



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

Maestría en Marketing Estratégico

*“Estudio sobre la aplicación de creatividad en la concepción y
comercialización de productos inmobiliarios
en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
en los últimos años (2014-2016)”*

Autor:

María Gabriela Galindo. Matricula 11.405
gabigalindo@gmail.com.ar

Tutor:

Lic. Hugo Sarri

Buenos Aires, 16 de Setiembre 2016

Dedicatoria

Quiero dedicar muy especialmente este trabajo a mi Madre, mi Padre y mis hermanos reales, y los que la vida ha puesto en mi camino que han sabido ocupar el mismo lugar en mi familia.

Agradecimientos

Me gustaría que estas líneas sirvieran para expresar mi agradecimiento a todas aquellas personas que con su ayuda han colaborado en la realización del presente trabajo, en especial al Lic. Hugo Sarri por la orientación, el seguimiento, a Florencia Bernhardt por su apoyo y al Lic. Jorge Hermida por la supervisión inicial.

Especial reconocimiento merece la profesora y amiga Mariana Gabrinetti la que tan generosamente ha compartido sus conocimientos, con la que me encuentro en deuda por el ánimo infundido y la confianza depositada en mí desde siempre.

También me gustaría agradecer la ayuda recibida de parte de todos los entrevistados que generosamente me brindaron su tiempo para la realización de este trabajo y por su colaboración en el suministro de los datos necesarios.

Un agradecimiento muy especial merece la comprensión, paciencia y el ánimo recibidos de mi familia y amigos.

A todos ellos, muchas gracias.

Palabras alegóricas

La realización de esta maestría me ha abierto un campo de trabajo inimaginable. Me ha dado ganas de crear mi propio proyecto y de ser consciente que cada uno desde su lugar, puede aportar al desarrollo de un proyecto dentro de un grupo de trabajo de una empresa.

Gracias a las experiencias y conocimientos transmitidos por los profesionales que componen el cuerpo docente, he podido crecer personal y profesionalmente, realizando dos experiencias como emprendedora, a la que se suma mi actividad como consultora en las áreas de mayor expertise ligadas a mi carrera de grado que fue complementada con los conocimientos de marketing adquiridos, sobretodo por la mirada estratégica de la enseñanza.

Mi experiencia con esta formación ha sido muy productiva y fructífera.

Agradezco la generosidad de todos y cada uno de los que componen este posgrado porque me ayudaron a saber encontrar nuevos rumbos.

Índice General

1. Introducción.....	p. 7
2. Marco teórico.....	p. 11
2.1. Capítulo 1: “Creatividad”	
2.1.1. Definición de creatividad. Diferencia entre creatividad e innovación.....	p. 11
2.1.2. Técnicas para incentivar la creatividad.....	p. 17
2.2. Capítulo 2: “Clima Organizacional”	
2.2.1. Concepto de clima organizacional. Variables del clima organizacional.....	p. 29
2.2.2. Relación entre clima y cultura. Tipología del clima organizacional.....	p. 31
2.2.3. Liderazgo y motivación en la empresa. La empresa creativa.....	p. 37
2.3 Capítulo 3: “Marketing Estratégico”	
2.3.1. Concepto de marketing estratégico. Variables del marketing.....	p. 44
2.3.2. Marketing aplicado al mercado de bienes raíces.....	p. 47
2.3.3. Nuevas estrategias competitivas de Marketing.....	p. 61
3. Método de investigación.....	p. 82
4. Resultados y conclusiones.....	p. 89
5. Referencias bibliográficas.....	p. 106

6. Anexos de la investigación

Anexo 1: Muestra utilizada	p. 111
Anexo 2: Artículo periodístico.....	p. 113
Anexo 3: Nota de prensa de premio a la Creatividad inmobiliaria.....	p. 115
Anexo 4: Ejemplos de comunicación de emprendimientos.....	p. 116

Índice de Imágenes

Figura 1: Emprendimiento con nombre propio de fantasía.....	p. 116
Figura 2: Emprendimiento con nombre de fantasía.....	p. 116
Figura 3: Publicidad en el diario La Nación	p. 117
Figura 4: Publicidad en Clarín Clasificados	p. 118
Figura 5: Propiedades en redes sociales	p. 119
Figura 6: Ejemplo de Chat on-line.....	p. 121
Figura 7: Imagen ilustrativa del portal Argenprop.....	p. 122
Figura 8: Imagen ilustrativa del portal Zonaprop	p. 123
Figura 9: Sitio de emprendimiento.....	p. 124
Figura 10: Ejemplo de la diferencia entre SEO y SEM.....	p. 125
Figura 11: Imagen ilustrativa de un mailing	p. 126
Figura 12: Sitio web de consultora inmobiliaria.....	p. 127
Figura 13: Sitio de una inmobiliaria.....	p. 128
Figura 14: Imagen un portal de propiedades	p. 129

1. Introducción

En la actualidad, el contexto económico nacional e internacional se caracteriza por el cambio constante y la necesidad de disponer de una capacidad de adaptabilidad en consonancia. Los cambios que se observan están condicionados por los nuevos modelos competitivos. Estos modelos surgen en un contexto con una competitividad cada vez mayor no sólo en términos de costo y eficiencia sino también, y cada vez más, en términos de generación de valor añadido y de diferenciación frente a los competidores que se pueden lograr a través del uso intensivo del conocimiento, la innovación y la creatividad.

Nos encontramos en la llamada 'era de la información' donde el principal capital es el conocimiento. Hoy el valor de las empresas se encuentra en los intangibles, su experiencia, su capital humano y su expertise. Así lo definen en Crea Business Idea en el manual denominado Guía de Buenas Prácticas en Materia de Creatividad Empresarial de España (2009)

La economía del siglo XXI nos enfrenta a situaciones económico-financieras adversas, cierre de empresas menos competitivas, aceleración de los cambios tecnológicos con la consecuente necesidad de adaptabilidad y flexibilidad por parte de las empresas, cambio de los modelos competitivos hacia el uso del conocimiento y la innovación poniendo al conocimiento, la creatividad, la innovación y el talento como la fuente de la ventaja competitiva (p.5).

Como se manifiesta en las palabras mencionadas, la creatividad se está convirtiendo en una de las formas posibles para lograr una diferencia competitiva entre empresas. En este contexto es que surge la necesidad de investigar la problemática de la 'creatividad' como un elemento más que permite diferenciar a las empresas y sus producciones. En este caso, el concepto de 'creatividad', se investiga como un elemento intangible más, asociado a la concepción y comercialización de productos inmobiliarios por parte de las empresas constructoras, desarrollistas, administradoras fiduciarias e inmobiliarias que trabajan para el sector del *real estate* -traducido al lenguaje

castellano como bienes raíces o mercado inmobiliario- y que se corresponde con el sector de los inmuebles, también llamado sector de las propiedades y que refiere a las construcciones. Estudiar el fenómeno de la creatividad en este ámbito, puede resultar importante para el análisis de este concepto al que frecuentemente se lo asocia al campo publicitario y artístico ignorando -en algunos casos- su aplicación al ámbito de los negocios, siendo su única vinculación a través del sector de investigación y desarrollo -conocido como departamentos de ID- que con frecuencia existe en el ámbito de empresas de productos y no en empresas destinadas a la prestación de servicios en general y específicamente como los que se estudian en este trabajo.

Este trabajo tiene como finalidad comprender, en términos de viabilidad, si las empresas de servicios inmobiliarios, constructoras y desarrollistas trabajan aplicando creatividad, cómo trabajan con las principales técnicas de creatividad que se explicarán, si fomentan un clima organizacional creativo, y el papel que cumplen los líderes en su función de motivadores y guías para lograr la expresión creativa en el desarrollo de los productos inmobiliarios y su comercialización en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Tomando en consideración los últimos años, es decir desde el 2014 a la actualidad que fue el momento donde surgen las redes sociales como Facebook o Twitter, y los edificios comienzan a verse como un producto que puede también ser ofrecido al mercado a través de Internet.

La investigación se desarrolló bajo el supuesto de que las empresas de servicios que trabajan en el sector de bienes raíces de la Capital Federal utilizan técnicas de creatividad en la concepción y venta de los productos inmobiliarios sin ser conscientes de su aplicación. Mediante un enfoque cualitativo-exploratorio, se buscó obtener más información con el uso de entrevistas en profundidad a individuos del área de management y marketing del sector, empleados que trabajan en inmobiliarias o empresas que ofrecen servicios en el mercado, personas vinculadas que gozan de reconocimiento por su experiencia o conocimientos, y los clientes de dichas empresas que intervienen o han intervenido en los procesos creativos (constructores,

desarrollista, administradores fiduciarios e inmobiliarias). Se sumará como técnica de recolección de datos, la observación directa para evaluar el ambiente organizacional que el investigador encontró al ingresar a las empresas para realizar las entrevistas. Ambas técnicas se aplicaron mediante una guía de pautas y de observación para asegurar el relevamiento de toda la información necesaria para abordar el objeto de estudio de esta investigación. El tipo de muestra fue no probabilístico por conveniencia para las primeras unidades de análisis que fueron elegidas, luego los entrevistados fueron recomendando a otros referentes (ver detalle de la muestra en anexo 1, p. 111).

El desarrollo en los últimos 12 años de un sector económico un tanto olvidado y su evolución siguiendo algunos patrones de conducta ocurridos a nivel internacional -como el desarrollo del mercado de bienes raíces en España desde el 2005 en adelante, los grandes edificios de Estados Unidos con la unión de marcas de indumentaria como Armani-, hacen que el mercado del real estate sea hoy uno de los principales motores de la economía argentina, produciendo cambios significativamente importantes a nivel social y económico con influencia en otros campos y disciplinas como el marketing.

Resulta un fenómeno interesante someter a estudio el papel y función de la creatividad en un mercado afectado por los vaivenes económicos con el fin de generar nuevos aportes, en función al análisis de este fenómeno, que permitan aplicar conocimientos de otras disciplinas para futuras investigaciones centradas en problemáticas similares que acontecen en el mercado de la construcción.

Desde el año 2001 el sector de bienes raíces en Argentina, y particularmente en la Ciudad autónoma de Buenos Aires ha mostrado un significativo crecimiento generado por el desarrollo de nuevos emprendimientos, nuevas formas de comercialización-con la venta en pozo y el surgimiento de la figura del fideicomiso inmobiliario que hoy se convirtió en sociedades anónimas- y la generación de nuevas formas de concebir a los emprendimientos o edificios

terminados como *productos*, dándole el mismo tratamiento, desde el punto de vista del marketing, que a productos convencionales o de menor valor económico. Uno de los primeros conceptos de marketing aplicado al rubro fueron las “4 P” o mix de marketing¹ y el análisis F.O.D.A.². Dos herramientas que están ligadas directamente con el concepto de producto y que fueron adaptadas y aplicadas por los expertos a la concepción de productos inmobiliarios. Hoy un edificio en pozo –donde sólo existe un terreno vacío después de la demolición de una construcción existente, un emprendimiento– edificio en su primera etapa de construcción–, un edificio a estrenar o la reventa de cada unidad con el consecuente impulso a la zona de emplazamiento, son acompañadas por diferentes estrategias de marketing. La creatividad es aplicada a cada una de estas etapas, pero primordialmente en la generación del producto inmobiliario.

Con el desarrollo del trabajo se buscará responder a los interrogantes sobre qué es la creatividad, qué técnicas se aplican en los procesos creativos y cuáles aplican las empresas ligadas al mercados de bienes raíces. Se describirán las herramientas de marketing estratégico de las que hacen uso las empresas contempladas en este estudio, analizando su clima organizacional con el fin de determinar si existe motivación y liderazgo que incentiven el desarrollo de nuevas ideas. En última instancia, a partir de los casos considerados, se propondrán nuevas formas de generar y aplicar la creatividad a la concepción y comercialización de productos inmobiliarios, pese a la regulación de los precios de las cuotas, que la mayoría ajusta en función al Índice que marca la Cámara Argentina de la Construcción (C.A.C.) que hace

¹ El marketing como “un mix de ingredientes” fue una idea que introdujo originalmente Culliton (1948) en la que, posteriormente en los años 50, Neil Borden se inspiró para acuñar el término “marketing mix”. Mc Carthy (1960) simplificó el concepto original de Borden, que incluía doce elementos, y lo redujo a las cuatro ‘Ps’ (producto, precio, plaza y promoción), que representan al llamado marketing tradicional (Bedós; 2003).

² FODA o SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) como se lo conoce, tuvo su origen en la década de 1960–1970 y hace referencia al análisis de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

que esta variable no sea modificada pero que si se pueda actuar sobre el producto y la demanda, por eso se hablará sobre la estrategia del océano azul.

2. Marco Teórico

Para comprender mejor el problema de investigación es necesario desarrollar tres conceptos básicos. En primer lugar el concepto de 'creatividad' y sus técnicas; en segundo lugar, la definición de 'clima organizacional' y el liderazgo como factores que pueden influir en la aplicación de la creatividad, y en tercer lugar, las nociones elementales del marketing estratégico para conocer mediante la investigación de campo si son aplicadas en la generación de los productos inmobiliarios y su comercialización.

2.1. Capítulo 1: "Creatividad"

2.1.1. Definición de creatividad. Diferencia entre creatividad e innovación

Desde los orígenes de la historia, a la "creatividad" se la vinculo con el ámbito artístico y ligada a los experimentos, pero el interés por la misma creció sensiblemente en la segunda mitad del siglo XX, con Joy Paul Guilford, que ya entonces relacionó la creatividad con el pensamiento divergente del que hoy se habla con frecuencia por los estudios relacionados con el cerebro.

Al respecto Ponti (2000) opina que

La creatividad se hace visible a través de las ideas y es un proceso mediante el cual se soluciona en forma original un problema preexistente generalmente no original. Para ello es necesario reformular la información que tenemos a nuestro alcance y operar con ella en un enfoque totalmente nuevo. (p. 10)

Este proceso del que refiere Ponti se lleva a cabo mediante el uso del pensamiento lateral, que es *El pensamiento lateral* (del inglés lateral thinking) es un método de pensamiento que puede ser empleado como una técnica para la resolución de problemas de manera imaginativa. El término fue acuñado por Edward de Bono, en su libro *New Think: The Use of Lateral Thinking* y publicado en 1967, que se refiere a la técnica que permite la resolución de problemas de una manera indirecta y con un

enfoque creativo. El pensamiento lateral es una forma específica de organizar los procesos de pensamiento, que busca una solución mediante estrategias o algoritmos convencionales, que normalmente serían ignorados por el pensamiento lógico y de manera diferente se generan ideas.

Ahora cabe preguntarse qué son las ideas,

(...) la idea es la acción de la creación. Desde lo más obvio a lo más complejo, todo lo que nos rodea es una idea, es decir que alguna vez no existió. Una idea, a pesar de su abstracticidad, puede lograr algo de lo que pocas cosas son capaces: movilizar a un ser humano. (Livón Grossman; 1994, p27).

Una idea es una representación mental que surge a partir del razonamiento o de la imaginación de una persona por eso logra movilizar, porque es algo que se descubre, algo que tiene carácter de nuevo.

El primer tipo de pensamiento, preconiza que sólo existe una solución correcta para cada problema. Los seres humanos nos basamos en nuestros conocimientos previos y ordenamos de manera lógica la información disponible para llegar a esa solución inequívoca que cierra el problema. El pensamiento divergente, en cambio, atisba y contempla varias opciones que desembocan en respuestas múltiples, pudiendo ser todas ellas correctas, según el prisma con el que se mire. Este segundo tipo de pensamiento satisface criterios de originalidad, inventiva y flexibilidad. Los estudios pioneros de Guilford se entroncan con los hallazgos de Sperry (1974). Según este neurólogo, que obtuvo el premio Nobel de Medicina en 1981 por sus valiosos descubrimientos acerca de las funciones del cerebro, los hemisferios cerebrales no procesan las mismas informaciones sino que se reparten las tareas.

El hemisferio izquierdo se encarga de los aspectos globales de la comunicación, analiza la información oída, así como la escrita y el lenguaje corporal. Esta parte del cerebro da cobijo al pensamiento convergente presentado por Guilford, puesto que trabaja de forma lógica y racional pero fracasa, sin embargo, en las relaciones abstractas y complejas. En cuanto al

hemisferio derecho, éste se ciñe al procesamiento de las informaciones no verbales. Se interesa por las imágenes, las sensaciones, las emociones y las informaciones espaciales. En él, habita el pensamiento divergente que procesa ocurrencias, fantasías e intuiciones.

Si consideramos que la creatividad es la capacidad de pensar más allá de las ideas admitidas, combinando de forma original conocimientos, es evidente que la misma se relaciona con el pensamiento divergente y el hemisferio derecho, pero esta creatividad es útil en tanto en cuanto la inteligencia cultural entra en acción y dirige racionalmente el comportamiento, empleando la información captada, aprendida y elaborada (Sternberg; 1988, p.20).

Es decir, que para que la creatividad se materialice en una solución práctica, es necesario convertir las sugerencias originales en unas innovaciones que satisfagan adecuadamente las necesidades de la sociedad y eso, sólo se logra con la intervención del pensamiento convergente dependiente del hemisferio izquierdo que ordenará y estructurará las ideas originarias. De esta forma, los dos hemisferios cerebrales están especializados pero interconectados por el cuerpo caloso. Para simplificar, si del hemisferio derecho, de la capacidad creativa de las personas surge la invención de un producto, del hemisferio izquierdo emerge la innovación fruto de un razonamiento estructurado y lógico encaminado a satisfacer una necesidad. En consecuencia, estos enfoques no provocan ninguna sombra de duda acerca del papel del hemisferio derecho que suscita las habilidades creativas para comprender, enriquecer y construir conocimiento, aunque la fase de evaluación del proceso mental creativo deba estar regida por el hemisferio izquierdo que es en el que, en definitiva, se transformarán con criterio, las ideas creativas en innovaciones. En este sentido, la creatividad constituiría uno de los primeros eslabones del proceso de innovación de la empresa.

Al intentar definir la creatividad -capacidad de generar novedad valiosa-, nos alineamos con su *concepción sistémica*. No basta con que nuestro hallazgo o nuestra idea nos parezca valiosa a nosotros mismos: hablaremos de

creatividad cuando nuestra aportación al campo correspondiente sea reconocida e incorporada por el sistema (la organización y su entorno).

Para Csikszentmihalyi (1998),

(...) la creatividad no se produce dentro de la cabeza de las personas, sino en la interacción entre los pensamientos de una persona y un contexto sociocultural. Es un *fenómeno sistémico*, más que individual. Así, la sanción de nuestra creatividad corresponde a las autoridades del campo en que trabajamos (p. 15).

La creatividad es entonces, la capacidad de encontrar, imaginar y definir lo nuevo, y puede aplicarse para lograr los objetivos de innovación y cambio de la empresa. Cabe en esta instancia hacer una diferenciación entre creatividad e innovación. Guillermo Storni (2007), en su libro 'Markear', explica que, "...una idea es innovadora cuando logra llegar al mercado y comunicar al gran público su originalidad".

En la actualidad la *innovación* debe entenderse no sólo a través de la dimensión tradicional de la 'tecnología dura' (relacionada con las inversiones y la infraestructura), sino también como la 'tecnología blanda' (cambio en la gestión y la organización) y en general de los intangibles del conocimiento y la creatividad. Esta nueva forma de entender la innovación hace que su ámbito de aplicación supere con creces el de la industria y adquiera importantes implicaciones en los servicios (donde por ejemplo la creatividad, y no tanto la infraestructura, tienen importantes efectos sobre la competitividad). (Crea Business Idea; 2009, p.4)

Esta aproximación conceptual de la innovación lleva a considerar dos elementos fundamentales: el conocimiento y la creatividad. La innovación es como una suma compleja de ambos aspectos, el conocimiento como la base o input primario del proceso, y la creatividad como la capacidad para dotar ese conocimiento con un valor nuevo y de utilidad en los mercados y en la sociedad en su conjunto. La creatividad aparece así como uno de los elementos centrales en el proceso de innovación al ser el medio a través del cual se generan las ideas y nuevos conceptos de aplicación útil a partir del conocimiento disponible.

Según expresa la Crea Business Idea en su 'Guía de buenas prácticas en materia de creatividad empresarial' (2009):

Existen interrelaciones más complejas donde el paso del conocimiento a la innovación y al mercado se da a través de un cúmulo de capacidades personales así como de un entorno favorable. Estas relaciones 'complejas' es lo que podría identificarse en cierto modo con la creatividad. En este sentido, la creatividad se encuentra determinada por las capacidades personales, que a su vez lo están por las condiciones del entorno, implicando diferentes dimensiones tanto sociales como económicas. Es necesario por lo tanto combinar diferentes dimensiones como única manera de actuar sobre la creatividad, es decir, ha de actuar también sobre las capacidades de la persona y sobre el entorno en el que se desarrolla tanto profesional como personalmente. (p. 5)

Para resumir el proceso explicado anteriormente, es importante comprender que la creatividad y el entorno se estimulan y retroalimentan como parte de un todo necesario para impregnar a la empresa de nuevas ideas que beneficiarán también al mercado, tal como se puede ver en el siguiente cuadro sobre los mecanismos de generación de ventaja competitiva a través de la creatividad.

Mecanismos de generación de ventaja competitiva a través de la creatividad.



Fuente: Crea Business Idea. "Guía de buenas prácticas en materia de creatividad empresarial", 2009.

En el gráfico anterior podemos ver la creatividad tiene peso sobre la innovación de procesos y de productos porque ayuda en ambos casos a ser más competitivos.

Ponti (2001) por tanto plantea que:

(...) 'crear e innovar son las dos caras de una misma moneda' pero hay que saber que se puede innovar sin ser creativo y ser creativo y no innovar. (...) la innovación barre con cualquier experiencia adquirida, sea en el manejo de productos o procesos. El desafío de la empresa moderna es desaprender para volver a aprender. El manejo del conocimiento y su difuminación por toda la organización, como sustento básico de la innovación es la tarea central del gerente actual (p.10).

Aquí se marca la importancia del liderazgo y el clima de la empresa, temas que se desarrollarán en profundidad más adelante, sin embargo, es importante conocer el valor de la creatividad en la empresa y para la persona que trabaja en ella. Por eso en el marco de un seminario realizado por la Cámara de Comercio de Madrid en el 2008 sobre la 'Creatividad en la Empresa', se mencionó la problemática existente entorno a la creatividad:

(...) la creatividad siempre se ha visto como un tema secundario y menor en las compañías y, en muchas ocasiones, relacionado exclusivamente con los departamentos de marketing y publicidad o investigación y desarrollo. Sin embargo, hoy es el elemento clave y diferenciador entre las buenas y las malas empresas. Ahora se habla mucho de innovación, pero para ser innovadores y tener ventajas competitivas se necesita crear: productos, procesos, relaciones con los clientes, investigación y desarrollo, etc.

En el *proceso creativo* visto desde las cuatro dimensiones propuestas por Mel Rhodes en 1961 para el estudio y comprensión de la creatividad -*proceso, persona, producto y ambiente*-, es el *proceso* el que ofrece mayores y mejores posibilidades de actuación. En el proceso, en la práctica con las operaciones, los métodos y las técnicas disponibles para la creación, tenemos el elemento capaz de iniciar y propiciar los cambios y de actuar sobre el ambiente y el entorno próximo de forma inmediata. Además, nos ofrece un instrumento de medida más eficaz que los tests disponibles para medir la fluidez, la originalidad, la flexibilidad, la capacidad de elaboración o la sensibilidad y orientación al objetivo.

Hoy hay disponibles métodos y técnicas de probada eficacia y de ejecución accesible para cualquier persona y para cualquier grupo de profesionales, para poner al servicio de estos procesos de creación. Asimismo, existe suficiente material para el entrenamiento y desarrollo de las capacidades, factores y habilidades que propician la creación: desde el entrenamiento de la percepción hasta la realización de conexiones inusuales o infrecuentes. En el marco de esta investigación se detallarán las más importantes y las que con frecuencia están ligadas al ámbito de los negocios, para el posterior análisis sobre su aplicabilidad en las empresas de servicios de consultoría y marketing.

2.1.2. Técnicas para incentivar la creatividad

Para introducir al tema de las técnicas, es importante entender cómo es el proceso de crear. Según Estanislao Bachrach (2014) el proceso creativo se describe en cinco grandes etapas:

Primera etapa: periodo de preparación. Aquí uno se sumerge en una serie de problemáticas o en algún desafío, objetivo, que interesa.

Segunda etapa: periodo de incubación. Según expresa el autor “las ideas se agitan por debajo del nivel de la conciencia” (Bachrach; 2014, p.15). Y a partir de eso aparecen conexiones inusuales, asociaciones que no son conscientes. “Ya que el proceso consciente puede ser analizado por las reglas de la lógica, de la razón, lo que sucede en los espacios vacíos, oscuros, desafía el análisis y evoca algo misterioso que rodea la creatividad” (Bachrach; 2014, p.15). Este proceso puede durar años, horas o minutos.

Tercera etapa: la revelación o insight. Pueden ocurrir en cualquier momento, pero cuando suceden son recordadas con mucha intensidad y emoción. “En general devienen en nuestro consciente luego de mucho tiempo de trabajo” (Bachrach; 2014, p.15).

Cuarta etapa: la evaluación. Debemos decidir si la revelación tiene algún valor. “Es un momento muy emocional, uno tiene que procesar esa idea y tratar de

decidir si hacerla realidad o no” (Bachrach; 2014, p16). Esto puede generar inseguridad o incertidumbre porque no es algo conocido. Aquí aparecen críticas propias y ajenas. Muchas de las relaciones no prosperan, pero cuando son adecuadas y tienen sentido, empieza la siguiente etapa.

Quinta etapa: la elaboración. Aquí es donde hay que implementar la idea.

Hay que ponerse a trabajar, implementar e incluso, muchas veces, salir de la zona de confort, esforzarse, cambiar, animarse, convencer a los demás. Es decir, si tenemos una revelación que consideramos muy útil para nuestro desafío, rara vez el proceso termine allí. La realidad nos muestra que esa idea nueva debe ser refinada. Los bosquejos del hemisferio derecho deben ser transformados en una obra de arte terminada. Pocas veces esta labor es divertida, pero es esencial.

Muchas personas contribuyen de manera creativa en sus disciplinas o sus vidas, sin pasar necesariamente etapa por etapa. El proceso creativo tiene interrupciones constantes, donde se va incubando en distintas circunstancias, revelando cosas en diferentes etapas. No es un proceso lineal todo el tiempo sino que va teniendo distintos círculos o nudos que requieren de muchas revelaciones por momentos, y depende también de cuán profundo y necesario sea lo que queremos comprender o resolver o de cuál es nuestro desafío. (Bachrach; 2014, p.20).

Para esto es necesario trabajar, por eso a continuación se describirán algunas de las técnicas más difundidas para crear.

El *brainstorming*³ es la técnica para generar una idea más conocida. Fue desarrollada por Alex Osborn en los años '30 y publicada en 1963 en el libro "Applied Imagination". Es una técnica que generalmente se aplica en grupo e implica mencionar o escribir ideas sin condicionamientos, a partir de una consigna, palabra o frase que menciona la persona que hace de moderador del grupo. De ahí surgen diferentes ideas a las que se les va dando forma.

El *brainwriting* es una variante del brainstorming que se realiza por escrito. Produce una cantidad sorprendente de ideas y es útil para las personas con dificultades para hablar en público. Combina la generación de ideas

³ También es llamada “torbellino de ideas”, “tormenta de ideas”, “remolín de cervells” o “lluvia de ideas”.

individuales con la grupal y se puede hacer a distancia. Se utiliza una vez definido el objeto creativo y, generalmente, antes de que se hayan empezado a generar ideas. Se puede usar para profundizar en ideas sobre un subobjetivo creativo surgido en un brainstorming. El grupo en círculo, con un papel en blanco por persona, tiene un tiempo para que cada miembro individualmente escriba las ideas que se le ocurran (basta con dos minutos y tres o cuatro ideas). A la indicación de quien dinamiza, se cambian al mismo tiempo todos los papeles (por ejemplo, todos al miembro de la izquierda) y a todos les llegan las ideas que escribió el anterior. Se leen en voz baja las ideas que escribió el compañero/a y se escriben nuevas ideas (inspiradas o no en las suyas). En otra variante, cada persona va dejando en el centro boca abajo las hojas de sus ideas y tomando otras. Tras varias rondas se leen en voz alta todas las ideas que han surgido y se van rodeando con un círculo las que más gustan al grupo.

El *mapa mental* (mind mapping) es una técnica creada por Tony Buzan⁴ en 1966. La importancia de los mapas mentales radica en que son una expresión de una forma de pensamiento: el pensamiento irradiante. Es una técnica que permite acceder al potencial del cerebro y tiene usos múltiples. Su principal aplicación en el proceso creativo es la explotación de un problema y la generación de ideas. En la exploración del problema es recomendable su uso para tener distintas perspectivas del mismo.

El mapa mental permite pensar a la vez de forma divergente y convergente. Persigue la generación de ideas y la representación de información mediante "...asociaciones simultáneas, es decir, todas las asociaciones que hacemos al mismo tiempo." (Kastika; 1994, p.25). No hay herramientas específicas divergentes o convergentes, es una actividad para todo el cerebro, estimula la lógica y la fantasía y dispara toda la capacidad de la memoria.

Se realiza dibujando o escribiendo en el centro de la hoja el problema o asunto más importante, los principales temas relacionados irradian desde el centro en forma ramificada estableciéndose una jerarquía de conceptos para arribar a una conclusión o cierre del mapa. El mapa se usa preferentemente

⁴ Investigador en el campo de la inteligencia, escritor y consultor educativo.

para proporcionar una visión general sobre una gran área en cuestión y ayuda a reunir y mantener gran cantidad de datos, porque permite ver a la vez el conjunto y los detalles. Muestra además la elección y por dónde se ha pasado de una manera que atrae y mantiene la atención del ojo/mente. Es una técnica poderosa que consigue extraer el poder de la mente a través del uso de la asociación. Su enfoque no secuencial puede requerir algún tiempo para acostumbrarse y debemos estar cómodos generando ideas e información mediante asociaciones.

Otra técnica es el *arte de preguntar*⁵. Es un conjunto de preguntas que se usan para identificar en el problema todos los enfoques que sean posibles y, abrir la perspectiva que tenemos. También es útil para la percepción de nuevos usos, aplicaciones o posibilidades de un producto o servicio. Aquí se utiliza una lista de preguntas de control: ¿Cuándo?, ¿Qué clase de...? ¿Con qué?, ¿Por qué?, ¿Cuáles?, ¿En qué?, ¿Qué?, ¿Para cuál?, ¿Acerca de qué?, ¿Por medio de qué?, ¿Con quién?, ¿De qué?, etc. Por ejemplo podemos preguntarnos sobre el problema de la motivación de los trabajadores y preguntarnos ¿Cómo incrementarla?, ¿Cuándo están motivados los trabajadores? Y ¿Por qué aumenta su motivación?. Tras plantear estas preguntas y sus correspondientes respuestas, la visión del problema es más abierta. Tenemos más perspectivas para abordarlo y pasar a la etapa de generación de ideas.

