



Universidad de la Defensa Nacional  
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

---

**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

**PROYECTO DE GRADO**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA CORBAN  
CONSULTORES INMOBILIARIOS”**

**ALUMNOS:**

**RONDININI, Gaston Ariel**

**DOCENTE TUTOR:**

**MALAMAN, Rossana**

**-2019-**

## Índice

Dedicatoria .....	5
Agradecimientos .....	6
PLAN ESTRATÉGICO PARA CORBAN CONSULTORES INMOBILIARIOS .....	7
Hoja de aceptación del Trabajo final (Formulario C) .....	8
Resumen del Proyecto .....	9
INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS .....	10
Introducción .....	11
Objetivos del Proyecto .....	13
Objetivo General .....	13
Objetivos Específicos.....	13
Alcance del trabajo.....	14
UNIDAD N° 1: MARCO TEÓRICO.....	15
1.1 Marco Teórico .....	16
UNIDAD N° 2: MARCO METODOLÓGICO .....	23
2.1 Marco Metodológico.....	24
2.2 Fichas técnicas.....	26
2.3 Modelos de Instrumentos .....	27
2.3.1 Grilla de análisis para el macro entorno .....	27
2.3.2 Grilla de análisis y Guía de observación para el micro entorno.....	28
2.3.3 Guía de pautas para análisis interno: Directivos.....	29
2.3.4 Grilla de análisis y Guía de observaciones para análisis interno: Proceso y Estructura.	30
2.3.5 Cuestionario .....	30
UNIDAD N° 3: RELEVAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	34
3.1 Macro entorno .....	35
3.1.1 Dimensión política.....	35
3.1.2 Dimensión económica.....	39
3.1.3 Dimensión socio demográfica .....	44
3.1.4 Dimensión tecnológica .....	49
3.2 Micro entorno .....	52
3.2.1 Fuerza Competidores.....	52
3.2.2 Fuerza Proveedores.....	55

3.2.3 Fuerza Sustitutos.....	58
3.2.4 Fuerza Barreras de Ingreso .....	59
3.2.5 Fuerza Consumidores.....	61
3.3 Análisis interno.....	63
3.3.1 Historia .....	63
3.3.2 Objetivos corporativos .....	64
3.3.3 Objetivos estratégicos.....	67
3.3.4 Estructura .....	68
3.3.5 Descripción de las actividades y funciones .....	69
3.3.6 Herramientas de gestión interna (planificación, organización, dirección y control) .....	71
3.3.7 Productos y servicios.....	72
3.3.8 Relación con los proveedores .....	72
3.3.9 Clientes.....	73
3.3.10 Descripción de los procesos de trabajo: proceso de abastecimiento y proceso de comercialización.....	85
3.4 Diagnostico (Matriz FODA).....	86
3.4.1 Conclusiones diagnosticas.....	88
UNIDAD N° 4: PROPUESTA .....	90
4.1 Introducción .....	91
4.2 Objetivos de la Propuesta .....	92
4.2.1 Objetivo General .....	92
4.2.2 Objetivos Específicos.....	92
4.3 Fundamentación de los objetivos .....	93
4.4 Etapa estratégica.....	94
4.4.1 Estrategias corporativas .....	94
4.4.2 Estrategias funcionales.....	95
4.5 Etapa Táctica .....	96
4.5.1 Programa y planes.....	96
4.5.1.1 Programa 1: Desarrollo de nivel corporativo .....	96
4.5.1.2 Programa 2: Proponer una estructura organizativa .....	103
4.5.1.3 Programa 3: Creación y formalización de herramientas.....	108
4.5.1.4 Programa 4: Capacitación .....	111
4.5.2 Cronograma.....	115

4.5.3 Presupuesto .....	116
CONCLUSIONES DEL TRABAJO .....	117
Conclusiones del trabajo .....	118
BIBLIOGRAFÍA.....	120
Bibliografía .....	121
ANEXOS .....	122
Anexo 1: Grilla de análisis y Guía de Observación para el micro entorno. ....	123
Anexo 2: Guía de pautas para análisis interno: Directivos.....	127
Anexo 3: Grilla de análisis y Guía de observaciones para análisis interno: Proceso y Estructura .....	131

## **Dedicatoria**

El presente trabajo está dedicado a todas las personas que me han ayudado, apoyado y acompañado durante toda la carrera universitaria.

## Agradecimientos

Quiero agradecer a todas las personas que me han dado la fuerza necesaria para seguir siempre adelante, en especial a la profesora Rossana Malaman por escucharme y guiarme en este camino tan importante para nuestras vidas.

# **PLAN ESTRATÉGICO PARA CORBAN CONSULTORES INMOBILIARIOS**



**Hoja de aceptación del Trabajo final (Formulario C)**



Universidad de la Defensa Nacional  
 Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

*FORMULARIO C*

**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Departamento Desarrollo Profesional**

**Lugar y fecha: Córdoba,**

**INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO**

**Título del Proyecto de Grado:** Plan Estratégico para Corban Consultores Inmobiliarios

**Integrantes: (Apellido, Nombre y Carrera):** Rondinini, Gaston Ariel – Licenciatura en Administración

**Profesor Tutor del PG:** Malaman, Rossana

**Miembros del Tribunal Evaluador:**

Profesores

Presidente: Garcia, Siria

1er Vocal: Etchegoyen, Javier

.....  
 ...

**Resolución del Tribunal Evaluador**

- El P de G puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El P de G puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

**Observaciones:**

## Resumen del Proyecto

El presente proyecto de aplicación profesional consistió en el desarrollo de una planificación estratégica para la inmobiliaria Corban de la Ciudad de Córdoba. Esta es una de las herramientas fundamentales con las que cuenta el profesional de la administración y a partir de la cual puede llevar adelante las actividades claves que congenian su función y su rol en el ámbito de las organizaciones: planificación, organización, dirección y control. Es la planificación estratégica justamente el instrumento que nuclea estas cuatro actividades centrales y que permiten profesionalizar el funcionamiento de cualquier tipología de organización.

En el contexto de este trabajo la inmobiliaria Corban presentaba una informalidad y una estructura disfuncional acorde a las expectativas y a la demanda de su propio desempeño interno como compañía y es allí donde desde la perspectiva crítica del profesional de la administración se le propuso el diseño de un plan estratégico concentrado principalmente en estrategias funcionales de organización, estructura, administración de procesos, creación de herramientas, para potenciar la perspectiva estratégica, el desarrollo de sus negocios y específicamente los lineamientos técnicos y operativos.

# INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

## Introducción

El presente trabajo tiene como propósito aplicar los conocimientos teóricos-prácticos aprendidos a lo largo de la carrera Licenciatura en Administración y toma como caso puntual a la empresa Corban Consultores Inmobiliarios de la Ciudad de Córdoba. Esta organización nace hace 12 años y se desempeña en el sector inmobiliario, ofreciendo los servicios de administración, venta, alquiler y tasaciones de inmuebles.

En los últimos 4 años, la empresa ha experimentado un crecimiento exponencial en la participación en el mercado, por lo que actualmente necesita generar una transición de transformación hacia un crecimiento más profesionalizado, donde la clave estará en pulir sus procesos, sus recursos y su estructura. Por ello se considera importante desde este proyecto desarrollar el diseño de una planificación estratégica que se concentre en lineamientos estratégicos y operativos alusivos a: la definición estratégica corporativa, la estructura y sus procesos.

La principal problemática que revela la organización es su inconsistencia entre la estructura que presenta y la filosofía de fidelización del cliente, forzando su estructura telaraña a una estructura por clientes debido al crecimiento mantenido en el último tiempo. La misma carece de la definición de nivel estratégico corporativo impidiendo poder transmitir una idea con sustento mientras que presenta una indefinición de procesos.

El trabajo estará estructurado en 4 unidades: la primera referida a un planteamiento temático donde se toma a Hill y Jones como principal perspectiva de la administración estratégica, la segunda referida al desarrollo de una metodología de investigación donde se estipulan los instrumentos que permitirán validar el pre diagnóstico o el eje problema que dio inicio a este trabajo, la tercera será la orquestación y presentación de los resultados relevados a partir de esa metodología donde se generará un diagnóstico concreto y la cuarta planteará el plan estratégico o propuesta profesional basada inicialmente en los 3 ejes antes mencionados: definición estratégica, la estructura y los procesos.

En Argentina el 70 % de las empresas son empresas familiares, y según el especialista Sainz De Vicuña Ancin (2012) expresa que si una organización no sabe adaptarse a los cambios del entorno, más siendo una PyME está condenada a la obsolescencia y la herramienta fundamental para poder adaptarse en primera instancia es la planificación estratégica.

Este es el caso que experimenta Corban Consultores Inmobiliarios, que surgió como empresa familiar y hoy es una PyME y pretende trascender comercialmente. Para ello desde este proyecto, la planificación estratégica, como dijo Sainz De Vicuña Ancin y otros autores como Hill y Jones, Kotler, es la herramienta con que debería comenzar su etapa de profesionalización.

## **Objetivos del Proyecto**

### **Objetivo General**

Desarrollar una planificación estratégica para Corban Consultores Inmobiliarios en beneficio de la profesionalización de sus procesos organizativos, comerciales y de vinculación estratégica con sus actuales y potenciales clientes.

### **Objetivos Específicos**

- Analizar el macro y el micro entorno para detectar los impulsores de cambio del contexto en el que se encuentra inmersa la organización.
- Detectar tendencias del sector que incidan positiva o negativamente en el devenir de la empresa.
- Identificar la situación interna en cuanto al crecimiento de la empresa (volumen, rentabilidad, vinculación/captación de clientes, etc.)
- Analizar la vinculación estratégica con sus clientes para detectar el nivel de identificación y satisfacción que tienen para con la empresa.
- Evaluar la pertinencia de la estructura organizacional en referencia al desarrollo de sus actuales actividades comerciales.
- Indagar la pertinencia de los procesos actuales de administración desarrollados.
- Identificar las competencias distintivas que desarrolla la empresa.
- Determinar el nivel estratégico corporativo de la organización.
- Crear una estructura organizacional por clientes para adaptarse a las exigencias de su actual mercado.
- Ordenar los procesos de vinculación con actuales y potenciales clientes.
- Capacitar la fuerza de venta de la empresa.
- Optimizar la vinculación comercial con sus actuales y potenciales clientes.

### **Alcance del trabajo**

El presente trabajo se desarrollará en la empresa Corban Consultores Inmobiliarios, situada en la Ciudad de Córdoba.

Con el diseño de planificación estratégica que se propone en este proyecto se pretende alcanzar el nivel corporativo, funcional y operativo de la organización. Se proveerá de un manual estratégico a fin de que se estructure profesionalmente.

# UNIDAD N° 1: MARCO TEÓRICO

## 1.1 Marco Teórico

Para el abordaje de los objetivos de indagación donde se plantea las categorías de análisis es importante desarrollar en este apartado de marco teórico los elementos que le den sustento a un enfoque concreto de la planificación estratégica.

Si se le presta atención a la diversidad de abordajes y teorías que versan sobre la planificación estratégica sería prácticamente imposible poder desglosar sintéticamente lo que cada autor pretende transmitir, sin embargo es preciso destacar que más allá de las diferencias y las diversidades de opinión existen ciertos aspectos en los que la gran mayoría coincide y de esta forma se evidencia a la planificación estratégica como una herramienta que le genera beneficios a la organización desde la idea de buscar la ventaja competitiva, es decir, trabajar aunando recursos y capacidades para generar una competencia distintiva.

Particularmente desde este proyecto, la idea conceptual está basada principalmente en los lineamientos de Hill y Jones y Sainz De Vicuña Ancin, quienes coinciden en conceptualizar a la planificación estratégica como un medio para lograr determinados objetivos y un propósito global en las organizaciones. Específicamente Sainz de Vicuña Ancin (2012) expresa que toda organización que se jacte de desarrollarse al son de los cambios del entorno necesita indefectiblemente de un trabajo coordinado de sus procesos internos y también de sus aspectos externos. En este sentido, el autor al igual que Hill y Jones coinciden en la necesidad de analizar el contexto externo e interno, determinar un diagnóstico, trazar objetivos, estrategias y planes de acción. Resumidamente lo que estos autores expresan es que la planificación estratégica describe en aquel proceso una secuencia de 5 fases, tales como:

Fase 1: Análisis de la situación.

Fase 2: Diagnostico.

Fase 3: Determinación de objetivos.

Fase 4: Determinación de estrategias.

Fase 5: Determinación de planes de acción.

Cada una de estas fases tendrá un correspondiente fraccionamiento donde se estipulan las herramientas para llevar adelante los principios de cada etapa.

Fase1: Análisis de la situación. Esta instancia implica el estudio en detalle tanto de las fuerzas directas como indirectas, es decir, aquellas que pueden ser controladas por la organización como también las que se presentan con un mayor nivel de control y que pueden perjudicar como beneficiar el desempeño de la empresa.

Tiene como propósito prestar atención a las tendencias del macro entorno y a las fuerzas del micro entorno. Finalmente para complementar y completar el estudio situacional se realiza un relevamiento y análisis de la realidad interna de la propia empresa (Sainz de Vicuña Ancin 2012).

El análisis del macro entorno implica prestar atención a los distintos factores que hacen al contexto más global, donde si bien tienen una incidencia sobre la empresa los mismos no son plenamente determinantes salvo en circunstancias extremas. En estos casos se deben analizar los elementos de un marco pensando en el mediano y largo plazo, y por ello se clasifican las vicisitudes políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas. Todos estos aspectos, como puede suponerse no tendrán una incidencia directa y en el corto plazo, pero sí al planificar estratégicamente se debe anticipar los lineamientos que se presentarán en el futuro tanto en el mediano como en el largo plazo. Según Kotler (2006) este espectro puede ser analizado a través de la matriz PEST, una herramienta que articula como sus siglas lo describen: los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

Luego, es momento de pasar al análisis del micro entorno. Aquí las 5 fuerzas de Porter son una herramienta fundamental y practica para poder entonces identificar a los actores del sector. En este caso también Hill y Jones (2009) remarca una conceptualización que sirve para orientar la forma en que debe entenderse el análisis del sector. Estos autores realizan una diferenciación entre concepto de sector, industria y segmento. El sector remite al espacio global

en el que se vinculan distintas industrias que se enfocan en satisfacer necesidades de un mercado con segmentos que presentan necesidades similares. Las industrias son aquellos grupos de empresas que pueden convivir complementándose compitiendo o sustituyéndose con grupos de empresas de otras industrias. Y finalmente los segmentos que son los grupos de consumidores nucleados de acuerdo a sus expectativas, requerimientos, necesidades como así también de acuerdo a la cobertura geográfica y la situación en la que estos se encuentran. Como se decía anteriormente, siguiendo la matriz de las 5 fuerzas, los actores pueden ser clasificados en: competidores, proveedores, consumidores, las barreras tanto para ingresar como para salir del sector y finalmente los sustitutos.

Por último, se realiza un análisis interno, donde se busca determinar el estado en el que se encuentra una organización, identificando la cualidad respecto a recursos y capacidades. En lo que refiere a los recursos son tanto tangibles, se puede hacer un relevamiento para identificar el estado de su infraestructura, de sus maquinarias, del espacio para alojar insumos como así también maquinarias especializada en caso de llevar adelante un proceso productivo, como intangibles, mencionando la experiencia y el conocimiento de los propios colaboradores, es decir, el recurso humano y su potencial intelectual. Por el lado de las capacidades refiere a las metodológicas, reglas, procesos que una organización ha ido configurando para poder administrar sus recursos.

La combinación de estos dos aspectos, recursos y capacidades, generan lo que toda empresa requiere y necesita, una competencia distintiva. En muchos casos, los propios recursos por su propia naturaleza demuestran una ventaja por sobre los demás, generando por ejemplo recursos valiosísimos. Sin embargo, en otras ocasiones, son las capacidades las que le permiten a la organización materializar una competencia distintiva, más allá que los productos carezcan de brillo propio. Lo ideal sería que la empresa entrenara y desarrollara sus capacidades para potenciar aún más el valor de sus recursos, en este caso, se estaría en presencia de una organización que ha materializado y articulado de la mejor manera todos sus espectros y plataformas en busca de una ventaja competitiva. Según Hill y Jones (2009), la descripción antes mencionada remite

específicamente al análisis interno, donde se debe concentrar los esfuerzos para identificar las virtudes y los desvíos o falencias que mitiguen el potencial de un recurso o el potencial de las capacidades, o por el contrario, identificar el valor y la diferencia que genera cada uno de estos elementos.

Fase 2: Diagnostico. Una vez realizado el análisis situacional, es necesario clasificar todos los aspectos relevados en determinados conceptos que describan aspectos positivos y negativos. Para ello puede mencionarse y utilizarse la matriz FODA, donde se nuclean y logran conceptualizarse descriptivamente cada uno de los desvíos, errores, virtudes traducidos en fortalezas, oportunidades, debilidades o amenazas, La mayoría de los autores coinciden en que esta matriz es una de las más usadas y prácticas.

Del estudio interno se clasifican tanto las fortalezas identificadas como las ventajas que presenta la plataforma organizacional para favorecer su desempeño, como las debilidades, representando los desvíos generados por errores o faltantes y carencias que no le permiten a la organización generar aquella competencia distintiva de la que se hacían mención en el análisis interno.

Del análisis de factores externos se identifican las oportunidades y amenazas, que pueden llegar a ser potencial o realmente un obstáculo o un escenario para potenciar el desempeño organizacional. Estos son los dos aspectos que no pueden ser controlados directamente por la organización pero si pueden ser anticipados para mitigarlos o aprovecharlos.

Fase 3: Determinación de los objetivos. Representa tanto corporativos como estratégicos.

Dentro de los objetivos corporativos se encuentra la definición del nivel más elevado en la organización que responde a la estipulación del proyecto organización/institucional, allí se describen la visión, misión, los valores y las políticas. Todos estos elementos son guías tanto conceptuales como prácticas para orientar el desempeño organizacional. Desde la visión se estipula el horizonte temporal, la cobertura geográfica y la forma en que una organización logrará sus objetivos tanto en el mediano como en el largo plazo. El tiempo

estipulado para una planificación estratégica comienza en un mínimo de 5 años y puede extenderse hasta 10 o 15 años. En lo que respecta a la misión, con este elemento la organización materializa sus ideas, su tecnológica o su metodología de trabajo y también sus planes, es decir, describe su vocación, para lo que la organización se siente útil y para lo cual genera valor tanto desde sus productos como de sus servicios, la forma en que lo hará estipulando por ejemplo los planes y los mecanismos de acción y finalmente el objetivo global que hace a su sentido empresarial, que va más allá de los objetivos cuantitativos sino más bien tiene un sentido de desarrollo corporativo e ideal en la empresa.

Con respecto a los objetivos estratégicos existen entre muchos 3: los de rentabilidad, los de crecimiento y los de consolidación. Cada uno de éstos tendrá que ser determinados en una secuencia lógica de acuerdo a la necesidad, a las expectativas y por supuesto al funcionamiento y dimensión de una empresa. No será lo mismo una secuencia de objetivos estratégicos para una pequeña empresa que para una mediana o para una gran corporación. Sin lugar a dudas que una organización pequeña que lucha por su existencia, el objetivo de rentabilidad será prioridad, dejando de lado en un segundo plano los objetivos de consolidación y crecimiento. En lo que respecta a una organización mediana, el objetivo de rentabilidad tal vez sea prioridad pero necesite consolidarse para lograr esa rentabilidad y luego pensar en el crecimiento, mientras que en una organización de trayectoria que ya ha experimentado la consolidación su perspectiva central sea de crecimiento y luego de rentabilidad. Aquí dependerá el criterio del profesional al analizar la situación de la empresa para saber cómo estipular y determinar la secuencia de los objetivos estratégicos.

Fase 4: Determinación de estrategias. Las mismas pueden ser clasificadas en corporativas y funcionales.

Las corporativas responden al nivel más abstracto donde se le plantea a la empresa la forma en que definirá su negocio, se incorporará al mercado, competirá y desarrollará aún más sus competencias distintivas. Entre estas estrategias se puede mencionar:

- La estratégica de negocio, donde se describe la esencia de la empresa, la tecnología y el segmento al cual apuntará.
- La estrategia de cartera, referida a la forma en que se decidirá trabajar en un mercado con determinados productos donde pueden clasificarse 4 tipologías de estrategia siguiendo la matriz de ANSOFF: desarrollo de producto, penetración de mercado, desarrollo de mercado o diversificación.
- La estrategia competitiva, que responde a la manera en que presentará sus productos y servicios al mercado, y pueden ser: de liderazgo en costos donde articulará una ingeniería de recorte para que su logística sea la más eficiente y le permita entonces lograr un margen de ganancia superior que el de otros competidores y así especular con un precio diferencial, de diferenciación donde apuesta sobre un carácter diferencial o un beneficio que el producto o el servicio puede entregarle al mercado y finalmente de enfoque donde le da la oportunidad a la empresa de enfocarse en la necesidad del consumidor y lograr la diferencia desde ese aspecto enfocándose en un nicho específico.
- La estrategia de crecimiento, que implica la toma de decisión acerca de la forma en que la organización ampliará el dominio de su oferta. Es importante no confundir estrategia de crecimiento con objetivo de crecimiento donde la primera implica desarrollar/determinar las metodológicas que le permite a una organización ampliar su espectro sobre la actividad en particular, mientras que la segunda traza pautas de desarrollo de mercados. Concretamente la estrategia puede ser externa donde aplica a que la empresa logra mayor capacidad de oferta absorbiendo a otros competidores o aliándose con actores estratégicos, o bien interna, también denominada orgánica, e implica la focalización sobre las metodologías interna de trabajo logrando mayor dominio a partir del perfeccionamiento de su trabajo y de sus formas de proceder.

En tanto que las funcionales, refieren a la forma de generar la transición entre el nivel corporativo y el nivel funcional operativo. Aquí se estipulan los

lineamientos para trabajar en cuanto a la estructura, la producción, los procesos, los recursos humanos, la comercialización, la investigación y desarrollo y finalmente el aspecto financiero.

Fase 5: Determinación de planes de acción. Implica delimitar que actividades serán las pertinentes de acuerdo a las estrategias funcionales antes mencionadas. Para la estrategia funcional de organizaciones se estipularán planes de acción en detalle como así también para comercialización, procesos, producción, recursos humanos y las demás. Estos planes de acción deben estar descriptos con el mayor nivel de detalle posible, expresando objetivos, recurso, costos, plazos, responsables, determinando indicadores y generando mecanismos de evaluación para su monitoreo y control.

De esta forma, se ha descripto sintéticamente la dinámica, el proceso y el fin que persigue la administración a trabajar con la herramienta de la planificación estratégica.

# UNIDAD N° 2: MARCO METODOLÓGICO

## 2.1 Marco Metodológico

Considerando los objetivos de indagación planteados en la unidad N° 1 de este trabajo donde se estipularon las categorías de análisis correspondientes al análisis situacional buscando abordar el macro entorno, micro entorno y la propia realidad de la organización, es que este estudio tuvo un carácter mixto, es decir, exploratorio y descriptivo simultáneamente. Este aspecto de combinación, de mixtura, responde a que en ciertos momentos se abordaron fuentes primarias, desde un sentido que nunca había sido interpretado porque la inmobiliaria en sus 12 años fue indagada o analizada pero no desde el punto de vista que aquí se le dio, entonces cobra el carácter exploratorio, que según Hernán de Sampieri (2010) la exploración implica abordar un fenómeno buscando identificar un hecho novedoso. Por el lado del aspecto descriptivo, también se abordaron fuentes secundarias, es decir, datos, aspectos ya procesados que sirvieron de complementos para la interpretación del fenómeno y por lo tanto se describe, en este caso, siguiendo al mismo autor, el carácter descriptivo significa abordar información ya procesada que pueda complementar los datos relevados de las fuentes primarias. Dichos objetivos orientaron al investigador a delimitar determinados objetivos de estudio correspondientes a cada dimensión del macro, micro y análisis interno.

En el macro entorno los objetos de estudio fueron las fuerzas o macro tendencias de la política, economía, lo social, lo tecnológico y lo ecológico y para extraer información al respecto se tomó contacto con páginas web especializadas de institutos u organizamos ya sea público o privados tales como el Indec, informes de bancos, la Afip, censo nacional, entre otros. Para esto se empleó como técnica de relevamiento el análisis documental.

En lo que respecta a la dimensión del micro entorno donde se tomó contacto con los actores del sector se siguió el modelo de las 5 fuerzas de Porter que describe a estos actores en 5 participantes concretos: competidores, consumidores, proveedores, las barreras de ingreso y los sustitutos. Para el abordaje de cada uno de estos actores se empleó observación directa en algunos casos y en otros la técnica del análisis documental.

En lo que respecta al análisis interno, y como tercera fase del análisis situacional, se abordó a los directivos, a los empleados y a la propia estructura, funcionamiento y procesos de trabajo de la inmobiliaria; para los directivos se empleó la entrevista; para los empleados también la misma técnica mientras que para el abordaje de los procesos, la dinámica que se utilizó fue la observación directa y el análisis documental. Otro aspecto que también refiere al análisis interno es el relevamiento que se realizó sobre los clientes a los cuales se encuestó, para lo que se confeccionó cuestionarios como instrumentos para abordarlos.

Para la selección de cada uno de estos objetos de estudio se utilizó un criterio muestral no probabilístico-intencional, es decir que por razones de tiempo, de accesibilidad de información y variables económicas no se pudo acopiar información que sea representativa a toda la población, sino que a los fines prácticos fue el propio investigador el que determinó los casos típicos de análisis o los de mayor conveniencia a su trabajo y a los objetivos de indagación (Vieytes, 2004)

Concluido el relevamiento se procesó toda la información y se analizó utilizando la metodología cualitativa y cuantitativa de acuerdo al caso que correspondió. El aspecto cualitativo significó prestarle atención a la calidad de la información, sin buscar estandarizar la misma, en cambio la cuantitativa si se interpretó desde la ponderación y estandarización de los datos, donde la cantidad fue fundamental para interpretar o para determinar tendencias, como por ejemplo las preferencias de las expectativas, necesidad de los clientes.

