

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Negocios y Administración Pública

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

Marca Personal - Plan de Marketing de un agente
inmobiliario en Bariloche aplicado en julio 2020-Junio 2021

AUTOR: MARIA BELEN NASSINI

DIRECTOR: EZEQUIEL MORON

AGOSTO 2021

PRESENTACIÓN DE LA AUTORA



MARIA BELEN NASSINI
Ingeniera civil, egresada de la UBA en 2010. Martillera y Corredora Pública egresada de la

FASTA 2024. Trabajó en cálculo de estructuras y coordinación y control de gestión de proyectos de ingeniería estructural. Siempre tuvo pasión por las casas y el diseño de interiores. Actualmente desde 2017, se desempeña como agente inmobiliaria

independiente al servicio de la marca RE/MAX en la ciudad de Bariloche, provincia de Río Negro. Su formación profesional le permite asesorar de una forma más integral a sus clientes y, a la vez, su creatividad le permite innovar en la forma de llegar a ellos.

AGRADECIMIENTOS

Un día cualquiera de septiembre de 2020, en plena cuarentena por la pandemia de Covid-19 y chequeando mis mails, me llevé una grata sorpresa. Provenía de un remitente del cual no recibía noticias desde hacía 4 años (por allá en 2016). Era la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA que me convocaba a terminar un proyecto que había dejado inconcluso: recibirme del MBA. La situación de pandemia y la posibilidad de completar las materias faltantes en forma virtual me habían traído una oportunidad que no podía desaprovechar.

En octubre de 2016 me mudé a San Carlos de Bariloche, donde reside mi familia, por una situación de salud. Quise terminar mis estudios de forma remota, pero, en ese entonces, no era una alternativa viable. Siento que la pandemia trajo consigo la descentralización de la educación, ya que para muchos estudiantes del interior resulta muy costoso, y a veces imposible, radicarnos en Buenos Aires para hacer una carrera universitaria o estudios de posgrado. Y estar lejos de nuestras familias es a veces un costo a pagar más alto aún.

En primer lugar, quiero agradecer a la Universidad de Buenos Aires y, sobre todo, a su plantel docente. Muchas gracias por su esfuerzo diario de guiarnos a través de una fría pantalla, aunque siempre llegando al corazón de cada uno y transmitiéndonos todo su conocimiento y experiencia.

Agradezco también a mi familia y amigos que me inspiran a nunca dejar de formarme y tener siempre un proyecto de crecimiento continuo. Gracias por todo su apoyo y acompañamiento.

Agradezco especialmente a mi tutor, Ezequiel Morón, quien me ayudó a pulir mi marca personal con su gran visión de emprendedor.

Y finalmente, gracias a todos los lectores de este trabajo que se tomarán el tiempo de abrirme la puerta a sus hogares y compartir mi experiencia y amor por lo que hago.

RESUMEN

Este trabajo pretende diseñar un Plan de Marketing para mi actividad como agente inmobiliaria bajo la marca RE/MAX en San Carlos de Bariloche, con el fin de mejorar mi marca personal en un contexto nuevo como es la pandemia de Covid-19, el cual, desde marzo de 2020 en Argentina, cambió los paradigmas de comunicación y acción del rubro inmobiliario y de tantas otras actividades productivas y recreativas.

Debido a la pandemia y a la coyuntura de gran inestabilidad en el país, que trajo fuertes consecuencias socioeconómicas para varios sectores, ha aumentado considerablemente la necesidad de vender de los propietarios, mientras que el segmento de personas que buscan comprar una propiedad se contrajo. Por esta razón el objetivo buscado consiste en aumentar el número de captaciones de propiedades a la venta, orientando las acciones de marketing al segmento de propietarios.

La capacidad distintiva respecto a los otros agentes de la ciudad resulta el manejo de herramientas de diseño 3D, junto con la pasión por la decoración de interiores, de modo de

utilizarlo para resaltar de forma gráfica el valor de una propiedad antigua o con decoración poco favorable como valor agregado y ventaja competitiva.

Las restricciones de socialización y la situación de confinamiento han hecho que las personas estén todo el día atentas al celular, ya sea para comunicarse con los demás, para trabajar o entretenerse, por lo que el mejor canal para comunicar la propuesta de valor a los propietarios serán las redes sociales a través del marketing digital y en especial a través del formato de video, ya que este tipo de formato es el más consumido actualmente por los consumidores de redes sociales.

Las estrategias aquí planteadas se han aplicado desde julio de 2020 hasta junio de 2021 (puede comprobarse en los posts de mis redes sociales), para posteriormente evaluar su utilidad. Los resultados del Plan de Marketing se analizaron en cuanto a generación de nuevos contactos y captación de propiedades, y los mismos han resultado muy prometedores, por lo menos para las primeras etapas del embudo de ventas.

Resulta necesario resaltar que planificación y ejecución de una marca personal están en recursividad sistémica, por lo que en realidad el plan de marketing se fue ajustando y revisando durante toda su implementación.

CONCEPTOS CLAVES

- **Marca Personal:** Según la definición de Bezos (2018), fundador de Amazon, tu marca es lo que los demás dicen de ti cuando ya no estás delante, la propuesta única de venta.
- **Portal inmobiliario:** Según Merodio (2017) refiere al sitio Web dedicado específicamente a la exposición de Inmuebles para su comercialización.
- **Buscador:** persona que quiere comprar un inmueble (Fuente: elaboración propia a partir del lenguaje coloquial utilizado en el rubro).
- **Captación:** Propiedad comercializada por el agente (Fuente: elaboración propia a partir del lenguaje coloquial utilizado en el rubro).

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	6
2. MARCO DE REFERENCIA	9
2.1 Definición de los objetos de estudio	10
2.2 Estado del arte	12
2.3 Perspectiva propia.....	16
3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	18
3.1 Análisis PEST(A).....	19
3.2 Análisis del mercado	24
3.3 Análisis del consumidor o cliente	29
3.4 Análisis de la competencia	37
3.5 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	42
3.6 Diagnóstico FODA.....	45
3.7 Mapa de Valor	47
4. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	51
4.1 Bases estratégicas	52
4.2 Definición de objetivos	53
5. MODO DE ACCIÓN	57
5.1 Servicio	58
5.2 Precio	60
5.3 Plaza.....	61
5.4 Promoción/comunicación.....	62
5.5 3P de servicios.....	79
5.6 Viabilidad.....	81
6. CRONOGRAMA	84
7. PRESUPUESTO	86
8. RESULTADOS	88
9. CONCLUSIONES	93
BIBLIOGRAFÍA	96

1. INTRODUCCIÓN

La Patagonia es una de las regiones con mayor potencial económico de nuestro país. En este sentido, el mercado inmobiliario en Bariloche se encuentra fuertemente impulsado por el turismo nacional e internacional, donde los turistas que visitan la ciudad, enamorados de sus bellezas naturales, proyectan mudarse en el corto o mediano plazo o invertir en inmuebles en la zona. Sin embargo, los vaivenes de la economía argentina, principalmente en lo que se refiere a la volatilidad del dólar y las medidas restrictivas para su intercambio (cepo cambiario) de los últimos años, han impactado fuertemente en el sector, haciendo variar ampliamente la oferta y la demanda de bienes raíces.

Frente a esta situación de constante cambio, es vital para un agente inmobiliario poseer una marca fuerte y reconocida a los fines de capturar mercado, tanto de propietarios (oferta de propiedades) como de buscadores (demanda de propiedades), logrando convertirse en referente en el rubro.

Según el Colegio de Corredores y Martilleros Públicos de Bariloche, la plaza cuenta hoy con 105 colegiados y alrededor del doble de agentes inmobiliarios, los que actúan de promotores en representación de los primeros. En ese aspecto, la mayoría de las inmobiliarias de la zona responden a un sistema de compra-ventas tradicional, donde la marca cuenta con una oficina de atención al público, generalmente bien ubicada en el centro de la ciudad, y donde acuden los propietarios y buscadores por iniciativa propia. Por supuesto que, en esta era digital, también cuentan con página web donde publicitan sus captaciones, replicándolas también en los portales inmobiliarios (tales como Zonaprop, Mercado Libre, Argenprop, etc.), esperando así pasivamente que los buscadores soliciten sus servicios. Los agentes de estas inmobiliarias cobran un sueldo básico al que se adicionan las comisiones sobre las ventas producidas y trabajan en un horario comercial fijo.

Por otro lado, se encuentran operando tres franquicias de marcas internacionales: (1) “RE/MAX”, con dos oficinas de 10 y 20 años de antigüedad, respectivamente; (2) “Century 21”, con una oficina de 4 años de antigüedad; y 3) Coldwell Banker, con una oficina de 2 años de antigüedad. Todas las franquicias responden a un modelo de comercialización norteamericano, donde sus agentes inmobiliarios son trabajadores independientes (es decir sin horarios fijos de trabajo) y facturan por comisión bajo la figura fiscal de monotributistas. Su cultura empresarial se basa en fomentar las relaciones interpersonales con los clientes, más

allá de la mera relación transaccional, logrando así obtener clientes repetidos (personas que ya han hecho transacciones inmobiliarias con ellos y vuelvan a acudir a sus servicios) y referidos (personas recomendadas por los clientes), y se caracterizan también por emplear el trabajo en red con las oficinas de la misma Franquicia situadas en otras localidades en todo el país.

En la actualidad y desde abril de 2017, formo parte del equipo “RE/MAX Patagon” de Bariloche. A lo largo de estos años vengo trabajando en construir mi marca personal como agente inmobiliaria, con el fin de tener visibilidad, ser confiable y contar con aspectos que me diferencien dentro de un ambiente tan competitivo.

Este trabajo busca diseñar un Plan de Marketing para mi desempeño como agente inmobiliaria bajo la marca RE/MAX, para ser implementado en el período comprendido entre julio de 2020 y junio de 2021, en un contexto de Pandemia por Covid-19. La metodología de este trabajo, al tratarse de un Plan de Marketing, es necesariamente explicativa, ya que se tratará de anticipar escenarios futuros y se explicarán todas las razones y fundamentos para que el fenómeno estudiado se dé de determinada forma.

El desarrollo de una marca personal es un proceso de autoconocimiento y de innovación constante, enfocado en una propuesta de valor a largo plazo, y de una sostenible conexión e intercambio con la comunidad de seguidores. Una marca personal bien enfocada, estratégicamente desarrollada, construida a diario, aumenta sin lugar a dudas el valor y la lealtad del público.

Con el deseo de que cualquier persona que lea este trabajo, lo lleve a cabo con el mismo entusiasmo con el que fue elaborado, estimo fundamental para todo agente inmobiliario la obligación de abordar la nueva realidad socio-cultural y la consecuente digitalización del consumo con una planificación de desarrollo de marca personal enfocada a tal efecto. Brindarle la importancia que requiere la construcción y el desarrollo de una marca personal, es comenzar a sobresalir frente al resto, abandonando las zonas de confort y convirtiéndose a diario en la mejor versión de uno mismo.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 Definición de los objetos de estudio

En un mundo cada vez más competitivo y globalizado, donde hay un exceso de información que nos bombardea en los diferentes canales disponibles, es imprescindible diferenciarse y que se reconozca el valor añadido que aportamos al mercado para sobrevivir y prosperar en esta nueva era. La mejor forma de conseguirlo es descubriendo y comunicando aquello en lo que nos diferenciamos y nos hace ser percibidos como únicos, nuestra marca personal. Como dijo Borja Vilaseca en su Conferencia en Barcelona del 27/02/2020 sobre “Cómo crear tu Marca Personal”: “el título universitario fue al siglo XX lo que la marca personal será al siglo XXI... la principal fuente de riqueza ya no será ni la tierra ni el capital como en la era industrial, sino el conocimiento, la inteligencia y la creatividad, la forma en que aporten beneficios a la sociedad resolviendo problemas a cambio de dinero”.

Sobre todo, con la creciente influencia de las nuevas tecnologías y de las redes sociales, se hace más que necesario ofrecer una marca personal a terceros, capaz de plasmar un mensaje transparente sobre tu identidad y valor. La marca personal es la manera en que te percibe el resto de las personas gracias a cada acción que llevas a cabo, comunicas y transmites a diario, tanto en el entorno digital como presencial. La misma se construye día a día pues muestra quién eres y lo que te gusta hacer, condicionando el comportamiento de tus seguidores al generarles confianza y credibilidad. Según la definición de Jeff Bezos, fundador de Amazon: “tu marca es lo que los demás dicen de ti cuando ya no estás delante, la «propuesta única de venta»”.

Trabajar y potenciar la marca personal es necesario por razones tan básicas y sugerentes como las siguientes:

- **Diferenciarse de la competencia:** Prácticamente en todos los sectores profesionales existe una alta competencia; diferenciarse y ofrecer un valor nuevo e innovador, mediante tu marca personal, puede ayudarte a elevarte por encima de los demás. Debes apalancarte en tu singularidad.
- **Visibilidad:** Una marca personal trabajada eficientemente te proporcionará una mayor visibilidad, posibilitando un mayor abanico de posibilidades y oportunidades. Si nadie sabe lo que haces, difícilmente la gente que necesite tus servicios vaya a contactarte.

- **Desarrollo de la imagen profesional y personal:** El proceso de creación de la marca personal ayuda a tener un mayor conocimiento de nuestro perfil personal y profesional, ofreciendo una mayor transparencia sobre lo que deseamos y las metas que queremos conseguir.
- **Posicionamiento y mensaje:** Una marca personal bien trabajada te posiciona a nivel profesional como una persona singular, única y que aporta unos beneficios claros a tu mercado y a quienes te rodean, y permite dar una mayor voz y fuerza a tu mensaje. Permite posicionarte en un lugar privilegiado en la mente de quienes quieras que te tengan en cuenta. El objetivo final es que te elijan. Incluso, si realizas la misma actividad que cientos de otras personas en el mercado, aun así, eres único. Tu forma de hacerlo y la experiencia que proporcionas al otro también es única.

Cuando hablamos de marca personal no sólo nos estamos refiriendo a las aptitudes o prácticas profesionales que son también muy importantes, sino que, además, la definición incluye una combinación de habilidades y experiencias que te hacen ser tú. Es la huella o impacto que dejas en la sociedad, el legado de tantas horas de trabajo.

Pero toda esta construcción también debe estar basada en la emocionalidad. En los tiempos en los que vivimos, el rey es el contenido. No es solo hablar de todos los éxitos que tenemos sino dotarla de humanidad. Con eso lograremos un enganche, para que nuestra marca personal cale en los demás. La construcción de una marca personal trata de sacar lo mejor de nosotros mismos, pero sin perder nuestra esencia y siendo únicos. Busca no perder oportunidades para crear y ofrecer nuestra mejor imagen, ya sea en el mundo físico como en el digital.

Nuestra imagen es uno de los valores más importantes en nuestra marca personal, y la mayoría de las veces es la variable en la que menor tiempo estamos invirtiendo para nuestro negocio. Antes nuestra marca personal era nuestra reputación, es decir lo que nuestro entorno podía hablar acerca de nosotros al trabajar o compartir algún proyecto. Ahora, con el auge de las redes sociales, este concepto se ha ido ampliando pues podemos llegar a mucha más gente que ni siquiera conocemos.

En definitiva, se trata de gestionar y proyectar nuestros atributos para destacar en el ámbito de interés. Para ello, resulta imprescindible analizar qué queremos transmitir y el modo en que lo hacemos, con el objetivo de impulsar nuestro reconocimiento.

Lo quieras o no, ya tienes una marca. Al expresar tu opinión, hacer una publicación en Facebook, Twitter, LinkedIn, Tik Tok o Instagram, estableces tu marca personal. Eso es porque, consciente o inconscientemente, siempre estamos juzgando a las personas a nuestro alrededor y, en cierto modo, etiquetándolas. Entonces, cuando haces un desahogo en una red social, publicas un artículo o una foto en otra, tu marca va siendo dibujada.

El consultor de Imagen David Navarro (2018) lo expresó como: “para ser exitosa, tu marca necesita el mejor empaque, definir una identidad única a través de tu imagen y decidir el mensaje que deseas comunicar. De lo contrario, los demás crearán tu imagen por ti, relegando tu marca hacia el estante de las marcas libres y de poco valor”. Así, si tú no gestionas conscientemente tu propia marca, los demás lo harán por ti. De manera aleatoria, casual o accidental, pero no dudes que tu marca ahora está en manos de alguien, y quizá mejor que ese alguien seas tú.

2.2 Estado del arte

La creación y consolidación de la marca personal no debe dejarse sujeta a la improvisación; es necesario seguir una estrategia de marca personal capaz de moldear de manera real, óptima y eficaz tu imagen. Sobre este tema han escrito innumerables autores como los que se indican a continuación.

Los autores Armstrong & Wai Yu (1996) se situaron entre los primeros en utilizar el concepto de Marca Propia para demostrar las similitudes de la marca personal con las marcas corporativas. Así, por ejemplo, se puede mencionar que, históricamente, varias compañías fueron bautizadas con los nombres de sus fundadores. Como ejemplo podemos destacar las marcas Ford Motor Company (la empresa automotriz fundada por Henry Ford), Sears Roebuck (oficialmente Sears, Roebuck & Company, que es una cadena estadounidense de tiendas departamentales fundada por Richard Warren Sears y Alvah Roebuck), C. Penney Company Inc. (que es una cadena de tiendas fundada por James Cash Penney and William

McManus) y Renault (fabricante francés de automóviles, vehículos comerciales y automóviles de carreras, fundada por Louis, Marcel y Fernand Renault).

Podemos observar en todas ellas un común denominador. Una historia de la marca personal, sin que la misma fuera nombrada conscientemente de esta forma. Todos estos antiguos emprendedores nombraron sus compañías con sus nombres o apellidos. Al parecer, estaban orgullosos de lo que su linaje representaba. Todos ellos nunca leyeron un libro sobre marca personal, no tenían Twitter, ni tampoco Facebook. Tampoco tenían su perfil profesional en LinkedIn. Sin duda, sus nombres eran reconocidos en sus ciudades por ser individuos de personalidades sumamente influyentes. A pesar de todo, lograron que los reconocieran a nivel mundial. Ellos no tuvieron conciencia que lo que estaban formando era una marca personal que los llevó a fundar grandes empresas. Todas las grandes empresas que se crearon en la década de 1900 se construyeron a partir de una persona con una fuerte personalidad que estaba detrás del producto y que llevaba el negocio hacia adelante.

Peters (1997) consideraba que cada uno de nosotros es una "Me. INC", equivalente en español a una sociedad llamada "YO, Sociedad Anónima" y que, por lo tanto, podemos autogestionar nuestra marca como si de una empresa se tratara. En un mundo en donde las grandes empresas y corporaciones entienden y utilizan las marcas para sobresalir del promedio ¿por qué no podría ser posible que una persona también pueda utilizar esta ventaja para poder lograr el mismo objetivo?

Fue a finales de los años 90 cuando se produjo el estallido de las "punto com" (empresas con presencia en internet a través de su página propia). Estábamos ya ante un mundo que tendía a la globalización y en la que la competencia entre mercados y entre profesionales era feroz. Estados Unidos vivía su época de gloria como primera potencia mundial después de haberse recuperado de los años de inestabilidad que siguieron al final de la Guerra Fría. Los avances tecnológicos e informáticos influyeron de forma decisiva en los sistemas de producción de las empresas y en el comportamiento de los mercados a nivel mundial. Había nacido un nuevo orden económico, con nuevas reglas que afectaron la forma en que las personas se relacionaban dentro del mercado laboral. En este escenario, Tom Peters invitaba a los profesionales a buscar aquello que les hiciera diferente al resto de colegas y se

convirtieran en marcas propias competitivas y en líderes dentro del libre mercado en el que operaban.

Uno de los autores de referencia que amplió el concepto creado por Peters fue Ortega (2000), autor de cuatro libros sobre marca personal. Este autor sostiene que el fin último de un proceso de marca personal es que una persona se convierta en la opción preferente en un proceso de selección. Este tema no surgió como un proceso para la búsqueda de trabajo, sino para la diferenciación y la independencia de los profesionales.

Por otro lado, Ortega recuerda que Denise Kingsmill (1998), vicepresidenta de la Britain's Monopolies and Mergers Commission y una fuerte defensora de la marca propia, vio un lado oscuro en las estrategias de marketing personal. Ella decía que ser conciente de tu marca propia puede convertirte en un egocentrista, a menos que tengas muy claros tus objetivos.

Unos años más tarde, Montoya (2002) duda que cualquiera tenga la habilidad para hacer la búsqueda interior necesaria para llegar a convertirse en una marca. Aunque él cree que la capacidad para mirar honesta y abiertamente dentro de uno mismo es la habilidad más importante y poderosa para llegar a crear una marca propia fuerte, también señala que algunas personas la tienen y otras no, y resalta que no está seguro de que sea algo que se pueda aprender.