Relaciones forzadas, "...consiste en relacionar el problema con conceptos al azar, con el objetivo de buscar combinaciones interesantes a partir de las cuales desarrollar soluciones originales. Se construye una matriz de dos columnas que se retroalimentan una a otra..." (Kastika; 1997, p.10). En una columna se colocan los estímulos y en la otra, las ideas. Se sintetizan las ideas, se le da forma y se mejoran para dar una mejor respuesta.

La *lista de atributos* es una técnica creada por Crawford, ideal para la generación de nuevos productos. Puede ser usada también en la mejora de servicios o utilidades de un producto ya existente.

⁵ Creada por Alex Osbon, experto en creatividad y creador del famoso término del brainstorming, afirmaba que "la pregunta es la más creativa de las conductas humanas".

Se debe realizar un listado de las características o de los atributos del producto o servicio que se quiere mejorar para, posteriormente, explorar nuevas vías que permitan cambiar la función o mejorar cada uno de esos atributos. En este caso el primer paso será hacer una lista de los atributos y el segundo paso, plantear preguntas y analizar cada uno de los atributos para ver de qué forma se podrían mejorar.

Las *conexiones morfológicas forzadas* es una propuesta de Koberg y Bagnall, que en realidad es la suma de los principios básicos de dos técnicas: el "Listado de Atributos" creado por Crawford y las "Relaciones Forzadas" de Charles Whiting, es muy potente porque en una primera fase facilita que surjan ideas sobre aspectos que no habíamos tenido en cuenta y en la segunda provoca analogías muy inspiradoras. Se lleva a cabo una vez que se ha definido el objetivo creativo y se han generado unas cuantas ideas en una lluvia de ideas, descomponiendo el objetivo en componentes o bloques con lo que surgen áreas que quizá no habíamos explorado. Luego se listan en cada bloque distintos aspectos o partes. Esto por sí sólo ya nos estimula para generar nuevas ideas. Se conectan y cruzan al azar diversos aspectos de varios bloques y con esto se provocan conexiones muy estimulantes que generan ideas inusuales.

El *análisis morfológico*⁶ es una de las técnicas más valiosas para generar gran cantidad de ideas en un corto período de tiempo. Se desarrolló con los trabajos tecnológicos de la astrofísica y las investigaciones espaciales llevados a cabo en los años '40 como resultado de los trabajos del astrónomo Fritz Zwicky. Esta técnica combinatoria de ideación creativa consiste en descomponer un concepto o problema en sus elementos esenciales o estructuras básicas. Con sus rasgos o atributos se construye una matriz que nos permitirá multiplicar las relaciones entre las partes. Así, en su forma más básica, el análisis morfológico no es más que la generación de ideas por medio de una matriz. Se realiza en primer lugar especificando el problema, en segunda instancia seleccionando los parámetros del problema para determinar

⁶ Técnica creada por Michael Mihalko y expuesta en su libro "Thinkertoys. Cómo desarrollar la creatividad en la empresa".

si un parámetro es lo suficientemente importante para añadirlo. Se realiza una lista de las variaciones y debajo de cada parámetro, hay que relacionar tantas variaciones como se deseen para ese parámetro. El número de parámetros y variaciones determinará la complejidad de la matriz. Finalmente, hay que probar combinaciones diferentes. Cuando la matriz esté terminada, hay que hacer recorridos al azar, seleccionando uno o más de cada columna y luego combinándolos de formas completamente nueva. Se pueden examinar todas las combinaciones para ver la manera en que afectan al problema. Es una técnica muy adecuada para generar ideas en un trabajo exploratorio, pero también se distingue por su complejidad para realizarlas. Es muy apropiada para: nuevos productos, servicios o modificaciones a los que ya existen, aplicaciones para nuevos materiales, nuevos segmentos del mercado, nuevas formas de desarrollar una ventaja competitiva, nuevas técnicas promocionales; y la identificación de oportunidades para la localización de nuevas unidades empresariales.

La *técnica de las analogías*, consiste en resolver un problema mediante una alternativa en lugar de plantear el problema directamente, entonces se compara ese problema o situación con otra cosa. Gordon, creador de la Sinéctica -método creativo basado en el uso de las analogías-, insistía en que "se trata de poner en paralelo mediante este mecanismo unos hechos, unos conocimientos o unas disciplinas distintas" para extraer nuevas ideas.

La técnica *CRE-IN* está basada en que se necesita creer para crear, y crecer e investigar desde el interior para innovar. CRE-IN es una metodología que permite generar en cada persona una fuerza creativa e innovadora que le ayuda a crear situaciones positivas desde su interior hacia su realidad cotidiana. Implica el uso de técnicas que tienen que ver con la búsqueda interna de la paz, la reflexión, el relax, la desinhibición, la concentración, la pérdida de la sensación del ridículo; la risa como expresión de alegría y el llanto como descarga necesaria frente a una situación lógica, mediante el rescate del juego (actividades lúdicas) como vehículo de nuestros sentimientos, de nuestro placer, de nuestra diversión. Las técnicas que componen esta metodología provienen del psicodrama, la musicoterapia, la expresión corporal,

el yoga y los juegos teatrales. Asimismo, se combinan con otras técnicas tradicionales como el brainstorming, las provocaciones al azar, o el collage creativo para lograr objetivos determinados y admite la inclusión de otras técnicas en parte o en un todo para complementar las metas buscadas. La innovación de esta metodología es que pueden reunirse personas con intereses opuestos o yuxtapuestos, en donde sus objetivos puedan ser netamente personales o disímiles del resto y su búsqueda absolutamente personal pero se comienza a compartir a partir del taller o foco. Es decir, si bien las primeras experiencias fueron realizadas en empresas con grupos de vendedores y promotores o personal de atención al cliente y posteriormente con telemarketers, esta metodología ha dado buenos resultados en personas que individualmente quieren mejorar profesional o personalmente independientemente de su círculo familiar o de la empresa a la que pertenece. La confianza en lo que se siente y lo que se espera alcanzar llevan al estado óptimo para crear. Jugar, o mejor dicho, permitirnos el juego, es creer que podemos crear e innovar.

Otra técnica es *crear en sueños o sueño deliberado*. Con ella se intenta aprovechar el poder creativo del sueño.

Numerosos científicos y poetas han recalcado continuamente esta posibilidad. En el sueño, o en los momentos de sopor, es mayor la probabilidad para que las imágenes surgidas se traduzcan en ideas originales. En esos momentos, el inconsciente se manifiesta con más facilidad pues los bloqueos existentes en la consciencia desaparecen y las ensoñaciones aparecidas pueden ser el principio de la solución. (Livón Grossman; 1994, p.35)

Lo que se recomienda para esta técnica es "...antes de ir a dormir, dejar en una mesa cercana papel y lápiz para anotar inmediatamente los sueños, imágenes o asociaciones que nos lleguen a la mente, antes de que podamos conciliar el sueño, así como en el instante de despertar" (Livón Grossman; 1994, p36). Estas anotaciones se comentan en el grupo de trabajo para ver si es posible extraer material que sirva para resolver el problema.

La técnica *DO IT*, que traducido al castellano es 'hágalo', se basa en los siguientes conceptos: Definir- Abrirse- Identificar- Transformar. Esto según

explica Eduardo Kastika (1994) viene a significar la necesidad de definir problemas, abrirse a muchas soluciones posibles, identificar la mejor solución y luego transformarlo en acción con eficacia.

Otra técnica es la *identificación o empatía*, consiste en ponerse en el lugar del otro, esto ayuda a obtener otra percepción, otro punto de vista sobre un asunto. Tras la definición del objetivo creativo y de haber generado nuevas ideas buscamos una nueva percepción que abra caminos diferentes. Elijo una persona, personaje, animal, vegetal, objeto, elemento... que esté o no relacionado con el objetivo creativo o campo sobre el que trabajo. Me identifico con ese 'ser', me pongo 'en sus zapatos', percibo cómo piensa, siente o actúa y puede hacerme algunas preguntas. Esa nueva percepción me sirve para generar nuevas ideas y aspectos a tener en cuenta. Esta técnica es similar a la que planteó Edward De Bono en su libro 'Seis sombreros para pensar' -cuyo título original es Six Thinking Hats- escrito en 1985, donde los integrantes de un grupo con el que se está trabajando se colocan un sombrero de color, y desde ese color, representan los seis estados que estructuran el proceso de pensamiento hacia una meta diferente, hacia un resolución diferentes.

Ideart es una técnica de generación de ideas que utiliza estímulos visuales, habitualmente pinturas. Fue creada en el año 2000 por Franc Ponti⁷. Ante un determinado foco creativo, se escoge de manera intuitiva una lámina que pueda generar analogías y asociaciones. En primer lugar (tanto si la técnica se utiliza de forma individual como en equipo) se trata de describir la lámina y "jugar" con los conceptos que de ella puedan derivarse. Construir historias, detectar aspectos ocultos, fabular, hacer comparaciones, etc. Posteriormente, y como paso fundamental en la técnica, se tratará de "forzar" conexiones entre el foco creativo y la lámina. En ese momento juega un papel muy importante la capacidad analógica de los usuarios.

⁷ Frank Ponti es profesor de creatividad e innovación en EADA, además de autor del libro "La empresa creativa" donde expone su técnica "Ideart".

El *Método 635* ideado por Warfield, parece más sencillo y fácil de controlar que el brainstorming. Con este método seis personas, se reúnen alrededor de una mesa para generar ideas relativas a un tema previamente planteado. Se da a cada una de ellas una hoja en blanco. Tres ideas, son las que tendrá que escribir cada participante en su hoja, de manera concisa y breve ya que sólo dispone de cinco minutos; una vez transcurridos, cada uno pasará su hoja al compañero de al lado y se repetirá el proceso de escribir tres nuevas ideas en otros cinco minutos. Después de haber leído las ideas de los participantes anteriores, que le servirán a su vez como fuente de nueva inspiración. Al completar el ciclo de seis intervenciones de cinco minutos, habrá algunas repetidas, sobre todo al principio de cada hoja y unas cuantas absurdas. Por lo tanto, habrá que analizarlas.

La *provocación* es una técnica que requiere del pensamiento lateral⁸. Implica eliminar del pensamiento los patrones establecidos que se utilizan para solucionar problemas normalmente. “La palabra ‘PO’ es una invitación a escapar de un punto de vista concreto en términos de si es bueno o malo y a utilizar el pensamiento lateral para ir ‘más allá’ de ese punto de vista” (Kastika; 1994, p.181). La técnica requiere construir pensamientos deliberadamente estúpidos (provocations), en los cuales algo que tomamos como concedido sobre la situación, no es verdad. Una vez que hayamos hecho una declaración provocativa, nuestro juicio entonces se suspende y la declaración se utiliza para generar ideas. Esta técnica sirve para generar nuevos conceptos y se puede utilizar de forma individual o como complemento de otras técnicas siempre que sintamos que estamos bloqueados o que no podemos salir del pensamiento lógico.

Ciertas técnicas de creatividad pueden ayudar a desarrollar y entrenar el potencial creativo. Existen, sin embargo, muchos factores con efectos positivos o negativos en el desarrollo del pensamiento creativo, como son las

⁸ De Bono define el "Pensamiento lateral" como un conjunto de métodos de pensar que permiten cambiar conceptos, percepción y aumentar la creatividad. Es una colección de teorías de "pensamiento divergente", que no son inmediatamente obvias y que no pueden seguirse, usando solamente la lógica tradicional paso a paso, y que se concentran en generar nuevas ideas, en cambiar conceptos y perspectivas.

condiciones de trabajo, cultura de la empresa, etc., pero también factores individuales como motivación, disposición al riesgo y a la calificación de otros.

Una lista de tales *factores de influencia* se relaciona a continuación, divididos en factores personales y organizativos:

Factores personales	Factores organizativos
Características de personalidad	Jerarquía
Edad	Autonomía
Conocimiento, inteligencia	Estilo de liderazgo
Motivaciones, tensiones	Información, comunicación, seguridad, apertura, estandarización

Fuente: Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI).

Según el Manual de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), existen muchas *barreras diferentes* que pueden impedir el desarrollo de nuevas ideas.

A continuación las llamadas barreras de pensamiento son divididas de acuerdo a sus categorías:

- Ideas comúnmente aceptadas.
- Categorías equivocadas: generalizaciones, pre condicionamientos errados
- Evaluación Prematura: críticas muy tempranas; asesinos de ideas típicos.
- Inseguridad emocional: temor a hacer el ridículo.
- Presión conformista.
- Barreras determinadas culturalmente: cultura de lógica y conclusiones, no de intuición.
- Barreras ambientalmente determinadas.
- Barreras de intelecto: ideas preconcebidas. Si estamos acostumbrados a ciertos hábitos tendemos a desconectar el pensamiento y repetir siempre mecánicamente las mismas categorías equivocadas. Las generalizaciones,

precondiciones equivocadas o experiencias anteriores, hacen difícil ver el problema desde diferentes puntos de vista.

- Evaluación prematura: debe evitarse esta evaluación en cualquier caso. Las críticas demasiado tempranas pudieran eliminar los estímulos e ideas en lugar de desarrollarlas posteriormente.
- Inseguridad emocional: por temor a hacer el ridículo mucha gente no acepta ningún riesgo. De esta manera se suprime el pensamiento creativo.
- Presión conformista: cada grupo desarrolla sus propias normas e influye en las categorías de pensamiento de sus miembros. Un individuo se une a la opinión de otros cuando se arriba a decisiones en situaciones poco claras.
- Barreras culturales: el pensamiento creativo se bloquea por la gran importancia que nuestra cultura confiere a los modelos de pensamiento lógico y conclusivo.
- Barreras ambientales: el ambiente inmediato puede fácilmente bloquear la creatividad a través de factores externos e internos como la forma, el mobiliario y el equipo del salón de reuniones o los sentimientos personales como tensión con los colegas.
- Barreras intelectuales: a veces demasiada experiencia o muy elevada inteligencia pueden representar barreras al pensamiento espontáneo debido a que esas personas están acostumbradas a creer solamente en lo que ellos concluyen intelectualmente.

Hasta aquí hemos definido las principales técnicas que existen para aplicar y desarrollar la creatividad en cualquier ámbito, y los factores y barreras que influyen, pero consideramos que es necesario también entender un poco más el por qué de la existencia y aplicación de la creatividad en algunas empresas.

Para que una organización pueda simplemente mantenerse debe mejorar continuamente. Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez más, de los empleados que están cerca de los procesos internos y de los mismos clientes de la organización. Este cambio exige una gran recalificación de los empleados, para que sus mentes y sus capacitaciones puedan ser movilizadas a favor de la consecución de los objetivos de la organización. Los esfuerzos para mejorar la vida

laboral constituyen labores sistemáticas que deberían llevar a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de confianza, respeto y creatividad. (Torrecillas; 2010, p.17)

Como vemos, la creatividad puede generar cambios que mejoran la productividad y la vida de los empleados porque los enfrenta con nuevos desafíos y formas de trabajo.

“Tanto la creatividad como la innovación se conciben como procesos dinámicos, susceptibles de modificación, alterables y adaptables a las circunstancias” (Rojas de Escalona; 2007, p.60). Esto debe ser internalizado por las empresas y por sus empleados, ya que ambos procesos transmiten la idea de aportación novedosa y de valor.

(...) las modificaciones y cambios de actitudes en escasas oportunidades se dan por la voluntad de la persona, y sí requieren de un proceso de acciones con un claro objetivo a alcanzar. Es entonces cuando el proceso adquiere otra valorización, y permite observar otra focalización sobre el problema a resolver, el que deja de ser un enemigo y se convierte en un desafío que promueve la búsqueda y el encuentro con distintas soluciones alternativas. (Santa Cruz; 2005, p.23)

Para generar el cambio hay que motivar y demostrar los beneficios de cambiar para que las personas decidan adoptar el cambio y hacer propio el desafío que las empresas le proponen.

Según Rojas de Escalona (2007), la creatividad e innovación suponen cambio. Las organizaciones, como los individuos, temen a los cambios. Tal vez las organizaciones sienten mayor temor, dado que el cambio atenta en cierta forma contra lo establecido, contra lo predecible, lo ‘seguro’. Hoy la creatividad y la innovación se convierten en valores fundamentales. Una actitud abierta al aprendizaje está íntimamente vinculada con la creatividad y con la capacidad para formular nuevas perspectivas.

Habiendo definido a la creatividad, la innovación, las técnicas para crear y el papel del recurso humano en la mejora de las empresas, en el capítulo siguiente hablaremos sobre la influencia del clima organizacional en la motivación de los empleados hacia la búsqueda de soluciones a problemas de negocios y los tipos de organizaciones que podemos encontrar en el mercado.

2.2. Capítulo 2: “Clima organizacional”

“La creación del medio correcto puede abarcar desde una cultura colectiva que acepta y aprecia nuevas ideas, hasta el microclima de una sesión dedicada a la sugerencia de ideas” (De Bono; 1994, p.295). Por eso en este capítulo vamos a definir el clima organizacional, las variables que intervienen en su conformación, su relación con la cultura de una organización, las tipologías y su relación con el liderazgo y el concepto de motivación. En última instancia, se expondrán posturas sobre lo que algunos autores denominan ‘empresas creativas’.

2.2.1. Concepto de clima organizacional. Variables del clima organizacional

Es importante en esta instancia definir el clima organizacional para luego pasar a detallar las variables que lo componen.

Nada sirve mejor de ejemplo sobre la revolucionaria transformación del pensamiento de la Era Industrial a la forma de pensar de la Era de la Información, que la nueva filosofía de gestión sobre la forma en que los empleados contribuyen a la organización. Actualmente, algunas empresas han empezado a transformar sus formas de pensar y actuar frente a los individuos, por eso han pasado de tener un interés netamente instrumental que representaba el hombre hace varios años, visto como un elemento o como un medio para los beneficios de las organizaciones, a un interés más centrado en los aspectos personales y psicológicos de sus miembros, considerando que en ellos se encuentra el éxito de la organización y por ende la productividad y rentabilidad de la empresa.

Dado que el tema del clima organizacional se plantea desde la necesidad de enfrentar los fenómenos organizacionales en la globalidad, debe mencionarse que la definición del concepto de

'clima' se compone de un grupo de variables que en conjunto ofrecen una visión global de la organización... (Toro García; Ochoa y De Jesús Vargas; 2004, p.60)

A estas variables se hará referencia en este trabajo, a los fines de analizar posteriormente a las empresas pertenecientes al mercado de bienes raíces y su influencia en la creatividad. En este sentido, el concepto de 'clima' remite a una serie de aspectos propios de la organización.

Se trata de un concepto multidimensional, que a diferencia de otros, está referido a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones. A pesar de esta globalidad del concepto, y de haber surgido a partir de una *comprensión de la organización como un sistema abierto*, el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, vale decir, en él se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a los factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa.

Por otra parte, a pesar que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas. Los cambios culturales pueden hacer permanentes y estables los valores y los hábitos propiciadores para el desarrollo de la creatividad de las personas, de las organizaciones y de los países y las regiones. No obstante, en los procesos de formación y entrenamiento encontraremos también elementos aceleradores para ese cambio cultural como puede ser el organigrama de una organización. Propiciar y fomentar la capacidad creativa de las personas y de las organizaciones depende de quienes componen y lideran una organización. (Toro García; Ochoa y De Jesús Vargas; 2004, p61)

Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son: variables del *ambiente físico* (tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas, etc.); *variables estructurales* (como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.); *variables del ambiente social* (como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.); *variables personales* (como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.) y *variables propias del comportamiento organizacional* (como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.).

2.2.2. Relación entre clima y cultura. Tipología del clima organizacional

El concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. (Toro García; Ochoa y De Jesús Vargas; 2004, p.61)

El clima organización es en síntesis,

(...) la percepción individual que tienen cada uno de los integrantes acerca de las características o cualidades de su organización.

El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura en una organización, entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. (Toro García; Ochoa y De Jesús Vargas; 2004, p.62)

La *cultura organizacional* es un elemento de influencia fundamental sobre la motivación y el compromiso de los miembros de la empresa. La cultura corporativa (u organizacional) es el elemento que le aporta sentido a la vida organizacional. La cultura corporativa se desarrolla conforme lo hacen los marcos interpretativos que aplican los miembros para asignar significados a las acciones cotidianas de la organización. (Scheinsohn; 1998, p.44)

La cultura corporativa u organizacional, "...es el conjunto de formas tradicionales con las que la gente de una empresa, piensa y actúa ante las situaciones que enfrenta a diario". (Scheinsohn; 1998, p.45)

"La cultura corporativa es aprendida primero y sostenida luego, por lo que para comprender su dinámica será menester considerar los procesos del aprendizaje humano" (Scheinsohn; 1998, p.47). Algunas de las características de la cultura organizacional son: la identidad de sus miembros, el enfoque hacia las personas, la integración de unidades, el control, tolerancia al riesgo, los criterios para recompensar, el perfil hacia los fines o los medios, el enfoque hacia un sistema abierto y la tolerancia al conflicto. Una cultura organizacional así facilitaría que se genere el compromiso con algo superior al interés

personal, en beneficio de toda la organización. Generaría una gran estabilidad social para que los individuos puedan sentirse a gusto con su trabajo, ser más productivos, recibir recompensas y reconocimientos por aportaciones hechas y por el uso del conocimiento organizacional. A continuación detallaremos cada uno de los componentes que forman parte de la cultura organizacional:

La identidad de sus miembros, es el grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.

El énfasis en el grupo, tiene relación con las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.

El enfoque hacia las personas, considera que las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.

La integración de unidades, que es la forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.

El control, que se da por el uso de reglamentos, procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.

Tolerancia al riesgo, definida como el grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.

Los criterios para recompensar, que es como se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismo u otros factores ajenos al rendimiento.

El perfil hacia los fines o los medios, que es la manera en que la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.

El enfoque hacia un sistema abierto, que es el grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.

Tolerancia al conflicto, que es el grado en que la organización fomenta que los miembros traten abiertamente sus conflictos y críticas.

Las funciones de la cultura corporativa, según expone Scheinsohn (1998), son tres: la función de integración, función de cohesión y la función de implicancia de la persona.

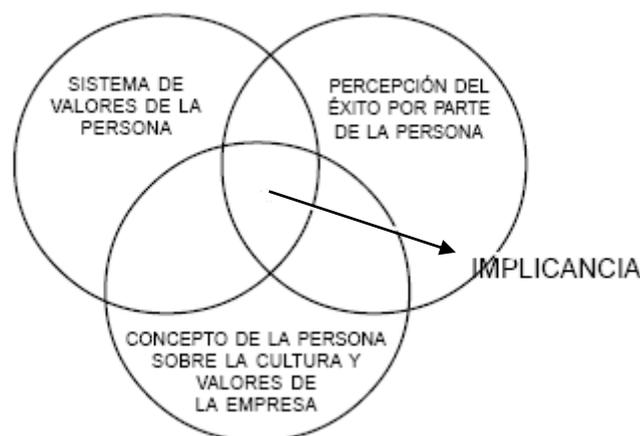
La *función de integración* se da cuando

(...) la cultura corporativa favorece el consenso de la gente hacia la misión de la empresa, sus metas operativas y los medios necesarios para alcanzarlas. Asimismo es la que orienta el establecimiento de criterios para medir resultados (...). En una empresa suelen existir grupos profesionales con formaciones diversas (ciencias económicas, humanísticas, técnicas, etc.); en este caso la cultura corporativa es un elemento fundamental para la articulación de estas distintas orientaciones (...). (Scheinsohn; 1998, p.47)

La *función de cohesión* se produce

(...) cuando se logra que la gente asuma un conjunto de valores, y se constituye un fuerte sentido de pertenencia con respecto a la empresa. Si la empresa posee una cultura corporativa cohesionada, la regulación del poder estará sujeta a un mismo conjunto de valores coherentes entre sí, que garantizan ese consenso en cuanto a los resultados. (Scheinsohn; 1998, p.48)

La *función de implicancia de las personas* acontece cuando existe compatibilidad y correspondencia entre el sistema de valores de la empresa y el de la persona. El siguiente gráfico explica la relación existente:



Fuente: Scheinsohn, Daniel. (1998). *Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa*.

La *implicancia* "...es una situación de coherencia y compatibilidad entre el sistema de valores de la empresa y el de la persona". (Scheinsohn; 1998, p.50)

Por otro lado cabe aclarar que el *clima y la cultura organizacional* son elementos estrechamente ligados, lograr que estos guarden estados positivos, y en su caso, contengan los valores y las creencias correctas, enfocados hacia una tendencia de mejora continua, son y deben ser asuntos que requieren una evaluación permanente para que cuando la organización se salga de rumbo, puedan nuevamente reorientarse de forma efectiva. El clima organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

Existen diversas teorías que han tipificado los *climas organizacionales* que pueden producirse en diferentes configuraciones de las variables que conforman el concepto. Veremos la de Likert (1961-1967) presentada por Torrecillas en su monografía sobre 'Clima organizacional y su relación con la productividad laboral'. Según este trabajo,

Rensis Likert sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas son variables *causales*. Otro grupo de variables son *intervinientes* y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, el autor indica que las variables finales son *dependientes* de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima por parte de los miembros de una organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva. Esta posición sustentada por Likert es consistente con el tan conocido teorema de Thomas: «Lo que los hombres definen como real, se torna en sus consecuencias». (Torrecillas; 2010.)

No tiene sentido, por lo tanto, hablar de un clima organizacional si éste no es estimado desde la experiencia de los hombres que pertenecen a la organización, los que con sus decisiones dan vida a la misma, que con sus acciones determinan un cierto clima y en sus experiencias, lo vivencian. A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de

sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular: el autoritario, el paternal, el consultivo y el participativo.

Sistema I: Autoritario. Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

Sistema II: Paternal. En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

Sistema III: Consultivo. Este es un sistema organizacional en el que existe mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

Sistema IV: Participativo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las

relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

El trabajo de Likert ha tenido gran influencia en el estudio de los climas organizacionales. Lo interesante resulta ser que su definición de los diferentes sistemas y de las variables que influyen en el clima de una organización, han sido acogidas por la literatura especializada, de tal manera que en prácticamente toda ella, se hace referencia a factores tales como grado de participación, formas de control, formas de comunicación, modos de toma de decisiones, grado de centralización, existencia de confianza o desconfianza, existencia de la organización informal, etc. (Torrecillas; 2010)

Cuando las propiedades motivadoras del ambiente organizacional son positivas y reflejan la interacción entre características personales y grupales, la creatividad se desarrolla de una manera natural y con buenos resultados entre sus miembros. Un buen clima promueve en cada uno de los miembros de la empresa, el buscar nuevas maneras de realizar su labor, ser más efectivos, ayudar a sus colegas y tener resultados en su trabajo con herramientas diferentes e innovadoras. (Marín; 1999, p.74)

De las conclusiones del trabajo de Torrecillas (2010), se puede afirmar que un buen clima organizacional está caracterizado por el entusiasmo, el optimismo y el trabajo en equipo. Es por ello, que una de las ventajas de propiciar un buen clima al interior de la organización es que permite desarrollar en el sujeto, de forma más libre y acertada, todo el potencial que éste tenga y aprovecharlo en beneficio de la empresa.

De esta forma surge la necesidad de una gerencia preocupada por promover nuevas capacidades en sus miembros, interesada en 'despertar' esa creatividad tan urgente y adecuada que permita desarrollar procesos y formas nuevas en la organización, así como también buscar una continua renovación y proyección al medio no sólo de los individuos, sino del grupo en su totalidad, de allí que la creatividad finalmente, contribuye al mejoramiento de la competitividad en las empresas de hoy. (Torrecillas; 2010, p.50)

El organismo de España Crea Business Idea (2009), agrega:

El entorno está jugando un papel cada vez más importante en la competitividad, en la innovación y sobre todo en la creatividad. Un entorno favorable a la creatividad de las personas es aquel donde sus experiencias se maximizan, tomando contacto con realidades diferentes, es decir, un entorno multicultural, abierto a la diversidad.

La empresa, o en otras palabras, el entorno de trabajo, es otro elemento diferencial en el desarrollo y puesta en práctica de las capacidades creativas de las personas. La creatividad en el trabajo se transforma en valor, valor que beneficia a la empresa pero también a la sociedad. (p. 10)

Este organismo también establece en su 'Guía de buenas prácticas en materia de creatividad empresarial' que:

Las estructuras jerárquicas flexibles (que ofrecen mayor libertad para la aparición de ideas "fuera de la caja"), el establecimiento de redes de información y de trabajo conjunto (que permiten poner en común experiencias diferentes), canales de comunicación fluidos (que permiten la transferencia de comunicación rápida y continua), una dirección implicada con la mejora y la innovación (que impulsa a los empleados a implicarse con el trabajo y a ver la utilidad y la aportación de sus tareas para el resultado conjunto), y unos sistemas de gestión de ideas y de conocimiento formales (que permitan asegurar la transformación de las ideas más importantes en productos para el mercado) son las claves para hacer de una empresa un entorno creativo (Crea Business Idea; 2009, p11).

2.2.3. Liderazgo y motivación en la empresa. La empresa creativa

El *liderazgo* en las organizaciones es importante para mantener y controlar este clima organizacional, además de generar la motivación de los individuos en pos del cumplimiento de los objetivos de la empresa. La motivación está relacionada con las tres dimensiones del liderazgo. Estas tres dimensiones según describe Landsberg en su libro 'El Tao de la motivación' son: la visión, la inspiración y el impulso.

La visión es ser lo suficientemente listo para decidir lo que hay que hacer; la inspiración es ser un vendedor lo suficientemente bueno para enrolar a otros en la visión, en el viaje y en el equipo y el impulso, es disponer de suficiente automotivación, carisma, don de gente y capacidad de resolución de problemas como para mantener al equipo y a cada individuo que lo compone energizado y en marcha. (Landsberg; 2000, p21)

Lord y Maher, sostienen que el liderazgo es fundamentalmente un proceso atributivo resultado de un proceso de percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como líder por los otros. Por lo general existe una tendencia a considerar el liderazgo como

un proceso diferenciado del gerenciamiento (management). Los líderes son conducidos a generar cambios basados en valores, ideales e intercambios emocionales. Los gerentes en cambio, son guiados por el cumplimiento de las obligaciones... Los gerentes valoran la estabilidad, ... mientras que los líderes toman en consideración la flexibilidad, la innovación y la adaptación. (Lupano y Castro Solano; 2008, p.114)

Los doctores Paul Hersey y Kenneth Blanchard aportaron un enfoque atractivo al que llamaron 'liderazgo situacional'. Si bien no niegan la existencia de modelos orientadores, prefieren reconocer que cada situación y cada colaborador requieren de nosotros un estilo de conducción. (Madrid; 2005, p.3)

En base a esta teoría, Paul Hersey y Kenneth Blanchard elaboraron un cuadro para interpretar los *tipos de liderazgo*. El estilo de liderazgo se basa en dos variables:

Orientación a la tarea (la cantidad de conducción). Es el grado en que el líder se ocupa de especificar y explicar la tarea a realizar: qué, cómo, cuándo, dónde y cuánto.