## 2.2 Fichas técnicas

### Ficha técnica N° 1: Macro entorno

Tipo de estudio	Exploratorio
Metodología	Cualitativa
Técnica	Análisis documental
Instrumento	Grilla de análisis
Población	Página Web especializadas de: Indec, Afip, Censo nacional, Informes de banco, etc
Criterio Muestral	No probabilístico-intencional
Muestra	Sin restricción

### Ficha técnica N° 2: Micro entorno

Tipo de estudio	Mixto: Exploratorio / Descriptivo
Metodología	Cualitativo
Técnica	Análisis documental y Observación directa
Instrumento	Grilla de análisis y guía de observación
Población	Proveedores, Competidores, Consumidores, Sustitutos y barreras de entrada.
Criterio Muestral	No probabilístico-intencional
Muestra	Sin restricción

### Ficha técnica N° 3: Análisis interno/ Directivos

Tipo de estudio	Exploratorio
Metodología	Cualitativa
Técnica	Entrevistas en profundidad
Instrumento	Guía de pautas
Población	Directivos y encargados de la Inmobiliaria
Criterio Muestral	No probabilístico-intencional
Muestra	1 directivo general y 2 responsable de área

#### **Ficha técnica N° 4: Análisis interno / Proceso, estructura**

Tipo de estudio	Descriptivo
Metodología	Cuantitativa y Cualitativa
Técnica	Análisis documental y observación directa
Instrumento	Grilla de análisis y guía de observación
Población	Documentos, informes, registros, estructura
Criterio Muestral	No probabilístico-intencional
Muestra	Sin restricción

#### **Ficha técnica N° 5: Clientes**

Tipo de estudio	Descriptivo
Metodología	Cuantitativa
Técnica	Encuesta
Instrumento	Cuestionario
Población	Clientes y potenciales clientes
Criterio Muestral	No probabilístico-intencional
Muestra	150 Clientes

### **2.3 Modelos de Instrumentos**

#### **2.3.1 Grilla de análisis para el macro entorno**

##### **Dimensión 1: Política**

- 1.1. Composición política argentina
- 1.2. Medidas económicas y políticas
- 1.3. Principales sectores económicos
- 1.4. Política exterior comercial (balanza comercial)

##### **Dimensión 2: Económica**

- 2.1. PBI: de crecimiento porcentual

2.2. Tipo de cambio (intervención del BCRA, tasas de intereses, letras de cambio)

2.3. Nivel inflacionario

2.4. Nivel del poder adquisitivo del ciudadano

2.5. Distribución del ingreso en la Argentina

### **Dimensión 3: Socio demográfica**

3.1. Composición y desarrollo poblacional en la Argentina

3.2. Estratificación social

3.3. Nivel de formación y educación

3.4. Tendencia de consumo de la población argentina

### **Dimensión 4: Tecnológicas**

4.1. Desarrollo de políticas respecto a la tecnología en Argentina

## **2.3.2 Grilla de análisis y Guía de observación para el micro entorno**

### **Fuerza 1: Competidores**

1.1. Cantidad, diversidad y tipología de competidores

1.2. Distribución y cobertura geográfica de los competidores

1.3. Características de la oferta: precio, calidad, financiación

1.4. Target

### **Fuerza 2: Proveedores**

2.1. Cantidad, diversidad y tipología de proveedores

2.2. Distribución y cobertura geográfica de los proveedores

2.3. Nivel de acceso a los proveedores

2.4. Nivel de exclusividad

2.5. Financiación

2.6. Características de la oferta

### **Fuerza 3: Sustitutos**

3.1. Cantidad, diversidad y tipología de sustitutos

3.2. Distribución y cobertura geográfica de los sustitutos

3.3. Acceso a los sustitutos

3.4. Costos de sustituto el producto/servicio por un sustituto

3.5. Calidad del producto/servicio del sustituto

Fuerza 4: Barreras de ingreso

4.1. Nivel de inversión inicial

4.2. Gestiones impositivas, legales y de autorización

4.3. Curva de aprendizaje

4.4. Cartera de clientes

Fuerza 5: Consumidores

5.1. Características y distribución de los consumidores

5.2. Frecuencia de consumo

5.3. Necesidades y expectativas de los tipos de consumidores

5.4. Formas de vinculación del consumidor para con el oferente

5.5. Predisposición a la adquisición del producto/servicio del consumidor

### **2.3.3 Guía de pautas para análisis interno: Directivos**

Área 1: Funcionamiento de la inmobiliaria

1.1. Descripción del funcionamiento general de la organización

1.2. Aéreas clave para el desarrollo de las actividades

1.3. Recursos: tipología, asignación.

1.4. Factores Claves para el funcionamiento general de la inmobiliaria

Área 2: Objetivos de la inmobiliaria

2.1. Visión, misión, valores y políticas de la inmobiliaria

2.2. Objetivos de comercialización

2.3. Metodología para lograr los objetivos de comercialización

2.4. Formas de medir el desempeño organización

Área 3: Estructura y procesos de la inmobiliaria

- 3.1. Descripción de la estructura de la empresa
- 3.2. Distribución de puestos, funciones, responsabilidades
- 3.3. Procesos determinantes en el desarrollo y gestión de la inmobiliaria
- 3.4. Metodología de trabajos

#### Área 4: Clientes

- 4.1. Característica y tipología de los clientes
- 4.2. Vinculación con el cliente: seguimiento, conocimiento, frecuencia
- 4.3. Medios y espacios destinados para la vinculación con clientes y potenciales
- 4.4. Necesidad y expectativas del cliente
- 4.5. Percepción del cliente respecto de la inmobiliaria
- 4.6. Razones por las que el cliente se vincula la inmobiliaria

### **2.3.4 Grilla de análisis y Guía de observaciones para análisis interno:**

#### **Proceso y Estructura**

##### Área 1: Funcionamiento de la inmobiliaria

- 1.1. Descripción del funcionamiento general de la organización
- 1.2. Aéreas clave para el desarrollo de las actividades
- 1.3. Recursos: tipología, asignación.
- 1.4. Factores Claves para el funcionamiento general de la inmobiliaria

##### Área 2: Estructura y procesos de la inmobiliaria

- 3.1. Descripción de la estructura de la empresa
- 3.2. Distribución de puestos, funciones, responsabilidades
- 3.3. Procesos determinantes en el desarrollo y gestión de la inmobiliaria
- 3.4. Metodología de trabajos

### **2.3.5 Cuestionario**

- 1) ¿Cuál es la razón por la cual se vincula en la inmobiliaria?
  - a) Compra-venta de inmuebles

- b) Alquiler de inmuebles
  - c) Tasaciones
  - d) Administración
  - e) Asesoramiento
  - f) Otras
- 2) ¿Hace cuánto que se vincula a la inmobiliaria?
- a) Hace menos de 6 meses
  - b) Entre 6 meses y 1 años
  - c) Entre 1 año y 2 años
  - d) Entre 2 años y 5 años
  - e) Más de 5 años
- 3) ¿Por qué medio conoció a la inmobiliaria?
- a) Por recomendación
  - b) Por clasificados en diarios
  - c) Medios digitales
  - d) De casualidad
  - e) Otros
- 4) ¿Qué es lo que espera encontrar al momento de vincularse con una inmobiliaria?
- a) Trayectoria y Confianza
  - b) Buena financiación
  - c) Variedad de ofertas y productos
  - d) Ubicación geográfica
  - e) Atención Personalizada

- 5) Califique del 1 al 5, siendo 1 menor valía y 5 mayor cuantía, el desarrollo de la inmobiliaria respecto a estas actividades:
- a) Gestión administrativa
  - b) Gestión comercial
  - c) Asesoramiento y seguimiento de cliente
  - d) Horario comercial
  - e) Otro
- 6) ¿Recomendaría los servicios de la inmobiliaria a algún amigo/conocido?
- a) Si, seguramente
  - b) Si, probablemente
  - c) Lo tendría que pensar
  - d) No, en absoluto
  - e) No sabe/ no contesta
- 7) ¿Cómo ubicaría a la inmobiliaria con respecto a otros competidores de la industria?
- a) En el mismo nivel
  - b) Por debajo
  - c) Por arriba
  - d) Muy por debajo
  - e) Muy por arriba
- 8) Distribuya 100 puntos entre los siguientes aspectos que caracterizan o podrían caracterizar a la inmobiliaria.
- a) Asesoramiento constante
  - b) Variedad de productos
  - c) Buen servicio al cliente
  - d) Atención personalizada
  - e) Otros

9) Indique su nivel de acuerdo con los siguientes enunciados:

Enunciados	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	No sabe no contesta
La inmobiliaria se caracteriza por su seriedad y trayectoria					
La inmobiliaria se caracteriza por su atención personalizada					
La inmobiliaria es un referente del sector inmobiliario					
Siempre que me atendieron en la inmobiliaria me fui satisfecho					

# **UNIDAD N° 3: RELEVAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

En este apartado se presentan los datos obtenidos desde el relevamiento de información a través de los distintos instrumentos articulados en el marco metodológico. En esta línea los espectros que fueron abordados condicen a las etapas de la planificación estratégica mencionadas en el marco teórico. Es decir, que se describirán los factores del macro entorno, micro entorno y análisis interno que permitirán entonces realizar el análisis situacional y finalmente el diagnóstico de la inmobiliaria CORBAN CONSULTORES INMOBILIARIOS.

### **3.1 Macro entorno**

La primera de estas dimensiones es el macro entorno donde se especifican los lineamientos que pueden incidir sobre el sector de la construcción que es el espacio de análisis de este trabajo.

#### **3.1.1 Dimensión política**

##### **Composición política argentina.**

El Gobierno de la República Argentina adopta constitucionalmente la forma de una democracia representativa, republicana y federal. Mauricio Macri es el presidente de la Nación Argentina desde el 10 de diciembre de 2015.

La formación política que lidera al país es descrita como una formación política conservadora, considerándose mayormente una coalición neoliberalista.

La Argentina enfrenta una situación compleja económica y social, produciendo inestabilidad económica en la región. Tiene un problema de bajo crecimiento, alta inflación y baja credibilidad por parte de los mercados. Se encuentra sumergida en un plan de ajuste donde los ejes principales son la suba en los impuestos a las exportaciones y la reducción del gasto público.

##### **Medidas económicas y políticas.**

Dentro de las últimas medidas que se llevaron a cabo, una de ellas fue la baja y, en algunos casos la eliminación del impuesto a las exportaciones de la producción agropecuaria y minera. También se permitió la libre remisión de

dinero de las empresas a las casas matrices (previamente, las multinacionales estaban obligadas a tenerlo un año en el país). Además se implementaron aumentos de tarifas de servicios públicos (electricidad, gas, agua, transporte, combustibles) que impactaron en el bolsillo de la población y redujeron el consumo, generando así una caída de la actividad económica. Estas decisiones fueron acompañadas de una desregulación total del mercado financiero y una tasa de interés alta que permitió a capitales especulativos hacer negocios con las llamadas Letras del Banco Central (Lebacs), generando un importante ingreso de dólares durante los años 2016 y 2017 pero no para inversión en industrias ni para generar puestos de trabajo. A comienzos de 2018, los mismos mecanismos que permitieron la entrada de divisas para la especulación financiera, garantizaron su rápida salida cuando el alza de la tasa de interés en EE UU golpeó todas las economías del mundo. A una primera crisis cambiaria en mayo 2018 le siguió una más reciente en agosto 2018. El acuerdo con el FMI por 50.000 millones de dólares convirtió a la Argentina en el país más endeudado con el ente financiero a nivel mundial.

### **Principales sectores económicos**

*Actividad bancaria.* Mantuvo un crecimiento constante durante los últimos años. En 2017, la intermediación financiera pasó a representar el 4,7 del Valor Agregado Bruto, mostrando una variación positiva de 0,73 puntos de un período al otro. Esto se debe a una serie de medidas favorables al sector: la suba de la tasa de interés, la desregulación del sistema financiero, el acuerdo con los fondos buitres, y la libre disponibilidad de divisas, entre otros.

*Electricidad, gas y agua.* Este sector también mantuvo un constante crecimiento. El gran “despegue” de la actividad se dio en el primer trimestre de 2016, cuando se produjeron los aumentos en los precios de los servicios.

*Rama de la agricultura, ganadería, caza y silvicultura.* Ha mostrado un crecimiento importante, con una variación positiva de 0,50 puntos porcentuales desde el 2016 en adelante. Este crecimiento se dio principalmente por la

devaluación, la baja de las retenciones a la soja y la eliminación total de los derechos de exportación.

*Industria manufacturera.* Ha sido una de las ramas que tuvo un impacto negativo en los últimos años. En sólo dos años la participación porcentual de la industria cayó 1,5 puntos. El origen de esta caída recae en la inestabilidad macroeconómica, la falta de financiamiento, la caída en el consumo interno, el aumento de las tarifas y de las importaciones.

*Construcción.* Este sector registró en agosto del 2018 una suba marginal del 0,1% comparada con igual mes del 2017 y acumulo hasta agosto del 2018 un aumento del 7,9 por ciento. Según el INDEC, el Indicador de Coyuntura de la Actividad de la Construcción (ISAC) registró un aumento del 2,7% en agosto del 2018, en la comparación con el mes anterior. Tras la suba interanual de mayo pasado del 7%, la industria de la construcción permanece virtualmente estancada, ya que en junio había caído un 0,1% y en julio creció un 0,7%, apenas por encima del indicador de agosto en la medición interanual. Un aspecto central está vinculado con la naturaleza del negocio, pues las obras se realizan en pesos, pero se comercializan en dólares. Con un mercado inmobiliario en el que cayó el número de las operaciones pero no los precios de venta en la misma proporción, se produjo una apreciable brecha entre el costo de construcción del metro cuadrado y el valor de venta en dólares. El INDEC informó que los precios de la industria de la construcción crecieron 7,3% en septiembre 2018, la variación más alta en casi dos años y medio, y acumularon en lo que va de 2018 un incremento del 32,5%, en línea con el indicador de precios minoristas, que fue del 32,4 por ciento. En los últimos doce meses, el costo de la construcción llega al 36%, por debajo del 40,5% de la evolución de los precios minoristas en ese período. Frente a un dólar que se encareció un 121% entre enero y septiembre –de \$18,92 a \$41,87-, el costo de la construcción medido en moneda norteamericana se redujo 35,3% en los primeros nueve meses de 2018.

## **Política exterior comercial (balanza comercial)**

Tras un primer trimestre de 2018 de crecimiento de 3,6% interanual, la economía argentina modificó su trayectoria. Bajo el impacto de turbulencias financieras que afectaron a los mercados emergentes, las consecuencias de desequilibrios domésticos previos y de los efectos de la sequía sobre la producción agropecuaria, Argentina ha atravesado un segundo trimestre de caída de la actividad (-4,2%). El proceso continúa en los meses en curso y aún no tiene final a la vista. La economía en 2018 culminaría con un cambio de signo respecto del año previo, cuando creció 2,9%. En el mismo sentido, el panorama del comercio exterior cambió significativamente a partir del segundo trimestre de 2018. Por un lado, la sequía de 2018 fue la peor en 50 años y redujo notablemente la producción agrícola en los cultivos de verano (soja y maíz), lo que no solo afectó la actividad del sector sino también las exportaciones del año en curso.

Habida cuenta de la magnitud del problema externo –el déficit de la cuenta corriente alcanzó US\$ 31.324 millones en 2017 (4,8% del PBI)- es relevante preguntarse cómo puede resultar el cierre de la balanza comercial de bienes en 2018.

La balanza comercial arrojó en julio un déficit de u\$s 789 millones, un 5,4% por encima de igual período de 2017, y cumplió 19 meses consecutivos de saldo negativo, informó el INDEC. Entre enero y julio, el rojo comercial se disparó a u\$s 5.867 millones, contra 3.363 millones del mismo período del año anterior, con un fuerte aumento del 74,5%. El resultado de julio duplicó al déficit registrado en junio pasado de u\$s 359 millones. En julio, las exportaciones alcanzaron un total de u\$s 5.385 millones, con un alza del 1,7% contra igual período de 2017 y las importaciones llegaron a u\$s 6.174 millones, con un incremento del 2,2% en la misma comparación pese a la devaluación.

En cuanto a las ventas al exterior y en la medición interanual, los precios subieron 11,1% pero las cantidades cayeron 8,4%, con un fuerte descenso del

23,3% en los productos primarios por efecto de la sequía. Según el informe oficial, las exportaciones de manufacturas de origen agropecuario cayeron 2,8%; las industriales aumentaron 14,5%; y las ventas de combustibles y energía crecieron 199,1%. El valor de las importaciones en julio aumentó 2,2% respecto al registrado en igual mes del año anterior (aumento de 133 millones de dólares). Este resultado se explica porque los precios subieron 6,5% y las cantidades se contrajeron 4%, con una baja del 20,6% en las compras de bienes de capital. Por el contrario, las importaciones de bienes intermedios aumentaron en julio 20,5% respecto del mismo mes de 2017; las de combustibles y lubricantes, 37,4% y los de bienes de consumo 7,9%.

### **3.1.2 Dimensión económica**

#### **PBI: de crecimiento porcentual**

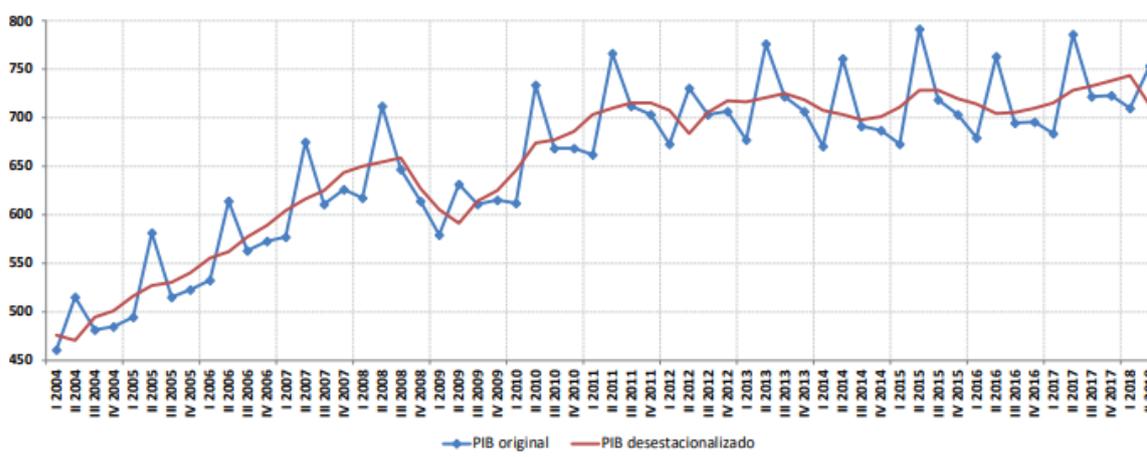
La estimación provisoria del producto interno bruto (PIB), en el segundo trimestre de 2018, disminuyó 4,2% con relación al mismo período del año anterior. El PIB desestacionalizado del segundo trimestre de 2018, con respecto al primer trimestre de 2018, arrojó una variación de -4,0%.

**Producto interno bruto, variación porcentual**

Período	Respecto al trimestre anterior (desestacionalizado)	Respecto a igual trimestre año anterior	Acumulado del año respecto a igual acumulado del año anterior
<b>2017<sup>(1)</sup></b>		%	
Segundo trimestre	1,9	3,0	1,9
Tercer trimestre	0,5	3,8	2,5
Cuarto trimestre	0,8	3,9	2,9
<b>2018<sup>(1)</sup></b>			
Primer trimestre	0,7	3,9	3,9
Segundo trimestre	-4,0	-4,2	-0,5

(<sup>1</sup>) Dato preliminar.

**Gráfico 1. Producto interno bruto, en miles de millones de pesos a precios de 2004**



Fuente: INDEC, 2018. Disponible en:

[https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/pib\\_09\\_18.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/pib_09_18.pdf) Extraído el día 10-10-18

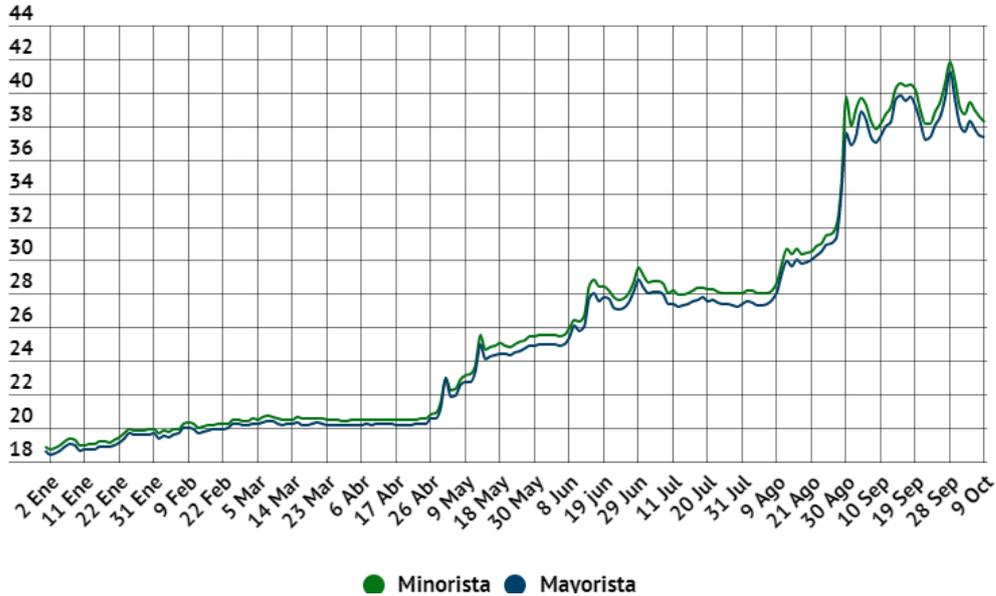
La evolución macroeconómica del segundo trimestre de 2018 determinó, de acuerdo con las estimaciones provisorias, una variación en la oferta global, medida a precios de 2004, de -2,8% con respecto al mismo período del año anterior, debido a la baja de 4,2% del PIB y al aumento de 2,7% en las importaciones de bienes y servicios reales. En la demanda global se presentó un alza de 3,1% en la formación bruta de capital fijo, mientras que el consumo privado creció 0,3%, el consumo público decreció 2,1% y las exportaciones de bienes y servicios reales registraron una variación de -7,5%. En términos desestacionalizados, con respecto al primer trimestre de 2018, el consumo

privado decreció 1,1%, el consumo público varió 0,0%, la formación bruta de capital fijo cayó 6,9%, las exportaciones se contrajeron 14,2% y las importaciones, 5,4%.

### **Tipo de cambio (intervención del BCRA, tasas de intereses, letras de cambio)**

Una de las últimas medidas que adoptó El Banco Central de la República Argentina (BCRA) fue que no intervendrá en el mercado cambiario en la medida que la divisa se mueva dentro de las siguientes bandas de flotación: mínimo \$34 y máximo \$44, es decir que no saldrá a vender reservas si la cotización varía entre estos dos importes. Esa intervención estará limitada a no más de \$150 millones diarios. En cambio, sí podría salir a vender o comprar en el mercado de dólar futuro, ya que eso no implica usar divisas. El piso y el techo de la banda se actualizarán diariamente, a un ritmo del 3% mensual. En la medida que la inflación baje, también se reducirá ese 3% de incremento mensual de aumento para el piso y techo de la banda. También determino emisión monetaria cero, siendo clave para lograr el equilibrio cambiario. Al secar aún más la plaza de pesos para adelante, se supone que habrá aún menos posibilidad de generar una nueva corrida cambiaria. Pero esto es siempre relativo, ya que en un escenario de incertidumbre también pueden salir pesos de los plazos fijos para comprar divisas. Se supone que al no haber emisión y con un mercado que tendrá pocos pesos, al menos en el corto plazo la tasa de interés se mantendrá muy alta (hoy en día es del 60%). Esto tendrá efectos recesivos, pero tendría a favor que hay más chances de equilibrar el mercado cambiario.

## RECORRIDO DEL DÓLAR EN 2018



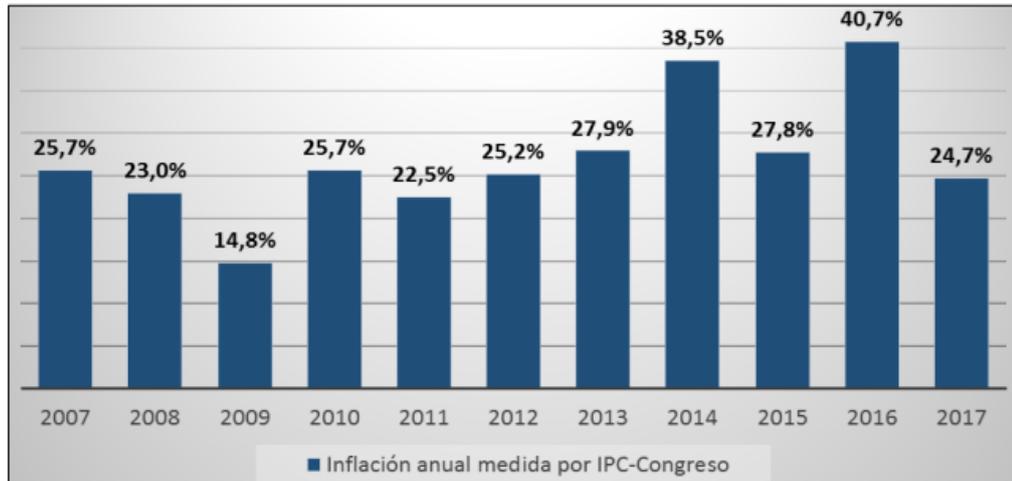
Fuente: Infobae.com. Disponible en

<https://www.infobae.com/economia/2018/10/09>. Extraído el 10-10-18

### Nivel inflacionario

La inflación acumulada en lo que va del año 2018 fue de 24,3%, con una variación del 33,5% en los últimos doce meses. Para todo 2018 se proyecta un 44% anual.

Gráfico 1. Inflación anual en Argentina (precios minoristas; IPC-Congreso)



Fuente: elaboración propia en base a datos del IPC – Congreso.

En la tabla mundial de países con más inflación del 2018, Argentina se encuentra en el sexto lugar, dentro de un top 10 que está liderado por Venezuela, y que integran países como Congo, Sudán o Irán.

### Nivel del poder adquisitivo del ciudadano

Argentina es el país de la región donde mayor deterioro tuvo el poder adquisitivo de los salarios en los últimos dos años. Con un desplome del 6,1% en el poder de compra, la cifra negativa supero ampliamente a Paraguay (-4,7%), a Brasil (-3,4%) y a Perú (-1%). Este proceso tiene su raíz en el incremento de precios sostenido sobre productos de la canasta básica, mermando el poder de compra de las familias. La estimación de la caída del salario real para el 2018 era del 6% interanual, pero dado el contexto de aceleración inflacionaria en los próximos meses, la baja en el poder de compra en la segunda mitad del año podría incluso superar el 10%, quedando el salario real por debajo de los niveles de 2009, situación que resulta incluso más compleja para los trabajadores informales.