Speak (2003), presidente de Beyond Marketing Thought, sostiene que la creación de marcas propias no es simplemente la aplicación de un barniz superficial, afirmando que se trata de aprender a conseguir credibilidad por lo que eres, lo que realmente significa que entiendes cuáles son tus valores y aprender cuáles son los aspectos que te hacen ser importante y necesario para otras personas.

Un poco más recientemente, en el año 2008 se produjo una enorme crisis financiera cuyos efectos aún se sienten en el presente. También ese año será recordado porque supuso el comienzo de la caída de un paradigma social y económico que contaba con demasiadas contradicciones. Millones de personas que trabajaban de forma estable en una empresa fueron “arrojados” a un mercado que no podía absorber el exceso de mano de obra que la menor

producción estaba generando. Los gobiernos se vieron abrumados por esta situación y comenzaron a buscar soluciones, más ficticias que reales, para intentar reducir las elevadas cifras de desempleo que la crisis estaba dejando en todo el planeta. Nació así el ahora popular concepto de “emprendimiento”.

Emprender una actividad por cuenta propia se puso de moda. Las personas que emprendían eran personas proactivas, capaces de auto-liderar su carrera profesional. Ser emprendedor, nos decían, era como ser un héroe de características excepcionales. De ser unos tristes y pobres “desempleados” podíamos pasar a ser nuestros propios jefes, trabajar en el horario que nos diese la gana y decidir cuánto queríamos ganar a final de mes. ¿Quién iba a decir que no a esto? Eso sí, para triunfar en el mundo del “emprendimiento” era requisito tener una marca personal que nos ayudase a posicionarnos en el mercado.

Autónomos, profesionales liberales, profesionales independientes, freelancers y empresas unipersonales parecían necesitar una marca personal. Las agencias de marketing, de comunicación y de publicidad se frotaban las manos diseñando los nuevos productos y servicios que este nuevo segmento que operaba en el mercado iba a requerir: páginas web, tarjetas personales, folletería, etc. Y todo esto como parte de una estrategia del producto estrella: la marca personal.

También fue muy relevante el trabajo de Schawbel (2010) que, además de hacer un recorrido por el concepto de marca personal, desarrolló consejos sobre cómo mejorar la presencia de ésta a través de las herramientas, centrándose sobre todo en la web 2.0, sin la cual, en la actualidad sería imposible generar nuestra marca. La asesora de marcas Dore (2016) parece estar de acuerdo, afirmando que crear una marca propia se refiere a determinar quién eres en lo más profundo de ti mismo, en lugar de inventar una marca con la que te gustaría ser percibido. Según sostiene Dore, la marca propia de uno mismo emerge de la búsqueda de identidad y significado, como resultado de lo cual viene una conciencia de las fortalezas y habilidades personales.

Merodio (2018) sostiene que el marketing de contenidos se ha convertido en la piedra angular desde la que parte una de las principales responsabilidades en el posicionamiento de una empresa en su mercado. Para que dé los resultados que se esperan de él, es necesario que exista una estrategia bien definida que incluya ideas de marketing de contenidos, alineadas a

las necesidades e intereses del público objetivo. De esta forma, se conseguirá captar su atención y aportar un valor que nos distinga del resto otorgándonos una mayor autoridad.

Por su parte, Miller (2019) observa que los dueños de los negocios se están centrandos en la felicidad, su producto y su sostenibilidad, con menos énfasis en el crecimiento o en grandes presupuestos para campañas de marketing. El consumidor quiere saber ¿quién fue la persona que creó la idea, que la plasmó en un papel? Por ejemplo, conocer al emprendedor que arriesgó todo por construir el auto que conduces. Les inspira más conocer su historia, sus valores, sus tropiezos y sus victorias. Saber cómo empezó su emprendimiento, de manera de poder humanizar la marca, identificarse con ella y creer en ella.

2.3 Perspectiva propia

Debido a la mecánica propia de las redes sociales, es fácil caer en la tentación de querer mostrar una imagen mejorada de nosotros mismos, hasta quizás darle vía libre a nuestro alter ego. Sin embargo, no podemos basar nuestra marca personal en un engaño, no se trata de eso. La “autopromoción” no es sinónimo de marca personal. La autopromoción es como si utilizaras un megáfono para anunciar a todos en la calle cómo eres de bueno y por qué deben contratarte. La marca personal no es sobre ti, sino sobre lo que la gente siente acerca de ti y lo que les aportas a ellos con tu trabajo. Tus rarezas, tus manías, tu forma de ser y de actuar ante lo que te ocurre en la vida, todo aquello que te hace a ti ser tú y no otra persona, debe ser el punto de partida para el diseño de tu marca personal.

El autoconocimiento es la primera fase que debemos abordar; junto a ella, está también la auto-aceptación. Ambas son la columna vertebral de la acción de vendernos a nosotros mismos. Una vez identificadas nuestras virtudes y defectos, podremos aprender a destacar o minimizar los principales aspectos que nos definen.

En la actualidad, existe una idea y hasta una presión de que convertirse en un influyente (“influencer”) es sinónimo de éxito en la vida. Principalmente en la era de las redes sociales, con varios ejemplos de personas que viven del número de seguidores que conquistaron. Sin embargo, debe entenderse que la visibilidad de un “influencer” no necesariamente traerá los resultados que uno busca. Y, más importante aún, debe comprenderse que existe una enorme diferencia entre influencia y popularidad. La

popularidad es cuando le gustas a la gente. La influencia es cuando se detienen para oír lo que tienes para decir. Tiene que ver con la conquista de influencia, por ser exactamente quién eres y por lo que tienes para ofrecer al mercado, ya sea para un contexto de diez personas o de un millón.

Vamos hacia una era de transparencia, donde todo queda documentado en las redes, tanto los elogios como las quejas, por lo cual es importantísimo honrar la marca personal con valores genuinos. Pero no sólo podemos quedarnos en la etapa de diseño; una marca personal requiere continuidad para lograr objetivos a mediano y largo plazo. Lo más importante es tener la pasión para entender que esto se hace desde el corazón y no desde la razón.

La marca personal hace que los clientes vengan a buscarlo a uno; no se buscan más clientes tocando puertas, ese método de prospección será de la vieja era. Uno deberá ir posicionándose de forma natural y orgánica y la gente que tenga una necesidad que puedas cubrir te contactará a través de las redes. En la medida en que más gente te conozca y sepa lo que haces, más te puedes poner en valor.

3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

3.1 Análisis PEST(A)

POLÍTICO:

En un contexto de significativa polarización política que se da en Argentina entre oficialismo y oposición, los cuales representan claramente dos modelos antagónicos de país, muchos argentinos, sobre todo de clase media y media-alta, están buscando emigrar y radicarse en el exterior por razones ideológicas, por la sensación de falta de futuro para sus hijos o simplemente en busca de una mejor calidad de vida. Lamentablemente, en este éxodo se va el que puede producir, invertir y consumir. Muchos de ellos son empresarios y profesionales que ya han hecho su camino y su fortuna, pero dicen que prefieren gastarlo en ellos antes que dárselo al gobierno en impuestos para mantener a una clase social que, mayoritariamente, vive de subsidios y no trabaja ni produce.

La gran diferencia entre la masiva migración producida en el 2001 y la presente es que, en aquel momento, muchos se fueron porque se sintieron estafados por un Estado que les robó sus ahorros o por el aumento de la inseguridad. En cambio, hoy la mayoría lo hace porque no se siente representada por el modelo de país que proponen los actuales gobernantes (caracterizado por la creciente injerencia del sector estatal en la economía, las restricciones al libre comercio, los excesivos niveles de impuestos y subsidios, la falta de reglas de juego claras, el ahogo a la actividad privada, etc.).

Bariloche no se encuentra al margen de esta tendencia migratoria y es posible observar cada vez más carteles de venta de propiedades de alto ticket, las que, en su mayoría, pertenecen a empresarios de la zona y a familias pioneras del lugar que han decidido buscar nuevos horizontes.

Oportunidad: Es un momento ideal para incorporar propiedades de alto valor a la cartera, lo que permitiría incrementar el ticket promedio de ventas.

Riesgo: Que las propiedades incorporadas sean demasiado costosas y resulten difíciles de vender.

LEGAL:

En septiembre de 2020, cuando la actividad inmobiliaria argentina comenzaba a repuntar luego de un letargo de seis meses debido al confinamiento social obligatorio impuesto por el gobierno nacional, la franquicia RE/MAX Argentina sufrió un duro revés judicial: la Inspección General de Justicia (IGJ) ordenó su liquidación y posterior disolución,

tras una sucesión de denuncias que venían presentando las entidades que reúnen a corredores inmobiliarios.

El argumento principal para tomar dicha resolución fue que la actividad inmobiliaria no puede ser franquiciable, modalidad bajo la cual se desenvuelve la firma RE/MAX, que llegó al país hace 15 años, sosteniendo que la profesión de corredor, según la Ley N° 10973, es personal e indelegable. De acuerdo a esta resolución, el martillero público sería el único que está habilitado para poder vender una propiedad.

El Colegio de Corredores Inmobiliarios de Buenos Aires sostiene que la actividad de las franquicias los pone en desventaja, siendo un sistema que promueve inmobiliarias sin empleados propios (en su mayoría monotributistas) y que representan un costo nulo para la franquicia.

Merece destacarse que esta pelea lleva años y tuvo su origen en el aumento del mercado captado por este modelo de negocios frente a las inmobiliarias tradicionales. Si bien con esta denuncia se logró mucha visibilidad en los medios, la misma tiene poco sustento en términos legales. De todas formas, se ha generado una incertidumbre en los clientes actuales de RE/MAX, lo cual quizás dificulte la captación de nuevos clientes.

Oportunidad: Los franquiciados que somos Corredores Matriculados, como es mi caso, podríamos destacar el cumplimiento normativo y para atraer clientes que busquen estabilidad y confianza en un contexto de incertidumbre legal.

Riesgo: La pérdida de confianza en el sector podría llevar a los clientes a optar por transacciones privadas (sin intermediarios).

ECONÓMICO:

Argentina se encuentra hoy atravesando una de las mayores crisis económicas de su historia, la que agravó considerablemente la situación recesiva iniciada a comienzos de 2018. La misma se aceleró como resultado de la imposición durante varios meses de medidas de aislamiento social obligatorio (cuarentena) para hacer frente a la pandemia de Covid-19, la cual no sólo no mejoró en forma apreciable la situación epidemiológica, sino que tuvo un elevado costo para su ya golpeada economía, caracterizado por la pérdida de cientos de miles de empleos formales, el cierre de una gran cantidad de pequeñas y medianas empresas y la brusca caída en la actividad industrial y comercial.

El Covid-19 generó una crisis mundial muy grande y la región latinoamericana, por su histórica fragilidad económica, sintió el impacto en demasía por tener mercados de capitales menos desarrollados y escasos instrumentos para reaccionar. En este contexto adverso, Argentina sufrió una caída económica aún mayor que el promedio de la región, debido a que el Gobierno Nacional adoptó medidas contraproducentes que destruyeron su mercado de capitales, su moneda y su sistema financiero (altas tasas de emisión de pesos, consumo de reservas, aumento del porcentaje de retenciones a los sectores exportadores, suba generalizada de impuestos, etc.). Así el producto bruto interior nacional (PBI) terminó registrando una caída en 2020 del 12%, una magnitud de desplome mayor a la observada durante la severa crisis de 2001-2002. Fuentes privadas dan cuenta además de grandes pérdidas de puestos de empleo y cierre de empresas y comercios, cuya actividad ha sido en muchos casos nula durante los primeros meses del confinamiento obligatorio.

Al consumo alterado por el confinamiento social, se sumó la decisión del Gobierno Nacional de frenar los aumentos de precios de alimentos, medicamentos, combustibles y servicios públicos, lo que hizo desacelerar en forma artificial la inflación a un promedio del 2% mensual entre abril y julio de 2020. Sin embargo, la autorización de ciertos aumentos y el paulatino retorno de las actividades hicieron despertar los precios en agosto de 2020 y el Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec) informó que los precios al consumidor en Argentina registraron en ese mes un alza interanual del 40,7%.

A todo esto, se sumaron las medidas restrictivas para el acceso a dólares (cepo cambiario), las que generan incertidumbre respecto a la evolución de los precios relativos. Esto es porque la economía argentina es altamente sensible a ajustar los precios de productos y servicios cuando el precio del dólar estadounidense crece.

En resumen, la caída constante del valor del peso (devaluaciones diarias del Banco Central), el continuo déficit fiscal que se viene registrando (y últimamente también el déficit en la balanza comercial), la recesión debida a la reducción del poder adquisitivo de los salarios, la desconfianza de los mercados frente a la ausencia de políticas económicas concretas, la volatilidad de los mercados mundiales y las dificultades observadas para contener la inflación son algunas de las claves que afectan la actividad inmobiliaria en el contexto actual del país, generando deterioro en las finanzas de los ciudadanos.

Por otro lado, la continua devaluación del peso y el agravamiento de la recesión económica han provocado un aumento considerable de los niveles de pobreza e indigencia en el año 2020 (45% de pobres, según la última medición de la Universidad Católica Argentina

(UCA)), lo cual produjo una brusca caída de amplios sectores de la clase media y media-baja hacia los niveles más bajos de la pirámide social. En este nuevo escenario, las posibilidades de acceso a la vivienda propia para esos sectores se ha tornado un sueño cada vez más lejano, agravado aún más por la falta de créditos hipotecarios.

Oportunidad: La devaluación, la recesión, la desconfianza de los mercados y la inflación generan presión para que los propietarios vendan inmuebles para cubrir obligaciones.

Riesgo: La demanda de viviendas propias se reduce debido a la crisis económica y la falta de crédito. La menor demanda de compra puede llevar a una acumulación de propiedades sin vender.

SOCIAL:

Toda la tensión económica que se observa diariamente tiene su correlato en la situación social, ya que se vienen produciendo manifestaciones masivas en contra de la cuarentena. En todo el país se producen rechazos a las medidas de confinamiento obligatorio y se reclama el inmediato retorno de las distintas actividades a la normalidad. En particular, el sector turístico, que representa la actividad económica principal de Bariloche, viene reclamando desde hace tiempo el urgente retorno de los turistas argentinos y extranjeros, para lo cual ha presentado ante las autoridades diferentes protocolos sanitarios para los sectores involucrados (empleados gastronómicos, personal de hotelería, guías de turismo, etc.).

Finalmente, y ya en el ámbito regional, se vienen produciendo graves conflictos por la propiedad de tierras fiscales (pertenecientes en su mayoría al Ejército Argentino) y privadas, las cuales han sido usurpadas por autodenominados “pueblos indígenas” en los alrededores de Bariloche.

Oportunidad: Esta situación, que no tiene ninguna respuesta por parte de las autoridades del poder Ejecutivo (nacional y provincial) ni de la Justicia, ha generado que, ante el temor de la usurpación, muchos propietarios de inmuebles que no tienen residencia en la ciudad deseen poner a la venta los mismos en forma perentoria.

Riesgo: La inestabilidad social puede desalentar a compradores locales y prolongar la percepción de incertidumbre, afectando las ventas de propiedades residenciales.

TECNOLÓGICO:

La cuarentena ha impulsado a todas las generaciones aisladas en sus casas a reconciliarse con la tecnología. En particular, los teléfonos inteligentes nos han ayudado en diverso grado a mantenernos informados, hacer compras online, dar continuidad a las tareas laborales, permitir a los más chicos asistir a clases virtuales, mantener contacto con los seres queridos, entretenernos y hasta celebrar cumpleaños a la distancia.

Diversos sectores han tenido que adaptarse a los tiempos y mejorar su presencia en internet para seguir su actividad. La tecnología ha desempeñado un papel vital al permitir que las empresas sigan conectadas y disponibles para sus clientes, a través del teletrabajo. Las reuniones se hacen en línea y las presentaciones y llamadas a clientes a través de videoconferencias. Otros sectores que también tuvieron que apoyarse en la tecnología para poder seguir adelante y llegar a sus clientes han sido el sector textil, las tiendas en línea o el sector de la alimentación, que ofrecen sus productos con entregas a domicilio.

Por su parte, el sector de la educación ha seguido en pie impartiendo clases virtuales a estudiantes confinados en sus hogares. Los profesores han seguido trabajando a distancia, preparando las tareas, corrigiendo los ejercicios y apoyando a sus alumnos, en comunicación con los padres para poder mantener cierto grado de normalidad y no perder una parte importante del curso.

De igual modo, nuestra forma de entender el ocio y el entretenimiento ha cambiado. Hemos podido observar un aumento en el consumo de plataformas de “streaming”, en aplicaciones que nos permiten comunicarnos con los nuestros o en el uso de videojuegos en línea para múltiples jugadores. Hasta logramos realizar rutinas de ejercicio, baile o yoga y meditación para mantenernos activos y serenos, gracias a los contenidos disponibles en la red.

Es indudable que la tecnología se reorientó hacia esa dirección y jugará un papel clave en el periodo post-pandemia. Será así el ambiente propicio para el desarrollo de contenidos audiovisuales mucho más elaborados, juegos más atrapantes e interactivos, aplicaciones de realidad aumentada con información relevante en tiempo real y experiencias de conexión virtual entre personas.

Si bien es cierto que nada puede sustituir el encuentro presencial entre las personas, nunca hemos estado tan conectados a través de tantos canales gracias a las últimas tecnologías. Es algo que nos ha cambiado de una vez y para siempre.

Oportunidad: La estrategia de marketing en redes sociales permitiría atraer inversionistas globales interesados en Bariloche por su belleza natural, generando nuevos leads.

Riesgo: Si no se gestiona adecuadamente la marca personal, se podría crear contenido que perjudique nuestra imagen profesional. Sin gestión adecuada, el contenido podría dañar la reputación y erosionar la confianza de los clientes potenciales.

3.2 Análisis del mercado

Objetivo del estudio:

Determinar el mejor segmento del mercado inmobiliario al que apuntar con este Plan de Marketing para reforzar la comunicación con la adecuada propuesta de valor para él.

Hipótesis principal:

Debido a la pandemia, que trajo fuertes consecuencias socioeconómicas y cambios de vida para varios sectores, ha aumentado considerablemente la necesidad de vender en los propietarios, mientras que el segmento de personas que buscan comprar una propiedad se contrajo.

Fuentes de información:

Se utilizará como fuente de información secundaria los informes provistos por el Registro de la Propiedad Inmueble de Rio Negro y el Colegio Notarial de Bariloche, así como Reporte Inmobiliario, instituciones referentes y confiables en el rubro.

Metodología:

La técnica de investigación aplicada será el análisis de los datos de los informes que brindan los organismos respecto a las estadísticas y tendencias del mercado. A partir de estos datos se determinará el mejor segmento a apuntar con este plan de marketing.

Análisis de la información:

El mercado inmobiliario en Bariloche muestra una alta volatilidad, impulsada por factores como la estabilidad macroeconómica argentina, el turismo (clave para la región patagónica) y eventos disruptivos (hiperinflación, crisis, desastres naturales).

Cuando se impuso el aislamiento obligatorio por la Pandemia de Covid-19, el mercado inmobiliario ya atravesaba una prolonga crisis con una fuerte reducción del número de compraventas y una tímida disminución de los valores de publicación (ver Figura 1).

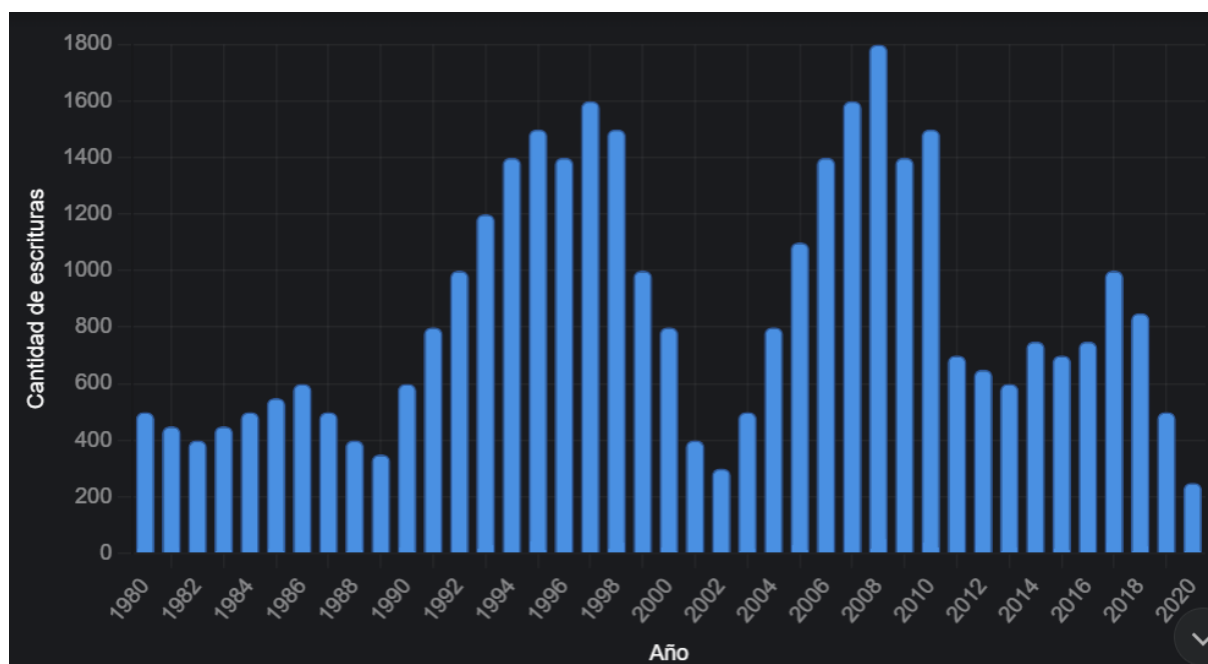


FIGURA 1: Cantidad de escrituras de compra-venta anuales en Bariloche (fuente: Colegio de Escribanos).

