

TRABAJO FIN DE GRADO

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNANDEZ

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURIDICAS



GRADO EN ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS

CURSO ACADEMICO 2021/2022

PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA GRUPO TM

AUTOR: BRIAN GEA MANZANO

TUTOR: ANTONIO JOSE VERDU JOVER

FECHA: 02/09/2022

Índice

1. Resumen ejecutivo.....	4
2. Introducción	6
3. Descripción de la empresa y su negocio	7
3.1 Reseña histórica de TM Grupo Inmobiliario	7
3.2 Actividad general de la empresa	9
3.3 Aspectos de su cultura organizacional.....	9
3.3.1 Misión.....	9
3.3.2 Visión	10
3.3.3 Valores	10
3.3.4 Otros aspectos organizacionales.....	11
3.4 Líneas de negocio.....	11
4. Análisis estratégico externo	12
4.1 Análisis PESTEL.....	12
4.1.1 Factores Políticos	12
4.1.2 Factores económicos	14
4.1.3 Factores socioculturales.....	21
4.1.4 Factores Tecnológicos	23
4.1.5 Factores ecológicos	25
4.1.6 Factores legales	26
4.1.7 Resultados del análisis PESTEL.....	28
4.2 Análisis de fuerzas Porter	30
4.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores: Bajo.	31
4.2.2 Amenazas de productos sustitutivos: Baja	33
4.2.3 Rivalidad entre competidores existentes: Alta	34

4.2.4 Poder de negociación de los proveedores: alto.....	37
4.2.5 Poder de negociación de los clientes: medio	38
4.3 Análisis interno	39
4.3.1 Perfil estratégico de la empresa	39
Canales de distribución.....	39
Clientes	41
Estrategias de marketing	45
4.3.2 Puntos fuertes y débiles de la organización.....	48
Puntos Fuertes.....	48
Puntos Débiles	49
4.3.3 Cadena de valor	49
4.3.4 Análisis de recursos.....	52
4.3.5 Matriz DAFO.....	54
5. Recomendaciones estratégicas a la empresa basadas en el análisis estratégico	55
6. Conclusiones.....	56
7. Referencias.....	57

1. Resumen ejecutivo

El presente plan de marketing se relaciona con la empresa TM Grupo inmobiliario, radicada en Alicante y especializada en construcción, promoción y gestión de viviendas de segunda residencia con un interés básico en las unidades relacionadas con áreas turísticas. En este sentido, la organización demuestra una solidez notable y sobre todo una historia que la caracteriza como una de las mejores empresas en su ramo. Recientemente se ha diversificado abarcando otros espacios complementarios relacionados con su interés inicial, sobre todo en las áreas del alquiler vacacional, intermediación inmobiliaria y propiedades en el ámbito agropecuario.

Dicho crecimiento ha generado necesidades particulares referidas al manejo de su marca en los nuevos espacios en los que espera tener el mismo éxito que en sus operaciones originales. Cabe señalar que dicha diversidad obliga a diferenciar servicios y promocionar los nuevos desde una perspectiva integral del negocio aprovechando su posicionamiento previo y desarrollando ideas novedosas en áreas de interés como el desarrollo de un mix estratégico que incorpore diversidad y generación de leads a fidelizar (Rivera, 2017). Para ello se presentan aspectos fundamentales del negocio, así como del posicionamiento de la empresa desde la perspectiva del marketing digital.

Así mismo, un análisis de las situaciones tanto externas como internas que afectan al sector inmobiliario en cuanto a situación política, económica, tecnológica entre otras. Además, una valoración del mercado asumiendo la posición privilegiada de TM inmobiliaria en relación con sus competidores y clientes y finalizando el estudio situacional diseñando una matriz DOFA en la que se exponen los resultados de los análisis y la forma de generar estrategias a partir de los siguientes datos: la empresa cuenta con una amplia experiencia sustentada en más de 50 años en el negocio inmobiliario. Su caracterización en el mercado es intermedia, porque se ha centrado en una zona muy específica, más allá de lograr una expansión tanta geográfica como del propio negocio.

Sin embargo, asume un enfoque centrado en el tipo de actividad tradicional con atención directa en la obra y con muy poca interacción digital, lo que se convierte en uno de sus puntos débiles más notables. Destaca el rendimiento limitado en el ámbito de las estrategias digitales con canales muy concretos, pero de poca amplitud en cuanto a los

clientes potenciales. Se hace necesario desarrollar una política de marketing agresiva centrada en la captación de nuevos segmentos diferenciados del tradicional que como se aprecia en el punto correspondiente es bastante limitado en cuanto a sus posibilidades de crecimiento.

Entre otras estrategias se proponen diversas formas de conexión, así como la integración de nuevas tecnologías que les permitan a los clientes potenciales apreciar las diferentes opciones y mantener un registro pormenorizado de las características de los inmuebles ofertados. De esta manera se espera un crecimiento de la base de clientes a través de estrategias como visitas virtuales, construcción de espacios a medida, sugerencias del cliente en cuanto a algunos aspectos complementarios y similares.



2. Introducción

La gestión del marketing empresarial ha evolucionado, no solo con respecto a herramientas y conocimientos, sino a la manera en la que se concretan muchos aspectos previos a la estrategia. Se trata de un proceso integral, dinámico y progresivo que requiere de diversas acciones anteriores al abordaje de las campañas propiamente dichas. El marketing estratégico deriva directamente de la planificación estratégica y por lo tanto, requiere de un impulso inicial muy específico, determinado por el diagnóstico situacional. El reconocimiento de los diferentes aspectos, tanto positivos como negativos que se presentan en una empresa y que pueden afectar dicha campaña.

Esta es la finalidad del presente trabajo, a través del cual se presenta la primera fase de un plan de marketing estratégico a ser diseñado para la empresa Grupo Inmobiliario TM. Dicha organización presenta algunas características básicas que la hacen susceptible de requerir este tipo de análisis previos a la concreción de estrategias para mejorar su imagen y potenciar las ventas en un sector particularmente complejo como el de los inmuebles del sector turístico.

Resulta esencial, no solo para la empresa sino para el desarrollo de cualquier plan estratégico el reconocer aspectos básicos de su accionar, así como de su entorno. De esta forma se facilita la toma de decisiones que se realiza de manera objetiva y basada en datos reales y comprobables. Así mismo, mejoran las posibilidades de reconocer al público objetivo y dirigir el esfuerzo en su captación.

Por otra parte, la tarea de diagnosticar la situación de la empresa establece un marcador importante en cuanto al desarrollo de la carrera (Grado en ADE) por cuanto se incorporan conocimientos generales adquiridos a lo largo de la misma. De esta manera se comprueban los aprendizajes adquiridos a través de una gestión práctica, en la que se integran las diferentes competencias necesarias para realizar funciones en tiempo y modo real.

A los fines del presente trabajo, se ha presentado la primera fase de un plan de marketing estratégico, con especial énfasis en el marketing digital, toda vez que se considera que la empresa adolece de una efectiva política comunicacional en medios digitales. Al respecto, la estructura del trabajo presenta los aspectos organizacionales del

grupo Inmobiliario TM, como un mecanismo para reconocer la línea de trabajo y su filosofía empresarial. Posteriormente se realiza un análisis PESTEL como una herramienta básica para reconocer el entorno macro de la campaña.

Posteriormente, desde una perspectiva directamente relacionada con el negocio inmobiliario, se presenta el análisis de las fuerzas PORTER, a través del cual se identifican aspectos de la competencia, así como la relación con los proveedores y clientes. Así mismo, se incorpora un análisis interno con los puntos fuertes y débiles de la organización. Con toda esta información se procede finalmente a presentar un análisis DAFO del que se puede partir para concretar el ámbito estratégico a ser diseñado posteriormente.

3. Descripción de la empresa y su negocio

A continuación, se describen algunos aspectos fundamentales de la empresa en función de reconocer su posición actual en el mercado inmobiliario a parte de sus aspectos organizacionales.

3.1 Reseña histórica de TM Grupo Inmobiliario

Como se señaló anteriormente, se trata de una empresa con sede en la ciudad de Alicante, fundada en 1969 como una iniciativa familiar por parte de José Luis Serna. Su primera actividad fue la construcción de un conjunto viviendas de primera residencia en Orihuela. La evolución fue un tanto lenta para el periodo que media entre los años 70 y 80, pero para 1983 construyen su primer proyecto de segunda residencia, se trata de la urbanización Torreblanca del Mediterráneo que le da el nombre a la compañía. Al año siguiente se consolidan a nivel nacional con su primera oficina en Madrid desde donde dirigen el proceso de expansión posterior. En 1985 se incrementa el negocio a través del desarrollo de viviendas equipadas, lo que significa un salto significativo de los primeros procesos de construcción más limitados e inmediatos. De hecho, se puede considerar a TM como pioneros al presentar esta modalidad de unidades habitacionales listas para ocupar.

Seguidamente en el año 1986 comienza un proceso de internacionalización de oferta de inmuebles a partir de una red comercial internacional que aprovecha el bienestar de los años 80 en Europa ofreciendo oportunidades en áreas turísticas. En el mismo inician el desarrollo más ambicioso para el momento en el ámbito de las residencias turísticas. En

efecto, adquieren la locación para construir Viñamar, el primer conjunto residencial totalmente turístico con más de 1800 viviendas de segunda ocupación y en el marco de un boom económico determinado por la situación económica general del continente.

Para 1987 se da inicio a la construcción del edificio Bahía Torrevieja que se convierte en la sede corporativa de la organización. Se van consolidando de manera efectiva hacia la década de los años 90 cuando realizan otro avance con la construcción de Riomar, Veramar, Novamar, Terramar y Zeniamar. Todos ellos caracterizados por su interés en viviendas de segunda ocupación con interés turístico, que los define ampliamente en el mercado.

Llegado el nuevo siglo se convierten en uno de los líderes del mercado inmobiliario turístico y se amplía su oferta a través de otro paso pionero a través de la implementación de ventas digitales, siendo la primera empresa e intentar consolidarse en el espacio virtual. En el año 2005 consolidan la internacionalización que antes solo se refería a vender propiedades en España y que ahora abarca otros países como la iniciativa de Fives Beach Hotel and Residences en México. En el año 2006 cambian su nombre anterior de Torreblanca del Mediterráneo por TM Grupo Inmobiliario, lo que les otorga solidez y posicionamiento.

En el año 2009 se inician dos proyectos fundamentales en la actualidad, por una parte, el programa de viviendas personalizadas, de nuevo como pioneros en el sector, estableciendo un nuevo paradigma de atención al cliente y sus intereses. Así mismo, se incorporan al mercado de las propiedades agropecuarias a través de una filial identificada como TM agrícola, lo que demuestra la fuerza de su marca ya reconocida en el ámbito de la inmobiliaria turística. Al año siguiente, logran expandirse al mercado brasileño, con Residencial Mare Nostrum, un conjunto de 160 viviendas en Salvador de Bahía, una zona de turismo por excelencia, segunda plaza de importancia turística en el país suramericano. Su crecimiento a partir de ese hito ha resultado importante desde la perspectiva internacional con diversos proyectos sobre todo en México donde aprovecha el boom representado por la Riviera Maya que en el año 2020 logro poner en funcionamiento su tercer hotel en el país, lo que demuestra su éxito y trayectoria en constante crecimiento.

En otro orden de ideas, han desarrollado una política corporativa intensa, ganando reconocimientos tanto en su sector como en el plano económico general. En definitiva, son

más de 50 años en los que ha logrado consolidar su nombre y prestigio, siendo este dato fundamental en el desarrollo y diseño de cualquier estrategia de marketing.

3.2 Actividad general de la empresa

Según los datos expuestos por la empresa en su portal web, se trata de una organización con 51 años en el mercado inmobiliario en el que ha logrado establecerse con diferentes estrategias, sobre todo una referencia básica a un mercado concreto como el inmobiliario de segunda ocupación con interés turístico, donde se ubica fundamentalmente su acción empresarial. En este periodo de tiempo ha entregado veinte mil viviendas en diferentes sectores, siendo una cifra considerable sobre todo por su durabilidad en el tiempo. Estas viviendas fueron construidas por la empresa y abarcan un espacio de 11 millones y medio de metros cuadrados y con proyectos para 2500 nuevas viviendas en el futuro inmediato a través de 20 proyectos que se encuentran desarrollando en este momento.

Para lograr estos números se apoyan en un capital humano altamente preparado en el área inmobiliaria que supera las 1500 personas que laboran en diversos ámbitos de interés, pero sobre todo en la comercialización de viviendas de segunda ocupación con una red de apoyo que cuenta con 460 agentes comerciales. En este sentido su rentabilidad queda establecida en las mediciones de satisfacción de sus clientes que alcanza a un 95%.

3.3 Aspectos de su cultura organizacional

En este apartado se señalan los componentes de la cultura organizacional de la empresa que permiten identificar su contexto empresarial y como se visualizan. Se transcriben tanto la visión, misión, valores y otros aspectos fundamentales.

3.3.1 Misión

Desarrollar proyectos inmobiliarios turísticos y hoteleros, prestando un servicio de calidad e incorporando productos y servicios diferenciales, que aporten una excelente experiencia de compra a nuestros clientes, comprometiéndonos con la sociedad, generando empleo y riqueza en nuestro entorno.

3.3.2 Visión

Ser el grupo referente en el sector inmobiliario que colabore en un futuro mejor, construyendo residenciales de forma sostenible y con un servicio de calidad para las personas — clientes, ciudadanos y accionistas —, y para las comunidades en las que desarrollamos nuestras actividades, generando empleo y riqueza. Erigidos como referente por nuestros firmes compromisos con los principios éticos, el buen gobierno corporativo y la transparencia, la calidad, la vigilancia del límite de endeudamiento, la innovación y la orientación y servicio al cliente.