Fuente: AMBITO. Disponible en <https://www.ambito.com/aseguran-que-argentina-es-el-pais-la-region-mayor-deterioro-del-poder-adquisitivo-n4011497>. Extraído el 10-10-18

Fuente: CRONISTA. Disponible en

<https://www.cronista.com/economiapolitica/Salarios-el-poder-adquisitivo-caera-este-ano-6-en-promedio-20180924-0065.html>. Extraído el 10-10-18

### **Distribución del ingreso en la Argentina**

De acuerdo a lo informado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) la distribución del ingreso se hizo más equitativa al término del segundo trimestre de este año en comparación con igual período del año pasado, a pesar de la caída de la economía y el aumento de la desocupación. En esa medición, el INDEC informó que el "Coeficiente de Gini" mejoró al término del segundo trimestre al quedar en 0,422 puntos, contra los 0,428 de igual período del año pasado. Este coeficiente es un indicador que mide el nivel de desigualdad en la distribución del ingreso, y que tiene el valor "0" como el "igualdad absoluta de todos los ingresos" y a "1" en el caso contrario. Esta mejora se dio a pesar de que la inflación entre junio de este año e igual mes del 2017 ascendió 29,5%, y la desocupación aumentó entre ambas mediciones al 9,6%, desde el 8,7% anterior.

El ingreso total individual del 60% de la población, ya sea porque cobran un sueldo, jubilación, pensión o subsidio, alcanza hasta 15.000 pesos por mes. Con este nivel, el 10% de la población concentra el 1,4% del total de los ingresos, y el 10% más acaudalado obtiene el 30,2%, informó el organismo.

#### **3.1.3 Dimensión socio demográfica**

### **Composición y desarrollo poblacional en la Argentina**

La población de la República Argentina de acuerdo con el censo del 27 de octubre de 2010 que realizó el INDEC asciende a 40.117.096 habitantes, con una densidad media de 14,4 hab/km<sup>2</sup> (sin considerar la superficie de la Antártida Argentina e Islas del Atlántico Sur). La Provincia de Buenos Aires es por mucho

la más poblada del país con 15.594.428 habitantes (casi el 38% del total nacional en 2010), de los cuales aproximadamente 10 millones viven en el Gran Buenos Aires y 5 millones en el resto de la provincia. Con mucho menos población, le siguen en magnitud las provincias vecinas de Córdoba y Santa Fe más la Ciudad de Buenos Aires con poblaciones en torno a los 3 millones. En total, el 60% de la población está concentrada en una región integrada por las tres provincias (Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe) y la Ciudad de Buenos Aires, y en una superficie que no alcanza el 22% del total del país. Luego, se encuentra con más de 1.700.000 habitantes Mendoza, con 1.400.000 habitantes Tucumán y lejos de las cifras apuntadas, rondando un millón de habitantes se encuentran Entre Ríos, Salta, Chaco, Misiones y Corrientes. Finalmente, se encuentran el resto de provincias, con Jujuy a la cabeza en densidad de población, y disminuyendo ésta a medida que nos alejamos de la Capital Federal especialmente hacia el Sur, donde se puede afirmar que el proceso de poblamiento prosigue hoy día.

Según datos del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010 hay un 48,7% de varones, y un 51,3% de mujeres y la población de 65 años o más correspondería al 10,2% del total y la de 60 años o más, al 14,3%, haciendo que la Argentina sea el tercer país más envejecido de América Latina después de Uruguay y Cuba.

#### Población (2010)

40.117.096 (Censo 2010-INDEC)

0-14 años: 25.5% (varones 5.195.096/mujeres 5.027.221)

15-64 años: 64.3% (varones 12.654.528/mujeres 14.135.603)

65 años y más: 10.2% (varones 1.674.142/mujeres 2.490.846)

#### Población (estimada 2018)

44.691.88618

0-14 años: 24.72%

15-24 años: 15.43%

25-54 años: 39.24%

55-64 años: 9.14%

65 años y más: 11.46%

### Estratificación social

El país de la clase alta, que están lejos de ser “los ricos”, representa el 5% de los hogares y tienen un ingreso promedio familiar mensual neto de \$215.000”.

Un punto a dejar en claro es que no hay una única clase media, sino varias. Como mínimo, dos. El de la clase media alta, representa el 17% de los hogares, que aspira en muchos casos a vivir como la clase alta y tiene un ingreso mensual promedio de \$68.000. La otra parte de la clase media, que es la clase media baja, tiene ingresos mensuales promedio por hogar de \$35.000 y aglutina a un 28% de los hogares.

A esto se sumó el otro 50% de los hogares, que pertenece a la clase baja, donde existe otra división nítida: la clase baja superior, que no está bajo la línea de pobreza y cuyos ingresos familiares mensuales promedio son \$18.000, agrupa a un 33% de las familias, y la clase baja inferior, que sí está bajo línea de pobreza, al 17% de los hogares, cuyos ingresos por hogar son de \$8.400 por mes. La brecha de ingresos entre el techo y la base de la pirámide social es de 25,5 veces.



Fuente: PAGINA 16. Disponible en: <http://www.pagina16.com.ar/cuanto-hay-que-ganar-para-ser-clase-media-asi-es-hoy-la-piramide-de-ingresos/>. Extraído el 10-10-18

### **Nivel de formación y educación**

La educación de la Argentina, en instituciones del Estado, es gratuita en los niveles inicial, primario, secundario y terciario así como en las carreras de grado de nivel universitario (no así para los posgrados). La educación privada es remunerada, aunque en algunos casos (especialmente en establecimientos primarios y secundarios) cuentan con subsidios del estado para soportar sus costos.

El país dedica una gran parte de recursos nacionales a la formación, esto es un 5,6% de su Producto Interior Bruto (PIB), frente a la media del 5,2% de la OCDE. En concreto, Argentina destina un 4,4% del gasto público a la primaria y un 6,1% a la secundaria, nueve décimas y un punto y medio por encima del organismo, respectivamente. A la educación superior se le dedica el 3%, en línea con el 3,1% de la media.

Los datos relevados corresponden, en su mayoría, a las bases de datos de la DiNIECE actualizadas fines de julio de 2010, si bien se toman otras fuentes, como estudios recientes de CIPPEC, entre otros.

En Argentina, un total de 11.349.450 alumnos asisten a todos los tipos de educación y niveles educativos. Un total de 10.445.772 alumnos concurren a establecimientos de educación común; 113.386 son alumnos que reciben educación especial, y 790.292 concurren a establecimientos de enseñanza de Jóvenes y Adultos. 7.485.142 estudiantes asisten a escuelas de gestión estatal, distribuidos de la siguiente manera: 1.013.590 alumnos asisten al nivel inicial, 3.509.259 a la escuela primaria (6 años), 1.661.860 alumnos concurren al ciclo básico de la escuela secundaria, 937.476 concurren al ciclo orientado de la secundaria y 362.957 son los estudiantes que cursan el nivel superior no universitario. 2.960.630 alumnos asisten a escuelas de gestión privada,

distribuidos de la siguiente manera: 513.325 alumnos asisten al nivel inicial, 1.134.171 concurren a la escuela primaria (6 años), 568.604 alumnos asisten al ciclo básico de la escuela secundaria, 451.291 concurren al ciclo orientado de la secundaria y 293.239 son los estudiantes que cursan el nivel superior no universitario.

El porcentaje total de alumnos que asiste a escuelas privadas -en todos los niveles educativos-, asciende al 28% del total de los alumnos matriculados. El nivel superior no universitario es el que posee más alumnos en instituciones privadas es -45% del total de la matrícula-, y le sigue el nivel inicial, con un porcentaje de 34% de alumnos en escuelas privadas.

Las provincias con mayor proporción de la matrícula en el sector privado: Ciudad de Buenos Aires, Córdoba, Provincia de Buenos Aires, Santa Fe y Entre Ríos. (CIPPEC, 2009). Las provincias con menor proporción de la matrícula en el sector privado: Chaco, Formosa, La Rioja, Jujuy y Chubut. (CIPPEC, 2009).

Fuente: Cimientos. Fundación para la Igualdad de Oportunidades Educativas. Programa de Investigación y Difusión. 2011  
Disponibile en: [http://www.cimientos.org/archivos/educacion\\_6.pdf](http://www.cimientos.org/archivos/educacion_6.pdf). Extraído el 10-10-18

Fuente: WIKIPEDIA Disponible en:  
[https://es.wikipedia.org/wiki/Sistema\\_educativo\\_de\\_Argentina](https://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_educativo_de_Argentina). Extraído el 10-10-18

### **Tendencia de consumo de la población argentina**

Con la crisis financiera que arrancó a fines de abril, el consumidor profundiza los cambios de hábitos de los últimos dos años, busca más alternativas, baja el ticket de compra, es crítico con la política económica y tiene una visión negativa de 2019.

La corrida cambiaria elevó los precios y bajó las expectativas, con lo cual el consumidor entró en modo "lowcost" (bajo costo). Se están acentuando los cambios previos, como resignar consumo ante el aumento de las tarifas de los servicios públicos o probar alternativas más económicas.

En los primeros cinco meses del año, el consumo masivo se redujo en todos los formatos 0,5% comparado con el mismo período del año pasado, pero se espera una baja aún más profunda para el segundo semestre, de tres a 3,5% frente a la segunda mitad de 2017.

Una muestra del mix de consumo de estos tiempos es que en los últimos 12 meses, las marcas que más crecieron en la elección de los compradores no son las líderes. Hay tendencias nuevas en duda, porque nadie sabe precisar cuán larga será esta crisis, por lo tanto, es difícil ponderar cuán profundos pueden ser estos cambios. El consumidor sigue buscando experiencias y es igual de tecnológico, pero por ahora reduce las compras en dólares, los viajes al exterior, la visita al restaurante y la adquisición de automóviles.

Hay que tener en cuenta que el consumidor argentino está acostumbrado a adaptarse a todo tipo de contexto. Por eso, a pesar del aumento en las tasas de interés, no está claro que vaya a dejar de utilizar la tarjeta de crédito para sus compras. Según Tarjeta Naranja, en el primer semestre hubo una suba de 35% en términos nominales frente a la primera mitad de 2017. Si se tiene en cuenta que la canasta de supermercados subió en junio 32,3% interanual, el consumo con "plásticos" estuvo unos puntos por encima de la inflación. La cartera de clientes no se modificó. La tarjeta es un instrumento muy valorado por los usuarios porque permite cuotificar sus consumos.

#### **3.1.4 Dimensión tecnológica**

##### **Desarrollo de políticas respecto a la tecnología en Argentina**

Al frente del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (MinCyT) se encuentra el Dr. Lino Barañao. "Lo que se hace en ciencia y tecnología rinde frutos en tiempos que son bastante más largos que un período

de gobierno", se ha encargado de señalar este doctor en Química e investigador del Conicet, quien se incorporó a la gestión pública en 2003 como presidente del directorio de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANPCyT) y ocupa su actual cargo desde diciembre de 2007, cuando se creó el Ministerio.

"La Argentina cuenta con varias fortalezas a la hora de aprovechar las oportunidades que brinda el conocimiento", afirmó Barañaño en la presentación del Plan Argentina Innovadora 2020. Y agregó: "Nuestro país dispone de investigadores reconocidos a nivel internacional y muchos de ellos, incluyendo los cientos que han regresado a nuestro país en los últimos años, desarrollan su trabajo en actividades de punta. Asimismo, cada vez más jóvenes se suman a la profesión científica y tecnológica, con lo cual el sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación se nutre de nuevas vocaciones en la búsqueda de sumar sus esfuerzos al avance de las distintas áreas del conocimiento".

Los números confirman que la ciencia consiguió ocupar un lugar destacado en la asignación de recursos del Estado Nacional en la última década. Entre 2003 y 2017, la inversión en investigación y desarrollo (I+D) pasó del 0,46 % al 0,69 % del PBI. En el mismo lapso, el índice de investigadores y becarios, según el equivalente de jornada completa, pasó de 1,8 a 3,04 por cada 100.000 integrantes de la población económicamente activa (PEA). Sin embargo, la polémica que se instaló a partir de la llegada al poder de Mauricio Macri fue la reducción de nuevos ingresos a la carrera de investigador científico del Conicet, que pasaron de 754 en 2015 a 385 en 2016 y 450 en 2017. "Lo que pretendemos es que los investigadores que no entran al Conicet se inserten en el sistema científico o en empresas nacionales para cumplir la tarea para la cual han sido preparados", ha manifestado Barañaño, quien adujo que en años anteriores "el Conicet venía creciendo a un ritmo acelerado para corregir el envejecimiento de la pirámide" y que la cifra de 400 investigadores por año era "totalmente razonable".

Lanzado en 2013, el Plan Argentina Innovadora 2020 estableció cuatro líneas guía. La primera de ellas apunta al viraje hacia políticas diferenciadas y focalizadas. En ese sentido, afirma: "La idea de llevar adelante políticas más selectivas tiene también otra dimensión, la de la focalización, que implica la identificación de áreas temáticas de alto valor estratégico como blanco prioritario de las políticas de promoción de la ciencia, la tecnología y la innovación". Un segundo punto especificado en el programa es el énfasis puesto en la construcción de soluciones tecnológicas que contribuyan a dar respuesta a las necesidades de desarrollo integral y al bienestar de la ciudadanía. Un tercer rasgo es la creciente relevancia asignada a la innovación en red, de manera de articular una mayor conexión entre empresas, agencias públicas, universidades y centros de investigación. El último aspecto mencionado en el programa es el reconocimiento de que las actividades de ciencia, tecnología e innovación pueden y deben contribuir a un mejoramiento de las condiciones de desarrollo e inclusión social. Al respecto, se hace referencia a la posibilidad de trascender el tradicional esquema lineal de desarrollo científico-tecnológico, que va desde la investigación básica hasta la aplicada y considerar que existen distintos desarrollos en la frontera del conocimiento que encuentran una utilización casi inmediata en la remediación de distintas necesidades sociales.

En concreto, al identificar las prioridades de las políticas de ciencia y tecnología, el plan se refiere a las oportunidades de intervención en entornos territoriales específicos a partir de la articulación de tecnologías de propósito general con sectores productivos de bienes y servicios. Con esa premisa, se explicitan 34 núcleos socio-productivos estratégicos (NSPE), distribuidos en distintos puntos del país y agrupados en seis grandes sectores: la agroindustria, el ambiente y desarrollo sustentable, el desarrollo social, la energía, la industria y la salud.

Fuente: INFOBAE Disponible en:

<https://www.infobae.com/def/desarrollo/2018/06/30/el-plan-nacional-para-la-ciencia-y-la-tecnologia-del-siglo-xxi> .Extraído el 10-10-18

## **3.2 Micro entorno**

Luego de haber presentado los datos correspondientes al análisis externo indirecto, es momento de observar los datos correspondientes al contexto directo, es decir, a todo lo que refiere al sector industria y segmentos en donde se encuentra inmersa la inmobiliaria. En este sentido, se analizan competidores, proveedores, sustitutos, las barreras de ingreso y la tendencia de consumo del segmento sobre este servicio.

### **3.2.1 Fuerza Competidores.**

Para el análisis de esta fuerza se tomó como muestra 5 competidores que presentan características similares a la inmobiliaria CORBAN, para de esta forma poder estipular el mapa competitivo en el cual se desenvuelve.

Para ello se tomaron aspectos concernientes al modelo de negocios y trabajo de cada uno de estos actores. Los indicadores fueron los siguientes: su distribución geográfica y su alcance con propuestas y ofertas, características de la organización y de sus productos y el target al que apuntan.

En primer lugar se comienza describiendo a la inmobiliaria Más Metros Cuadrados, luego Salsadella Negocios Inmobiliarios, después Maer, en cuarta instancia Con-trato y finalmente Zavalía y Fuster propiedades.

Más metros cuadrados, es una inmobiliaria que se encuentra desarrollándose principalmente en Nueva Córdoba y zona norte de la Ciudad de Córdoba y también trabaja a partir de ciertos brokers con la financiación para la obtención de lotes en ciudades aledañas como Villa Allende, Rio Ceballos y Unquillo. Es una organización con más de 12 años de trayectoria en el mercado aproximadamente y que ha sabido adaptarse a la separación de sus socios hace más de 7 años y a partir de allí su nueva dirección generó un nuevo modelo de negocios que se sustentó en un estilo de franquicias entonces hoy esta empresa es una pequeña inmobiliaria pero que tiene sucursales independientes que toman el formato de franquicia, logrando entonces estar en el Centro y Nueva Córdoba y en el Cerro de las Rosas. Al ser una inmobiliaria pequeña y carecer de estructura se moviliza y se gestiona por la propia inercia de la demanda del

mercado entonces se advierte ofertas dirigidas hacia inversores como así también al consumidor o potencial consumidor que busca un alquiler o aquel que necesita que se le administre su propiedad.

Salsadella Negocios Inmobiliarios tiene un alcance geográfico en Córdoba Capital y sus alrededores y actualmente tiene dos sucursales: una de ellas se ubica en el barrio Centro de la Ciudad de Córdoba y la otra está instalada en la localidad de Villa Allende. La empresa fue fundada en el año 1971 por José Salsadella, actual socio gerente y al día de hoy mantiene su estructura familiar, incorporando la segunda generación, formando un equipo de 18 empleados. Se dedica a la comercialización de departamentos, casas y lotes tanto para alquiler como para la venta, al mismo que tiempo que brinda servicios de administración. A su vez, participa en el desarrollo y en la comercialización de algunos proyectos en pozo, ofreciendo financiación propia para algunos emprendimientos. En ella se advierte ofertas dirigidas hacia inversores como así también al consumidor o potencial consumidor que busca un alquiler o aquel que necesita que se le administre su propiedad. Promociona muchos sus servicios en la provincia de Santiago del Estero.

Maer, es una inmobiliaria que se desarrolla principalmente en Nueva Córdoba y zona sur de la Ciudad de Córdoba a través de sus dos sucursales: Nueva Córdoba y barrio Jardín. Esta empresa nació en el año 1975, y a lo largo de su trayectoria fue adquiriendo experiencia y reputación en el sector inmobiliario, estudiando el mercado y sus tendencias, desarrollando importantes proyectos de inversión, como edificios y barrios privados. En la misma se destaca su estructura familiar y actualmente el grupo está conformado por 12 empleados. Además de los servicios de administración, alquileres y venta, también se destaca el asesoramiento legal que realiza y participa en la construcción de diferentes proyectos inmobiliarios. Dentro de su target se advierten ofertas dirigidas hacia inversores como así también al consumidor o potencial consumidor que busca un alquiler o aquel que necesita que se le administre su propiedad.

La inmobiliaria Con-trato tiene un alcance geográfico principalmente en General Paz y zona norte de la Ciudad de Córdoba con dos sucursales. Es una empresa que comenzó en año 2005 y se identifica por desafiar la tradición y paradigmas de la industria inmobiliaria, ofreciendo soluciones creativas y eficaces consistentes con sus compromisos. Entre los servicios que ofrece se encuentra: alquileres, compra-venta de inmuebles, consultoría y negocios de inversión, administración y marketing inmobiliario, siendo los medios digitales su principal canal de comunicación. En su cartera comercial se encuentran departamentos, casas y locales comerciales y sus ofertas están dirigidas hacia inversores como así también al consumidor o potencial consumidor que busca un alquiler o aquel que necesita que se le administre su propiedad.

Por último, la inmobiliaria Zavalía& Fuster Propiedades tiene un alcance geográfico principalmente en Nueva Córdoba y zona Norte de la Ciudad de Córdoba. Si bien tiene 2 años de antigüedad en el mercado, sus fundadores tienen larga experiencia ya que formaron parte del plantel de profesionales de JB Srur S.A. Se destacan por ser una inmobiliaria joven y dinámica que trabaja con esmero y absoluto profesionalismo, siendo integrada por 5 personas. Presta los servicios de administración, compra, venta y tasación de inmuebles y su cartera de productos está representada por departamentos, galpones, locales comerciales, casas y campos, brindando opciones de financiamiento para diferentes emprendimientos. Dentro de su target se advierten ofertas dirigidas hacia inversores como así también al consumidor o potencial consumidor que busca un alquiler o aquel que necesita que se le administre su propiedad

### **Conclusión de la Fuerza Competidores.**

De acuerdo a lo observado se puede decir que la fuerza de los competidores es una variable de un apalancamiento importante sobre el sector, pero que no demuestra una incidencia directa y protagónica ya que la cantidad de actores de esta naturaleza asciende a una medida importante que disuade entonces su poder de negociación, ya que el consumidor como así también los propios proveedores desarrollistas tienen diversas alternativas donde poder

colocar sus ofertas pudiendo negociar tranquilamente el canon y la metodología de promoción. Lo mismo sucede con el mercado. Cada uno de los segmentos que lo componen tiene alternativas en gran proporción, lo que les permite elegir por sobre aquellas propuesta que más le convengan. En este contexto, las inmobiliarias se ven forzadas a modelar su oferta de acuerdo a la contra prestación tanto del consumidor como a la oferta de sus competidores. Es decir, la fuerza de negociación de los competidores es media-baja.

#### Indicencia

Fuerza	Bajo	Medio	Alto
Competidores		●	

### 3.2.2 Fuerza Proveedores

Estos actores son los encargados de generar los productos y las ofertas concretas que luego las inmobiliarias podrán tomar para llevar adelante sus servicios. Es decir, que son actores protagónicos que mantienen la esencia de la cadena valor del sector. Es una industria que le es totalmente trascendental a todo el sector de la construcción ya que son ellos los que generan el producto en sí mismo que se comercializará a los distintos segmentos del mercado.

Pueden describirse distinta tipología de proveedores entre desarrollistas, constructores, pequeñas empresas, grandes corporaciones y hasta incluso dueños de propiedades que deciden asignar su propiedad a una inmobiliaria para que esta la administre, comercializa y demás.

En esta línea, el relevamiento fue realizado sobre las productoras y desarrollistas tomando como muestra a 5 de estos actores, principalmente corporaciones que se encuentran totalmente afincadas en el mercado de la Ciudad de Córdoba. Entre las seleccionadas se encuentra: Edisur, Grupo Betania, Grupo Canter, Grupo Lofer y Tierras y Construcciones. De estos actores se analizaron factores tales como: su distribución y alcance geográfico, el nivel de acceso que se puede tener sobre cada una de sus producciones, la exclusividad que una inmobiliaria puede lograr en cuanto a negociación para

comercializar de manera concreta y única estos productos y finalmente las características de la oferta en cuanto a diversidad y calidad y diversidad, entre otros.

La empresa Edisur tiene una abarcabilidad amplia del mercado y se encuentra tanto en zona norte, en el centro y en sur de la Ciudad de Córdoba como también ha comenzado a incorporar emprendimientos de complejos que se salen de las características comunes de desarrollo de los emprendimientos que hasta ahora habían copado los polos más importantes del desarrollo de la construcción en Córdoba, como ser Nueva Córdoba, General Paz y Alta Córdoba generando nuevos emprendimientos en ciudades vecinas desarrollando barrios privados como San Isidro y Chacras de la Villa. Se basa en una diversidad de alternativas, sean casas, casonas, countries, edificios, locales, lotes. Además se observa la legitimidad que tiene su propuesta en el mercado que logra que el consumidor llegue al revendedor apalancado por el re nombre del proveedor, este es el caso de Edisur.

El Grupo Betania desarrolla sus proyectos en 3 zonas bien definidas: General Paz, Nueva Córdoba y Alberdi, aunque ha realizado proyectos únicos en la zona del Chateau, Ciudad de Alta Gracia y en Uruguay. Su oferta se basa principalmente en ofrecer departamentos, ya sean en construcción o terminados.

El Grupo Canter concentra sus proyectos en 2 puntos de la Ciudad de Córdoba: Alta Córdoba y General Paz pero es de destacar que han realizado emprendimientos de mayor envergadura por única vez en la zona del Chateau y camino a Alta Gracia. Ofrecen diferentes tipologías inmobiliarias: edificios, barrios reserva y condominios eco-sustentables.

El Grupo Lofer concentra sus proyectos principalmente en la zona de Nueva Córdoba y Centro. También se destacan algunos emprendimientos en zona norte de la Ciudad de Córdoba. La oferta consiste en departamentos, ya sean en construcción o terminados y locales y oficinas comerciales.

La empresa Tierras y Construcciones desarrolla sus proyectos en los principales puntos de la Ciudad de Córdoba: zona norte, zona sur Nueva

Córdoba y Centro. Se basa principalmente en ofrecer emprendimientos residenciales pero también ha sabido desarrollar complejos comerciales.

Hay dos puntos en común en las 5 empresas mencionadas: el primero se trata de que el nivel de acceso a este tipo de proveedores que se caracterizan por una envergadura importante y con un portafolio de proyectos amplios es mínimo para la mayoría de las inmobiliarias. Para lograrlo deben tener una reputación condensada y validada en el mercado y de esta forma ganarse la confianza para que un generador de proyectos como estos grupos logren depositar su confianza en la inmobiliaria como puerta de venta de sus productos y servicios, siendo entonces estrecho este nivel. El segundo punto, nivel de exclusividad, es similar al primero debido a que se comparte la variable de accesibilidad sobre las propuestas de las constructoras. Lograr ser comercializador de estos grupos es garantía de tener proyectos legitimados y sustentados desde una marca reconocida en el mercado de la Ciudad de Córdoba por lo tanto este nivel es muy importante y determinante en caso de poder ganarle.

### **Conclusión de la Fuerza Proveedores**

Teniendo en cuenta lo descrito al inicio, donde se expresaba las distintas tipologías de proveedores, y aunque en este estudio se hayan presentado las grandes corporaciones es importante destacar que la industria se encuentra configurada por pequeñas, medianas y grandes, sin embargo el foco debe ser puesto en las grandes desarrollistas ya que son estas las que marcan el ritmo del desarrollo productivo y comercial del sector.

Considerando sus características, puede decirse que son la fuerza más determinante del sector, es decir, que su poder de apalancamiento sobre el resto de los actores es determinante y trascendental. Son ellos los que estipulan los tiempos, la calidad, las formas de financiamiento y demás, que pueden las inmobiliarias y así también los consumidores disponer para realizar sus negocios

o satisfacer sus necesidades. Es decir, la fuerza de negociación de los proveedores es alta.