Orientación hacia la relación (la cantidad de apoyo socio-emocional). Responde al tipo de interacción que promueve el supervisor en la relación; si lo escucha, dialoga con él, si acompaña la tarea, etc. Se puede ver en el aliento, apoyo y reconocimiento que el líder proporciona al supervisado.

El grado de madurez del supervisado, consiste en la combinación de dos elementos:

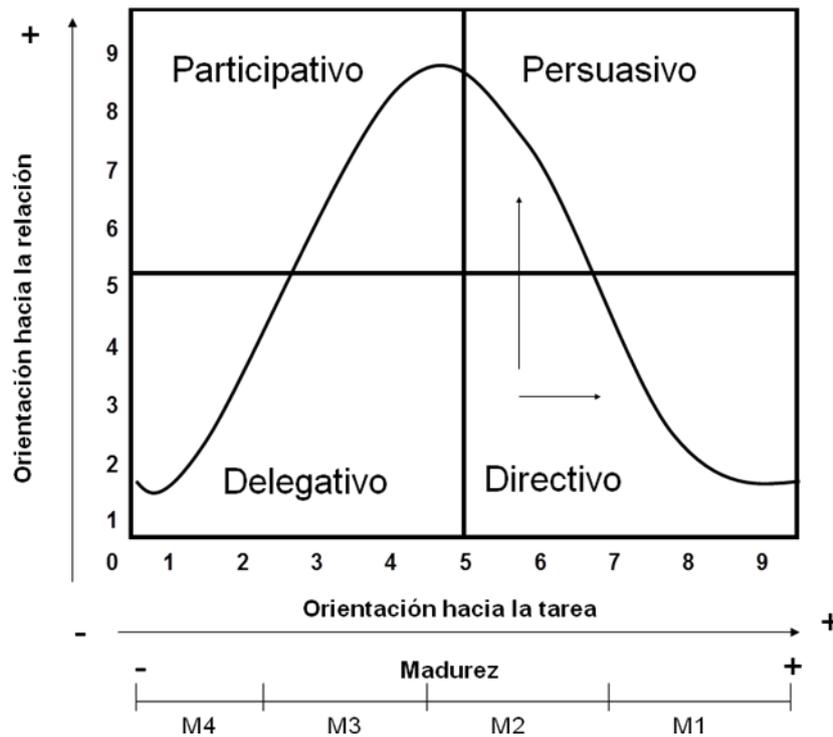
La motivación: las ganas, el impulso, el compromiso para realizar una tarea.

La capacidad: es decir, el grado de conocimientos, habilidades y experiencia para realizar una tarea específica (idoneidad).

La *madurez* no se refiere a la persona madura o inmadura. Se refiere a la madurez del sujeto en relación con la tarea específica que debe realizar. Es así que una persona puede tener alta madurez para una tarea y baja para

otra. Esto llevará al supervisor a adoptar distintas modalidades de supervisión según la tarea de la cual se trate.

Al interior del gráfico se pueden visualizar los *cuatro estilos de liderazgo situacional* tomando en cuenta la relación existente entre la forma de conducción del líder y el grado de madurez del supervisado.



Fuente: La teoría del Liderazgo Situacional. Hersey & Blanchard.

Entonces los cuatro tipos de liderazgo se pueden definir de la siguiente forma:

Directivo. El supervisor define el qué, cuándo, cómo y dónde. Da instrucciones específicas, informa y supervisa de cerca el desarrollo de la tarea.

Persuasivo. El supervisor dirige la acción y es quien toma las decisiones. Explica las decisiones y le permite plantear sus puntos de vista, pero no le delega la toma de decisión.

Participativo. El supervisor facilita el diálogo, el intercambio de ideas para llegar a una decisión compartida y al planeamiento de acciones en forma conjunta.

Delegativo. Debido al grado de madurez del supervisado, el supervisor le confía las decisiones sobre cómo actuar para lograr los objetivos de la institución en general, y de su puesto de trabajo en particular.

Estos cuatro estilos se corresponden con grados crecientes de madurez de los supervisados que la mide la barra inferior y se describe así:

M1- Cuando el supervisado está motivado hacia la tarea pero carece de los conocimientos y experiencias suficientes para realizar la tarea.

M2- Cuando el supervisado empieza a poder, tiene conocimientos o experiencias anteriores, pero no está suficientemente motivado.

M3- Cuando en cierta medida, aún no satisfactoria quiere y puede realizar la tarea. Tiene conocimientos suficientes pero su compromiso es fluctuante.

M4- Cuando el supervisado quiere y puede, está motivado y capacitado para realizar la tarea.

El objetivo del supervisor debe ser favorecer el pasaje desde el estilo 1 al 4 en la mayor cantidad de tareas. Esto supone un creciente aumento de la madurez del empleado. El incremento en la madurez de una persona se percibe a través del cambio de ciertos comportamientos. La *motivación* juega un papel importante y como ya dijimos, al líder le corresponde tenerla presente, ya que es

(...) una modificación positiva de la conducta que ocurre cuando se encuentra un conjunto de razones que justifiquen hacer un esfuerzo para modificar una situación. La noción de motivación implica siempre la relación empresa-individuo en la que se supone que es la empresa la que, con sus actuaciones y su forma de dirigir, puede desarrollar en el individuo la dinámica del trabajo; y está dada por aquellos factores (impulsos internos y fuerzas externas) capaces de provocar, dirigir y mantener la conducta hacia un objetivo. (Santa Cruz; 2005, p.24)

Además, un individuo que se ve reconocido y estimado por quienes lo rodean y son importantes para él, es probable que desarrolle una imagen favorable de sí mismo, logrando la autorrealización.

La autorrealización expresada por Maslow en su escala de necesidades, sólo se presenta cuando el individuo puede ver medianamente satisfechas sus necesidades de estima y autoestima. Esta necesidad superior puede ser favorecida por un sistema organizacional que utilice el talento creativo de sus miembros, fomentando su participación resolutive en la toma de decisiones. Una persona que participa en tal sistema, tendrá la oportunidad de contribuir a la adopción de las decisiones que afectarán su propio trabajo. Esta noción está ligada al concepto de *coaching* efectivo, que son los buenos métodos de entrenamiento en el lugar de trabajo para ayudar a que los empleados logren un desempeño elevado mediante la búsqueda de compromiso antes que de control, y de resultados antes que de culpar a alguien. Las metas son crear un ambiente en el cual los empleados estén dispuestos y puedan compartir sus ideas con su superior y cambiar la actitud del empleado hacia una perspectiva de cooperación en equipo (Santa Cruz; 2005, p.24).

El directivo como líder debe ser capaz de desarrollar un propósito de empresa o visión que aglutine a los miembros de la organización alrededor del mismo.

Si se carece de una dirección clara, se inhibe la iniciativa y la creatividad de las personas para innovar por las contradicciones internas que se producen. Asimismo, dicho propósito debe ser retador y estimulante, de forma que motive a los individuos y promueva la generación de ideas y soluciones creativas.

La alta dirección debe establecer unos valores que promuevan la iniciativa, la creatividad y la sostenibilidad. Los valores que se encuentran en organizaciones innovadoras y sostenibles creen en la capacidad de contribución de las personas, y por ello aceptan fracasos bien intencionados, fomentan el trabajo en equipo, comparten información, etcétera; asimismo, promueven la relación con las partes interesadas y la integración de sus opiniones en los procesos de innovación y de formulación de la estrategia. (Biblioteca empresarial; 2004, p.8)

El entorno, ambiente o clima organizacional, es un factor decisivo en el desarrollo y expresión de la creatividad. De allí que muchos investigadores hayan orientado sus estudios hacia la influencia de estos aspectos en la creatividad organizacional.

Desde su perspectiva biológica, Harrington (1990) destaca la importancia de la relación organismo-ambiente. Sostiene que las propiedades de algún organismo que se consideran cruciales para sobrevivir en un ambiente determinado pueden ser irrelevantes e incluso desventajosas en otro ambiente. Así por ejemplo, mientras que la presión por el tiempo y la competencia puede resultar estimulante para la expresión creativa de algunos individuos, para otros representan bloqueos a la creatividad.

La autonomía, un rasgo de personalidad que se ha vinculado a la creatividad, puede resultar un obstáculo cuando se trabaja en grupos que requieren altos niveles de interacción y de colaboración. Estos planteamientos son importantes al momento de estudiar la creatividad organizacional, pues si bien el clima organizacional influye sobre la respuesta creativa de los miembros de la organización, no todas las personas son afectadas de la misma manera, para algunos el clima puede favorecer su creatividad, en otros casos inhibirla y para otros resultar indiferente según expuso Rojas de Escalona (2007).

Majaro (1994) afirma que las personas crecen a plenitud en un entorno creativo. La creatividad individual, dice, no se extingue nunca pero cuando el clima organizacional le es adverso, el sujeto se aliena o utiliza su creatividad en contra de la empresa o abandona el trabajo para incorporarse en otra organización que le permita el desarrollo de su creatividad.

“En la organización se despliegan fuerzas limitantes e impulsoras de la creatividad, las cuales deben ser identificadas para potenciar las impulsoras y eliminar las limitantes” (Majaro; 1994, p.56).

La identificación de estas fuerzas pone en evidencia los cambios que la organización debe emprender para convertirse en creativa. Además plantea tres niveles de cambios organizacionales: el nivel 1 que corresponde a los cosméticos, los cuales pueden dar lugar a dos tipos de acciones: reaccionar al síntoma introduciendo alguna pequeña modificación o profundizar en la situación para descubrir otros factores que impiden la generación de ideas

creativas. El nivel 2 se refiere a cambios en los sistemas, los cuales pueden llevar también a dos opciones: cambiar los sistemas que provocan la aparición del síntoma o profundizar más para identificar los valores que se encuentran en la base de los sistemas y que obstaculizan el desarrollo de la creatividad. El nivel 3 corresponde a cambios de valores. Después de identificar los valores, puede determinarse que los actuales valores de la organización no son coherentes con el desarrollo de la creatividad, es necesario entonces, cambiarlos para crear el clima adecuado a este desarrollo. Los cambios de valores son, por supuesto, los más difíciles de lograr.

Stenberg (1997) señala como corolario de sus experiencias e investigaciones que el nivel de creatividad en cualquier organización depende no sólo de contratar a personas creativas sino de proporcionar un entorno que apoye la creatividad.

En función a lo expuesto, se ve que es necesario considerar tanto la cultura como el clima organizacional para comprender la creatividad en la organización. La cultura es más difícil de cambiar mientras que el clima puede ajustarse a través de prácticas. En las organizaciones burocráticas en las cuales se ha perpetuado una manera de hacer las cosas, se crean actitudes estereotipadas y los cambios son más difíciles y por supuesto no hay cabida para la creatividad y mucho menos para la innovación. “Cuando en una organización se añade al cambio, el miedo a perder el trabajo, se puede llegar a graves conflictos e incluso al caos, mientras los cambios son lentamente asimilados o rechazados y abandonados” (Rodríguez Estrada, 1978, p. 50).

Según Rojas de Escalona las teorías acerca de la organización han pasado de la concepción de un modelo ideal de la organización a la diversidad y la pluralidad en la cual se conjugan e integran múltiples aspectos en la relación sujeto-organización. No hay un modelo de organización, cada organización es única y desarrolla su modelo en función de su visión-misión. En la nueva concepción de la relación sujeto-organización el énfasis se ha desplazado hacia la gente que integra la organización. “Revalorizar el capital humano y

estimular el trabajo en equipos se observa como la manera más adecuada para afrontar los grandes desafíos actuales y futuros” (Rojas de Escalona; 2007, p.65).

La rigidez de la estructura vertical de las organizaciones burocráticas ha dado paso a estructuras horizontales y flexibles. Como consecuencia, cambió el papel del gerente. La emergencia de un nuevo liderazgo caracterizado por la versatilidad, flexibilidad, apoyo socio-afectivo, motivación intrínseca, disposición para afrontar retos y moverse como “pez en el agua” ante la diversidad de situaciones desplazó al gerente administrador. En el marco de la nueva organización, los valores vinculados al consumo, la competencia, la producción per se dan paso a valores integrados; al cultivo de los recursos interiores del ser humano como premisa fundamental para un desarrollo profesional óptimo (Rojas de Escalona; 2007, p. 66).

Lo que se fue planteando a lo largo de este capítulo nos permite sentar los lineamientos para definir cómo y por qué una empresa puede ser más creativa e innovadora que otra en función de la figura de su líder y el clima interno que este propicie. A continuación hablaremos del marketing y su influencia en la conformación de productos y servicios inmobiliarios.

2.3. Capítulo 3: “Marketing Estratégico”

Este capítulo está destinado a definir la noción de marketing y los conceptos que se aplican en el ámbito del real estate para el diseño y comercialización de un producto inmobiliario. Para el desarrollo de los conceptos más importantes, se ha tomado en consideración la experiencia adquirida durante años de trabajo en el área de marketing de una consultora que operaba en el mercado del real estate y la bibliografía existente para desarrollar teóricamente cada tema.

2.3.1. Concepto de Marketing estratégico. Variables del marketing

Para empezar a entender el marketing aplicado en el mercado del real estate, hay que definir al marketing estratégico y su alcance.

Según Lambin (2000),

(...) los objetivos del *marketing estratégico* son el análisis continuo y sistemático de las necesidades del mercado y el diseño y desarrollo de productos o paquetes de servicios, con unas características tales que los diferencien de sus principales competidores, y aseguren a la empresa una ventaja competitiva duradera.

(...) el papel del *marketing operativo* es la organización de la distribución y las estrategias de venta y comunicación para informar a los compradores potenciales, para promocionar las características del producto y al mismo tiempo reducir los costos de prospección de clientes. Estos dos conceptos de marketing complementarios se implementan en la empresa mediante la elaboración de políticas de marca, un instrumento fundamental para la aplicación del concepto de marketing en una economía de mercado.

En síntesis, Lambin (2000) expone en forma esquemática lo que denomina 'las dos caras del marketing' de esta forma:



Fuente: Lambin, J.J. Marketing estratégico, 2000.

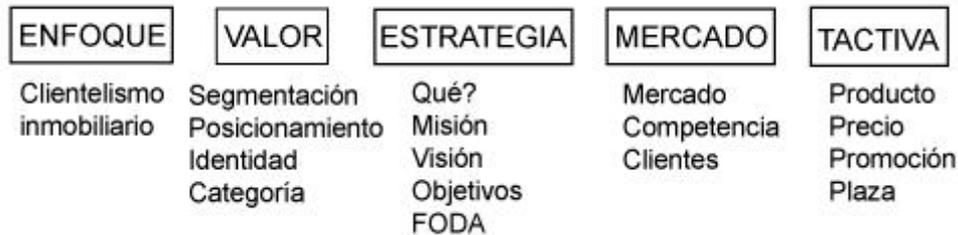
Ante todo cabe remarcar la distinción planteada y agregar que el marketing estratégico busca reflexionar sobre el mercado, la empresa y sus productos/servicios; y el marketing operativo pone en marcha las herramientas precisas del marketing mix para alcanzar los objetivos que nos hayamos propuesto. Le compete, por tanto, al marketing operativo o táctico ejecutar y controlar las acciones de marketing ideadas. Sobre este último haremos más hincapié a lo largo de este capítulo, ya que de acuerdo a nuestra experiencia, la visión del marketing estratégico esta puesta más en el desarrollo de una zona en la cual se encuentra un nuevo emprendimiento o donde se eligió para comprar un terreno que se da en la primera etapa, etapa previa al diseño del producto inmobiliario. Es decir, en el desarrollo de un barrio o ciudad potenciado por políticas de desarrollo o cuestiones económicas externas que fomentan la creación de valor de ese punto estratégico apoyado en acciones de prensa. Un claro ejemplo de ello, es la aparición de las diferentes denominaciones que surgieron de la subdivisión del barrio de Palermo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Según lo refleja también este extracto de una nota publicada por Clarín en el año 2004 y que hace referencia al barrio:

Sus límites oficiales son el Río, Zabala, Cabildo, Crámer, Córdoba, Coronel Díaz, Tagle y Salguero. Como en ninguna otra zona, conviven distintas maneras de vivir la ciudad separadas por pocas cuadras.” “...el uso popular y algunas modas inmobiliarias le fueron agregando divisiones. Aunque el catastro municipal nunca las oficializó, la gente las reivindica como propias. ¿Cuántas caras tiene Palermo? Con la ayuda de vecinos, arquitectos y funcionarios, Clarín contó diez (Peralta; 2004).

En esta nota se detallan las siguientes denominaciones surgidas de divisiones ficticias, internas, del barrio de Palermo, que generan los siguientes nombre: *Palermo Chico*, también llamado Barrio Parque; *Palermo Viejo*, *Palermo Vivo*, *Palermo Nuevo*, la avenida Juan B. Justo divide las dos caras más modernas en *Palermo Soho* y *Palermo Hollywood*. Y alrededor del bulevar Güemes, está el *Palermo Sensible*, por la gran cantidad de consultorios de psicoanalistas. Las acciones con la prensa tanto impresa como digital consisten en que las empresas acerquen a los medios notas periodísticas (gacetillas de prensa) o información sobre el mercado o que los proveedores contratados apoyen con un aviso la difusión de la nota. Históricamente los desarrolladores y

estudios, también aportan información para generar notas periodísticas que exponen características de los barrios de nuestra ciudad.

Ortolá Martínez (2013), propone un modelo, con otra mirada, que es el modelo GO de marketing para desarrollos inmobiliarios y se puede sintetizar en el siguiente cuadro:



Fuente: Ortolá Martínez. Marketing para desarrollos inmobiliarios, 2013.

Este cuadro remite a los conceptos que se desarrollarán a continuación y muestra una mirada diferente enfocada al sector.

2.3.2. Marketing aplicado al mercado de bienes raíces

Dentro del marketing operativo, encontramos lo que se denomina *mix de marketing* o las '4Ps' que se menciona en el segundo modelo bajo el título de táctica, y está compuesto por 4 variables: producto, precio, plaza y promoción.

En lo que refiere al *producto*, se crea desde el nombre del emprendimiento - que a veces se toma de la misma calle o su altura en números acompañado de alguna palabra o sólo el nombre de la calle, la elección de colores representativos del emprendimiento (que en algunas ocasiones se respetan los elegidos para el render⁹ del emprendimiento que suele ser el que pertenece a los materiales presentes en el acabado del edificio), un slogan¹⁰ que en general manifiesta el estilo de vida o modo de vida del futuro edificio, entre otros. Esto

⁹ El render es la imagen del edificio que se realiza en base a los planos del mismo y que por lo general es en 3D (3 dimensiones), a color y muestra el edificio respetando su emplazamiento futuro, materiales, dimensiones y detalles como macetas en balcones. Se utiliza para "materializar" en cierta forma el proyecto que se está presentando al futuro comprador.

¹⁰ Son palabras o expresiones con las que se pretende destacar en forma resumida la temática de una campaña publicitaria o un producto o empresa (Roldán Renedo; 1997).

es parte de lo que se conoce actualmente como '*branding*' que es la disciplina que se ocupa de generar valor para empresas o productos a través de sus marcas. Mediante el desarrollo integral del proceso de creación del nombre (naming) y la gestión estratégica de los activos intangibles ligados a las mismas. Ejemplos de esto podemos observarlo en el anexo 4, fig. 1, 2 y 3, p. 116 y 117.

Para establecer una estrategia de branding, Diego Carracedo experto en el tema, en una nota realizada por Reporte Inmobiliario establece:

(...) en primer lugar considerar la naturaleza del producto, que supone una de las inversiones de mayor relieve en la vida de una familia media, y obliga a generar una percepción de fiabilidad sobre la marca ligada a su capacidad financiera, constructiva, o al rigor en cuanto al cumplimiento de los plazos. En segundo término es preciso que la marca establezca una comunicación permanente con cada uno de sus públicos (empleados, proveedores, administraciones y sociedad en general) aportándoles toda la información que les resulte de interés. Así, la buena conducta de la compañía será valorada por las administraciones en el ejercicio de los trámites dirigidos a la concesión de permisos, o su sensibilidad hacia el medio ambiente recibirá la preferencia de una sociedad cada vez más comprometida con el desarrollo sostenible. (Reporte Inmobiliario; 2007)

Siguiendo esta idea, una de las técnicas que mucha repercusión ha tomado últimamente es la de desarrollar una marca que identifique el producto, un concepto que logre captar lo que se quiere transmitir con el edificio y que llame la atención del público al que va dirigido. A veces recurriendo a agencias especialistas en branding otras, simplemente por intuición, no hay proyecto inmobiliario en la actualidad que no tenga un nombre, una marca. 'La idea de crear una marca es que resuma el concepto que se quiere expresar con el edificio' expresa Juan Garrone, presidente de Creaurban (IProfesional; 2008)

En lo que se refiere al *precio*, este se establece en función de la zona de emplazamiento, los amenities¹¹ -que son las comodidades que posee el emprendimiento- y la etapa de desarrollo en la cual se encuentra.

¹¹ Los amenities son el salón de usos múltiples (SUM), laundry, pileta, gimnasio, parrilla, servicio de wi-fi, laundry, losa radiante o algún otro servicio común.

Existe un precio para quienes apuestan al proyecto cuando está en su primera fase -o en pozo como se lo denomina-, que es cuando compran por lo general los inversores. Otro valor cuando está en desarrollo -es decir, cuando ya está iniciada la obra-, y otro valor cuando la unidad está para estrenar o como se dice jurídicamente, se le da la posesión definitiva del inmueble comprado en pozo. Además existe lo que se conoce en términos económicos como *diferenciación de precios* que responde a las últimas primeras o a las unidades que se ofrecen con el edificio en la fase inicial o en su fase final. Es decir que el precio está relacionado con la etapa del ciclo de vida del desarrollo inmobiliario. Además a partir del 2014, los desarrolladores han empezado a comercializar en cuotas pesificadas –es decir, pagar con moneda en pesos- con ajuste por el índice C.A.C., que es el ajuste publicado por la Cámara de la Construcción mensualmente y que convive con el formato del fideicomiso al costo. Ejemplo de esto se observa en el anexo 4, fig. 3, p.117.

Para las propiedades usadas, rige sólo el valor por zona, antigüedad y el estado de la propiedad. Según expresa el Licenciado Miguel Ludmer, director de Interwin Marketing Inmobiliario en una nota publicada en el Cronista Comercial,

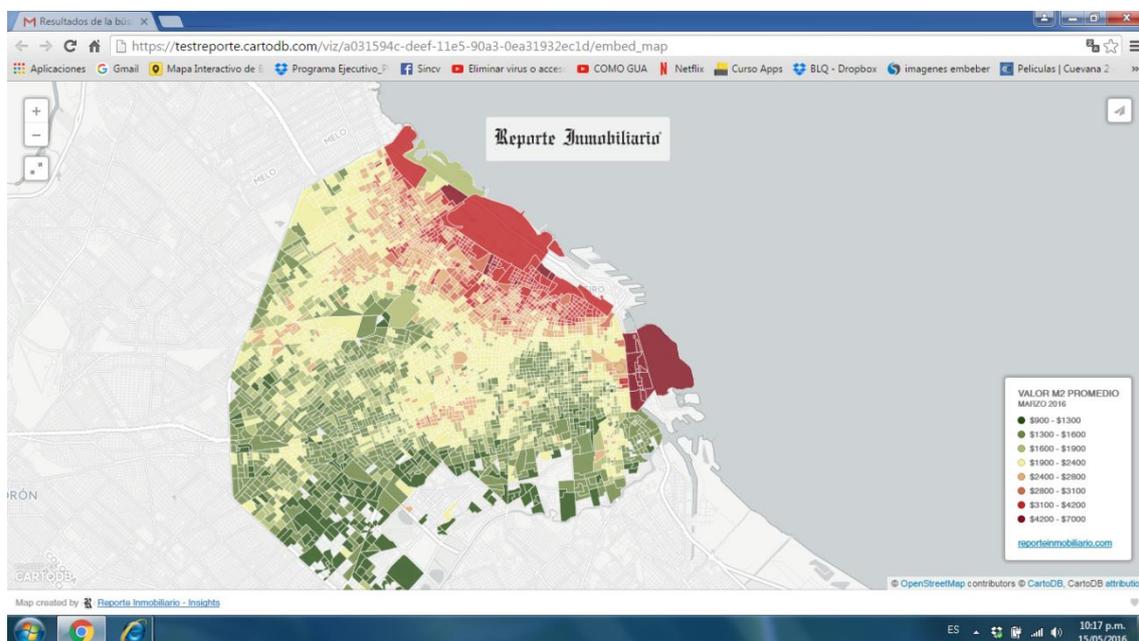
El precio es una variable que, si bien está a discreción de los desarrolladores, debe posicionarse en relación con la competencia. En general, el desarrollador tiene un marco a partir de quienes convoque para invertir, o porque tiene la capacidad para reunir a una cantidad importante de inversores que participan con una suma de dinero en el proyecto, por ejemplo. Al tener un presupuesto determinado se realiza la mejor elección posible de producto, de terreno y del edificio que se va a construir. El precio se determina en función de una investigación de mercado, para la cual hay que recorrer el trabajo de la competencia, lo que ocurre en la zona que se eligió, y tratar de diferenciar al producto por alguna característica. El precio también es una variable que depende del sentido común del desarrollador y debe estar en sintonía con las expectativas de la gente y del mercado. (Ludmer; 2008)

Ortolá Martínez (2013), propone una fórmula para establecer el pricing que se basa en considerar como costo total promedio a la sumatoria del costo de construcción, el costo de la tierra, los costos indirectos y otros

costos. Esto da el valor por metro cuadrado y para establecer el de cada unidad, se tendrá en cuenta la altura, la ubicación en la planta, la atipicidad de la unidad y la superficie, para el valor final de cada unidad. Para poder establecer el valor del producto inmobiliario, debo tener presente ubicación, dimensiones del edificio y terminaciones.

La *plaza* o lugar de emplazamiento del emprendimiento también determina en parte el valor, ya que en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires existen valores asignados a cada barrio o zona geográfica que son tomados en moneda extranjera (dólares estadounidenses) y que corresponden al metro cuadrado de superficie a adquirir, pero que en los últimos años fue sufriendo algunas variaciones. Esto determina lo que se llama “valor de la tierra”. El valor total de un departamento en pozo esta entonces definido por el valor de la tierra, más de la unidad en función a sus metros, ubicación en planta y altura, los amenities y finalmente, las terminaciones (pisos, marca de sanitarios, grifería, etc.).

Cuadro de valores de referencia por zonas en la ciudad de Buenos Aires.



Fuente: Reporte Inmobiliario. Marzo, 2016.

El precio también contempla: el “valor de incidencia” que corresponde al valor del metro cuadrado construible. El F.O.S. (Factor de Ocupación del

Suelo) es el porcentaje de ocupación que podemos tomar del terreno y determina el tamaño de la construcción; y el F.O.T. (Factor de Ocupación Total), que es el coeficiente que determina los máximos metros cuadrados que podemos construir, el parámetro se toma como referencia de los metros cuadrados del terreno. Si tenemos un FOT de 5, significa que podemos construir 5 veces la superficie total del terreno, si por ejemplo tenemos un terreno de 100 m² significa que podemos construir hasta 500 m² cubiertos en “n” cantidad de plantas. Esto también se coteja con el Código de Planeamiento Urbano¹².

Sin lugar a dudas, es en la *promoción y la publicidad* donde la creatividad puede hacerse ‘más tangible’. En general en cada nuevo proyecto inmobiliario se asigna un porcentaje para las acciones de promoción y publicidad que se realizarán durante los dos años y medio que dura una obra. Las mismas se relacionan con las diferentes etapas de desarrollo del producto inmobiliario. Cuando la obra se encuentra en pozo, por lo general se realizan acciones de marketing directo, enviando piezas físicas o flyers con campañas de e-mail marketing con el fin de comunicar a los inversores la posibilidad de participar en el desarrollo del proyecto. Ya que hay que considerar que los inversores son quienes financian el proyecto y apuestan a él desde el inicio. También puede haber contacto telefónico por parte de los vendedores de las empresas desarrolladoras y de inmobiliarias. Pero cabe destacar, que el primer elemento de comunicación es la valla o cerco de obra, que en general muestran el proyecto, sus características y datos de contacto de venta, siendo una herramienta importante para comunicar a la gente que vive o transita por el lugar el nacimiento de un nuevo proyecto, “(...) es parte de la imagen institucional de nuestro producto inmobiliario, su diseño debe seguir la línea de su identidad corporativa y de nuestra empresa” (Ortolá Martínez; 2013, p.91).

En la etapa de desarrollo de la obra, cuando ya están plantados los cimientos y construidos algunos pisos o sólo le faltan detalles de terminación, se comunica en forma más masiva utilizando el diario, en la sección de clasificados, pero que no sólo con avisos lineales, sino también son pautas

¹² El Código de Planeamiento Urbano regula los aspectos relativos a las habilitaciones, organización del tejido edilicio y distribución de usos de suelo de la Ciudad de Buenos Aires, entre otras temáticas.

destacada de media, cuarto o pie de página. En la etapa de lanzamiento del proyecto, a la mitad o al final, suele hacerse mediante un destacado a color que incluye el render y características del edificio (ubicación, amenities, cantidad de pisos, cantidad de departamentos y ambientes, junto con los datos del desarrollador/constructor, fiduciaria y el/los comercializadores). Ver ejemplo en el anexo 4, fig. 4, p. 118.

Ortolá Martínez (2013) expone en su libro el siguiente cuadro sobre los canales de comunicación de los que se puede hacerse uso en la comunicación de un nuevo proyecto:

Físico	Digital	Audiovisual	Marketing directo	Punto de venta
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cartelería ▪ Avisos en diarios y revistas ▪ Vía pública ▪ Revista propia ▪ Volantes, Flyers, folletos ▪ Postales, inserts ▪ Maquetas ▪ Merchandisin 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sitio web ▪ Micrositio ▪ Portales en internet ▪ Internet y CRM ▪ Recorridos virtuales ▪ Banners ▪ E-flyers ▪ Newsletters ▪ Redes sociales ▪ Blogs ▪ Email marketing ▪ Canal de YouTube 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comerciales de TV ▪ Avisos de radio ▪ Programa de TV ▪ Cortometraje y videos ▪ Presentaciones visuales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prensa ▪ Eventos y conferencias ▪ Asoc. Empresariales ▪ RSE ▪ Celebrity marketing ▪ Gestión de referidos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Puesta en escena ▪ Equipo de venta ▪ Guión comercial

Fuente: Ortolá Martínez, G. Marketing para desarrollos inmobiliarios, 2013.

Como se puede observar, son muchas y muy variadas las herramientas de las que puede hacerse uso más allá de la prensa impresa. En el libro Marketing Digital de La Spina (2015), se mencionan en detalle algunas de ellas y sus características:

E-mail Marketing. Sigue siendo una herramienta con excelente ROI (retorno de la inversión), la clave estará en la personalización, el manejo apropiado de los asuntos y el estudio de los perfiles destinatarios de las campañas.

Medios Audiovisuales. Continúan su alta demanda. El video marketing de calidad en producción y contenido es una excelente herramienta para referenciar tráfico al website. Aunque Youtube continúa siendo el segundo motor de búsqueda en el mundo, no pasa solo por establecer la construcción de un canal, sino en sumar valor desde la integración de los videos al entorno del site.