3.3.3 Valores

Un aspecto fundamental en el desempeño organizacional se refiere a la implantación de un enfoque ético en el comportamiento empresarial. De esta manera se logra un “espíritu de cuerpo” según el cual, todos los integrantes de la organización pueden guiarse y desarrollar sus funciones. La expresión práctica de esta idea se encuentra en los valores que la empresa desarrolla, tales como:

- Solvencia, relacionada con la capacidad tanto financiera como económica de llevar adelante su visión del negocio, cumpliendo cabalmente con sus obligaciones.
- Compromiso, referido a la sujeción de su actividad a un determinado modelo ético según el cual el cliente y su satisfacción es lo primero.
- Liderazgo, representado en su posicionamiento en el mercado sobre todo en su zona de influencia, así como en su capacidad para expandir su trabajo hacia otras áreas, tanto empresariales como geográficas.
- Innovación, desarrollada a partir de nuevas modalidades de negocio sobre todo en áreas diferentes a la inmobiliaria clásica.
- Interés por el cliente demostrado en su preocupación por su satisfacción y comprensión de sus necesidades.
- Resultados objetivos presentados fundamentalmente ante sus accionistas con rendimientos que le han permitido mantenerse en un mercado relativamente difícil y competitivo.

3.3.4 Otros aspectos organizacionales

En la gestión de TM grupo Inmobiliario se presentan algunos aspectos de sumo interés como la inclusión de un modelo de gobierno corporativo que se fundamenta en la transparencia, así como un control exhaustivo de sus actividades a partir de un proceso de revisión sistemática de todos sus comportamientos organizacionales. Así mismo plantean la existencia de un Código Ético particular de la organización desarrollado desde 2016. A través del mismo se determinan los comportamientos responsables por parte de la empresa, así como las obligaciones con los grupos de interés con los que mantienen relación directa e indirecta. Para complementar esta idea presentan una novedad interesante: El Buzón Ético, un mecanismo para ofrecer opiniones sobre el comportamiento de los miembros de la organización y de esta manera mejorar sus resultados de cara a su construcción de marca éticamente responsable.

3.4 Líneas de negocio

Según su propia visión del negocio, TM Inmobiliaria fundamentalmente trabaja en tres líneas básicas:

- Promociones de venta para viviendas de segunda ocupación en España
- Promociones de venta para viviendas de segunda ocupación en el extranjero con una línea especial en México.
- Hoteles turísticos de alta gama en México
- Diversificación inmobiliaria.

Al respecto, el énfasis se coloca en el ámbito de las viviendas turísticas de segunda ocupación en España con un total del 90% de sus ventas totales. Esta cifra se relaciona con el hecho que las promociones en el extranjero se han ralentizado por la crisis COVID-19 y el ámbito de la diversificación inmobiliaria hacia áreas como propiedades agrícolas se encuentra en plan de implementación.

4. Análisis estratégico externo

4.1 Análisis PESTEL

En el desarrollo de este análisis se presentan aspectos comunes de la actividad económica y social española, asumiendo que la empresa se encuentra en un sector concreto sobre el cual se ha definido fundamentalmente el de la inmobiliaria en el sector turismo. Muchos ámbitos son comunes para actividades de construcción y de actividad ligada al ocio y la gestión turística y en función de estos se hace referencia a determinados espacios concretos como los relacionados con indicadores macroeconómicos y sector terciario de la economía.

4.1.1 Aspectos Políticos

En este caso se hace alusión a la política comprendida como un medio para ejercer el Poder Público y las condiciones para influenciar decisiones en el sector privado a partir de las acciones de las autoridades. En este sentido, la actividad turística se estima como un entorno particularmente importante tal como se describe en los aspectos económicos, llegando a alcanzar el 13% del PIB. Las regulaciones impuestas a este sector son mínimas porque se espera que el mismo se desarrolle de manera efectiva a partir de políticas de Estado relacionadas con la reactivación económica pos-pandemia. Como ya fue en el pasado el turismo se corresponde con una actividad de extrema importancia desde diversas perspectivas, incluyendo su relación con la construcción de inmuebles de segunda ocupación.

De hecho, en la visión macro del actual gobierno se encuentra precisamente la presunción de una reactivación que tenga como centro temático a la construcción, el turismo y el reacondicionamiento sanitario (Mesa, 2021). De esta forma, el impacto del proceso reactivador se puede apreciar precisamente en las políticas dirigidas a mejorar el desempeño de ambos sectores y esto implica una ventana de oportunidad para empresas como TM Inmobiliaria.

Desde la perspectiva política España es un país democrático de tipo parlamentario, pero con una fuerza implícita en el ejecutivo representado por el presidente de gobierno, que mantiene un control sobre muchas instituciones del Estado, sobre todo a nivel

operativo. En este caso, el actual gobierno fue electo en el año 2019 en unas elecciones bastante complicadas desde el panorama partidista, lo que le ha obligado a realizar alianzas constantes entre su partido, el PSOE y otras fuerzas que le son afines. Sin embargo, en este panorama estas fuerzas han centrado su interés en políticas públicas de asistencia social, lo que implica un marco restrictivo para acciones dirigidas a mejorar el panorama económico desde el enfoque de la empresa privada como principal motor económico. Así mismo, la situación originada en la pandemia por COVID-19 ha generado otras limitaciones que se suman al escenario europeo y que han convertido a la magistratura de Pedro Sánchez en una situación de constante presión interna y externa. Si a esto se suma la situación bélica en Ucrania y como la misma afecta a los factores de poder europeos, se puede asumir que todos los entornos políticos han sufrido en mayor o menor medida el impacto de las crisis sucesivas.

En efecto, la situación de guerra señalada anteriormente, puede redefinir el panorama de la política europea en general y española en particular. Por el momento no parece ser un problema para el actual gobierno, sobre todo por el rechazo a la agresión rusa, pero son cuestiones que pueden cambiar a partir de la percepción sobre la situación económica y como siempre esto afecta a los gobiernos en ejercicio y en su capacidad para maniobrar en situaciones de conflicto. En este aspecto, espacios como el inmobiliario dedicado al turismo puede sufrir contracciones por la reducción de fondos disponibles para créditos estimulados desde el ejecutivo para re direccionarlos a temas como seguridad y similares.

Un ejemplo paradigmático se presenta con la renuncia de Boris Johnson en Gran Bretaña, ocasionada en alguna medida por las crisis por el Brexit, economía y manejo de los conflictos internos. Este tipo de crisis siempre conllevan impactos en los estamentos políticos, sobre todo en Europa donde existe una interrelación muy intensa entre los diferentes gobiernos que componen la U.E. Sin embargo, se ha tratado de un manejo muy ajustado pero efectivo hasta el momento en el que se presenta como una fuerza considerable a nivel nacional, pero con tendencia a la baja.

En este sentido, España no cuenta con la experiencia necesaria para el manejo de situaciones que requieren de coaliciones entre partidos tradicionalmente opuestos y esto implica una debilidad para tomar decisiones relacionadas con políticas de carácter

económico, sobre todo por la tendencia en las fuerzas afines al PSOE, en torno a considerar de mayor importancia el gasto social que la generación de fuentes de ingreso en el sector privado, tal como se asume que deba ser en el caso de construcción, turismo y ámbito inmobiliario de viviendas turísticas. Estos sectores son considerados por algunos sectores políticos españoles, como secundarios o con intereses privados que el Estado no debe mantener o promover, impidiendo una toma de decisiones orientadas al estímulo de estos negocios.

Así mismo se presenta una situación importante relacionada con la imposición de cargas tributarias mayores para actividades aparentemente suntuarias como las viviendas de segunda ocupación, sector turístico o de promoción inmobiliaria que se ha considerado como un coto particular de grandes empresas. En función de las crisis presentadas se asume que muchas decisiones se orientaran a pequeñas empresas y emprendimientos de PYMES, sin embargo, resulta innegable el peso específico que posee la construcción y si se le suma al turismo, se establece una dinámica altamente productiva y generadora de empleos que seguramente será considerada a la hora de tomar decisiones políticas controversiales o de limitación a la iniciativa privada.

4.1.2 Factores económicos

Los factores económicos implican una constante interrogante, sobre todo en épocas de crisis como la actual. Sobre todo, para sectores especialmente sensibles a los cambios o situaciones críticas en ámbitos como el sector inmobiliario y turístico. De esta forma, el compromiso de la política económica es dirigirla a la necesidad de recuperación a corto plazo. En este punto la importancia de los factores macroeconómicos es determinante, sobre todo por corresponderse con dos sectores sensibles a los cambios drásticos de panorama.

En este caso, indicadores como ingreso familiar y nacional, cambios en la política monetaria, tasas bancarias, situaciones particulares como las generadas por los índices de inflación y otros similares han establecido las condiciones para una crisis importante. Un dato relevante en extremo es que desde hace más de dos décadas el euro no establecía una paridad de facto con el dólar estadounidense y todo ello, ha sido el resultado de una

situación económica volátil y relativamente inestable. La misma no se presenta como un hecho aislado en el contexto español, sino como una constante tanto europea como mundial.

Ahora bien, uno de los aspectos básicos de la economía a un nivel micro se relaciona con la crisis de empleo que en la actualidad se estima en una cifra importante “Según el estudio difundido por el Instituto Nacional de Estadística (INE), 2022 comenzó con 3.174.700 parados, 70.900 más que en el último capítulo del año anterior, y la tasa de desempleo se estableció en el primer trimestre en el 13,65%, por encima de la cifra de cierre de 2021 (13,33%) (El País, 13 04 2022).

Esto implica un problema de carácter económico desde diversas ópticas, la principal se refiere al esfuerzo del Estado para dar cobertura social por el paro, pero, además, se refiere específicamente a una reducción de fuerza laboral que afecta las posibilidades del sector turismo y del sector inmobiliario. De esta forma, el índice de paro que ha ido mejorando paulatinamente sigue dramáticamente cerca de la cifra alcanzada en la crisis económica de 2008.

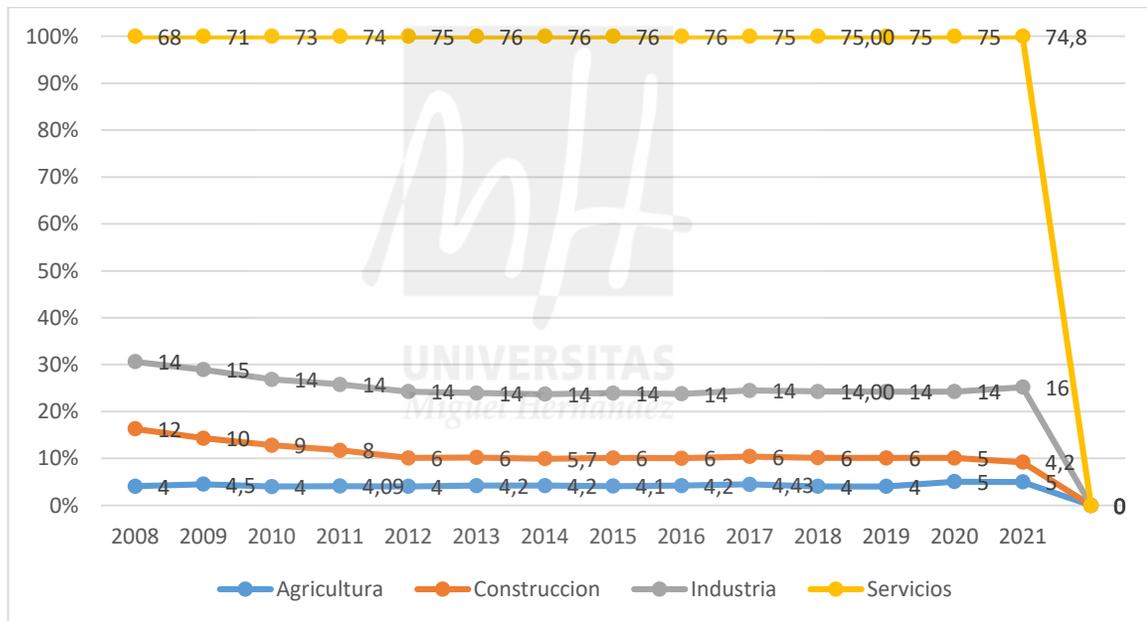
Uno de los ámbitos de mayor importancia en el contexto de la economía se refiere al empleo y su impacto no solo en el ámbito personal, sino de la reactivación económica en general. En este caso se ha verificado una contracción importante del mismo, a partir de lo señalado en párrafos precedentes, pero a nivel sectorizado se puede notar una tendencia que no ha disminuido a partir de la crisis por COVID-19, situación que ha representado el punto de partida de una situación crítica que no ha sido totalmente superada y que se integra con situaciones como la guerra de Ucrania y los resultados aún inciertos de la inestabilidad política a nivel europeo. Solo ha crecido de manera determinante el ámbito de sanidad. De hecho, desde comienzos de la crisis es el único renglón en el que se observa un crecimiento importante en las afiliaciones laborales. Por supuesto que se trata de una respuesta puntual y coyuntural a la situación planteada por la pandemia, pero señala un indicador que marcará la economía a nivel de empleo durante un tiempo considerable.

En efecto, el resto de los sectores han disminuido sus actividades y por lo tanto las contrataciones particularmente en construcción, turismo u hostelería, tres áreas que se encuentran particularmente relacionadas con el ámbito de la inmobiliaria bajo estudio. La

situación del empleo contraído se puede observar al determinar la dimensión de estos sectores en el PIB de España. De hecho, representan el 32% del total general en áreas que además, mantienen una referencia directa con actividades complementarias en el sector comercial y de servicios.