El mercado local ha seguido fielmente los vaivenes de la economía argentina, con booms durante periodos de estabilidad (ej. convertibilidad en los 90s, con promedios de 1.200 escrituras anuales) y colapsos en crisis (ej. hiperinflación de los 80s o 2001-2002, con mínimos de 300-350). Bariloche amplifica estos ciclos debido a su dependencia del turismo (70-80% de la economía local), lo que lo hace ~2-3 veces más sensible que el promedio nacional. Esto sugiere que las reformas macroeconómicas (como el fin del cepo en 2015 o créditos UVA en 2017) generan repuntes rápidos, pero las devaluaciones y restricciones cambiarias provocan caídas prolongadas.

Eventos locales como la erupción del volcán Puyehue en 2011, agravaron las tendencias, reduciendo operaciones en un 50-70%. Esta inestabilidad implica un alto riesgo para inversiones a corto plazo, pero oportunidades en recuperaciones post-crisis (ej. +155% en los 90s vs. 80s), donde el turismo y la inversión extranjera actúan como catalizadores.

A pesar de un leve incremento lineal de ~7,5 escrituras por año y una tasa de crecimiento anual del 2,67%, el acumulado desde 1980 muestra un "estancamiento relativo": el

promedio decadal cae del 1.200 en los 90s al 800 en los 2010s, culminando en un colapso del 69% en 2020. Esto refleja un crecimiento demográfico y turístico sostenido (población de 50.000 a 140.000 habitantes), pero frenado por políticas restrictivas y shocks externos. En esencia, Bariloche ha pasado de un mercado incipiente en los 80s a uno maduro pero vulnerable en el siglo XXI.

Luego de las fuertes devaluaciones de los últimos años, en un mercado dolarizado y donde el crédito hipotecario prácticamente no existe, el sector inmobiliario viene de más de dos años con caídas interanuales y ha sido uno de los más golpeados por la pandemia. Las pocas operaciones que se cierran lo hacen, según datos de Reporte Inmobiliario, con bajas en los valores de las propiedades entre 10% y 30% respecto de los de comienzos del año 2020.

Por otro lado, las restricciones cambiarias y las crecientes limitaciones a las transacciones entre privados provocan mayor incertidumbre sobre el valor futuro del dólar. No hay que ir demasiado atrás, sino en el anterior período de cepo cambiario (entre 2012 y 2015), para corroborar que esta situación desalienta la inversión de dólares en el mercado inmobiliario.

Por el lado de la demanda de bienes raíces, cada vez que se produce una devaluación hay un efecto en la gente de esperar a “ver qué pasa”, el cual consiste en ver la reacción del mercado en general y así poder determinar la mejor inversión.

Lógicamente, la contrapartida a esta situación es la acumulación de oferta que no es asimilada por el mercado y que engrosa mes a mes el número de stock sin vender (ver Figura 2).

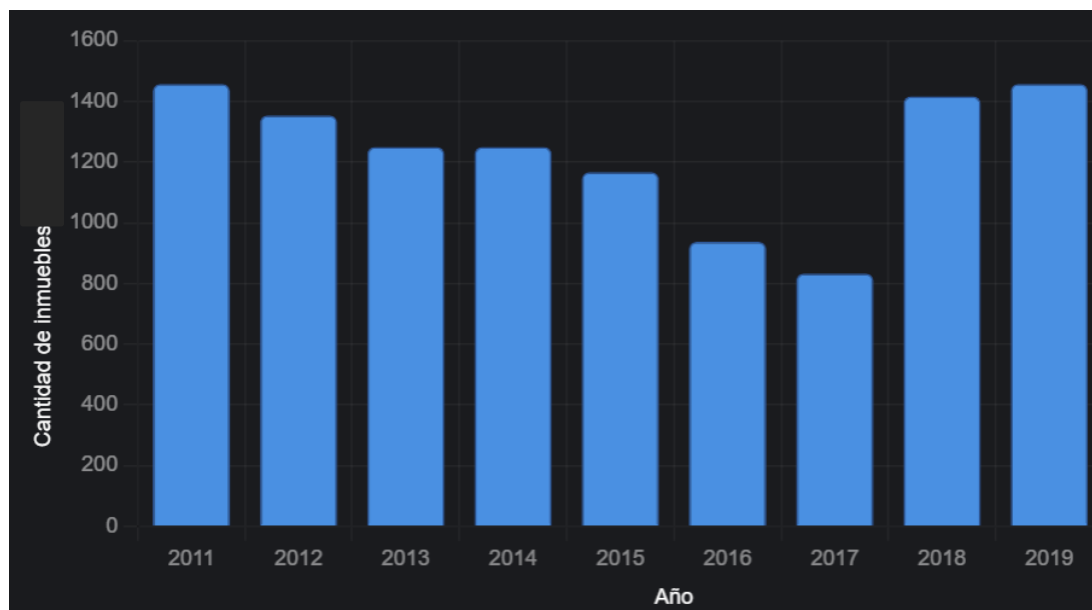


FIGURA 2: Cantidad de inmuebles publicados a la venta en Bariloche (fuente: ZonaProp).

La correlación negativa entre escrituras y stock es un reflejo directo de la dinámica de oferta-demanda en un mercado como el de Bariloche, donde las ventas (escrituras) actúan como "válvula de escape" para el inventario. Por ejemplo, en 2017, el pico de escrituras (+33% vs. 2016 por créditos UVA y estabilidad cambiaria) coincide con el mínimo de stock (-11% vs. 2016), indicando una rotación acelerada: cada propiedad listada se vendía en 10 meses, limpiando el portal de Zonapro.com de 167 inmuebles netos anuales. En contraste, en 2019, la caída de escrituras (-41% por devaluación y recesión) genera un rebote del stock (+75% vs. 2017), lo que implica una acumulación de 625 propiedades "atrapadas" en el mercado. Esta inversa se amplifica en Bariloche por su perfil turístico: la inversión extranjera acelera ventas en booms, pero se evapora en crisis, dejando un stock "congelado".

El periodo 2011-2020 ilustra ciclos bien definidos, alineados con shocks nacionales y locales, donde las escrituras actúan como indicador líder y el stock como rezagado. El ciclo inicial (2011-2013) es emblemático: el volcán Puyehue (2011) reduce escrituras en 53%, elevando stock inicial por interrupción turística (cenizas afectaron accesos y visibilidad), seguido de estancamiento por cepo cambiario (2012-2013). La recuperación parcial en 2014 (+25% por turismo estacional) estabiliza el stock, pero la volatilidad persiste hasta el "mini-boom" de 2016-2017: apertura cambiaria y créditos UVA impulsan escrituras, reduciendo stock en 11%. Desde 2018, un nuevo ciclo descendente emerge: devaluación y recesión 2019 reflejan la fragilidad patagónica.

Los especialistas también atribuyen esta sobreoferta a la ley de alquileres de 2020 junto con el DNU que congela los precios, que desalienta este tipo de negocio y la coyuntura actual, que genera la necesidad del dinero líquido para pagar deudas y la especulación de muchos propietarios por desprenderse de sus bienes en ladrillo por el temor a que en un futuro cercano los precios bajen aún más en dólares.

La consecuencia de la alta oferta y la baja demanda resulta en que los precios de los bienes raíces bajen drásticamente como se observa en la Figura 3 para todas las regiones del país. El usado siempre es más inelástico y los precios tardan en ajustarse, mientras que la devaluación vuelve más competitivo el mercado de la construcción, cuyos precios crecen a un ritmo menor que el del dólar.

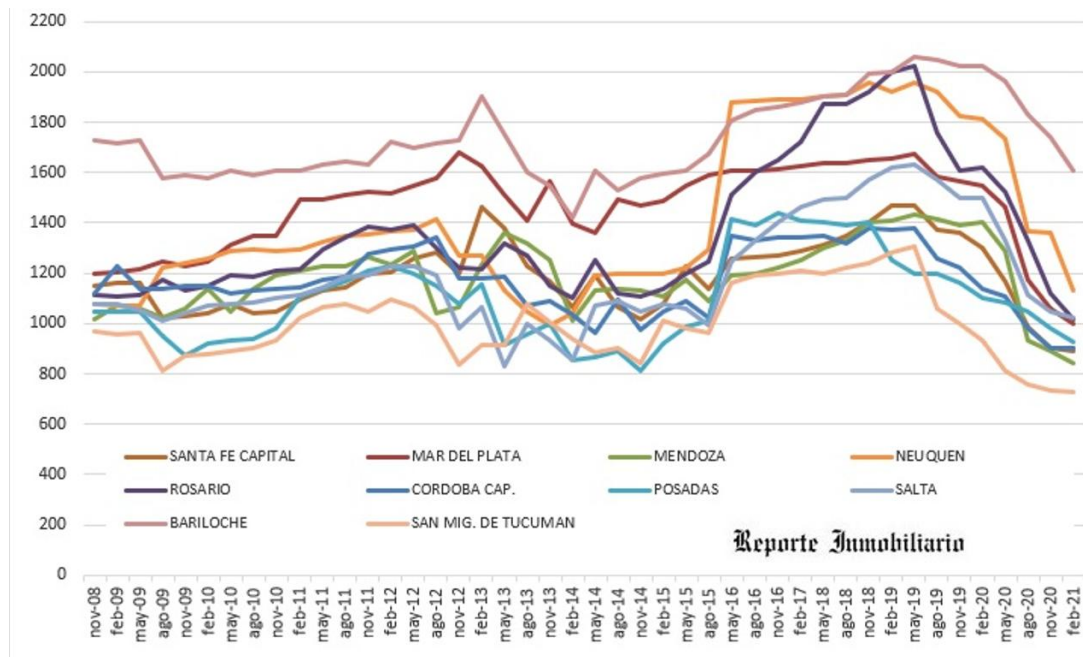


FIGURA 3: Valores promedio oferta departamentos usados en dólares (fuente: Reporte Inmobiliario).

A mediados de marzo de 2020, cuando la devaluación del peso frente al dólar superaba desde abril de 2018 el 400 %, los valores de cotización registraban una caída del 12.5 %.

Conclusión:

Las tendencias observadas en base a los datos provistos confirman la hipótesis de que debido a la coyuntura del Covid -19, la oferta de bienes raíces se está expandiendo a gran velocidad, mientras que la demanda se encuentra en contracción.

3.3 Análisis del consumidor o cliente

Como agentes inmobiliarios, nuestros clientes o consumidores de nuestro servicio son los propietarios, quienes nos brindan los productos de intercambio, y los buscadores de propiedades que acuden por estos productos. A continuación, analizamos la situación de cada uno en este contexto de pandemia según el libro de Osterwader (2015).

Propietarios:

Como se mencionó en el Punto 2 – Análisis de la situación, podemos encontrar varios factores que motiven a los propietarios a querer poner en venta sus inmuebles:

- a) En un contexto de significativa polarización política que se da en Argentina entre oficialismo y oposición, existe una tendencia migratoria y es posible observar cada vez más carteles de venta de propiedades de alto ticket, las que, en su mayoría, pertenecen a empresarios de la zona y a familias pioneras del lugar que han decidido buscar nuevos horizontes en el exterior.
- b) Argentina se encuentra hoy atravesando una de las mayores crisis económicas de su historia, la que agravó considerablemente la situación recesiva iniciada a comienzos de 2018. La misma se aceleró como resultado de la imposición durante varios meses de medidas de aislamiento social obligatorio (cuarentena) para hacer frente a la pandemia, la cual tuvo un elevado costo para su ya golpeada economía, caracterizado por la pérdida de cientos de miles de empleos formales, el cierre de una gran cantidad de pequeñas y medianas empresas y la brusca caída en la actividad industrial y comercial. Este contexto complejo por la pandemia y de gran inestabilidad socio-económica en el país, genera deterioro en las finanzas de los ciudadanos. Producto de esto seguramente surgirán propietarios que necesiten vender su inmueble para afrontar sus obligaciones.
- c) La situación de confinamiento tan prolongado ha deteriorado varias relaciones familiares y producto de ello surge la necesidad de vender su vivienda actual y reiniciar cada uno su camino.
- d) La pandemia de Covid-19 trajo consigo una revaloración de los ambientes de la casa, al pasar allí tanto tiempo que antes pasábamos afuera. Muchas personas que vivían en

departamentos se sintieron “ahogados” durante el confinamiento y hoy buscan mudarse a propiedades con terraza, patios o espacios verdes, aunque estén ubicados en la periferia de las grandes ciudades. Entre los espacios más valorados durante la pandemia, se destacan los sectores al aire libre, las habitaciones para que todos los integrantes de la familia tengan su privacidad y una sala de juegos para confinar el desorden de los más chiquitos de la casa. Sin duda, la cuarentena generó un nuevo paradigma de consumo en el tipo de propiedades que eligen los argentinos para vivir. Pero este cambio de vida no será posible hasta que ellos logren vender su propiedad, por lo que se prevee que aumente la oferta de viviendas por esta causa.

A continuación, se define el perfil de este tipo de cliente y sus necesidades:

Compradores de Valor

Estos son los propietarios estándar que consumen el valor del servicio inmobiliario para resolver su necesidad principal: vender su propiedad de manera eficiente en un mercado de baja demanda y alta oferta, motivados por migración, necesidades económicas o cambios familiares.

Tareas: Problemas no resueltos.

- Tareas funcionales: Vender el inmueble rápidamente para obtener liquidez y cubrir obligaciones financieras (urgencia: 9/10, dada la crisis económica). Mudarse al exterior o a una propiedad más adecuada (urgencia: 8/10, por polarización política y revaloración de espacios post-cuarentena).
- Tareas sociales: Mantener una imagen de estabilidad financiera ante familiares y comunidad, evitando percepciones de fracaso económico (urgencia: 7/10, en un contexto de recesión).
- Tareas personales/emocionales: Lograr tranquilidad al resolver conflictos familiares por confinamiento o mejorar calidad de vida al reiniciar en un nuevo lugar (urgencia: 8/10, por deterioro relacional).

Frustraciones: Obstáculos y riesgos.

- Funcional: Demoras en la venta debido a baja demanda y cuarentenas que impiden visitas presenciales, o falta de herramientas digitales para exponer la propiedad (ej. fotos malas que no atraen consultas).
- Social: Ser percibido como "desesperado" por vender en crisis, afectando reputación en la comunidad local.
- Secundaria: Molestia por desplazamientos innecesarios para reuniones con agentes o compradores potenciales durante restricciones pandémicas.
- No deseadas: Aburrimiento y ansiedad prolongada al esperar respuestas en un mercado lento, o riesgos de devaluación que reducen el valor de la propiedad.

Alegrías: Beneficios buscados.

- Necesarios: Venta exitosa que proporcione liquidez inmediata para cubrir deudas o migrar.
- Esperados: Proceso eficiente con atención personalizada y uso de portales inmobiliarios para visibilidad.
- Deseados: Ahorro en comisiones o tiempos de venta más cortos gracias a marketing digital efectivo.
- Inesperadas/Sorpresa: Ofertas por encima del precio esperado debido a compradores remotos atraídos por Bariloche como destino post-pandemia.

Cocreadores de Valor

Estos propietarios participan activamente en la creación de valor, opinando sobre el proceso, publicando reseñas en portales o redes, y buscando notoriedad (ej. familias pioneras o empresarios que comparten su experiencia para influir en el mercado local). Su necesidad es no solo vender, sino co-diseñar la estrategia de venta para ganar visibilidad o reputación.

Tareas: Problemas no resueltos.

- Tareas funcionales: Colaborar en la mejora de la exposición digital de la propiedad, como sugerir fotos o descripciones (urgencia: 6/10, para acelerar ventas en pandemia).

- Tareas sociales: Ganar notoriedad al compartir opiniones sobre el mercado inmobiliario en Bariloche, posicionándose como referentes (urgencia: 5/10, menos urgente pero valioso para empresarios).
- Tareas personales/emocionales: Sentir empoderamiento y control emocional al influir en el proceso de venta durante incertidumbre pandémica (urgencia: 7/10).

Frustraciones: Obstáculos y riesgos.

- Funcional: Falta de respuesta del agente a sus sugerencias, causando demoras en la publicación o marketing.
- Social: No ser reconocidos por sus aportes, proyectando una imagen de "cliente pasivo" en lugar de influyente.
- Secundaria: Incomodidad por tener que repetir opiniones si el agente no las integra rápidamente.
- No deseadas: Frustración por falta de feedback positivo, generando aburrimiento en un proceso que buscan hacer interactivo.

Alegrías: Beneficios buscados.

- Necesarios: Integración de sus opiniones en la estrategia de venta para una exposición efectiva.
- Esperados: Reconocimiento público, como menciones en reseñas o portales.
- Deseados: Mayor velocidad de venta gracias a su co-creación, con ahorros en tiempo.
- Inesperadas/Sorpresa: Ganar contactos o oportunidades de negocio a través de reseñas compartidas, ampliando su red en Bariloche.

Transferidores de Valor

Estos son propietarios que venden para transferir el valor a otros ciclos, como desarrolladores o flippers que compraron para reformar y revender, o inversores liquidando activos en crisis. Su necesidad es maximizar ganancia en un ciclo negativo acelerado por la pandemia (ej. vender para reinvertir en exterior).

Tareas: Problemas no resueltos.

- Tareas funcionales: Liquidar propiedades rápidamente para reinvertir en activos más seguros (urgencia: 9/10, por devaluación y crisis). Gestionar ventas en masa si son desarrolladores (urgencia: 8/10).
- Tareas sociales: Mantener imagen de inversor astuto en un mercado volátil (urgencia: 6/10).
- Tareas personales/emocionales: Reducir estrés por exposición a riesgos económicos (urgencia: 8/10).

Frustraciones: Obstáculos y riesgos.

- Funcional: Baja demanda que impide revender con ganancia, o restricciones pandémicas que retrasan reformas.
- Social: Ser vistos como especuladores en un contexto de crisis social.
- Secundaria: Costos adicionales por mantenimiento durante cuarentenas prolongadas.
- No deseadas: Pérdidas inesperadas por devaluación, generando ansiedad.

Alegrías: Beneficios buscados.

- Necesarios: Venta con margen de ganancia mínima para transferir valor.
- Esperados: Proceso ágil con herramientas digitales para atraer compradores inversores.
- Deseados: Maximización de precio a través de marketing enfocado en potencial de reventa.
- Inesperadas/Sorpresa: Oportunidades de networking con otros transferidores durante el proceso.

Buscadores:

La continua devaluación del peso y el agravamiento de la recesión económica han provocado un aumento considerable de los niveles de pobreza e indigencia en el año 2020, lo

cual produjo una brusca caída de amplios sectores de la clase media y media-baja hacia los niveles más bajos de la pirámide social. En este nuevo escenario, las posibilidades de acceso a la vivienda propia para esos sectores se ha tornado un sueño cada vez más lejano, agravado aún más por la falta de créditos hipotecarios.

Asimismo, muchas familias residentes hoy de las grandes ciudades (como Buenos Aires, Córdoba, Rosario), hay decidido por el confinamiento y la posibilidad de realizar el trabajo desde la casa, migrar hacia ciudades más chicas, pero más confortables como Bariloche. También se da este fenómeno por la creciente inseguridad que se registra hoy en las grandes ciudades del país. Sin embargo, solo los que logren vender su casa en su lugar de origen podrán comprar una nueva en esta zona.

Por otro lado, producto de la cuarentena, los buscadores que antes acudían a la oficina por asesoramiento inmobiliario, se acostumbraron en esos meses de confinamiento a realizar su búsqueda directamente en los portales inmobiliarios, a través de sus celulares o computadoras. Así el concepto del consumidor de bienes raíces ha cambiado. Pretenden ser más independientes y contar con toda la información de la propiedad en tan solo un “click” para poder hacer el filtro grueso por sí mismos (muchas veces conocen el mercado mejor que muchos agentes). Por este motivo, resulta vital destacar las propiedades en exposición mediante herramientas digitales para lograr competitividad frente a la baja demanda. Es un hecho que las publicaciones con fotos de calidad profesional obtienen más consultas que, a su vez, repercuten en más visitas presenciales en el inmueble, acelerando así los tiempos de venta.