#### Indicencia

Fuerza	Bajo	Medio	Alto
Proveedores			●

### 3.2.3 Fuerza Sustitutos

Fue estudiada considerando la forma de abordaje de la necesidad que presentan los segmentos que componen este sector. Teniendo en cuenta este aspecto, y también el movimiento entre los distintos actores, puede decirse que es un sector que tiene una particularidad dado que muchos actores son multitasking, que por momentos son proveedores como los desarrollistas y en otras instancias pueden convertirse en competidores indirectos o sustitutos porque logran de forma directa llegar al propio consumidor o al potencial inversor. En este sector también aparecen algunos canales de comercialización como las páginas web especializadas como por ejemplo “Argenprop” o el “inmobiliario.com” donde se generan comercializaciones y el sitio se convierte en lo que es la inmobiliaria, es decir, el nexo entre el dueño de la propiedad y el interesado en alquilar o comprar. Si bien su acceso es ilimitado y simple, este tipo de sustitutos no presenta la misma calidad de atención personalizada que brinda un asesor inmobiliario.

#### Conclusión de la Fuerza Sustitutos.

Como bien se dijo es una plataforma flexible donde distintos actores cumplen funciones y roles de acuerdo a la circunstancias por ende es complejo poder determinar el nivel de apalancamiento y negociación que pueden llegar a ostentar. Si se tiene en cuenta los sustitutos más puro como los que se mencionaban anteriormente como ser las páginas web especializadas, estos tienen un poder medio/bajo debido a que si bien son capaces de presentar el producto

y satisfacer la necesidad del inversor o aquel interesado en alquilar, el tratamiento y la forma de llevar adelante dicha gestión genera muchos vacíos en comparación a la complementariedad del asesor inmobiliario quien tiene todo un respaldo, no solamente físico y de instalaciones sino también de trayectoria y experiencia en el negocio. Por lo tanto se concluye que esta fuerza tiene un poder de negociación medio-bajo.

#### Indicencia

Fuerza	Bajo	Medio	Alto
Sustitutos		●	

### 3.2.4 Fuerza Barreras de Ingreso

Esta cuarta fuerza fue analizada contemplando 4 variables; el nivel de inversión necesario para poder configurar una organización capaz de llevar adelante el servicio, las gestiones impositivas, es decir todos aquellos elementos que limitan o obstaculizan el poder inscribirse como persona jurídica apta para el desarrollo del servicio, la curva de aprendizaje y la posibilidad de generar una cartera de clientes.

De todos estos aspectos puede describirse lo siguiente:

- Nivel de inversión: Es bajo, ya que para ejercer la actividad no es necesario contar con un lugar comercial /oficina. Incluso hay quienes lo realizan de manera virtual.
- Gestiones Impositivas: La actividad inmobiliaria en la Provincia de Córdoba está regulada por la ley 9445. A fin de ejercer es necesario tener título habilitante de Corredor Publico Inmobiliario.
- Curva de aprendizaje: Si bien la experiencia en el rubro es importante, el conocimiento, las técnicas y metodologías para abordar el negocio no implican un desarrollo de aprendizaje profundo sino que es un aspecto

que se va incorporado en la cotidianidad y en el día a día. Se necesita tiempo de transición para ganar experiencia.

- Cartera de clientes: Es una barrera importante, porque hay que hacerse de una marca o bien de un posicionamiento en el mercado. Al ser negocios inmobiliarios, donde hay desembolso de dinero, la generación de confianza es un aspecto fundamental. La misma se logra con el tiempo luego de haber realizado diferentes operaciones inmobiliarias que sustenten a la marca.

### **Conclusión de la Fuerza Barreras de Ingreso.**

Como pudo apreciarse de estos 4 componentes son 2 los fundamentales, por un lado la gestión impositiva y todo lo referido a la habilitación y el marco regulatorio que le genera la industria. Es imprescindible tener el título habilitante para poder trabajar con una inmobiliaria, salvo que el servicio sea exclusivamente de administración, lo que limita la propuesta de valor.

El otro aspecto que puede observarse como una restricción es la generación de la cartera de clientes. No se debe olvidar que es un negocio de inversiones importantes donde la confianza que se le debe generar al inversor es fundamental, y aquí un recién ingresado al negocio tendrá que llevar adelante todo un proceso y desarrollo marcario hasta que pueda generar ésta confianza y ésta reputación en los clientes.

Por lo tanto y teniendo en cuenta dichas variables puede resumirse que las barreras de ingreso tienen un poder de negociación medio, ya que por momentos limitan pero no del todo para que un potencial ingresante pueda generar el espacio empresarial para brindar el servicio.

#### **Indicencia**

<b>Fuerza</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>
Barreas de Ingreso		●	

### 3.2.5 Fuerza Consumidores

En esta fuerza se analiza el comportamiento del consumo de inmuebles y no específicamente la figura del cliente de una inmobiliaria. Bajo estas circunstancias el análisis refiere directamente a lo que acontece y podría acontecer respecto al mercado inmobiliario y a los distintos segmentos que lo integran.

Muchos de los aspectos que se tiene en cuenta para efectuar este análisis en Argentina es la fluctuación del tipo de cambio, principalmente con la moneda extranjera (dólar) y la inflación, como así también los diferentes préstamos que se generan en entidades como es el caso de los préstamos UVA.

En torno a lo descripto en cuanto al tipo de cambio y al desarrollo fluctuante de la inflación, muchos especialistas consideran que promediando el año 2019 los precios de los inmuebles sufrirán un importante decrecimiento generando de esta forma un impacto en el desarrollo del consumidor. Ahora bien, la pregunta que se realizan los especialistas refiere a una reflexión directa: ¿si se desploma los precios de los inmuebles, el consumo crecerá proporcionalmente en la misma magnitud? La respuesta a este interrogante puede ser simple de realizar prestando atención a las consecuencias por las que el mismo precio de los inmuebles podrá sufrir este decrecimiento, es decir que la razón del mismo es la baja de la demanda global. En este sentido, la Asociación de Empresarios de la Vivienda (AEV) sostiene que la caída del precio no responde a un acodamiento sino que será producto de una búsqueda comercial para retener o seducir al consumidor y potencial consumidor.

Otro de los factores que incide en el consumo es que el Impuesto a las Ganancias sobre la venta de los Inmuebles no tendrá en cuenta el efecto dólar. En este sentido, el movimiento de la compra-venta de inmuebles estará supeditado a una percepción extremadamente subjetiva del propio consumidor. Específicamente esta indiferencia, por decirlo de alguna manera, terminaría perjudicando a aquel ente o persona que decida gestionar sus negocios

inmobiliarios; concretamente un inversor que haya decidido adquirir una propiedad estará siendo perjudicado por la forma de tributación de las ganancias perdiendo un 15% donde estaría experimentando una baja en su generación de ganancias sin haber ganado previamente un sustento que permita contrarrestar este descuento simbólico que se convierte en un aspecto concreto.

Un tercer aspecto a tener en cuenta para el año 2019 en el mercado inmobiliario es que es una temporada electoral y como tal todos los indicadores antes mencionados (inflación, tipo de cambio, créditos, entre otros) estarán supeditados a las inclemencias de estas circunstancias y por ende tanto compradores/inversores como así también desarrollistas e intermediarios (inmobiliarias, operadores, etc) se encuentran con una perspectiva de especulación y como suele suceder en este contexto la característica principal que denomina la circunstancia la paralización o la toma de decisiones enlentecimiento.

Finalmente dentro de este análisis, y más allá de esta descripción que explica las incidencias negativas de los indicadores y la constante incertidumbre que pregona sobre el mercado, la compra-venta como tal mantiene como tal mantiene una demanda de la vivienda que se encuentra en su cuarto año consecutivo de crecimiento. Es decir, que existe una expansión que según los especialistas también se expandirá y prolongará durante el año 2019, aunque son críticos y objetivos describiendo que si bien crecerá sufrirá una ralentización.

Los indicadores de este crecimiento constante son elocuentes donde se determina la cantidad de viviendas que se venderán este año y que según los expertos consultados será mucho mayor que las del año 2018. Según Samuel Población, Director Nacional de Residencial & Suelo de CBRE, en el año 2018 se cerraron más de 580.000 operaciones de compra-venta de vivienda lo que permitió inferir entonces un incremento superior al 10% respecto al año 2017. Para el año 2019 estos indicadores serán consolidados con un indicador (volumen) que asume la calificación entre 625.000 y 645.000 unidades comercializadas.

Más allá de que los últimos 4 años fueron de crecimiento consecutivo, es importante destacar que los indicadores no se acercan a la mejor época del desarrollo inmobiliario en Argentina que fue promediando el año 2006 y 2007 donde se encontraban indicadores superiores en un 36% de lo que se advierte en esta triada de los últimos años.

### **Conclusión Fuerza consumidores**

Considerando todos estos aspectos la fuerza consumidores puede ser caratulada en un término medio ya que si bien existe una gran cantidad de demanda, lo que significa la oportunidad comercial para las inmobiliarias como así también para los propietarios y desarrollistas, la crisis económica y los aspectos del macro entorno especialmente los políticos, económicos y sociales inciden para que el consumidor tenga cierto peso en este entramado de comercialización. Es por ello que no termina de decantarse una fuerza interna como así tampoco considerarla una fuerza débil, y por ende puede ser definida finalmente como una fuerza con un protagonismo específico y de incidencia aunque no termina de ser elocuente para el desarrollo de la industria. En palabras concretas es el consumidor en que muchas circunstancias dependiendo la situación debe adaptarse a la oferta y otras es la oferta la que termina decantando por sobre la necesidad de este grupo de interés.

Indicencia

<b>Fuerza</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>
Consumidores		●	

### **3.3 Análisis interno**

#### **3.3.1 Historia**

CORBAN Consultores Inmobiliarios surge en el año 2007. Si bien la empresa tiene 12 años de antigüedad, su dueño y fundador tuvo sus comienzos

en el año 2000 al formar parte del plantel profesional de otra inmobiliaria, por lo que cuenta con una larga experiencia en el sector. En el año 2006 se desvinculo de la inmobiliaria para la cual trabaja para fundar al año siguiente CORBAN.

Desde sus comienzos la organización ha mantenido sus oficinales comerciales en el barrio Centro de la Ciudad de Córdoba, pasando por 2 oficinas. La última mudanza se realizó hace 7 años.

Comenzó siendo una empresa familiar, con una cartera reducida de clientes y con el paso del tiempo y la dedicación de todo el equipo de trabajo fue incrementando su participación en el mercado para convertirse hoy en una PYME.

### **3.3.2 Objetivos corporativos**

En la entrevista con el directivo el relevamiento extraído permitió claramente describir una falta de formalización en cuanto a este elemento estratégico, ya que carecen de una bajada formal de lo que es su misión, visión, políticas y valores. Sin embargo, expresaron sus ideas y aquellos valores implícitos que son parte del desarrollo diario de la inmobiliaria, y que a través de los dichos y el acompañamiento de su propio fundador, es posible transmitírselos a los diversos colaboradores y empleados y de esta forma aunar un trabajo concreto.

Acorde a la manifestación de su fundador, Corban tiene como pilares fundamentales de su misión el trabajo con la mayor calidad posible sobre todo en la focalización sobre la atención al cliente, describiéndolo como un factor diferencial que lo considera en torno a un contexto muy dinámico y que para lograr diferenciarse necesitan de un trabajo en detalle, personalizado y que permita al cliente/ inversor sentirse cómodo vinculándose con esta inmobiliaria.

*“A ver, no te voy a mentir, no tenemos todas estas cosas así súper formalizadas, si yo como directivo y que estoy desde que la funde te puedo decir que lo que busco es la calidad en la atención, ser*

*muy exigentes con nosotros mismo para que el cliente, la persona que venga a buscarnos vea ese factor diferencial. Por supuesto muchas veces no se logra, porque no todo depende de vos, esto es un negocio muy dinámico, estamos en un contexto muy dinámico pero la porción del trabajo que corresponde a nosotros y todo lo que está en nuestro campo tratamos de hacerlo de la mejor calidad, creo que te resumo un poco lo que es mi misión, y la visión y por supuesto que es esto llevado en el tiempo, nos gustaría poder sostener esto que te digo pero lamentablemente se nos ha dificultado crecer, hemos crecido, hace 5, 6 años que venimos creciendo y ahora en este último año se nos ha dificultado poder acompañar todo ese crecimiento de una forma eficiente, es obvio que detrás de esto que te digo de la calidad nos hemos sentido cómodo y la gente se ha sentido cómoda con nosotros y entonces nos elige, pero hoy estamos como un poco desbordados para poder mantener y poder yo, en esto que te digo visualizar un futuro donde podamos mantener todo esto, se empieza a complicar, por momento se empieza a complicar y es estresante”. (Entrevista: Director General de Corban).*

Como bien se apreció en la manifestación del directivo los objetivos corporativos no se encuentran desarrollados, y si bien tienen las ideas medianamente bajadas y clarificadas en su conceptualización ideal, esto no es un componente que le sea de utilidad y de orientación para la organización, por lo tanto es una necesidad imperante poder formalizar y depurar estrictamente cuales son los lineamientos corporativos de la inmobiliaria.

Sin ir más lejos en la propia manifestación el directivo termina describiendo que en algunas circunstancias se encuentran sobrepasados y desfasados y que no logran entonces mantener aquella idea principal que da orden y organización a la propia empresa.

Otro punto que se encuentra ligado a los objetivos corporativos y que se desprende de los mismos son sus objetivos más específicos y más precisamente los alusivos a la comercialización. En torno a este aspecto, nuevamente la informalidad vuelve a ser el denominador común que impera en su propia gestión y les genera inconvenientes ya que constantemente se encuentran siendo

modificados y torciendo el rumbo desde una perspectiva totalmente fluctuante, que les impide entonces reconocer que es lo que deben lograr y al alcanzar determinadamente y por ende no son capaces de medir su propio desempeño como así tampoco generar un feedback a todo su equipo de trabajo. Manifiestan que la economía argentina presenta indicadores muy cambiantes y que esto los obliga a adaptarse y a ajustar sus indicadores de manera frecuente.

*“Los objetivos de comercialización cambian todo el tiempo, o sea, las expectativas cambian todo el tiempo, los objetivos tal vez siempre estemos queriendo llegar a un determinado indicador, pero de acuerdo a la situación que es muy fluctuante las expectativas las vas manejando y la tenes que ir negociando porque si tenes muchas expectativa y te agarra un agosto como nos agarró, con todo el tema de la economía acá en Argentina te desmoralizas, te desmoronas y se desmorona todo el equipo de trabajo, se desmorona toda la gente que está confiando en vos también, entonces, no solamente tu equipo de trabajo, sino la gente que viene y te pide trabajar con vos la tenes que ir sosteniendo y conteniendo, muchas veces son como una especie de mentor, que le podes ir diciendo va a suceder esto, va a suceder lo otro y para colmo te preguntan, es muy común que te pregunten qué va a pasar con el dólar, qué va a pasar con esto, me conviene invertir en esto, me conviene invertir en esto otro, la palabra inversión está muy vinculada a todo lo que es inmobiliaria, entonces a la gente que trabaja en inmobiliaria nos agarran, en buena hora no, pero nos agarran y tenemos que estar muy preparados para eso, entonces en cuanto a objetivos de comercialización va cambiando mucho”. (Entrevista: Director General de Corban).*

Si bien estas ideas son concretas y contundentes es importante describir que la inmobiliaria no fluctúa solo por el contexto sino que se ve afectada por no mantener una estructura y un lineamiento estratégico preciso y por ende más allá de los cambios normales de las circunstancias y el entorno, la compañía se ve totalmente obligada a realizar cambios y retornos sobre los acontecimientos planteados. Si en cambio la inmobiliaria se basaría y asentaría sobre una estructura más funcional la misma podría hacer frente desde una metodología más eficiente a estos cambios que manifiestan como acuciantes.

### 3.3.3 Objetivos estratégicos

En este apartado también se advierte la no formalización de sus objetivos estratégicos, y por ende es difícil dilucidar la prioridad y jerarquización de rentabilidad, consolidación y crecimiento.

A priori y de acuerdo a lo observado y también en lo conversado con los empleados de la inmobiliaria, puede decirse que Corban presenta un foco directo sobre una priorización en la rentabilidad, es decir, trabajan arduamente para mantener niveles de rentabilidad que se sitúen en ciertas proporciones referidas a lo que se logra mes a mes, año tras año. Este aspecto puede serle funcional económicamente a la compañía pero le impide consolidarse y también crecer es decir que detrás de este objetivo estratégico netamente de rentabilidad la inmobiliaria pierde la oportunidad de poder consolidarse en un mercado donde tiene cierto manejo y ha establecido una cartera de clientes, por lo que debería ser importante poder generar una mirada alternativa y paralela a lo que se genera cotidianamente que no deja leer y analizar entre líneas lo que verdaderamente necesita la organización. Al tener una estructura telaraña y siendo dependiente de las decisiones del directivo, no se pueden generar gestiones que impliquen una optimización de tiempo para el desarrollo de nuevas apreciaciones y lineamientos que le posibiliten a Corban focalizarse en su consolidación y no tan únicamente en su ideal de rentabilidad.

*“Y acá la clave es trabajo duro y constante, ósea perfeccionarte todo el tiempo, estar pendiente, yo te decía recién que esto es muy estresante, sabes porque es muy estresante, porque uno se preocupa por hacer las cosas bien o darle respuesta rápida y por cumplir, que en algunos casos lo hacemos muy bien y en otros casos por ahí quedamos fuera de juego porque bueno, la situación mucha veces te sobrepasa, te quedas sin recursos para poder hacerle frente a mucha demanda, que por suerte es mucha pero bueno algo tenemos que ir haciendo y lo hacemos con esfuerzo, ósea duplicamos el esfuerzo, si antes hacíamos tres, ahora tenemos que hacer seis y bueno ese es el compromiso que uno les pide a la fuerza de venta, a la gente que trabaja en*

*administración, a mí mismo”. (Entrevista: Director General de Corban).*

Se advierte una constante manifestación hacia el trabajo duro y permanente, lo que superficialmente puede ser interpretado como un aspecto positivo, pero que estratégicamente no es lo mejor y un factor de diferenciación ya que todas las fuerzas se encuentran concentradas sobre aspectos funcionales y operativos para resolver lineamientos de administración y seguimiento de clientes y no para generar nuevos espacios, nuevos servicios, que puedan no solamente aplicarlos sus actuales clientes sino también que puedan transformarlos en elementos diferenciales para potenciales clientes o inversores.

### **3.3.4 Estructura**

La estructura presentada, a priori puede ser descripta como desde una distribución por áreas y desde los aspectos más tradicionales, una gerencia, área administrativa y ventas, sin embargo al prestar atención a la propia descripción de su directivo puede inferirse una idea de estructura telaraña donde si bien actividades se encuentran articuladas por áreas, la dependencia de resolución se encuentran soslayada a la figura del director general, es decir una estructura telaraña donde las decisiones son centralizadas y la implementación de las actividades más contundentes deben pasar indefectiblemente por sus responsabilidades.

*“Bueno mira, estoy yo, que estoy a cargo un poco de todo, está la gente de ventas, está la gente de administración general y después la gente que me va acompañando a mí en la administración de cada una de las propiedades por zona, por tamaño, por envergadura, por antigüedad, eso lo voy manejando sobre la marcha. Hay algunos clientes que son más complicados que otros, entonces a esos los agarro yo, los empiezo, los desarrollo y los termino yo y voy me junto, muestro todo como vamos haciendo alguna vez al mes, cada dos meses, cada vez que hay alguna*

*cuestión conflictiva ahí esto yo, trato de estar en todo esto que te digo, me tengo que doblegar, me tengo que duplicar, si hacía dos, hay veces que tengo que hacer cuatro y voy lo hago, termino trabajando muchísimo más tiempo de lo que habitualmente se hace, fuera de la oficina, y en mi casa, y vuelvo a la oficina entonces tratando de ir dándole sustento a todo esto”. (Entrevista: Director General de Corban).*

### **3.3.5 Descripción de las actividades y funciones**

La gestión de las actividades tanto las importantes como las de menor categoría, y el desarrollo de las funciones tiene un desenvolvimiento caracterizado plenamente por la informalidad, y el acostumbramiento a un trabajo de empresa pequeña donde la mayor parte de las responsabilidades se asientan sobre una sola persona, que en este caso es sobre el director general y fundador de Corban. De acuerdo a sus propias perspectivas consideran que este estilo de trabajo les es una ventaja ya que pueden trabajar de forma asidua y mucho más ágilmente que teniendo procesos y distribución de tareas de forma más genéricas, pero al mismo tiempo también reconocen que en algunas circunstancias les provoca contratiempos principalmente cuando necesitan transmitirle a un empleado nuevo todo los aspectos que deben conllevar e implementar en su puesto de trabajo.

*“Es bastante informal todo lo que nosotros llevamos adelante entre nosotros, o sea entre todo el equipo de trabajo, tenemos un trato muy directo, yo mismo me encargo de ir monitoreando lo que se va haciendo tanto en ventas, tanto en administración y tanto en lo que tiene que ver en el trato a los clientes y la gente que se relaciona con nosotros, y después por supuesto ya con un par de años de desarrollo en todo lo que es este negocio, tenemos bastante rodaje y las cosas van surgiendo y van saliendo muchas veces por la propia inercia, ya habituados a trabajar de determinada manera, eso es positivo por un lado y a veces nos juega en contra porque al estar acostumbrados a hacer las cosas de una manera determinada cuando tenemos que explicarlas o cuando no estamos para explicárselas a alguien nuevo por ejemplo ya me ha pasado o ya me paso que se pierde tiempo y tenes que estar muy encima de esa persona para estar explicándole todo porque al tenerlo tan*

*naturalizado al funcionamiento general que no hay una fuente específica donde vos puedas extraer esa información y decir bueno mira las cosas se hacen así, tenes que ir contándoselas”. (Entrevista: Director General de Corban).*

En base a estas manifestaciones, generadas a partir del relevamiento con los directivos y responsables de la inmobiliaria puede advertirse entonces que nada tienen formalizado respecto a la descripción de las actividades y funciones y que las mismas van generándose por inercia y acorde a las circunstancias que necesiten abordar y desarrollar.

Esto les genera solapamiento de tareas y por ende contratiempos al momento de llevar adelante, sobre todo, lo que consideran un espacio fundamental que es la atención personalizada y un seguimiento constante a todos sus clientes.

*“Podes trabajar no sé, yo veo que hay muchas inmobiliarias que tienen la página web y tienen un chat constante de asesoramiento, si bárbaro, pero eso es para la primera consulta, después la persona que ya es cliente te busca, te llama por teléfono y empieza a hablar, por ejemplo le dice a Natalia está Osvaldo?, bueno, porque quiero hablar con él , porque quiero esto y esto, y a veces es lo mismo que con el médico, el médico hay veces que el paciente quiere que lo operes por teléfono prácticamente, y no entiende que por ahí tiene que venir, y bueno, lo que tenes que hacer es tratar de que venga, y que se converse y de ahí se va a ir quedando tranquilo, te busca y vos tenes que estar al trote y al pendiente para dar respuesta inmediata”. (Entrevista: Director General de Corban).*

Teniendo en cuenta esta perspectiva y esta aspiración que la propia inmobiliaria expresa la falta de descripción de actividades y funciones, y aquella estructura telaraña que se describía en el punto anterior le juegan una mala pasada a la propia organización ya que con dicha estructura se le genera dificultades para poder mantener esta propuesta de valor diferencial que consta en un seguimiento personalizado a cada uno de sus clientes.

### 3.3.6 Herramientas de gestión interna (planificación, organización, dirección y control)

Siguiendo con el punto de análisis anterior, al momento de indagar acerca de las herramientas con las que cuentan para llevar adelante cada una de las actividades claves ellos mismos reconocen que tienen carencias respecto a determinados recursos y herramientas, sobre todo en lo referido al espacio físico y en base a esto buscan compensar dichas falencias con el trato humano y con la apuesta hacia el liderazgo y la buena gestión de su capital humano. Es decir, que ante la ausencia de determinadas herramientas lo más importante para ellos es la potenciación de sus recursos humanos haciéndolo a partir de la generación de la confianza, el acompañamiento y la gestión de un buen clima de trabajo.

*“Bueno el tema del trato entre todos los integrantes de la inmobiliaria es algo que siempre nos ha dado buenos resultados, acá no tenemos mucho espacio físico como para estar airosos y muy cómodos entonces el buen clima y el buen relacionamiento entre los compañeros hace que esto sea más llevadero. Por supuesto que sería mucho más óptimo trabajar con mayores espacios, pero por una cuestión de costos, bueno nosotros trabajamos de esto, con tema de los alquiler, el tema del espacio físicos, es algo determinante y a los costos fijos te los lleva a la nube, entonces tenes que saber compensar con liderazgo, con buen trato al capital humano las cosas que no tenes directamente en lo físico. Y después por supuesto el factor clave en este negocio es la experiencia, la experiencia y el conocimiento que vos puedas transmitirle a la otra persona que eso le va a dar, y quien es la otra persona, el cliente, y eso le va a dar confianza si, el tratar de hacer genuino el trato, el vínculo, el estar ahí, muchas personas que trabajan con nosotros hace tiempo nos dan en confianza sus propiedades, lo hacen porque saben que pueden confiar en nosotros y que estamos ahí pendientes, y que le damos una respuesta rápida, esos son factores claves en este tipo de negocios. Detrás de toda venta y detrás de toda venta donde hay un inmueble que implica inversión, el factor humano que está en el medio, que nosotros somos los intermediarios, eso es fundamental” (Entrevista: Director General de Corban).*

Habiendo prestado atención a lo relevado en la entrevista con el directivo, el análisis que indefectiblemente puede realizarse es una subestimación de la propia inmobiliaria sobre sus actividades claves, y un exceso de confianza en pensar que mantener los mismos lineamientos informales que fueron impartidas hasta la actualidad se seguirá siendo un factor clave en su desarrollo, lo que puede decirse que es una perspectiva equivocada y que si no es en el corto plazo, seguramente en el mediana y largo plazo le generara inconvenientes y mayores problemáticas que determinarán por socavar la propia propuesta de valor de la inmobiliaria hacia sus clientes.

### **3.3.7 Productos y servicios**

Los servicios que ofrece la inmobiliaria son:

- ✓ Administración, Venta y Alquiler de: Casas, Departamentos, Terrenos, Oficinas, Campos, Cocheras, Locales comerciales y Galpones industriales.
- ✓ Tasaciones de todo de inmuebles particulares, empresas y bancos.
- ✓ Asesoramiento inmobiliario en general.
- ✓ Análisis de emprendimientos inmobiliarios.
- ✓ Asesoramiento sobre créditos hipotecarios
- ✓ Búsqueda de inmuebles de acuerdo a las necesidades del cliente

La zona desde la que se provee de los espacios físicos a comercializar corresponde a la propia Ciudad de Córdoba y sus alrededores (Villa Allende, Salsipuedes, Mendiolaza, Rio Ceballos y Alta Gracia).