Este es el tipo de entornos en los que se encuentran actividades como la inmobiliaria de viviendas turísticas de segunda ocupación. Si bien no es un mercado de dimensiones considerables y los clientes objetivos son muy concretos, hay que estimar el efecto de esta situación en todos los sectores económicos y como terminan afectando a los sectores terciarios que se basan en el consumo.

Gráfica 1. Empleo por sector de la economía

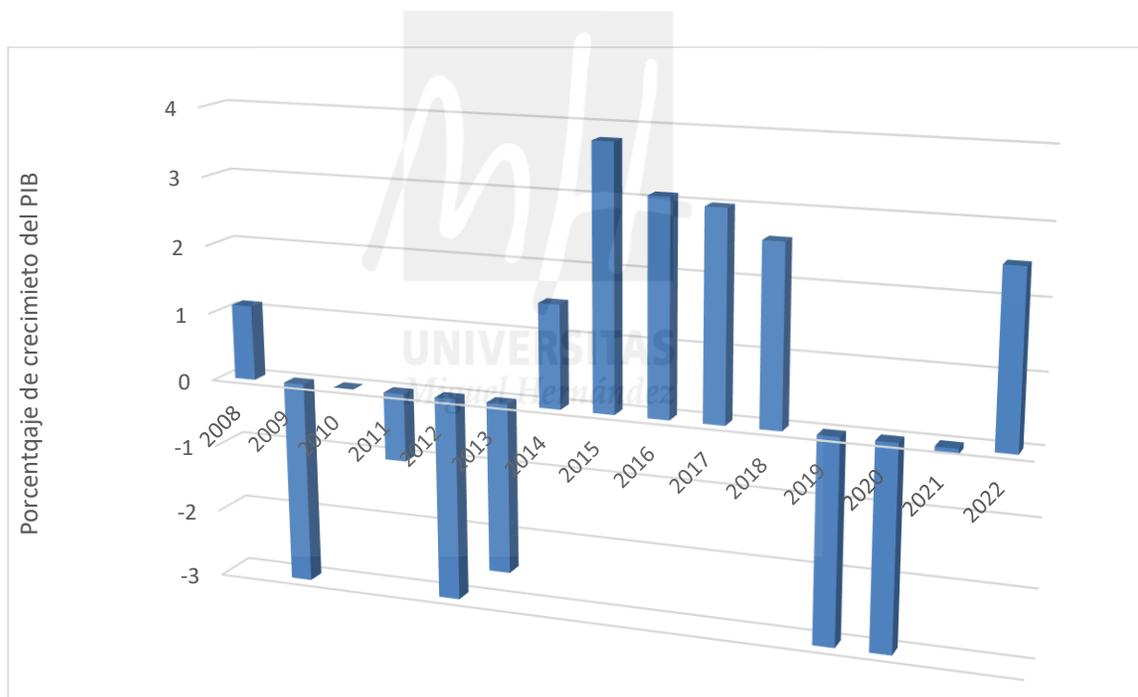


Nota: Fuente datos del INE (2021)

En este sentido es importante acotar la importancia señalada anteriormente de las actividades de construcción y turismo no solo por su impacto en el PIB, sino por la relación directa con empleo, consumo y posibilidades de adquisición de bienes y servicios como los turísticos y la compra de viviendas de segunda ocupación. En la anterior imagen se puede apreciar dicho peso específico y como puede resultar afectado el proceso económico en general.

Por otra parte, es necesario analizar el crecimiento del PIB, principal indicador de la salud económica de un país. Después de la crisis del 2008, España comenzó a crecer en términos absolutos solo a mediados de la década pasada con lentitud, pero con seguridad y con un crecimiento sostenido. Su evolución fue similar a la media europea. Sin embargo, el efecto económico de la pandemia fue devastador, llegando a niveles de 5.2 puntos negativos en el año 2020 cuando se puede hablar de una consolidación real de las cifras (Banco de España, 2021). Sin embargo, a lo largo del 2021 y en lo transcurrido del 2022, la tendencia es a un ligero crecimiento efectivo de un 3.5% anual, lo que indica una media un tanto inferior a la europea, pero igualmente positiva.

Gráfica 2. Evolución del PIB desde 2008



Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por el Banco de España (2022)

En este periodo y sobre todo en el contexto posterior a la crisis por la pandemia, se puede apreciar una contracción de sectores como la construcción y en el sector terciario que agrupa un 75% del empleo nacional. De esta forma se afectan actividades como el turismo y la construcción de viviendas no esenciales, sobre todo por dificultades de

comercialización efectiva y a largo plazo. Este tipo de inmuebles se consideran como inversiones de largo plazo y no son convertibles en plazos cortos lo que hace que las inversiones en este sector se reduzcan drásticamente cuando se hace referencia a ámbitos como el que ocupa la empresa objeto de este análisis.

Otro punto a agregar en este contexto económico se refiere al impacto e importancia de la actividad turística. La misma representa el punto de inflexión del modelo de negocio del Grupo TM desde la perspectiva de un sector en el que se pueden desarrollar otras actividades pero que fundamentalmente depende de inmuebles de características particulares, sobre todo, que sean de segunda ocupación o destinados específicamente al ámbito de la ocupación turística.

Este ha sido un sector particularmente afectado por diversas situaciones puntuales, con picos de estabilidad en los últimos lustros, pero afectados en gran medida tanto por la situación COVID como por procesos tales como la crisis económica derivada de la pandemia y las restricciones evidenciadas y que la economía ha acusado particularmente. Así mismo, el Brexit y la guerra en Ucrania que establecen otros mecanismos de interacción negativa para el ámbito económico con severas restricciones en lo que respecta a interacción comercial con un cliente importante como Rusia, sobre todo a nivel de turismo e inmobiliaria asociada el mismo, limitaciones de movilidad, probable crisis energética que afectará particularmente a Alemania como principal motor económico de la UE y que a su vez es una aportante importante en lo que a masa de turistas se refiere. Al respecto, resulta interesante observar la evolución económica del sector turístico para comprender hasta qué punto puede afectar la comercialización de viviendas de segunda ocupación.

En este sentido, de acuerdo a un informe reciente presentado en el año 2018 por la asociación empresarial World Travel & Tourism Council (WTTC) y dado a conocer a través del portal especializado Hosteltur; “el turismo se ha convertido en el sector que más riqueza aporta a la economía española, con un total de 176.000 millones de euros anuales que representan el 14,6% del PIB además de 2,8 millones de empleos”. (p. 1).

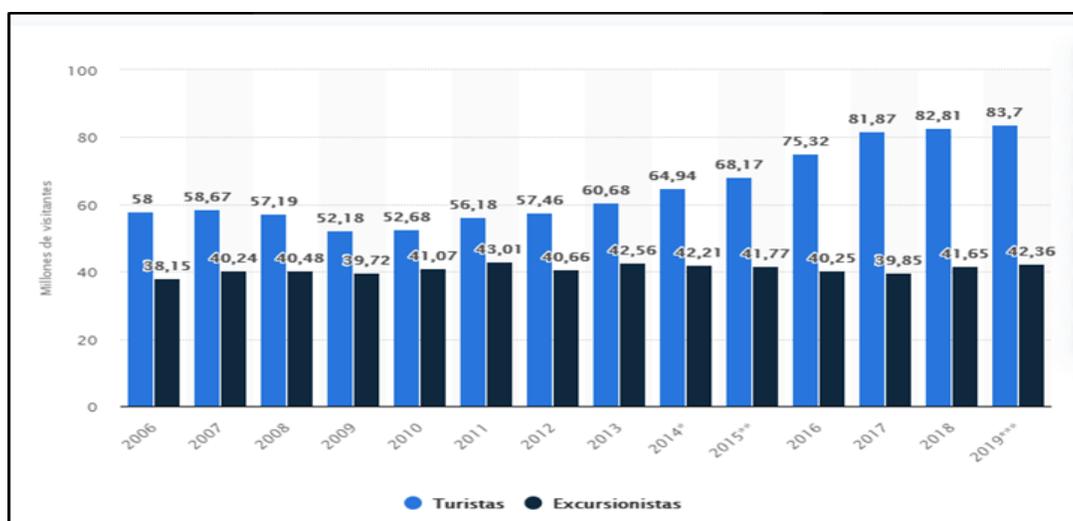
La aportación del turismo a la economía española supone el 14,6% del PIB, por encima de otros sectores como la construcción (14%), el comercio (12%) o la sanidad (12%), según

WTTC (2018). Además, "durante el período 2010-2018, el turismo fue el segundo sector económico de mayor crecimiento en España (aumento del 3,38% anual), impulsado principalmente por el gasto de los viajeros extranjeros en el país, superado solo por la automoción (+3,44%) y por delante del conjunto de la economía (+1%)" (p. 3).

Por otra parte, destaca el WTTC (2018), que "el sector turístico en España emplea casi siete veces más puestos de trabajo que la automoción, y casi tres veces más que el sector financiero" (p. 4). Aunado a lo anterior, se debe señalar que las previsiones del WTTC apuntan a que España pudo recibir durante el año 2019 y 2020, cerca de 85 millones de turistas extranjeros, lo que supondría un nuevo récord histórico. Cabe recordar que el año anterior (esto es, 2018), se registró la llegada de 82,8 millones de viajeros internacionales. (WTTC, 2018).

Aunado a los anteriores datos sobre este importante renglón de la economía española; en 2018, según datos de la Organización Mundial del Turismo, España fue el segundo país del mundo y de Europa que más turistas internacionales recibió, solo por detrás de Francia. En 2018, más de 80 millones de residentes en el extranjero optaron por visitar el país, lo que supuso un récord histórico de llegadas. (Gráfica 3)

Gráfica 3. Evolución anual del número de visitantes internacionales en España de 2006 a 2019, por tipo (en millones)

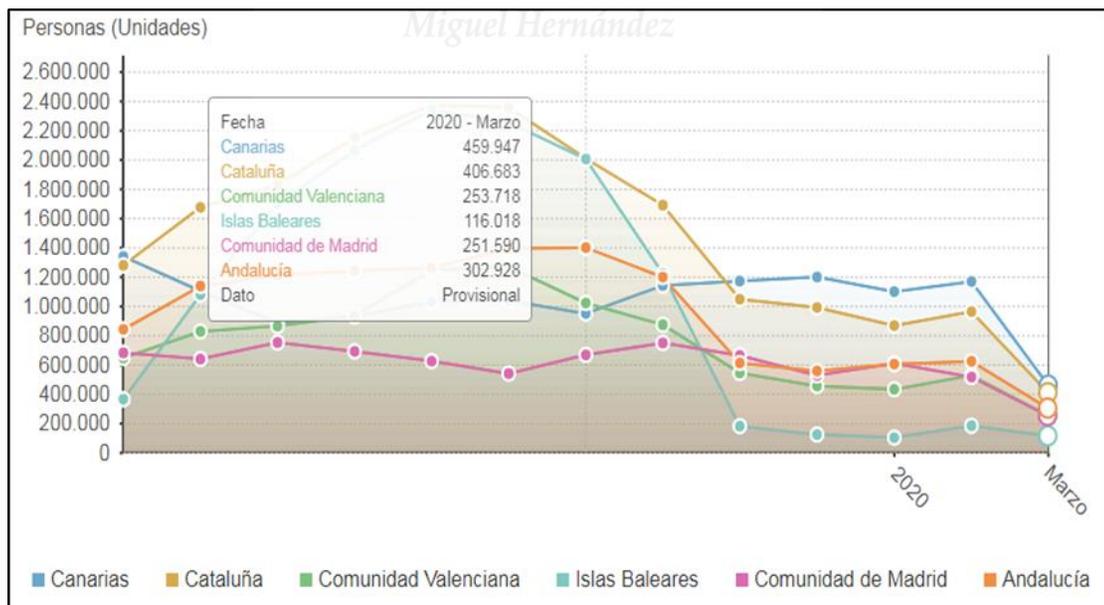


Fuente: Díaz, 2019. Statista.

De esta manera se aprecia la información estadística sobre la evolución del número anual de visitantes extranjeros en España desde 2006 hasta 2019, por tipo. La cifra de turistas procedentes de fuera del país alcanzó un récord histórico en 2019, con casi 84 millones. Los excursionistas, por su parte, ascendieron a unos 42,36 millones, la cifra más alta desde 2015.

Así mismo, señala Díaz (2019), en cuanto a los destinos más populares, destacaron tres comunidades autónomas: Cataluña, Islas Baleares y Canarias. Entre las tres recibieron a más de 45 millones de turistas con residencia fuera de España. Por detrás quedaron comunidades como Andalucía, la Comunidad Valenciana o la Comunidad de Madrid. En este caso, hubo una tendencia marcada a destinos de costa, aunque destinos interiores como Madrid (ciudad) mantuvo su lugar privilegiado. En este caso y a los efectos de este trabajo, la tendencia a turismo de costa permite apreciar algunas ventajas comparativas para la actividad inmobiliaria de viviendas turísticas a las que se dedica la empresa analizada, pero que se ven afectadas precisamente por las crisis señaladas que han impactado directamente en la movilidad turística y por supuesto en la adquisición de viviendas como las comercializadas por el grupo TM.

Gráfica 4. Principales regiones de destinos de los turistas extranjeros



Fuente: INE, www.epdata.es

Así, por ejemplo, en 2017, Cataluña fue la principal Comunidad Autónoma receptora de turistas, con más de 19 millones de visitantes en el conjunto del año. En julio de 2019 recibió 2.376.608 turistas. Durante los meses de invierno, esta región suele registrar una caída en el número de llegadas en detrimento de Canarias, que en el último mes registró 1.031.662 turistas.