Compradores de Valor

Estos son los buscadores estándar que consumen el valor para resolver su necesidad: acceder a una propiedad adecuada en Bariloche, migrando por seguridad, confort o trabajo remoto, en un mercado con alta pobreza y baja accesibilidad.

Tareas: Problemas no resueltos.

- Tareas funcionales: Encontrar y adquirir propiedades con espacios verdes o privacidad, vendiendo primero su actual vivienda (urgencia: 8/10, por confinamiento). Acceder sin créditos hipotecarios (urgencia: 9/10, por recesión).

- Tareas sociales: Proyectar imagen de éxito al mudarse a un lugar "confortable" como Bariloche (urgencia: 7/10).
- Tareas personales/emocionales: Lograr seguridad y tranquilidad familiar post-pandemia (urgencia: 8/10).
- Frustraciones: Obstáculos y riesgos.
- Funcional: Falta de información completa en portales, causando demoras en filtros, o visitas presenciales riesgosas por Covid.
- Social: Ser percibidos como "refugiados económicos" en la comunidad local.
- Secundaria: Molestia por búsquedas online ineficientes sin fotos profesionales.
- No deseadas: Aburrimiento por procesos lentos, o riesgos de inseguridad en origen motivando la mudanza.

Alegrías: Beneficios buscados.

- Necesarios: Acceso a propiedad con espacios valorados (ej. patios).
- Esperados: Información digital completa para independencia en la búsqueda.
- Deseados: Ahorros en precios por negociación en crisis.
- Inesperadas/Sorpresa: Descubrir propiedades con extras como vistas a la naturaleza que superan expectativas.

Cocreadores de Valor

Estos buscadores participan activamente, opinando en portales, publicando reseñas y buscando notoriedad (ej. profesionales remotos que comparten experiencias para influir en tendencias migratorias).

Tareas: Problemas no resueltos.

- Tareas funcionales: Colaborar en filtros digitales personalizados (urgencia: 6/10).
- Tareas sociales: Ganar visibilidad al reseñar propiedades, posicionándose como expertos (urgencia: 5/10).

- Tareas personales/emocionales: Sentir empoderamiento en la decisión durante incertidumbre (urgencia: 7/10).

Frustraciones: Obstáculos y riesgos.

- Funcional: Agentes que ignoran sus opiniones, ralentizando la búsqueda.
- Social: No ser reconocidos por aportes, afectando imagen online.
- Secundaria: Repetición de feedback sin resultados.
- No deseadas: Frustración por falta de interacción, generando desinterés.

Alegrías: Beneficios buscados.

- Necesarios: Integración de opiniones en recomendaciones personalizadas.
- Esperados: Plataformas que valoren reseñas para mejor visibilidad.
- Deseados: Búsquedas más rápidas gracias a co-creación.
- Inesperadas/Sorpresa: Conexiones con comunidades migrantes a través de reseñas.

Transferidores de Valor

Estos son inversores o flippers que buscan propiedades para revender o alquilar, transfiriendo valor en ciclos negativos (ej. comprar barato en crisis para ganar post-pandemia).

Tareas: Problemas no resueltos.

- Tareas funcionales: Identificar oportunidades de bajo precio para reventa (urgencia: 8/10, por devaluación).
- Tareas sociales: Mantener imagen de inversor estratégico (urgencia: 6/10).
- Tareas personales/emocionales: Reducir riesgos emocionales en economía volátil (urgencia: 7/10).

Frustraciones: Obstáculos y riesgos.

- Funcional: Falta de datos digitales para evaluar potencial de reventa.
- Social: Percepción negativa como especuladores en recesión.
- Secundaria: Demoras por restricciones pandémicas en inspecciones.

- No deseadas: Pérdidas por mercado impredecible.
- Alegrías: Beneficios buscados.
- Necesarios: Adquisición con potencial de ganancia.
- Esperados: Herramientas digitales para análisis rápido.
- Deseados: Precios bajos maximizando margen.
- Inesperadas/Sorpresa: Propiedades con valor oculto (ej. ubicación estratégica) que aceleran ciclos.

3.4 Análisis de la competencia

El mercado inmobiliario en San Carlos de Bariloche, una ciudad con alto atractivo turístico y residencial, es muy dinámico y competitivo, debido a la alta rotación de habitantes que van y vienen, compran y venden y a veces vuelven a comprar. Como agente de RE/MAX, una franquicia internacional con más de 50 años de trayectoria global y presencia consolidada en Argentina, enfrente competidores variados que incluyen a mis compañeros de la misma Franquicia, a los colegas de otras franquicias similares a RE/MAX, a los colegas de otras inmobiliarias tradicionales y a agentes independientes matriculados. A continuación, analizo estos segmentos y destaco mis ventajas competitivas como agente de RE/MAX, basadas en la estructura de la red, la tecnología y el enfoque orientado al cliente.

a) Mis compañeros de RE/MAX:

La principal competencia que se me presenta son los agentes que hoy operan en Bariloche y en especial los que conforman el equipo RE/MAX. Si un cliente llega a la marca de la organización por todo el marketing empresarial y experiencia que esta presenta y el servicio de un trabajo en Red con las oficinas de todo el país, resulta clave preguntarse por qué elegiría llevar adelante la gestión de su propiedad conmigo y no con cualquier otro agente del equipo. Por qué un vendedor o un buscador de propiedades querría mi asesoría a la hora de elegir su casa y no la de otro agente de la marca.

Cabe mencionar que, desde que ingresé a la compañía, se puso en evidencia una brecha generacional con mis compañeros ya que la mayoría tenía más de 10 años de experiencia en el rubro, es decir que ya poseían una larga trayectoria y eran conocidos entre la comunidad, sobre todo entre personas mayores.

También me encontré con aspectos poco explorados en su desempeño profesional, sobre todo en lo relacionado al marketing digital en una era cada vez más “online”. Como ya tenían un mercado captado debido a su larga carrera laboral, no habían tenido la necesidad de dar ese salto tecnológico que el consumidor actual demanda. Sin embargo, la situación de aislamiento social obligatorio en Argentina desde marzo de 2020 puso de manifiesto clara e inmediatamente esta falencia.

A partir de ese momento, los agentes inmobiliarios ya no podíamos salir a la calle a buscar prospectos, como tampoco ir al café a juntarnos con clientes y mantener acciones típicas de marketing tradicional. Los clientes ahora estaban en sus casas mirando la pantalla de su celular para informarse de lo que acontecía durante el día, ya que tampoco podían concurrir a sus trabajos. El canal de comunicación posible con el mercado inmobiliario había cambiado drásticamente y, además, ahora no solo estaba al alcance de las personas mayores, sino de sus hijos y hasta nietos que podrían difundir mi nombre como referente de la actividad.

Con la tendencia creciente de un mundo cada vez más orientado hacia la comunicación online, la que deriva en cambios presentes y futuros en las formas de captación de prospectos, se hace evidente la necesidad de un cambio de paradigma en el rubro inmobiliario. Sobre todo, pensando en que las futuras generaciones son quienes decidirán sobre los bienes raíces adquiridos por las presentes generaciones, considero una necesidad imprescindible el refuerzo de las acciones de marketing digital.

El marketing digital de estos agentes se limita sólo a publicar las propiedades en venta en sus redes sociales y no lo hacen de forma sistemática tampoco. No agregan contenido de valor a sus seguidores ni muestran una estrategia en sus publicaciones. Además, en general cuentan con muy baja formación profesional, dependiendo completamente de las capacitaciones que les provee la compañía.

Otro aspecto observado fue que la mayoría de esos agentes resultan “agresivos” en su forma de vender. Por su edad y experiencia, o incluso por su personalidad, no se enfocan en el cliente sino en lograr el cierre de la operación tan pronto como sea posible. Hasta hoy les ha funcionado esta actitud, pero no puedo dejar de observar que las nuevas generaciones han cambiado el concepto a la hora de consumir sus servicios. Ellos buscan una mayor transparencia cuando quieren elegir su casa y contar con toda la información necesaria (aspectos positivos y negativos de la misma) para hacer una preselección más asertiva, antes de visitar las propiedades. De esta manera, no sólo se ahorran tiempo en visitas innecesarias, sino que se evitan desilusiones por falsas expectativas.

Por otro lado, se destaca en ellos una falta de profesionalismo a la hora de exponer sus captaciones en el sitio web de RE/MAX y en los portales digitales. Allí es posible encontrar fotos sacadas con el celular, a veces muy oscuras, en ambientes desordenados (como se aprecia en la Figura 4(a)) o donde se ven personas o mascotas (ver Figura 4(b)). Tampoco realizan videos de las propiedades, ni fotos 360, ni planos que brinden una información extra sobre la distribución de los ambientes.



FIGURA 4: (a) Fotografía de un ambiente desordenado; (b) fotografía con presencia de mascotas que distraen la atención.

b) Otras Franquicias Inmobiliarias:

Aunque RE/MAX lidera en términos de trayectoria y escala en Bariloche (con oficinas como RE/MAX Patagón y RE/MAX Montaña), existen otras franquicias que han ingresado

recientemente al mercado local, con menos historia pero con estrategias de expansión agresivas. Por ejemplo:

- Century 21: Opera en Bariloche mediante una sucursal, Century 21 Ferrer, con listados de propiedades en zonas premium como el lago Gutiérrez. Esta red global, con presencia en más de 80 países, tiene una historia de casi 50 años, pero en Argentina y específicamente en Bariloche, su penetración es más reciente (4 años) y menos dominante que RE/MAX, enfocándose en propiedades de alto valor pero con una red local más pequeña. Sin embargo, los dueños de esa Franquicia son una pareja de agentes formados por RE/MAX durante 4 años, por lo que supone lograron adquirir los mismos procedimientos que los que me inculcaron a mi.
- Coldwell Banker: Presente en Bariloche a través de una oficina hace 2 años y enfatiza en herramientas digitales para el mejor Marketing. Sin embargo, su trayectoria local es limitada, lo que reduce su reconocimiento de marca en comparación con RE/MAX.

Estas franquicias compiten por atraer nuevos clientes, pero su menor trayectoria en la región patagónica implica menos experiencia y conocimiento del mercado.

c) Inmobiliarias tradicionales:

Las inmobiliarias tradicionales representan una porción significativa del mercado en Bariloche, con un enfoque local y operaciones más conservadoras. Estas empresas suelen operar con horarios comerciales limitados (generalmente de lunes a viernes, 9 a 18 hs), sin disponibilidad 24x7, lo que las hace menos flexibles en un mercado donde los clientes (especialmente turistas o inversores internacionales) demandan respuestas inmediatas. Ejemplos destacados incluyen:

- Shanahan Propiedades: Con 25 años de experiencia en Bariloche, se especializa en campos y propiedades rurales en la Patagonia, pero su estructura es más tradicional, con énfasis en asesoramiento personalizado sin una red global.
- Fabiana Tula Inmobiliaria: ofrece venta y alquiler en la ciudad y alrededores, con selecciones amplias de propiedades, pero depende de operaciones locales sin integración tecnológica avanzada ni soporte internacional.

- Otras como Los Cerros Propiedades, Alejandra Guerra Propiedades, Ardenghi Inmobiliaria, Designio Bariloche y Laura Pérez Lavayén se centran en barrios específicos (como Arelauquen o Altos Golondrinas), pero su alcance se limita a la región, con horarios restringidos y menor uso de marketing digital.

Estas firmas destacan por su conocimiento profundo del mercado local, pero su rigidez horaria y falta de escalabilidad las hace vulnerables ante clientes que buscan agilidad.

d) Agentes Matriculados Independientes

Los agentes independientes, matriculados por el Colegio de Corredores Inmobiliarios de Río Negro, operan con estructuras mínimas: a menudo solos o con equipos pequeños, sin oficinas físicas grandes ni inversión en infraestructura. Ejemplos incluyen corredores como Nikol Y. Medina Almagro (asociada a NYMA Conexiones Inmobiliarias, pero con operación semi-independiente) o agentes freelance que publican en portales como ZonaProp o Mercado Libre. Estos profesionales compiten en nichos específicos, como alquileres temporarios o propiedades económicas, pero carecen de recursos para marketing masivo, tasaciones profesionales o redes de contactos amplias. Su principal limitación es la dependencia de esfuerzos individuales, lo que resulta en menor visibilidad y capacidad para manejar transacciones complejas.

Como agente de RE/MAX en Bariloche, cuento con ventajas estructurales que me posicionan por encima de estos competidores:

- Red Global y Marca Reconocida: A diferencia de las franquicias emergentes (con menor trayectoria local), RE/MAX ofrece acceso a una red de más de 140.000 agentes en 110 países, atrayendo clientes internacionales interesados en propiedades patagónicas. Esto genera mayor exposición y oportunidades de referidos.
- Disponibilidad 24x7 y Flexibilidad: Mientras las tradicionales cierran fuera de horario comercial, yo puedo ofrecer atención continua, adaptándome a horarios de turistas o inversores globales, lo que acelera el cierre de tratos.
- Herramientas Tecnológicas y Soporte: RE/MAX proporciona plataformas digitales avanzadas para listados, CRM y marketing (como sitios web globales y apps), superando la infraestructura limitada de independientes y tradicionales. Esto incluye

contar con más información para lograr tasaciones precisas y campañas publicitarias escalables.

- **Capacitación y Colaboración:** Con entrenamiento continuo y trabajo en equipo (a diferencia de los independientes solitarios), puedo colaborar con otros agentes RE/MAX para compartir propiedades y comisiones, aumentando eficiencia.
- **Escala y Recursos:** Frente a competidores locales, tengo respaldo en marketing, legal y financiero, permitiendo manejar propiedades premium con mayor profesionalismo y confianza del cliente.

En resumen, el mercado de Bariloche favorece a redes como RE/MAX por su combinación de escala global y adaptabilidad local. Enfocándome en estas ventajas, puedo diferenciarme enfatizando servicio personalizado, rapidez y acceso exclusivo, capturando una mayor cuota de mercado en un entorno turístico en crecimiento.

3.5 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

El modelo de las 5 fuerzas de Porter evalúa la competitividad de un sector en momentos de crisis. Aplicado al mercado inmobiliario de San Carlos de Bariloche durante la pandemia por COVID-19, un destino turístico dependiente de visitantes y propiedades vacacionales, este análisis revela un sector golpeado por caída del turismo internacional y cambio hacia el trabajo remoto. La crisis provocó un colapso inicial en transacciones (caída del 70-80% en ventas en 2020), pero también oportunidades en alquileres locales y segundas residencias patagónicas, impulsadas por la demanda de espacios amplios y naturales. Las fuerzas se intensificaron por la incertidumbre económica. A continuación, detallo cada fuerza, integrando oferta (competidores, nuevos entrantes, sustitutos) y poderes de negociación.

1. Rivalidad entre Competidores Existentes (Muy Alta)

La rivalidad se exacerbó durante la pandemia debido a la contracción del mercado: franquicias como RE/MAX, Century 21 y Coldwell Banker compitieron ferozmente por los pocos listados disponibles, mientras inmobiliarias tradicionales (Shanahan Propiedades, Fabiana Tula) y agentes independientes se enfocaron en alquileres locales para sobrevivir. En Bariloche, la dependencia del turismo (80% de la economía local) generó una "guerra de

precios" en comisiones y servicios, con agentes ofreciendo tours virtuales improvisados para compensar restricciones de movilidad. La crisis amplificó la segmentación: propiedades premium en zonas como el lago Nahuel Huapi se estancaron, pero hubo boom en rurales por "escape pandémico". Sin embargo, en este contexto de pocas ventas, empezó a surgir la idea de compartir productos entre las inmobiliarias, fomentando colaboraciones como la compartición de listados, precios y experiencias para maximizar oportunidades limitadas y sobrevivir colectivamente. La red global ayudó a captar inversores remotos, pero la alta rivalidad erosionó márgenes en un contexto de ventas mínimas.

2. Amenaza de Nuevos Entrantes (Baja-Media)

Las barreras de entrada se elevaron drásticamente por la pandemia: requisitos de matrícula del Colegio de Corredores Inmobiliarios de Río Negro se complicaron con burocracia remota, y los costos fijos (oficinas, marketing) se volvieron insostenibles sin ingresos. En Bariloche, restricciones urbanas y ambientales (acceso limitado a suelo) disuadieron a nuevos jugadores, especialmente en un mercado con caída del 50% en actividad económica local en 2020. Sin embargo, la desregulación temporal y el auge de plataformas digitales facilitaron ingresos de agentes freelance o franquicias emergentes enfocadas en ventas online. Esta fuerza fue protectora durante el pico de la crisis, pero requirió adaptación rápida a herramientas virtuales para mantener ventaja.

3. Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos (Muy Alta)

Los sustitutos ganaron terreno masivo durante la pandemia, con propietarios vendiendo directamente vía plataformas como Mercado Libre o Zonaprop, impulsados por necesidades financieras urgentes y restricciones que limitaron visitas físicas. En Bariloche, el alquiler turístico (Airbnb) colapsó inicialmente (caída del 90% en ocupación), pero los dueños optaron por ventas directas en grupos de Facebook locales para evitar comisiones. Viendo la tendencia de los buscadores de realizar la búsqueda por ellos mismos, desde su casa y por internet, no es descabellado pensar que cada vez quieran prescindir más de nuestros servicios como intermediarios. De la misma manera, podría pensar un propietario a la hora de publicar su casa en internet, pues para sacar fotos con su celular y subirlas a un sitio web lo podría hacer él mismo.

Otros sustitutos incluyeron trueques de propiedades o conversiones a uso residencial permanente, exacerbados por la escasez de servicios básicos en barrios periféricos. Esta amenaza redujo la relevancia de agentes tradicionales, pero se logró mitigar con marketing digital y tasaciones remotas, destacando valor en transacciones seguras en tiempos de incertidumbre sanitaria.

4. Poder de Negociación de los Proveedores (Alto)

Los proveedores (propietarios/vendedores) ejercieron un poder elevado, reteniendo propiedades ante la incertidumbre: muchos pospusieron ventas por temor a precios bajos o restricciones de movilidad, creando escasez en un mercado ya tensionado por el turismo (aumento de alquileres turísticos pre-pandemia que desplazó vivienda local). En Bariloche, la crisis amplificó desigualdades urbanas, con dueños de propiedades premium negociando términos estrictos o exclusividades mínimas. Esto demandó relaciones sólidas y ofertas de visibilidad global para atraer compradores y equilibrar la balanza.

5. Poder de Negociación de los Compradores (Alta)

Los compradores (principalmente locales y domésticos durante la pandemia) aumentaron su poder por la abundancia relativa de propiedades estancadas y acceso a información online, exigiendo descuentos del 20-30% y garantías sanitarias. En Bariloche, el "efecto Patagonia" atrajo a familias urbanas buscando refugios remotos, pero con presupuestos ajustados por desempleo, lo que presionó precios y aceleró negociaciones virtuales. La reactivación turística post-vacunas (2021) moderó esto, pero la percepción de riesgo mantuvo a compradores cautelosos. Se contrarrestó con paquetes de asesoría integral, convirtiendo la crisis en oportunidad para fidelización.

En resumen, la pandemia transformó el mercado inmobiliario de Bariloche en un entorno de alta presión competitiva y sustitución, con poderes de negociación sesgados hacia compradores cautelosos, reduciendo la actividad del sector temporalmente. Las fortalezas en tecnología y red global fueron clave para la resiliencia, pavimentando una recuperación. Este análisis retrospectivo subraya la necesidad de adaptabilidad en crisis, enfocándose en digitalización, sostenibilidad local y, como se vio, en colaboraciones estratégicas entre competidores.

3.6 Diagnóstico FODA

El siguiente análisis FODA permitirá un diagnóstico, tanto a nivel interno como externo, sobre el ambiente al que me enfrentaré en el proceso de desarrollo del Plan de Marketing.

ASPIRACION	
Ser reconocida en el mercado inmobiliario de Bariloche como la agente que más valor aporta a la hora de vender tu propiedad.	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta innovadora de canales de llegada al cliente que en Bariloche no se han explorado por parte de otros agentes (Youtube, TikTok). • Formación profesional diferenciadora como ingeniera y en esta maestría sobre negocios. • Manejo de herramientas tecnológicas como Autocad (planos y croquis de casas), 3DsMax (modelado 3D de casas), Photoshop (post-producción de fotos y fotomontaje de mobiliario), After Effects (edición de videos). • Conocimiento y pasión por el diseño de interiores • Trabajo previo en mi marca personal como agente. • Manejo y experiencia en Redes Sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn). • Buena presencia y calidez en el trato con el cliente. • Personalidad sistemática y resiliente, indispensable para obtener resultados en 	<ul style="list-style-type: none"> • Corta experiencia en el mercado inmobiliario. • Baja edad en comparación con los demás agentes inmobiliarios de Bariloche, lo que puede ser asociado falsamente a una baja formación y confianza. • Enfoque en la captación de prospectos, pero menor dedicación en las fases de negociación y cierre de operaciones.