### **3.3.8 Relación con los proveedores**

Según lo manifestado por el directivo general la relación con los proveedores es una actividad clave en la que se concentran para mantener una vinculación lo más fluido posible sin embargo la manera en la que llevan adelante este relacionamiento, nuevamente circunda lo informal ya que la instancia de contacto es a través de reuniones esporádicas que van plantándose de acuerdo

a las contingencias y circunstancias que lo ameritan. El inicio de la vinculación lo genera principalmente la otra parte, es decir, que no es una gestión de proactividad por parte de Corban, si no que se encuentran supeditados a lo que establezca el proveedor.

Dentro de este actor puede ser clasificado en dos categorías, por un lado aquellos proveedores de mayor magnitud que tienen incidencia directa con la venta directa de inmuebles a estrenar que son las constructoras, y por lado están aquellos proveedores de unidades individuales, que son también clientes que delegan la administración de la propiedad para con el servicio de la inmobiliaria.

En este contexto se advierte entonces una situación que si no es administrada de forma organizada, puede generar confusiones y hasta incluso perdida de datos que en el contexto inmediato, mediano y largo plazo le generara inconvenientes mayores. Si hasta el momento no se han creado conflictos de mayor trascendencia es por el foco personal que, como bien se dijo a lo largo del análisis, le imprime el fundador y directivo de la organización lo que en principio puede ser un aspecto positivo pero como se determinó en reiteradas ocasiones termina siendo una estructura telaraña con solapamiento de funciones.

En conclusión, la vinculación con los proveedores desde el aspecto filosófico y político es tomado como una prioridad, pero que en la gestión y en la materialización de herramientas tácticas la misma deja entrever las falencias con potencialidad de creación de conflictos que generen obstaculizaciones en el desempeño de Corban.

### **3.3.9 Clientes**

En lo que refiere a la vinculación con los clientes la misma no se encuentra bajo un procedimiento estructurado sino que es gestionado de acuerdo al propio criterio del directivo, que trasmite sus ideas las fuerzas de ventas quienes son capaces de llevar adelante esta gestión en las primeras etapas de vinculación y luego es el propio directivo el que concentra sus esfuerzos en hacer un seguimiento personalizado a cada uno de los clientes. Los principales espacios

y soportes/ medios para la vinculación y el seguimiento hacia los prospectos son los tradicionales: teléfono, mail y el más importante según su propio directivo el personal.

*“Bueno lo principal es el teléfono, el mail y lo personal. El teléfono para sacar dudas puntuales, el mail para que las cosas queden concretas y fijas, esto que yo te decía registro, bueno, el mail es una herramienta fundamental, hay muchos que por ahí no entienden porque les envío lo que hablamos, para que quede, para que quede asentado, es una prueba para él, es una prueba para nosotros. Y con el whatsapp también me estaba olvidando, o sea ahora con el whatsapp también, agarras y con el web que lo tenes en la compu, conversaste algo, algún monto y lo bajas en el chat y ya queda eso registrado, lo respaldas. Y bueno después personalmente, sí, esto que te decía, la persona quiere hablar con vos, quiere verte, quiere tenerte frente a frente, entonces, teléfono, mail, whatsapp, cuando digo teléfono me refiero a la llamada porque whatsapp también tiene que ver con teléfono pero llamada, whatsapp, mail y personalmente. Ponele el orden que quieras de acuerdo a la circunstancia, cuando ya son clientes por lo general lo manejas muy bien por whatsapp, dejás registrado whatsapp y mail y cuando hay dudas puntuales o hay que poner fríos la reunión, sin lugar a dudas siempre tenes que hacerte un tiempo, 15, 10 minutos, para charlar, para ir contando cómo vas. Bueno, muchos vienen a la oficina y la cuestión de la oficina es el espacio, sí, nos ha quedado chico esto y eso a mí muchas veces me pone incomodo, o sea viene gente y estamos por ahí con uno dos, que una cosa, que la otra, y quiero conversar tranquilo por más que tengas el espacio para conversar, y esto de pasar por la sala donde estamos todos juntos ya me pone incómodo”. (Entrevista: Director General de Corban).*

Como bien se aprecia el aspecto de seguimiento al cliente es un lineamiento que le preocupa y le genera muchas controversias al propio directivo ya que reconoce la necesidad de mejorar su sistematización interna para que de esa forma no se vea tan desbordado al momento de tener que cumplir con cada uno de sus clientes. Además, a medida que siga transcurriendo el tiempo, y el propio crecimiento le demanda mayores exigencias estará bajo un escenario negativo en el que deberá tomar una decisión de forma imprevista, habiendo podido con antelación estructurar y generar una dinámica que le posibilite una

alternativa de mayor abordaje y para eso necesita descentralizar y llevar adelante una estructura por funciones o más precisamente por unidades de negocio en cuanto a sus servicios aplicando una vinculación acorde a cada una de las tipologías de clientes.

### Características de los clientes.

Con respecto a las características de los clientes que actualmente se vinculan a la inmobiliaria puede describirse considerando una serie de indicadores que refieren concretamente a cuál es su comportamiento respecto a la organización, sus preferencias y el nivel de satisfacción que demuestran en alusión al servicio experimentado en su tiempo de vinculación con la empresa.

El primer aspecto que se tuvo en cuenta al momento de indagar a este público fue las razones por las cuales se vinculan, en este sentido la gran proporción de clientes expreso hacerlo porque necesitan un servicio de administración sobre sus inmuebles y esto lo lleva a decidir vincularse a esta organización. También otro de los aspectos que describen ser razones y motivos de su vinculación es el alquiler de inmuebles y la compra- venta de los mismos.



Fuente: elaboración propia.

También se indagó acerca del tiempo que estos clientes llevan relacionándose con la organización y en este aspecto pudo advertirse que hay una distribución de los clientes de forma diversa.

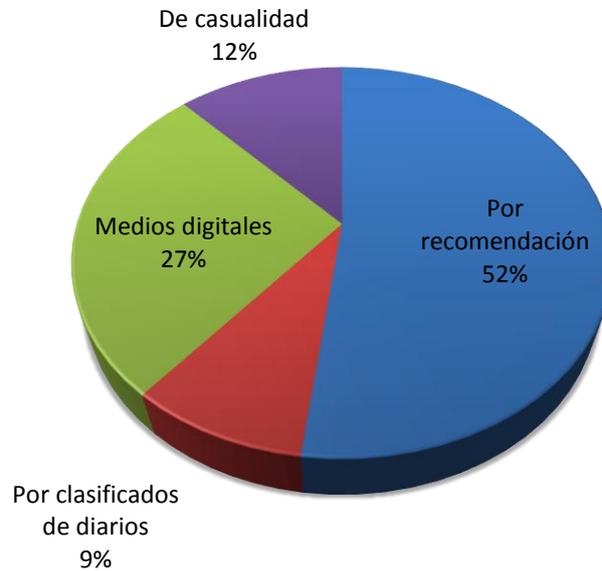
Respecto a esta cuestión se advierte que un 30% aproximadamente de los clientes hace más de cinco años que tiene trato con la organización, y un 20% hace más de 2 años mientras que es llamativo el número de crecimiento de clientes que se ha ido incorporando a su lista de prospectos principalmente en los últimos dos años y medio donde la organización evidencia un crecimiento debido a los contratos realizados y el desarrollo comercial que ha experimentado.



Fuente: elaboración propia

Otro de los indicadores que permiten evaluar la vinculación es el medio por el cual llegaron a contactarse y conocer a la inmobiliaria. La mayoría expresó haberlo hecho gracias a la recomendación de un conocido, es decir que depositan su confianza en la organización a partir de lo que otro ha experimentado y les ha podido indicar sobre las prestaciones de la compañía.

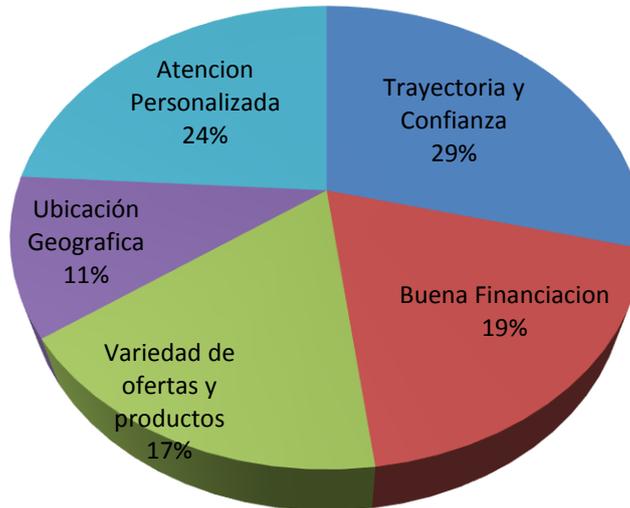
## ¿Por qué medio conoció a la inmobiliaria?



Fuente: elaboración propia.

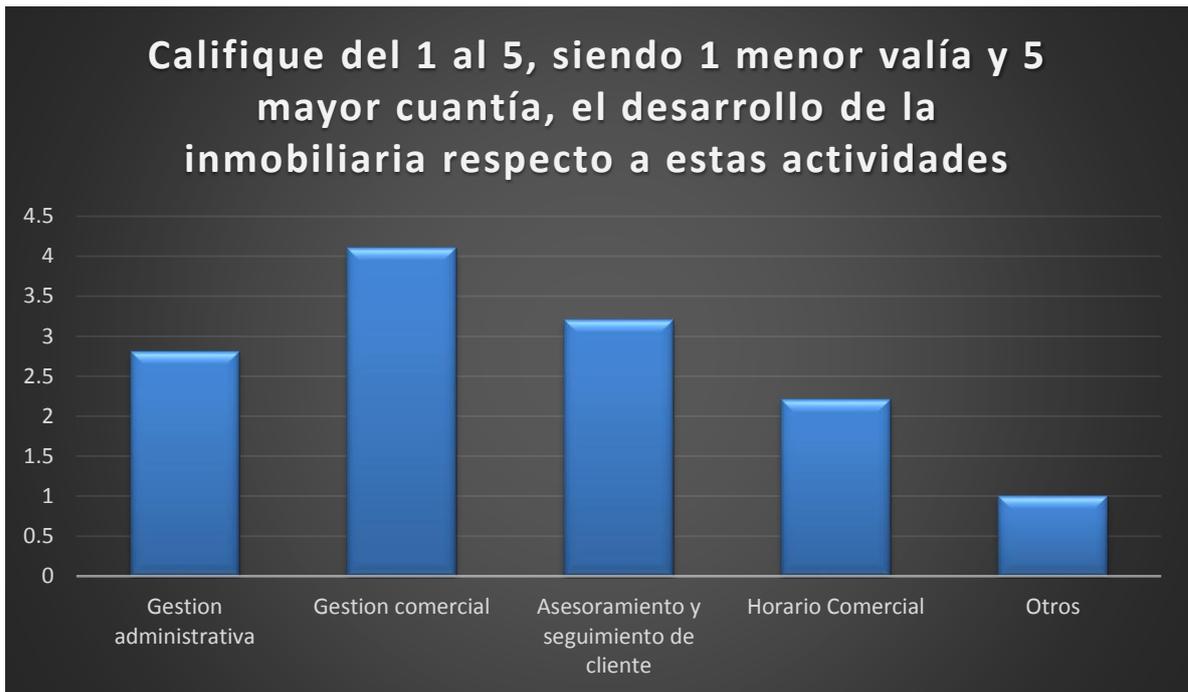
También, se indago puntualmente sobre las expectativas que tienen. Este factor será determinante para identificar qué es lo que esperan los clientes y que concretamente la inmobiliaria les está otorgando a partir de su oferta y asesoramiento. La gran proporción fue alusiva a la generación de la confianza, es decir, que el inversor/cliente de este tipo de organizaciones busca sin lugar a dudas poder atribuirle la confianza a una organización que tendrá bajo su responsabilidad la gestión de bienes y también el desarrollo de ciertos servicios. Luego también se advierte una inclinación hacia la atención personalizada, que es uno de los aspectos donde según el criterio de los directivos de la organización, se encuentran más fuertes como empresa. Sin embargo es fundamental poder destacar que este atributo de atención personalizada debe ser estudiado minuciosamente debido a que para lograrlo los procesos internos deben estar coordinados concretamente y ese es un elemento que aún no termina de estabilizarse dentro de la organización.

## Qué es lo que espera encontrar al momento de vincularse con una inmobiliaria



Fuente: elaboración propia.

Indagando con mayor precisión los clientes calificaron la gestión de la inmobiliaria distribuyendo proporcionalmente ciertos puntajes a servicios y atributos que la caracterizan. Entre estos se les dio a elegir respecto a la gestión administrativa, comercial, el asesoramiento y seguimiento a los clientes y el horario comercial. En la distribución el mayor puntaje fue estipulado para la gestión comercial, es decir que para el público la inmobiliaria se destaca en cuanto a su gestión comercial. El aspecto que concierna al asesoramiento y seguimiento de clientes, que sería uno de los aspectos destacados por los propios directivos, se encuentra en una proporción de 3.2, lo que indica si bien están en condiciones prudentes de desarrollo, aun no son considerados fuertes desde este atributo por el propio cliente.



Fuente: elaboración propia.

En complemento también se les pregunto acerca de los aspectos que son más determinantes de la propia organización. En este sentido lo que refirieron fue la atención personalizada como un elemento que destacan y que sienten que les genera un seguimiento de óptimas condiciones por parte de la misma compañía. Luego y muy referido a esto es el buen servicio al cliente como así también la variedad y productos y asesoramiento constante. Cabe aclarar que en esta premisa la distribución de las respuestas se dio proporcionalmente, aunque como bien se dijo la atención personalizada es uno de los aspectos con mayor intensidad en los clientes.

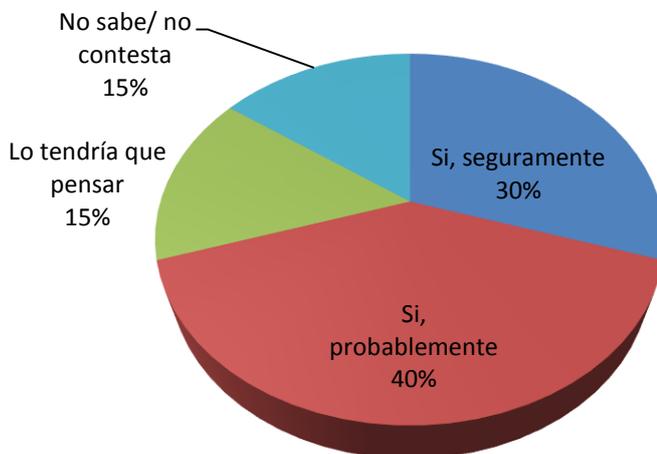
## Aspectos más característicos



Fuente: elaboración propia.

Como corolario y finalizando la encuesta se les pidió a los clientes que expresaran su actitud respecto a la recomendación que harían de la organización. En este sentido puede observarse que en gran proporción respondieron que probablemente recomendarían, aunque llama la atención que algunos puntos se encuentran en los referidos a que “lo tendrían que pensar”. Si bien son más los que se inclinan por recomendar, es importante considerar que buena parte se encuentra indecisa respecto a esto y otros concretamente expresan que lo tendrían que pensar.

## ¿recomendaría los servicios de la inmobiliaria a algún amigo/conocido?



Fuente: elaboración propia.

Como uno de los puntos finales se le pregunto al cliente como aprecia y califica a la inmobiliaria a otros competidores del sector, en este sentido muchos expresaron que la observan en el mismo nivel y la gran mayoría se inclinó por describir que no podrían determinar con exactitud, es decir que no saben en qué situación poder ubicar a la organización respecto a otros actores de la industria.

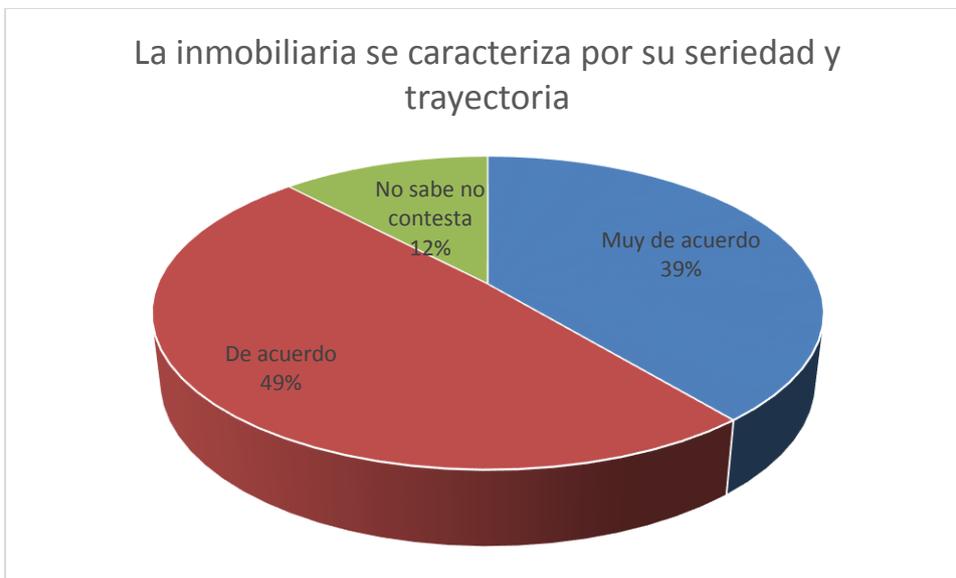
## UBICACION CON RESPECTO A OTROS COMPETIDORES



Fuente: elaboración propia.

Finalmente se les solicito a los clientes que describieran su dimensión de acuerdo con respecto a ciertas frases que describen y caracterizan en teoría a la inmobiliaria.

La primera de las enunciaciones fue referida a que Corban es una inmobiliaria caracterizada por su seriedad y trayectoria. En este caso, la mayoría, es decir gran proporción estuvo sujeta a decir su nivel de acuerdo en esta frase, aunque debe destacarse que un 12% expreso que se encuentra indecisa respecto a esta frase.



Fuente: elaboración propia.

El otro enunciado, característico que fue puesto a prueba frente a los clientes fue que la inmobiliaria se caracteriza por su atención personalizada, en este sentido la distribución de las respuestas estuvo mucho más diversificada, donde llama la atención que un 30% se posiciono en desacuerdo sobre este punto.

## La inmobiliaria se caracteriza por su atención personalizada



Fuente: elaboración propia.

El tercer enunciado se refirió a la inmobiliaria como referente del sector inmobiliario y aquí si se aprecia que la mayoría está en desacuerdo, lo que es totalmente entendible, ya que Corban no tiene un perfil de reconocimiento y posicionamiento en el sector.

## LA INMOBILIARIA ES UN REFERENTE DEL SECTOR INMOBILIARIO



Fuente: elaboración propia.

Por último, se les pregunto sobre la atención y el servicio recibido y su estado de satisfacción al retirarse de la organización. Aquí las respuestas también estuvieron totalmente diversificadas poniendo mayor énfasis en un 37% que está de acuerdo en expresar que siempre que lo atendieron en la inmobiliaria se fue satisfecho.



Fuente: elaboración propia.

### Conclusiones de cliente

En resumen puede describirse a un público que busca a Corban tratando de acceder a un servicio personalizado y a un asesoramiento constante, que es lo que caracterizó a esta inmobiliaria desde sus inicios y es lo que genera la inercia de vinculación, ya que muchos, como bien se advirtió llegan a conocer la inmobiliaria por la recomendación de algún conocido.

En este sentido, es fundamental poder contrastar que la organización aún mantiene esta característica pero al haber crecido con mayor ímpetu en los últimos tiempos la estructura organizacional ha quedado desfasada para seguir manteniendo la intensidad del buen servicio caracterizado por la atención personalizada, la respuesta inmediata y el asesoramiento constante.

### **3.3.10 Descripción de los procesos de trabajo: proceso de abastecimiento y proceso de comercialización**

En esta vinculación con los proveedores es el espacio en que se analiza el proceso de abastecimiento del insumo principal que tiene la inmobiliaria que son las propiedades, ya sean para ser administradas directamente, alquiladas o comercializadas. Por lo tanto el propio relacionamiento con el proveedor y el estilo en el cual se lleva adelante es el signo de la metodología de abastecimiento de la mercadería por así decirlo que tiene Corban respecto a su propuesta de valor. Por lo tanto la forma en la que mantienen su vinculación (trazada por la informalidad) es el denominador que termina vislumbrando y describiendo su materia de trabajo logístico de incorporación (IMPUT) a su proceso de desarrollo.

Como bien es reconocido, la inmobiliaria no tiene un área de producción, sino que toda su gestión de insumos es la creación del espacio para luego poder generar el servicio de asesoramiento en donde vincula al potencial cliente o inversor con la fuente primaria que le estimulo el imput de abastecimiento. De esta manera, el relacionamiento con el proveedor se vuelve una actividad clave que la inmobiliaria no debe subestimar.

En esta circunstancia, este aspecto se vuelve un factor trascendental y no puede estar librado a la informalidad o al enfoque personalísimo de su directivo, que es sobre quien recae toda la responsabilidad.

La gestión de comercialización tiene como impronta el desarrollo a través de canales formales e informales.

Dentro de los formales, la página web es lo más moderno y ha sido renovada recientemente para focalizar la vinculación que tiene el potencial cliente con los productos de manera directa, convirtiéndose en una plataforma que, más que comunicar los aspectos institucionales de la inmobiliaria, lo que realiza es un viraje directo del usuario hacia los inmuebles con los que puede tomar contacto. Es decir que este espacio se encuentra abocado netamente a lo comercial.

Otro de los canales que también destacan es la Fanpage, es decir los espacios en las redes sociales, donde internet termina siendo una plataforma de uso inmediato que al igual que muchos otros actores del sector, Corban ha empleado para hacerlo parte de su estrategia comunicativa. Principalmente en la Fanpage lo que se destacan son los inmuebles que se tienen en oferta, ya sea para alquilar o venta. En lo que refiere a la vinculación comercial con aquellos clientes específicamente de administración la vinculación es muchas más directa y de boca en boca donde el conocimiento y la confianza sobre la persona del fundador juega un papel fundamental y es el factor clave de éxito para este desenvolvimiento.

Volviendo al aspecto de lo digital y al uso de internet como un canal fundamental la inmobiliaria también hace uso de espacios y portales donde pública y replica las promociones de sus inmuebles ya sean en clasificados y también a partir del linkeo e indexación con mailing comerciales e institucionales.

En donde demuestra un aspecto débil es en el posicionamiento en buscadores, es decir que si un usuario busca en internet a través de alguno de los buscadores populares no aparece la inmobiliaria de forma directa, sino que sus ofertas se pierden entre las de otros competidores. Esto es así debido a la configuración y a la pauta paga de google adwords o de distintos trabajos de publicidad en banners digitales que debería agilizar y optimizar.

Con respecto a los canales informales, son los espacios que anteriormente al momento de describir la estructura organizacional y la vinculación con sus clientes fueron definidos y son los canales directos o aquel que refiere a la atención al público que realiza la fuerza de venta en la propia oficina o el propio directivo/fundador que realiza las reuniones en este seguimiento personal que tiene con cada uno de sus clientes.

### **3.4 Diagnostico (Matriz FODA)**

En este apartado se describe la combinación de información devenida de todo el análisis situacional, es decir, del marco y micro entorno como así también

del análisis interno buscando un entrecruzamiento de los aspectos detectados a través de una matriz que clasifica a dicha información en aspectos positivos y negativos, considerándolos desde su fase externa e interna. Para esto se presenta a continuación la matriz FODA:

#### Amenazas.

- Constante desaceleración y fluctuación de la economía argentina
- Inflación en incremento
- Fluctuación permanente en la tasa de cambio (dólar)
- Pérdida del poder adquisitivo del ciudadano argentino
- Año electoral en el país
- Perdida de la gestión de créditos
- Incremento de los precios de los insumos de la construcción
- Incremento en los impuestos inmobiliarios para el consumidor

#### Oportunidades

- Excelente percepción del consumidor respecto al sector inmobiliario: consideración del consumidor argentino como un respaldo de su moneda en la inversión en ladrillos

#### Debilidades.

- Infraestructura: escaso espacio para atender al público
- Falta de formalización de los objetivos corporativos (misión, visión, política y valores)
- Toma de decisiones inconclusa: permanentes cambios en su estrategia corporativa
- Falta de formalización de sus objetivos estratégicos: no existe priorización ni jerarquización de sus objetivos de rentabilidad, consolidación y crecimiento

- La perspectiva comercial se encuentra por encima de otras perspectivas tales como administración, desarrollo institucional, etc
- Estructura telaraña: dependencia y centralización de la toma de decisiones de su líder/fundador
- Informalidad en el sistema de comunicación y coordinación interna
- Falta de herramientas de gestión de planificación
- Inexistencia de herramientas para la organización y administración
- Falta de herramientas de gestión para el control y monitoreo y seguimiento de las actividades claves de la inmobiliaria
- Exceso de confianza en su estructura familiar como si esta fuese un atributo diferenciador y generador de eficiencia
- Falta de procedimentación en la vinculación con proveedores
- Falta de procedimentación en la vinculación con clientes
- Falta de seguimiento a los clientes (inexistencia de una herramienta que sistematice los datos de forma eficiente de los distintos clientes)

#### Fortalezas

- Atención personalizada
- Confianza del cliente en el fundador de la inmobiliaria
- Oferta de calidad
- Conocimiento y experiencia en el rubro

#### 3.4.1 Conclusiones diagnósticas

A modo de conclusión se entrecruzan los aspectos más importantes y determinantes detectados en el FODA. Como oportunidad se advierte la gran demanda en el sector y como aspecto contraproducente es la diversidad de ofertas y alternativas que esta gran demanda tiene desde la industria inmobiliaria. Este escenario puede ser aprovechado por Corban, sin embargo ante la falta de capacidad de la misma, la inmobiliaria no puede hacer frente a

este cometido por el contrario su forma de trabajo se enlentece y hasta incluso tiene dificultades para poder sobrellevar las exigencias de sus actuales clientes.

Esta falta de aprovechamiento, e inclusive su perjuicio de generación en la gestión se debe a su falta de profesionalismo detectado en la indefinición de su nivel corporativo (conceptualmente) y una estructura inadecuada siendo específicamente en formato telaraña con una centralización excesiva en las decisiones de su director/fundador.