Publicidad Online. La inversión de publicidad online sigue en aumento, valorizar el retorno de estos espacios dependerá en gran medida de la selección de medios, segmentación, adecuación del mensaje publicitario y de las acciones y análisis que construyamos a posteriori del clic del usuario.

Website Responsive. Es toda una necesidad. Los dispositivos móviles ganan rápidamente terreno. Cada vez crece más el uso de los dispositivos móviles y muchos contenidos no serán óptimamente visibles si no se adaptan a los nuevos requerimientos.

(...) un sitio web responsive, que sea adaptable a los dispositivos móviles (mobile friendly) nos permitirá una mejor posición en los ranking de búsqueda, así como también la generación de confianza en la red, con una construcción de imagen de marca, contenido de relevancia, sociabilidad (que pueda ser compartido en redes) y usabilidad. La web 2.0 permitió que los usuarios se conecten entre si y demanden nueva información, dejando la pasividad de solo ver contenido, en consecuencia el Real Estate 2.0 debe significar una conversación con el cliente real o potencial, analizando las métricas que determinen cuales son los verdaderos intereses y gustos, construyendo perfiles que definan el funnel¹³ de ventas (La Spina; 2015, p.15).

¹³ Funnel es un término que se utiliza en diversas circunstancias de marketing y de ventas, por ejemplo "sell funnel" y se refiere a la forma de embudo con la que solemos mostrar como un proceso de marketing que comienza con muchos prospectos y termina con un número muy chico de conversiones.

Redes Sociales. La integración de las redes sociales permitiendo la sociabilidad de los contenidos favorece el posicionamiento orgánico, aumentan la conciencia de marca y crea relaciones. No todas las RRSS son objetivas para nuestros intereses de mercado, con lo cual es fundamental analizar los perfiles adecuados para cada una. Las redes de imágenes como Instagram y Pinterest están aumentando el tiempo dedicado de los seguidores y se vislumbra el incipiente crecimiento de las redes de nicho - plataformas más pequeñas que comparten intereses comunes-.

Métricas. El Análisis de datos es una de las estrellas de estas tendencias. Las herramientas analíticas son la clave para conocer con mayor facilidad los perfiles de los prospectos, optimizando estrategias de micro-targeting, entre otras.

Marketing de Contenidos. Suma calidad y se convierte cada vez más en una herramienta indispensable en la generación de confianza. El exceso de información al que hoy estamos expuestos, requiere, para las empresas que quieran destacarse, el esfuerzo de concentrarse en la creación de contenido atractivo, de alto interés y segmentado, aportando un alto grado de valoración para la audiencia.

Marketing de Automatización. Las herramientas de automatización son el futuro inminente, aportando una integración de procesos que hacen más eficiente y controlada la ejecución y gestión de campañas, segmentación y datos, automatizando acciones que manualmente no podrían realizarse, reduciendo costos, tiempos y aumentando la productividad.

Inbound Marketing. Se impone con la combinación de técnicas pull (desarrollo de técnicas no invasivas, relacionadas con las estrategias pull de marketing) y el objetivo de atraer, convertir, cerrar y satisfacer naturalmente a la audiencia buscada, en el canal adecuado y el momento (ciclo de vida) oportuno. Esta filosofía no intrusiva y centrada en la persona permite, basándose en sus intereses, gustos y experiencias, conocer más al

prospecto, sumarle valor, ayuda y convertirlo en un cliente fidelizado y promotor de nuestra empresa/producto.

Se suma además la presencia en redes sociales como Facebook, Twitter (ver anexo 4, fig. 5, p. 119) y los chat on-line como nueva herramienta para interactuar. Los chat tienen dos modalidades, uno es un robot que responde preguntas básicas y luego pide los datos para que un vendedor contacte a la persona posteriormente, y si no hay horarios de atención donde una persona responde en el momento. Ver ejemplo de chat en anexo 6, fig. 6, p. 121.

Muchas veces, conjuntamente con la comunicación, y en la etapa final del emprendimiento, se realiza la apertura de la oficina de venta que está ubicada en la planta baja del futuro edificio y sirve para vender y/o mostrar la unidad modelo¹⁴. Esto es acompañado con distribución de folletería en los diarios de la zona (inserts) o en puntos estratégicos de los alrededores del emprendimiento o simplemente con publicidad en diarios que informen sobre la oficina y los horarios de atención. Puede sumarse a esta apertura de oficina, un evento al que se invitan a potenciales compradores, referentes del mercado y la prensa. Este evento se realiza en los casos donde la envergadura del proyecto lo requiere y se pueda costear (a veces es al inicio de la obra y no al final). Otra forma de hacer prensa es enviando material a los medios.

La comunicación en diarios se mantiene hasta la venta total de todas las unidades del edificio, y es apoyada con comunicación en sitios webs que concentran la oferta del sector de bienes raíces y los propios de la constructora, el desarrollista y el/los comercializadores como se ve en el anexo 4, fig. 7 y 8, p. 122 y 123 con un desarrollo que tiene sitio propio. Por lo general, se diseña un folleto explicativo que se denomina '*brochure*' y cuenta los datos del emprendimiento, amenities, ubicación y servicios cercanos al mismo (bancos, colegios, supermercados, avenidas, etc.). Este material también tiene una adaptación al formato digital y es lo que comúnmente se puede descargar de los sitios o enviar por mail desde el área de ventas. La

¹⁴ La unidad modelo sirve para mostrar un departamento estándar, que por lo general se muestra amoblado para que los compradores puedan formarse una idea mejor del producto acabado y sus terminaciones.

información contenida en la comunicación surge del *análisis F.O.D.A.* (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) -que puede encontrarse también bajo el nombre de Matriz de Andrews tomando el nombre de su autor y a la que se hizo referencia anteriormente-. Este análisis se aplica tanto a productos como a empresas para generar una estrategia competitiva con el fin de diferenciarse en el mercado en función a las características propias de la empresa o el producto.

El siguiente cuadro resume los lineamientos principales de la matriz de análisis FODA.

Análisis DAFO	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico	Altos riesgos - Cambios en el entorno

Fuente: Lambin, J.J. Marketing estratégico.

En esta instancia también se hace uso de la investigación de mercado para relevar la zona en busca de otros productos inmobiliarios y los puntos de interés (colegios, bancos, supermercados, y otros servicios) para el futuro comprador. La investigación de mercados es según la American Marketing Association (AMA), “La recopilación sistemática, el registro y el análisis de los datos acerca de los problemas relacionados con el mercado de bienes y servicios”. Se puede usar para encontrar y resolver problemas y para aprovechar oportunidades. En este caso el objetivo es describir cómo es la zona de emplazamiento del edificio, la competencia, el nivel socioeconómico de la población que habita el barrio y la disponibilidad real de servicios (transportes, comercios, etc.). Se indaga además sobre el perfil de los

potenciales compradores y los habitantes de la zona para establecer el segmento¹⁵ al cual nos dirigiremos.

La diferenciación de un producto o servicio es lo que se conoce como el posicionamiento. Según Kotler y Amstrong (2001) el posicionamiento no es lo que se realiza con un producto, "...el posicionamiento es lo que se construye en la mente de las personas, es decir se posiciona el producto en la mente de las personas".

La metodología para establecer el posicionamiento se resume en cuatro puntos: en primer lugar identificar el mejor atributo de nuestro producto, en segunda instancia, conocer la posición de los competidores en función a ese atributo, en tercer lugar, decidir nuestra estrategia en función de las ventajas competitivas y en cuarto lugar, comunicar el posicionamiento al mercado a través de la publicidad. El posicionamiento tiene una relación directa con la segmentación. A través de los distintos estudios de posicionamiento es posible diseñar estrategias de marketing destinados a los distintos segmentos del mercado. (Roldán Renedo; 1997, p.42)

"Un producto es diferenciado sólo si significa algo distinto que el resto en la mente de alguien..." (Ortolá Martínez; 2013, p.23). Por eso es importante conocer al cliente y tener presente el mercado para poder segmentar. "Un segmento del mercado es un grupo relativamente grande y homogéneo de clientes que comparten el criterio y concepto de su producto ideal"(Ortolá Martínez, 2013, p.24). En la segmentación se tienen en cuenta variables geográficas que permiten dividir a los clientes por ubicación; socioeconómica, que considera el nivel económico y psicográfico, que considera los atributos relacionados con sentimientos, conducta, estilo de vida y valores.

En la actualidad, estamos inmersos en una etapa de marketing de percepciones, 'donde lo esencial no es serlo, sino parecerlo', donde lo que importa verdaderamente es lo que percibe el mercado de nosotros, de nuestra empresa y de nuestra marca, y a ello contribuye de forma clara la comunicación. Todas las acciones de publicidad y promoción se enmarcan en

¹⁵ Un segmento de mercado es un grupo uniforme más pequeño que tiene características y necesidades semejantes.

lo que se conoce como las Comunicaciones de Marketing Integradas (CMI). Término acuñado por Don Schultz en su libro para referir al cambio producido en la comunicación desde lo masivo a lo personalizado, mediante el uso de varias herramientas que son coordinadas y consolidadas en un programa de comunicación de marketing destinados a una empresa, una marca o una línea de productos. Este autor expresa en su libro que

(...) quienes planifiquen las comunicaciones de marketing para el siglo XXI, frente a la enorme proliferación de medios y a la fragmentación de los mercados de consumo, deben llevar la integración más allá del enfoque de “una imagen coherente”. Esto significará el uso estratégico de la información sobre los patrones de compra del consumidor para planificar los mensajes de marketing sobre la base del comportamiento de los individuos o de los hogares. (Schultz; 1997, p.33)

Dentro de lo que Don Schultz llama CMI, para el mercado de real estate se incorporan, según lo expresa esta nota que recoge la opinión de especialistas y hace referencia al desarrollo de las Torres Mirabilia (anexo 4, fig. 9, p.124), herramientas particulares de comunicación como:

Brochures elaborados con papel importado, video institucional de calidad cinematográfica, unidad modelo decorada por reconocidos diseñadores, coaching especial para los vendedores del showroom, gala de presentación para 2000 personas con regalos para cada uno de los participantes, fiesta especial para la prensa, mailing privado, entre otras cosas, todo se hizo en función de remarcar la calidad y el nivel del producto promocionado (IProfesional; 2005).

La prensa y los eventos son claves para la difusión de un emprendimiento. Dentro de las primeras se debe considerar la prensa impresa y la digital. En ambos canales se publican comentarios, datos del emprendimiento y noticias del barrio o zona donde se encuentra emplazado para potenciar su conocimiento. El marketing digital también ayuda en la construcción de relaciones. “El objetivo del marketing digital no solo es conseguir la mayor cantidad de seguidores y amigos, sino generar comunidad de clientes en una relación interactiva y colaborativa” (Ortolá Martínez, 2013, p.185). De esta manera se logra una audiencia interesada por la marca, que compartirá

información de los productos y recomendará y compartirá nuevamente para mostrar su preferencia. El sitio web también colaborará en la difusión de los proyectos y las propiedades usadas en venta. Las herramientas como SEO (Search Engine Optimization) que sirven para lograr una optimización en los resultados orgánicos en los buscadores, es decir en las búsquedas de los usuarios apareciendo en los primeros puestos; y las estrategias de SEM (Search Engine Marketing) que refieren al marketing aplicado a buscadores con campañas pagas y enlaces patrocinados. Ambos resultan ser interesantes para llegar a los prospect o potenciales clientes del mercado interesados en propiedades nuevas o usadas. Ver diferencia entre SEO y SEM en anexo 4, fig. 10, p.125)

Finalmente, cabe considerar dentro del marketing operativo al presupuesto. En función a la experiencia, podemos establecer que el presupuesto asignado para la comunicación de creación de un producto inmobiliario es de un 10 a un 20% del valor del proyecto. Es decir, cuando los evaluadores de un proyecto de construcción de un inmueble de propiedad horizontal (un arquitecto, ingeniero, desarrollista o administradora fiduciaria) definen el costo en función a los materiales, la superficie apta para construir, la altura y los amenities, entre otros factores, contemplando las etapas de desarrollo del mismo, se pone un valor y en función a este, se calcula la inversión en comunicación y creación de un producto inmobiliario.

Un apartado especial merecen las nuevas tecnologías. Desde el 2009 en adelante: el surgimiento de redes sociales como Facebook y su evolución, la aparición de herramientas gratuitas como Wordpress y Bloggers para la creación de blogs de información, la realización de sitios web más fáciles de navegar, la aparición de los smartphone y cómo esto fue cambiando los hábitos de búsqueda e información de los individuos, y el consecuente cambio en la promoción de inmuebles, no pueden dejar de mencionarse. La realización de mejoras en los sitios webs por el surgimiento de nuevos formatos de programación, el aumento de la capacidad para navegar que comenzaron a ofrecer las empresas de servicios de Internet, nos llevaron a pasar de una conexión telefónica a una inalámbrica con mayor ancho de banda. Unido al

surgimiento de la tecnología 4G. Se suman además sitios de difusión gratuitas de videos como YouTube que posibilitaron no sólo mostrar fotos, sino filmación de los emprendimientos en pozo, su evolución y, junto con la animación de render en 3D, ver cómo será la vida en el nuevo departamento que aún no está construido.

Actualmente existe una base de datos de clientes que ingresan lo que les interesa por zona, cantidad de ambientes y valor, y reciben información vía mail en sus computadoras o celulares smartphone, facilitando tanto al comprador como al vendedor el encuentro.

Los blogs, al igual que los newsletters, mailing y los sitios web (ver ejemplo anexo 4, fig. 11, p. 126), se han convertido en una importante herramienta para acercar información al futuro comprador, y el comprador se ha formado en el análisis de la información. Aquí es donde empieza a tener importancia el uso de herramientas como el FODA para la estructuración de la comunicación, para verdaderamente diferenciarse de otros productos.

Actualmente existen sitios que muestran fotos y videos de las propiedades para que los potenciales clientes puedan visualizar el inmueble para luego decidir su visita haciendo un contacto por e-mail. Esto está presente en portales de e-commerce como MercadoLibre (mercadolibre.com.ar) o específicos de propiedades como Argenprop (Argenprop.com) o Zonaprop (www.zonaprop.com.ar) que se pueden ver en el anexo 4, fig. 7 y 8, p. 122 y 123 o en los sitios de las inmobiliarias o consultoras como es el caso de Interwin (interwin.com.ar) en la fig. 12 p. 127 o Migliorisi (migliorisi.com.ar) de la fig. 13 p. 128, que además cuentan con un buscador de propiedades para hacer más eficiente la operatoria de selección y coordinación de visita a los lugares de los emprendimientos o propiedades. A estos, se suman sitios más evolucionados como Properati (properati.com.ar) ver anexo 6, p. 139, que busca los leads (contactos) para cada proyecto que se publica. Identifica los perfiles de internautas interesados en inmuebles y hace presente la publicidad de un producto acorde a la búsqueda. La persona para solicitar información

debe dejar sus datos, que son linkeados con su presencia en redes sociales para reportar más información al vendedor.

Redes como Twitters¹⁶, que permiten comentar sobre propiedades y mostrar un link a videos que permiten conocer una propiedad, están siendo usadas como apoyo para la difusión de información. Esto se puede ver en la desarrolladora inmobiliaria TGLT, que también hace uso de Instagram¹⁷ para mostrar imágenes o diseño interior para que el futuro comprador pueda pensar cómo decorar su hogar. Las inmobiliarias también tienen presencia en la red LinkedIn¹⁸ (ver ejemplo anexo 4, fig. 5 c, p. 119).

Hoy la multiplicidad y variedad de formatos y canales, que en muchas ocasiones son gratuitos, han abierto un nuevo vínculo que lleva a replantear la comunicación en muchos mercados, entre ellos el de bienes raíces.

2.3.3. Nuevas Estrategias competitivas de Marketing

En el libro 'Estrategia del Océano Azul', Chan Kim y Mauborgne proponen estrategias para ampliar los horizontes del mercado y generar valor a través de la innovación. En su explicación plantean dos situaciones competitivas: los océanos rojos y los océanos azules. Los océanos rojos representan todas las industrias que existen en la actualidad, mientras que los azules simbolizan las ideas de negocio hoy por hoy desconocidas. En los océanos rojos los límites de las industrias están definidos y son aceptados porque hay reglas más claras. Además, las reglas del juego competitivo son conocidas por todos porque en general hay pocos actores dentro del mercado. En este mundo, las empresas tratan de superar a los rivales arañando poco a poco su cuota de mercado. Según estos autores, "Conforme aparecen más competidores, las posibilidades de beneficios y crecimiento disminuyen, los productos se estandarizan al

¹⁶ Twitter es un servicio de microblogging que permite hacer comentarios en 160 caracteres o publicar un link de video o de un sitio web.

¹⁷ Instagram es una red social y aplicación para subir fotos y videos a los que se pueden aplicar efectos.

¹⁸ Es una red profesional (red social para profesionales) orientada a hacer conexiones profesionales y de negocios.

máximo y la competencia se torna sangrienta”. (Chan Kim y Mauborgne; 2015, p.30).

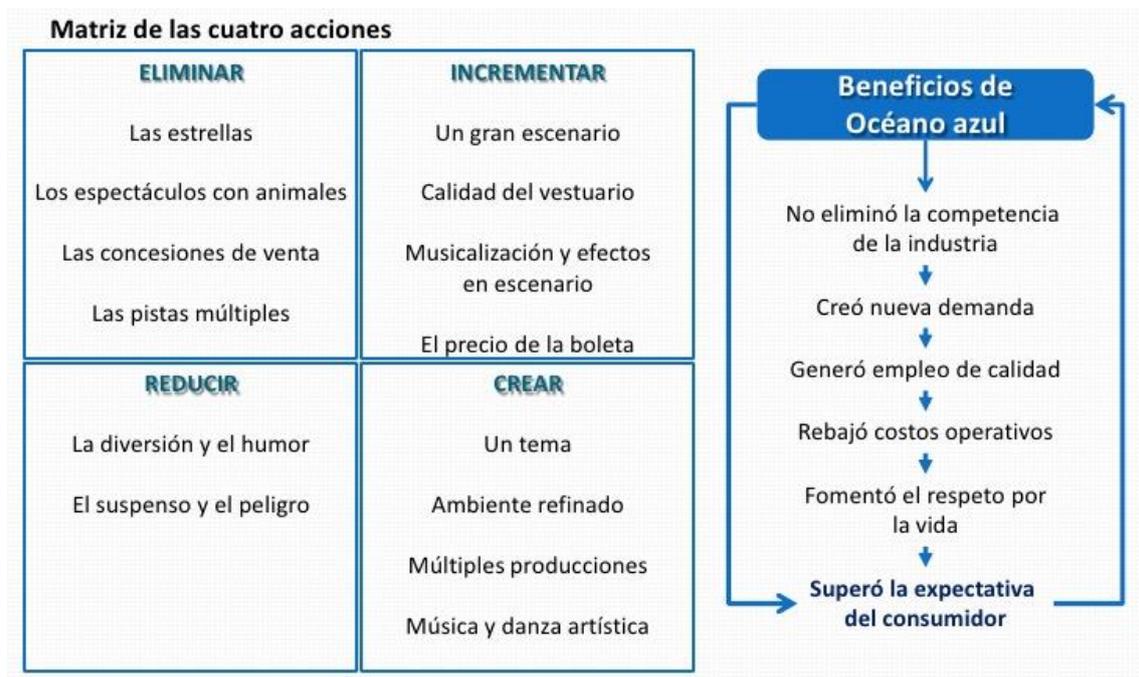
Los océanos azules, por el contrario, se caracterizan por la creación de mercados en áreas que no están explotadas en la actualidad, y que generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo. Hay océanos azules que no tienen nada que ver con las industrias actuales, aunque la mayoría surge de los océanos rojos al expandirse los límites de los negocios ya existentes. “El hecho fundamental es que cuando aparecen los océanos azules, la competencia se torna irrelevante, pues las reglas del juego están esperando a ser fijadas”. (Chan Kim y Mauborgne; 2015, p.32). En el siguiente cuadro se exponen las diferencias:



Fuente: desarrollo propio en base al libro en base a Chan Kim y Mauborgne.

Chan Kim y Mauborgne (2015) plantean que los océanos rojos siempre serán importantes y siempre formarán parte de la realidad del mundo de los negocios. Pero si tenemos en cuenta que la oferta supera a la demanda en un número cada vez mayor de sectores, competir por una participación en mercados cada vez más reducidos, será suficiente para mantener el alto

rendimiento. En el libro se cita el ejemplo del mundialmente famoso Cirque du Soleil creado en Canadá en 1984 por un grupo de actores, sus representaciones han conseguido llegar a más de 150 millones de personas en más de 300 ciudades de todo el planeta. Antes de que surgiera, los circos estaban inmersos en una competencia feroz para ver cuál conseguía atraer a los mejores payasos, los mejores domadores, es decir las mejores estrellas, esto hizo que los costos aumentaran de forma desmesurada en medio de un hundimiento de la demanda por este tipo de espectáculos. Esta batalla dejó de tener sentido para el Cirque du Soleil, que no podía ser considerado ni como un circo ni como una producción teatral. De hecho, consiguió romper las fronteras de la industria, tal y como se conocían hasta ese momento, al ofrecer a la gente la diversión y emoción propias del circo (manteniendo sus símbolos tradicionales, como la carpa, los payasos y los ejercicios acrobáticos) junto con la sofisticación y riqueza intelectual del teatro. Por otra parte, las representaciones del Cirque du Soleil se dirigen a un público de todas las edades, lo que unido al carácter único de cada una de sus giras, ha hecho aumentar de forma asombrosa la demanda de este tipo de espectáculos, con el añadido de que puede cobrar tarifas parecidas a las de los teatros (superior a la entrada de un circo). El Cirque du Soleil ha sabido crear un océano azul caracterizado por un concepto de espectáculo innovador, nítidamente diferenciado reduciendo los costos en aquellos factores en que la industria venía compitiendo tradicionalmente y ampliando las fronteras del mercado mediante la diversificación del público.



Fuente: elaborado en base al ejemplo planteado en el libro de Chan Kim y Mauborgne.

El foco de atención primordial del pensamiento estratégico tradicional se ha dirigido hacia las estrategias de océanos rojos, en los que impera la competencia. Esto se explica en parte porque la estrategia corporativa está enormemente influida por la “estrategia”, que deriva del campo militar. Descrita en estos términos, la estrategia tiene que ver con el enfrentamiento a un adversario y con la lucha por un territorio determinado que es limitado y siempre el mismo. Sin embargo, a diferencia de la guerra, la historia del comercio y de la industria, nos demuestra que los mercados nunca han permanecido iguales, sino que se han ido creando continuamente océanos azules. Centrarse en el océano rojo significa negar la fuerza distintiva. El libro de Chan Kim y Mauborgne (2015) plantea un método basado en cuatro principios para establecer una estrategia de océanos azules y la manera de conseguir implantarla con éxito.

El principio 1, habla de *reconstruir las fronteras del mercado*. El proceso de descubrir y crear océanos azules no consiste en intentar predecir las tendencias de una industria o sector. “El primer principio para la creación de una estrategia de estas características es establecer un proceso estructurado

que logre ampliar los límites del mercado tal y como se concibe hoy en día” (Chan Kim y Mauborgne; 2015, p.35). Para conseguirlo, hay cinco vías. La primera vía es *explorar sectores alternativos*. En un sentido amplio, una empresa lucha no solo con los competidores de su propia industria, sino con empresas de otros sectores que comercializan productos o servicios alternativos. Por ejemplo, la función que cumple un restaurante es bien distinta a la de un cine: frente a una buena conversación y disfrute gastronómico, está la experiencia visual que proporciona ir al cine. A pesar de las diferencias físicas y sus distintas funciones, cines y restaurantes comparten un mismo objetivo: lograr el disfrute de una salida nocturna. Las publicaciones sectoriales, las ferias comerciales y los informes sobre las calificaciones de los consumidores refuerzan las barreras que separan a un sector de otro. Sin embargo, el espacio existente entre sectores alternativos ofrece a menudo oportunidades para la innovación en valor. Un cambio de precios, un cambio de modelo de negocio, incluso una nueva campaña de publicidad pueden provocar una reacción entre los rivales de un mismo sector, pero estas mismas acciones suelen pasar desapercibidas en un sector de actividad alternativo.

El primer camino para generar océanos azules con el objeto de expandir nuestras posibilidades, es crear nuevos espacios de mercado, y para ello, hay que analizar los factores que hacen que los consumidores elijan entre industrias alternativas e intentar ofrecerles algo totalmente nuevo. Un caso de estudio que se refleja en el libro es el de NetJets, una compañía aérea que generó un servicio para empresas que consta en el alquiler de un avión (de entre 6 y 18 plazas) durante un número determinado de horas al año (50 horas por cada fracción comprada), listo para viajar con tan solo solicitarlo con cuatro horas de antelación (y si no está disponible, NetJets consigue uno igual), con todos los gastos incluidos (combustible, mantenimiento, servicio de a bordo) y con la ventaja de realizar el vuelo directamente entre el punto de partida y de destino (no hay escalas). Con esta estrategia ha logrado crear un océano azul combinando lo mejor de una aerolínea tradicional y las ventajas de un jet privado. Las preguntas que hay que hacerse para seguir una estrategia de este tipo son: ¿Cuáles son los sectores alternativos en el caso de su sector? ¿Por

qué motivos eligen los clientes entre unos y otros?. Prestar atención en las variables que inducen a los compradores a elegir entre alternativas se podrá crear un océano azul.

La segunda vía consiste en *explorar las distintas estrategias en el interior de cada sector*. Las diferencias estratégicas entre empresas, por lo general en la mayoría de los sectores de actividad son dos dimensiones: precio y rendimiento. Cada modificación de precio suele generar una mejora en el rendimiento. Liderar el segmento de automóviles de lujo Mercedes o BMW los lleva a competir entre ellas, pero no con otros segmentos de automóviles inferiores como Volkswagen o Ford. Sin embargo, pueden crearse mediante el análisis de industrias diferentes a la propia los océanos azules expandiendo las fronteras del mercado definiendo estudiando los distintos grupos estratégicos que forman que lo conforman, lo que antes de mencionó como segmentación del mercado. Mediante investigaciones de mercado, podemos entender los factores que influyen en las decisiones de los clientes para optar por uno u otro grupo. En el libro se muestra como ejemplo de esta estrategia a la marca Ralph Lauren que ha conseguido descubrir el océano azul de “la moda sin moda”. El nombre de su diseñador, la elegancia de sus tiendas y el lujo de sus materiales aportan todo aquello que sus clientes valoran más en la alta costura. Al mismo tiempo, su look clásico y sus precios conectan con la tradición de otras empresas como Burberry atendiendo a dos públicos diferentes. Chan Kim y Mauborgne proponen dos preguntas: ¿cuáles son los grupos estratégicos de su sector? ¿por qué los clientes optan por el grupo superior o por qué lo hacen por el inferior?.

La tercera vía es *explorar la cadena de compradores*. Los comercios en general están diseñados y pensados para atender a un determinado mercado de compradores. Como ejemplo se cita al mercado farmacéutico que organiza sus ventas entorno a los médicos, porque son los que deciden la compra final de los pacientes en función a sus patologías. Desafiar la opinión general acerca del grupo de compradores al que hay que dirigirse puede llevar al descubrimiento de un nuevo océano azul. El caso de estudio que presenta el

libro “La Estrategia del océano azul”, es el de Novo Nordisk, una empresa que fabrica la insulina utilizada por los diabéticos para regular el nivel de azúcar en sangre en personas que padecen diabetes. Históricamente la competencia entre los laboratorios que vendían insulina estaba dada por la calidad de la misma. Con el tiempo, los laboratorios tienden a igualarse. Novo Nordisk vislumbró la posibilidad de romper con la competencia tradicional y preparar su propio océano azul dirigiendo su atención no hacia los médicos que recetaban el producto, sino hacia los propios pacientes. Estudió los inconvenientes que tenían que soportar los pacientes llevando jeringas, agujas y la insulina que debía ser aplicada en forma intravenosa que generaba incomodidad y hasta cierto prejuicio. En base a esta problemática diseña y lanza NovoPen, un aparato con forma de bolígrafo para administrar la insulina, con varias dosis fácilmente dispensables. La estrategia de océano azul de Novo Nordisk transformó los límites de su industria, al pasar de ser una empresa productora de insulina a una empresa especializada en el tratamiento de la diabetes. En este caso las preguntas que se proponen son: ¿Cuál es la cadena de compradores de su sector? ¿En qué grupo de compradores se suele concentrar su sector de actividad? Si usted cambiara de grupo de compradores objetivo, ¿cómo podría generar nuevo valor?. Una cuarta vía es *explorar productos y servicios complementarios*. Los productos o servicios que se utilizan con total independencia de otros son muy pocos. Las empresas en general no reparan en qué es lo que ocurre antes, durante o después de utilizar un producto o servicio, pero esta es una forma de crear un océano azul. Chan Kim y Mauborgne (2015) presentan el siguiente caso de estudio. Nabi es una empresa fabricante de colectivos originaria de Hungría. Sus principales clientes son las municipalidades que gestionan el transporte público. Nabi observó que el precio de cada colectivo no era el costo más importante al que un comprador tenía que hacer frente porque la vida útil de estos vehículos es de alrededor de 12 años. Los costos de mantenimiento son lo más oneroso de las flotas: las reparaciones tras los accidentes, los continuos cambios de ruedas por el peso o el deterioro de la carrocería. Los fabricantes luchaban por bajar el precio de fabricación mientras Nabi buscó bajar los costos de mantenimiento construyendo carrocerías con fibra de vidrio en lugar de acero. Este material

evita la corrosión, permite una reparación de las abolladuras en forma más rápida (no se necesita desmontar todo, se desarma un panel para repararlo o sino se aplica una nueva capa de fibra) a un precio inferior al del acero y su ligereza hace que el peso total del vehículo disminuya y se consume mucho menos combustible. Aunque Nabi cobra más que el promedio del sector por cada colectivo, ha creado un océano azul reduciendo el mantenimiento a largo plazo y las emisiones contaminantes. Unido a un diseño vanguardista, ha hecho que los municipios y los usuarios hayan visto crecer su valor. Para esta estrategia las preguntas son: ¿cuál es el contexto en que se utiliza su producto o servicio? ¿qué sucede antes, durante y después de su utilización? ¿Puede identificar los puntos débiles o molestos? ¿cómo puede eliminarlos por medio de un producto o servicio complementario?