Sin embargo y de mayor relevancia, resulta evidente que, para todos los destinos turísticos al interior del territorio español, se presentó un dramático descenso durante el primer trimestre y cuya caída se aprecia claramente en la gráfica 4, para el mes de marzo, que es cuando se recrudece la crisis socio-sanitaria derivada de la COVID-19 y que de hecho coincide con la declaratoria de Pandemia por parte de la OMS. En la actualidad resulta indiscutible es que el problema asociado a la merma del turismo, afectó a todos los sub-sectores asociados al mismo, particularmente en el de construcción y su referencia inmediata a los inmuebles construidos con intención de integrarse al paquete de oferta en el sector turismo, es decir, el ámbito en el que se desarrolla la actividad de la empresa analizada.

4.1.3 Factores socioculturales

Estos factores se relacionan con los aspectos que identifican la cultural, valores, y comportamientos del español promedio y que pueden afectar de alguna manera el entorno productivo relacionado con las viviendas de segunda ocupación. Sobre todo, en el ámbito del consumo que define en muchos sentidos lo que gastan las personas y su disponibilidad para acceder a otro tipo de compromisos como el que implica la compra de este tipo de inmuebles. Un aspecto sumamente relevante se refiere al efecto de la pandemia en cambios sustanciales en determinadas actividades que a su vez representan una secuela en las conductas tanto de consumo como sociales.

En el periodo 2020/2021, el consumo sobre todo comercial y de servicios se redujo en un 15% para compras no esenciales. Esto afectó sobre todo a las actividades, productos y servicios considerados como suntuarios y a los definidos por las restricciones de movilidad en el ámbito comercial. El incremento de compras a través de medios digitales se concentró en alimentos e insumos sanitarios. En el contexto de las restricciones se hizo

evidente la disminución de actividades de diversión o recreación lo que impacto no solo el consumo como factor económico, sino la propia interacción social. Indirectamente las viviendas vacacionales también sufrieron mermas en ocupación lo que significó un cambio importante en los mecanismos turísticos convencionales que en España son particularmente importantes en todos los órdenes sociales.

El mercado inmobiliario muestra una baja sustancial analizada posteriormente, que se refiere fundamentalmente a la caída del consumo interno y del turismo en general. Esto repercute en costumbres ya adquiridas como los viajes de vacaciones en temporadas altas y una restricción de la actividad económica en general, toda vez que el PIB presenta un 13% de su composición en el sector turismo.

En otro orden de ideas, al contrario de la restricción en el ámbito señalado, se ha producido un incremento notable en el consumo de alimentos, particularmente en el caso de los no perecederos y al menos hasta el año pasado, en productos sanitarios en general. Es una tendencia verificada no solo en España sino en el mundo entero por cuestiones de sensación de control sobre las situaciones de origen externo como la pandemia. El crecimiento en la adquisición de comidas conservadas (60%) y de bebidas en general (70%) caracteriza los cambios de hábitos de consumo evidenciados en el contexto de la pandemia. Esto señala una preocupación fundamental en torno a la supervivencia que por supuesto afecta cualquier otro tipo de inversión en el mediano y largo plazo.

En otro orden de ideas, se presenta una tendencia de consumo identificada con productos y servicios para actividades asociadas a la salud como por ejemplo 450% en incremento de compras de bicicletas y 200% en elípticas. Desde esta perspectiva existe un cambio fundamental en estilos de vida que se acercan a lo saludable, ecológico y de carácter funcional deportivo. Es un aspecto a tomar en consideración para ámbitos como los relacionados con la venta de inmuebles, sobre todo en aspectos que puedan sumarse a vida sana, aire libre y similar.

Un cambio relacionado con los factores tecnológicos se relaciona con el incremento de las compras en plataformas Online. Se trata de un aspecto importante desde la perspectiva de la movilidad y de ámbitos asociados como el teletrabajo y la comunicación vía redes sociales. En el contexto específico de las compras en plataformas digitales se abre

un espacio interesante desde la perspectiva de un cambio cultural, porque se sustituye la interacción personal y directa con el proveedor por una modalidad no presencial a través de diversos medios. El crecimiento ha sido sumamente importante de un 75%, pero simplemente hace referencia a una tendencia que se venía consolidando desde antes de la pandemia y como consecuencia de avances en tecnología y disposición de herramientas digitales.

Así mismo, según la información suministrada por el Banco de España (2021) se presentaron cambios sustanciales en consumo en restaurantes, suntuarios generales, cuidado de salud estética, viajes de vacaciones y se presentó un mayor ahorro en entidades financieras, lo que implica mayores posibilidades para las empresas como la analizada desde la perspectiva de su gestión a mediano plazo. Así mismo, se incrementaron los gastos en seguridad y otros similares como equipos de vigilancia y personal especializado en actividades de resguardo.

Se presenta una tendencia adicional relacionada con el impacto de las nuevas tecnologías a un nivel sociocultural importante, con un cambio de medios de conexión y de contacto directo que cada día se hace mucho menos presencial. El cambio ha afectado también a modelos de consumo que se han hecho más a largo plazo y que pueden significar un aspecto importante para una campaña de marketing dirigida a optimizar las posibilidades de compras como la adquisición de viviendas turísticas que constituyan ingresos adicionales. Esto implica una visión de futuro de largo alcance que también se ha constituido en una constante importante en las inversiones del español promedio.

4.1.4 Factores Tecnológicos

Los factores tecnológicos en la actualidad representan un mecanismo de interacción y promoción que no puede ser igualado por ningún otro medio convencional. En un ámbito dependiente de la presencia y observación directa puede constituirse en un reto importante. Sin embargo, la evidencia apunta a un entorno en el que se han producido adaptaciones interesantes que muestran el cambio fundamental de óptica de negocios generalmente considerados como tradicionales.

Esta evolución se ha visto asociada fundamentalmente a las posibilidades de marketing digital, sobre todo por el uso de dispositivos telefónicos digitales y el acceso a

internet y las plataformas de redes sociales. Se presentan algunas estadísticas importantes como, por ejemplo, el crecimiento de la cobertura de internet que se ha incrementado para alcanzar a un 75% de la totalidad del territorio español, con un pico de 90% en áreas urbanas.

Esto implica un alto nivel de conectividad y por supuesto de susceptibilidad a los mensajes ofrecidos en plataformas digitales. Así mismo en lo que respecta a Internet móvil se presentan 73,3 suscripciones por cada 100 habitantes, de Internet móvil, y 26,9 de banda ancha (INE 2019). Se trata de un grado importante de conexión a través de desarrollos tecnológicos que no solo se refieren a velocidad de procesamiento, sino a otras experiencias complementarias. Por ejemplo, se ha hecho exponencial el crecimiento sostenido de almacenamiento de datos, con expansión a través de Big Data o con mejoras en la capacidad instalada de equipos electrónicos. La miniaturización de componentes es otro factor de importancia, porque permite al usuario acceder a mayores volúmenes de información y conexión en tiempo real. De esta forma, empresas como el Grupo Inmobiliario TM tienen una capacidad mejorada para acceder a sus clientes potenciales y optimizar su conexión con los mismos.

Otros desarrollos tecnológicos asociados a la tecnología se presentan en ámbitos como la inteligencia artificial aplicada a campañas de marketing, bots inteligentes que se comunican con las personas, análisis e interpretación de datos mediante herramientas de diseño, automatización de acciones para conexión, revisión y mejora de cuentas con análisis en tiempo real. Esta es una ventaja comparativa fundamental para el marketing de la actividad inmobiliaria porque representa una posibilidad de interacción directa con los clientes potenciales y un mecanismo de verificación digital que puede ser segmentado para el análisis correspondiente.

Así mismo, el teletrabajo ha evolucionado para convertirse en una posibilidad real para reducir el paro, pero asimismo, un medio para estimular el crecimiento de una clase media profesional como entorno preferencial para el mercado inmobiliario. Se incrementa el personal que trabaja en esta área, pero lo importante es que se trata de la emergencia de una nueva clase media con perspectivas profesionales y económicas que representan un nuevo mercado potencial para las inmobiliarias. La relación directa entre la tecnología y la emergencia del teletrabajo resulta evidente. Labor Force Survey, Eurostat (2020) señala

que “El 14,3 % de los trabajadores de la Unión en edades comprendidas entre los 15 y los 64 años lo hacían a distancia en 2019” (p. 1). Es una modalidad que crece y no solo eso, sino que se fortalece en la medida en la que las empresas aceptan el carácter no presencial en el trabajo como un medio para reducir en costes asociados. (Fournier, 2020). Si bien no es una alternativa para todas las empresas si es una tendencia a la que se adaptan en mayor o menor medida, sobre todo por el crecimiento exponencial de plataformas dedicadas a ello.

En este caso, se observa un proceso dinámico de adaptación. Al principio de este proceso se pudieron detectar fallas importantes como las evidenciadas en Zoom, pero que se han ido optimizando con el paso del tiempo. El punto central en este caso se refiere precisamente a la adaptabilidad de las nuevas tecnologías, las posibilidades de modificarlas, evaluarlas y reconducirlas prácticamente en tiempo real, lo que afecta no solo el teletrabajo, sino en general a todos los procesos productivos asociados a la atención a público que puede realizarse de manera remota.

Algunas ventajas adicionales se relacionan con tecnologías como realidad virtual aumentada, que permite al usuario revisar minuciosamente un inmueble antes de siquiera pensar en ir personalmente. Así mismo tecnologías como fotografía panorámica, funcionan adecuadamente en el ámbito de venta de inmuebles porque ofrecen una visión pormenorizada del entorno y de las ventajas potenciales que el mismo representa.

4.1.5 Factores ecológicos

Los factores ecológicos se relacionan con una tendencia evidente a nivel europeo porque se integra a una serie de normas, regulaciones y comportamientos que se han desarrollado a lo largo de los últimos años. El comportamiento ecológico y de protección ambiental se relaciona con aspectos relativos a grupos de interés para cualquier campaña de marketing, sobre todo cuando se asume que existe un verdadero cambio de paradigmas en el consumidor promedio español. La Asociación para la Protección Ambiental (APPA 2019) señala: “Cualquier iniciativa que desee tener éxito en la actualidad, debe dirigir su interés a conceptos básicos como el incremento de las energías renovables, llegando a

representar el 15,1% del total general en 2018 (p. 1). En este contexto, toda iniciativa estratégica debe formularse tomando en cuenta este tipo de comportamientos.

En este ámbito, se deben considerar aspectos complementarios que la empresa inmobiliaria debe presentar como un valor asociado a su misión relacionada con el cuidado ambiental. Se trata de un cambio de paradigma que se verifica sobre todo en las personas menores de 35 años, un mercado potencial que si bien no es el natural de empresas como la analizada si se corresponde con una tendencia que marcará el futuro.

En el área inmobiliaria esto representa un problema porque la misma se relaciona con actividades que limitan la gestión ecológica desde diversas perspectivas. En este caso, la imagen ecológica se compone de acciones y tendencias que la empresa demuestra como la afiliación a determinadas causas y la promoción de actividades ambientalistas o grupos de interés. De hecho, el concepto ecológico en el marketing ha dejado de ser una moda para convertirse en una tendencia que se consolida en el ideario común del comprador español. En Europa en general es una forma de visualizar el proceso productivo e incluso, un marcador para definir la compra o rechazo de un producto o servicio, transformándose en una actitud militante (Ruiz, 2013).

4.1.6 Factores legales

El sector inmobiliario en España representa un espacio de interés particular para el Estado, de allí que se encuentre regulado por diversas leyes y reglamentos que se complementan con diversas áreas de influencia. En efecto, se pueden encontrar desde normas que regulan la construcción, hasta disposiciones para la protección de compradores de inmuebles. A continuación, se presenta un resumen de las más importantes desde la perspectiva de la empresa analizada.

- Real Decreto-ley 7/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes en materia de vivienda y alquiler se trata de una Ley que implica un impacto directo en el estímulo a la función inmobiliaria y de construcción.
- Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales. Se relaciona con las diferentes actividades que

involucran el marketing sobre todo el digital y su referencia con toma de datos para captación de clientes.

- Ley 3/2014, de 27 de marzo, por la que se modifica el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre. Su ámbito de aplicación se refiere fundamentalmente a las ofertas realizadas a través de campañas de marketing, presentando aspectos que deben valorarse en cualquier campaña de este tipo.
- Ley 8/2013, de 26 de junio, de rehabilitación, regeneración y renovación urbanas. Relacionada con el ordenamiento de zonas de construcción y que pueden limitar las características y condiciones de un plan de construcción en el sector inmobiliario.
- Ley 4/2013, de 4 de junio, de medidas de flexibilización y fomento del mercado del alquiler de viviendas. A través del cual se dan facilidades a los propietarios de viviendas de segunda ocupación y que pueden funcionar para estimular la actividad inmobiliaria y turística.
- Real Decreto 235/2013, de 5 de abril, por el que se aprueba el procedimiento básico para la certificación de la eficiencia energética de los edificios. En este tipo de normativas existe un criterio particular para elementos de protección ambiental que deben formar parte de todo emprendimiento inmobiliario y que pueden afectar sus costes.
- Real Decreto 233/2013, de 5 de abril, por el que se regula el Plan Estatal de fomento del alquiler de viviendas, la rehabilitación edificatoria, y la regeneración y renovación urbana, 2013-2016. Complementario de la Ley 4/2013 de 4 de agosto anteriormente señalada.
- Real Decreto 1492/2011, de 24 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento de valoraciones de la Ley de Suelo. Afecta la realización de proyectos según sea la condición del terreno que puede estar sujeto a afectaciones particulares determinadas por este reglamento.
- Ley 10/2010, de 28 de abril, de prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo. Se trata de una ley de protección contra la incorporación de capitales de origen desconocido o sospechoso de provenir de este tipo de delitos.