<p>marca personal a largo plazo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creatividad, independencia y autogestión. 	
<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>AMENAZAS</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Escasa o casi nula competencia especializada en marca personal en el rubro. • Bajo costo de inversión. • Crecimiento del uso de las redes sociales y ámbitos online en las nuevas generaciones. • Necesidad del uso de canales online para la comunicación con el cliente por el Covid-19. • Utilización de plataformas digitales novedosas para el sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de los portales inmobiliarios. • Consumidores cada vez más independientes en la búsqueda de propiedades. • Resistencia al cambio tecnológico en la gente mayor. Además la idea de modernizar su propiedad para ese segmento puede sentirse como un desafío o incluso una amenaza. Su hogar representa años de recuerdos, esfuerzo y arraigo personal, por lo que es natural que cualquier cambio genere cierta inquietud. • Dificultad de segmentación de prospectos captados en canales digitales, en cuanto a capacidad adquisitiva de viviendas. • Gran exposición en las redes que, a veces, tiene consecuencias en la vida privada. • Inestabilidad económica en Argentina.
<p>RESULTADO BUSCADO</p>	
<p>Aumentar la producción (ventas).</p>	

3.7 Mapa de Valor

Basado en el libro de Osterwalder (2015), el Mapa de Valor se enfoca en cómo mi oferta como agente inmobiliaria en Bariloche durante la pandemia de 2020 resuelve las tareas, alivia las frustraciones y amplifica las alegrías de los propietarios y buscadores de inmuebles.

Propietarios:

Compradores de Valor

Estos propietarios buscan venta eficiente en crisis; el Mapa de Valor resuelve sus tareas funcionales/emocionales altas (urgencia 8-9/10) como liquidez rápida y tranquilidad familiar.

- **Productos y Servicios:** Servicio integral de venta inmobiliaria con énfasis en marketing digital personalizado, asesoramiento en revaloración de propiedades vía diseño de interiores (fotomontajes en Photoshop para mostrar potencial), y captación inicial vía marca personal en redes.
- **Aliviadores de Frustraciones:** Reducir demoras funcionales con exposiciones digitales de alta calidad (fotos profesionales y videos) para atraer consultas remotas, evitando visitas presenciales riesgosas por COVID; mitigar percepciones sociales negativas ofreciendo trato cálido y sistemático que proyecta profesionalismo; combatir ansiedad con actualizaciones frecuentes, contrarrestando inestabilidad económica con estrategias de pricing resilientes (valorar propiedades basadas en beneficios post-cuarentena (espacios verdes, privacidad) en lugar de solo por costo de reposición).
- **Creadores de Alegrías:** exceder expectativas con procesos eficientes y atención personalizada; generar ahorros deseados en tiempos vía marketing innovador que acelera ventas; sorprender con visualizaciones 3D inesperadas que elevan ofertas por encima del esperado, aprovechando mi pasión por interiores para revalorizar propiedades en cuarentena.

Cocreadores de Valor

Estos propietarios desean co-diseñar y ganar notoriedad; el Mapa de Valor integra sus opiniones para tareas sociales/emocionales (urgencia 5-7/10), usando mi creatividad y autogestión.

- **Productos y Servicios:** Plataforma colaborativa vía redes sociales donde co-crean contenido (ej. sugerencias en videos o reseñas), más asesoría en diseño de interiores para que opinen sobre mejoras.
- **Aliviadores de Frustraciones:** Integrar sus sugerencias rápidamente a mis publicaciones para evitar demoras funcionales; evitar proyecciones sociales no deseadas reconociendo sus aportes públicamente en posts; reducir incomodidades secundarias con interacciones digitales fluidas; eliminar frustración por falta de interacción con canales innovadores que fomentan engagement, mitigando exposición personal con segmentación cuidadosa.
- **Creadores de Alegrías:** contactar una vez por semana a los co-creadores via whatsapp con mensajes personalizados, explotando oportunidades de crecimiento online y baja competencia en marca personal.

Transferidores de Valor

Estos buscan maximizar en ciclos negativos; el Mapa de Valor aborda tareas funcionales altas (urgencia 8-9/10) como liquidación rápida.

- **Productos y Servicios:** Servicio enfocado en reventa/inversión con análisis digitales (planos en AutoCAD, modelados 3D en 3DsMax), marketing en canales novedosos (YouTube/TikTok) para atraer compradores inversores, y consultoría en diseño de interiores para potenciar valor de flip.
- **Aliviadores de Frustraciones:** Acelerar ventas funcionales con exposiciones digitales que contrarrestan baja demanda; combatir pérdidas no deseadas con estrategias creativas.
- **Creadores de Alegrías:** Garantizar márgenes necesarios con ventas optimizadas; cumplir expectativas con herramientas digitales ágiles; maximizar precios deseados vía marketing enfocado; sorprender con oportunidades de networking inesperadas en redes, aprovechando mi formación en negocios para asesorar en ciclos.

Buscadores:

Compradores de Valor

Estos buscan propiedades adecuadas con urgencia 8-9/10; el Mapa de Valor facilita acceso y tranquilidad emocional.

- **Productos y Servicios:** Búsqueda asistida con tours virtuales, asesoramiento en diseño de interiores y remodelación para visualizar espacios post-pandemia (fotomontajes en Photoshop), y captación vía marca personal para info en un click.
- **Aliviadores de Frustraciones:** Proporcionar info funcional completa en portales digitales para filtros independientes, reduciendo demoras y riesgos COVID; elimino molestias secundarias con búsquedas personalizadas; combatir aburrimiento con contenido creativo, contrarrestando inseguridad económica con opciones asequibles.
- **Creadores de Alegrías:** enviar propiedades que se adapten a su búsqueda via whatsapp con mensaje personalizado; exceder expectativas con info digital y respuestas rápidas a consultas; generar ahorros deseados en negociación; sorprender con extras inesperados (ej. Videos personalizados), explotando baja inversión en canales novedosos.

Cocreadores de Valor

Estos desean participar y ganar visibilidad; el Mapa de Valor integra opiniones para tareas de empoderamiento (urgencia 5-7/10).

- **Plataforma colaborativa** vía redes sociales donde co-crean contenido (ej. sugerencias en videos o reseñas), más asesoría en diseño de interiores para que opinen sobre mejoras.
- **Aliviadores de Frustraciones:** Integrar sus sugerencias rápidamente a mis publicaciones para evitar demoras funcionales; evitar proyecciones sociales no deseadas reconociendo sus aportes públicamente en posts; reducir incomodidades secundarias con interacciones digitales fluidas; eliminar frustración por falta de interacción con canales innovadores que fomentan engagement, mitigando exposición personal con segmentación cuidadosa.

- Creadores de Alegrías: contactar una vez por semana a los co-creadores via whatsapp con mensajes personalizados, explotando oportunidades de crecimiento online y baja competencia en marca personal.

Transferidores de Valor

Estos buscan oportunidades de inversión; el Mapa de Valor aborda análisis rápido (urgencia 7-8/10) para reventa.

- Productos y Servicios: Análisis digital para inversores (AutoCAD/3DsMax para resaltar el potencial de la propiedad), marketing en canales innovadores para propiedades de bajo precio, y asesoría en diseño para maximizar valor.
- Aliviadores de Frustraciones: Ofrecer datos completos para evaluación; proporcionar presupuesto aproximado de mejoras de la propiedad (por mi conocimiento en estructuras y construcción).
- Creadores de Alegrías: maximizar márgenes deseados usando mi formación en negocios para ciclos positivos.

4. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

4.1 Bases estratégicas

Teniendo en cuenta lo analizado en las secciones anteriores, quedó en evidencia que, a partir de la pandemia y de la delicada situación socioeconómica que atraviesa la Argentina, la cantidad de buscadores de bienes raíces se redujo considerablemente, mientras que la cantidad de propietarios con necesidad de vender sus inmuebles es cada vez mayor. La pandemia y la situación económica en Argentina han creado un mercado inmobiliario desafiante, con menos compradores y más vendedores. Este desequilibrio puede ser una oportunidad para los agentes que sepan adaptarse. Por este motivo, considero oportuno centrar las acciones de marketing para el último segmento, de modo de aumentar el número de captaciones y, por ende, aumentar el número de potenciales transacciones.

Sin embargo, es importante tener en claro ¿qué espera ese segmento de su agente inmobiliario? Personalmente considero que busca que pueda comunicar el valor de su propiedad y todo su potencial de la mejor forma. Quiere vender rápido y a buen precio su propiedad, pues tiene compromisos económicos que afrontar. Quiere un agente ágil, movedido, activo, creativo, resolutivo y que genere confianza.

El objetivo principal que se persigue consiste en posicionarse en la mente de los clientes como la agente inmobiliaria que sabe identificar el potencial de su inmueble y comunicarlo al público de una forma única y creativa. En principio, el trabajo será enfocado a aumentar la cantidad de propiedades a la venta, para que, a continuación, lograr un crecimiento en la rentabilidad (aumentar la cantidad de transacciones anuales).

Observando las tendencias en las redes sociales se puede apreciar cómo están destacando los emprendedores actuales sus marcas a través del marketing de contenidos (agregar valor a la audiencia), por lo que seguiré esta línea para desarrollar mi plan de marketing. Como referente en marca personal aplicado al mercado inmobiliario seguiré a Juan Merodio, uno de los principales expertos en España y Latinoamérica en Marketing Digital y Redes Sociales. En sus obras y en todos los contenidos gratuitos que publica en sus redes, hace hincapié sobre la importancia de dar contenido de valor a la comunidad que te sigue y que los resultados económicos llegarán luego como consecuencia de estas acciones. Al contrario de otros autores que se enfocan en el neuromarketing como forma de inducir a la

audiencia para que compre sus productos o servicios, sin importar si éstos resultan de valor o no para ellos. Se utilizarán como fuentes de información secundaria los libros del autor sobre Marca Personal, sus podcast y conferencias publicadas en Youtube para conocer las tendencias actuales de marketing digital.

Las principales capacidades distintivas respecto a mi competencia son la formación profesional diferenciadora como ingeniera y en esta maestría sobre negocios, el manejo de herramientas gráficas en 3D, junto con el conocimiento y pasión por la decoración de interiores. De ellos resulta mi ventaja competitiva (o propuesta de valor) para presentar los ambientes de las casas en venta de forma digital con una decoración más moderna o conveniente, de forma de realzar el valor de las propiedades. Ya sea para propiedades antiguas, propiedades sin terminar, desarrollos a estrenar (vacías de mobiliario), la propuesta de valor resulta de realzar los espacios en la publicación del inmueble en los portales inmobiliarios y en las redes sociales, de forma de obtener más visitas presenciales al mismo y aumentar así la probabilidad de encontrar un comprador que pueda apreciar el potencial de la vivienda. A los propietarios les encantará porque verán su casa como nunca y, al ser algo novedoso, ellos mismos se encargarán de compartirlo con sus contactos, haciéndolo viral, y, en consecuencia, publicitando mi actividad.

Por otro lado, las restricciones de socialización y la situación de confinamiento han hecho que las personas estén todo el día atentas al celular, ya sea para comunicarse con los demás, para trabajar o entretenerse, por lo que el mejor canal para comunicar la propuesta de valor a los propietarios serán las redes sociales a través del marketing digital y en especial a través del formato de video, ya que este tipo de formato es el más consumido actualmente por los potenciales clientes de bienes inmuebles. Para ello se tendrán en cuenta las tendencias expuestas en la plataforma Tik Tok que surgió como principal canal de exposición de emprendedores durante la pandemia y de entretenimiento para la audiencia en general. De esa fuente secundaria se conocerán por ejemplos las canciones o los desafíos en tendencia que serán utilizados para los videos adaptándolos al rubro inmobiliario.

4.2 Definición de objetivos

El sector inmobiliario opera con dos embudos de ventas fundamentales que requieren un seguimiento y medición constante: el embudo de propietarios y el embudo de buscadores.

El embudo de propietarios es el más crucial de los dos. Esto se debe a que, como agente inmobiliario, contar con un inventario sólido de propiedades (captaciones) es esencial para atraer a los buscadores. Cuando tienes una variedad de propiedades disponibles, no solo aumentas las posibilidades de satisfacer las necesidades específicas de los buscadores, sino que también incrementas el tráfico de consultas hacia tu negocio, ofreciéndoles otras opciones de tus compañeros o incluso captaciones de otras inmobiliarias.

Al centrarte en el embudo de propietarios, aseguras un flujo constante de nuevos listados, lo que te permite mantener una oferta atractiva y variada. Esto es vital porque, incluso si una propiedad en particular no cumple con las expectativas de un buscador, puedes ofrecer alternativas y seguir acompañándolos en su proceso de búsqueda. Además, tener un amplio portafolio de propiedades te posiciona como un agente confiable y bien conectado, lo que puede generar recomendaciones y aumentar tu reputación en el mercado.

Por lo tanto, la estrategia debe enfocarse en nutrir y expandir el embudo de propietarios, asegurando que siempre haya un flujo de nuevas propiedades para ofrecer. Esto no solo facilita la atracción de buscadores, sino que también permite establecer relaciones a largo plazo con ellos, convirtiéndolos en clientes potenciales para futuras transacciones.



El proceso de generación de contactos en el sector inmobiliario es multifacético y proviene de diversas fuentes, cada una con su propio potencial para convertirse en una transacción exitosa. Las redes sociales, por ejemplo, ofrecen una plataforma dinámica para interactuar con un amplio público, permitiendo mostrar propiedades de manera atractiva y captar la atención de posibles compradores y vendedores. Los portales inmobiliarios, por otro lado, son esenciales para alcanzar a aquellos que están activamente buscando propiedades, proporcionando un canal directo para conectar con buscadores interesados.

Las referencias, ya sean de clientes satisfechos o de otros agentes, son una fuente valiosa de contactos, ya que vienen con un nivel inherente de confianza y credibilidad. Además, los carteles en las propiedades siguen siendo una herramienta efectiva para captar la atención de transeúntes y vecinos interesados en el mercado local.

Dentro de este flujo de contactos, es común encontrar buscadores que necesitan vender su propiedad actual antes de poder comprar una nueva. Aquí es donde entra en juego la oferta de servicios de tasación, que no solo ayuda a estos buscadores a entender el valor de su propiedad, sino que también abre la puerta a posibles captaciones. Una vez que se realiza la tasación, algunas de estas oportunidades se convertirán en captaciones, es decir, en propiedades que puedes listar y promocionar.

A medida que avanzas en el embudo de ventas, algunas de estas captaciones se transformarán en reservas, lo que indica un interés serio por parte de los compradores. Finalmente, de estas reservas, un porcentaje se concretará en transacciones exitosas, culminando en la venta de la propiedad.

Este proceso no solo destaca la importancia de diversificar las fuentes de contacto, sino también de mantener un enfoque estratégico en cada etapa del embudo de ventas para maximizar las conversiones.



El embudo de compradores es un proceso que comienza con la visibilidad de tus anuncios, ya sea en redes sociales o en portales inmobiliarios. Este primer paso es crucial, ya que la cantidad de personas que ven tus anuncios determina el alcance inicial de tu oferta. Cuanto más atractivo y bien dirigido sea el anuncio, mayor será el número de

personas que lo verán y, potencialmente, se interesarán en la propiedad.

A partir de este grupo inicial de espectadores, un subconjunto realizará consultas para obtener más información sobre la propiedad. Estas consultas son indicativas de un interés más profundo y representan una oportunidad para convertir a estos individuos en contactos valiosos. En este punto, es fundamental proporcionar información clara y atractiva para incentivar a los interesados a dejar sus datos de contacto, como direcciones de correo electrónico y números de WhatsApp, en tu sitio web.

Una vez que se han convertido en contactos, el siguiente paso es nutrir esta relación proporcionando información adicional y relevante sobre la propiedad. Esto puede incluir detalles sobre el vecindario, características únicas de la propiedad, o incluso testimonios de otros compradores satisfechos. De estos contactos informados, algunos querrán dar el siguiente paso y solicitar una visita presencial a la propiedad.

Las visitas presenciales son un momento clave en el embudo de compradores, ya que permiten a los potenciales compradores experimentar la propiedad de primera mano y visualizarse viviendo allí. Es durante estas visitas que se puede establecer una conexión emocional con la propiedad, lo que aumenta la probabilidad de que el visitante decida hacer una reserva.

Finalmente, de las personas que visitan la propiedad, algunas procederán a reservarla, avanzando así hacia la etapa final del embudo: la transacción o venta.

Este Plan de Marketing orientado al embudo de propietarios tiene como objetivo principal duplicar la cantidad de captaciones de propiedades a la venta y aumentar la facturación en al menos un 50% en comparación con los 12 meses anteriores a su implementación.

5. MODO DE ACCIÓN

5.1 Servicio

El servicio que ofrezco se centra en proporcionar asesoramiento inmobiliario integral en la Ciudad de Bariloche, diseñado para satisfacer las necesidades tanto de propietarios que desean vender sus inmuebles como de buscadores interesados en adquirir una propiedad. Este enfoque dual me permite atender a un amplio espectro de clientes, brindando soluciones personalizadas que faciliten el proceso de compraventa en el dinámico mercado actual.

Opero bajo la prestigiosa marca corporativa RE/MAX, lo que me permite aprovechar su vasta red de recursos, experiencia y reconocimiento en el sector inmobiliario. Sin embargo, mi objetivo es también construir y fortalecer mi propia marca personal como “María Belén Nassini, agente inmobiliaria”. Esto implica desarrollar una identidad única que refleje mis valores, mi conocimiento, mi compromiso con la excelencia y mi enfoque personalizado hacia cada cliente.

Al establecer mi marca personal, busco destacar mi dedicación a ofrecer un servicio excepcional, caracterizado por la transparencia, la confianza y la atención meticulosa a los detalles. Mi misión es no solo facilitar transacciones exitosas, sino también construir relaciones duraderas, basadas en la confianza y el respeto mutuo. A través de esta combinación de respaldo corporativo y marca personal, aspiro a ser reconocida como una líder en el mercado inmobiliario de la ciudad, capaz de guiar a mis clientes hacia experiencias satisfactorias.

Para los propietarios, ofreceré un servicio innovador que va más allá de las prácticas convencionales del mercado, centrado en la revalorización de los espacios. Este servicio incluye la creación de representaciones en 3D y la producción de un video de recorrido virtual. Estas herramientas tecnológicas avanzadas permiten a los potenciales compradores visualizar de manera realista y detallada las propiedades, destacando sus características únicas y el potencial de cada espacio.

La representación en 3D proporciona una vista tridimensional precisa de la propiedad, permitiendo a los compradores explorar cada rincón desde la comodidad de sus hogares. Esto no solo mejora la comprensión del espacio, sino que también ayuda a los propietarios a presentar sus inmuebles de la manera más atractiva posible, resaltando aspectos que podrían pasar desapercibidos en fotografías tradicionales.

El video de recorrido virtual complementa esta experiencia al ofrecer una visita guiada dinámica y envolvente. Los compradores pueden "caminar" por la propiedad, obteniendo una sensación auténtica del flujo y la distribución de los espacios. Este enfoque interactivo no solo capta la atención de los compradores, sino que también aumenta el interés y el valor percibido de la propiedad.

Al integrar estas tecnologías de vanguardia en mi servicio, busco proporcionar a los propietarios una ventaja competitiva significativa en el mercado, facilitando ventas más rápidas y potencialmente a mejores precios. Este enfoque no solo mejora la presentación de las propiedades, sino que también refleja mi compromiso con la innovación y la excelencia en el servicio al cliente.

Para los buscadores, implementaré un sistema de seguimiento meticuloso que asegura una comunicación constante y efectiva con los contactos activos. Este proceso se optimiza mediante la automatización de correos electrónicos (CMR) y mensajes de WhatsApp personalizado, lo que permite mantener a los interesados informados sobre nuevas oportunidades, actualizaciones de mercado y cualquier otra información relevante que pueda facilitar su proceso de búsqueda y decisión.

La automatización no solo garantiza que los buscadores reciban información oportuna y personalizada, sino que también libera tiempo para enfocarme en brindar un servicio más estratégico. Cada mensaje está diseñado para ser relevante y útil, asegurando que los buscadores se sientan apoyados y bien informados en cada etapa de su búsqueda.

Una vez concretada la venta, mi compromiso con los clientes no termina. Implementaré un seguimiento prolongado que incluye contacto personal al menos dos veces al año. Este contacto se realiza de manera cuidadosa y considerada, utilizando ocasiones especiales como cumpleaños o eventos personales como excusa para mantener la comunicación. Este enfoque no solo refuerza la relación construida durante el proceso de compra, sino que también me posiciona como su agente inmobiliaria de referencia para futuras necesidades suya y de sus amigos y familiares (sistema de referidos).