Retomando la perspectiva teórica utilizada para realizar el análisis y en este caso para culminar el diagnóstico, Hill y Jones (2009) definía el análisis diagnóstico en la determinación de recursos y su combinación con capacidades, pues bien Corban tiene recursos valiosísimos como por ejemplo la experiencia de su fundador, de su fuerza de venta y también un capital no solo económico sino también intelectual, pero que no puede ser complementado y explotado a partir del desarrollo de capacidades traducidas en una estructura acorde a sus objetivos de consolidación y crecimiento, la procedimentación de sus actividades claves y las normativas de vinculación no solo con clientes sino también con proveedores. En suma la falta de profesionalización y formalización le juega una situación negativa planteándole un escenario en el cual la propia compañía no puede hacer frente a la demanda y tampoco subsanar las exigencias de sus clientes.

# UNIDAD N° 4: PROPUESTA

## 4.1 Introducción

En esta última unidad se describe y presenta la propuesta profesional desde la perspectiva de la administración estratégica y fundamentalmente a partir de la utilización como herramienta esencial para el profesional.

Considerando las problemáticas detectadas en la etapa diagnóstica, donde se hizo referencia a tres niveles específicos de la organización en cuanto a falencias a saber: la ausencia de un nivel formal corporativo, la disfunción de su actual estructuración y organización funcional y finalmente la carencia de herramientas para profesionalizar su gestión ya sea de coordinación interna y también de vinculación con sus clientes y proveedores.

En este contexto la propuesta de intervención profesional se articula en cuatro programas que cada uno conlleva un eje estratégico tendiente a mitigar las problemáticas descriptas anteriormente.

En primera instancia la intervención tiene como pilar fundamental el trabajo sobre el nivel estratégico, es decir el diseño y determinación de los objetivos corporativos y de las estrategias a nivel empresa que necesita Corban para orientar un desarrollo organización con un tono de mayor carácter formal.

El segundo pilar desciende hacia el aspecto táctico y organizacional; en este caso la estrategia funcional de trabajo en la planificación estratégica será el de organización, dirección y producción. Para esto, la actividad central de esta segunda intervención será el rediseño de su estructura para transformar el modelo de trabajo informal (que actualmente caracteriza a Corban) en una compañía con una estructura funcional por clientes y por procesos. De esta manera se busca profesionalizar no solamente su visión, misión, su enunciado estratégico sino también que estas mismas líneas estratégicas puedan ser ramificadas en su estructuración.

El tercer eje estratégico de la propuesta refiere a la creación y formalización de herramientas. Al referirse a la creación se implica el acto de desarrollar nuevas herramientas, pero también existen algunos *modus operandi* dentro de Corban que sería óptimo actualizar y reformular, y por ende la acción

de crear y rediseñar las herramientas con las que se trabajan siempre en búsqueda de aquella profesionalización y formalización de la inmobiliaria.

Finalmente, y a modo de cierre global de la intervención se buscará transmitir a través de una gestión de formación y capacitación todos los nuevos ejes estratégicos a los colaboradores como así también a los directivos de la propia inmobiliaria, y por ello el plan global cerrará con el diseño de módulos de Capacitación propiamente acorde a las temáticas expuestas en los 3 ejes principales.

## **4.2 Objetivos de la Propuesta**

### **4.2.1 Objetivo General**

Formalizar y profesionalizar el trabajo corporativo de la inmobiliaria Corban Consultores Inmobiliarios mediante el diseño y propuesta de una planificación estratégica para ser implementada desde Diciembre 2019 a Diciembre 2020.

### **4.2.2 Objetivos Específicos**

- Determinar los niveles corporativos de Corban los fines de marcar un rumbo estratégico que permita y optimice la toma de decisiones estratégicas
- Proponer una estructura organizativa acorde a los trabajos y demandas de los clientes corporativos con el propósito de optimizar tiempos y formas de desarrollos
- Esclarecer los procesos de trabajo internos a los fines de estandarizar su funcionamiento interno y de esta manera facilitar la ejecución de tareas

### 4.3 Fundamentación de los objetivos

Como bien se observa las variables centrales de cada uno de los objetivos tanto general como los específicos responden a los lineamientos estratégicos que se describieron en la introducción a la propuesta, y que los mismos se encuentran alineados para trabajar sobre las problemáticas detectadas en la etapa diagnóstica. Es decir este trabajo, en su última etapa busca ser coherente y consistente con lo detectado y con lo que se propone. El determinar los niveles corporativos es un claro signo de buscar dotar Corban de una forma totalmente estratégica en sus ejes más globales y holísticos del nivel corporativo. Aquí la organización experimentará la depuración de su proyecto institucional que sin lugar a dudas le funcionará y servirá como lineamientos orientadores de la toma de decisiones tanto a nivel negocios, tácticos y operativos.

El segundo de los conceptos responde al diseño de la estructura, que se encuentra dentro de una de las herramientas funcionales de la planificación estratégica (como bien lo mencionaba Sainz de Vicuña Ancin en su estrategia funcional de organización y producción). Estos ejes responden justamente a la idea de brindarle a la propia inmobiliaria un esquema que les sea funcional a la demanda de sus clientes corporativos; un punto neurálgico en el cual actualmente la propia organización se encuentra desperdigando sus fuerzas y experimentando la consecuencia negativas (expresadas en quejas de sus propios clientes) debido a la falta de tiempo y de seguimiento con lo que históricamente el propio fundador de la organización los tenía acostumbrado.

Finalmente el tercero de los conceptos en los objetivos específicos responde a la delimitación de las herramientas de coordinación y procedimentación del conjunto de actividades claves en el funcionamiento interno. Esto responde a la idea de esclarecer como bien se mencionaba los procesos de trabajo interno que se significarían la última arista para profesionalizar la manera de trabajar de la propia organización.

#### **4.4 Etapa estratégica**

En este apartado se describen los lineamientos estratégicos en los que se contemplará el plan estratégico que se le diseña y propone a la inmobiliaria Corban.

Para su confección y para la toma de la decisión de la tipología de estrategias se considera la situación actual, es decir los aspectos diagnosticados en la unidad anterior y también se sigue una línea referida a estrategias corporativas y estrategias funcionales.

##### **4.4.1 Estrategias corporativas**

Las primeras líneas estratégicas responden a la perspectiva global de la empresa, es decir se le sugiere a Corban seguir tres lineamientos corporativos, por un lado una estrategia referida a lo competitivo, luego al crecimiento en cuanto a mercado y finalmente una estrategia de crecimiento en torno a su capacidad de dominio de sus metodologías de trabajo y de su producción. Es importante no confundir el concepto producción con el aspecto manufacturero ya que este es un rubro de producción de servicios por lo tanto cada concepto referido a esta índole hace alusión directamente a la producción de servicios.

La primera de las estrategias será la estrategia competitiva. Lo que se le propone a Corban es apelar a una estrategia competitiva de liderazgo en costos, esto significa que la organización no tendrá precios competitivos, sino que al optimizar sus procesos internos que es uno de los pilares en lo que se apuesta desde este plan estratégico podrá entonces dominar de mejor manera su articulación en el fuero interno y por ende optimizará costos y de esta manera tendrá la posibilidad de tomar decisiones respecto a incorporar o administrar de forma eficiente los márgenes de utilidad. En este sentido tendrá entonces una estrategia competitiva de liderazgo en costos.

La segunda estrategia corporativa se inclina hacia la descripción sobre qué decisión se le sugiere tomar a Corban en torno al mercado. Aquí se sigue lineamiento teórico de Ansoff quien conceptualiza la estrategia de cartera. Para

recordar estos enfoques alude a la penetración del mercado, el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos y finalmente la diversificación.

De estas cuatro alternativas la sugerencia para Corban es la penetración de mercado, es decir que al trabajar desde una idea de objetivo estratégico de consolidación para ser consistente la inmobiliaria deberá concentrarse en su actual mercado y no desarrollar nuevos mercados o nuevos productos para que de esta forma pueda optimizar su espectro de enfoque.

Finalmente la estrategia de crecimiento implica un trabajo de desarrollo orgánico es decir, como bien decía Sainz de Vicuña Ancin (2012) existen dos posibilidades, la estrategia de crecimiento orgánica y la estrategia de crecimiento externa. Aquí la sugerencia es una estrategia de crecimiento orgánica, es decir interna, ya que los lineamientos tácticos como se explicó en la introducción a la propuesta estarán abocados a la estructuración, la administración y organización de sus procesos y la capacitación de sus colaboradores por lo tanto su crecimiento se dará a partir del mayor dominio de sus actividades debido a la concentración en su actual estructura y no en un aspecto externo de absorción o alianza estratégica.

#### **4.4.2 Estratégicas funcionales**

Las segundas líneas estratégicas responden a las estrategias funcionales. Esto es, y siguiendo la perspectiva de Sainz de Vicuña Ancin las estrategias intermedias que le permitirán a la empresa realizar una materialización de sus enfoques corporativos a aspectos más tácticos y operativos.

Las estrategias funcionales según este autor son: la de organización, la de producción, la de recursos humanos, las de investigación y desarrollo, la de marketing y la de economía y finanzas, es decir seis estrategias funcionales. Puntualmente en este plan estratégico la perspectiva está asentada sobre tres de ellas todo a nivel interno, por lo tanto se trabajará sobre sugerencias en cuanto a organización, en cuanto a producción/ procesos y finalmente en cuanto a recursos humanos. Es por ello que en la introducción a la propuesta de

describe detalladamente que los programas estarán enfocados en trabajar sobre la estructura, sobre los procesos y sobre la formación y desarrollo de las competencias de recursos humanos.

En cuanto a la estrategia funcional de la organización la clave y el eje estratégico estará dado por una transformación de aquella estructura telaraña que actualmente caracteriza a Corban hacia una estructura funcional y por cliente.

En lo que respecta a la estrategia funcional de producción y procesos, justamente el eje central estará dado en profesionalizar las actividades que actualmente Corban tiene desperdigadas organizándolas en procesos con sus funciones, pasos y recursos asignados estrictamente.

Finalmente la apuesta hacia estructura funcional de recursos humanos implica una mirada que valoriza y pone en la plataforma principal al recurso humano como la clave para que todo lo anteriormente descrito pueda llevarse a la práctica. Principalmente trabajando desde una conceptualización que actualmente Corban posee, y que es la perspectiva propia de su fundador, quien ha mantenido una filosofía de atención de alta calidad a sus clientes y proveedores, y que como bien se dijo por el crecimiento y la cantidad de demanda que ha experimentado en los últimos cinco años esta filosofía ha dejado de ramificarse y de llevarse a la práctica.

## **4.5 Etapa Táctica**

### **4.5.1 Programa y planes**

#### **4.5.1.1 Programa 1: Desarrollo de nivel corporativo**

##### **Descripción:**

Este primer programa remite a una de las pautas marcadas con mayor fuerza en el objetivo de la propuesta que es lograr la formalización y la profesionalización de Corban. Como bien se describió en el diagnóstico inmobiliaria se encuentra funcionando, de una manera regular, pero no ha

instaurado lineamientos formales que demuestren ciertos nivel de profesionalización, y si bien hasta el momento ha podido desenvolverse regularmente, comienza a evidenciar ciertos rasgos de desfasajes y de inconsistencias en el seguimiento a sus clientes corporativos y a todos aquellos a los que históricamente les había demostrada una firmeza en su trato y en su producción de servicio.

Es por ello que el puntapié inicial para el desarrollo de este plan estratégico comienza con la definición de su nivel corporativo, esto de la determinación de sus objetivos corporativos y sus objetivos estratégicos donde se describirán de manera concisa y pragmática la misión, visión, políticas y valores, y luego se le entregará a la inmobiliaria un decálogo con la jerarquización y orden de priorización de sus objetivos estratégicos.

Concretamente este programa consistirá en el análisis y depuración de los rasgos culturales, las metodologías de trabajo y la razón de ser (personalidad corporativa) que tiene la empresa, para de esta manera poder cristalizarla en una misión y luego poder plantear los objetivos a mediano y largo plazo sustentando de esta manera su visión estratégica.

Corban al carecer de la formalización de estos componentes estratégicos queda supeditada, y por ende todos sus colaboradores, a las decisiones centralizadas de su fundador, que sin lugar a dudas tiene muy en claro lo que pretende dilucidar con el desarrollo de su organización, pero que no es capaz, por una razón de carencia de estructura y de formalización, de transmitir dichos aspectos a cada una de sus áreas y de sus responsables. Es por ello que la confección de este programa será el disparador de aquella formalización buscada y sobre todo de un elemento estratégico orientador a nivel global corporativo.

**Pasos:**

1. Reunión con directivos y el responsable de asesoramiento para el primer relevamiento de los rasgos culturales de la organización
2. Análisis e interpretación de los datos extraídos de la reunión

3. Confección de un primer esbozo de lo que es el proyecto institucional: misión, visión, valores y políticas
4. Primera presentación a los directivos
5. Ajustes y validación de los conceptos desarrollados
6. Presentación definitiva a los directivos
7. Implementación: materialización del proyecto institucional, es decir de su nivel corporativo en un decálogo institucional.

**Plazos:**

Pasos		Plazos
1	Reunión con directivos	1ra semana de Diciembre 2019
2	Análisis e interpretación de los datos	2da semana de Diciembre 2019
3	Confección de un primer esbozo	3ra semana de Diciembre 2019
4	Primera presentación a los directivos	4ra semana de Enero 2020
5	Ajustes y validación de los conceptos	1ra semana de Febrero 2020
6	Presentación definitiva a los directivos	2da semana de Febrero 2020
7	Implementación	1ra semana de Marzo 2020

**Responsables:**

- Asesor externo
- Director General

El asesor externo estará a cargo de coordinar y producir el contenido específico de los componentes del proyecto corporativo mientras que el director general tendrá bajo su responsabilidad el rol de facilitar los espacios para que el asesor pueda gestionar de manera confortable los lineamientos estratégicos y operativos pautados en este plan.

**Recursos:**

- ✓ Sala de reuniones
- ✓ Proyector
- ✓ Papelería

- ✓ Coffe
- ✓ Notebook
- ✓ Acceso a Internet
- ✓ Diseñador Grafico

#### **Costos:**

- Sala de reuniones: no se incurrirá en costos porque la inmobiliaria cuenta un espacio para llevar adelante la reunión
- Proyector: no se incurrirá en costos porque la inmobiliaria cuenta con este recurso
- Papelería: \$500
- Coffe: \$2.000 (incluye alimentos)
- Notebook: no se incurrirá en costos porque la inmobiliaria cuenta con este recurso
- Acceso a Internet: no se incurrirá en costos porque la inmobiliaria cuenta con este servicio
- Diseñador Gráfico para el diseño del decálogo e imagen: \$15.000
- Honorario del profesional externo: \$25.000

#### **Materialización:**

En este apartado se describe el modelo del decálogo institucional compuesto por la visión, misión, políticas y valores que orientarán el comportamiento corporativo de Corban y de esta forma comenzar la iniciación de su profesionalización como bien se describió al inicio de esta intervención.

Luego el mismo decálogo contendrá la estipulación y jerarquización de sus objetivos estratégicos concernientes a la rentabilidad, la consolidación y finalmente el crecimiento.

#### **Visión**

Para la redacción de la visión se toma en cuenta el rubro en cual se encuentra inmersa Corban como así también sus perspectivas a futuro en el

mediano y largo plazo, de esta forma el enunciado de la visión que se le propone a la inmobiliaria es el siguiente:

*“Convertirse en uno de los 5 principales referentes del sector inmobiliario con un alcance temporal entre los 5 y 7 años apuntando específicamente a inversores, es decir, a un público objetivo que busque articular y acceder a nuevos negocios, como así también a aquellos propietarios que necesiten confiar su propiedad en profesionales que sepan administrarlos correctamente”.*

### **Misión**

Para el desarrollo de la misión se tiene en cuenta el objetivo principal de Corban, la vocación y sus planes y metodologías de trabajo.

En este sentido el objetivo central de la organización estará confeccionado de la siguiente manera: generar una atención de calidad concentrada en el buen trato y en la experiencia, que desde la propia inmobiliaria pueden otorgarle a los clientes.

En lo que refiere a la vocación de la organización es decir en aquello que se especializa respecto a un trabajo estratégico es la capacidad para la generación de negocios y al mismo tiempo la capacidad administrativa para llevar adelante la gestión de las propiedades basado principalmente en la experiencia técnica y genérica de sus integrantes y en la sistematización de las actividades distribuidas en un grupo de profesionales capacitados.

Por lo tanto la misión establecida para Corban es la siguiente:

*“Generar una atención de calidad concentrada en el buen trato y en la experiencia, apoyados en la especialización de un trabajo estratégico a partir de la capacidad en la generación de negocios, promoviendo el desarrollo de competencias administrativas en post de generar nuevos espacios de vinculación y oportunidades comerciales y al mismo tiempo fomentando la mejora continua en post de lograr una administración eficiente de las propiedades basándose en los conocimientos técnicos y genéricos de los profesionales que integran ésta organización, tomando como punto de partida la*

*sistematización de las actividades claves distribuidas en un equipo de trabajo interdisciplinario”.*

## **Valores**

- ✓ Compromiso con el cliente
- ✓ Mejora continua
- ✓ Generación de conocimiento
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Honestidad
- ✓ Visión compartida

Compromiso con el cliente: en este aspecto se generará una estrategia de penetración de mercado reforzando el proceso interno de la propia organización para comprometerse de la mejor manera posible con la demanda que se genera.

Mejora continua: en post de la idea de la profesionalización la mejora continua refiere al aspecto específico de llevar adelante ajustes enfocados en generar espacios para el perfeccionamiento y la mejora del desarrollo de los procesos aportando, como bien se dijo anteriormente, a la agilización de las metodológicas internos de trabajo.

Generación de conocimiento: muy ligado al aspecto de la descentralización y de la profesionalización en Corban se supone que para trascender al propio fundador/director de la inmobiliaria es necesario reconocer las formas y metodologías de crear conocimiento y contenido para todo el equipo de trabajo y es allí entonces donde se articula el tercero de estos valores justamente aludiendo al trabajo en equipo.

Hasta el momento Corban se sustentaba desde la perspectiva específica de su fundador y con esta nueva metodología, desde un enfoque estratégico se pretende que el conocimiento pueda diversificarse y ramificarse a otros integrantes del equipo de trabajo. De esta manera se garantizará un

desenvolvimiento profesional y consistente por parte del desarrollo de las competencias de los demás colaboradores.

Honestidad: es una organización que trabaja generando negocios, por lo tanto este valor está muy ligado al compromiso con el cliente.

Visión compartida: la filosofía de la inmobiliaria busca concentrarse en las necesidades del cliente a través de un seguimiento constante que implique el análisis de los proyectos en los que estos se encuentren interesados y no solamente en el momento específico de realizar la gestión comercial.

## **Políticas**

A continuación se describen las políticas que se le plantean a la inmobiliaria siguiendo los valores determinados y descritos anteriormente. Esto se describe de esa forma debido a que son los valores los componentes de la planificación estratégica que dan lugar a orientar los comportamientos organizacionales y por ende las políticas se complementan de estos primeros.

Principalmente se describen políticas de modo genérico y luego las políticas más operativa y ligadas al qué hacer diario y operativo de la organización.

- ✓ Capacitación constante del equipo de trabajo.
- ✓ Honestidad y compromiso con el cliente.
- ✓ Plantear reuniones frecuentes del equipo de trabajo para la generación del conocimiento.
- ✓ Responder a las consultas en un plazo de 60 minutos.
- ✓ Presentar alternativas constantes a los clientes.
- ✓ Seguimiento a los proyectos y a los clientes constantemente.

Capacitación constante del equipo de trabajo: esa política será instaurada para llevar adelante un mejoramiento en la descentralización para la toma de decisiones, tanto estratégicas, tácticas y operativas.

Honestidad y compromiso con el cliente: todo lo que se aplique y converse con el cliente debe ser asentado por escrito y registrado, es decir este aspecto obligará y exigirá a formalizar el trabajo de seguimiento y vinculación con el cliente materializando estos indicadores en planillas y herramientas de seguimiento que se plantean en el propio plan estratégico.

Plantear reuniones frecuentes del equipo de trabajo para la generación del conocimiento y para lograr un seguimiento constante a las perspectivas e intereses de los clientes, es decir de los proyectos que se encuentran desarrollando y trabajando.

Responder a las consultas en un plazo de 60 minutos: esta es una política de mayor operatividad que busca determinar un indicador de gestión para optimizar la mejora continua que se hacía alusión en los valores de la inmobiliaria

Presentar alternativas constantes a los clientes: esta es una política que busca incentivar y estimular la acción proactiva por parte de los integrantes de la inmobiliaria y que no solamente se sustenten en el aspecto de gestión comercial sino también en el abordaje holístico y global de toda una atención de calidad hacia el cliente.

Seguimiento a los proyectos y a los clientes constantemente: esta política refiere a un trabajo de comunicación permanente hacia el cliente estipulando una vinculación de retroalimentación y feedback.

#### **4.5.1.2 Programa 2: Proponer una estructura organizativa**

##### **Descripción:**

Este programa tiene consistencia con uno de los aspectos más relevantes determinados en el diagnóstico. Para recordar, cabe resaltar que Corban evidencia una estructura telaraña cuando en realidad la demanda de sus clientes corporativos, de sus exigencias internas, le están pidiendo de forma insoslayable que transforme dichos aspectos telaraña donde todo depende del líder en una empresa que trabaje funcional y también acorde a una estructura por clientes,

es decir, este programa tiene como propósito transformar la estructura telaraña en un estructura funcional combinada a una estructura por cliente.

Este lineamiento táctico se esgrime bajo la hipótesis referida a que el factor clave de Corban es la calidad de la atención y la rapidez de respuesta a sus clientes corporativos que su fundador siempre ha buscado generar, y que si sigue manteniendo esa estructura telaraña no podrá estar a altura de su propia filosofía, por ende para regularizar su situación y volver a aquellos tiempos donde la inmobiliaria era capaz de resolver eficientemente a toda la demanda de sus clientes y también de sus proveedores, necesita incondicionalmente pasar, transitar de esa estructura informal a un aspecto de mayor profesionalización.

**Pasos:**

1. Reunión con directivos para plantear la necesidad de la reestructura interna: en esta reunión se planteará los lineamientos y las razones detectadas en el momento del diagnóstico realizado durante el desarrollo de este plan
2. Determinación de un primer esbozo de una estructura en combinación por procesos y por clientes
3. Reunión con un diseñador que sea capaz de materializar esta idea de estructura en una maqueta para hacer que la idea sea expresada de forma clara y que tanto los directivos como empelados puedan percibir la nueva estructura de una forma visual y ágil.
4. Presentación de la maquetación a los directivos
5. Ajustes
6. Presentación formal a los directivos
7. Terminación del diseño de la nueva estructura y descripción de las funciones específicas y las ramificaciones que de estas se derivarán
8. Implementación: comunicación a los miembros de Corban

**Plazos:**

Pasos		Plazos
1	Reunión con directivos	1ra semana de Diciembre 2019
2	Análisis e interpretación de los datos	2da semana de Diciembre 2019
3	Determinación de un primer esbozo	3da semana de Diciembre 2019
4	Reunión con un diseñador	3ra semana de Enero 2020
5	Presentación de la maquetación	4ra semana de Enero 2020
6	Ajustes	1ra semana de Febrero 2020
7	Presentación formal a los directivos	2da semana de Febrero 2020
8	Terminación del diseño	3da semana de Febrero 2020
9	Implementación	1ra semana de Marzo 2020

**Responsables:**

- Asesor externo
- Director General

El asesor externo estará a cargo de coordinar las reuniones estratégicas y técnicas principalmente con el programador y diseñador para materializar la estructura en una maqueta que sirva de eje visual a todos los miembros de la organización. Por su parte el director general ejercerá el rol de facilitador para que los espacios que el asesor externo necesite gestionar estén accesibles en tiempo y forma.

**Recursos:**

- ✓ Sala de reuniones
- ✓ Proyector
- ✓ Papelería
- ✓ Coffe
- ✓ Notebook
- ✓ Acceso a Internet
- ✓ Diseñador Grafico

### **Costos:**

- Sala de reuniones: no se incurrirá en costos porque la inmobiliaria cuenta un espacio para llevar adelante la reunión
- Proyector: no se incurrirá en costos porque la inmobiliaria cuenta con este recurso
- Papelería: \$500
- Coffe: \$2.000 (incluye alimentos)
- Notebook: no se incurrirá en costos porque la inmobiliaria cuenta con este recurso
- Acceso a Internet: no se incurrirá en costos porque la inmobiliaria cuenta con este servicio
- Diseñador Gráfico para el diseño del decálogo e imagen: \$10.000
- Honorario del profesional externo: \$25.000

### **Materialización:**

En esta materialización del programa 2 se va diseñar una base de estructura funcional con un directorio y una distribución de funciones claves tales como:

- ✓ Área Comercial / Ventas
- ✓ Atención y seguimiento a clientes
- ✓ Administración y Recursos Humanos
- ✓ Investigación y Desarrollo
- ✓ Producción

Área Comercial / Ventas: estará encargada de llevar adelante la gestión exclusivamente comercial, donde los responsables, principalmente la fuerza de ventas se enfocarán en tener el conocimiento específico de los proyectos y las propiedades que deben ser presentadas a sus clientes. Con este fraccionamiento del Área Comercial y Ventas se pretende independizar este espacio para que el mismo se concentre específica y exclusivamente en esta actividad que se considera clave para la organización y que de hasta el momento

era parte diversificada del fundador y también de la fuerza de venta temporal que se encontraba desarrollándose en la inmobiliaria.

Atención y seguimiento a clientes: en esta área se llevará adelante lo que se describió en los valores y también en la política instaurada para esta nueva etapa de la organización, es decir, todo el feedback y la comunicación constante más allá de la comercialización y la administración y las actividades administrativas específicas que deba gestionar la propia organización. Aquí se estipulan actividades y funciones tales como:

- ✓ Atender consultas y reclamos
- ✓ Seguimiento para firmas de contrato
- ✓ Dar aviso a clientes para que retiren su liquidación
- ✓ Realizar publicaciones/avisos en los medios de promoción
- ✓ Seguimiento de los contratos de alquiler
- ✓ Coordinación permanente entre los clientes y los inquilinos para realizar visitas.

Administración y Recursos Humanos: esta será un área central en donde se llevará adelante el seguimiento de la liquidación de sueldos de los colaboradores y empleados de la inmobiliaria como así también aquellos aspectos administrativos en cuanto a la vinculación con los clientes, es decir logrando una administración interna y externa. Las principales actividades y funciones serán las siguientes:

- ✓ Liquidación de sueldos y comisiones a empleados
- ✓ Rendición de liquidaciones a clientes/inversores
- ✓ Preparación de los contratos de alquiler
- ✓ Contabilidad
- ✓ Caja (cobros, pagos, transferencias, depósitos)

Luego se advierten dos áreas: Investigación y Desarrollo y también Producción. Si bien se las emplaza en este esquema de forma separada son dos estamentos que se encuentran complementados y dependientes entre sí.