Como quinta vía, los autores proponen *explorar el atractivo funcional o emocional para los compradores*. En algunos sectores de la actividad económica se compite por precio y función basada en la utilidad que ese producto o servicio representa para su proveedor, el atractivo se considera que es algo racional. En otros casos, por el contrario, la competencia se da en torno a los sentimientos y las emociones de los clientes. El atractivo de la mayoría de los productos generalmente es consecuencia de la manera en que las empresas han competido en el pasado, lo cual ha condicionado inconscientemente las expectativas de los consumidores. Los estudios de mercado a menudo revelen nuevas percepciones respecto a lo que atrae a los consumidores. Las propias empresas han generado el hábito en sus clientes de esperar determinadas cosas de sus marcas, productos o servicios, porque tiene que ver con cómo se venden, con su posicionamiento. Que las empresas se cuestionen la orientación funcional o emocional de lo que ofrecen, encuentran un nuevo espacio de mercado. En general, hay dos formas de hacerlo. En los sectores orientados por lo emocional, que ofrecen características adicionales que elevan el precio sin mejorar la funcionalidad del producto o servicio, cuando se deshacen de estos atributos extras y crean un modelo de negocio más simple y de menor precio, pueden atraer a más clientes. A la inversa, en los sectores orientados a lo funcional se puede crear

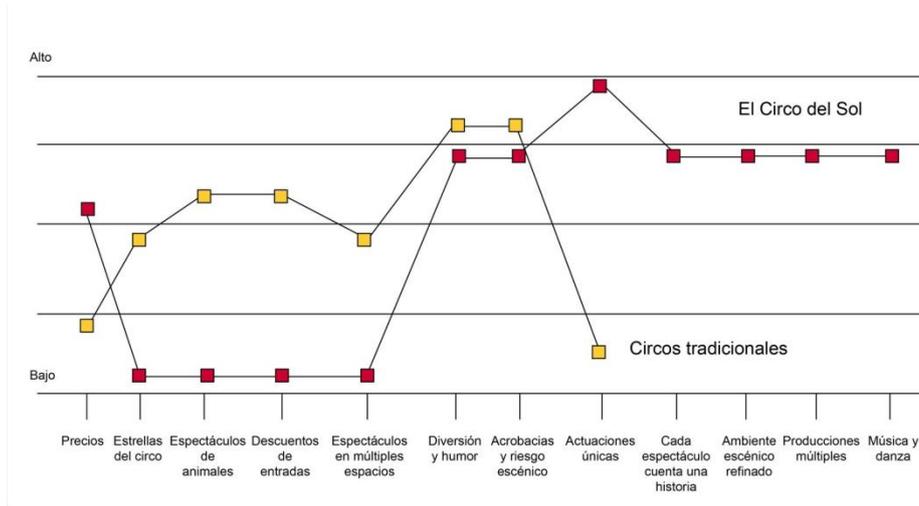
más demanda si a los productos genéricos se les agrega una dosis de emoción. Un ejemplo que se cita, es el de Swatch, una empresa que transformó el sector de los relojes económicos con un nuevo concepto emocional cuyo motor es la moda. Como puede verse, cualquiera de las cinco vías analizadas puede ser eficaz para encontrar alternativas en un sector determinado.

El principio 2, habla de centrarse en la idea global, no en los números. En la mayoría de las empresas, la planificación estratégica se basa en cómo competir en los mercados actuales (los océanos rojos), es decir en la forma de incrementar la cuota de mercado, y cómo reducir continuamente los costos de producción. En la elaboración de cualquier plan estratégico, los gestores pasan gran parte de su tiempo haciendo números en lugar de salir al exterior, al mercado y pensar en cómo alejarse de la competencia. Visto con detenimiento, esos planes rara vez responden a una auténtica estrategia, sino que son meros movimientos tácticos que individualmente quizá tengan sentido, pero tomados en conjunto no muestran una dirección muy innovadora.

Esto conduce a la presentación de este segundo principio de centrarse en la idea global para la elaboración de una estrategia de océanos azules y no en los números. Una alternativa al proceso tradicional de planificación estratégica es, en lugar de elaborar un documento formal, resulta más recomendable delinear la estrategia que queremos implementar. Realizar este ejercicio no significa que no haya que hacer números y compactar todas las ideas en un documento final, pero eso se debería realizar más adelante. Los detalles son más fáciles de ubicar si primero se tiene una visión nítida de cómo queremos distanciarnos de la competencia. Volviendo al ejemplo del Cirque du Soleil, el cuadro estratégico de este caso se ve en la figura que se muestra a continuación, donde el eje horizontal muestra los factores competitivos que conforman este sector en cuestión: el precio, las estrellas que participan en las representaciones del circo, los espectáculos de animales, los descuentos sobre el precio de las entradas, los elementos artísticos y musicales, etc. Tanto el Cirque du Soleil como los circos tradicionales dan una importancia relativa

distinta a cada uno de estos factores. Por eso, en el cuadro que se representa, cada punto denota mayor o menor importancia según sea la estrategia adoptada. Uniéndolos cada uno de esos puntos tendríamos el cuadro estratégico.

Cuadro estratégico de El Circus Soleil vs circos tradicionales.



Fuente: Chan Kim y Mauborgne. (2015). La estrategia del océano azul.

Elaborar un cuadro estratégico nunca es fácil. Ni siquiera es sencillo identificar las variables competitivas clave. La lista final suele ser muy diferente al primer borrador. Por otra parte, la mayoría de los directivos tiene una idea bastante sólida de cómo se desenvuelve su empresa y los competidores en una o dos dimensiones dentro de su área de responsabilidad o departamento, pero muy pocos son capaces de ver la dinámica global de su sector lo cual dificulta pensar a nivel estratégico.

Para elaborar un “lienzo estratégico” coherente, se ha desarrollado un método que ha sido utilizado con éxito. El método consta de cuatro pasos, y en la tarea tienen que participar todas aquellas personas que posean un conocimiento profundo del funcionamiento de la empresa y del sector:

- 1.- *Despertar visual*: en esta fase se dibuja el lienzo comparando nuestra empresa con los competidores (estableciendo las variables competitivas y su respectiva ponderación). Se denomina “despertar visual” porque sirve para forzar el análisis de la situación actual. Todavía no hemos plasmado

en el lienzo los posibles océanos azules susceptibles de alcanzarse. Se trata de una foto inicial a partir de la cual comenzaremos a analizar dónde pensamos a priori que nuestra estrategia puede cambiar.

2.- *Exploración visual*: a partir de aquí, entramos a fondo a plantearnos uno por uno los cinco caminos que podemos recorrer para el diseño de nuevos espacios de mercado. En esta fase incluiremos en nuestro lienzo aquellas variables competitivas que podemos modificar, eliminar o crear. Para ello, un grupo de directivos debe realizar un trabajo de campo que los enfrente cara a cara con la realidad con el fin de conocer cómo utiliza o no la gente sus productos o servicios, eso puede llevarse a cabo en un focus group por ejemplo. “Este paso puede parecer obvio, pero muchas veces los directivos suelen delegarlo en otras personas o empresas de consultoría (a menudo desconocedoras de la realidad sobre la que informan). Una compañía no debería delegar jamás sus ojos” (Chan Kim y Mauborgne; 2015, p.45). Esto puede evitarse si se contratan empresas con reconocimiento en el mercado que aplican el método científico de forma adecuada.

Según los autores mencionados anteriormente, grandes ideas estratégicas no son tanto fruto de la genialidad como de salir a la calle y cuestionar las fronteras de la competencia. No hay duda de que el primer puerto donde debería hacerse escala son los clientes. Pero no hay que detenerse aquí. También hay que ir tras los que no son clientes. Este trabajo de campo puede cambiar drásticamente muchas de las conclusiones a las que hayan llegado los directivos en primer paso del proceso de creación de la estrategia.

3.- *Feedback*: después del trabajo de campo y de elaborar y reelaborar la estrategia, es necesario contrastar el boceto de cuadro estratégico y obtener el feedback de los no-clientes, los clientes de los competidores y algunos de los clientes más exigentes de la propia empresa. Es probable que durante esta fase, alguna de las variables competitivas que se hayan considerado fundamentales, de hecho, tengan escaso valor para los

clientes o no-clientes. También puede suceder que alguna variable resulte que no estaba bien expresada o bien se hubiera pasado por alto durante la fase del despertar visual.

4.- *Comunicación visual*: Llegados a este punto, el lienzo estratégico está terminado. En él se reflejan la situación estratégica actual y la deseable, por contraposición al lienzo de la competencia. Lo más importante es que el resultado pueda comprenderlo fácilmente cualquier empleado.

Se ha supuesto que el lienzo se traza para la empresa en su conjunto, pero es posible elaborar lienzos específicos para cada una de las líneas de negocio de una empresa. Si este fuera el caso, el lienzo estratégico podría estar compuesto por los denominados “pioneros”, aquellas líneas de negocio en las que hemos identificado un posible océano azul; los “colonos”, o líneas de negocio que tienen un lienzo estratégico idéntico al de la competencia, y los “migrantes”, que estarían situados en algún punto intermedio. Si la oferta actual y la planificada está compuesta por muchos “colonos”, se puede esperar un crecimiento razonable de la compañía, aunque esto significa a la vez que la empresa no está explotando todo su potencial y corre el riesgo de verse superada por empresas que innovan creando más valor. Cuando en una industria dominan los “colonos”, las oportunidades para crear océanos azules son mucho mayores.

Hay que tener en cuenta que un cuadro estratégico no es la única parte del proceso de planificación estratégica. En alguna de sus etapas, es necesario recopilar y analizar cifras y documentos. No obstante, nosotros creemos que los detalles se pondrán en su lugar si los directivos parten de la perspectiva global que indica cómo desmarcarse de la competencia. Los métodos de visualización de la estrategia descritos, sirven para que esta vuelva a ser parte integrante del proceso de planificación estratégica y para mejorar en gran medida las posibilidades de crear océanos azules según expresan Chan Kim y Mauborgne (2015).

El principio 3, plantea *ir más allá de la demanda existente*. Ninguna empresa quiere ir más allá de los océanos rojos para encontrarse nadando en un charco de agua. Esto nos conduce a la formulación del tercer principio de la estrategia de océanos azules que es ir más allá de la demanda existente y para poder alcanzar este objetivo, las empresas deberían corregir dos prácticas estratégicas convencionales: la que consiste en centrarse únicamente en resolver las necesidades de los clientes actuales y la que conduce a una segmentación excesiva de los mercados.

Más fuerte es el intento de personalización de la oferta de productos y servicios, cuanto más intensa es la competencia entre las empresas. El inconveniente es que podemos llegar a crear mercados-objetivos demasiado pequeños. Para maximizar el tamaño de los océanos azules, las empresas, en lugar de concentrarse en los clientes, tienen que dirigir su mirada hacia los no-clientes; y, en vez de extremar su atención a las diferencias entre los propios clientes, deben potenciar los elementos comunes que todos ellos valoran.

Son escasas las empresas que se preocupan por conocer las características del universo de no-clientes para atraerlos y crear océanos azules. A grandes rasgos, existen dos niveles distintos de no-clientes: la diferencia entre ellos radica en la distancia relativa que cada uno mantiene en relación con nuestro mercado actual. Las personas que están a punto de convertirse en no-clientes son aquellas que consumen en cantidades mínimas los productos y servicios ofrecidos por las empresas que operan en un mismo sector. Abandonan impacientes el barco cuanto encuentran una opción mejor. En este sentido, están ubicados en el borde del mercado. Y a medida que aumenta su número, los mercados se estancan y tienen un problema de crecimiento. Sin embargo, dentro de este grupo de no-clientes de primer nivel se encuentra encerrado un océano de demanda inexplorada a la espera de que se abran las compuertas. Un ejemplo mostrado por el libro "La estrategia del océano azul", es el de Pret A Manger, una empresa inglesa de comida rápida que ha generado un océano azul al atraer hacia su negocio a los no-clientes. Al analizar las características comunes de este tipo de personas supo cómo hacerse con una demanda no explotada hasta ese momento. La fórmula de Pret es simple: ofrece

sándwiches de calidad, elaborados el mismo día que se consumen, con ingredientes de primera calidad, con precios atractivos y servidos a una velocidad de vértigo, incluso más rápidamente que en otras cadenas de fast food. Este modelo es similar al de la cadena Subway que se encuentra en Argentina. El concepto de esta empresa se asemeja más a un supermercado que a un restaurante, con la diferencia de que los clientes pueden sentarse a unas mesas pero inmersas en un ambiente donde el diseño también es una cualidad diferenciadora. Lo relevante de este caso no es solo que supieron atraer a la masa de no-clientes insatisfechos por el hecho de ofrecerles comer en los restaurantes tradicionales, sino que parte de la clientela habitual de estos últimos se vio atraída por un concepto innovador que aportaba nuevo valor, reduciendo el gasto mensual en comidas. Para conocer las razones clave por las que los no-clientes de primer nivel desean abandonar su sector se pueden analizar los aspectos que tengan en común en sus reacciones para centrarse en ellos y no en las diferencias. El segundo nivel de no-clientes son aquellas personas que consideran la oferta actual de productos o servicios de una industria como inaceptable o como más allá de sus posibilidades económicas. Sus necesidades son satisfechas por otros medios o son ignoradas. “Sin embargo, acercarse a este tipo de no-clientes puede resultar muy lucrativo expresan” (Cham Kin y Mauborgne; 2015). En el caso de la empresa francesa JCDecaux que introdujo la idea de insertar publicidad en el mobiliario urbano de las ciudades, los anunciantes utilizaban a pocos soportes como los carteles en las rutas o los medios de transporte urbano (colectivos, principalmente). La publicidad exterior no tenía muy buena fama en el sector, ya que los mensajes eran vistos por los transeúntes durante unos pocos segundos (hecho que dificultaba la transmisión de ideas suficientemente elaboradas) y el número de veces que una misma persona veía el anuncio era realmente bajo. Estudiando las causas comunes que llevaban a los no-clientes a rechazar este tipo de publicidad estática, JCDecaux encontró que las municipalidades podían ofrecer un nuevo soporte publicitario en el mobiliario urbano de las ciudades. Ese era el caso de las paradas de colectivos, donde los viajeros suelen esperar unos minutos y, en consecuencia, tienen tiempo para leer los mensajes de los anunciantes. El razonamiento de JCDecaux fue

que, si podía asegurarse la exclusividad de esos soportes, podría transformar la mentalidad de la reticente industria publicitaria. Esto condujo a realizar una propuesta a los municipios: proporcionarles todo el mobiliario urbano que necesitaran de forma gratuita, incluyendo el mantenimiento y limpieza. Como los ingresos que obtendría de la publicidad superarían con creces los costos de fabricación y mantenimiento del mobiliario, JCDecaux se aseguró su propio océano azul. Todo eran ventajas: las ciudades pasaban a contar con nuevas infraestructuras de calidad sin costo alguno y los anunciantes aumentarían la efectividad de sus campañas. Además, la empresa desplegó equipos de mantenimiento en las ciudades que le permitían poner en marcha una campaña publicitaria en menos de tres días (cuando en los soportes tradicionales, como las vallas o los colectivos, se tardaba entre una y dos semanas).

La orientación estratégica natural de muchas compañías es la retención de los clientes actuales y la posterior búsqueda de oportunidades de segmentación adicionales. Esto es válido cuando las empresas se enfrentan a las presiones de la competencia. Aunque este podría ser un buen medio de adquirir una ventaja competitiva en un segmento de clientes y de aumentar la participación en el espacio de mercado existente, es poco probable que genere un océano azul expresan los autores. No es que sea un error focalizarse en los clientes actuales o en su segmentación, sino que hay que cuestionar estas orientaciones estratégicas que se dan por supuestas. Si no se identifican dichas oportunidades, entonces se podrá optar por explotar aún más las diferencias que haya entre los clientes actuales. No obstante, si se piensa dar este paso estratégico, se debería ser consciente de que podría acabar aterrizando en un espacio de mercado más pequeño. También debería considerarse que cuando sus competidores logren atraer al grueso de los no-clientes mediante una innovación en valor, muchos de sus clientes actuales tal vez abandonen la marca, porque también podrían estar dispuestos a dejar de lado sus diferencias para beneficiarse del salto en valor.

El principio 4 habla de *asegurar la viabilidad comercial del océano azul*. Anteriormente se expuso la forma en que los autores de “La estrategia del

océano azul” proponen que se puede maximizar el tamaño del océano azul que estamos ideando. Este cuarto principio supone validar la estrategia para asegurar su viabilidad comercial.

El objetivo no es otro que reducir el riesgo que entraña la implantación de una estrategia de este tipo. Para ello, habrá que hallar una respuesta afirmativa a las siguientes cuestiones: ¿obtendrán los clientes una utilidad excepcional de la nueva idea de negocio? ¿el precio marcado para los productos o servicios está al alcance de la gran masa de posibles clientes? ¿la estructura de costes que tenemos es viable teniendo en cuenta el objetivo de precios que nos hemos marcado? ¿existen obstáculos para transformar nuestra actual propuesta de valor?

La necesidad de ofrecer una utilidad excepcional a los clientes con nuestro nuevo océano azul parece algo evidente. Sin embargo, muchas empresas fallan en este punto al obsesionarse con las tecnologías innovadoras. La innovación en el valor que se ofrece a los clientes no tiene por qué ser equivalente a innovación tecnológica. Starbucks o The Home Depot son océanos azules que poco tienen que ver con la tecnología. Para que el nuevo producto o servicio consiga atraer de forma consistente a las masas debe hacer la vida de los clientes más sencilla, más productiva, más cómoda, más divertida, con menos riesgos y todo ello respetando el medioambiente. Debe hacerlo en cada una de las fases que conforman la experiencia de consumo del cliente: compra, entrega, utilización o mantenimiento. La nueva propuesta no solo debe aportar una utilidad claramente diferenciada de la ya existente, sino que debe derribar los obstáculos que impidan a los no-clientes pasarse a nuestro bando.

El mapa de la utilidad para el comprador ayuda a los directivos a contemplar este asunto desde la perspectiva correcta -ver el cuadro que sigue-. Allí se representan todas las palancas que las compañías pueden activar a fin de ofrecer una utilidad excepcional a los compradores, así como las diversas experiencias que estos pueden tener con un producto o servicio. Este mapa

permite a los directivos identificar toda una gama de espacios de utilidad que un producto o servicio puede llenar.

Cuadro. El mapa de utilidad para el comprador.

		Las seis etapas del ciclo de experiencia del comprador					
		1. Compra	2. Entrega	3. Uso	4. Suplementos	5. Mantenimiento	6. Eliminación
Las seis palancas de utilidad	Productividad del cliente						
	Simplicidad						
	Comodidad						
	Riesgo						
	Diversión e imagen						
	Respeto del medio ambiente						

Fuente: Chan Kim y Mauborgne. La estrategia del océano azul.

Cuando lanzan una nueva idea de negocio, muchas empresas prueban entre los consumidores amantes de las novedades e insensibles al precio; y solo con el paso del tiempo reducen el precio para atraer a la gran masa de compradores. Sin embargo, cada vez es más importante saber desde el principio cuál será el precio que conquiste con rapidez al grueso de los compradores objetivo.

Esta forma de proceder se fundamenta en dos razones según W. Chan Kim y Renée Mauborgne (2015). A medida que los productos contienen un componente cada vez mayor de conocimiento, las empresas soportan una parte mucho mayor de sus costos en la fase de desarrollo del producto y no en la de producción. Esto es fácil de comprender en el sector del software. Por ejemplo, el desarrollo del software iOS le costó a Apple miles de millones de dólares, pero una vez completado podía instalarse en un número prácticamente infinito de dispositivos por un costo insignificante. Esto implica que el volumen es clave. Una segunda razón es que el valor de un producto o servicio para un comprador puede estar estrechamente asociado al número total de personas que lo utilizan. Un ejemplo clásico es el del servicio de subastas online

gestionado por eBay, donde cuanta más gente lo utiliza, más atractivo es el sitio web tanto para vendedores como para compradores. Muchos productos y servicios son cada vez más una propuesta de todo o nada: o se venden millones de golpe o no se vende nada.

Por otra parte, el auge de los productos que incorporan un componente importante de conocimiento, implican la posibilidad de que otros se aprovechen de este conocimiento de manera gratuita. Muchas de las ideas más potentes de océanos azules, a pesar de tener un enorme valor en sí mismas, no introducen ningún nuevo descubrimiento tecnológico. Como consecuencia, no se pueden patentar y son vulnerables a la imitación. Por tanto, las compañías deben empezar con una oferta que los compradores no puedan rechazar y mantenerla así a fin de desalentar las imitaciones gratuitas. Cuando la utilidad excepcional se combina con la fijación de un precio estratégico, no hay incentivos para la imitación. Para ayudar a los gestores a encontrar el precio oportuno para una oferta irresistible, puede ser de utilidad una herramienta como el “túnel del precio” que se muestra en la siguiente figura.

Túnel del precio.

Paso 1: identificar el túnel del precio

Paso 2: fijación del precio estratégico

Tres alternativas de productos / servicios:

Misma forma Diferente forma, misma función Diferente forma y función, mismo objetivo

 <p>TÚNEL DEL PRECIO</p>	Gama alta de precios	Alto grado de protección legal o de activos. Difícil de imitar.
	Gama media de precios	Cierto grado de protección legal o de activos.
	Gama baja de precios	Poca protección legal o de activos. Fácil de imitar.

Fuente: Chan Kim y Mauborgne. La estrategia del océano azul.

Según podemos ver, esta herramienta implica dos procesos interrelacionados. En primer lugar, se tienen que identificar los precios de los

productos o servicios que más se asemejan a nuestro océano azul; pero esto no sería suficiente para encontrar un precio óptimo. También hay que incluir en nuestro análisis los precios de aquellos productos o servicios que teniendo una forma distinta a los nuestros, realizan la misma función (por ejemplo, una motocicleta y un automóvil) y aquellos otros que, con distinta forma y función, comparten con nosotros el mismo objetivo como un restaurante y un teatro como salida. En la figura, cada círculo es proporcional al número de clientes que cada producto o servicio tiene. El espacio que reúne al mayor número de clientes es lo que se denomina el “túnel del precio” y es dentro de los límites de ese túnel donde debe estar el precio que fijemos en el océano azul. El segundo paso de este método de fijación de precios consiste en determinar el lugar exacto donde se situarán nuestros precios. Esto dependerá de las características de nuestra nueva oferta de valor. Cuanto más difícil sea la imitación por parte de los competidores (porque exista protección legal a través de patentes o porque la empresa disponga de activos que puedan bloquear la imitación), mayor será el precio que pueda establecerse.

Las empresas deberían situar sus precios en la banda media-inferior si se encuentran en alguno de estos casos: la oferta de valor tiene unos elevados costos fijos junto con un bajo coste variable marginal. Este sería el caso de Microsoft, donde producir la primera copia del sistema operativo Windows tiene un altísimo costo, pero cada copia adicional supone un costo ridículo en comparación con la primera, o el atractivo de la oferta depende de que muchas personas utilicen el producto o servicio. Por ejemplo, la utilidad de servicios de subastas como eBay depende de que existan muchos usuarios inscritos en el sistema.

El océano azul es fácilmente imitable. En el caso de las compañías de bajo costo, como por ejemplo Southwest Airlines, su servicio no puede ser patentado ni depende de activos exclusivos que puedan bloquear la imitación. La estructura de costos del producto o servicio de océano azul se beneficia de las economías de escala y alcance. En dichos casos, el volumen trae consigo

significativas ventajas de costo, lo que hace que fijar el precio para obtener el máximo volumen sea todavía más importante.

Cuando la nueva oferta de valor pasa el test de establecimiento de un precio estratégico, el siguiente paso tiene que ver con los costos. La mayoría de las empresas primero establece lo que le cuesta producir el producto o servicio y a continuación le suma el beneficio que quiere obtener, sigue un camino inverso. Sin embargo, si queremos que nuestro océano azul resulte extremadamente difícil de imitar por los competidores, lo mejor es determinar el precio según el modelo del “túnel de precios” y después restarle el margen de beneficios deseado, de este modo podemos obtener el costo objetivo que queremos conseguir. Para lograr este costo, las empresas tienen tres opciones: en primer lugar, introducir innovaciones que racionalicen la cadena de suministro desde la fabricación hasta la distribución, por ejemplo, ante el elevado coste de la mano de obra en lugar de utilizar materiales diferentes. Los cambios pueden ayudar a reducir los costos de mano de obra, de materias primas y por ende el costo final del producto. Esto puede ayudar a lograr una diferenciación difícil de igualar. También es posible racionalizar los costos asociándose con otros. La empresa de software alemana SAP consiguió ahorrar cuando se asoció con Oracle para utilizar su base de datos como corazón que sustenta su ERP. Por último, las empresas pueden intentar transformar el modelo de precios establecido en la industria. Este ha sido el caso de NetJets con su sistema de venta de participaciones en la propiedad de los aviones. Otro ejemplo interesante es el de Hewlett-Packard, que ha adquirido parte del capital en varias startups de Silicon Valley a cambio de cederles los servidores que de otra forma no podrían comprar.

Es preciso señalar que un modelo de negocio imbatible puede que no sea suficiente para garantizar el éxito comercial de un océano azul. Por definición, este tipo de ideas amenaza el statu quo y, por esa razón, es muy plausible que provoque el miedo y la resistencia entre los empleados, las empresas asociadas y el público en general.

En síntesis, los principios del océano azul son cuatro: crear nuevos espacios de consumo; centrarse en la idea global y no en los números; ir más allá de la demanda existente; y asegurar la viabilidad comercial del océano azul. Una vez aplicados los cuatro, la estrategia está lista para ser implantada. Sin embargo, dar nacimiento a un océano azul no es un proceso estático. Cuando una empresa se embarca en este tipo de estrategias, los imitadores pueden aparecer.

El mercado del real estate, deberá comenzar a utilizar esta estrategia debido a que los clientes están buscando diferencias en el mercado y existen cada vez más empresas y particulares que comienzan a invertir en la construcción de nuevos edificios, y empresas desarrollistas y estudios de arquitectura que crean u ofrecen propiedades. Estos últimos son los nuevos players que antes sólo armaban el proyecto y hoy también se hacen cargo de la gestión y concreción final del mismo.

3. Método de la Investigación

El presente trabajo es una tesis de investigación que tiene un enfoque cualitativo. La metodología cualitativa, tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno. Busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad. No se trata de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible. Hernández, et al. (2003), afirman que “utiliza recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación”, (p.6). Se debe hablar de entendimiento en profundidad en lugar de exactitud: se trata de obtener un entendimiento lo más profundo posible, “(...) metodología cualitativa se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable (Taylor y Bogdan; 2000, p.35). Por ende, importa lo que las personas dicen y cómo lo dicen, para a partir de los datos, extraer conclusiones mediante el método inductivo.

La investigación cualitativa se inicia con un acercamiento previo a la realidad a través de una fase exploratoria, cuyo objetivo es documentar la realidad que se va a analizar y planificar el encuadre más adecuado, según lo expresa Mejía (2003). Se comienza revisando toda la documentación existente y disponible sobre dicha realidad y generando entrevistas con informantes claves. Recordemos que “a diferencia de la investigación ‘cuantitativa’ en las alternativas de investigación cualitativa el investigador requiere adoptar un pensamiento orientado más hacia el descubrimiento que hacia la comprobación” (Mejía; 2003, p.20).

La investigación cualitativa ha sido conceptualizada en etapas, tal como lo explica Mejía (2003). Las etapas en cuestión, son las de formulación, diseño, ejecución y cierre. A través de ellas, es posible trascender la mera descripción, permitiendo el acceso a formulaciones de tipo comprensivo y/o explicativo. La formulación, es la acción con la que se inicia la investigación y se caracteriza por explicitar y precisar ¿qué es lo que se va a investigar y por qué?. El diseño,

es la acción consistente en preparar un plan flexible que orientará el contacto con la realidad objeto de estudio que, en otras palabras, buscará responder a las preguntas ¿cómo se realizará la investigación? y ¿en qué circunstancias de modo, tiempo y lugar?. La ejecución corresponde al comienzo observable de la investigación y tiene lugar mediante el despliegue de una o varias estrategias de contacto con la realidad o las realidades objeto de estudio. Entre esas técnicas de contacto se encuentran: el diálogo propio de la entrevista, la reflexión y construcción colectiva característica de los talleres, o la vivencia lograda a través del trabajo de campo y la observación. La etapa del cierre, busca sistematizar de manera progresiva el proceso y los resultados del trabajo investigativo. Para ello, se parte de la estructuración preliminar de lo que denominaremos el cierre, el cual tiene lugar inmediatamente después de concluir el primer episodio de análisis derivado a su vez, de la conclusión del primer evento de recolección o generación de información con el informante inicial. El principio que fundamenta esta manera de proceder es la necesidad de producir conocimiento en contacto directo con los sujetos investigados y con los escenarios en los cuales tiene lugar la producción de significados sociales, culturales y personales, para poder descubrir o reconocer: los conflictos y fracturas, las divergencias y consensos, las regularidades e irregularidades, y las diferencias y homogeneidades, que caracterizan la dinámica subyacente al objeto de investigación. Al acopiarse de manera total y ordenada el conjunto de la información obtenida será necesario conjugar dos tipos de acciones, por una parte, un ejercicio de comprensión que materialice el acercamiento a los horizontes de sentido de los actores, logrado en el curso de la investigación con una participación activa del investigador en un proceso de ‘tematización interpretativa’, y por el otro, el desarrollo de unos esfuerzos de tematización generalizadora mediante los cuales el investigador buscará relacionar la ‘teoría sustantiva’ construida a partir de los momentos anteriores con la teoría formal o teoría ya existente sobre el ámbito de pertinencia de la investigación correspondiente. Es, en otros términos, el momento de la construcción teórica.

Según Quintana, A. y Montgomery, W. (2006)

“...es pertinente precisar que el concepto de tematización interpretativa se refiere a una reflexión consciente y sistemática de uno o varios aspectos de la vida cotidiana privada o pública de un individuo, grupo u organización, que por lo general no es objeto de ese tratamiento y que se asume de ordinario como un estar ahí y nada más, pero que resultan de interés para la investigación” (p.51).

Así mismo, conviene explicitar que el concepto de teoría sustantiva alude a una construcción teórica, surgida de los datos obtenidos o generados por el investigador sobre un aspecto específico de la realidad humana objeto de estudio, en contraste con la teoría formal que por el contrario se refiere a un desarrollo conceptual de alcance más universal, perteneciente al acervo de conocimientos de los que dispone una disciplina científica ya constituida.

La presente es una investigación que tiene un enfoque cualitativo que cabe destacar, en términos de Hernández, et al. (2003), es el que “utiliza recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación” (p.6). El tipo de investigación es exploratorio, ya que busca determinar si se hace uso de técnicas de creatividad en las empresas que pertenecen al sector de real estate dedicadas a desarrollar y vender productos inmobiliarios en Capital Federal. La investigación es de tipo exploratoria.

El tipo de investigación es exploratorio, ya que busca determinar si se hace uso de técnicas de creatividad en las empresas que pertenecen al sector de real estate dedicadas a desarrollar y vender productos inmobiliarios en Capital Federal. Los estudios exploratorios se utilizan “...cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas” (Hernández, et al.; 2003, p.117).