Al mantenerme presente en sus vidas de manera significativa y no intrusiva, busco construir relaciones duraderas basadas en la confianza y el respeto mutuo. Este seguimiento

continuo asegura que, cuando surja una nueva necesidad inmobiliaria, mi nombre sea el primero en el que piensen, consolidando así mi posición como una profesional de confianza en el sector.

El costo en dinero y el tiempo más significativos asociados con el desarrollo de esta actividad radican en la movilidad, ya que a menudo es necesario mostrar propiedades ubicadas en extremos opuestos de la ciudad en un solo día, dado que la ciudad de Bariloche tiene una extensión de 50kms a lo largo del lago Nahuel Huapi y una sola ruta de conexión, la Avenida Bustillo. Para abordar este desafío, la optimización de costos se centrará en una organización eficiente de las visitas a las propiedades dentro de la agenda semanal. Esto implica planificar las rutas de manera estratégica para minimizar el tiempo de desplazamiento y maximizar el número de visitas posibles en un día, reduciendo así los gastos de transporte y el tiempo invertido.

Además, es crucial implementar un proceso de filtrado más riguroso para los buscadores. Esto se logrará proporcionando la mayor cantidad de información posible en las publicaciones de propiedades. Al incluir descripciones detalladas, fotografías de alta calidad, planos, y características destacadas, los potenciales compradores pueden evaluar mejor si una propiedad cumple con sus necesidades y expectativas antes de solicitar una visita. Este enfoque no solo ahorra tiempo al evitar visitas innecesarias, sino que también mejora la experiencia del cliente al asegurarse de que las propiedades que visitan sean realmente de su interés.

Al combinar una planificación logística eficiente con un filtrado efectivo de los buscadores, se logra una reducción significativa en los costos operativos y se mejora la eficiencia del proceso de ventas. Esto no solo beneficia al negocio en términos de rentabilidad, sino que también mejora la satisfacción del cliente al ofrecer un servicio más personalizado y adaptado a sus necesidades específicas.

5.2 Precio

El precio de la comisión inmobiliaria está establecido por el Colegio de Martilleros y la política de RE/MAX y se mantiene invariable, fijándose en un 3% del valor de venta de la propiedad. Esta comisión se aplica de manera equitativa tanto al propietario como al comprador, asegurando transparencia y consistencia en todas las transacciones realizadas bajo la marca RE/MAX.

Este porcentaje es una norma estándar dentro de la red de RE/MAX, diseñada para reflejar el valor del servicio integral que se ofrece. Incluye la experiencia y el conocimiento del

mercado que los agentes aportan, así como el acceso a una amplia red de contactos y recursos que facilitan la compra y venta de propiedades de manera eficiente y efectiva.

Al mantener una comisión fija, RE/MAX garantiza que todos los clientes reciban el mismo nivel de servicio y profesionalismo, independientemente del valor de la propiedad. Esto también simplifica el proceso de negociación, ya que ambas partes conocen de antemano los costos asociados con la transacción, permitiendo una planificación financiera más clara y precisa.

Además, esta estructura de comisión fomenta la confianza y la transparencia, ya que los clientes pueden estar seguros de que no habrá sorpresas ni cambios inesperados en los costos durante el proceso de compra o venta. Al elegir trabajar con RE/MAX, tanto propietarios como compradores pueden confiar en que están recibiendo un servicio de alta calidad respaldado por una marca reconocida a nivel mundial.

5.3 Plaza

El servicio se ofrecerá en San Carlos de Bariloche, una ciudad reconocida tanto a nivel nacional como internacional por su atractivo turístico. Esta ubicación privilegiada implica que los prospectos interesados en los servicios inmobiliarios pueden ser tanto residentes locales como visitantes de otras regiones del país o del extranjero. La diversidad de prospectos refleja la naturaleza cosmopolita de Bariloche, donde la demanda de propiedades puede variar desde segundas residencias para turistas hasta inversiones en bienes raíces por parte de extranjeros.

El enfoque principal de este servicio está dirigido a los propietarios de inmuebles en la ciudad, es decir aquellos que buscan vender sus propiedades para aprovechar el mercado dinámico de Bariloche. Los propietarios pueden beneficiarse de un servicio que entiende las particularidades del mercado local y que está diseñado para maximizar el valor de sus propiedades a través de estrategias de marketing efectivas y una red de contactos amplia.

Además, al centrarse en los propietarios, el servicio busca ofrecer soluciones personalizadas que se adapten a las necesidades específicas de cada cliente. Esto incluye asesoramiento experto sobre cómo presentar y posicionar sus inmuebles en el mercado para atraer a los compradores adecuados, aprovechando al máximo el atractivo turístico de la ciudad. El servicio no solo facilita las transacciones inmobiliarias, sino que también contribuye al desarrollo económico de la región al atraer inversiones y fomentar el turismo residencial.

Asimismo, el servicio también está diseñado para atraer a potenciales buscadores de propiedades, quienes pueden estar interesados en adquirir inmuebles en esta pintoresca ciudad. Estos buscadores pueden ser turistas que desean establecer una residencia temporal o permanente en Bariloche, inversores que buscan oportunidades en el mercado inmobiliario local, o incluso personas que desean mudarse a la ciudad para disfrutar de su calidad de vida y entorno natural. Al atender tanto a propietarios como a buscadores, el servicio contribuye al desarrollo económico de la región al facilitar transacciones inmobiliarias que beneficien a todas las partes involucradas.

5.4 Promoción/comunicación

Con el objetivo de fortalecer y potenciar mi marca personal, se implementarán las siguientes acciones estratégicas: construir una presencia digital coherente y auténtica, generar contenido de valor que refleje mis habilidades y valores, establecer conexiones significativas con mi audiencia y profesionales del sector, y mantener una comunicación consistente que proyecte una imagen profesional y confiable.

(1) Tarjeta personal:

Con el propósito de fortalecer mi red de contactos y promover mi marca personal, entrego a cada nueva persona que conozco, en cualquier entorno profesional o social, una tarjeta personal con un diseño estandarizado por RE/MAX, como se muestra en la Figura 5. Esta tarjeta no solo sirve como una presentación clara y profesional de mi actividad como agente inmobiliario, sino que también busca fomentar el marketing de recomendación, incentivando el 'boca en boca' para generar confianza y ampliar mi alcance en el mercado.



FIGURA 5: Tarjeta personal para potenciales clientes.

(2) Utilización del PIN corporativo:

Al integrarme al equipo de RE/MAX, recibí como primer símbolo distintivo de la empresa un PIN con el logo corporativo. A diferencia de la práctica habitual de los agentes, quienes suelen llevarlo en la solapa de su ropa, opté por una presentación más visible y personal: lo colgué de una cadenita alrededor de mi cuello, como se muestra en la Figura 6(a), asegurándome de llevarlo siempre conmigo. Esta elección permitió que el PIN destacara de manera prominente, evitando quedar oculto por el cabello o la ropa. En el contexto actual de pandemia, he adaptado esta estrategia adheriendo el PIN a la superficie externa de mi barbijo, como se observa en la Figura 6(b). De esta forma, garantizo que cualquier persona que me encuentre, ya sea en la calle o en un entorno profesional, identifique claramente mi rol como agente inmobiliaria, reforzando mi marca personal y fomentando oportunidades de conexión y reconocimiento.



FIGURA 6: (a) Uso del PIN corporativo antes de la pandemia; (b) durante la pandemia.

(3) Ploteo del automóvil particular:

Tras mi primer año como agente inmobiliaria en RE/MAX, tomé la decisión estratégica de plotear mi vehículo personal con el distintivo logo de la empresa, como se ilustra en la Figura 7(a). Esta iniciativa convirtió mi automóvil en una herramienta de publicidad móvil, dinámica y económica, que opera las 24 horas del día. El objetivo fue claro: garantizar que cualquier persona que me viera circulando por las calles de Bariloche supiera que estoy activa en la zona, reforzando mi presencia como profesional del sector inmobiliario.

Esta decisión, sin embargo, implicó un compromiso adicional: mantener una conducta vial ejemplar. Más allá de cumplir estrictamente con las normativas de tránsito, adopté una actitud de cortesía al volante, cediendo el paso a peatones y otros conductores con amabilidad. Esta conducta no solo protege la reputación de la marca RE/MAX, sino que también asocia mi imagen personal a los valores de profesionalismo y confianza. En una ciudad mediana como Bariloche, donde la comunidad tiende a reconocerse, esta visibilidad generó un efecto positivo: los vecinos comenzaron a identificarme como agente inmobiliaria, incluso sin conocerme personalmente. Este fenómeno de reconocimiento espontáneo, que parece ser especialmente valorado en entornos locales, fortaleció mi posicionamiento y proyectó una imagen profesional al reunirme con clientes o mostrar propiedades.

Tras tres años de experiencia en el rubro, decidí renovar mi vehículo y volví a plotearlo, como se observa en la Figura 7(b). En esta ocasión, el diseño del ploteo evolucionó para

priorizar mi marca personal, integrándola de manera armónica con la identidad visual de RE/MAX. Este cambio reflejó mi crecimiento profesional y buscó destacar mi identidad única como agente, consolidando una conexión más directa y auténtica con mi audiencia y clientes



FIGURA 7: Auto particular con ploteo: (a) antes y (b) durante la pandemia

(4) Entrega de folletería:

Cada martes, al asistir a mis sesiones de natación en el club del barrio, implemento una estrategia de promoción directa y localizada: distribuyo folletos de propiedades destacadas, como se muestra en la Figura 8, que incluyen mis datos personales y detalles de contacto. Estos folletos son colocados cuidadosamente en los parabrisas de los aproximadamente 40 vehículos presentes en el estacionamiento del club durante ese horario. Esta acción aprovecha un entorno comunitario y de alta concurrencia para aumentar la visibilidad de mi marca personal como agente inmobiliaria de RE/MAX, conectando directamente con una audiencia local que puede estar interesada en el mercado inmobiliario. Al seleccionar propiedades atractivas y relevantes, busco captar la atención de potenciales clientes, fomentar el interés en mis servicios y generar oportunidades de contacto, consolidando mi presencia en la comunidad de Bariloche.

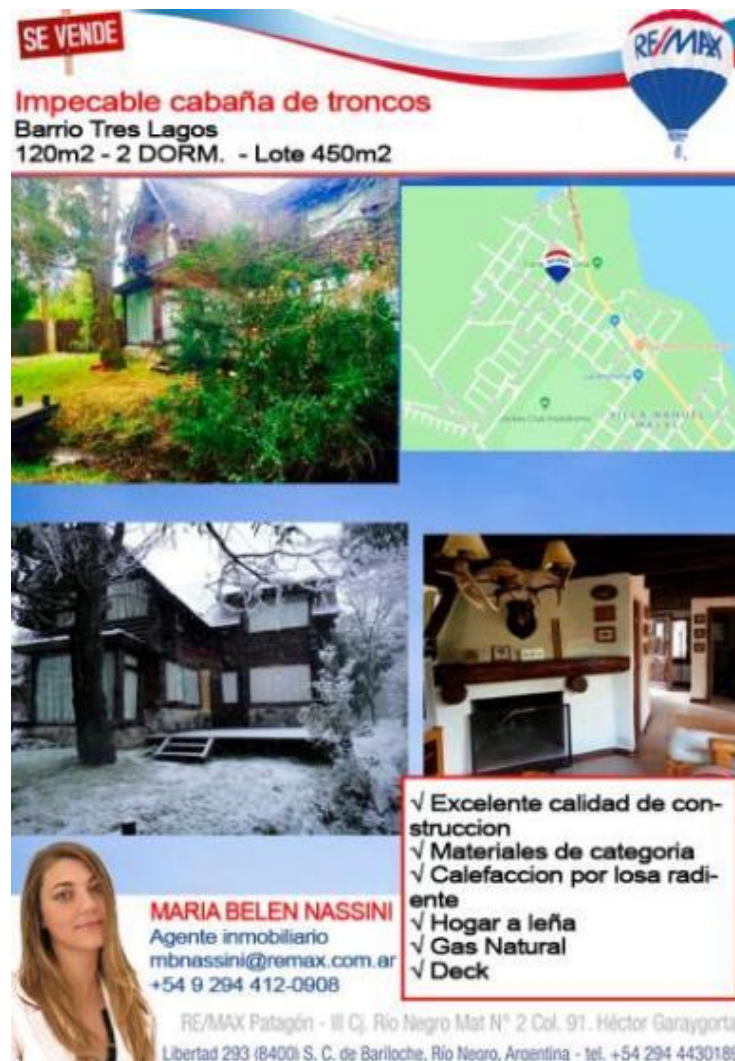


FIGURA 8: Ejemplo de folleto repartido en el barrio.

(5) Presentación de propiedades de forma profesional:

Con la finalidad de dar un servicio de excelencia a los propietarios y, además, captar la atención de los eventuales buscadores que ingresan a ver una propiedad online, es necesario hacer un buen trabajo audiovisual. Para ello utilizo las siguientes herramientas:

- Fotografías de buena calidad:

Una foto de mala calidad genera sentimientos muy negativos, mientras que una buena foto del mismo ambiente puede captar la atención del buscador. Antes de tomar fotos, me hago tiempo para ordenar los espacios, retirar objetos que distraen la atención, despersonalizar el ambiente y limpiar si hace falta, como se puede apreciar en las fotografías comparativas de la

Figura 9. De esta manera, se logra ampliar las posibilidades de comercializar la vivienda en el tiempo más corto y con el mayor beneficio para su propietario.



FIGURA 9: Fotografías del mismo ambiente: (a) desordenado y (b) limpio y ordenado

- Video de recorrido virtual:

Considero que las fotos a veces no dan mucha idea de la distribución de los ambientes. Para subsanar este inconveniente, realizo videos de recorrido a través de la propiedad, los que dan una sensación mucho más cercana a una visita presencial a la misma. Para ver un ejemplo de estos videos, escanea este código QR o ingresa al link de abajo:



<https://youtu.be/GqyQNpNiPe8>

- Planos:

Los agentes inmobiliarios que cuentan con planos de sus captaciones en general suben a los portales una foto de éstos. A veces los mismos se ven borrosos o con demasiada información que el buscador en esta instancia no necesita (ver Figura 10(a)). Por esta razón, utilizo el programa de dibujo técnico Autocad que permite realizar croquis limpios de los ambientes y su distribución, como se puede observar en la Figura 10(b).



FIGURA 10: (a) Croquis originales de una dada propiedad; (b) croquis dibujados con el programa Autocad.

- Fotos y videos 360:

Para hacer recorridos mucho más reales que los videos tradicionales, invertí parte de mis ganancias en una cámara 360, la cual presenta numerosas ventajas que se aprecian más claramente en la Figura 11. Al poder ver hasta el mínimo detalle de una dada propiedad, el cliente puede verificar, antes de ir a visitar el mismo, si realmente puede llegar a interesarle, ahorrando muchísimo tiempo en visitas que no cumplen con las expectativas de ambos lados.



FIGURA 11: Ventajas de una cámara 360 aplicadas al negocio inmobiliario.

- Propuestas de reformas:

Para destacar el potencial de propiedades que requieren modernización, aplico mis habilidades en modelado 3D y Photoshop con el fin de crear propuestas visuales de reformas que faciliten la visualización de los espacios renovados. Este enfoque resulta clave para superar las dificultades que enfrentan los potenciales compradores al imaginar el valor de una propiedad que necesita mejoras. Mediante renderizados y representaciones gráficas de alta calidad, como se muestra en los ejemplos de la Figura 12, logro transmitir de manera clara y atractiva las posibilidades de transformación de los inmuebles. Esta estrategia no solo beneficia a los buscadores, al permitirles visualizar el potencial de la propiedad de forma tangible, sino que también agrega un valor significativo para los propietarios, ya que resalta las oportunidades de mejora de su inmueble, incrementando su atractivo en el mercado. Este enfoque innovador refuerza mi propuesta de valor como agente inmobiliaria, diferenciándome en el sector y consolidando mi marca personal como profesional creativa y orientada a soluciones.





FIGURA 12: Ejemplos de propuestas de reformas realizadas por modelado 3D y Photoshop.

- Fotomontaje con muebles digitales (amoblamiento virtual):

Cuando una propiedad se encuentra vacía, las fotos de los ambientes no la hacen lucir, ya que no se identifican bien los espacios ni la distribución. Para resolver este problema, coloco en Photoshop un diseño de mobiliario que realce el valor de los espacios, tal como se muestra en diferentes ejemplos de la Figura 13.

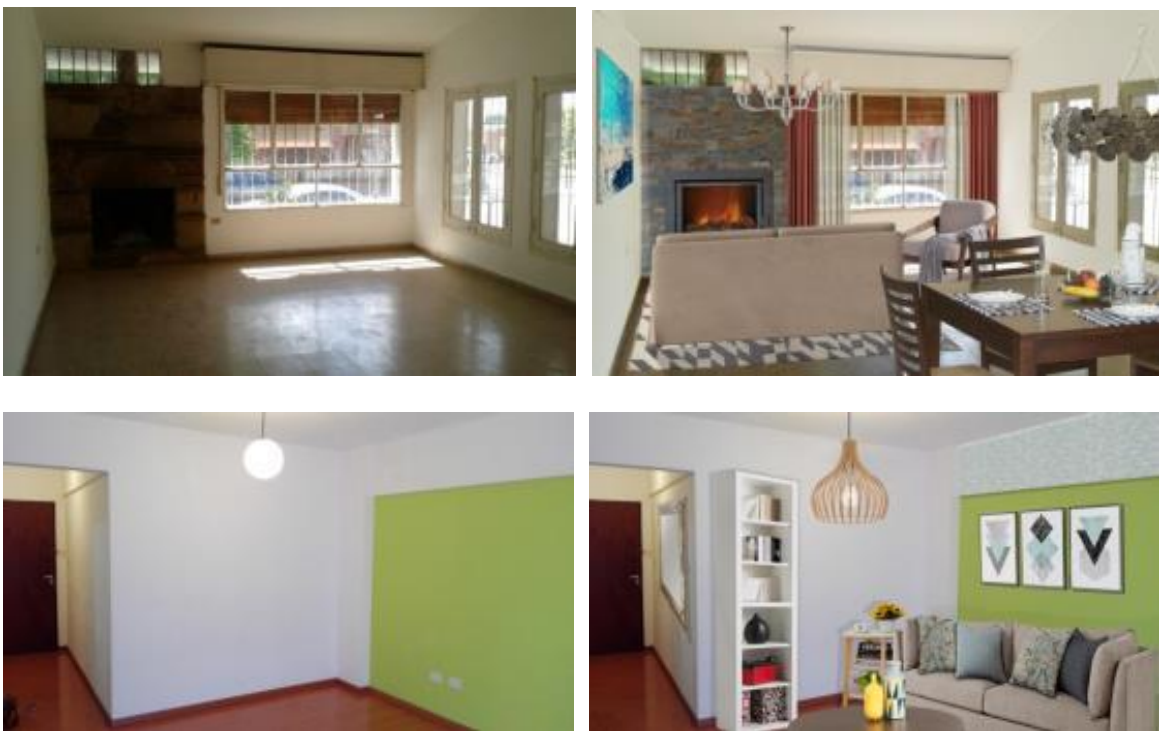






FIGURA 13: Ejemplos de mobiliario introducido en ambientes vacíos por Photoshop.

(6) Canal de Youtube:

En diciembre de 2018, abrí mi canal de Youtube donde publico los recorridos virtuales de mis captaciones, pero también de algunas propiedades captadas por mis compañeros. Cada vez que un buscador me consulta por alguna de estas propiedades, le envío el link del video correspondiente para agregarle más información que la ofrecida en la web de mi colega. Para visitar mi canal de Youtube, escanea este código QR o accede al link de abajo.



<https://www.youtube.com/channel/UCfCn4DDLY6Sm2e8DHP-eBmg>

La realización de videos de recorrido de las propiedades permite brindarles mucha más información a los buscadores y filtrar mejor las visitas presenciales al inmueble, de manera de ahorrar tiempo, tanto a buscadores como a propietarios. Si bien estas herramientas las venía aplicando a mis propiedades captadas, considero que este factor diferencial hoy puede comunicarse mejor a través de las redes sociales.

