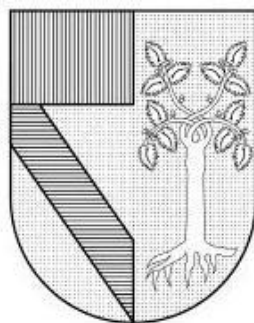


UNIVERSIDAD PANAMERICANA

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE COMUNICACIÓN



“CASAS AVALON: EFECTIVIDAD DE COMUNICACIÓN Y MEDIOS”

C A S O

Q U E P R E S E N T A

JAVIER DE JESÚS MANRÍQUEZ DELGADO

P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E :

**MAESTRO EN COMUNICACIÓN
INTEGRAL DE MERCADOTECNIA**

**DIRECTOR DEL CASO:
MTRA. CLAUDIA IVETT ROMERO DELGADO**

INDICE

I.	<u>Antecedentes</u>	3
II.	<u>Casas Ávalon</u>	4
III.	<u>Situación de la Vivienda en México</u>	4
	a. <u>Factores demográficos</u>	5
IV.	<u>Competencia</u>	6
V.	<u>Producto - Precio</u>	7
VI.	<u>Situación de la comercialización de Casas Ávalon</u>	8
VII.	<u>Comunicación Integral de la Mercadotecnia</u>	10
VIII.	<u>Campaña “Tu Casa Ávalon!”</u>	11
	a. <u>Target</u>	12
	b. <u>Objetivo de la campaña de comunicación</u>	12
	c. <u>Desarrollo y Lineamientos Creativos</u>	13
	d. <u>Inversión</u>	13
	e. <u>Estrategia de medios:</u>	13
	i. <u>OOH (Out of Home) o Medios Exteriores</u>	13
	ii. <u>ATL (Above The Line)</u>	13
	iii. <u>Radio</u>	14
	iv. <u>Prensa</u>	14
	v. <u>Promoción –Material Apoyo a Ventas-</u>	15
	vi. <u>Sitio Web</u>	15
IX.	<u>Organización de Ventas</u>	16
X.	<u>Prospección y Proceso de ventas</u>	16
XI.	<u>Problemas detectados en el área de ventas</u>	18
XII.	<u>Resultados en el 2010</u>	19
XIII.	<u>Solución</u>	20
XIV.	<u>Conclusión</u>	22
XV.	<u>Bibliografía</u>	23
XVI.	<u>Anexos</u>	24-34

Casas Ávalon:

Efectividad de Comunicación y Medios

A finales del año 2010 Gabriela Manjarrez, directora de Recursos Humanos de Casas Ávalon, analizaba la conveniencia de seguir invirtiendo en comunicación y medios para el 2011. Los márgenes se habían estrechado y la empresa no contaba con el flujo de fondos para ello.

Antecedentes

En los años 2007 y 2008 la compañía destinaba un importante presupuesto para promocionar sus casas con resultados decepcionantes en función de la inversión. Fue entonces que se contrató a una agencia de marketing integral para definir la estrategia comercial y diseñar los lineamientos para los años 2009 y 2010. A pesar de que se observó un cambio significativo en los resultados la empresa todavía tenía dudas de la efectividad de la comunicación.

Ante esta situación se analizaban los resultados del 2010 y se observaba que un gran número de las casas que se habían vendido, con respecto del total, eran originadas por la publicidad; sin embargo no estaba claro la eficiencia de cada medio y la dirección estaba preocupada por definir si una inversión mayor impactaría proporcionalmente a las ventas.

Casas Ávalon

Casas Ávalon era una empresa dedicada a la construcción y desarrollo de vivienda fundada en los 90's en la capital del estado de Hidalgo.

Inicialmente se centraba en la construcción de viviendas pequeñas y básicas para familias de ingresos bajos que van de los \$ 5,000 a los \$14,000 pesos. Han desarrollado 5 fraccionamientos en diversas localidades como, Estado de México y Pachuca. Actualmente se encuentran iniciando un desarrollo en en Tula y otro en Pachuca convirtiéndose así, en la empresa constructora más importante del Estado de Hidalgo.

En 2010 el número de casas vendidas de los dos desarrollos mas importantes de Ávalon fue de 2545 unidades.

“...estos resultados tan notables se han obtenido a pesar de la contracción del sector provocado por una mayor dificultad en la obtención de créditos aunado a una crisis económica mundial que también afecto a México”¹

Situación de la vivienda en México².

La enorme importancia que otorgó el gobierno mexicano en el período del 2000 al 2006 al sector de la vivienda resultó que se observó un crecimiento importante, tanto en la construcción como en el otorgamiento de créditos a este sector. (Anexo 1 Adquisición de Vivienda y Composición de Oferta).

Para el año 2004 la edificación de vivienda contribuía con aproximadamente la mitad del PIB de la construcción, constituyéndose en los últimos cinco años como una de las industrias que presentaba un mayor dinamismo y como uno de los elementos clave para el crecimiento de México (Anexo 2 Información Macroeconómica PIB).