Para esta investigación se utilizaron muestreos no probabilísticos. Este tipo de muestreo está conformados por un “Subgrupo de la población en el que

todos los elementos de ésta tienen la misma posibilidad de ser elegidos” (Hernández, et al; 2003, p.305). Las primeras unidades de análisis fueron elegidas por criterio del investigador lo que se denomina muestreo causal o intencional, luego se utilizó el método de selección denominado “bola de nieve” donde los primeros entrevistados refieren a otras personas. Cabe aclarar que el muestreo causal es un proceso en el que el investigador selecciona directa e intencionadamente los individuos de la población. El caso más frecuente de este procedimiento es utilizar como muestra los individuos a los que se tiene fácil acceso. Se tomaron tantos casos como fue necesario, hasta que cada nueva persona entrevistada no aportase información nueva respecto a las variables bajo estudio, esto es lo que se denomina “punto de saturación”.

Las unidades de análisis de este estudio son las empresas inmobiliarias que brindan servicios al sector de bienes raíces de Capital Federal y los individuos del área de management, marketing y/o publicidad que trabajan en dichas empresas del sector de real estate, las personas vinculadas al sector que gozan de reconocimiento por su experiencia y/o conocimientos y los clientes -constructores, desarrollistas, administradores fiduciarios e inmobiliarias- de dichas empresas que intervienen o han intervenido en los procesos creativos.

Las técnicas que se utilizaron para este estudio son: la entrevista en profundidad, realizada a individuos que forman parte de la unidad de análisis de esta investigación y la observación directa, que se utilizó para evaluar el ambiente organizacional cuando el investigador, para realizar las entrevistas, visitó las empresas que formaron parte de la muestra del presente trabajo.

Por entrevistas cualitativas en profundidad entendemos reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros éstos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras. (Taylor y Bogdan; 2000, p.100)

Las entrevistas en profundidad siguen el modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas. Lejos de asemejarse a un robot recolector de datos, “...el propio investigador es el

instrumento de la investigación, y no lo es un protocolo o formulario de entrevista” (Taylor y Bogdan; 2000, p.132). El rol implica no sólo obtener respuestas, sino también aprender qué preguntas hacer y cómo hacerlas.

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos (Wilson; 2000, p.10).

Es directa cuando el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno que trata de investigar. Es indirecta cuando el investigador entra en conocimiento del hecho o fenómeno observando a través de las observaciones realizadas anteriormente por otra persona, según expresa Wilson (2000). Los libros, revistas, e informes son también contenido relacionado con lo que estamos investigando, los cuales han sido conseguidos o elaborados por personas que observaron antes lo mismo que el investigador que los cita.

Las técnicas mencionadas anteriormente, se aplicaron mediante una guía de pautas y una guía de observación para asegurar el relevamiento de toda la información necesaria para abordar el objeto de estudio de esta investigación. La guía de pautas de líderes y expertos está conformada por las siguientes preguntas:

Sobre la Creatividad

Considerando que hoy vivimos en un mercado que cambia permanentemente y exige también a las empresas que cambien, ¿considera que la adaptación al cambio requiere ‘creatividad’? ¿por qué? Y... ¿cómo definiría usted a la ‘creatividad’? ¿Considera que se aplica en el armado de nuevos emprendimientos? SI RESPONDE SI: ¿De qué forma? ¿Cómo se piensan los nombres para los nuevos proyectos? ¿Aplican alguna técnica? ¿Cuál/es?

Clima interno.

Edward De Bono dice que: “La creación del medio correcto [para la creatividad] puede abarcar desde una cultura colectiva que acepta y aprecia nuevas ideas, hasta el microclima de una sesión dedicada a la sugerencia de ideas.”

En su empresa, ¿considera que existe un clima que propicia la generación de ideas? ¿Por qué? SI RESPONDE SI: ¿tienen momentos de dispersión grupal? ¿Cuál/es? ¿destinan momentos a generar nuevas ideas o se da ante situaciones puntuales o problemas? ¿en qué aspectos su empresa busca nuevas soluciones: en los servicios, los procesos, los productos o el trato con los clientes? ¿cuántas personas forman parte de su empresa? ¿cómo es la estructura? ¿quién es considerado el “líder” o coordinador del/los grupos de trabajo? ¿cuáles son las motivaciones y valores que busca transmitir ese líder? ¿cómo es la distribución en el espacio físico de los puestos de trabajo? ¿Quién/es intervienen en las soluciones? SI NO MENCIONA PREGUNTAR: los gerentes, el personal en general o los involucrados en un proyecto. ¿Utilizan alguna/s técnica/s en particular para definir un problema y encontrar soluciones? ¿Cuál/es? ¿Hay algún espacio físico para desarrollar esta actividad? Cotidianamente, ¿efectúan alguna evaluación entre los empleados para conocer el clima interno? ¿cuál/es han sido sus resultados?

Casos testigos.

¿Puede nombrarme un caso en el que hayan desarrollado un producto inmobiliario desde la creación del nombre hasta su comercialización al consumidor final? En ese caso, ¿Cómo se eligió su nombre? ¿Qué se tuvo en cuenta? ¿en cuánto tiempo se desarrolló el producto? ¿quiénes intervinieron? SI NO MENCIONA PREGUNTAR: ¿personas internas y/o externas? ¿Y en su comercialización? ¿Implementaron algún cronograma del proyecto? ¿Cómo se fue realizando etapa por etapa la comercialización? ¿Cuánto tiempo de desarrollo tuvo para ustedes el proyecto en sí? ¿Qué medios usaron para la difusión y comercialización?

Para realizar la observación se consideró la distribución de los puestos de trabajo en relación al espacio físico, la distribución y espacios comunes considerando los sitios abiertos o cerrados dentro de cada empresa.

4. Resultados y conclusiones

En la etapa de desarrollo de este trabajo se expusieron las nociones más importantes sobre el mercado, definiéndose los conceptos relevantes a la luz de los cuales se exponen las conclusiones. Se sugerirán en base a este análisis algunos aportes que puedan ser de utilidad para el mercado de real estate. Todo lo que se sigue a continuación surge de las entrevistas y observaciones realizadas por el investigador en cada lugar al cual asistió en este proceso de indagación.

En relación a las entrevistas realizadas a expertos del sector que están a cargo de medios especializados, dueños de fideicomisos, desarrollistas, inmobiliarios o empleados de estas empresas (ver detalle anexo 1, p. 119) se obtuvo la información que se expondrá en este apartado, contemplando los tres ejes temáticos alrededor de los cuales se estructuró esta investigación -la noción de creatividad y su aplicación en el mercado, el clima interno y su influencia en la misma, y el marketing inmobiliario- para responder a la pregunta planteada sobre si es viable aplicar o no creatividad en las empresas que ofrecen servicios y forman parte del mercado inmobiliario de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

En función de las entrevistas realizadas a los actores del mercado de bienes raíces, se pudo establecer que existen numerosas formas de entender y ver a las empresas de servicios que interactúan en dicho sector. Son muchos y muy variados los actores, lo que hace que las miradas que cada uno aporta den un valor significativo a este trabajo y a la definición del concepto o la forma de entender la creatividad, aunque todas las miradas tienen un patrón común: hacer las cosas de manera diferente en post de potenciar lo que ofrecen, de acercarse al cliente ya sea con fórmulas repetidas o diferenciándose. A qué nos referimos con que buscan potenciar lo que ofrecen, a que todos aplican, de manera consciente, o inconsciente en algunos casos, la 'creatividad'. Si bien fue difícil para la mayoría definir el concepto, todos han recurrido a ejemplos, donde lo que destacan como creativo es, en palabras de uno de los

entrevistados "...[que] alguien se juegue a hacer algo diferente, que no siempre implica invertir más dinero, sino hacer algo fuera de lo común, que 'rompa' con lo conocido..." (Mariano Guini, gte. comercial de SI Group Servicios Inmobiliarios). Esta frase, que se repitió en algunas entrevistas y que permite asociar a la creatividad con 'algo diferente' y necesario para adaptarse a los vaivenes y cambios que se producen en el plano económico y en materia legal, cuestiones a las que todos en mayor o menor medida han hecho referencia en las entrevistas. Varios de los integrantes del mercado han manifestado que existe la necesidad de aplicar mayor creatividad, destacando que "...no se puede decir que no existe creatividad en el mercado, sino que es poca, y todo está, en el caso de los nuevos, en función a la envergadura del proyecto y con los otros [inmuebles usados], en función a su valor y lo que permita la zona de emplazamiento del mismo (...). Los inmuebles chicos de 1 y 2 ambientes, se venden solos..." (Adrián Khabbaz, comercializador de Khabbaz Negocios Inmobiliarios). Varía mucho la creatividad en función del proyecto. "En proyectos chicos, de edificios de 9 pisos con departamentos de 2 y 3 ambientes, no vas a ver mucha creatividad porque no da la economía del proyecto... en esos casos se lleva adelante la receta tradicional que se sabe que va a funcionar..." (Arq. Germán Gómez Picasso, director de Reporte inmobiliario). Lo que denominan 'fórmula conocida' o 'receta tradicional', consiste simplemente en publicar el emprendimiento en el sitio web de la comercializadora, en el Facebook institucional (si tienen), en portales de búsqueda de propiedades como Argenprop o Zonaprop, y ofrecerlo a su base de contactos en forma telefónica o vía mail o a través de un mailing. "La publicación en medios masivos como los diarios Clarín y La Nación, o en revistas especializadas del sector, es sólo para grandes emprendimientos. Incluso para emprendimientos chicos se crean nombres e isologotipos muy simples o sólo se repite la dirección como nombre. En muchos casos también los renders son muy básicos..." (Pablo Grisolia, diseñador gráfico y asesor en marketing). Ejemplo de esto se pueden observar en el anexo 6, fig. 5, p. 119.

"Desde hace 5, 6 años no es fácil identificar productos creativos,... por eso implementamos [desde Reporte Inmobiliario] el premio a la creatividad

inmobiliaria”. Donde en el mes de noviembre cinco universidades, entre ellas Di Tella, San Andrés, Palermo y MDI que tienen cursos de formación relacionadas al mercado de bienes raíces proponen una empresa, persona o producto que para ellos haya sido creativo en el año, y se los somete a votación por Internet a través del sitio ReporteInmobiliario. Esto lo utilizan las empresas constructoras y desarrollistas seleccionadas o ganadoras para hacer marketing, el hecho de mencionar que han sido seleccionados para participar por este premio, es una forma de hacer comunicación según comentó Gomez Picasso. “Nosotros implementamos el premio porque vimos que era una falencia en el sector (...). Es una forma de incentivar y hacer que la creatividad esté más a la vista...”. (Arq. Germán Gómez Picasso, director de Reporte inmobiliario). Se puede ver ejemplo del último premio en el anexo 5, p.119.

La mayoría de los entrevistados reconoce la falta de importancia que se le da en el sector a la creatividad, pero contrariamente, dicen que a partir de esta medida, se identifica y se la revaloriza porque reconocen su importancia en la generación de nuevos proyectos y negocios. “Soy arquitecto y puedo dar fe: la facultad de arquitectura es un entorno lleno de creatividad. Fluyen las ideas, las formas, los conceptos, los colores, los nuevos estilos de vida, los entornos desconocidos, los lugares aun ocultos de la ciudad. Sin embargo, pareciera que el encuentro de los jóvenes profesionales con la realidad es tan traumático, que la mayoría pierde la creatividad de golpe, tan pronto como empiezan a trabajar. Atrapados por la rigurosidad de los números, de la rentabilidad de los negocios, del apuro por hacer más cosas y del capricho a veces inmanejable de los clientes, la creatividad desaparece. Diferenciarse es un gran desafío en cualquier sector. Los que se dedican a la publicidad lo padecen todo el tiempo. Sucede que recibimos miles de mensajes por día, que nos invitan a comprar cosas. El desafío está en marcar la diferencia”. (Arq. Damián Tabakman, consultor de empresas desarrollistas e inmobiliarias). “El mercado de bienes raíces es un mercado muy atomizado tenes empresas de pequeña, mediana y gran escala, la creatividad existe en algunos casos, pero no en la generalidad, o sea, vos podes ver casos puntuales tanto para la comercialización como para el desarrollo donde hay algunos elementos creativos, pero no reina la

creatividad en el sector..., sí lo puedes ver más en productos inmobiliarios que están motorizados por desarrollistas que se dedican a desarrollar un negocio, comprar un terreno, o desarrollar un complejo residencial para venderlo.”(Arq. Germán Gómez Picasso, director de Reporte inmobiliario).

En los proyectos nuevos, todos coinciden con que es más visible y fácil ver la creatividad: “...desde pensar el nombre, la calidad del render... hasta ver cómo se va a diseñar una carpeta de venta para inversores y para el público, - si el emprendimiento es grande- hasta las publicidades en los diarios del sábado y el desarrollo de la unidad modelo, todo lleva diseño y creatividad...” (Pablo Grisolia, diseñador gráfico y asesor en marketing). “Cuando se venden propiedades usadas, por más que tengan pocos años, todo es diferente,...la creatividad está dada por las palabras y lo que encuentres para potenciar su venta: colegios, clubes... shopping... todos los servicios que tenga cerca deben considerarse para que la propiedad sea diferente, sea única,... por más que otras se vean iguales...” (Mariano Guini, gte. comercial de SI Group).

Asimismo cuando se consultó sobre cómo se crean los emprendimientos, surgen de manera encubierta resoluciones de problemas basadas en el uso de técnicas creativas. Todas las consultoras, los desarrollistas independientes y comercializadores inmobiliarios manifestaron aplicar el brainstorming para generar ideas, y en algunos casos se mencionó el mapa mining, y el uso de relaciones forzadas. El brainstorming fue mencionado en todos los casos para la creación de los nombres de los emprendimientos. Incluso se citó también un caso de una constructora que utilizó un color para identificar sus emprendimientos “...desde hace ya un tiempo una constructora identifica a todos sus edificios bajo el nombre de ‘icono’ agregando algo más que puede ser el número de la propiedad u otro nombre en relación al lugar o referido al entorno inmediato o cercanía, y usa siempre el color rojo en los frentes para que su marca sea fácilmente identificable, ellos sí aplican cosas nuevas en marketing...”. (Arq. Daniel Mintzer, desarrollador de G&D Developer). La constructora TGLT dividió sus productos en Forum, Astor y Metra que van

acompañados de las direcciones de los lugares y permite identificar que un edificio es de su propiedad.

Otras herramientas que a partir de los relatos se pudieron identificar fueron el 'sueño deliberado' cuando los dueños comentaron algunos casos de éxito y la forma en que habían surgido y la 'identificación'. Esta última técnica fue mencionada cuando se pensaba en los emprendimientos chicos, ya que ponerse en el lugar del futuro comprador permite, en algunos casos, reflejar lo que el consumidor está buscando. Cabe aclarar que esto tiene como base la intuición basada en la observación, pero como se mencionó, la investigación de mercado debería apoyar o refutar estas teorías que creamos a partir de la identificación.

En el sector no se conocen en su mayoría las técnicas para crear, pero sí se manifiesta que deben ser creativos a la hora de poner en marcha un proyecto de un edificio: "...desde el momento que nos ponemos en contacto con un desarrollista, siempre hablamos primero de los números del proyecto, eso es fundamental, y a la hora de cerrarlo se tiene en cuenta la parte de marketing,...eso a ellos [los desarrollistas o constructores] no les importa muchos, lo cual es bueno,...porque dejan todo en nuestras manos,... pero por otro lado nos llena de responsabilidad: dependerá de nosotros la elección de un nombre, un diferencial o posicionamiento, un slogan y la forma en que lo venderemos al público. Eso sí, la forma de venta en cuanto a pagos viene del análisis del constructor, el desarrollista o el fiduciario que esté a cargo. Al nosotros ser fiduciarios y además tener la parte de consultoría y venta, tenemos más en claro todo, pero diferenciarse es esencial." (Contador Oscar Cavalli, Trust Real Estate). Igualmente, todos han aclarado que en general las actividades son compartidas. No todas las empresas de servicios hacen todas las etapas -armado de fideicomiso, armado de proyectos, comercialización, difusión- y no siempre existen desarrollistas que se desentienden. A veces, los desarrollistas son empresas de rubros diferentes al de la construcción, o en otros casos son individuos que deciden incursionar en nuevas inversiones y por eso no se involucran tanto en el proyecto. Por otro lado, siguen estando las

constructoras tradicionales que recurren a los servicios de consultoría de inmobiliarias o expertos para estructurar mejor sus proyectos, poder financiarse vendiendo en pozo, y para que se ocupen de generar un proyecto que pueda ser ofrecido al inversor y al consumidor final.

En cuanto a la estructura de las empresas del mercado, su clima y el liderazgo, las respuestas fueron también muy variadas. Las estructuras de las empresas, al brindar servicios es flexible. Se pudo observar como patrón común cuando se realizaron las entrevistas, que en todos los casos comparten un mismo espacio laboral dividido por boxes abiertos (lo que se denomina open space), pero no existen oficinas cerradas, sólo salas para atender clientes puntuales o hacer reuniones. Los jefes por lo general comparten ese espacio divididos sólo por tabiques vidriados. Se observa que cada uno está enfocado en su trabajo y existe poca interacción. Los llamados telefónicos son recurrentes, al igual que los contactos por mail y chat online, y no hay espacios amplios para la interacción entre las personas que comparten el lugar. Esto apoya las respuestas recabadas, donde la mayoría mencionó la inexistencia de grupos o reuniones para crear, excepto frente a grandes proyectos.

Todos los entrevistados coinciden en que las empresas jóvenes tienen una cultura más volcada hacia la creatividad y la innovación. “En las empresas que más ‘despelote’ vez, más creatividad hay,...’es una fija’... y los dueños en general son muy desestructurados, muy informales en el trato y en la forma de encarar los proyectos, lo que no quita que sean buenos eh!... Pero las culturas empresariales rígidas no van más, son lo contrario de lo creativo y de lo que busca el mercado,... aunque sí estoy de acuerdo en que los proyectos se discutan en privado por más informalidad que haya... pero para pensar sí me gusta que lo hagamos todos, porque siempre la mirada de otros aporta algo diferente y hace pensar a todos... y me gusta que todos puedan participar y opinar, eso está bien, es bueno para la empresa, permite innovar...” (Gabriel Mayo, desarrollador de G&D Developer).

En el mercado todos coinciden en que no hay equipos de trabajo que busquen generar ideas, sino que se arman en función a cada proyecto y, como

ya se dijo antes, importa la envergadura del mismo. Pero algunos mencionaron que ante proyectos chicos, muchas veces recurren a su personal para generar ideas, ya que el presupuesto asignado no les permite acceder a los servicios de especialistas en marketing y comunicación. “En los proyectos chicos nos involucramos todos, no hay otra, porque nos sirve comercializarlos porque las comisiones son en dólares y representan entre un 3% y un 4%, pero no podemos darnos el lujo de destinar mucho tiempo ni recursos a un buen diseño...” (Contador Oscar Cavalli, experto en fideicomisos, Trust Real Estate).

La idea de trabajar en conjunto, de dejar participar a los empleados en las ideas y decisiones, fue compartida por la mayoría porque lo ven como algo positivo en la cultura, que los ayuda a crecer y enriquecer el trabajo con las diferentes perspectivas. Esto es la denominada *cultura participativa* de una empresa, muy opuesta a la *autoritaria* explicada en el capítulo 2 de la investigación, donde las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización. Existe una correspondencia entre la cultura de una empresa y el tipo de liderazgo. En una cultura participativa el liderazgo es *delegativo*, la toma de decisiones no se encuentra centralizada, sino distribuida en diferentes lugares de la organización, aunque puede asemejarse por momentos con una *cultura paternal*, con una autoridad que tiene todo el poder pero concede ciertas facilidades a sus subordinados. En la cultura intervienen procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones, por eso en la observación se buscó relevar estos aspectos para analizar la interacción de cada grupo de trabajo. El *ambiente físico*, *variables estructurales* como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, *variables del ambiente social* (como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.); *variables personales* como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, y *variables propias del comportamiento organizacional* como productividad hacen, como se dijo anteriormente, al clima de las empresas.

Varios de los entrevistados coinciden en esta apreciación: "...mas creatividad [se ve] en los grupos más jóvenes, (...), y donde más creatividad vez es en el grupo de los desarrolladores,... sobretodo los más jóvenes y de perfil arquitecto, porque es algo innato..." (Arq. Germán Gómez Picasso, director de Reporte inmobiliario). "La creatividad está más donde los directivos son jóvenes..." (Contador Oscar Cavalli, experto en fideicomisos, Trust Real Estate). En este contexto el liderazgo juega un papel importante. La mayoría de las empresas del mercado de bienes raíces tienen al frente a sus propios dueños y toman de ellos sus nombres, esto permite identificar un liderazgo más directivo, donde el director define el qué, cuándo, cómo y dónde; e informa y supervisa el desarrollo de las tareas. En las empresas más nuevas, ya se empezaron a usar siglas o nombres de fantasía, lo que le quita protagonismo al dueño, gestando otra cultura de empresa más colaborativa o participativa, en función al espacio que se le asigna a cada persona dentro de la estructura organizativa de la empresa. Ejemplo de esto son Interwin, G&D o TGLT. "En general los líderes de las empresas son los dueños y muchas veces, no están dispuestos a cambiar, eso muchas veces frena la creatividad y la innovación que el mercado necesita para no estar tan lineal..." (Arq. Damián Tabakman, consultor de empresas desarrollistas e inmobiliarias).

La mayoría de los entrevistados coinciden en que el liderazgo es de tipo *directivo* considerando la clasificación expuesta anteriormente, pero de a poco se está viendo un liderazgo *participativo*, donde hay diálogo, consenso, y se intercambian ideas para llegar a una decisión compartida. Es decir desde el layuot¹⁹ se muestran como empresas participativas, pero en la definición de su dinámica de trabajo, aún no lo son.

Con respecto al marketing, la herramienta fundamental aplicada en la concepción del producto inmobiliario nuevo o en un producto usado es el F.O.D.A. (cuya sigla remite a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas en la empresa o producto en relación al mercado y competencia). Las empresas de mayor estructura, que son las que cuentan con 10 empleados o más, -como es el caso de Interwin- lo aplican de manera

¹⁹ Remite a la disposición de un espacio.

consciente para determinar el potencial de cada zona de un emprendimiento o propiedad, apoyados en investigaciones de mercado sobre el entorno, que antes, como nos contaron, se realizaban con relevamientos a pie y hoy son complementadas con recorridos en mapas virtuales a través de herramientas como Street View de Google. “No hemos dejado de lado el hecho de ir a la zona del emprendimiento, pero muchas veces nos reporta más información tomar un mapa digital de sitios como ‘comoviajo.com’ o el mapa del gobierno de la ciudad o Street View de Google para recorrer las calles e identificar colegios, bancos, y todos esos servicios que a la gente en general le preocupan... que trasladarnos y recorrer el lugar del emprendimiento o la propiedad.” (Cdor. Daniel Rozen, Interwin Marketing Inmobiliario). “El justificativo para la creatividad son los estudios de mercado, antes de los estudios de mercado era difícil justificar cualquier cosa, ahora con esto te das cuenta que la gente busca creatividad.”(Arq. Daniel Mintzer, desarrollador de G&D Developer). “En Argentina los estudios hace muy poco que se empezaron a ver, pero fueron muy útiles para entender el perfil del consumidor y crear una mejor comunicación...y colaboran mucho hoy las redes sociales y los nuevos desarrollos digitales.” (Norberto Lepore, Lepore Propiedades). “En proyectos grandes, empresas como IRSA hacen sus propios estudios de mercado. La revista Mercado junto con nosotros [Reporteinmobiliario.com], y con otros datos estadísticos aportamos información sobre el mercado a nuestros suscriptores...”. (Arq. Germán Gómez Picasso, director de Reporte inmobiliario). “La creatividad se puede aplicar a partir del resultado de las encuestas, las encuestas son las que te van a decir qué hacer...”. (Arq. Daniel Mintzer, desarrollador de G&D Developer). Podemos ver que se comienza a trabajar con herramientas de investigación para tomar decisiones y hacer propuestas más acertadas respecto de lo que las personas esperan.

En el mercado del Real Estate las consultoras, inmobiliarias o comercializadores, siempre enfrentan el mismo desafío: convencer al inversor mostrando la rentabilidad y potencialidad del futuro edificio, y en una segunda etapa de comercialización, al consumidor final. “Siempre es más difícil hacer que un inversor me de su plata mostrándole un terreno vacío, o sólo un papel

con un proyecto y una rentabilidad. Compra metros. En general en esta etapa usamos poco diseño porque a este público le interesan los números, la ganancia, y por sobre todas las cosas la privacidad, entonces son reacios a recibir información por mail o a dejarte sus datos... aunque eso cambió un poco en los últimos años. Antes era todo más cuidado en la relación, y además después del 2003 la gente fue retomando la confianza de a poco en el país...” (Cdor. Oscar Cavalli, experto en fideicomisos, Trust Real Estate). “Por el contrario, el consumidor final tiene otra finalidad, en general quiere vivir, lo seducen otras cosas, va más a los detalles y quiere ver todo, todo, todo..., es más, lo llevas a recorrer una unidad modelo y ya te está poniendo sus muebles ahí...” (Norberto Lepore, Lepore Propiedades). Los que saben dicen que, en toda venta, el prospect nos ofrece cinco obstáculos: “no lo necesito, no puedo pagarlo, no tengo apuro, no lo deseo y no te creo”. (Arq. Damián Tabakman, consultor de empresas desarrollistas e inmobiliarias). Estas apreciaciones permiten demostrar que hay más investigación y análisis por parte de los players del mercado respecto al perfil de clientes y su comportamiento.

Estos comentarios permiten identificar que existen dos perfiles bien marcados de compradores a los cuales hay que destinarles un mismo esfuerzo e inversión, que es la que se asigna al proyecto inicialmente, y que representa entre un 10 y un 20% de la inversión total de la construcción. “Con el presupuesto que se estima al inicio, tenemos que cubrir el diseño de un nombre para el emprendimiento, un logo, la creación de carpetas de venta y toda la publicidad en los diarios de los sábados (todavía) y landing page, mailing y otras herramientas digitales, que por suerte, muchas hoy son gratis, va... casi todas...” (Gabriel Mayo, desarrollador de G&D Developer).

“Dentro del mercado vemos que muchas empresas constructoras y desarrollistas se vieron en la necesidad de cambiar su forma de hacer negocios, pero por falta de formación en algunos casos, y por la poca información que existía años atrás sobre el sector, se hizo necesario que surjan empresas de servicios de marketing o consultoría que empezaran a ‘vender’ creatividad. Ellos sí puedo decir que aplican creatividad, en las constructoras

en general no,..." (Arq. Germán Gómez Picasso, director de Reporte inmobiliario). Esta respuesta sintetiza en parte la aportada por otros actores que manifestaron que no existen grandes cambios en el sector, "...siempre miro el diario en busca de propiedades pero encuentro que todas tienen de nombre la dirección y que ofrecen lo mismo: pileta, sum, amenities, nada nuevo... pero cuando vas a ferias y exposiciones del sector, ahí sí vez cosas un tanto diferentes" (Pablo Grisolia, diseñador gráfico y asesor en marketing).

Entre las exposiciones mencionadas como vehículos que permiten promocionar los emprendimientos están Expo Real Estate Argentina, Batimat Expovivienda y el Salón del Mercado Inmobiliario. "IRSA hace muchas veces proyectos de escala... fue la que empezó hace años con Casa FOA donde ellos hacían la feria y a su vez vendían los departamentos..." (Arq. Germán Gómez Picasso, director de Reporte inmobiliario). Esto se muestra como una estrategia de comercialización diferente, donde las personas distendidas pasean por las exposiciones que combinan variedad de stand con artículos de diseño, decoración y moda pudiendo interiorizarse de manera relajada sobre nuevos desarrollos. De esta forma se dio la comercialización en pozo de varios de los desarrollos de la zona de Puerto Madero, El Faena Hotel y Palermo, sobretodo el llamado Palermo Hollywood con mega emprendimientos que hicieron historia como las torres Mirabilia ubicadas en Juan B Justo y Soler (www.mirabiliaweb.com).

"Hay dos grupos dentro de lo que es el negocio, los comercializadores y los desarrolladores, el comercializador en general vende lo que le dan. Hay poca creatividad... y no es tan fácil ser creativo, porque todos compiten prácticamente en las mismas condiciones, la forma de ofrecer el producto ha cambiado mucho en los últimos 5 o 6 años a partir de la tecnología, pero todos hacen lo mismo. En cambio el desarrollista tiene equipos multidisciplinarios, en donde se piensa el producto desde cero,...lo que se hace primero es un estudio de mercado, el producto se acopla en base a los resultados del estudio (...) a partir de eso tenes elementos para proponer a los creativos..." (Arq. Germán Gómez Picasso, director de Reporte inmobiliario). Si bien se mencionó al producto, la promoción y la plaza, que en este caso es el lugar de

emplazamiento del inmueble, no podemos dejar de mencionar al precio. Los precios en un momento estuvieron definidos por zona o barrio en función a los metros cuadrados, pero eso fue cambiando, y actualmente el mercado no tiene valores definidos. “Hoy las variables en juego para establecer precios y llevar a cabo las negociaciones inmobiliarias son muchas y muy cambiantes, no podemos ser creativos en esto, pero si lo somos para que nuestro cliente logre cumplir con los requisitos que día a día se van impulsando con las políticas económicas” (Cdor. Oscar Cavalli, experto en fideicomisos, Trust Real Estate).

“En los últimos años el mercado inmobiliario creció muchísimo, se crearon muchas empresas desarrollistas, pero en algún punto, como el modelo de negocio funcionaba, todos empezaron a hacer lo mismo. Inclusive las inmobiliarias, todas tenemos el mismo modelo de comercialización”. (Norberto Lepore, Lepore Propiedades). “Lo cierto es que en el real estate los productos, son un producto de nicho por definición. Ello es así en especial para los emprendimientos de desarrollo residencial, que son la gran mayoría. A veces el tamaño y la trascendencia de las grandes campañas publicitarias nos pueden confundir en este sentido. Enormes avisos en diarios (en general inútiles) pueden llevarnos a pensar que estamos ante un proyecto de gran participación relativa en el mercado masivo, pero no es así”. (Arq. Damián Tabakman, consultor de empresas desarrollistas e inmobiliarias).

“Muchas veces las agencias de publicidad no reparan en esta cuestión y equivocan, consecuentemente, sus propuestas de comunicación, pensando que estamos ante un producto que se compra como la mayonesa. El negocio inmobiliario está claramente en línea con la nueva era del marketing viral, de micro segmentos, no masivo. Porque no hay duda que cada desarrollo debe encontrar su propio espacio entre un universo grande de opciones que siempre se le presentan a los inversores y a los compradores. Es un dato: nadie es hegemónico en nuestra actividad, por más grande que sea la compañía o el emprendimiento”. (Arq. Damián Tabakman, consultor de empresas desarrollistas e inmobiliarias). “Toribio, Toselli,... son las que aplican mayor creatividad a la hora de vender, utilizan mas las redes sociales, los sitios on-

line, hacen publicidades muy creativas en los medios...” (Arq. Germán Gómez Picasso, director de Reporte inmobiliario).

“Todos buscamos resultados, los inmobiliarios buscamos la forma de vender más para cobrar más comisiones, y los constructores están buscando de vender más y a valor más alto y obtener mayor rentabilidad” (César Adrián Khabbaz, comercializador, Khabbaz Negocios Inmobiliarios). Estas palabras sintetizan la apreciación de varios entrevistados que consideran que dentro del mercado existen distintos intereses, ya sea del lado de la oferta como de la demanda que la componen el inversor y el que podría denominarse “consumidor final” que compra para vivir.