(7) **Entrega de kits de mudanza:**

Con el objetivo de ofrecer un valor agregado a mis clientes y potenciar mi marca personal, diseñé un “Kit de Mudanza” que entrego a quienes confían en mis servicios como

agente inmobiliaria de RE/MAX. Este kit, ilustrado en la Figura 14, incluye etiquetas personalizadas para las cajas de mudanza, un marcador y cinta de embalar. Las etiquetas destacan por incluir mi fotografía y mis datos de contacto, lo que no solo facilita la organización de la mudanza, sino que también transforma cada caja en una herramienta de promoción. Este enfoque creativo asegura que las personas involucradas en el proceso, como ayudantes o transportistas, noten mi imagen y datos, generando curiosidad y preguntas sobre quién soy, lo que fomenta el marketing de recomendación o “boca en boca”. Esta iniciativa no solo refuerza mi compromiso con brindar un servicio integral y personalizado, sino que también amplifica mi visibilidad en la comunidad de Bariloche, consolidando mi identidad como una profesional innovadora y cercana.



FIGURA 14: Kit de mudanza.

(8) Campaña en redes sociales:

Se desarrolló un plan sistemático de promoción enfocado en la publicación de videos en redes sociales. Este enfoque responde a la tendencia observada durante la pandemia, donde las redes sociales se consolidaron como el canal de comunicación predominante, una tendencia que se espera continúe en crecimiento en la nueva normalidad.

Los videos de corta duración han demostrado ser especialmente efectivos para captar la atención del público, gracias a su capacidad para transmitir mensajes de manera rápida y atractiva. Por esta razón, se ha decidido utilizar este formato para reforzar la comunicación de nuestra propuesta de valor. Las plataformas seleccionadas para esta estrategia incluyen TikTok, que experimentó un crecimiento masivo durante la cuarentena, así como Instagram, Facebook,

LinkedIn y YouTube. Cada una de estas plataformas ofrece características únicas que permiten llegar a diferentes segmentos de audiencia, maximizando así el alcance y la efectividad de la campaña.

En TikTok, se aprovechará la naturaleza viral de los videos para generar contenido que no solo informe, sino que también entretenga y enganche a los usuarios sobre todo los mas jóvenes de las familias (menores de 30 años). En Instagram y Facebook, se utilizarán tanto las historias como los reels para compartir contenido dinámico y visualmente atractivo que resuene con los seguidores en general mas maduros (mayores a 30 años). LinkedIn será clave para llegar a un público más profesional, destacando aspectos de la propuesta de valor que sean relevantes para este segmento. Finalmente, YouTube permitirá la publicación de videos más largos y detallados, ofreciendo una plataforma para explicar en profundidad los beneficios y características de alguna propiedad.

Este enfoque integrado no solo busca mantener la relevancia de la marca personal en el entorno digital, sino también adaptarse a las nuevas formas de consumo de contenido que han surgido en los últimos tiempos. Al utilizar videos de corta duración en múltiples plataformas, se espera no solo aumentar la visibilidad de la marca personal, sino también fomentar una mayor interacción y conexión con el público objetivo.

Para esto, se realizarán publicaciones diagramadas de la siguiente manera:

- (1) Cada lunes, se lanzará un video corto de humor, con una duración máxima de 30 segundos, en la serie titulada "La vida secreta de una agente inmobiliaria". Estos videos estarán diseñados para destacar aspectos positivos y entretenidos de mi día a día como agente inmobiliaria. El objetivo principal de esta estrategia es generar empatía con la audiencia, creando una conexión emocional que mantenga mi presencia en sus mentes. Al hacerlo, busco asegurarme de que cuando ellos, sus familiares o conocidos necesiten servicios inmobiliarios, piensen inmediatamente en mí, logrando así un posicionamiento efectivo en el mercado.

El contenido de estos videos se centrará en mostrar mi dedicación y compromiso hacia mi trabajo. A través de situaciones humorísticas y cotidianas, transmitiré el mensaje de que estoy siempre disponible para atender las propiedades y consultas de mis clientes. La idea es que la audiencia no solo se divierta, sino que también perciba mi profesionalismo y accesibilidad. Este enfoque no solo humaniza mi marca personal, sino que también refuerza la confianza en mis capacidades como agente inmobiliaria.

Además, al utilizar el humor como herramienta de comunicación, se busca diferenciarme de la competencia, ofreciendo un contenido fresco y atractivo que resuene con un público amplio. La consistencia en la publicación de estos videos cada lunes ayudará a establecer una rutina que los seguidores esperen con anticipación, incrementando así el engagement y la lealtad hacia mi marca personal. Esta estrategia no solo busca entretener, sino también consolidar mi imagen como una agente inmobiliaria confiable y dedicada, siempre lista para ofrecer el mejor servicio a mis clientes. Para ver algunos ejemplos de estos videos, se debe escanear este código QR con el celular o ingresar directamente al enlace de abajo.



<https://youtu.be/-NJk9K3Ey10>

- (2) Cada miércoles, se lanzará un video más extenso, con una duración máxima de 60 segundos, que ofrecerá un recorrido virtual de alguna de mis propiedades captadas o de otro agente. Estos videos no solo mostrarán el interior de las propiedades, sino que también incluirán mi narración y presencia en cámara, lo que añade un toque personal y profesional al contenido. La publicación de estos videos se realizará tanto en mis redes sociales como en grupos de venta de propiedades de Bariloche en Facebook, con el objetivo de captar la atención de un amplio número de prospectos interesados en las propiedades.

El propósito de estos videos es atraer a potenciales compradores, incentivándolos a contactarme para obtener más información sobre la propiedad. Al hacerlo, se les solicitará su dirección de correo electrónico y número de WhatsApp, lo que permitirá integrarlos en mi base de datos. Esta información será utilizada para registrar sus intereses en el sistema de automatización de correos de Remax (CMR), asegurando un seguimiento eficiente y personalizado de sus necesidades inmobiliarias.

Para los propietarios, el mensaje clave es destacar la eficacia del video como herramienta de marketing. A diferencia de las fotografías estáticas, los videos permiten mostrar detalles que son difíciles de capturar en imágenes, como la distribución de los espacios y la amplitud de los

ambientes. Este enfoque no solo mejora la presentación de la propiedad, sino que también ofrece a los propietarios una ventaja competitiva al utilizar medios innovadores para promocionar sus inmuebles.

Esta estrategia de publicación semanal busca no solo incrementar mi visibilidad y atraer nuevos prospectos buscadores, sino también ofrecer un servicio de valor añadido a los propietarios, demostrando el compromiso y la innovación en la promoción de sus propiedades. Al integrar estos videos en grupos específicos de Facebook, se maximiza el alcance y la efectividad de la campaña, posicionándome como una agente inmobiliaria proactiva y orientada a resultados. Para ver algunos ejemplos de estos videos, se debe escanear este código QR con el celular o ingresar directamente al enlace de abajo.



<https://youtu.be/J54bGcu1pAs>

- (3) Cada viernes, se lanzará un video breve, con una duración máxima de 30 segundos, que presentará una transformación visual de un ambiente de una propiedad. El video comenzará mostrando la foto original del espacio y, a continuación, revelará una imagen editada que ilustra cómo podría lucir con un mobiliario más adecuado o tras una propuesta de reforma. Mi rostro aparecerá en el video, acompañado de música en tendencia en TikTok, para añadir un toque personal y moderno al contenido.

El objetivo de estos videos es transmitir el mensaje de que cualquier inmueble tiene un potencial oculto que puede ser resaltado, independientemente de su decoración actual. Esta estrategia busca inspirar a los buscadores de propiedades, mostrándoles cómo un espacio puede transformarse y volverse más atractivo con algunas modificaciones simples. Al utilizar música popular de TikTok, se pretende captar la atención de una audiencia más amplia y conectar con tendencias actuales.

Para los propietarios, estos videos ofrecen una perspectiva fresca y emocionante de sus propiedades. Ver su casa transformada de manera creativa y atractiva no solo les encantará, sino

que también los motivará a compartir el video con sus contactos. Este efecto de compartir puede llevar a que el contenido se vuelva viral, ampliando significativamente su alcance y, en consecuencia, promocionando mi actividad como agente inmobiliaria de manera orgánica.

Esta estrategia de publicación semanal no solo busca destacar el potencial de las propiedades, sino también fomentar la participación y el entusiasmo de los propietarios. Al crear contenido visualmente atractivo y fácil de compartir, se maximiza la posibilidad de que los videos se difundan ampliamente, aumentando mi visibilidad y reforzando mi reputación como una agente innovadora y creativa en el mercado inmobiliario. Para visualizar algunos ejemplos de estos videos, se debe escanear este código QR con el celular o ingresar directamente al enlace de abajo.



<https://youtu.be/b3wkmqJ5b1A>

La estrategia de publicación de estos tres tipos de videos se llevará a cabo de manera semanal en todas mis redes sociales personales, incluyendo TikTok, Instagram, Facebook, YouTube y LinkedIn, bajo la marca "María Belén Nassini, agente inmobiliario de RE/MAX". Esta presencia multicanal está diseñada para maximizar el alcance y la visibilidad de mi contenido, asegurando que llegue a una audiencia diversa y amplia en diferentes plataformas.

El éxito de esta actividad dependerá en gran medida de la constancia en las publicaciones. Mantener un calendario regular de contenido no solo ayuda a construir una audiencia fiel, sino que también mejora el reconocimiento de la marca y la confianza en mis servicios como agente inmobiliaria. La consistencia en la entrega de contenido de calidad es fundamental para mantener el interés de los seguidores y atraer nuevos prospectos.

Además, la tecnología juega un papel crucial en la realización de esta estrategia. La grabación y post-producción de los videos requieren un considerable recurso de procesamiento, lo que implica contar con equipos y software adecuados para asegurar que el contenido sea profesional y atractivo. La inversión en tecnología no solo facilita la creación de videos de alta

calidad, sino que también permite la implementación de efectos visuales y sonoros que pueden captar la atención del público y diferenciar mi marca en un mercado competitivo.

En resumen, la combinación de una estrategia de publicación constante y el uso de tecnología avanzada es esencial para el éxito de esta campaña de marketing digital. Al aprovechar las capacidades de cada plataforma social y asegurar que cada video refleje la calidad y profesionalismo de la marca "María Belén Nassini, agente inmobiliario de RE/MAX en Bariloche", se busca no solo aumentar la visibilidad y el reconocimiento, sino también establecer una conexión más profunda y significativa con la audiencia.

5.5 3P de servicios

En el ámbito del servicio inmobiliario, las 3P (Personas, Procesos y Presentación) son fundamentales para construir y fortalecer mi marca personal como agente de RE/MAX en Bariloche.

Personas: En mi rol como agente inmobiliario, soy la cara visible de mi marca personal, lo que implica que mi profesionalismo y dedicación son percibidos directamente por mis clientes. Además, mis compañeros de RE/MAX y colegas de otras inmobiliarias desempeñan un papel crucial al traer buscadores a las propiedades que he captado. Sin darse cuenta, estos colegas se convierten en promotores de mi marca al mostrar a sus clientes cómo mis propiedades se presentan de manera única y diferenciada. Esta colaboración no solo amplía el alcance de mi marca, sino que también refuerza la percepción de calidad y distinción en el mercado.

Procesos: El proceso de captación y venta de una propiedad comienza con una tasación precisa, asegurando que el inmueble esté correctamente valorizado en el mercado. Posteriormente, se realiza una publicación estratégica del material audiovisual en diversas redes y portales inmobiliarios, lo que genera un flujo constante de consultas, tanto directas como intermediadas por otros agentes. Este enfoque metódico y bien estructurado garantiza que cada propiedad reciba la atención adecuada, aumentando las posibilidades de visitas presenciales y, eventualmente, la reserva y venta de la propiedad a través de un escribano público (ver Figura 15). La eficiencia y transparencia en estos procesos son esenciales para mantener la confianza de los clientes y colegas.

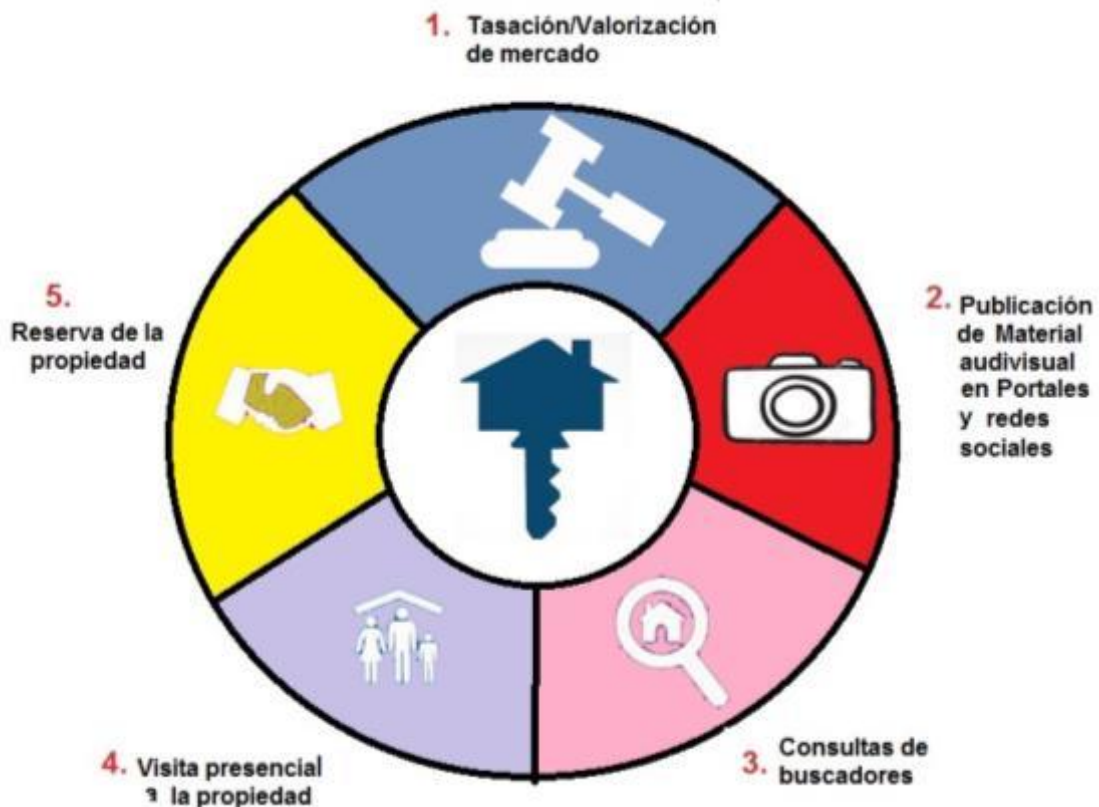


Figura 15: Proceso de captación de una propiedad a la venta

Presentación: La presentación es un aspecto clave de mi marca personal. Mi auto ploteado actúa como una primera evidencia física de mi presencia profesional, otorgando visibilidad y seriedad a mi marca. Además, el pin de RE/MAX que llevo en el cuello y en mi barbijo desde la pandemia, sirve como un símbolo constante de mi afiliación y compromiso con la excelencia. En todas mis publicaciones en redes sociales, incluyo mi rostro y nombre, asegurando que mi actividad esté siempre asociada a mi marca personal. Esta coherencia en la presentación refuerza mi identidad de marca y ayuda a construir una conexión más fuerte y personal con mi audiencia.

En conjunto, las 3P del servicio inmobiliario no solo definen mi enfoque profesional, sino que también fortalecen mi marca personal, diferenciándome en un mercado competitivo y asegurando que tanto clientes como colegas reconozcan y valoren la calidad y dedicación que ofrezco.

5.6 Viabilidad

VIABILIDAD TÉCNICA:

Contar con la tecnología básica necesaria para filmar y editar videos es un buen punto de partida en la creación de contenido audiovisual. Actualmente, utilizo un celular Samsung J7 para la filmación, una computadora Dellatitud i5 8GB de RAM para la edición y una cámara 360 Samsung, lo que me permite producir videos de manera eficiente. Sin embargo, dado que estos videos requieren un sistema operativo robusto para manejar el procesamiento de datos, es crucial considerar mejoras tecnológicas que puedan optimizar este proceso.

Invertir en tecnología avanzada puede marcar una gran diferencia en la calidad del contenido que produzco. Por ejemplo, adquirir un celular con una cámara de mayor resolución podría mejorar significativamente la calidad de las imágenes, haciendo que los videos sean más atractivos y profesionales. Además, una computadora con mayor capacidad de procesamiento y memoria podría acelerar el proceso de edición, permitiéndome dedicar más tiempo a la creatividad y menos a la espera de que los archivos se procesen.

Además, explorar software de edición más avanzado podría ofrecerme herramientas adicionales para mejorar la calidad visual y sonora de los videos, incorporando efectos especiales, corrección de color y mejoras de audio que capten mejor la atención de mi audiencia. Estas inversiones no solo mejorarían la calidad del contenido, sino que también podrían reducir el tiempo total invertido en la producción de cada video, permitiéndome ser más productivo y eficiente.

Aunque cuento con las herramientas básicas para la creación de videos, realizar inversiones estratégicas en tecnología avanzada es fundamental para elevar la calidad de mi contenido y optimizar el tiempo de producción, asegurando que mi marca personal se destaque en un mercado competitivo (ver más adelante el Punto 7: Presupuesto).

VIABILIDAD ECONÓMICA:

La producción de estos videos representa una ventaja significativa, ya que no requiere una inversión inicial, dado que tengo la capacidad de realizarlos por mí misma. Esto elimina la necesidad de subcontratar a especialistas externos, lo que no solo reduce costos, sino que también me permite mantener un control total sobre el proceso creativo y la dirección del contenido. Esta autonomía en la producción es un activo valioso, ya que me permite

experimentar y ajustar el enfoque de los videos según las necesidades y preferencias de mi audiencia, sin depender de terceros.

Sin embargo, para seguir mejorando y mantener la competitividad, es importante planificar una inversión en tecnología a futuro. Por ello, se ha considerado en el presupuesto una asignación específica para la mejora tecnológica durante el segundo semestre del plan. Esta inversión estratégica está destinada a adquirir equipos y software que puedan potenciar la calidad de los videos, como un celular con cámaras de alta resolución, micrófonos de mejor calidad, y programas de edición más avanzados. Estas mejoras no solo elevarán el estándar de producción, sino que también optimizarán el tiempo y los recursos dedicados a la creación de contenido, permitiéndome ofrecer videos más atractivos y profesionales a mi audiencia.

Aunque actualmente puedo producir videos sin una inversión inicial significativa, la planificación de mejoras tecnológicas en el futuro es esencial para continuar creciendo y destacándome en el mercado. Esta estrategia equilibrada entre la autogestión y la inversión inteligente asegura que mi contenido siga siendo relevante y de alta calidad.

VIABILIDAD OPERATIVA:

La viabilidad operativa del Plan de Marketing se evalúa cuidadosamente considerando el tiempo necesario para la creación y post-producción de cada contenido propuesto. Este análisis es crucial para asegurar que el plan sea ejecutable dentro de los recursos temporales disponibles. Los resultados detallados de este análisis se presentan en la Tabla 2, proporcionando una visión clara de cómo se distribuye el tiempo a lo largo del proceso de producción.

TABLA 2: Estimación del tiempo previsto para cada uno de los contenidos propuestos.

	lunes	miercoles	viernes	total
tiempo de filmación (minutos)	60	30	15	105
tiempo de edicion	120	60	60	240
tiempo de publicación	15	15	15	45
tiempo total (minutos)	195	105	90	390
tiempo total (horas)	3,25	1,75	1,5	6,5

Es importante destacar que cuento con la flexibilidad de disponer de tiempo libre suficiente para dedicar a la producción de videos, con un promedio de una hora diaria. Esta disponibilidad me permite mantener un flujo constante de contenido sin comprometer otras responsabilidades. Además, he desarrollado una estrategia eficiente para maximizar el uso de mi tiempo: organizo sesiones de grabación en las que puedo filmar varios videos en un solo día. Esta técnica no solo optimiza el tiempo invertido, sino que también reduce la frecuencia de preparación y configuración del equipo, lo que resulta en un uso más eficiente de los recursos.

Al poder concentrar la grabación de múltiples videos en un solo día, logro disminuir significativamente la inversión de tiempo en el proceso de producción. Esto me permite dedicar más tiempo a la post-producción, donde puedo enfocarme en mejorar la calidad del contenido a través de la edición, la incorporación de efectos visuales y la optimización del audio. Esta organización del tiempo no solo mejora la eficiencia operativa del plan, sino que también asegura que el contenido final sea de alta calidad y atractivo para la audiencia.

La planificación cuidadosa y la gestión eficiente del tiempo son elementos clave para la viabilidad operativa del Plan de Marketing. Mi capacidad para dedicar tiempo diario a la producción y mi estrategia de grabación múltiple garantizan que el plan sea sostenible y exitoso en el largo plazo.

6. CRONOGRAMA

En la Tabla 3, se detalla la cantidad mensual necesaria de contenido audiovisual (videos) (primeras 3 filas) y el momento planificado para realizar la inversión en tecnología de celular, cámara de fotos profesional y computadora (últimas 2 filas).

TABLA 3: Cronograma de producción de videos e inversiones en tecnología en función del tiempo.