- Marzo 2010, Código Técnico de la Edificación. Plantea las normas para la construcción de inmuebles de todo tipo.
- Ley 25/2009, de 22 de diciembre, de modificación de diversas leyes para su adaptación a la Ley sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio.
- REAL DECRETO LEGISLATIVO 2/2008, de 20 de junio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Suelo. Se relaciona con el tratamiento de los terrenos en los que se edificarán los proyectos inmobiliarios.
- Real Decreto 1294/2007, de 28 de septiembre, por el que se aprueban los Estatutos Generales de los Colegios Oficiales de Agentes de la Propiedad Inmobiliaria y de su Consejo General. Regula la actividad de los diferentes actores involucrados en la comercialización de viviendas que manejan las inmobiliarias como TM.

Se presentan algunas normas relacionadas con otros aspectos de este análisis como la relativa a los factores ecológicos, a través del interés en torno a certificación energética, suelo y reordenamiento urbano. Las mismas establecen premisas en cuanto a la regulación ambiental y por ende una relación directa con el compromiso de la empresa en torno a la protección del medioambiente. Así mismo, las normas referidas a protección de datos o de blanqueo de capitales, establecen limitaciones para el desarrollo de actividades inmobiliarias en un marco político que mantiene referencias con situaciones de riesgo como terrorismo y operaciones financieras ilícitas. La limitación es mínima, pero impone un control óptimo en cuanto a la comercialización de la empresa.

4.1.7 Resultados del análisis PESTEL

El análisis PESTEL presentado establece algunas condiciones generales del sector inmobiliario en la actual situación de crisis. Se estima que la situación de la política española no cambiar sustancialmente los planes en torno a la reactivación del sector turismo. Puede que la inestabilidad observada en los últimos tiempos afecte de manera determinada la capacidad de maniobra del gobierno, pero no se afectaran las grandes decisiones en función de su necesidad determinante en la economía. De hecho, la misma es una prioridad incluso en los discursos de los oponentes del actual gobierno y visto el

impacto tanto de construcción como de turismo en el panorama económico, resulta difícil visualizar verdaderos enfoques alternativos en esta área.

De esta forma, los factores económicos también cuentan con una protección adicional sobre todo desde la perspectiva de políticas económicas destinadas a la reactivación. Un factor a tomar en consideración se refiere al empleo y el teletrabajo y su crecimiento. Así mismo, factores asociados como la reducción de cargas en PYMES y actividades similares que empujen al tercer sector a una recuperación rápida orientan la economía hacia un crecimiento lento pero sostenido que ayudará a la mejora de sectores como el turístico y la construcción de inmuebles en este sector, además, de la propia ocupación interna que es un punto fuerte de este ámbito. Además, se presenta una recuperación de las tasas de intermediación financiera que puede mejorar las perspectivas de crédito y por lo tanto de adquisición de viviendas en general y de turísticas en particular. Se trata de una actividad que cubre dos sectores tanto primario como terciario que pueden colaborar en una recuperación más rápida si se reactivan conjuntamente tanto construcción como turismo e inmobiliarias relacionadas con esta actividad.

Desde la perspectiva sociocultural, existe una tendencia al ahorro que se evidencia en el crecimiento de las carteras asociadas. Esto implica dos aspectos de interés para el presente trabajo. Por una parte, la posibilidad de gestionar cambios en las carteras de crédito ampliadas por la capacidad de ahorro, estimulando la construcción. Así mismo, la capacidad de compra a través de créditos inmobiliarios que facilite a la clase media adquirir este tipo de bienes como los ofrecidos por TM. Esto se relaciona con el impulso a nuevas formas de inversión que se refieren a inmuebles transables si el turismo se recupera en la medida esperada.

En cuanto al aspecto ecológico la necesidad de generar una conciencia ambiental en todos los órdenes, obliga a las empresas como TM a asumir determinados compromisos. Los mismos pueden relacionar un ámbito concreto de gastos suplementarios, pero se ven compensados con mejoras en la captación de clientes y en activos intangibles como reputación y capacidad de afiliación a campañas ecológicas y por lo tanto, referencias para un nuevo público objetivo. La idea general en este punto se refiere a la afiliación a causas ambientalistas sobre todo en acciones como patrocinio y financiación de planes que la

empresa analizada no realiza con notoriedad pero que pueden convertirse en un elemento central en sus campañas de marketing.

En el caso de los aspectos tecnológicos, este tipo de empresas se presentan como beneficiarias indirectas de diversos avances tecnológicos. No solo se refiere a ámbitos como la comunicación mejorada a través de medios digitales, sino de una verdadera interacción complementada con otros espacios de interés. Automatización de campañas, revisión en tiempo real, almacenamiento de datos en cantidades considerables que permiten descubrir leads en diversos entornos que pueden ser definidos a través de herramientas altamente especializadas. Así mismo, posibilidades complementarias como la realidad virtual aumentada que disminuirá las visitas directas o la fotografía mejorada que facilitará el proceso de ventas vía Online.

Finalmente, en el caso de los factores legales, no existen restricciones reales en la actualidad. Se trata de un contexto altamente positivo porque como se aprecia en el texto correspondiente las regulaciones no solo se refieren a aspectos de construcción sino a la gestión sana del ámbito inmobiliario lo que redundará positivamente en el desarrollo de la actividad.

4.2 Análisis de fuerzas Porter

El análisis Porter permiten estudiar el entorno del mercado desde la perspectiva de sus principales componentes: competencia, clientes, proveedores y productos sustitutos. La correcta valoración de estos aspectos define un panorama para la estrategia y el complemento de acciones dirigidas a limitar los aspectos negativos que se puedan detectar, detectar el atractivo del mercado y desarrollar las estrategias. Se han estimado sus valoraciones en función del análisis que se presenta posteriormente.

Imagen 1. Fuerzas Porter.



Fuente: Elaboración propia (2022)

UNIVERSITAS
Miguel Hernández

4.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores: Media.

Para entrar en este tipo de mercados se requiere de una fortaleza financiera que identifica a grandes empresas sobre todo bancarias o financieras propiamente dichas. Ahora bien, en este momento, en que la crisis económica afecta a todos los sectores nacionales e internacionales, no existen realmente empresas interesadas en una gestión de este tipo. Algunos factores que afectaron el sector hacen referencia a capitales tanto asiáticos como rusos que en este momento se encuentran restringidos por la situación política.

Así mismo, existen regulaciones bastante severas en cuanto a la entrada de capitales para el proceso de construcción de nuevos inmuebles que si bien no desestimulan la

competencia si la complican en aspectos puntuales. Estas regulaciones han aumentado su presencia en función de los problemas asociados a sanciones tanto particulares como generales contra inversiones de zonas en conflicto, así como el acercamiento a los socios europeos para mostrar un frente común a ciertas situaciones como la guerra en Ucrania.

Sin embargo, se trata de un ámbito que puede cambiar en función de los estímulos que el Estado coloque para reactivar el ámbito de la construcción. En este contexto, la fortaleza de TM se refiere al posicionamiento logrado a través de su vida empresarial y por ende la dificultad para competir por parte de nuevas empresas en un coto que ya tiene dominado la empresa señalada.

Al respecto del marketing digital como un indicador de esta condición se puede apreciar un impacto determinante de la presencia de la empresa en el sector inmobiliario lo que define su fortaleza en el mismo.

A continuación, se presentan los principales competidores en marketing digital:

- teamjaviervillalba.com
- inmobiliariacasamayor.com
- grupoplatinum.com



Gráfica 3. Keyword Gap o brecha de palabras clave con la competencia

Principales competidores orgánicos 1644			
Competidor	Nivel de co...	Palabras clave...	Palabras cla...
teamjaviervillalba...		16	1320
inmobiliariacasa...		32	1013
grupoplatinum.com		13	432
alquilervacacione...		8	120
provia.es		4	302

[Ver detalles](#)

Nota: Fuente SemRush 2022.

Al respecto, cuando las personas interesadas realizan búsquedas relacionadas con venta de inmuebles de segunda ocupación y de carácter turístico TM inmobiliaria se encuentra posicionada de manera adecuada en este mercado. Por otra parte, se evidencia un tráfico orgánico, relacionado con el uso de técnicas SEO y con una política de medios muy bien cuidada en torno a la imagen y reputación empresarial. De esta forma se evidencia que la posibilidad de entrada de sus principales competidores es relativamente baja e incluso en algunos casos difíciles de remontar dado el posicionamiento alcanzado con anterioridad.

4.2.2 Amenazas de productos sustitutos: Baja

Este es un mercado intrínsecamente cerrado con pocas alternativas de sustitución. Se considera que este tipo de actividades son llevadas a cabo por empresas especializadas en el área, lo cual excluye la posibilidad de otros productos que sustituyan al actual. Un aspecto importante se refiere a que en un momento dado el marketing de empresas

específicamente digitales pudo representar un riesgo, pero las principales empresas del ramo comprendieron el contexto y se adaptaron rápidamente a este entorno digital, desplazando cualquier tipo de eventual sustitución.

4.2.3 Rivalidad entre competidores existentes: Alta

La rivalidad existente es notable sobre todo como producto de la situación económica actual que dejó varios procesos en situación compleja para el inicio de la pandemia. Por ello, la competencia es alta, definida en un principio por la necesidad de una salida rápida a la cuestión financiera precaria luego de dos años de cierre técnico de muchas actividades relacionadas con este ámbito particular. El mismo se refiere a un entorno de alta competencia que debe ser desglosado a partir de varios ámbitos.

Ahora bien, en la gráfica 3 del Ranking empresas inmobiliarias en un ramo similar a TM, se puede observar que existe competencia real. Uno de los principales problemas se refiere a la manera en la que se conciben los productos como extremadamente similares en cuanto a sus características y condiciones para posicionarlos. Las viviendas turísticas dependen de su ubicación y de las características del inmueble y en este caso, los espacios son pocos y las condiciones de construcción similares por el tipo de vivienda que debe entregarse.

Existen posibilidades de competencia a nivel de precios o de estímulos a compra a través de mecanismos de optimización de ofertas a las que todos los competidores pueden acceder y que representan una clara referencia a un problema puntual de similitud entre competidores que no puede ser reducido a través de mecanismos tradicionales sin afectar los ingresos de la empresa o reduciendo sus márgenes de ganancia.

Desde la situación del marketing digital que se presenta como la principal opción en la actualidad, se observan algunas consideraciones que deben tomarse en cuenta para el análisis con interés estratégico. En primer término, se considera el posicionamiento en referencia con sus competidores naturales, señalados anteriormente. La relación se establece en cuanto a las keywords que comparten con el Grupo TM y tal como se aprecia en la tabla 2, el grupo muestra un buen posicionamiento. El mismo es el producto de una

gestión intensa de marketing a través de redes sociales y pagina web de amplio impacto, que logra desarrollar una dinámica positiva con sus leads.

Gráfica 4. Posicionamiento de la competencia



Fuente: Semrush 2022.

Como se puede observar, TM mantiene una distancia notable en relación con los competidores con un posicionamiento efectivo. Este es el resultado de campañas orgánicas que demuestran la habilidad para aplicar técnicas SEO. Sin embargo, en lo que se refiere a campañas de pago, TM no mantiene una posición efectiva tal como se demuestra en la siguiente gráfica

Grafica 5. Posicionamiento de la competencia en estrategias de pago



Fuente: Semrush 2022

Se observa una clara referencia negativa para el grupo TM que se relaciona con varios factores. TM no maneja una campaña de Ads para mejorar sus posibilidades en ese posicionamiento. Así mismo, en la autoridad del dominio se presenta una posición intermedia que debería mejorar en función de los competidores existentes. En este sentido, Semrush (2020) señala “El Authority Score es una métrica compuesta, que mide la calidad general y el rendimiento SEO de un dominio o la página de una web. Esta puntuación se basa en muchas métricas que representa confianza y autoridad que le otorga Google a una web” (p. 3). En este caso, se trata de una posición que debería ser mejorada, toda vez que su porcentaje es muy pobre.