“La creatividad es hoy la única forma de diferenciarse y de hacer más y mejores negocios”. (Arq. Germán Gómez Picasso, director de Reporte inmobiliario). “En los próximos años el modelo de negocio no va a ser tan fácil y ahí la diferenciación va a estar en la creatividad, y vamos a tener que estar muy atentos a lo que vaya a seguir pasando con Internet. Yo creo que la creatividad se va a generar a partir de Internet, porque te permite conocer a los usuarios...” (Arq. Germán Gómez Picasso, director de Reporte inmobiliario). Internet cambió nuestra forma de informarnos como consumidores, de relacionarnos, conocer, comprar y vender, y esto también trajo modificaciones en el mercado de bienes raíces que no podía quedar afuera de estas transformaciones. “Los cambios muchas veces vienen desde el mercado externo, lo que se considera amenazas en el FODA, dadas por los cambios legislativos y modificaciones económicas como lo fue el CEDIN²⁰ y el Cepo²¹ cambiario”. (Arq. Damián Tabakman, consultor de empresas desarrollistas e inmobiliarias). Por eso, se cree que es importante adaptarse y enfrentar los nuevos desafíos con

²⁰ Es un Certificado de Depósito de Inversión mediante el cual el tenedor de dólares billetes que no pueda demostrar cómo, cuándo y dónde los adquirió, tendrá la posibilidad de realizar con ellos operaciones inmobiliarias.

Por distintas razones los argentinos ahorran en dólares estadounidenses en billetes sin tener la obligación de registrar esas compras, efectivizadas generalmente por agentes informales. Desde la implementación de nuevas normas que regulan y controlan el uso de moneda extranjera en la adquisición de bienes registrables, muchos ahorristas se vieron imposibilitados de utilizar esos fondos. Mediante esta norma, quien exteriorice ese dinero bien habido, podrá utilizarlo en la adquisición de inmuebles garantizándole al vendedor la recepción de esa misma moneda en billetes.

²¹ El CEPO es la imposibilidad de comprar dólares.

creatividad. La misma creatividad que se hace necesaria para desarrollar un océano azul, tal como lo plantean Chan Kin y Manborgne, yendo más allá de la demanda existente.

Para finalizar, es necesario destacar que todos los entrevistados del sector reconocen que la creatividad es la forma de diferenciarse, pero también son conscientes que su aplicación está condicionada, en lo que respecta a emprendimientos nuevos, por la envergadura del proyecto inmobiliario. Si el proyecto es grande, hay más posibilidades de aplicar más herramientas de comunicación y mayor creatividad, porque existe la posibilidad de trabajar con un equipo interdisciplinario compuesto por diseñadores, expertos en marketing, comercializadores y los desarrollistas o constructores. En cambio los proyectos chicos, repiten las fórmulas ya probadas de los grandes proyectos por el presupuesto con que se cuenta para invertir en marketing y comunicación. Este modelo se basa en la publicidad en medios tradicionales como el diario, con acciones en redes sociales y portales de propiedades.

“Tampoco se ve creatividad en el nombre de los inmobiliarios, y desarrollistas”. (Cdor. Oscar Cavalli, experto en fideicomisos, Trust Real Estate) como mencionamos, esto también está cambiando. Se destacó la frase porque fue manifestada por varias personas que cuentan con experiencia en el mercado.

A modo de síntesis, destacamos que el esfuerzo de venta es directamente proporcional al valor de la propiedad, ya sea nueva o usada, porque todos han mencionado al presupuesto asignado a marketing y comunicación, como un elemento que condiciona la visibilidad que se le da a un inmueble.

En pocas palabras y para concluir, con esta investigación se buscó establecer el uso y alcance de las técnicas de creatividad en el ámbito de los negocios con el fin de realizar un aporte que sirva para desmitificar la asociación de la misma con el ámbito publicitario y artístico, mostrando que su aplicación puede ser útil en otros ámbitos de desarrollo del ser humano, estableciendo también los beneficios que esto puede reportar para la persona y

para la empresa que la aplica buscando nuevos enfoques para encontrar soluciones a problemas y desafíos cotidianos.

El ámbito de los negocios también requiere creatividad, y específicamente el mercado de bienes raíces y sus actores piden que se intensifique sin desconocer las limitaciones que imponen los números de un proyecto.

Respondiendo a la pregunta inicialmente planteada, podríamos decir que es viable aplicar creatividad en la concepción y comercialización de productos inmobiliarios, pero siendo conscientes de las limitaciones dadas por el tipo de producto con el que se trabaja, tal como referenció un entrevistado, “no es lo mismo vender un inmueble que vender mayonesa” y no todos los productos inmobiliarios son iguales ni se encuentran en el mismo estadio. No es igual vender una unidad en pozo, que a estrenar o usada. Acá también hay que considerar la posibilidad de aplicar una estrategia como la del océano azul.

Como dijo alguna vez Albert Einstein, “...el mundo que hemos creado como resultados del nivel de pensamiento que hemos tenido hasta ahora, crea problemas que no podemos resolver en el mismo nivel en el que los hemos creado”; de ahí la importancia que puede llegar a tener en cada empresa la generación de un entorno creativo en todos los sectores y disciplinas existentes en una organización sobretodo dedicada a ofrecer servicios, consecuentemente con la capacitación y formación permanente en el manejo de nuevas herramientas digitales, que hoy nos permiten tener un alcance más selectivo para llegar a un público de una manera costo-eficiente que permita optimizar la inversión publicitaria.

Hoy el consumidor tiene una actitud más activa en sus búsquedas, es importante que la empresa lo conozca y sepa qué brindarle. Por eso es que las herramientas del entorno digital, como bien lo han mencionado, son la forma ideal de ofrecer productos y servicios conociendo lo que los consumidores están buscando. El dominio de las mismas será quizás la clave para conocer los gustos y ser cada vez más creativos a la hora de vender un producto o

servicio, independientemente de su valor. Prueba de esto es que ya se exhiben en un sitio de e-commerce como MercadoLibre propiedades y terrenos a la venta. La información que esté al alcance del usuario o inversor, las notas que se generen a través de la prensa, las ferias y exposiciones para tomar contacto directo, seguirán siendo los sitios elegidos por los potenciales clientes para interiorizarse antes de comprar una propiedad. Sin dejar de mencionar las redes sociales y los portales de búsqueda de propiedades.

En función al análisis precedente, es importante que los actores involucrados en este sector tan importante de la economía argentina que son los inmobiliarios, los desarrollistas, los constructores y demás, tengan presente el papel de la creatividad para el negocio, y se capaciten para poder desarrollar a futuro nuevas formas de crear y vender productos inmobiliarios con el fin de no verse limitados por cuestiones económicas o presupuestarias al momento de hacer llegar los productos a los potenciales consumidores. Generando de este modo una reactivación no sólo en el sector de bienes raíces, sino también en otros sectores empresarios ligados al marketing, el diseño, la comunicación y los medios. Esto producirá trabajo y beneficios a varios sectores.

Lo importante también es que quienes hayan iniciado el camino del cambio, - que en general son los más jóvenes-, no lo abandonen por las circunstancias o escayos que puedan presentárseles en el mercado. La clave para poder seguir generando y creer en un futuro diferente, es pensar a partir de la perspectiva diferente de los sujetos, que se puede lograr mediante la capacitación continua. Es lo que dará al sector el empuje necesario para abordar cada proyecto de manera única, intentando superarse y marcar una diferencia en el mercado del real estate. Mercado que siempre fue considerado muy estanco y poco creativo, pero que a la luz de los comentarios de los entrevistados, muestra cambios e intenciones de convertirse en un mercado más dinámico, impulsado en parte por la aparición de personas más jóvenes que entienden que el público también ha cambiado e incorporan las nuevas herramientas generadas a partir del uso de Internet. La aplicación de la creatividad llevará a lo que se denomina el océano azul, que deberá tener presente la creación de nuevos

espacios de consumo; centrarse en la idea global y no en los números; ir más allá de la demanda existente; y asegurar la viabilidad comercial.

Esta investigación tenía como finalidad dar cuenta de la aplicación de la creatividad y responder hasta que instancia era viable o compatible con este mercado el uso de diferentes herramientas o técnicas creativas, que en función de las respuestas se pudo discernir que, aunque de forma básica y aún poco profesionalizada, se aplican con intención de generar cambios y nuevos rumbos para la creación y comercialización de los inmuebles dinamizando al sector inmobiliario y desarrollista en su conjunto.

Como síntesis final y a modo de consejo, perfeccionarse hace a la perfección. Capacitarse hará a los actores crear nuevas formas de interacción con el entorno en cada proyecto y con las personas que decidan involucrarse en él, incluidos los prospect o potenciales clientes finales.

Creemos que con el desarrollo de este trabajo realizado en base al aporte de la experiencia y conocimientos de los propios actores, se logró una visión más clara y real sobre el sector de bienes raíces, encontrándonos con diferencias significativas producidas en los últimos años que dan cuenta del inicio de un cambio que está reactivando al sector en su totalidad, y que esperemos siga generando cambios positivos.

Queda pendiente para futuras investigaciones la posibilidad de analizar la forma en que se estudia al consumidor para desarrollar luego un proyecto inmobiliario y los criterios de elección de las zonas, entre otros temas ligados con la aplicación de nuevas tecnologías adaptadas para este mercado aún en desarrollo.

Referencias

- Bachrach, Estanislao. (2014). *Ágil Mente. Aprende cómo funciona tu cerebro para potenciar tu creatividad y vivir mejor*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- Bedós, Oriol Iglesias. (2003). “*I Coloquio predoctoral europeo de turismo y ocio*”. Memo. Barcelona, España. ESADE-IMHI (Cornell – Essec).
- Bodgan y Taylor. (1997). *Métodos y técnicas cualitativas*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Castaños, Germán. *Creatividad empresarial*. Emprendedores News. Recuperado de http://www.emprendedoresnews.com/notaR/creatividad_empresarial-5583-8.html. Fecha de captura: 20 de mayo de 2008.
- Chan Kim, W. y Mauborgne, R. (2015). *Estrategia del Océano Azul. Crear nuevos espacios de mercado donde la competencia sea irrelevante*. Profit Editorial I.
- Costa, Joan. (2008). “*Creatividad, invención e innovación*”, en: *Pensar la Publicidad. Revista Internacional de Investigaciones Publicitarias*. Madrid: Un. Complutense de Madrid.
- Crea Business Idea. “*Guía de buenas prácticas en materia de creatividad empresarial*”. 2009-11-03. Recuperado de: http://www.creabusinessidea.com/test_g30/modulo_noticia_2.01/panel/tmp/ficha_8_1.pdf. Fecha de captura: 20 de mayo de 2014.
- Csikszentmihalyi, Mihaly. (1998). *Creatividad. El flujo y la psicología del descubrimiento y la invención*. 1ª Edición. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- De Bono, Edward.(1994).*Ideas para profesionales que piensan*. España: Editorial Paidós SAICF.
- De Bono, Edward.(1992).*El pensamiento creativo*. Barcelona: Paidós Editorial.
- Dei, H. Daniel. (2006). *La tesis: cómo orientarse en su elaboración*. 2ª edición. Buenos Aires: Prometeo libros.
- Esteban, Ildelfonso Grande. (1996). *Marketing de los servicios*. España:Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing.
- Goleman, D. (1997). *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires: Javier Vergara Editores.
- Hernández S., R., Fernández C., C. y Baptista L., P. (2003). *Metodología de la investigación*. México: Editorial McGraw-Hill.

Hill, Charles; Gareth, Jones.(1995). *Administración estratégica*. 3ª edición traducida. Parte III. Colombia: Mc Graw- Hill.

Infobae Professional, colaboración con Reporte Inmobiliario. “*De los ladrillos al “life style” de alta gama*”. Jueves 9 de diciembre de 2005. Recuperado de <http://www.reporteinmobiliario.com/nuke/modules.php?name=News&file=article&sid=645>. Fecha de captura: 20 de septiembre de 2008.

Kastika, Eduardo. (1994). *Desorganización creativa - organización innovadora*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

Kastika, Eduardo. (2007). *Introducción a la creatividad: 30 recomendaciones para innovar en los negocios*. 1ª edición. Buenos Aires: Editorial Innovar, Escuela de Innovadores de Buenos Aires.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2001) *Marketing*. México: Pearson.

Landsberg, Max. (2000). *El Tao de la motivación. Inspírate a ti mismo y a los demás*. España: Editorial Paidós.

La Spina, Alberto.(2015).Marketing Digital. La evolución del real estate 2.0. E-book 2015. Editora MKt Real Estate.

Livón Grossman, Gustavo.(1994). *Permiso yo soy creatividad*. 4ª edición. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

Ludmer, Miguel. “*Cómo generar un producto inmobiliario exitoso*”. 22 de agosto de 2008. Nota publicada en El Cronista Comercial. Recuperado de <http://www.interwin.com.ar/newsletters/septiembre08/ludmer.html>. Fecha de captura: 3 de agosto de 2009.

Lupano Perugini, María Laura; y Castro Solano, Alejandro. “*Estudio sobre Liderazgo. Teorías y evaluación*”. (2008). Memo. Trabajo subsidiado por la Secretaría de Ciencia, Tecnología e innovación productiva de la Nación. Subsidio n° 029. Buenos Aires, Argentina.

Madrid, Pablo. *Apuntes de la cátedra de Recursos Humanos*. 2005. Maestría en Marketing Estratégico. Buenos Aires. UCES.

Majaro, S. (1994). *Marketing y creatividad. Un enfoque instrumental*. Madrid: Díaz de Santos.

Marín, José Albeiro. “*El Clima Organizacional: una aproximación a su concepto y su incidencia en los procesos de transformación*”. Revista Decisión Administrativa. N° 2. Abril-Junio de 1999.

Mihalko, Michael.(1999). *Thinkertoys. Cómo desarrollar la creatividad en la empresa*. Barcelona. Editorial Gestión 2000.

Mejía, J. (2003) .”*Técnicas cualitativas de investigación en las ciencias*

Sociales". Investigaciones Sociales (Revista del IHS-UNMSM).

Neuronilla.com. *Técnicas de Creatividad*. Sitio de la "Fundación Neuronilla para la Creatividad e Innovación" es una institución sin ánimo de lucro clasificada por Orden del Ministerio de Educación y Cultura de 20/05/1998. BOE de 01-06-98. Nº de Registro: 348. Madrid, España. Recuperado de <http://www.neuronilla.com/content/view/101/70/>. Fecha de captura: 10 de junio de 2008.

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) – *"Manual de Producción más Limpia"*. Innovación y creatividad en la búsqueda de opciones, análisis de viabilidad, fuentes de información (vol 5). Recuperado de: http://www.unido.org/fileadmin/user_media/Services/Environmental_Management/CP_ToolKit_spanish/PR-Volume_05/5-Textbook.pdf. [12/04/14]

Ortolá Martínez, Gustavo. (2013). *Marketing para desarrollos inmobiliarios*, 1ª edición. Buenos Aires: BRE, Bienes Raíces Ediciones.

Peralta, Elena. *"Palermo, el barrio que crece y sigue sumando nuevas caras"*. Lunes 26 de enero de 2004. Clarín.com. Recuperado de <http://www.clarin.com/diario/2004/01/26/h-03201.htm>. Fecha de captura: 16 de abril de 2008.

Ponti, Franc. (2001). *La empresa creativa. Metodologías para el desarrollo de la innovación en las organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Quintana, A. y Montgomery, W. (Eds.) (2006). *"Psicología: Tópicos de actualidad"*. Lima: UNMSM. Recuperado de: <http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/267/3634305-Metodologia-de-Investigacion-Cualitativa-A-Quintana.pdf>. Fecha de captura: 18 de setiembre de 2016.

Reporte Inmobiliario. *"Branding Inmobiliario"*. Lunes 23 de julio de 2007. Recuperado de <http://www.reporteinmobiliario.com/nuke/modules.php?name=News&file=article&sid=965>. Fecha de captura: 20 de mayo de 2008.

Reporte Inmobiliario. *"Ajustes de cantidades"*. Lunes 10 de agosto de 2009. Recuperado de <http://www.reporteinmobiliario.com/nuke/modules.php?name=News&file=article&sid=1449>. Fecha de captura: 14 de agosto de 2009.

Ries, Al; Trout, Jack.(1997). *Posicionamiento*. Buenos Aires. Mc Graw-Hill.

Rodrigo, Juan. *La creatividad en la empresa*.(2008) Eustotek, Revista de la red de parques tecnológicos de Euskadi. Recuperado de http://www.rpte.net/euskotek/numero_10/Pagina_16.htm. Fecha de captura: 15 de agosto de 2009.

Rodríguez Estrada, M. (1978). *“Psicología de la organización”*. México: Trillas.

Rojas de Escalona, Belkys.(2007). *“Investigación y Postgrado”*. vol.22, no. 2, 2007. La creatividad desde una perspectiva organizacional. Pp. 207-230

Roldán Renedo, Juan Domingo. (1997). *Marketing Inmobiliario*. Buenos Aires. Ediciones Universo.

Santa Cruz, Rubén. (2005). *Curso práctico para emprendedores. “Motivación: métodos para incentivar a empleados y colaboradores”*. Clarín, Pymes. 1ª edición. vol.5. Buenos Aires: Arte gráfico: AGEA.

Scheinsohn, Daniel. (1998). *Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa*. Cursos de Especialización de la Fundación OSDE, con la supervisión académica y certificación de la UADE. Buenos Aires. Fundación OSDE.

Sternberg, R. (1997). *Inteligencia exitosa*. Barcelona: Paidós.

Schultz, Don E.; Lauterborn, Robert; y Tannebaum, Stanley. (1997). *Comunicaciones de marketing integradas*. Buenos Aires: Editorial Granica.

“Seminario sobre Creatividad en la empresa”. Madrid, 2008. Recuperado de <http://www.buzanspain.net/mapa/index.html>. Fecha de captura: 24 de abril de 2008.

Storni, Guillermo. (2007). *Markear. El marketing de ARCOR en acción*. 1ª edición. Buenos Aires. Editorial Planeta.

Taylor, J. S. y Bogdan, R. (2000). *Introducción a los métodos cualitativos*. Buenos Aires. Ediciones Paidós.

Toro García, Natalia; Ochoa T., Luz Elena; y De Jesús Vargas, Adrián. *“Clima organizacional: promotor de la creatividad en la empresa. En el proyecto: “evaluación y fortalecimiento de los ambientes creativos para la innovación en las empresas de Manizales. Clima Organizacional”*. Revista Creando. GTA Gestión Creativa PROCREA. Con el apoyo de Conciencias y el DIMA. Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales. Año 2.Número 3.ISN 1794 1253. 2004.

Torrecillas, Oscar D. (2010). *“Clima organizacional y su relación con la productividad laboral”*. Memo. Administración I. Universidad de Congreso. Mendoza, Argentina.

Universidad de Navarra. (2004). *“Manuel de la empresa responsable. Innovación y sostenibilidad”*. Biblioteca empresarial cinco años. Fascículo 5. España. Universidad de Navarra.

Vázquez, Alfonso. (2000). *La imaginación estratégica*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Anexos

Anexo 1: Muestra utilizada

Descripción de la muestra

La muestra de la investigación es no probabilística por conveniencia. Para el estudio se consideraron a expertos del sector a cargo de medios especializados, consultores, desarrollistas, comercializadores y empleados que pertenecen a estas empresas. A continuación se detalla los nombres y perfil de los entrevistados.

Arquitecto Germán Gómez Picasso - director Reporte inmobiliario

Uno de los socios fundadores de Reporte Inmobiliario.com, un portal referente del mercado de Real Estate que hace investigaciones y emite reportes del sector.

Arquitecto Damián Tabakman - consultor

Consultor de empresas desarrollistas e inmobiliarias. Ex gerente de negocios inmobiliarios de Banco Comafi y ex gerente de consultoría de RED S.A. Master en Finanzas, Profesor del postgrado de real estate de la Universidad de San Andrés y asesor de ReporteInmobiliario.com

Arq. Daniel Mintzer - desarrollador

Co-Titular de G&D Developer, empresa desarrollista y comercializadora de emprendimientos.

Gabriel Mayo - desarrollador

Co-Titular de G&D Developer, empresa desarrollista y comercializadora de emprendimientos.

Jorge Gómez – Grupo Casa Brocker inmobiliario

Gerente comercial de Grupo Casa. Fue vendedor de reconocidas inmobiliarias.

Pablo Grisolia – Diseñador y asesor en marketing

Ex-gerente de marketing de ICI Marketing Inmobiliario con experiencia de más de 15 años en el sector inmobiliario. Actualmente trabaja en una empresa de asesoramiento en marketing y comunicación que tiene entre sus clientes a empresas del mercado del Real Estate.

Cdor. Oscar Cavalli – experto en fideicomisos

Titular de Trust Real Estate, empresa fiduciaria que crea y comercializa proyectos inmobiliarios.

César Adrián Khabbaz - comercializador

Dueño de Khabbaz Negocios Inmobiliarios, martillero público, comercializador con más de 10 años de experiencia.

Norberto Lepore - inmobiliario

Titular de Lepore propiedades, comercializadora de emprendimientos y propiedades.

Cdor. Daniel Rozen - Interwin Marketing Inmobiliario

Martillero y Contador público, Gte. de Ventas de sucursal Cañitas de Interwin Marketing Inmobiliario, empresa con más de 10 años de trayectoria en el Mercado del Real Estate.

Mariano Guini - comercializador

Propietario y gerente comercial de SI GROUP Soluciones Inmobiliarias, comercializadora de inmuebles. Ex gerente comercial de ICI Marketing Inmobiliario.

Anexo 2:**Artículo periodístico****“Cambios urbanos | modernos restaurantes y locales de diseño conviven con la zona roja más famosa de Buenos Aires”**

Palermo, el barrio que crece y sigue sumando nuevas caras

Es el sector de la Capital que más se desarrolló en la última década. El uso popular y las modas inmobiliarias lo fueron dividiendo. Hoy cuenta con diez zonas, cada una con nombre y estilo propios.

Elena Peralta
eperalta@clarin.com

Un chico con bíceps de gimnasio y un bronceado que no parece de la costa atlántica charla con una señora que pasea su caniche en la esquina del Museo Renault. Mario, un vendedor ambulante, acomoda su mesa repleta de enchufes y cueritos para la canilla a dos cuadras del puente Pacífico. Tres amigas compran anillitos de vidrio en la plaza Cortázar y un grupo de oficinistas se apura para llegar a un happy hour de daikiris en un bar que queda justo atrás de un corralón de materiales de la avenida Juan B. Justo. Todo pasa en Palermo, una zona que cambia de nombre y de apariencias en cada esquina.

Lugar hay de sobra. Se trata del barrio más grande de la Capital (17,4 km²) y uno de los más antiguos. Además, es la zona que más creció en la última década. Según un censo de la Ciudad, desde 1994, sólo en Palermo Viejo abrieron casi 800 locales.

Pero Palermo es mucho más que las tiendas de diseño alrededor de la plaza Cortázar y los restaurantes de Dorrego. Sus límites oficiales son el Río, Zabala, Cabildo, Crámer, Córdoba, Coronel Díaz, Tagle y Salguero. En el medio entran desde las mansiones del Barrio Parque hasta los negocios apiñados de Pacífico.

"El crecimiento de los últimos años fue impresionante. Creo que nadie hasta ahora se planteó hasta dónde puede llegar", aseguró Daniel Mazzi, el director del CGP 14 Este, uno de los dos que tienen jurisdicción sobre sus cuadras. Para el urbanista Alfredo Garay, es un muestrario de tendencias urbanas: "Como en ninguna otra zona, conviven distintas maneras de vivir la ciudad separadas por pocas cuadras".

Lo cierto es que desde que nació como parte de la estancia de Juan Manuel de Rosas, el uso popular y algunas modas inmobiliarias le fueron agregando divisiones. Aunque el catastro municipal nunca las oficializó, la gente las reivindica como propias. ¿Cuántas caras tiene Palermo? Con la ayuda de vecinos, arquitectos y funcionarios, Clarín contó diez. Aquí, un recorrido para no perderse.

La ruta, curiosamente, comienza en la zona más tradicional de Buenos Aires: Palermo Chico, también llamado Barrio Parque. Históricamente, el hogar de la aristocracia porteña y el lugar con el promedio más alto de embajadas por metro cuadrado. Una curiosidad: los terrenos en los que se alzan las mansiones de Mirtha Legrand, Susana Giménez y Maradona alguna vez fueron parte de un complejo de casas baratas construido por el Banco Hipotecario.

Cruzando la calle Kennedy, los chalés estilo tudor suben unos pisos y son reemplazados por torres, no por más altas menos aristocráticas. Detrás de la Embajada de Estados Unidos comienza Palermo Nuevo. Según los pronósticos inmobiliarios, una de las zonas que más va crecer en los próximos años. Hay unos cinco proyectos de edificios que no se venderán a menos de 1.300 dólares el metro cuadrado. Desde sus balcones, la vista muestra otra de las caras: Palermo Vivo, la suma de espacios verdes más grande de Buenos Aires. Pero es a nivel del piso que Palermo Nuevo se gana el diploma de top: sanatorios modelo y bistrós donde un capuchino con una porción de pudding inglés sale \$ 6.

A menos de cinco cuadras, un cartel escrito a mano anuncia una merienda más barata: café con leche y tres medialunas por sólo \$ 2,50. En Pacífico se terminan las aspiraciones de ciudad de rascacielos y empieza la zona roja más famosa (Godoy Cruz). "Siempre fuimos la parte relegada —admite Gerardo Gari, presidente de la asociación de comerciantes de la avenida Santa Fe—. Sin embargo en 2003 tuvimos una ocupación récord de locales".

La avenida Juan B. Justo divide las dos caras fashion. De un lado, el diseño, y del otro, la moda gourmet. Para un desinformado, Palermo Viejo. Para los entendidos, Soho y Hollywood. También son las zonas que más crecieron. En diez años, se multiplicaron por cuatro los locales de ropa y los restaurantes. Pero no es el único circuito gastronómico. También están los más de 40 bistrós de Las Cañitas (junto con La Imprenta, el último mojón de Palermo antes de Belgrano). Y, en menor escala, los bares del bulevar Güemes, que alguien bautizó Palermo Sensible o Villa Freud, por la gran cantidad de consultorios de psicoanalistas.

"Pensar que antes a la gente le daba vergüenza decir que vivía en Las Cañitas —cuenta Salvador Marchese, desde hace 40 años verdulero en Arévalo al 2800—. Ahora hay tantos restaurantes que hasta mi nieto me convenció y pusimos una parrillita al lado del negocio". Cosas de Palermo, que siempre tiene lugar para otro.

Fuente: Peralta, Elena. "Palermo, el barrio que crece y sigue sumando nuevas caras". Lunes 26 de enero de 2004. Clarín.com. Disponible en: <http://www.clarin.com/diario/2004/01/26/h-03201.htm>. Fecha de captura: 16 de abril de 2008.

Anexo 3: Nota de prensa sobre el Premio a la Creatividad que otorga Reporteinmobiliario.com

Lunes 2 de mayo - 11 hs

**PREMIO:
CREATIVIDAD
INMOBILIARIA**

**TERRALAGOS - CANNING
GBA**



El emprendimiento inmobiliario que tiene la primera Crystal Lagoons del país, Terralagos, obtuvo el Premio a la Creatividad Inmobiliaria 2016 que otorga Reporte Inmobiliario. El proyecto que comercializa Castex fue postulado por la Universidad Politécnica de Madrid y la Cámara Inmobiliaria Argentina.












👤 **Germán Gómez Flores**
y **José Rozas** (CEO y
presidentes de Reporte
Inmobiliario) posan junto a
Esteban Edelstein Perino,
director de Castex Propiedades
👤 **Periodistas del sector y
organizadores del evento.**

Fuente: Revista Marketing de Obras en Construcción. Año 21, Edición N° 77, Mayo 2016, p. 33.
 Link de versión online: <http://xlink01.info/link-c5d0273ffe749419fb23f955dbf29691-1-c15eca2af84250ea62792d76d71b370c-6446a2ef978d73ea43ed4e8f6ad1cb35-newsmaker.gif>

Anexo 4: Ejemplos de comunicación de emprendimientos

Fig. 1: Emprendimiento con nombre propio de fantasía.

En este caso es un edificio emplazado en un terreno de triple frente de grandes dimensiones.

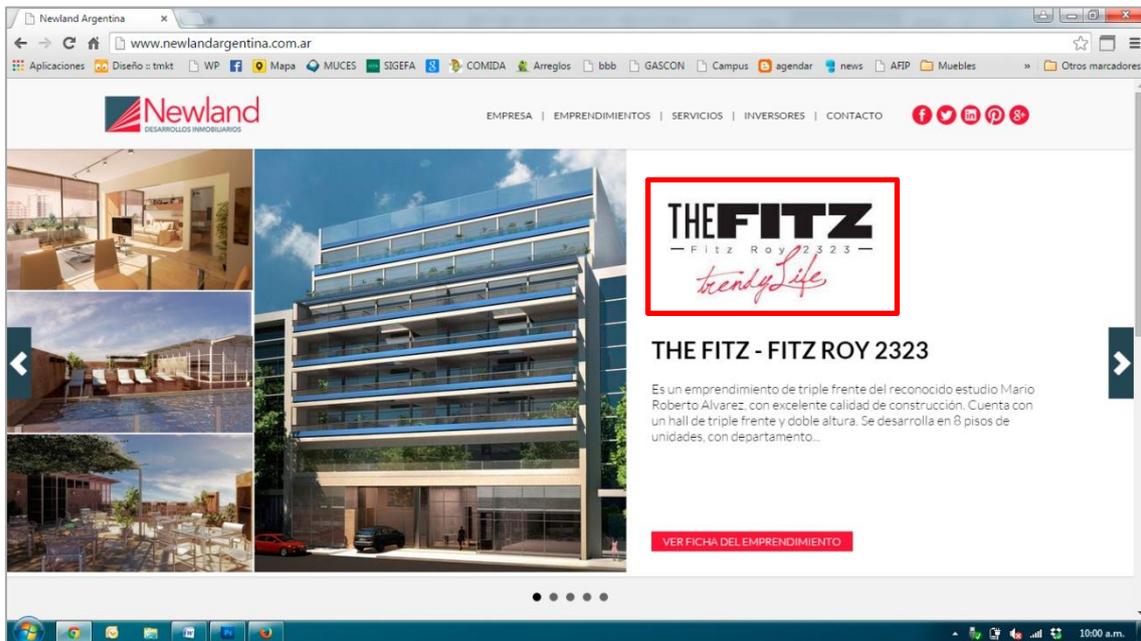


Fig. 2: Emprendimiento con nombre de fantasía.

Ejemplo de un edificio chico con departamentos de 1 y 2 ambientes. En este caso igualmente se desarrolló un nombre "Punto Boulevard".