	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	Total
La vida secreta de una agente inmobiliaria (cant de videos)	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	52
Recorridos virtuales (cant de videos)	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	53
Remodelación de ambientes (cant de videos)	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	52
Inversión celular								1					1
Inversión cámara de fotos profesional										1			1
Inversión computadora										1			1

7. PRESUPUESTO

En la Tabla 4, se presenta el presupuesto para publicidad en redes sociales e inversión en tecnología (en dólares estadounidenses), según el cronograma de actividades que se describió en el punto 6.

TABLA 4: Presupuesto necesario para llevar a cabo el cronograma de actividades propuesto.

Presupuesto (U\$S)	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	Total
Canales digitales	100	100	100	100	100	100	150	150	150	150	150	150	1500
Celular								250					250
Cámara de fotos										400			400
Computadora										1200			1200
Total	100	100	100	100	100	100	150	400	150	1750	150	150	3350

8. RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos como consecuencia de aplicar este Plan de Marketing y su comparación con los períodos anteriores donde desarrollé esta actividad como agente inmobiliaria. Los mismos fueron extraídos del sistema de gestión de RE/MAX y procesados para su mejor visualización en los gráficos expuestos.

El primer parámetro a analizar del embudo de ventas es la cantidad de contactos y el origen de los mismos. Si se observa el gráfico 1, los contactos fueron clasificados en tres grandes grupos:

- 1) Portales inmobiliarios: es decir contactos que llegan a través de la publicación de mis propiedades captadas en portales como la página de RE/MAX, Zonaprop, Argenprop, Mercado Libre, y otros.
- 2) Redes sociales: consultas provenientes de las publicaciones de propiedades mías o de cualquier otro agente de RE/MAX hechas por mí en las redes sociales tales como Facebook, Instagram y Youtube.
- 3) Marketing presencial: contactos hechos a través del vínculo cara a cara con amigos o conocidos, contactos referidos de otros clientes o agentes, contactos provenientes por folletos entregados, contactos por gente que se presentaba en la oficina a consultar, contactos provenientes de haber visto un cartel con mis datos en alguna de mis propiedades.

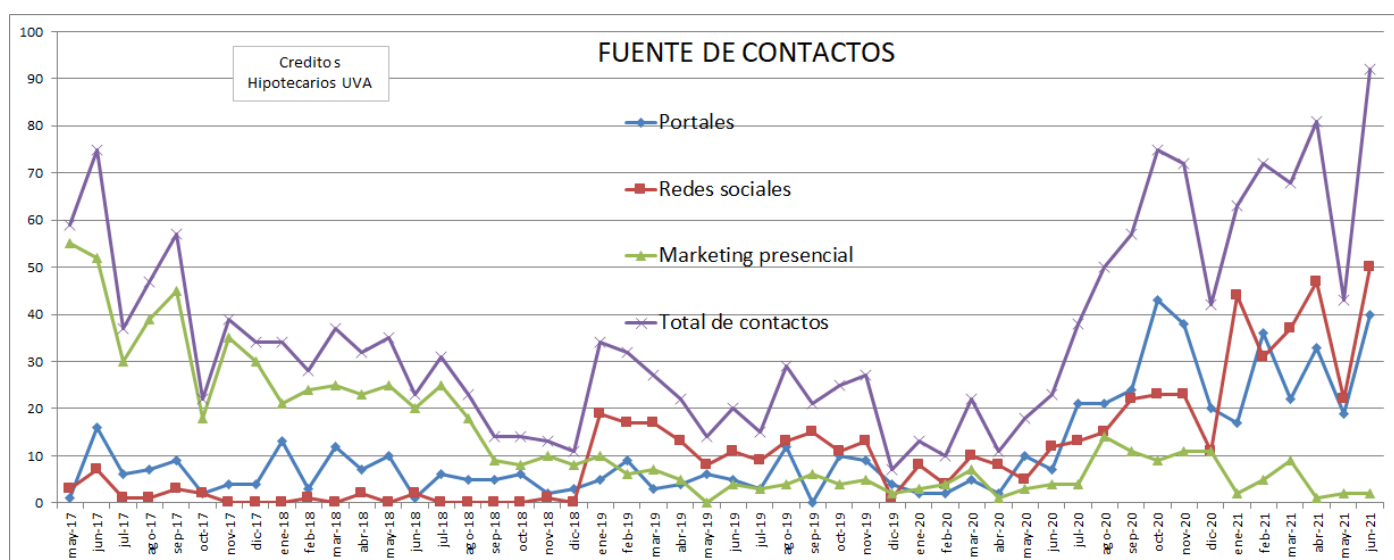


Gráfico 1: Cantidad mensual de contactos totales y de cada fuente

Si bien mi actividad como agente inmobiliaria comenzó en el segundo semestre del 2017, en la tabla y en la figura se puede apreciar en ese año una gran cantidad de contactos obtenidos, los cuales se debieron a la apertura de muchas líneas de crédito hipotecario que motivaron muchísimas consultas diarias por parte de los clientes.

Se observa que la cantidad de contactos generados a través de las acciones de marketing presencial ha disminuido desde fines de 2018 producto del fin de los créditos hipotecarios, lo cual redujo la cantidad de buscadores activos considerablemente.

Por otro lado, se plasma el aumento de la participación de las redes sociales a partir de diciembre de 2018, producto de haber generado mi canal en YouTube y replicando las publicaciones en Facebook. También se ve como ha aumentado más aun, luego de la cuarentena estricta producto de haber aplicado este plan de marketing desde julio de 2020, triplicando la cantidad de contacto en junio de 2021.

En cuanto a los contactos provenientes de los portales inmobiliarios, es decir producto de las captaciones, se observa un gran crecimiento desde julio de 2020, ya que por aplicar este plan de marketing ha crecido la cantidad de propiedades captadas como se muestra en el Grafico 2.

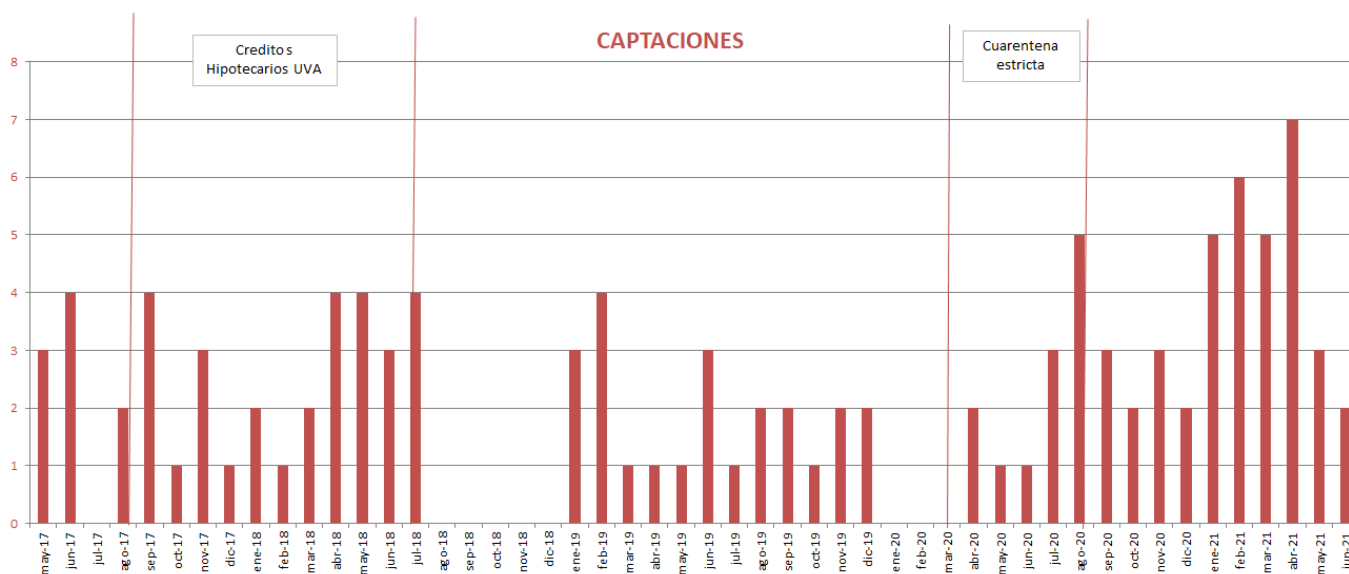


Gráfico 2: Cantidad mensual de propiedades captadas

En cuanto a las comisiones producidas por las ventas se observa en el Grafico 3 que luego del boom de los créditos hipotecarios, se siguió una elevada facturación durante los cuatro meses siguientes producto de las reservas con crédito hechas en los meses anteriores pero ejecutadas en ese periodo post-crédito. También se plasma que con el aumento del dólar paralelo se contrajo significativamente la facturación en todos los meses siguientes al periodo de créditos UVA.

En los meses donde se aplicó este plan de marketing se observa un aumento en la facturación respecto al 2019 debido al aumento de contactos y de captaciones.

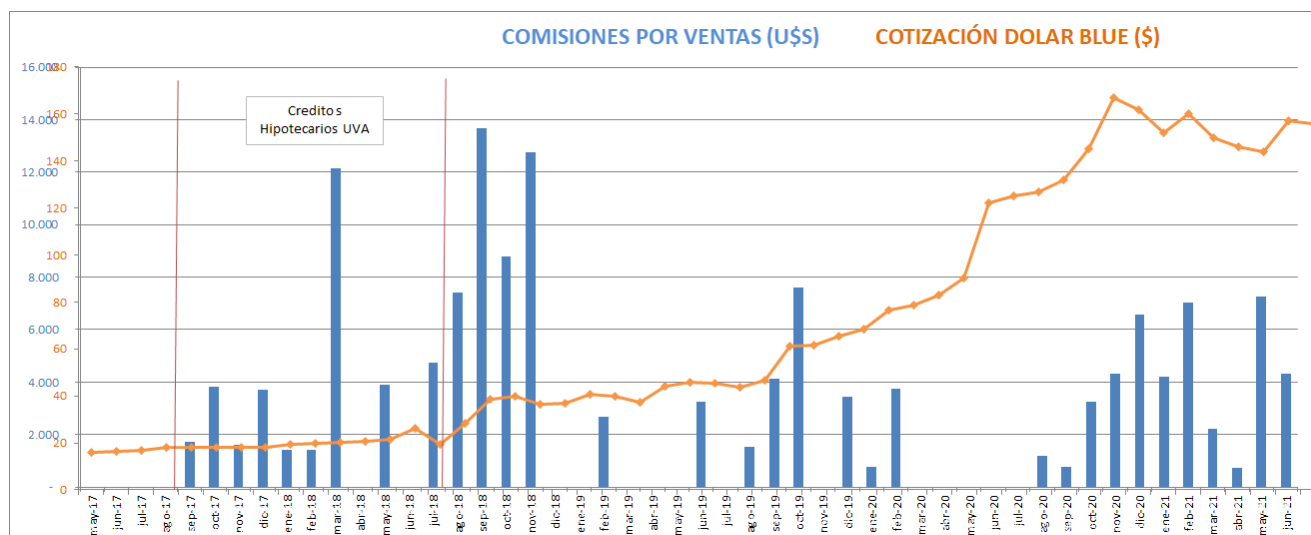
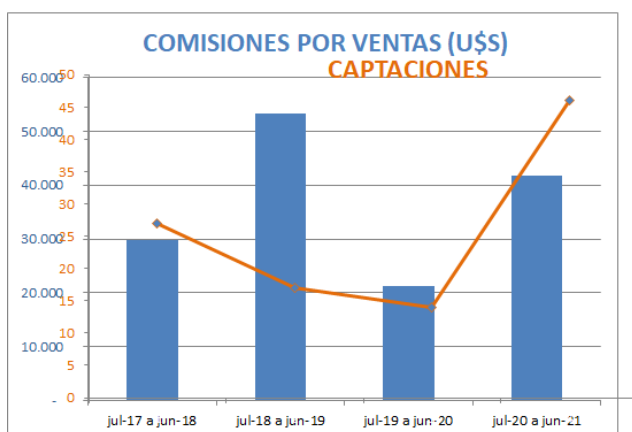


Gráfico 3: Comisiones mensuales por ventas – cotización del dólar paralelo

Si observamos el Gráfico 4, donde vemos los parámetros de contactos, captaciones y ventas acumuladas en períodos de 12 meses, vemos como el último periodo (donde se aplicó este plan de marketing) se duplicó la facturación respecto al periodo anterior, producto del gran aumento de contactos y captaciones. Además podemos ver que las curvas de contactos y captaciones tienen idéntica forma, por lo que aumentando la cantidad de público al que alcanzamos, se logra aumentar la cantidad de captaciones de propiedades, así como también la facturación en consecuencia.



	comisiones por venta (U\$S)	contactos	captaciones
jul-17 a jun-18	29.760	425	27
jul-18 a jun-19	53.253	255	17
jul-19 a jun-20	21.195	221	14
jul-20 a jun-21	41.815	753	46

Gráfico 4: Comisiones por ventas, contactos y captaciones acumuladas durante 12 meses

Por último, podemos calcular el retorno de la inversión (ROI) para este Plan de Marketing, para la inversión hecha en tecnología según el presupuesto plasmado en el apartado 7, como:

$$ROI = \frac{(Comisión\ anual \times 0,45) - Costo\ anual}{Costo\ anual}$$

La comisión anual se obtiene del total de comisiones por venta para el periodo julio 2020- junio 2021 expuesto en el Gráfico 4, cuyo 45% representa el valor neto de ventas para el agente, pues la franquicia se queda con el 55% de cada comisión. Por su parte, el costo anual se obtiene del total de la última columna de la Tabla 4 del apartado 7 y corresponde a la inversión realizada para llevar a cabo este Plan de Marketing.

Reemplazando por estos valores se obtiene:

$$ROI = \frac{(41815 \times 0,45) - 3350}{3350} = 4,6$$

Con este valor de ROI, se puede concluir que la inversión resulta más que justificada.

9. CONCLUSIONES

Con la tendencia creciente de un mundo cada vez más orientado hacia la comunicación online y el manejo de redes sociales, la que se vio mucho más acentuada a raíz de la pandemia de Covid-19, se hace muy evidente la necesidad de un cambio de paradigma en todas las actividades de comercialización de productos y servicios, al cual no escapa el rubro inmobiliario. Sobre todo, pensando en que las futuras generaciones son quienes decidirán sobre los bienes raíces adquiridos por las presentes generaciones, considero una necesidad imprescindible el refuerzo de las acciones de marketing digital para ser aplicadas en dicho rubro.

Por otra parte, a partir de la cada vez mayor influencia que las nuevas tecnologías y las redes sociales ejercen sobre las personas, se hace más que necesario ofrecer una marca personal a terceros, capaz de plasmar un mensaje transparente sobre mi identidad y valor. La marca personal es la manera en que te percibe el resto de las personas gracias a cada acción que llevas a cabo, comunicas y transmites a diario, tanto en el entorno digital como offline. La misma se construye día a día pues muestra quién eres y lo que te gusta hacer, condicionando el comportamiento de tus seguidores al generarles confianza y credibilidad.

En este trabajo se procedió a desarrollar un Plan de Marketing para mi desempeño como agente inmobiliaria bajo la marca RE/MAX en Bariloche en el período comprendido entre julio de 2020 y junio de 2021. El mismo puso en práctica las técnicas y herramientas aprendidas en el MBA, con la finalidad de aumentar el número de captaciones de propiedades a la venta, orientando las acciones de marketing al segmento de propietarios, para aumentar la facturación por ventas. Para ello, se hizo uso de los canales digitales habituales, entregándole al público un contenido de valor que les genere interés, confianza y compromiso.

Analizando los resultados desde mi ingreso a la empresa, se puede apreciar un crecimiento sólido en la base de datos, consecuencia de las acciones de marketing personalizado que he llevado a cabo desde el comienzo. En particular, se observa un crecimiento de contactos en redes sociales muy marcado desde 2019 (cuando abrí mi canal de Youtube) y 2020 (cuando puse en práctica este Plan de Marketing). En cuanto a los contactos provenientes de los portales inmobiliarios (la página de remax.com.ar y portales como Zonaprop), también se aprecia un gran crecimiento en 2020 (superando los objetivos planteados) producto del aumento de captaciones en ese período, las que pueden atribuirse principalmente a la aplicación de este Plan de Marketing.

Si bien se observa un crecimiento en las ventas que puedan deberse a las acciones emprendidas en el marco del Plan de Marketing, debe tenerse presente que el mismo puede darse con mayor impacto aún más adelante en el tiempo, teniendo en cuenta la dinámica del mercado inmobiliario, ya que una propiedad que es captada hoy seguramente termine vendiéndose entre 6 y 18 meses después. En cualquier caso, el diseño e implementación del Plan de Marketing significó para mí un aprendizaje profundo ya que pude poner en práctica todas las técnicas y herramientas aprendidas durante el desarrollo de esta Maestría.

BIBLIOGRAFÍA

Referencias:

- Armstrong, D. L., & Wai Yu, K. (1996). *The Persona Principle: How to Succeed in Business with Image Marketing*. New York: Simon & Schuster.
- Dore, J. M. (2016). *Cómo hacer de la vulnerabilidad tu poder para brillar*. New York: Sapiens.
- McGregor, J. (2018). *Detrás de una marca*. California: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Merodio, J. (2017). *Las 20 herramientas del marketing digital para tu empresa*. Madrid: Lid.
- Merodio, J. (2018). *9 Factores de la transformación digital de empresa*. Madrid: Lid.
- Merodio, J. (2018). *Marketing de contenidos: cómo definir tu estrategia de contenidos*. Madrid: Lid.
- Merodio, J. (2018). *Marketing de contenidos: cómo definir tu estrategia en 2018*. Madrid: Lid.
- Merodio, J. (2019). *Facebook para los negocios*. Madrid: Lid.
- Merodio, J. (2020). *2 años de marketing digital & social media*. Madrid: Lid.
- Merodio, J. (2020). *Youtube para los negocios*. Madrid: Lid.
- Miller, D. (2019). *Cómo construir una Story-brand*. Madrid: Empresa Activa.
- Montoya, P. (2002). *The Personal Branding Phenomenon*. California: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Osterwalder, A. (2015), *Diseñando la Propuesta de Valor*, Barcelona; DEUSTO
- Perez Ortega, A. (2000). *Marca Personal*. Madrid: ESIC.
- Perez Ortega, A. (2011). *Expertología*. Madrid: ESIC.
- Perez Ortega, A. (2013). *Te van a oír*. Madrid: ESIC.
- Perez Ortega, A. (2017). *Marca Personal para dummies*. Madrid: ESIC.
- Peters, T. (1997). *The Brand Called You*. New York: Fast Company.

Schawbel, D. (2010). La marca personal 2.0. New York: Conecta.

Speak, K. (2003). Sea su propia marca. Madrid: 368.

Otra bibliografía consultada:

Libros:

- Risto Mejide, “Urbands, construye tu marca personal como quien construye una ciudad” (2014).
- Kevin Roberts, “Lovemarks, el futuro más allá de las marcas”.
- Eva Collado Durán, “Marca Eres Tú”.
- Andrés Pérez Ortega, “Marca Personal: ¿cómo convertirse en la opción preferente?”.
- Roberto Álvarez de Blanco, “Tú, Marca Personal: cómo conseguir gestionar tu vida con talento y convertirla en una experiencia extraordinaria”.
- Dorie Clar, “Reinventing you”.

Sitios web:

<https://www.youtube.com/watch?v=Pu6YmjRLphc>

<https://www.youtube.com/watch?v=o6N2-MK5FUI>

<https://bloo.media/blog/que-es-como-construir-potenciar-marca-personal/>

<https://www.iebschool.com/blog/marca-personal-que-es-consejos-ejemplos-rrhh-2-0/>

<https://rockcontent.com/es/blog/personal-branding/>

<https://josefacchin.com/crear-marca-personal/>

https://www.clarin.com/finanzas/construir-una-marca-personal-branding-marketing-networking_0_r1Mggc1YDXg.html?gclid=CjwKCAiAnIT9BRAmEiwANaoE1Sst6MvqRzgtTdkxy2H4uUFuFTy4cCfeNLzd6Wx-a-PLud1ZwZQPMxoCqY4QAvD_BwE

<https://www.youtube.com/watch?v=xUy3IOWTgUY>

https://www.youtube.com/watch?v=j_Lf9I9BXWE

<https://www.apuestaporti.com/historia-de-la-marca-personal/>

<https://www.merca20.com/quien-invento-esto-de-marca-personal/>

<https://www.merca20.com/quien-invento-esto-de-marca-personal/>

https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2020/06/ir_2020_1458.pdf

<https://www.reporteinmobiliario.com/nuke/article3841-aun-sin-covid-a-full-marzo-fue-muy-malo-en-compraventas.html>

<https://www.reporteinmobiliario.com/nuke/article3974-indice-de-oferta-en-caba-record-de-records.html>