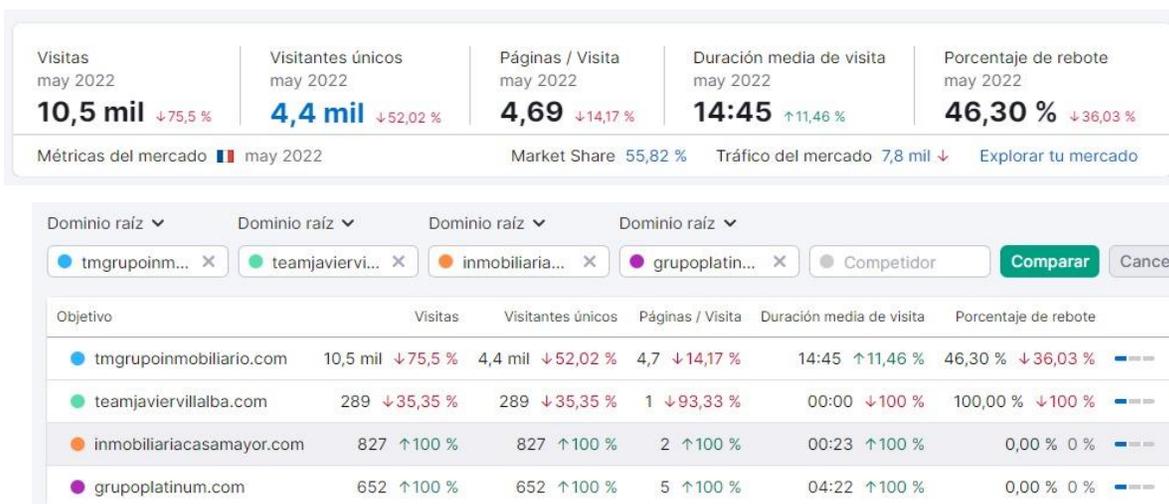
Grafica 6. Authority Score



Fuente: Semrush 2022

En torno a las estrategias que TM utiliza para captar leads y competir también existe una posición no muy ventajosa con respecto a la competencia existente. En la gráfica 4 se puede apreciar que el posicionamiento en cuanto a visitas y captaciones es relativamente bajo con un porcentaje rebote bastante alto. Así mismo, la competencia tiene muchísimo menor tiempo de visita de los usuarios por lo que tiene una relativa ventaja comparativa puesto que si la competencia se adelanta y mejora su SEO no será difícil desplazar a TM del posicionamiento obtenido hasta el momento en el tráfico orgánico. Todos estos elementos permiten comprender que la rivalidad entre competidores existentes es muy alta.

Gráfica 7. Registro de visitas y rebotes en relación con la competencia



4.2.4 Poder de negociación de los proveedores: Alto

En este caso se señala como proveedores de servicios para la gestión de marketing en el entorno de viviendas turísticas. De hecho, no existen proveedores en el contexto convencional del término, porque la empresa funciona como un integrado de todas las gestiones asociadas a este tipo de negocios. Al respecto se considera la importancia de contar con una red de alianzas que proporcionen elementos clave para el funcionamiento de la empresa:

Relación cliente-proveedor para garantizar enfoques de negocio positivos como la referencia a captación de leads para conversión y afiliación al proceso de ventas.

Proveedor principal: Internet, redes sociales, equipos de asesoría y manejo de campañas externas en marketing digital.

Las empresas en este ramo son difíciles de considerar en función de sus logros reales porque cada campaña es diferente y se asume como un reto novedoso para cada objetivo planteado. Al respecto, el grupo TM tiene una característica fundamental y es que genera sus propias estrategias y cuenta con poco apoyo instrumental de proveedores externos. Esto limita sus posibilidades de expansión en campañas de largo alcance y con una visión externa que optimice su iniciativa. En el análisis realizado al efecto de este trabajo, se pudo establecer que la empresa es exigente con su imagen y la desarrolla desde sus propios recursos, por ello, cuando tenga que solicitar asistencia profesional en marketing, va a

resultar costosa, porque se deberá comenzar prácticamente desde cero, incrementando el poder de influencia del proveedor seleccionado.

Existe, además, una gestión tradicional en este tipo de negocios que implica la relación directa del vendedor con el cliente potencial casi siempre a nivel presencial. Como se señala en el aspecto relacionado con los canales de distribución, se trata de un mecanismo de carácter directo con implicaciones en las campañas de marketing que siempre terminan en este contexto de lo presencial y aumentan la capacidad de negociación del intermediario. En efecto, se contrata el servicio de empresas asociadas en la venta de viviendas turísticas y esto implica otro tipo de proveedor tradicional. En este caso, TM ha manejado el negocio como líder en algunos ámbitos por lo que su poder de negociación crece, pero la adaptación a un modelo de marketing digital, la hace susceptible a dificultades relativas en la negociación incluso con estos proveedores tradicionales.

4.2.5 Poder de negociación de los clientes: Medio

El impacto real de la negociación de los clientes depende de cómo se enfoca su capacidad de compra. En este caso, como la competencia es alta y, sobre todo, el cliente óptimo ha ido disminuyendo con las crisis señaladas en el análisis PESTEL el poder de negociación de este último aumenta considerablemente. Sin embargo, existen condiciones que limitan su capacidad para negociar desde una perspectiva de menores oportunidades de crédito y esto compensa el contexto del cliente en un porcentaje importante. De allí que se considere que el rango de esta fuerza sea medio.

Por ello, al estimar la capacidad de compra del cliente y la oferta, se puede asumir que existe un nivel intermedio en su poder de negociación. El mismo termina siendo relativo a la generación de alternativas en este mismo campo, pero esta es realmente mínima en algunos sentidos, porque la construcción ha recibido un impacto considerable, tanto de la situación COVID, como de la actual situación bélica en Ucrania. Así mismo, una ventaja comparativa de la empresa analizada es que cuenta con un canal directo con sus clientes a través de su página web, lo que influye en la percepción del cliente y en sus posibilidades de interferir en el proceso de oferta que la empresa desarrolla, porque la información proviene fundamentalmente de TM.

4.3 Análisis interno

4.3.1 Perfil estratégico de la empresa

El perfil estratégico de la empresa se relaciona con los recursos que requiere su propuesta. Así mismo, aspectos tales como: canales de distribución, clientes y estrategias de marketing que le permiten desarrollar su actividad de manera adecuada. En efecto, el modelo de marketing que desarrolla la empresa en este momento y que funciona como referencia para la comprensión de su perfil estratégico se convierte en un activo intangible pero fundamental para comprender su impacto en un mercado como el inmobiliario. A continuación, se presentan sus componentes fundamentales.

Canales de distribución

En lo que respecta a los canales de distribución de la empresa, es importante recalcar que, al tratarse de una empresa de servicios, normalmente se cuenta con una comunicación y trato mucho más directo con el cliente. En efecto, la comercialización del Grupo TM no se hace a través de canales tradicionales de distribución en tiendas o domicilios, al tratarse de una empresa de servicios B2C y B2B, que no distribuye productos físicos sino más bien activos inamovibles y propiedades, el canal de distribución elemental se basa en la oficina central desde la cual se realizan las principales operaciones de la compañía.

En vista de lo anterior, el mayor énfasis se hace en la comodidad de cliente, sin que eso afecte la operatividad de la empresa, tomando en cuenta el sector del mercado y la relevancia del mismo dentro de la industria. Por lo tanto, en este apartado se aborda la perspectiva de la distribución enfocada a un servicio de venta y alquiler de inmuebles, sin tener en cuenta lo relacionado con la construcción de propiedades.

Por la característica propia de la intangibilidad del servicio del grupo inmobiliario, la estrategia de los canales de distribución se centra básicamente como se mencionó anteriormente en la operatividad en la oficina central, y también en los diferentes canales digitales que sirven de comunicación entre el cliente y los agentes inmobiliarios. Para ello, se hace necesaria una interacción bidireccional y en tiempo real, en la que los posibles clientes por lo general demandan información y establecen su primer contacto. Una correcta

distribución de información precisa y veraz, que acerque al cliente a su decisión de compra, será fundamental para el funcionamiento de este canal de distribución.

En ese sentido, es necesario contar con una página web informativa, que le hable al cliente de los servicios y propiedades disponibles, pero que además le de toda la información necesaria para despejar sus dudas respecto a la credibilidad de la compañía, quien la respalda, la experiencia que le avala, así como los testimonios de otros clientes satisfechos, todo ello tomando en consideración que se trata de una inversión que resulta realmente significativa para cualquier persona o empresa que lo requiera.

Otro canal de distribución elemental para Grupo TM será un canal de comunicación directa vía mensajería, más allá del tradicional correo electrónico. Para ello se propone la utilización de un canal de WhatsApp corporativo, en el que se centralicen y canalicen las principales dudas y requerimientos de los clientes que por esa vía contacten a la empresa. A través de este chat, se le dará información primaria al cliente sobre su requerimiento y se le asignará un agente de agente inmobiliario para que le preste la información necesaria y haga el abordaje correspondiente.

En una instancia posterior se llevaría la negociación al plano físico, donde el cliente visitará y constatará que efectivamente el inmueble es el indicado para su compra y cumple con las características y necesidades que haya expuesto en el primer contacto. En este caso siempre con el acompañamiento del agente inmobiliario que le haya sido asignado, quien le ayudará a recolectar toda la información necesaria para el cliente, más allá de la información propia del inmueble y que tiene que ver más con el acto de la venta como tal.

Finalmente, para cerrar la negociación, será necesario nuevamente volver al plano físico, concretamente al de la oficina central que se menciona anteriormente. De manera tal que queda simplificada la función principal de la oficina como canal de distribución, a un compendio de actividades que tienen que ver con el traslado de materiales necesarios para concretar las ventas y que se reparte entre los diferentes departamentos y puestos de trabajo. Dichas actividades se centran principalmente en aspectos legales como firma de documentos, compromisos de pago, convenios y/o contratos a los que haya lugar y cuyo canal ideal para elaborarlos y hacer resguardo de ellos es la oficina principal de Grupo TM.

Clientes

En este punto se hace referencia a un segmento del mercado inmobiliario caracterizado por su disposición financiera y por su interés en la adquisición de viviendas del tipo que se ofrecen en la empresa con determinadas condiciones. Las mismas no solo se refieren a factores de adquisición y financiación sino de la construcción propiamente dicha, así como de ubicación que son los aspectos fundamentales que orientan la adquisición (Martínez, 2005)

Así mismo, existen algunas condiciones que identifican a los clientes de este tipo de negocios, como edad, situación económica, solidez financiera, familia y relaciones interpersonales. En este caso, se hace referencia a un tipo de cliente que se orienta por adquisiciones de largo plazo, con preferencias en torno a ubicación relacionadas con su origen o sitio de residencia.

Una correcta segmentación permitirá al proyecto, entender las necesidades básicas de los clientes tipo o clientes clave. De esta manera se logra cuantificar los segmentos elegidos, satisfaciendo las necesidades, deseos y requerimientos de cada uno de ellos, valorando además los puntos de dolor en los que se puede perder una negociación con un potencial cierre de ventas. Por otro lado, la segmentación también permitirá establecer planes y estrategias diferenciadas para cada segmento de clientes, nuevamente atendiendo a sus principales necesidades.

Al segmentar, se intenta identificar a los clientes tipo que cumplan con las siguientes características:

- Accesibles en la comunicación
- Medibles y cuantificables para poder establecer un volumen de compras
- Geográficamente accesibles y en el rango geográfico de acción de la compañía
- Con intención de compra directa
- Usuarios frecuentes de internet y redes sociales
- Con poder adquisitivo para la compra de bienes inmuebles

Con estas características definidas, se puede proceder a establecer variables donde se pueden describir con más detalle las características esperadas de cada uno de estos perfiles. A continuación, se presentan los criterios bajo los cuales se definirá el público objetivo, los cuales responden a cuestiones objetivas como su ubicación, su edad, su sexo entre otras y por otro lado también responderá a cuestiones subjetivas como sus deseos, personalidad o estilo de vida esperados.

Variables geográficas: Se tienen en cuenta aspectos como su localización o ubicación, dónde reside actualmente el posible cliente o si este desea una reubicación y contacta desde una zona fuera del rango de acción geográfico de la compañía. El objetivo principal del Grupo TM es mantener el posicionamiento geográfico a nivel nacional en todo el territorio español, con especial atención en la zona costera del país. Para ello, se hace especial énfasis en la página web, de las propiedades disponibles para esa zona, con información detallada sobre la ubicación exacta y las demás características que son de interés al momento de valorar la compra de un inmueble.

Las variables geográficas bajo las cuales se clasificarán y segmentarán a los clientes tipo, están de esta manera definidas por personas o empresas ubicadas en cualquier parte del territorio nacional o fuera de él y que deseen adquirir una propiedad en España. La principal herramienta para valorar el criterio geográfico será la página web, donde estarán categorizadas todas las propiedades y se podrán filtrar según la ubicación que el cliente requiera.

Variables Demográficas: Están relacionadas con los criterios de segmentación que diferencian a los posibles clientes con respecto a su situación personal, es decir, se valora la edad, sexo, ocupación y estado civil, pues estas variables son determinantes para entender sus necesidades.

- **Edad:** Si bien los productos y servicios del grupo inmobiliario están pensados para personas naturales mayores a 18 años, es importante valorar la capacidad económica de dicho segmento de la población. Por ello se establece que la edad promedio del comprador de propiedades se encuentra en una etapa madura de su vida, en la que ha logrado varias metas profesionales y ha

logrado alcanzar un poder adquisitivo. En vista de lo anterior, la edad promedio se establece en el rango de los 35-45 años.

- **Sexo:** La oferta de la empresa se encuentra abierta tanto para mujeres como para hombres, sin embargo, en la mayoría de los casos, sobre todo cuando se trata de familias y parejas, la toma de decisión y negociaciones reposa sobre las mujeres. No obstante, no existen diferencias notables en cuanto al criterio hombre/mujer en el tipo de vivienda, sino más bien en el diseño o calidades de la misma con una importante inclinación a que el cliente tipo sea del sexo femenino.
- **Estado Civil:** Se trata de una variable muy importante para el sector ya que en él se establece si la persona está casada, soltera, en pareja, viuda o divorciada. Estas variables determinarán si la persona puede estar interesada en una vivienda unifamiliar, o si se requiere por el contrario un espacio especial para la construcción y proyección a futuro. En todos los casos, la empresa debe prestar especial atención a esta variable, tomando en consideración el estado civil de la persona para poder atender a sus necesidades específicas, haciendo especial atención al segmento de las familias y recién casados, pues su intención de compra es la más probable.
- **Nacionalidad:** Este último criterio se refiere al país de origen del posible comprador, puesto que se deben valorar las repercusiones económicas y legales de una nacionalidad diferente a la española, además de los aspectos legales a los que haya lugar. Por otro lado, es importante conocer los requerimientos y deseos típicos de la población española en ese sentido, así como las diferentes perspectivas y deseos de los clientes tipo que deseen adquirir una propiedad en territorio español.