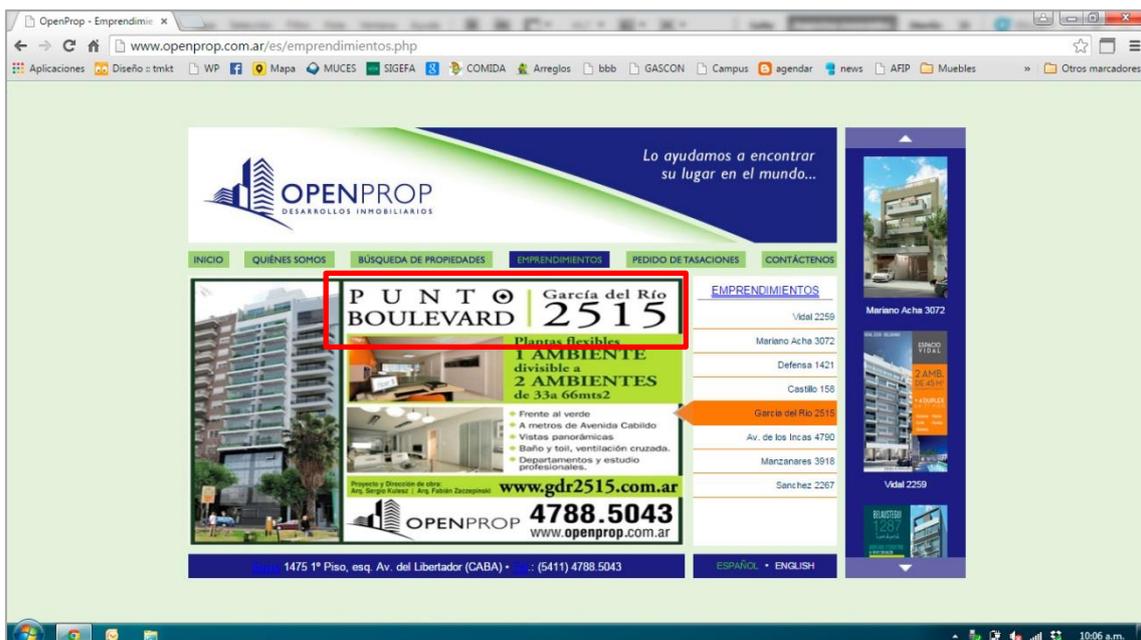


Fig. 3: Publicidad en el diario La Nación que muestra ejemplos de emprendimientos que tomaron el nombre de su ubicación y otro que tiene nombre propio. Además en el ejemplo se ve el método de venta.

LA NACION | SÁBADO 21 DE MARZO DE 2015 PROPIEDADES & COUNTRIES | 3

PARA SABER TODO SOBRE BUENOS AIRES **f /CONTÁ CON** **Toribio Achával**

Nuevos Lanzamientos

ALTO GRANDE TUCUMÁN
TUCUMÁN 780
ENTRE MAIPÚ Y ESMERALDA

ANTICIPO Y CUOTAS MUY ACCESIBLES.



UNIDADES:
1 Ambiente
1 Ambiente y 1/2
2 Ambientes

• Apto profesional
• Piscina • Solárium

Alta rentabilidad con Administración Hotelera opcional.

1302 Independencia

MONOAMBIENTES | 2 AMBIENTES | 3 AMBIENTES



**VIVIR + TRABAJAR
ESTUDIAR + RENTAR**

10% de descuento por las primeras 2 unidades. Próximo a Universidades y medios de transporte.

EDIFICIO APTO PROFESIONAL
LOCALES COMERCIALES PB
COCHERAS Y BAULERAS

40 CUOTAS EN PESOS

ENTREGA JUNIO 2018

SUM • SOLÁRIUM • PISCINA • PARRILLA • GIMNASIO • LAUNDRY

DESARROLLOS INMOBILIARIOS **METROCUADRADO**  PROYECTO Y DIRECCIÓN: **Robles Suarez**

Segurola 1030

- Unidades de 1, 2 y 3 ambientes
- Sector de jardines, espejo de agua
- Juegos para niños en PB
- SUM en piso 10



VENTA EN PESOS • 36 CUOTAS

UBICACIÓN INMEJORABLE.
M. T. DE ALVEAR
1528

Entre Paraná y Montevideo.



Monoambientes.
Muy buena calidad.

ENTREGA 36 MESES. FINANCIACIÓN EN PESOS.

Llamar hoy de 10 a 17 hs. • Miércoles a Viernes de 10 a 18 hs. 4819-4000
 obras@toribioachaval.com toribioachaval.com

Fig. 4: Publicidad en medios: diarios.

Ejemplo de la comercialización de emprendimientos.

Cabe destacar que en cuanto al naming, mantienen el mismo nombre que es "Micro" que alude a la constructora que los desarrolla.

CUOTITAS PREDIAL | **COMPRÁ CON LA CUOTA MÁS BAJA DEL MERCADO** | Financiación sin Requisitos

PROYECTO	UBICACIÓN	FINALIZACIÓN	PRECIO	CUOTITAS
HIPOLITO YRIGOYEN 3132	y Gral. Urquiza Balvanera	Finaliz. Aprox. Diciembre 2017	\$ 467.370.-	120
PAYSANDÚ 1970	y Espinosa. Paternal.	Finaliz. Aprox. Agosto 2016	\$ 793.975.-	120
OLIDEN 660	y García del Cossio. Liniers.	Finaliz. Aprox. Diciemb. 2016	\$ 493.560.-	72
GUARDIA NACIONAL 25	y Av. Ramón Falcón. Villa Luro.	Finaliz. Aprox. Octubre 2016	\$ 1.058.605.-	90
TERRADA 72	y Av. Rivadavia. A mts Subte "A" Flores.	Finaliz. Aprox. Diciemb. 2016	\$ 516.451.-	48
AV. CORRIENTES 4215	y Gascón. A mts Subte "B" Almagro.	Finaliz. Aprox. Marzo 2015	-	GRAN CATEGORÍA

VER SÁB y DOM de 14 a 18hs

CONSULTE POR NUESTRAS OTRAS 45 OBRAS | Videos explicativos: youtube.com/cuotitaspredial

Lo invitamos a los desayunos informativos de CUOTITAS PREDIAL los días sábado 11:00 hs. Confirmar asistencia: desayunos@predial.com.ar

VISITE UNIDAD MODELO SÁB de 12 a 18 hs y DOM de 14 a 18 hs. en TRELLES 1218 PISO 5º "B".

J. SALGUERO 794
(011) 4861-5050

HORARIO DE ATENCIÓN: Lun. a Sáb. de 10 a 18:30hs.
www.predial.com.ar emprendimientos@predial.com.ar

PREDIAL PROPIEDADES S.R.L CUIT 30-71024499-1 Ofertas válidas desde el 21/03/2015 hasta el 26/03/2015 inclusive. CUCICBA MAT 3269 (1)(2)(3)(4) cuotas redeterminadas por cámara argentina de la construcción. El amoblamiento incluido varía según cada tipología y proyecto.

Fig. 5: Propiedades en redes sociales

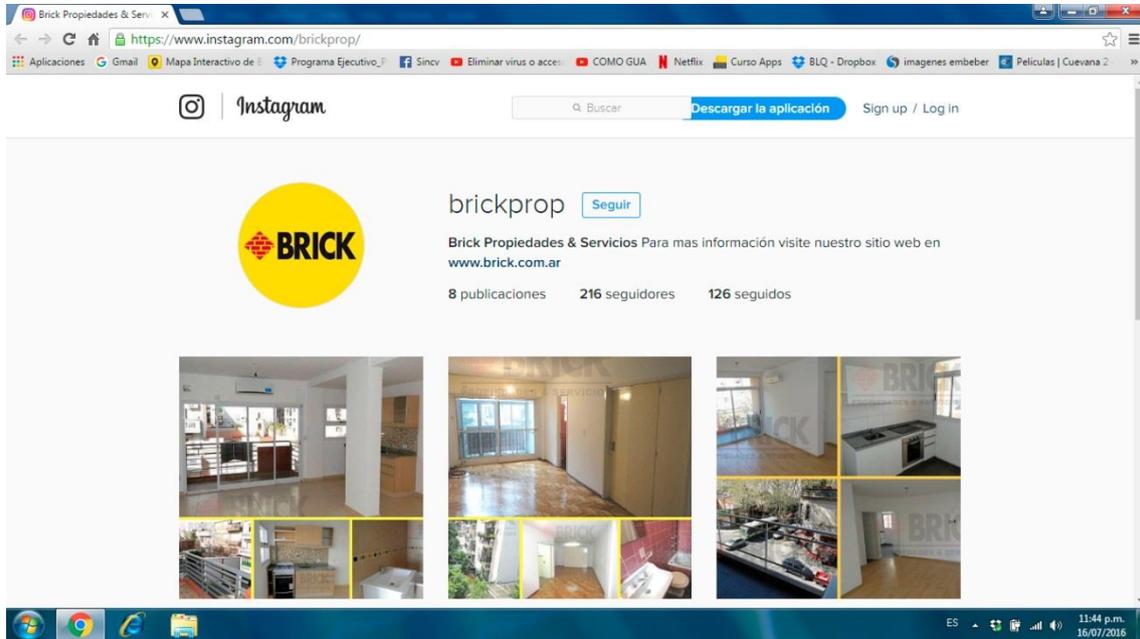
a) Presencia en Facebook



b) Presencia en Twitter



c) Presencia en Instagram



d) Presencia en LinkedIn

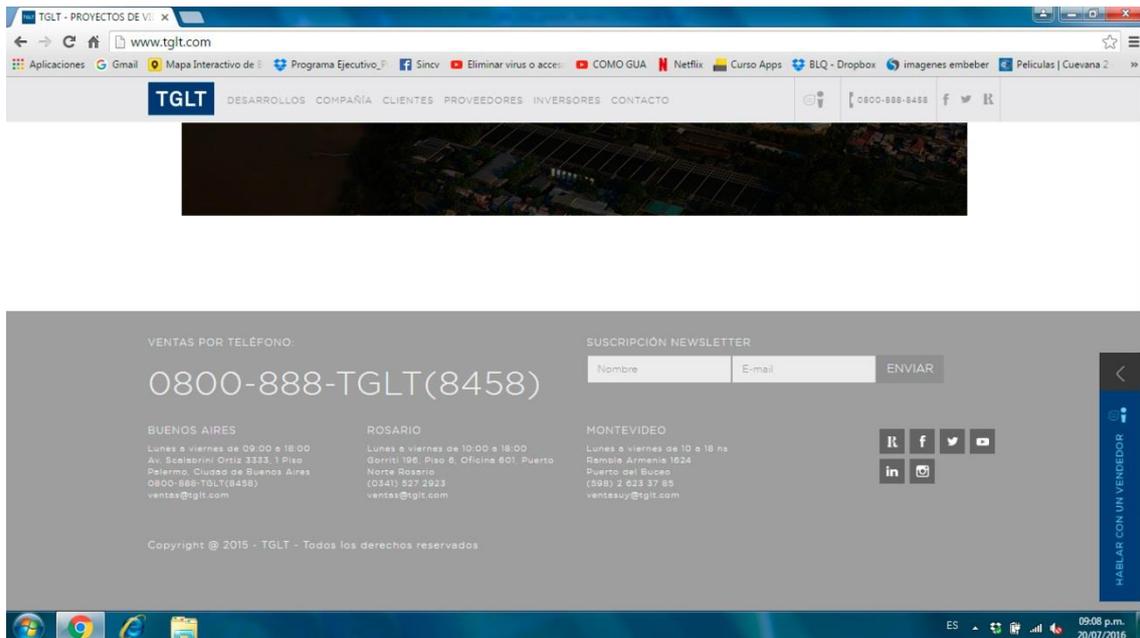


Fig. 6: Sitio de la desarrolladora TGLT donde se ejemplifica la atención por Chat a los clientes. En rojo se simboliza la posibilidad de contacto que brinda.

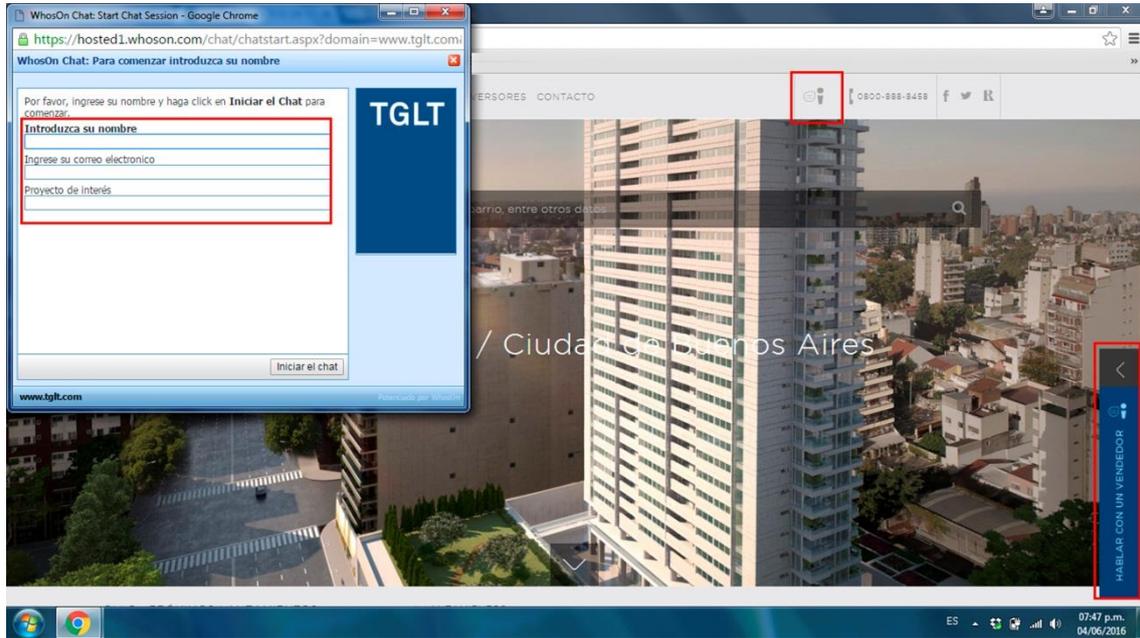


Fig. 7: Imagen ilustrativa del portal Argenprop
 Imagen ilustrativa del portal Argenprop de la publicación de un edificio en pozo que toma el nombre de su calle y gracias a los avances de Internet también se muestra la ubicación en el plano y su entorno.

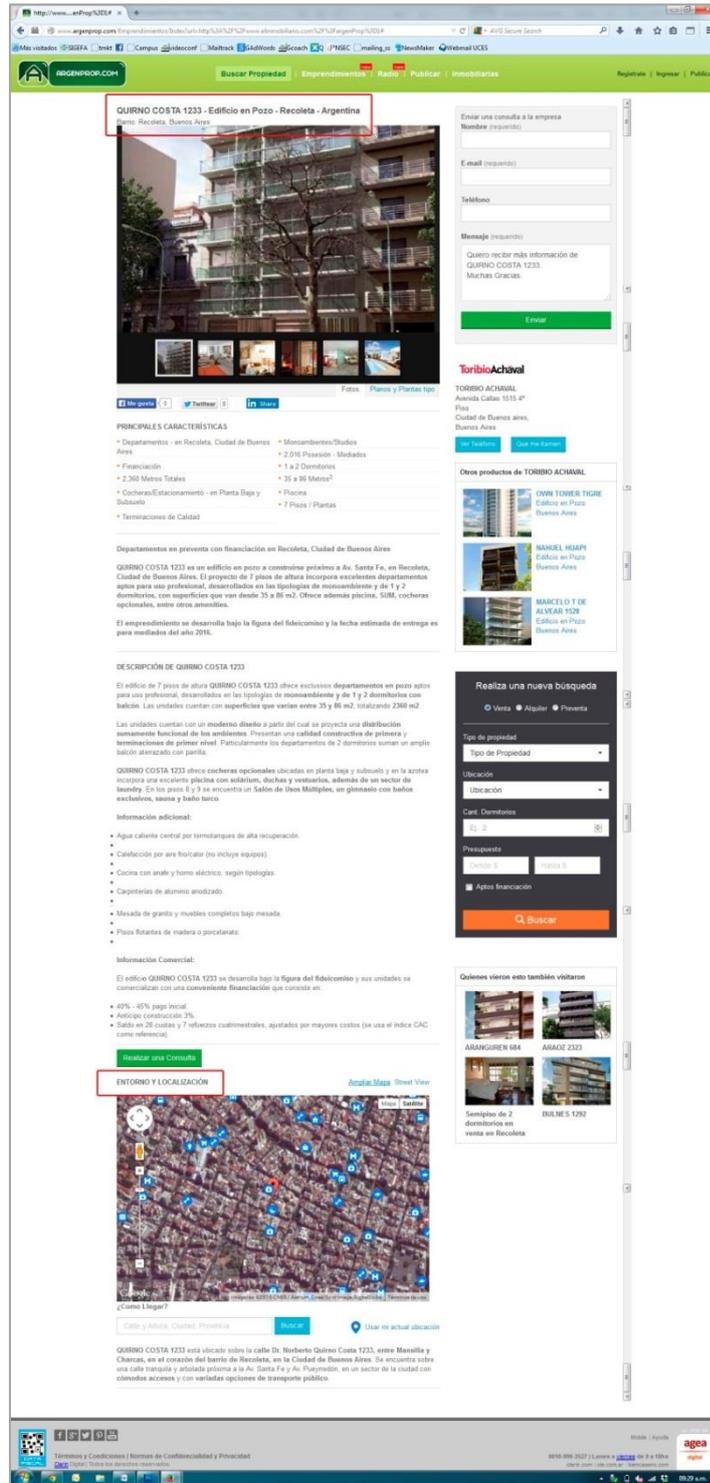


Fig. 8: Imagen ilustrativa del portal Zonaprop Portal de Zonaprop.com.ar, del portal de clasificados para publicar propiedades en diferentes zonas.

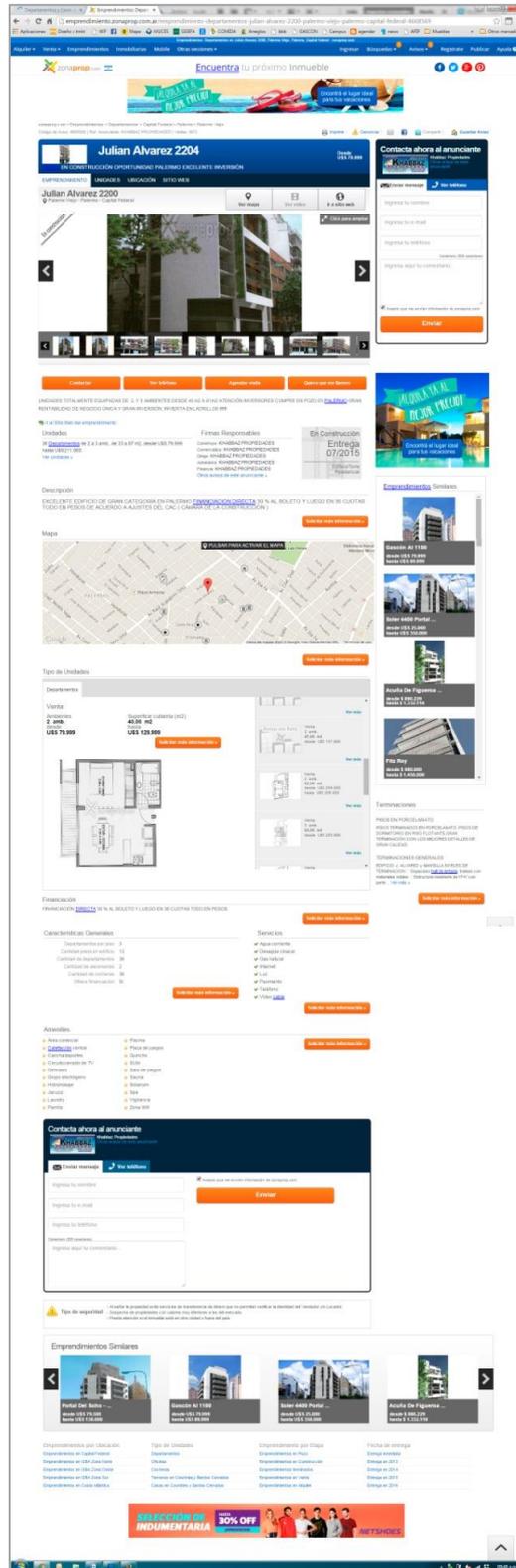


Fig. 9: Sitio propio en Internet sobre emprendimientos en pozo de grandes dimensiones, con un nombre ya posicionado en el mercado, lo que lleva a que se expongan sólo algunas de las características en su comunicación.

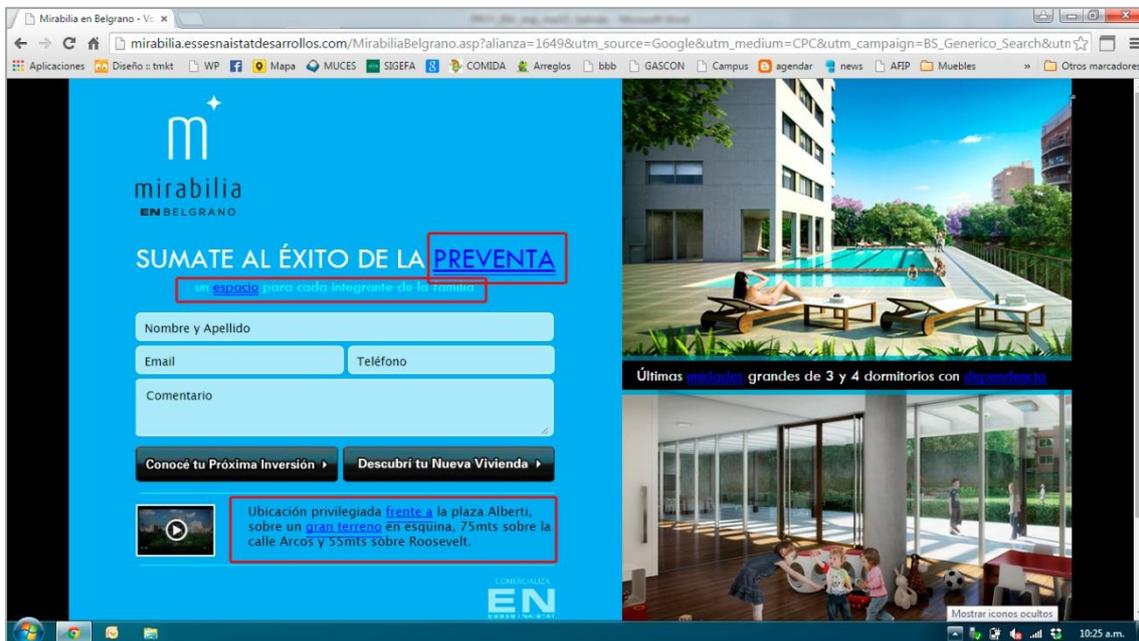


Fig. 10: Ejemplo de la diferencia entre SEO y SEM.



Organic Search Results
 Results generated algorithmically – unpaid

Paid Search Advertising
 Your message reaches customers at the moment they demonstrate interest in what you sell

Fig. 11: Imagen ilustrativa de un mailing de producto inmobiliario

Quo - Torre de Vanguardia - Palermo Soho Paraguay x

Ocampo Propiedades <newsbel@ocampopropiedades.com.ar> 22 abr. ☆

para

Si no puede ver correctamente este email, [haga clic aquí](#).

En caso de que no quiera recibir más, [acceda aquí](#) para cancelar.



OCAMPO PROPIEDADES
División Development

Proyecto arquitectónico con características únicas y exclusivas, tanto en comodidad como en categoría.

Quo 4445 PARAGUAY
BY BRODYFRIEDMAN

Palermo Soho



POSESIÓN JUNIO 2016

Departamentos de 2 y 3 ambientes

- Piscina con espejo de agua en último piso
- Piscina climatizada con espejo de agua en PB
- Jardín de 500 m2
- Gym equipado
- Cocheras cubiertas y bauleras (optativas)
- Cocheras de cortesía
- SUM
- Parrilla
- Laundry
- Vigilancia 24 hs.









DE BARROLLO PROYECTO Y DIRECCIÓN

CONTÁCTESE CON NOSOTROS

4776-6600

www.ocampopropiedades.com

Ocampo Propiedades presenta Quo 4445, ubicado en Paraguay 4445, en el barrio de Palermo Soho, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. Proyecto arquitectónico con características únicas y exclusivas, tanto en comodidad como en categoría. // Posesión junio 2016 // Departamentos de 2 y 3 ambientes // Piscina con espejo de agua en último piso // Piscina climatizada con espejo de agua en PB // Jardín de 500 m2 // Gym equipado // Cocheras cubiertas y bauleras (optativas) // Cocheras de cortesía // SUM // Parrilla // Laundry // Vigilancia 24 hs. // Características: Piso de mármol natural // Cobertura por los medanos // Perchero en gimnasio // Baños de mármol // Jardines // Climatización // Pisos en mármol // Iluminación no incluye en confortamos con nosotros al teléfono 011 4776 6600, o bien puede encontrar más información en nuestro sitio web: www.ocampopropiedades.com // Ocampo Propiedades, Sucursal Palermo, Thames 2394, teléfono 011 4776 6600, Sucursal Barrio Norte, Avenida Corrientes Dvsa 2707, teléfono 011 4881 7030, Sucursal Palermo Viejo del Puro 2476, teléfono 011 4785 9900, Sucursal La Imprenta, Avenida del Libertador 4720, teléfono 011 4771 3400. // Los planos e imágenes no son contractuales. // Propiedades edificadas del emprendimiento. El mobiliario y la decoración son incluidos a menor costo suabellés y no forman parte del contrato. // Mármol sujeto a alteraciones. Las medidas, proporciones y alturas de edificios aquí expresados son aproximadas, y form sólo válidas sólo si fuera suabellés. Los detalles surgen de los planos de subdivisión. La ubicación de los ambientes, factibilidad de parques y los colores de cortesía pueden variar según requerimientos del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Fig. 12: Sitio web de la consultora Interwin que muestra su oferta de productos para comercializar con el buscador de propiedades.

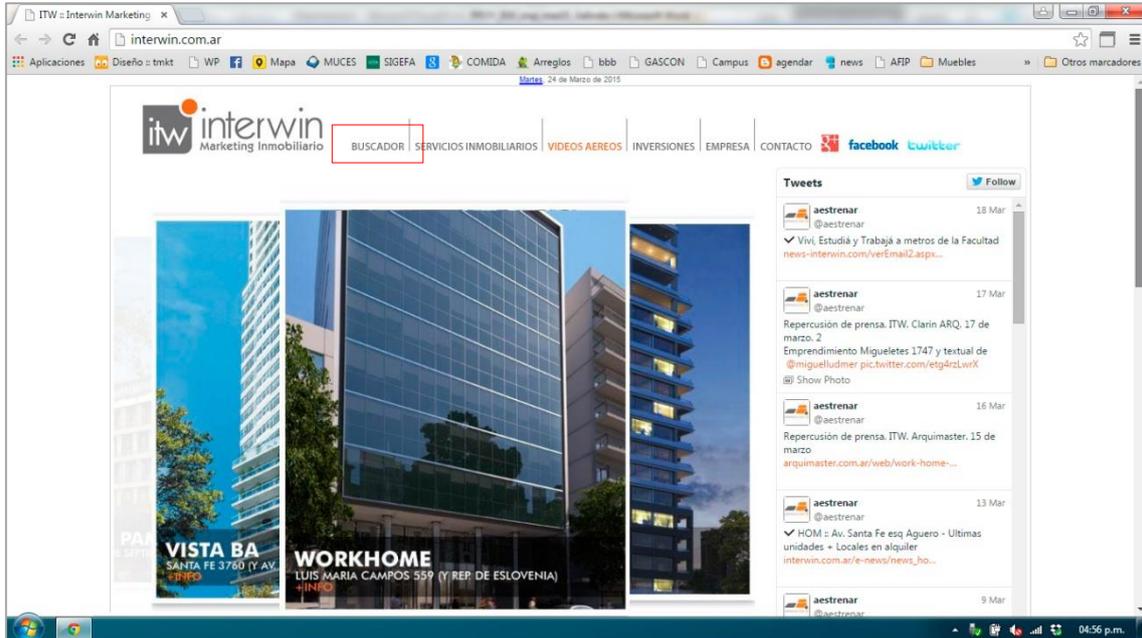


Fig. 13: Sitio de la inmobiliaria Migliorisi que muestra un buscador para su amplia oferta de productos en venta y alquiler. Esta herramienta de búsqueda es muy utilizada en los sitios de inmobiliarias y en los portales para facilitar el acceso a la cartera de cada oferente.

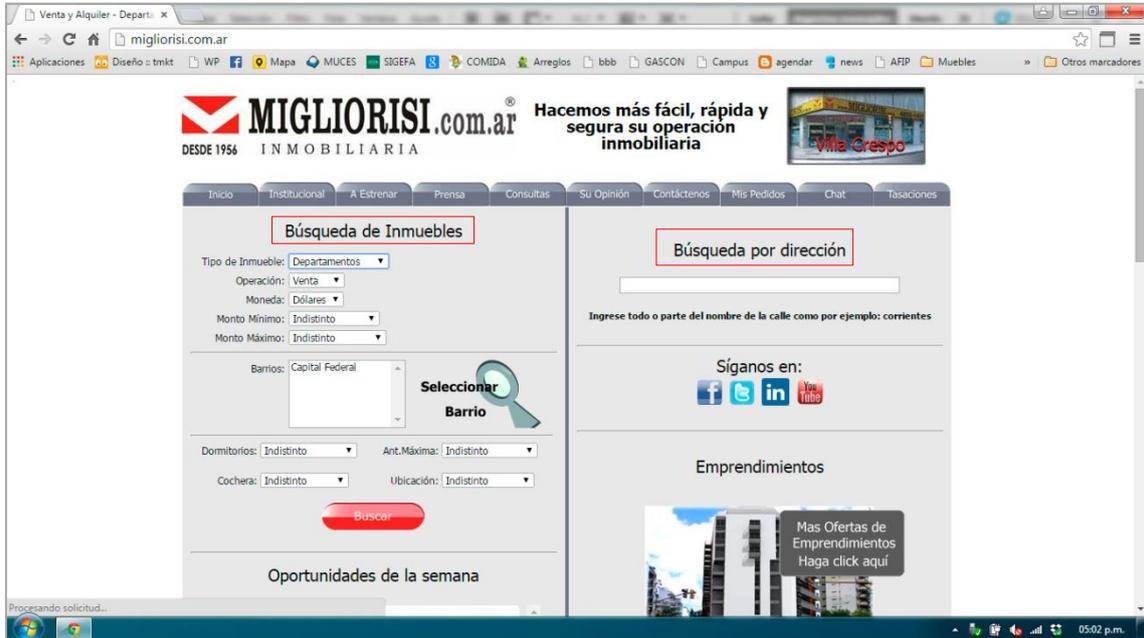


Fig. 14: Imagen del Portal Properati que busca tiene buscador de inmuebles y genera leads para inmobiliarias y desarrolladores