Investigación y Desarrollo: es un espacio en el cual la inmobiliaria desarrollará funciones de búsqueda de tendencias respecto a los movimientos que se generen en el propio sector del desarrollo y la construcción.

Producción: en este espacio se generará la aplicación de toda esa información clasificada y analizada en Investigación y Desarrollo para proponer nuevos proyectos y reconocer la posibilidad de crear productos y propuestas para los clientes, estableciendo una vez más la linealidad con aquellos preceptos especificados en los valores y la política de la propia organización, principalmente alusivos a la mejora continua, el seguimiento y la comunicación proactiva con el cliente.

## Diseño



### 4.5.1.3 Programa 3: Creación y formalización de herramientas

#### Descripción:

Este tercer programa se alinea a los dos anteriores: en primer lugar una vez definido el nivel corporativo se trasciende hacia su estructura y teniendo una organización estipulada será necesario entonces contar con herramientas que guíen, orienten y permitan materializar las decisiones estratégicas en aspectos tácticos y operativos. Actualmente Corban no posee herramientas de gestión, alusivas a la organización, a la planificación, a la dirección y sobre todo al control. Este último indicador (control) es fundamental para la calidad total en su atención hacia sus clientes corporativos. Es decir que al no contar con un seguimiento

que vaya cristalizando y endilgándole los aspectos que debe tener en cuenta su vinculación estratégica con cada cliente, Corban comienza a tener solapamientos, confusiones y una respuesta no tan inmediata como el cliente espera.

Concisamente el programa referirá a diseñar y crear herramientas tanto para la estipulación de objetivos, la formación de indicadores de seguimiento para los mismos, planilla de registros con sus correspondientes nomenclaturas, indexaciones y articulaciones entre sí.

De esta manera tanto el director general como también la fuerza de venta y los administradores contarán con herramientas que colindarán y se encontraran interconectadas para mantener sobre una misma línea todas las tareas que se vayan realizando, lo más importante aún que se pueda considerar y tener presente el nivel de avance del cumplimiento de los objetivos

**Pasos:**

1. Desarrollo del primer relevamiento: alineación de las actuales actividades y funciones para determinar las herramientas necesarias a diseñar
2. Determinación de las herramientas: la idea, luego de haber estipulado una primera instancia diagnostica es complementar un relevamiento para validar lo identificado en diagnóstico. Como bien se comentó la organización carece de herramientas principalmente para la determinación de objetivos, el seguimiento de los mismos, la articulación y monitoreo de sus ofertas, el seguimiento a clientes tanto de alquileres como de inversores y también a proveedores es por ello que se configurarán diversas planillas modelo para luego digitalizarlas y estas en forma de plataforma digital puedan ser interconectadas para que todos los proyectos se desenvuelvan de forma interactiva. Entre las herramientas que se consideran a priori para diseñar se encuentran: planilla de registro de consultas, planilla de coordinación re reuniones con clientes e inversores, planillas de determinación de objetivos e indicadores, procedimentación de la vinculación con clientes (se determinara el paso

a paso sobre el cómo abordar la consulta al cliente, procedimentación de carga de datos de los clientes, etc).

3. Diseño de cada una de estas herramientas
4. Primera presentación formal a los directos
5. Ajustes
6. Presentación final a los directivos
7. Implementación: transmisión y capacitación a los empleados. Esta última actividad será fundamental llevarla adelante articulada al programa 4 donde se nuclearán todos los espacios de capacitación pertinentes para el desarrollo de las competencias de los colaboradores respecto al nivel corporativo, a la estructura y como bien se establece en este tercer programa a las herramienta de gestión.

**Plazos:**

Pasos		Plazos
1	Desarrollo del primer relevamiento	1ra semana de Diciembre 2019
2	Determinación de las herramientas	3ra semana de Diciembre 2019
3	Diseño de las herramientas	3ra semana de Enero 2020
4	Primera presentación formal	4ra semana de Enero 2020
5	Ajustes	1ra semana de Febrero 2020
6	Presentación final	2da semana de Febrero 2020
7	Implementación	1ra semana de Marzo 2020

**Responsables:**

- Asesor externo
- Director General

El asesor externo estará a cargo de relevar y efectuar la depuración de la información para luego confeccionar el diseño de las herramientas que serán materializadas junto al programador. Por su lado el director general estará a cargo de facilitar los espacios y la información necesaria en pos de cumplir con los objetivos de este programa.

### **Recursos:**

- ✓ Sala de reuniones
- ✓ Proyector
- ✓ Papelería
- ✓ Coffe
- ✓ Notebook
- ✓ Acceso a Internet
- ✓ Diseñador Gráfico / Programador

### **Costos:**

- Sala de reuniones: no se incurrirá en costos porque la inmobiliaria cuenta un espacio para llevar adelante la reunión
- Proyector: no se incurrirá en costos porque la inmobiliaria cuenta con este recurso
- Papelería: \$600
- Coffe: \$3.000 (incluye alimentos)
- Notebook: no se incurrirá en costos porque la inmobiliaria cuenta con este recurso
- Acceso a Internet: no se incurrirá en costos porque la inmobiliaria cuenta con este servicio
- Diseñador Gráfico / Programador: \$35.000
- Honorario del profesional externo: \$25.000

#### **4.5.1.4 Programa 4: Capacitación**

##### **Descripción:**

Este último programa es el espacio donde se transmitirán todas reestructuraciones y redefiniciones establecidas en el nivel corporativo, en la estructura y en el desarrollo de las herramientas. De nada servirá haber definido y establecido los lineamientos anteriormente expresados si no se trabajan sobre los recursos humanos, como bien se dijo al principio de este plan la empresa

tendrá una filosofía abocada a resaltar los recursos humanos como el factor clave de éxito y como un recursos valiosísimo y para ello dicho recursos necesitará ser estimulado y actualizado constantemente en la aprensión de contenido. Para esto en este programa se sugiere la creación de espacios para la formación, capacitación, entrenamiento y en consecuencia, el desarrollo de las competencias técnicas y genéricas para que desde el director general, la fuerza de venta, los asistentes y administrativos estén a un nivel competitivo que les permita contemplar, articular y gestionar las distintas herramientas propuestas, comprender también la estructura en la cual se desenvolverán y fundamentalmente puedan incorporar e interiorizar los lineamientos de su proyecto institucional a nivel corporativo.

**Pasos:**

1. Determinación de las temáticas y módulos para el desarrollo de cada una de las intervenciones
2. Contrataciones de un coach para dirigir las capacitaciones
3. Programación de herramientas y espacios para la capacitación
4. Comunicación y difusión de la capacitación y de la programación a los miembros
5. Determinación de los elementos para la Capacitación (carpetas, planillas, contenidos, etc)
6. Presentación formal de la capacitación a la organización
7. Implementación

**Plazos:**

Pasos		Plazos
1	Determinación de las temáticas y módulos	1ra semana de Diciembre 2019
2	Contratación de un coach	3ra semana de Enero 2020
3	Programación de herramientas y espacios	4ra semana de Enero 2020
4	Comunicación y difusión	1ra semana de Febrero 2020
5	Determinación de los elementos	2da semana de Febrero 2020
6	Presentación formal de la capacitación	3ra semana de Febrero 2020

7.a	Implementación - Módulo 1	1ra semana de Marzo 2020
7.b	Implementación - Módulo 2	2da semana de Marzo 2020
7.c	Implementación - Módulo 3	3ra semana de Marzo 2020
7.d	Implementación - Repaso	4ta semana de Marzo 2020
7.e	Implementación - Repaso	4ta semana de Abril 2020
7.f	Implementación - Repaso	4ta semana de Mayo 2020

### Responsables:

- Asesor externo
- Director General

El asesor externo estará a cargo de diseñar los módulos y las temáticas de capacitación como así también la elección del capacitador y por su parte el director general a partir de su representación formal de la empresa será quien contrate formalmente al coach para que dirija la capacitación y también al igual que los otros programas brinde los espacios y la información necesaria para llevar adelante la operatividad de este programa.

### Recursos:

- ✓ Sala de reuniones / capacitaciones
- ✓ Proyector
- ✓ Papelería / Material didáctico
- ✓ Coffe
- ✓ Notebook
- ✓ Acceso a Internet
- ✓ Coach

### Costos:

- Sala de reuniones / capacitaciones: no se incurrirá en costos porque la inmobiliaria cuenta un espacio para llevar adelante la reunión/ capacitación

- Proyector: no se incurrirá en costos porque la inmobiliaria cuenta con este recurso
- Papelería / Material didáctico: \$6.000
- Coffe: \$6.000 (incluye alimentos)
- Notebook: no se incurrirá en costos porque la inmobiliaria cuenta con este recurso
- Acceso a Internet: no se incurrirá en costos porque la inmobiliaria cuenta con este servicio
- Coach: \$30.000
- Honorario del profesional externo: \$35.000

### 4.5.2 Cronograma

Actividades	Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio a Diciembre 2020							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	P.1.1 Reunión con directivos	x																														
P.1.2 Análisis e interpretación de los datos		x																														
P.1.3 Confección de un primer esbozo			x																													
P.1.4 Primera presentación a los directivos				x																												
P.1.5 Ajustes y validación de los conceptos						x																										
P.1.6 Presentación definitiva a los directivos							x																									
P.1.7 Implementación													x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
P.2.1 Reunión con directivos	x																															
P.2.2 Análisis e interpretación de los datos		x																														
P.2.3 Determinación de un primer esbozo			x																													
P.2.4 Reunión con un diseñador				x																												
P.2.5 Presentación de la maquetación						x																										
P.2.6 Ajustes							x																									
P.2.7 Presentación formal a los directivos								x																								
P.2.8 Terminación del diseño												x																				
P.2.9 Implementación																	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
P.3.1 Desarrollo del primer relevamiento	x																															
P.3.2 Determinación de las herramientas			x																													
P.3.3 Diseño de las herramientas				x																												
P.3.4 Primera presentación formal						x																										
P.3.5 Ajustes							x																									
P.3.6 Presentación final								x																								
P.3.7 Implementación																	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
P.4.1 Determinación de las temáticas y módulos				x																												
P.4.2 Contratación de un coach							x																									
P.4.3 Programación de herramientas y espacios								x																								
P.4.4 Comunicación y difusión								x																								
P.4.5 Determinación de los elementos											x																					
P.4.6 Presentación formal de la capacitación												x																				
P.4.7.a Implementación - Módulo 1															x																	
P.4.7.b Implementación - Módulo 2																x																
P.4.7.c Implementación - Módulo 3																			x													
P.4.7.d Implementación - Repaso																				x												
P.4.7.e Implementación - Repaso																																
P.4.7.f Implementación - Repaso																																

#### 4.5.3 Presupuesto

Programas	Costos	Monto
<b>1 - Desarrollo de nivel corporativo</b>	Papelería	\$ 500
	Coffee break para reuniones:	\$ 2.000
	Honorarios del diseñador gráfico:	\$ 15.000
	Honorarios del profesional externo	\$ 25.000
<b>2 - Proponer una estructura organizativa</b>	Papelería	\$ 500
	Coffee break para reuniones:	\$ 2.000
	Honorarios del diseñador gráfico:	\$ 10.000
	Honorarios del profesional externo	\$ 25.000
<b>3 - Creación y formalización de herramientas</b>	Papelería	\$ 600
	Coffee break para reuniones:	\$ 3.000
	Honorarios del diseñador / programador	\$ 35.000
	Honorarios del profesional externo	\$ 25.000
<b>4 - Capacitación</b>	Papelería / Material didáctico	\$ 6.000
	Coffee break	\$ 6.000
	Honorarios del coach	\$ 30.000
	Honorarios del profesional externo	\$ 35.000
<b>Honorarios del profesional por desarrollo del Plan Global</b>		\$ 60.000
<b>Total</b>		\$ 280.600

# CONCLUSIONES DEL TRABAJO

## Conclusiones del trabajo

A partir de haber realizado el presente proyecto desde la Licenciatura en Administración pudo advertirse la versatilidad del profesional de esta carrera quien en el marco del desenvolvimiento de una organización y una problemática específica pudo desplegar el conocimiento teórico, técnico y práctico en pos de generarle una propuesta sustentada en la problemática detectada.

Específicamente Corban, la inmobiliaria y empresa objeto de estudio fue abordada desde una tipología de estudio exploratorio y descriptivo donde el profesional tuvo que apelar a diferentes técnicas diagnósticas para realizar un relevamiento exhaustivo acerca de su realidad organizacional, de su contexto tanto directo como indirecto. Habiendo especificado cada una de estas dimensiones se pudo generar un diagnóstico en el cual se establecieron pautas concretas que evidenciaban las falencias de Corban. Entre estos factores pudieron describirse su falta de profesionalismo, más allá de ser una inmobiliaria con 12 años de trayectoria en el mercado, aun muestra ciertos atributos y características de empresa familiar que no le permiten desenvolverse y formalizar sus funciones y actividades claves. De hecho estas actividades no se encuentran configuradas en el marco de procesos y su estructura aún se mantiene rígida desde una configuración telaraña donde la centralización de la toma de decisiones y la mayor parte de las responsabilidades trascienden a partir de su dueño/fundador. Es en este marco donde la planificación estratégica se elige como la herramienta pertinente para romper este esquema de inmadurez que demuestra Corban y buscar la profesionalización. Para el diseño y armado del plan se apeló a diversos recursos, no solamente desde la técnica de la planificación estratégica sino también en un margen interdisciplinario de la propia administración contemplando conceptualizaciones de recursos humanos, marketing, comercialización y también de la psicología ya que el administrador necesita abordar y tener un conocimiento de los propios integrantes de la organización. De esta manera el plan y la intervención terminaron configurándose en un lineamiento de direcciones estratégicas tácticas y operativas aplicando de esta forma una herramienta global consistente a la idiosincrasia, cultura y hábito de la propia inmobiliaria para que de esta forma el

cambio no sea repentino sino que sea paulatino y acompañado de un proceso de adaptación.

De esta manera se demuestra el desafío que todo profesional de la administración posee, independientemente del contexto y el tipo de organización en el cual trabaje y que la planificación estratégica es una de las herramientas básicas y fundamentales que pueden complementar el desenvolvimiento de una organización más allá de sus objetivos, actividades, productos y servicios.

# BIBLIOGRAFÍA

## Bibliografía

- Bager Alcalá, A (2009) Dirección de personas = Un timón en la tormenta. Editorial: Díaz de Santos. Madrid
- Diaz de Santos s.a. (1998). Estrategias de crecimiento. Madrid, España: Mapcal SA
- Gallardo Hernandez, J. (2012). Administración estratégica: De la visión a la ejecución. Mexico DF: Alfaomega.
- Juarez Martinez, G (2006) D. Formación gerencial para la eficacia escolar. EUMED,
- Kotler, P. (2006). Dirección De Marketing. Mexico: Pearson.
- Porter, M. (2008). Recuperado el 19/9/2018, de [http://www.academia.edu/5151135/Las 5 fuerzas competitivas](http://www.academia.edu/5151135/Las_5_fuerzas_competitivas). Michael Porter
- Sainz De Vicuña Ancín, J (2012). El plan estratégico en la práctica. Editorial ESIC. Madrid.
- Hill, C y Jones, R (2009) Administración Estratégica Octava edición. McGraw-Hill.
- Kaplan R. S., Norton D. P., (2009), El Cuadro de Mando Integral, Barcelona, Editorial Gestión 2000.
- Ortega Castro, A. (2008) Planeación Financiera Estratégica”. 1 A. ED. México: MCGRAW-HILL.
- Thomas, L y Hunger, J. (2007) Administración Estratégica y Política de Negocios. Décima edición. Pearson Education.
- Perez Fernandez de Velazco, J. (2009). Gestión por procesos. Madrid: ESIC.
- Torres, Juan Emilio. (2009) Guía Estrategias y Política de Negocios IUA.
- Barrionuevo, Susana. (1998) Guía Sistemas Administrativos IUA.
- García, Siria Miriam. (2000) Guía Sistema de Control de Gestión IUA.

# ANEXOS

## Anexo 1: Grilla de análisis y Guía de Observación para el micro entorno.

### Fuerza 1: Competidores

1.1 Competidores	Mas metros cuadrados	Salsadella Negocios Inmobiliarios	Maer	Con-trato	Zavalía & Fuster Propiedades
1.2 Distribucion	Esta inmobiliaria tiene un alcance geográfico principalmente en Nueva Córdoba y zona norte de la Ciudad de Córdoba y también trabaja a partir de ciertos brokers con la financiación para la obtención de lotes en ciudades aledañas como Villa Allende, Rio Ceballos y Unquillo	Esta inmobiliaria tiene un alcance geográfico en Córdoba Capital y sus alrededores. Actualmente tiene dos sucursales: Centro y Villa Allende.	Esta inmobiliaria tiene un alcance geográfico principalmente en Nueva Córdoba y zona sur de la Ciudad de Córdoba con dos sucursales, Nueva Córdoba y barrio Jardin.	Esta inmobiliaria tiene un alcance geográfico principalmente en General Paz y zona norte de la Ciudad de Córdoba con dos sucursales.	Esta inmobiliaria tiene un alcance geográfico principalmente en Nueva Córdoba y zona Norte de la Ciudad de Córdoba.
1.3 Características	Esta es una inmobiliaria que tiene 12 años de trayectoria en el mercado aproximadamente y que ha sabido adaptarse a la separación de sus socios hace mas de 7 años y a partir de allí su nueva dirección genero un nuevo modelo de negocios que se sustento en un estilo de franquicias entonces hoy esta empresa es una pequeña inmobiliaria pero que tiene sucursales independientes que toman el formato de franquicia, logrando entonces estar en el Centro y Nueva Córdoba y en el Cerro de las Rosas.	La empresa fue fundada en el año 1971 por Jose Salsadella, actual socio gerente. Mantiene su estructura familiar e incorporó la segunda generacion. Tiene 18 empleados. Se dedica a la comercializacion de departamento, casas y lotes tanto para alquiler como para la venta, al mismo que tiempo que brinda servicios de administracion. Participa en el desarrollo y en la comercialización de algunos proyectos en pozo. Ofrece financiacion propia para algunos emprendimientos.	Nacio en el año 1975, y a lo largo de su trayectoria fue adquiriendo experiencia y reputación en el sector inmobiliario, estudiando el mercado y sus tendencias, desarrollando importantes proyectos de inversión, como edificios y barrios privados. Se destaca su estructura familiar y actualmente el grupo esta conformado por 12 empleados. Ademas de los servicios de administracion, alquileres y venta, tambien se destaca el asesoramiento legal que realiza y la construccion de diferentes proyectos inmobiliarios.	Se identifican por desafiar la traidicion y paradigmas de la industria inmobiliaria, ofreciendo desde que comenzaron en 2005, soluciones creativas y eficaces consistentes con sus compromisos. Entre los servicios que ofrece se encuentra: alquileres, compra-venta de inmuebles, consultoria y negocios de inversion, administracion y marketing inmobiliario. Los medios digitales representan su principal canal de comunicacion. En su cartera comercial se encuentran departamentos, casas y locales comerciales.	Es una Inmobiliaria joven y dinámica que trabaja con esmero y absoluto profesionalismo. Tiene 2 años de antigüedad en el mercado, aunque sus fundadores tienen larga experiencia ya que formaron parte del plantel de profesionales de JB Srur S.A. Tiene 5 empleados y presta los servicios de administracion, compra, venta y tasación de inmuebles. Su cartera de productos representa departamentos, galpones, locales comerciales, casas y campos. Brinda opciones de financiamiento para diferentes emprendimientos.
1.4 Target	Al ser una inmobiliaria pequeña y carecer de estructura se moviliza y se gestiona por la propia inercia de la demanda del mercado entonces se advierte ofertas dirigidas hacia inversores como así también al consumidor o potencial consumidor que busca un alquiler o aquel que necesita que se le administre su propiedad.	Se advierte ofertas dirigidas hacia inversores como así también al consumidor o potencial consumidor que busca un alquiler o aquel que necesita que se le administre su propiedad. Promociona muchos sus servicios en la provincia de Santiago del Estero.	Se advierte ofertas dirigidas hacia inversores como así también al consumidor o potencial consumidor que busca un alquiler o aquel que necesita que se le administre su propiedad.	Se advierte ofertas dirigidas hacia inversores como así también al consumidor o potencial consumidor que busca un alquiler o aquel que necesita que se le administre su propiedad.	Se advierte ofertas dirigidas hacia inversores como así también al consumidor o potencial consumidor que busca un alquiler o aquel que necesita que se le administre su propiedad.

## Fuerza 2: Proveedores

2.1 Proveedores	Edisur	Grupo Betania	Grupo Canter	Grupo Lofer	Tierras y Construcciones
2.2 Distribucion	Esta empresa tiene una abarcabilidad amplia del mercado y se encuentra tanto en zona norte, en el centro y en sur de la Ciudad de Córdoba como también ha comenzado a incorporar emprendimientos de complejos que se salen de las características comunes de desarrollo de los emprendimientos que hasta ahora habían copado los polos más importantes del desarrollo de la construcción en Córdoba, como ser Nueva Cordoba, General Paz y Alta Córdoba generando nuevos emprendimientos en ciudades vecinas desarrollando barrios privados como San Isidro y chacras de la villa.	Esta empresa desarrolla sus proyectos en 3 zonas bien definidas: General Paz, Nueva Cordoba y Alberdi, aunque ha realizado un emprendimiento en la zona del Chateau. También se encuentran proyectos unicos en la ciudad de Alta Gracia y en el Uruguay.	Esta empresa concentra sus proyectos en 2 puntos de la Ciudad de Córdoba: Alta Córdoba y General Paz pero es de destacar que han realizado emprendimientos de mayor embergadura por unica vez en la zona del Chateau y camino a Alta Gracia.	Esta empresa concentra sus proyectos principalmente en la zona de Nueva Córdoba y Centro. También se destacan algunos emprendimientos en zona norte de la Ciudad de Córdoba.	Esta empresa desarrolla sus proyectos en los principales puntos de la Ciudad de Córdoba: zona norte, zona sur, Nueva Córdoba y Centro.
2.3 Nivel de acceso	El acceso a este tipo de proveedores que se caracterizan por una envergadura importante y con un portafolio de proyectos amplios es mínimo para la mayoría de las inmobiliarias. Para lograrlo deben tener una reputación condensada y validada en el mercado y de esta forma ganarse la confianza para que un generador de proyectos como estos grupos logren depositar su confianza en la inmobiliaria como puerta de venta de sus productos y servicios. El nivel de acceso es estrecho.				
2.4 Nivel de exclusividad	Este punto es similar al nivel de acceso debido a que se comparte la variable de accesibilidad sobre las propuestas de las constructoras. Lograr ser comercializador de estos grupos es garantía de tener proyectos legitimados y sustentados desde una marca reconocida en el mercado de la Ciudad de Córdoba por lo tanto el nivel de exclusividad de estos proveedores es muy importante y determinante en caso de poder ganarle.				
2.5 Característica de la oferta	Se basa en una diversidad de alternativas, sean casas, casonas, countries, edificios, locales, lotes. Luego se observa la legitimidad que tiene su propuesta en el mercado que logra que el consumidor llegue al revendedor apalancado por el re nombre del proveedor, este es el caso de Edisur.	Se basa principalmente en ofrecer departamentos, ya sean en construccion o terminados.	Se basa en ofrecer diferentes tipologias inmobiliarias: edificios, barrios reserva y condominios eco-sustentables.	Se basa principalmente en ofrecer departamentos, ya sean en construccion o terminados y locales y oficinas comerciales.	Se basa principalmente en ofrecer emprendimientos residenciales pero tambien ha sabido desarrollar complejos comerciales.

### Fuerza 3: Sustitutos

<b>3.1 Sustitutos</b>	Este sector tiene una particularidad dado que muchos actores son multi tasking, que por momentos son proveedores como los desarrollistas y en otras instancias pueden convertirse en competidores indirectos o sustitutos porque logran de forma directa llegar al propio consumidor o al potencial inversor. En este sector también aparecen algunos canales de comercialización como las páginas web especializadas como por ejemplo “Argenprop” o el “inmmobiliario.com” donde se generan comercializaciones y el sitio se convierte en lo que es la inmobiliaria, es decir, el nexo entre el dueño de la propiedad y el interesado en alquiler o comprar. Si bien su acceso es ilimitado y simple, este tipo de sustitutos no presenta la misma calidad de atención personalizada que brinda un asesor inmobiliario.
<b>3.2 Distribucion</b>	
<b>3.3 Acceso</b>	
<b>3.4 Costo de sustituir</b>	
<b>3.5 Calidad</b>	

### Fuerza 4: Barreras de Ingreso

<b>4.1 Nivel de inversion</b>	Es bajo, ya que para ejercer la actividad no es necesario contar con un lugar comercial /oficina. Incluso hay quienes lo realizan todo virtual.
<b>4.2 Gestiones impositivas</b>	La actividad inmobiliaria en la Provincia de Córdoba esta regulada por la ley 9445. A fin de ejercer es necesario tener titulo habilitante de Corredor Publico Inmobiliario.
<b>4.3 Curva de aprendizaje</b>	Si bien la experiencia en el rubro es importante, el conocimiento, las técnicas y metodologías para abordar el negocio no implican un desarrollo de aprendizaje profundo sino que es un aspecto que se va incorporado en la cotidianidad y en el día a día. Se necesita tiempo de transición para ganar experiencia.
<b>4.4 Cartera de clientes</b>	Es una barrera importante, porque hay que hacerse de una marca o bien de un posicionamiento en el mercado. Al ser negocios inmobiliarios, donde hay desembolso de dinero, la generación de confianza es un aspecto fundamental. La misma se logra con el tiempo luego de haber realizado diferentes operaciones inmobiliarias que sustenten a la marca.