VARIABLES SOCIOECONÓMICAS: Se trata de criterios importantes para intentar descifrar los grupos identificados como:

- **Educación:** Es un indicador importante del nivel de vida que el posible cliente suele disfrutar, así como sus valores y elementos aspiracionales. Aun cuando no es excluyente, se considera que un nivel elevado de estudios, está

directamente relacionado con su progreso económico y poder adquisitivo por lo que se valoran con especial atención aquellas personas que hayan culminado estudios universitarios.

- Ocupación: Quizá la más importante de las variables, pues determinará su poder de compra en muchos sentidos. Sin embargo, también se debe valorar el cargo que desempeña, así como su historial de ahorro y su nivel de ingresos, así como la estabilidad en el cargo que desempeña.
- Tipo de consumo: En este caso se valora qué tipo de trato intenta conseguir con la inmobiliaria. Bien sea una venta, alquiler, compra u otra variable relacionada. Así mismo se valora la experiencia previa que el potencial cliente tenga con respecto a la adquisición de propiedades, es decir, si se trata de la compra de primera vivienda o se busca una inversión para resguardo de capital en activos.

Ahora bien, es preciso describir a continuación algunos elementos de carácter subjetivo relacionados con patrones de conducta y criterios aspiracionales, que, si bien no son restrictivos, describirlos puede colaborar en la labor de comunicarse de manera efectiva con estos potenciales clientes y atraerles de manera adecuada, proyectando la imagen positiva que se busca. Para ello a continuación se describen variables de tipo psicológica, que intentan describir estilo de vida, actividades o intereses comunes:

- Frecuencia de compra: En el segmento del sector inmobiliario la re compra es un suceso poco acontecido, sin embargo, se puede establecer una frecuencia de 2 o 3 veces en la vida de una persona. Para el caso del cliente corporativo, la frecuencia de compra responde directamente a los intereses de la compañía por lo que se valora con especial atención clientes corporativos que franquicien sus comercios o dispongan de varias sucursales.
- Motivación de compra: En este sentido, las variables que motivan a la compra pueden ser de índole personal, crecimiento, expansión familiar o de disfrute, por lo que se valora el precio, variedad de propiedades a ofrecer, calidad y especialmente localización de las mismas.

- Categoría del consumidor: se puede tratar de consumidores o clientes potenciales, compradores fieles o fidelizados (aquellos que ya han hecho alguna transacción o compra con la empresa) o no consumidores.
- Personalidad: La personalidad del cliente tipo del grupo inmobiliario no es limitativa, se trata de un universo muy amplio y de una necesidad para todos los perfiles. Es por ello que la comunicación y el tono con el cual se comunica la esencia de la marca, debe responder a ese segmento amplio donde entrarían personas con rasgos de personalidad extrovertida, introvertida, conservadores o liberales, todos sin distinción.
- Estilo de vida: Describe la forma de ser y el comportamiento de los compradores en cuanto a sus gustos y preferencias. A través de indicadores como las actividades que realizan (como gastan su dinero y tiempo), intereses que puedan tener (lo que consideran más importante en su entorno) y opiniones o visiones sobre todo lo que les rodea e incluso sobre ellos mismos. El buyer persona de Grupo TM, sin embargo, suele ser una persona que dedica una importante parte de su tiempo a las actividades recreativas, ocio y diversión, por lo que buscan propiedades vacacionales o que les permita residir cerca de entornos de su interés.

Finalmente, para definir el público objetivo, es decir, la segmentación de la población para la cual los productos y servicios fueron diseñados, se toman en cuenta todas las variables anteriormente descritas y se ubican los rasgos en común. Aunque como ya se ha mencionado, el público objetivo está abierto al universo de todo aquel que desee o necesite comprar, vender o alquilar una propiedad, es importante concentrarse en un segmento específico. Para ello, se describe al público objetivo como: **mujeres y hombres, de cualquier estado civil que deseen adquirir una vivienda en el territorio español y con edades comprendidas entre los 35 y 65 años independientemente de su nivel socioeconómico.**

Estrategias de marketing

El marketing es fundamental para el desarrollo óptimo de todas las operaciones de la empresa, así que, partiendo de ese principio se entiende que el objetivo principal de las

estrategias de marketing es la satisfacción del cliente, a través de un estudio constante de sus comportamientos, necesidades, tendencias de consumo y deseos, a la vez que se sigue muy de cerca los posibles cambios en el mercado. De esta manera, se puede contar con las herramientas necesarias para crear y forjar ventajas realmente competitivas y diferenciadoras de la competencia, que generan valor para la audiencia y que, además, acercan más al cliente a su decisión de compra. Finalmente, otro de los objetivos del marketing, es construir relaciones estrechas y duraderas con los clientes y potenciales clientes, por lo que las estrategias de comunicación serán fundamentales para lograr tal fin.

Una vez definida la segmentación y definidos los objetivos, el siguiente paso será alcanzar un posicionamiento que permita ir afianzando a la compañía en un nicho de clientes que se vean identificados con la idea de satisfacer sus necesidades con la propuesta de valor del Grupo TM, se trata de valorar la forma en la que conectamos con ese público, a la vez que se le ofrecen servicios que le proporcionen un valor agregado sin que esto afecte la estabilidad de la empresa.

Ahora bien, para alcanzar los objetivos planteados, se propone una selección de estrategias que tracen en camino a seguir en diferentes medios y direcciones. De acuerdo a Monferrer (2013), expone que existen distintas tipologías de estrategias marketing a saber:

- Estrategias de crecimiento, cuyo principal objetivo es el crecimiento bien sea en ventas, penetración en el mercado o en beneficio, logrado a través de:
 - Estrategias de crecimiento intensivo: diversificando las zonas en las que el grupo inmobiliario tiene presencia.
 - Estrategia de crecimiento por diversificación: ofreciendo productos y servicios que vayan más allá de la compra y venta de inmuebles.
 - Estrategia de crecimiento por integración: estableciendo alianzas estratégicas con compañías asociadas a la industria inmobiliaria, como logística, decoración, entre otras.

En función de la posición relativa de la empresa frente a la competencia, se proponen las siguientes estrategias:

- Estrategia de diferenciación: Se trata de generar un elemento diferenciador, gracias a sus servicios rápidos de atención al cliente y a una comunicación fluida con ellos, en la que el cliente se siente atendido correctamente y además se le ofrecen diversas alternativas para la comunicación. Por otro lado, al estar ya posicionados como líderes en el mercado, un elemento fundamental para lograr la diferenciación será el enfocado al servicio posventa. El elemento diferenciador de la posventa se basa en un acompañamiento continuo referente a los procesos posteriores al cierre de la venta del inmueble. En el sector de venta de inmuebles la diferenciación permite crear ventajas competitivas ante los competidores, ya que un trato más personalizado, mayor conocimiento del mercado y de las particularidades de los clientes, así como la calidez humana, empatía por parte del personal de la empresa hará una diferencia a la hora de tomar una decisión.
- Estrategia de precios: Si bien se trata de un segmento del mercado que no permite mucho margen de maniobra en cuanto a los precios, una buena estrategia para el posicionamiento, será el estudio constante de los precios de la competencia. Con una base de datos actualizada en referencia a precios y análisis de competidores, será necesario ajustar los márgenes de ganancia en los inmuebles que así lo permitan luego de un estudio de factibilidad, para mantener siempre un precio un poco inferior a los ofrecidos por la competencia. Es importante destacar que la diferencia de precios debe ser mínima, para no afectar la estructura de costos de la empresa y sobre todo para no afectar la imagen y prestigio de la compañía, pues un precio muy económico no solo afecta la parte financiera de la empresa, sino que también puede sembrar duda respecto a la calidad de las propiedades que se ofrecen y de las ofertas por ocasión que se presenten.
- Estrategia de segmentación: Se trata de una estrategia de enfoque, que le permita a la empresa hacer una alta segmentación de sus clientes y enfocando los esfuerzos de las campañas de marketing digital y tradicional,

a nichos muy pequeños y bien delimitados a la vez. De esta manera, se logra acercarse de manera más certera a los diversos clientes que componen la amplia segmentación de la industria inmobiliaria. Para llevar a cabo esta estrategia, es recomendable combinarla con una estrategia de precios enfocada nuevamente, al segmento híper específico al cual se quiere apuntar. Por otro lado, la estrategia de segmentación permite jugar con diversos elementos comunicativos, canales y herramientas a la vez dependiendo de los canales favoritos del público al que se intenta alcanzar, de la misma manera, el lenguaje y enfoque visual pueden cambiar según la segmentación.

4.3.2 Puntos fuertes y débiles de la organización

Puntos Fuertes

Equipo y sus conocimientos. Se trata de una empresa consolidada a lo largo de sus años de gestión que ha logrado desarrollar un equipo de trabajo sólido con conocimientos y definición de una cultura organizacional efectiva. Así mismo, mantiene relaciones con otros ámbitos similares a través de alianzas estratégicas con empresas de bienes raíces que facilitan la penetración en este mercado a través de interacción de conocimientos básicos y específicos de cada uno de sus aliados comerciales. Por ejemplo, las empresas que ofertan en segundo grado los planes de adquisición de TM a través de cobro de comisiones, también han establecido un mercado propio que funciona de manera efectiva.

Así mismo, y según la información suministrada en el portal web de la empresa, el equipo está compuesto por personal especializado. Sin embargo, uno de los elementos a tomar en consideración en este punto del análisis de mercado, se refiere a los canales de marketing sobre todo digital. La empresa ha quedado un poco rezagada en este aspecto como se demuestra en puntos anteriores, sin embargo, se debe estimar que su fortaleza indirecta se relaciona al impacto relativamente menor de estos canales en la comercialización de inmuebles, pero es una tendencia que disminuye día a día, sobre todo con la inclusión de tecnologías que permiten la visita de los inmuebles ofertados a través de dispositivos de realidad virtual aumentada. Esto implica que, si bien su personal se muestra como un punto fuerte, debe ser estimado desde la perspectiva de su mejora en estos ámbitos particulares.

Otro punto fuerte es su reputación en el ámbito de la comercialización de viviendas de segunda ocupación. Se trata de una empresa con un posicionamiento notable en cuanto a ventas, aun cuando no en los primeros, pero sí en ascenso y sobre todo, con una dinámica positiva que la apunta en este sentido. Su nombre se asocia de inmediato con el negocio inmobiliario y la oferta turística lo que representa una clara ventaja de marketing, sobre todo en lo que a branding se refiere.

Puntos Débiles

Altos costes del sector construcción. Esto limita de alguna manera la oferta porque se asume que resulta costoso para algunas personas realizar transacciones por viviendas de segunda ocupación. Así mismo, la relación de directa dependencia con referencia al sector turismo agrega costes asociados que maximizan el precio e impiden una verdadera oferta adecuada para un mercado en restricción.

La empresa se enfoca en una parte del mercado, no a todo el sector que resulta muy específico y determinado por variables que la empresa no puede controlar de manera efectiva, esto implica una merma sustancial en su capacidad de crecimiento en épocas de crisis. El sector inmobiliario en general asume una relación de directa proporcionalidad con el de la construcción que evidentemente se encuentra en una recesión importante más allá de las diversas estrategias de recuperación que lo señalan como un foco central de interés por parte del Estado y sus políticas económicas.

4.3.3 Cadena de valor

Uno de los mecanismos ideales para la comprensión adecuada de la actividad de una organización hace referencia a la presentación de su cadena de valor. En la misma se refleja la condición en la que se realizan actividades puntuales de la empresa y cuáles son sus ventajas competitivas en ámbitos concretos. Se trata de establecer los principales aspectos competitivos a través de una visión panorámica que los interconecte. Al respecto se asumen ámbitos relacionados con:

- Integración de actividades: las mismas se describen en función de cuales se realizan en la propia empresa y cuales a través de intermediarios y asociados.

- Panorama integral del mercado: se hace referencia al ámbito concreto de interacción empresarial, competidores, socios, stakeholders... que pueden intervenir en sus procesos para optimizarlos o debilitarlos.
- Segmento del mercado: es una especificación del punto anterior, aquellos elementos con los que se cuenta para comprender el público objetivo. En este punto se integran los compradores y el producto ofrecido.
- Ámbito geográfico: hasta donde llega el impulso empresarial y las estrategias de la organización.

Así mismo, se hace referencia a un conjunto de actividades en las que se destacan las de carácter primario que se refieren a la interacción directa con el cliente y como llega el producto a sus manos, en este caso a su propiedad. En este caso se hace alusión a la logística interna, productos terminados y como se presentan. Así mismo el procesamiento, la logística externa el marketing y el servicio postventa. Además, se presentan las actividades de apoyo que incluyen todos aquellos aspectos complementarios que ayudan a que el producto (inmuebles de ocupación turística sean adquiridos).

En este caso, la infraestructura existente, las redes de apoyo, los recursos humanos, tecnología aplicada y similar que permiten a la empresa desarrollar su actividad aprovechando ventajas comparativas. Tomando en consideración estos factores se puede considerar los siguientes puntos en la cadena de valor del Grupo Inmobiliario TM:

- Cuentan con una logística empresarial que ha aprendido el negocio a través de más de cinco décadas de trabajo continuo. Esto implica al menos a dos generaciones en un negocio que se caracteriza por su índole tradicional. A lo interno, esta empresa logra desarrollar proyectos mediante una dinámica particular en la que han definido aspectos como situación de mercado, conocimiento del mismo, generación de estrategias para diversificarse y mantener una oferta consistente en un mercado variable y con una competencia considerable.
- La integración de sus actividades es notable porque promueven la construcción y venta de sus inmuebles con asociaciones específicas de capital propio y bancario. Esto les permite desarrollar dinámicas de información

solidas en las que aprovechan datos de las instituciones financieras que les facilitan comprender el mercado desde diversos ángulos. Así mismo su oferta es permanente incluso en épocas de crisis económica como la actual y la anterior de 2008, lo que demuestra su fortaleza ante determinadas adversidades. Su respuesta fue la diversificación y ampliación del mercado hacia el exterior.

- En el mercado propiamente dicho han desarrollado una marca reconocible de inmediato, no solo por clientes potenciales, sino por competencia y stakeholders. Esto es el producto de su trabajo continuo en mantener y consolidar su reputación.
- En el segmento específico del mercado que trabajan han establecido procesos de generación de alternativas para varios grupos de clientes, pero con una limitación en cuanto a su alcance. Los leads que definen su arquetipo de clientes son limitados y su crecimiento es potencialmente negativo en situaciones críticas como la actual.
- Su base geográfica de operaciones es España, pero se han expandido a México y Brasil, creando un panorama geográfico adaptado a sus necesidades de inversión. Sin embargo, su público referencial sigue siendo europeo lo que puede indicar una limitación en su cadena de valor.
- El marketing es bastante limitado tal como se expone en puntos anteriores, funcionando básicamente en aspectos clásicos o tradicionales como ofertas presenciales, visitas, contactos telefónicos y similares.
- El servicio postventa es aceptable aun cuando no se ha establecido un mecanismo de comprobación. Esto obedece precisamente a la limitación del marketing que realiza que no desarrolla este tipo de estrategias de contacto posterior. Sin embargo, el producto que ofrecen es muy concreto y eso limita cualquier desarrollo de atención posterior.

En el ámbito de las actividades secundarias o de apoyo se pueden acotar las siguientes condiciones:

- Poseen un capital humano formado a lo largo de muchos años de experiencia. Sin embargo, sus estrategias son muy tradicionales, pero igualmente efectivas.
- Cuentan con un diseño de atención que si bien es tradicional ofrece seguridad. Recordando que sus clientes fundamentalmente se ubican en una franja de personas conservadoras, su posición en este aspecto pareciera ser muy efectiva.
- En el ámbito concreto de la tecnología aplicada no se han desarrollado como una empresa tecnológicamente de avanzada. No existen ofertas de recursos como realidad virtual o fotografía panorámica e inmersiva.
- Cuentan con una red de apoyo excepcional en el sentido de sus operadores que trabajan conjuntamente con la empresa matriz, siguiendo una línea tradicional de atención directa y personalizada en todas sus oficinas.

En resumen, su cadena de valor es efectiva y genera obtención de objetivos concretos. Sin embargo, puede mejorar en ámbitos concretos como el marketing digital y tecnología aplicada, así como en un nuevo enfoque dirigido a inmuebles compartidos para ampliar su base de clientes que en este momento es bastante limitada.

4.3.4 Análisis de recursos

En cuanto al análisis de recursos los mismos hacen referencia a un conjunto de elementos de los que la empresa dispone y con los que realiza sus actividades y que pueden presentarse en función de:

- Recursos materiales: dispone de una infraestructura funcional con oficinas en la ciudad de Alicante. Al ser una empresa inmobiliaria tradicional no requiere de otras estructuras más allá de sus oficinas de gestión. Los procesos de financiación, construcción y optimización de productos son realizados por terceros. Así mismo poseen una red de atención personalizada en los propios inmuebles que generan los ámbitos concretos de venta y asistencia al cliente potencial.
- Recursos humanos: este es un punto relevante. El grupo lo presenta como uno de sus aspectos más fuertes con inversión sostenida para mejorar su capital

humano de manera permanente. Al respecto, cuentan con varios proyectos de profesionalización en el área inmobiliaria para sus empleados como Cantera TM que ubica talento joven para dinamizar sus recursos. Asimismo, especialización en áreas complementarias como TM agrícola, mejoras en marketing y ámbitos relacionados como información financiera y de construcción. Esto permite que el cliente permanezca completamente informado en torno a la oferta desde diversas perspectivas.

- Tecnológicos: es uno de sus puntos débiles, las pocas tecnologías aplicadas en funciones clásicas del marketing limitan sus posibilidades de alcanzar clientes en segmentos no tradicionales. No utilizan realidad virtual aumentada o generación de nuevas alternativas como la fotografía 360°. Así mismo, su página web es muy tradicional y no es una experiencia amable con el usuario lo que puede implicar algunas fallas en el alcance de objetivos. Otro aspecto es su limitación en estrategias digitales y aprovechamiento de adelantos como campañas a través de inteligencia artificial.

En conclusión, en lo relativo al análisis de recursos, los mismos han resultado efectivos desde la perspectiva de su enfoque tradicional del negocio, pero como se establece en puntos anteriores, la competencia ha comprendido mejor el impacto de las nuevas tecnologías como aliadas en cuanto a nuevos segmentos de clientes potenciales. Así mismo, el recurso humano es muy efectivo y considerado realmente desde una perspectiva integral que favorece su crecimiento y aporte de valor a la empresa. En cuanto a los recursos materiales, las características del negocio no hacen que este punto resulte realmente esencial, aun cuando lo han desarrollado de manera bastante efectiva en cuanto a su posicionamiento al menos en la región costera mediterránea.

4.3.5 Matriz DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Enfoque tradicional del negocio que limita capacidad de expansión</p> <p>Promoción de imagen limitada a un público objetivo demasiado reducido</p> <p>Producto costoso que es difícil de colocar en grupos de clientes diversificados</p> <p>Tecnología aplicada limitada y con poca posibilidad de expansión</p> <p>Poca diferenciación con la competencia en cuanto a su manejo del marketing</p>	<p>Crisis económica que limita el acceso a crédito inmobiliario</p> <p>Percepción limitada de las autoridades en cuanto al impacto real de este tipo de actividades en la economía, sobre todo en turismo y construcción.</p> <p>Competidores numerosos y con posibilidades de una competencia en precios que puede desatar una situación conflictiva en el largo plazo.</p> <p>Crisis económica generada por pandemia y guerra en Ucrania que limita la oferta y demanda de sus productos</p> <p>Incremento de montos por cuotas para pago de inmuebles en tasa bancaria</p>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Más de 5 décadas en el mercado que le garantizan posicionamiento efectivo y conocimiento sobre el mismo.</p> <p>Equipo de trabajo altamente calificado.</p> <p>Reputación empresarial sostenida en el tiempo</p> <p>Oferta extendida a otras áreas como agrícola, hotelería y expansión a otros mercados (México y Brasil)</p> <p>Negocio fundamentado en una relación con el crecimiento de oferta turística que en este momento se considera fundamental en la recuperación económica</p>	<p>Posibilidades de expansión a otros segmentos a través de estrategias agresivas de comercialización</p> <p>Existencia de tecnologías complementarias que permitirán una relación directa con clientes, así como su interacción con los inmuebles y sus posibilidades.</p> <p>Expansión de la oferta hacia otros mercados como el asiático y norteamericano.</p> <p>Posicionamiento en medios digitales con amplias posibilidades de crecimiento en el futuro inmediato.</p> <p>Ofertas novedosas en inmuebles en alquiler, opciones en compartido y resort entre otros.</p>

5. Recomendaciones estratégicas a la empresa basadas en el análisis estratégico

Un aspecto básico de lo observado a lo largo del trabajo se refiere a la incorporación de diversos elementos estratégicos que la empresa puede incorporar como base para una mejora sustancial de su posicionamiento. En primer término, el marketing en general ha evolucionado hacia una elaboración cada vez más digitalizada. Es un entorno en el que todas las empresas del sector están haciendo énfasis, sobre todo por la capacidad de penetración en mercados consolidados y en los emergentes, sobre todo en adultos jóvenes. De esta forma, las principales recomendaciones se refieren a integrar algunas estrategias de marketing digital, así como otras en áreas más convencionales.

En primer término, el procesamiento de campañas como email marketing o de captación a través de bots que la empresa no está realizando. Esta es una estrategia por la que se apuesta una parte importante de la competencia y que reduce las posibilidades reales de TM para integrar nuevos mercados emergentes. Se debe recordar un aspecto fundamental en este punto y es que la captación señalada es una función de largo plazo, es decir, las personas que se motiven en este momento visualizarán sus opciones de compra en un futuro cercano. Este es un público que prefiere los medios digitales, redes sociales e incluso tecnologías como realidades virtuales aumentadas y similares.

Otro aspecto a recomendar se refiere a la inversión en campañas de ADS y sobre todo de SEO optimizado. De nuevo la razón es que este es un entorno que aumenta día a día su capacidad de penetración y la afiliación de los clientes potenciales de la empresa. Una de las principales observaciones en torno a la comercialización realizada por TM es que se basa en una visión de estabilidad y sobre todo de tradición, casi familiar. Este es un enfoque que funcionó muy bien en tiempos recientes pero que ya se encuentra superado por algunos más modernos y, sobre todo, digitalizados.

De esta forma, también debería cambiarse la imagen de la empresa como sólida para hacerla más amigable y cercana con el público joven, accediendo a campañas centradas en las posibilidades de viviendas turísticas que incluso puedan ser adquiridas como espacios para el teletrabajo y el descanso de los profesionales además de una inversión redituable en función de alquileres y tiempos compartidos.

6. Conclusiones

En líneas generales, un diagnóstico situacional debe facilitar la visión general de un cambio posible o necesario. En este caso, TM Inmobiliaria presenta características básicas que la hacen susceptible de dicha condición, es decir de mejorar su posicionamiento en función de lo observado a lo largo del análisis presentado. En este sentido, se trata de una actividad en la que se han aplicado diversas técnicas para la comprensión del problema y que colaboran en la construcción de un informe que puede ser contrastado y verificado. Esto implica la adquisición de una competencia relacionada con el grado en ADE, sobre todo en función de los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera.

El aprendizaje fundamental en este caso, se refiere a la aplicabilidad de dichos conocimientos en un caso real y a través de la presentación de datos concretos. En este sentido, mejorar una empresa en su funcionamiento comercial forma parte esencial de los aprendizajes adquiridos sobre todo por la utilidad que representará en el ejercicio de la profesión.

Por otra parte, se han aplicado técnicas de análisis específicas como en el caso de PESTEL y PORTER con búsquedas particulares de datos concretos sobre el entorno económico y social, así como específicos del mercado inmobiliario y turístico. Estos procesos se han ejecutado a través de búsquedas sistemáticas de información en fuentes confiables con datos que suponen un contexto para comprender el funcionamiento de la empresa TM y sus posibilidades reales de crecimiento.

Así mismo, se han aplicado conocimientos sobre métricas en el universo digital, que como se ha mencionado anteriormente constituye la nueva frontera para este tipo de empresas. Dicho acercamiento ha permitido interactuar con otros contenidos básicos de la carrera como el funcionamiento de las alternativas en casos como teletrabajo y uso de herramientas digitales, que se encuentran disponibles y que requieren de aplicación general de conocimientos en el área empresarial. De esta forma, la elaboración del presente informe colabora en la mejora sustancial de conocimientos tanto teóricos como prácticos. Esto genera habilidades para interactuar con contenidos teóricos y con herramientas de todo tipo lo que optimiza las posibilidades de comprender una empresa como la analizada y ofrecer soluciones viables para su optimización organizacional.

7. Referencias

- Banco de España (2022) PROYECCIONES MACROECONÓMICAS DE ESPAÑA 2022-2024 recuperado de <https://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/SalaPrensa/IntervencionesPublicas/DirectoresGenerales/economia/Arc/Fic/IIPP-2022-04-05-gavilan.pdf>
- Díaz, A. (2019). El turismo receptor en España. Datos estadísticos. Publicado en Statista. Recuperado de: <https://es.statista.com/temas/2834/el-turismo-receptor-en-espana/>
- Hosteltur. (2020). El ahora y el después del covid-19 en el turismo. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/comunidad/003959_el-ahora-y-el-despues-del-covid-19-en-el-turismo.html
- Instituto Nacional de Estadística (2022). Índices de empleo en España para el 2021.
- INE. (2020). Hostelería y Turismo. Encuestas globales del sector servicios. Instituto Nacional de Estadística. Recuperado de: https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica_P&cid=1254735576863
- Kotler, P. (2007) *Marketing Versión para Latinoamérica*, 11º ed. México: Pearson
- Martínez, D. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Días de Santos. ISBN: 8479787120
- Monferrer, D. (2013) *Fundamentos de Marketing*. 1º ed. España: Publicaciones de la Universitat Jaume I.
- Portal WEB TM Grupo Inmobiliario, (2022) Pagina del grupo. Recuperado de <https://www.tmgrupoinmobiliario.com/es>
- Rivera, L. (2017). *Decisiones en marketing, clientes y empresa*. Editorial Universidad Politécnica de Valencia. Valencia. ISBN: 9788483638125.
- UNWTO. (2020). Informe sobre políticas la covid-19 y la transformación del turismo. Organización Mundial de Turismo. Recuperado de: <https://www.unwto.org/es/turismo-covid-19>

WTTC. (2018). Impactos económicos del turismo en España. El turismo es el sector que más riqueza aporta a la economía española. Hosteltur, Edición España. Asociación empresarial World Travel y Tourism Council. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/130893_el-turismo-el-sector-que-mas-riqueza-aporta-a-la-economia-espanola.html