## Fuerza 5: Consumidores

<b>5.1 Característica y distribución</b>	<p>Se analiza el comportamiento del consumo (mercado inmobiliario) y no del cliente en particular. Muchos de los aspectos que se tiene en cuenta para efectuar este análisis en Argentina es la fluctuación del tipo de cambio, principalmente con la moneda extranjera (dólar) y la inflación, como así también los diferentes préstamos que se generan en entidades como es el caso de los préstamos UVA. Otro de los factores que incide en el consumo es que el Impuesto a las Ganancias sobre la venta de los Inmuebles no tendrá en cuenta el efecto dólar. En este sentido, el movimiento de la compra-venta de inmuebles estará supeditado a una percepción extremadamente subjetiva del propio consumidor. Específicamente esta indiferencia, por decirlo de alguna manera, terminaría perjudicando a aquel ente o persona que decida gestionar sus negocios inmobiliarios. Un tercer aspecto a tener en cuenta para el año 2019 en el mercado inmobiliario es que es una temporada electoral y como tal todos los indicadores antes mencionados (inflación, tipo de cambio, créditos, entre otros) estarán supeditados a las inclemencias de estas circunstancias y por ende tanto compradores/inversores como así también desarrollistas e intermediarios (inmobiliarias, operadores, etc) se encuentran con una perspectiva de especulación y como suele suceder en este contexto la característica principal que denomina la circunstancia la paralización o la toma de decisiones enlentecimiento.</p>
<b>5.2 Frecuencia</b>	
<b>5.3 Necesidades y expectativas</b>	
<b>5.4 Formas de vinculación</b>	
<b>5.5 Predisposición a la adquisición</b>	

## Anexo 2: Guía de pautas para análisis interno: Directivos.

Areas	Pautas	Observaciones - entrevista
1- Funcionamiento de la inmobiliaria	1.1. Descripción del funcionamiento general de la organización	Es bastante informal todo lo que nosotros llevamos adelante entre nosotros, o sea entre todo el equipo de trabajo, tenemos un trato muy directo, yo mismo me encargo de ir monitoreando lo que se va haciendo tanto en ventas, tanto en administración y tanto en lo que tiene que ver en el trato a los clientes y la gente que se relaciona con nosotros, y después por supuesto ya con un par de años de desarrollo en todo lo que es este negocio, tenemos bastante rodaje y las cosas van surgiendo y van saliendo muchas veces por la propia inercia, ya habituados a trabajar de determinada manera, eso es positivo por un lado y a veces nos juega en contra porque al estar acostumbrados a hacer las cosas de una manera determinada cuando tenemos que explicarlas o cuando no estamos para explicárselas a alguien nuevo por ejemplo ya me ha pasado o ya me paso que se pierde tiempo y tenes que estar muy encima de esa persona para estar explicándole todo porque al tenerlo tan naturalizado al funcionamiento general que no hay una fuente específica donde vos puedas extraer esa información y decir bueno mira las cosas se hacen así, tenes que ir contándoselas.
	1.2. Áreas clave para el desarrollo de las actividades	Bueno fundamental el tema de la administración y el tema de la atención a nuestros clientes, esas son la aéreas que tienen que estar más atentas y sin el derecho o el margen de desfasaje o de error. Después todo lo que tenga que ver con producción o búsqueda de las ofertas o la organización de las ofertas eso lo podes ir manejando sobre la marcha pero no el tema del trato y de la atención a los clientes, el tema de las ventas y el tema de la administración de las propiedades, esas son actividades que no pueden pasarse por alto.
	1.3. Recursos: tipología, asignación.	Bueno todo lo que tiene que ver con las herramientas informáticas y de registro en la compu, en las planillas, en el Excel, para nosotros es algo que no puede faltar o no puede no tenerse en cuenta. La actualización, o sea son unos recursos que para a mi no tienen una gran complejidad pero lo dificultoso o la dificultad está en permanentemente actualizar, hacer y actualizar la información pero no es un trabajo, y hacer el informe para que después cuando tengas que hacerla secuencia de un cliente al que le seguís la administración quede todo registrado, si, para no perder.
	1.4. Factores Claves para el funcionamiento general de la inmobiliaria	Bueno el tema del trato entre todos los integrantes de la inmobiliaria es algo que siempre nos ha dado buenos resultados, acá no tenemos mucho espacio físico como para estar airosos y muy cómodos entonces el buen clima y el buen relacionamiento entre los compañeros hace que esto sea más llevadero. Por supuesto que sería mucho más optimo trabajar con mayores espacios, pero por una cuestión de costos, bueno nosotros trabajamos de esto, con tema de los alquiler, el tema del espacio físicos, es algo determinante y a los costos fijos te los lleva a la nubes, entonces tenes que saber compensar con liderazgo, con buen trato al capital humano las cosas que no tenes directamente en lo físico. Y después por supuesto el factor clave en este negocio es la experiencia, la experiencia y el conocimiento que vos puedas transmitirle a la otra persona que eso le va a dar, y quien es la otra persona, el cliente, y eso le va a dar confianza si, el tratar de hacer genuino el trato, el vínculo, el estar ahí, muchas personas que trabajan con nosotros hace tiempo nos dan en confianza sus propiedades, lo hacen porque saben que pueden confiar en nosotros y que estamos ahí pendientes, y que le damos una respuesta rápida, esos son factores claves en este tipo de negocios. Detrás de toda venta y detrás de toda venta donde hay un inmueble que implica inversión, el factor humano que está en el medio, que nosotros somos los intermediarios, eso es fundamental

Areas	Pautas	Observaciones - entrevista
2- Objetivos de la inmobiliaria	2.1. Visión, misión, valores y políticas de la inmobiliaria	A ver, no te voy a mentir, no tenemos todas estas cosas así súper formalizadas, si yo como directivo y que estoy desde que la funde te puedo decir que lo que busco es la calidad en la atención, ser muy exigentes con nosotros mismo para que el cliente, la persona que venga a buscarnos vea ese factor diferencial. Por supuesto muchas veces no se logra, porque no todo depende de vos, esto es un negocio muy dinámico, estamos en un contexto muy dinámico pero la porción del trabajo que corresponde a nosotros y todo lo que está en nuestro campo tratamos de hacerlo de la mejor calidad, creo que te resumo un poco lo que es mi misión, y la visión y por supuesto que es esto llevado en el tiempo, nos gustaría poder sostener esto que te digo pero lamentablemente se nos ha dificultado crecer, hemos crecido, hace 5, 6 años que venimos creciendo y ahora en este último año se nos ha dificultado poder acompañar todo ese crecimiento de una forma eficiente, es obvio que detrás de esto que te digo de la calidad nos hemos sentido cómodo y la gente se ha sentido cómoda con nosotros y entonces nos elije, pero hoy estamos como un poco desbordados para poder mantener y poder yo, en esto que te digo visualizar un futuro donde podamos mantener todo esto, se empieza a complicar, por momento se empieza a complicar y es estresante.
	2.2. Objetivos de comercialización	Los objetivos de comercialización cambian todo el tiempo, o sea, las expectativas cambian todo el tiempo, los objetivos tal vez siempre estemos queriendo llegar a un determinado indicador, pero de acuerdo a la situación que es muy fluctuante las expectativas las vas manejando y la tenes que ir negociando porque si tenes muchas expectativa y te agarra un agosto como nos agarro, con todo el tema de la economía acá en Argentina te desmoronalas, te desmoronas y se desmorona todo el equipo de trabajo, se desmorona toda la gente que esta confiando en vos también, entonces, no solamente tu equipo de trabajo, sino la gente que viene y te pide trabajar con vos la tenes que ir sosteniendo y conteniendo, muchas veces son como una especie de mentor, que le podes ir diciendo va a suceder esto, va a suceder lo otro y para colmo te preguntan, es muy común que te pregunten qué va a pasar con el dólar, qué va a pasar con esto, me conviene invertir en esto, me conviene invertir en esto otro, la palabra inversión está muy vinculada a todo lo que es inmobiliaria, entonces a la gente que trabaja en inmobiliaria nos agarran, en buena hora no, pero nos agarran y tenemos que estar muy preparados para eso, entonces en cuanto a objetivos de comercialización va cambiando mucho.
	2.3. Metodología para lograr los objetivos de comercialización	Y acá la clave es trabajo duro y constante, ósea perfeccionarte todo el tiempo, estar pendiente, yo te decía recién que esto es muy estresante, sabes porque es muy estresante, porque uno se preocupa por hacer las cosas bien o darle respuesta rápida y por cumplir, que en algunos casos lo hacemos muy bien y en otros casos por ahí quedamos fuera de juego porque bueno, la situación mucha veces te sobrepasa, te quedas sin recursos para poder hacerle frente a mucha demanda, que por suerte es mucha pero bueno algo tenemos que ir haciendo y lo hacemos con esfuerzo, ósea duplicamos el esfuerzo, si antes hacíamos tres, ahora tenemos que hacer seis y bueno ese es el compromiso que uno les pide a la fuerza de venta, a la gente que trabaja en administración, a mí mismo.
	2.4. Formas de medir el desempeño organización	A ver vos te vas dando cuenta en la cara, en la respuesta, en el tono del cliente, ahí vos medís el desempeño. Nosotros ahora en esta época del año estamos apretadísimo pero podemos estar cansado y nuestro tono puede ser uno determinado pero el que vale de verdad es el tono del que recibe el servicio, entonces el desempeño nuestro comercial, administrativo, de lo que vamos haciendo se termina midiendo allá afuera, si hoy lo miras adentro y bueno la verdad que hay muchas cosas que ajustar porque no está todo, es mucho la presión y el estrés que uno va sintiendo y en ese sentido uno va a ver que está un poco gris, pero afuera es donde se mide al fin de cuentas lo que vos está haciendo.

Areas	Pautas	Observaciones - entrevista
3- Estructura y procesos de la inmobiliaria	3.1. Descripción de la estructura de la empresa	Bueno mira, estoy yo, que estoy a cargo un poco de todo, esta la gente de ventas, esta la gente de administración general y después la gente que me va acompañando a mí en la administración de cada una de las propiedades por zona, por tamaño, por envergadura, por antigüedad, eso lo voy manejando sobre la marcha. Hay algunos clientes que son más complicados que otros, entonces a esos los agarro yo, los empiezo, los desarrollo y los termino yo y voy me junto, muestro todo como vamos haciendo alguna vez al mes, cada dos meses, cada vez que hay alguna cuestión conflictiva ahí esto yo, trato de estar en todo esto que te digo, me tengo que doblegar, me tengo que duplicar, si hacia dos, hay veces que tengo que hacer cuatro y voy lo hago, termino trabajando muchísimo más tiempo de lo que habitualmente se hace, fuera de la oficina, y en mi casa, y vuelvo a la oficina entonces tratando de ir dándole sustento a todo esto.
	3.2. Distribución de puestos, funciones, responsabilidades	A ver tenemos las funciones estas tradicionales estas que te digo de venta, de administración y de dirección, y después tenemos los asociados, la gente que trabaja no tanto como una fuerza de venta nuestra sino que son en el negocio inmobiliario se llama broukers, entonces ellos saben bien cuál es su función y ya tiene estipulado y no solamente trabajan con nosotros, trabajan con otras inmobiliarias y de hecho trabajan con desarrollistas y eso no está mal, muchos muchas veces piensan que va haber celos profesional o va a ver conflictos y no, porque acá es, las propiedades te podría decir que cuando tenes suerte, tenes una buena vinculación con algún proveedor, las propiedades son para todas las inmobiliarias, está en quien la vende mejor, quien la vende más veces y como la vende y la seriedad con lo que haces, entonces la función y las responsabilidades en este ámbito se va decantando por sí solo, o sea concretamente para responder a tu pregunta no tengo en la inmobiliaria así distribuido los roles y los puestos, hacemos un poco todos sí, si yo tengo que atender a un cliente porque no está Natalia, voy y lo atiendo, y si Natalia tiene que hacer algo que me correspondía o que habitualmente lo hago yo, y se me está complicando, va y lo hace, o sea, salvo la gente de ventas que la tengo muy atenta a esas demandas y a esos requerimientos de comercialización, pero después todo lo otro es como que somos multitasking o somos más comodines y creo que esa es la forma, la forma de estar preparado para todo, lo que surge tenemos que estar ahí encima.
	3.3. Procesos determinantes en el desarrollo y gestión de la inmobiliaria	Bueno hay algo de lo que no se puede escapar, yo recién te decía que tenemos que estar todos para todo, y hay algo que es básico y que va como siendo lo que esta invisible pero que no puede faltar que es tener registro de todo, yo hago eso, o sea tener registro de todo lo que se vendió, de todo lo que se administro, de los montos por supuesto, de los plazos y muchas veces haces reuniones y que dale si vamos a quedar en esto, y bueno, bajalo, hazlo, entonces es algo que trato de disciplinar, de disciplinarme y disciplinar a toda la gente con la que trabajo. Después todo lo otro se va moviendo pero todo tiene que estar registrado y eso es difícil porque si vos quieres registrar las reuniones tenes que tener algo para registrar las reuniones, y nosotros hoy a eso no lo tenemos, lo vamos registrando, te queda registrado pero es muy cordioso todo, se hace muy incomodo, porque lo vas llevando de una manera como podes, pero trato de que quede todo registrado.
	3.4. Metodología de trabajos	Tiene un poco que ver con esto de lo que te decía al principio, son años ya que uno va en esto y las cosas ya te salen por naturaleza y eso como te decía, te juega a favor en algún momento y te juega en contra. A favor porque al tener tanto manejo te es fácil, pero te juega en contra cuando se lo tenes que transmitir a alguien nuevo, o se lo tenes que transmitir a alguien que no tiene la misma experiencia que vos, entonces ahí pierdo mucho tiempo, tengo que estar enseñando sobre la marcha o acompañando sobre la marcha, y eso me quita tiempo. En eso tengo que ser crítico y tengo que decir que muchas veces las metodologías de trabajo son muy, como te podría decir, personalistas, si, están muy estipuladas por la forma en la que yo, para mí son muy eficientes, pero hasta que el otro le agarre la mano, ya me ha pasado, pierdo tiempo, entonces y ahí si después nos volvemos eficientes todos y empezamos a trabajar como un equipo pero cuando hay algo que no lo puedo hacer yo y lo tiene que hacer alguien que no lo hace habitualmente ahí veo todo el tema. Por lo general trato de estar yo y en eso creo que funcionamos bien pero bueno eso es un poco, después, no tengo nada para decir, creo que las metodologías son buenas, sí, yo tengo muy en claro, como hacer todo el registro, como hacer todo el relacionamiento con el cliente, como vender, que aspectos destacar para la venta pero eso está todo en mi cabeza y está en la transmisión de los chicos con los que ya trabajamos hace tiempo.

Áreas	Pautas	Observaciones - entrevista
4- Clientes	4.1. Característica y tipología de los clientes	Bueno, a ver, nosotros te decía que en estos últimos tiempos nos ha ido muy bien, fundamentalmente con el tema de la administración, sabes porque, por el boca en boca, porque haces un buen trabajo y esa otra persona seguro que tiene alguien que está en este negocio inmobiliario donde se conocen y te dice che estas renegando con este punto porque no lo buscas a tal, y ahí entonces es donde vos entras y bajo ese sentido nuestro público, nuestro cliente es muy sagaz, muy sigiloso, por decirlo de alguna forma, es muy cuidadoso de sus cosas, entonces quiere que la persona que este administrando sus propiedades sean tan cuidadosos como si fuera él, que no tiene el conocimiento técnico o el tiempo, entonces, eso, es algo muy valioso para nosotros pero que desgasta y demanda mucho tiempo, si, tenes que estar ahí, y hay veces que te saca tiempo, te saca también de tu estado, pero es la particularidad del negocio, sino no tenemos que estar en esto, son inversiones, son propiedades, y como tal tiene que ser muy detallista, como si fuera el propio dueño, eso es un poco con respecto a la característica. Y por supuesto después tenes aquellos que vienen a hacer un negocio que es más un touch and go y es un toque concreto y eso tiene que ver más con el perfil de una fuerza de venta que tiene que estar provisto para abordarlo, para explicarle y darle la información que necesita, y por supuesto que vea el respaldo de la confianza. En esto, insisto, la confianza lo es casi todo, la confianza te lleva, como generas la confianza? Diciendo algo y que eso se refleje de alguna manera, mostrando tu conocimiento y que no quieres venderle por venderle sino que quieres hacerle algo que le convenga, que verdaderamente le convenga. Muchas veces, cuantas veces no escuchaste que el vendedor te dice no, esto es lo que a vos te conviene, esta es la casa para a vos, y muchas veces detrás de ese speech esta la pura cuestión comercial y eso a la larga los clientes o los inversores se terminan dando cuenta, los que están más experimentados y andan dando vuelta el negocio se dan cuenta, entonces hay que ser muy cuidadoso, el cliente es muy cuidadoso esa es una principal característica. Después otra cosa, te buscan, o sea, vos podes tener la pagina web, podes tener buenas promociones, pero ellos quieren sentarse a hablar, conversar, escuchar, y lo que me parece súper optimo. Si vos pensas que vas a iniciar una buena negociación porque tengas una buena promoción y comunicación estas al horno, eso sirve para atraer y mostrarte, después la verdadera cuestión las vas a generar frente a frente, no queda otra, acá hay inversión de por medio.
	4.2. Vinculación con el cliente: seguimiento, conocimiento, frecuencia	Bueno tiene un poco que ver con esto que venimos charlando, el seguimiento es personal. Podes trabajar no sé, yo veo que hay muchas inmobiliarias que tienen la pagina web y tienen un chat constante de asesoramiento, si bárbaro, pero eso es para la primera consulta, después la persona que ya es cliente te busca, te llama por teléfono y empieza a hablar, por ejemplo le dice a Natalia está Osvaldo?, bueno, porque quiero hablar con él, porque quiero esto y esto, y a veces es lo mismo que con el médico, el médico hay veces que el paciente quiere que lo operes por teléfono prácticamente, y no entiende que por ahí tiene que venir, y bueno, lo que tenes que hacer es tratar de que venga, y que se converse y de ahí se va a ir quedando tranquilo, te busca y vos tenes que estar al trote y al pendiente para dar respuesta inmediata. Eso cuando sos una inmobiliaria chica se complica, como haces, por eso digo esto de para lograr los objetivos tenes que potenciarte, hoy haces dos, mañana haces cuatro, pasado seis y así también estas, en coma. Y entonces cuando vas queriendo armar estructura se complica porque vos quieres que las personas que están en tu empresa trabajen bajo esta misión que yo te decía de trabajar con calidad y es difícil la verdad, es difícil encontrar, es difícil transmitir, es difícil ponerte, siempre que empieza un nuevo año estas así que vamos a hacer esto, vamos a hacer lo otro y después ya cuando otra vez entras en la dinámica y dale, se te complica todo.
	4.3. Medios y espacios destinados para la vinculación con clientes y potenciales	Bueno lo principal es el teléfono, el mail y lo personal. El teléfono para sacar dudas puntuales, el mail para que las cosas queden concretas y fijas, esto que yo te decía registro, bueno, el mail es una herramienta fundamental, hay muchos que por ahí no entienden porque les envío lo que hablamos, para que quede, para que quede asentado, es una prueba para él, es una prueba para nosotros. Y con el whatsapp también me estaba olvidando, o sea ahora con el whatsapp también, agarras y con el web que lo tenes en la compu, conversaste algo, algún monto y lo bajas en el chat y ya queda eso registrado, lo respaldas. Y bueno después personalmente, si, esto que te decía, la persona quiere hablar con vos, quiere verte, quiere tenerte frente a frente, entonces, teléfono, mail, whatsapp, cuando digo teléfono me refiero a la llamada porque whatsapp también tiene que ver con teléfono pero llamada, whatsapp, mail y personalmente. Ponele el orden que quieras de acuerdo a la circunstancia, cuando ya son clientes por lo general lo manejas muy bien por whatsapp, dejás registrado whatsapp y mail y cuando hay dudas puntuales o hay que poner fríos la reunión, sin lugar a dudas siempre tenes que hacerte un tiempo, 15, 10 minutos, para charlar, para ir contando cómo vas. Bueno, muchos vienen a la oficina y la cuestión de la oficina es el espacio, si, nos ha quedado chico esto y eso a mi muchas veces me pone incomodo, o sea viene gente y estamos por ahí con uno dos, que una cosa, que la otra, y quiero conversar tranquilo por más que tengas el espacio para conversar, y esto de pasar por la sala donde estamos todos juntos ya me pone incomodo.
	4.4. Necesidad y expectativas del cliente	Ellos quieren que los tengas en cuenta, el cliente quiere estar primero para todo. A mí me causa mucha gracia muchas veces que por ahí armo una reunión, y le digo por ejemplo, venite el viernes a las 10 de la mañana, y me contestan, acordate que tengo mi hijo que lo tengo que llevar a tal y es gracioso eso porque ellos, ves esa necesidad y expectativa de que vos los tengas como si fueran el único cliente, es impresionante, bueno, tenes que esforzarte para acordate de todo ese tipo de cosas, y ahí está esto del tema del registro, de tener la base de datos, y de saber que funalito de tal puedo tal día a tal hora y le gusta este tipo de cosas y le gusta este tipo de trato, es un poco de locos no, pero bueno, esa es la necesidad y expectativa del cliente y por supuesto después todo lo que tiene que ver con el negocio, o sea, buscarle lo que más le convenga, estar al pendiente de los impuestos, que no se pasen de una fecha, que no se venza, todo eso es fundamental, las normativas, estar actualizándole constantemente, así es que eso es un poco, y es difícil de ir llevando.
	4.5. Percepción del cliente respecto de la inmobiliaria	Para a mí tengo gente que está muy conforme y por eso nos ha ido como nos ha ido en este último tiempo, y que tenemos que empezar a esforzar y a, bueno es lo que hacemos un poco, nos esforzamos el día a día para que esa performance o ese desempeño que nos lleva a que el cliente nos tenga confianza y a que tenga esta idea positiva de lo que nosotros hacemos no se caiga, pero me parece que es muy bueno, por eso siguen con nosotros, por eso nos eligen, somos chicos pero somos muy serios y muy comprometidos.
	4.6. Razones por las que el cliente se vincula a la inmobiliaria	Bueno tiene que ver con esto otro, la seriedad, la confianza, el estar ahí al pendiente, el tratar que no se nos pasen detalles, con esto no quiero decir que no se nos pasan detalles, pero creo que nos pasan muy pocos, después estamos al pendiente absolutamente de todo, todos estamos al pendiente de todos y eso hace que el cliente este contento y este con ganas de estar con nosotros y ojala que así sea y siga siendo.

### Anexo 3: Grilla de análisis y Guía de observaciones para análisis interno:

#### Proceso y Estructura.

Areas	Pautas	Observaciones
1- Funcionamiento de la inmobiliaria	1.1. Descripción del funcionamiento general de la organización	1.1 Al presenciar las actividades cotidianas de la inmobiliaria se observó que su funcionamiento es demasiado informal, donde los encargados de las distintas tareas no conciben un trabajo articulado con herramientas sino que van desarrollándolos a partir de las propias circunstancias y de los pedidos que surjan en el momento. Lo que se observó respecto a este funcionamiento es que ante un llamado, por ejemplo de algún cliente para solicitar información o servicio cualquiera sale a abordar esa necesidad o esa demanda, ya que no se tiene estipulado a un responsable específico, en un momento fue el propio directivo, en otros encargados de ventas y hasta la propia secretaria. Lo mismo sucede con otras tareas, salvo en las referidas a las ventas o muestras de inmuebles donde si en ese momento los propios vendedores que toman esa llamada o se dirigen al punto de encuentro. Luego todas las actividades y el comportamiento de los integrantes de la empresa es caracterizado como se dijo al principio de manera informal, su comunicación es de manera personal y al ser una estructura pequeña como su también su estructura edilicia de la misma envergadura (pequeña) no necesitan de un medio más complejo como para transmitirse información, bajar líneas o bien estipular objetivos y tareas.
	1.2. Áreas clave para el desarrollo de las actividades	Al momento de hacer la observación participante no pudo identificarse una actividad clave específica ni actividad clave, porque es tal el solapamiento de tareas que no pueden determinarse y describirse concretamente lo que tiene y debe realizar cada uno de los encargados. Las únicas dos tareas que pueden advertirse claramente son: la de ventas y la tarea de atención al cliente que es una actividad realizada circunstancialmente como bien se decía en el apartado anterior, en un momento lo hace el propio directivo y dueño de la inmobiliaria y en otro momento lo pueden hacer los encargados de ventas o la propia secretaria. Luego actividades de administración, de registro, de seguimiento de oferta, de publicaciones de comunicación y comunicación con clientes se encuentran desperdigadas y administradas de manera informal, no porque no se realicen sino porque se observa una inercia situacional.
	1.3. Recursos: tipología, asignación.	Utilizan notebook y sala de reuniones, que son dos elementos que se observan como indispensables acorde al estilo de trabajo de la inmobiliaria. Otro elemento es el Smartphone que maneja cada uno de los vendedores y demás integrantes de la organización. También se observa en demasía una planilla donde al momento de ingresar un cliente o de haber culminado determinada gestión inmediatamente se lleva un registro del mismo que lo maneja el directivo en un Excel en su computadora. El mismo no se encuentra compartido ni administrado por otros sino solamente por el directivo.
	1.4. Factores Claves para el funcionamiento general de la inmobiliaria	Los factores críticos se observan y tiene que ver con la administración de los tiempos. Este aspecto no fue un elemento priorizado por los integrantes de la inmobiliaria ya que la secuencia en la ejecución las actividades se advirtió un poco desorganizada y descontracturada que por momentos podía ser calificada como positiva pero en la mayor parte esto les generaba cuello de botella o desorganización al momento de efectuar o responsabilizarse de las tareas.

Areas	Pautas	Observaciones
2- Estructura y procesos de la inmobiliaria	2.1. Descripción de la estructura de la empresa	Se observa una diferencia marcada entre directivos y la fuerza de ventas y los otros integrantes de atención al cliente donde las decisiones estratégicas y minuciosas que hacen a cada a cliente son tomadas por el propio directivo. Los demás integrantes realizan un trabajo de seguimiento pero al momento de llevar adelante la decisión se observó que todo debe pasar por el directivo/fundador.
	2.2. Distribución de puestos, funciones, responsabilidades	Como bien se observó en los factores críticos de desarrollo la inmobiliaria en su funcionamiento no posee una distribución de funciones y responsabilidades totalmente definidas, porque por momento el directivo se hace cargo de actividades operativas y en otros son los demás integrantes los que pueden tomar esa responsabilidad. Lo único claro es que las decisiones más importantes alusivas a los clientes son tomadas únicamente por el directivo.
	2.3. Procesos determinantes en el desarrollo y gestión de la inmobiliaria	El espacio. El ambiente para atender el cliente es fundamental, y este recurso esta trabajado de manera informal, ya que cuando llega un cliente espera en un espacio común compartido con los demás integrantes de la organización.
	2.4. Metodología de trabajos	Es bastante informal, y no se encuentra delimitados los tiempos y las tareas. Esto permite que la fluidez del trabajo sea dinámica pero de igual manera el aspecto descontracturado lleva en varias ocasiones que se solapen funciones, maneras de administra ciertas consultas de los clientes y se pierdan registros o se obvian ciertas consultas que se subestimaron porque uno de los integrantes pensó que lo hacía el directivo o pensaba que lo hacía un compañero de trabajo. Este tipo de trabajos se observan obsoletos o contradictorios.