¹ Directivo de Ávalon de Hidalgo

² Cfr CEESP (Centro de Estudios Económicos del Sector Privado)

La estructura demográfica era una variable que impactaría al mercado de la vivienda y para tratar de conocer la evolución futura del sector de la vivienda, se tenía que poner especial atención a otros indicadores como el empleo y las tasas de interés.

Factores demográficos

De acuerdo con estimaciones del CONAPO, a partir del año pasado y hasta 2028, la estructura de la pirámide poblacional se modificará progresivamente y la mayor parte de la población se concentrará en personas de 25 a 50 años de edad. Este cambio constituye lo que comúnmente se conoce como el “bono demográfico” y tendrá importantes consecuencias en el mercado inmobiliario mexicano.

El bono demográfico implica un incremento de la población en edad de formar una familia y, por lo tanto, de comprar una casa. Es por esto que se prevé que la demanda por vivienda continuará en aumento por lo menos durante los próximos 20 años. Además, debido a que existirá un mayor número de personas en edad de trabajar en relación con la población dependiente, esto derivará en un mayor ingreso disponible para la adquisición de una casa, siempre y cuando las condiciones del mercado laboral sean positivas y estas personas se encuentren empleadas.

Aun cuando en las últimas tres décadas el número de viviendas disponibles en el territorio nacional había mostrado una tasa de crecimiento mayor que la de la población, no se había conseguido cubrir la demanda por este bien en su totalidad. La Comisión Nacional de Fomento a la Vivienda (CONAFOVI) estimó en 2000 un rezago habitacional por concepto de familias sin vivienda, reposición de vivienda y vivienda inadecuada por 4.3 millones de habitaciones y un déficit de vivienda nueva de 1.8 millones.

Competencia³

Los principales competidores de Ávalon fueron cambiando durante los últimos años. Ávalon no construía casas al mismo ritmo que ellos pero si representaba un peligro para Urbi, Geo, Ara y Homex (Anexo 3 Histórico de ventas de líderes en el sector vivienda).

La competencia se preparaba para el año 2011 con estrategias de negocio sólidas las cuales en términos generales se basaban en:

- Adquisición de terrenos en donde se iban a realizar elecciones,
- Oferta de vivienda para todos los segmentos de mercado
- Información más precisa del mercado en términos de segmentación
- Programas dirigidos a individuos del sector informal o auto-empleados quienes, después de un periodo de 6 a 18 meses de ahorros podrían estar en posición en la obtención de un crédito hipotecario.
- Administración de capital de trabajo a través de la reducción de su portafolio de productos.
- Incremento en la velocidad del proceso de construcción .
- Compra de desarrollos locales pequeños

La competencia en términos de comunicación destinaban fuertes cantidades para promocionar sus desarrollos en diferentes medios, En el 2009 y 2010 Geo, el líder de la categoría, destinó una inversión notable alcanzando una cifra aproximada de \$400 mdp a tarifa bruta publicada en los siguientes vehículos de comunicación T.V abierta, radio, prensa y revista.

³ Cfr. Informe del Sector Constructores de Vivienda elaborado por Grupo Financiero Santander e información corporativa de las constructoras.

Producto - Precio

Ávalon ofrecía diferentes modelos de casas o prototipos para disponer de una oferta que satisficiera la demanda. En total agrupaban 9 modelos los cuales estaban distribuidos en tres niveles de precio/tamaño.

Algunos modelos de casas ofrecían crecimiento y opciones de equipamiento que permitían a los compradores un abanico de posibilidades.

Las ventajas competitivas del producto de Ávalon eran:

- Velocidad de construcción a través de moldes de aluminio.
- Calidad de materiales frente a la competencia.
- Excelentes alternativas a precios competitivos
- Opciones en algunos prototipos para ampliaciones futuras
- Servicios integrales en los desarrollos como Club de Niños y Niñas, Plantas de tratamiento de agua, hospitales, escuelas, etc.
- Sustentabilidad
- Capacidad de adaptar los modelos a los diferentes desarrollos con el fin de “tropicalizar” la oferta y necesidades de las áreas.

Situación de la comercialización de Casas Ávalon.

Por contexto político y económico antes del año 2008 la venta de casas fluía por sí sola debido a las ubicaciones que en ese momento disponía Casas Ávalon –Tizayuca, Ecatepec y Pachuca- que eran zonas de gran demanda.

A pesar de que la demanda existente era alta, Casas Ávalon invertía en promoción para apoyar al área de ventas con información y material que tenía la finalidad en facilitar el desplazamiento de casas que disponía. Sin embargo ese gasto no estaba fundamentado en un plan sólido de mercadotecnia, haciendo cosas similares a lo que hacían los competidores y lo que su experiencia en el sector de vivienda les dictaba. Esta comunicación por lo general caía en la obviedad y generalidades de muchas categorías.

Casas Ávalon utilizaba diversas técnicas de comunicación de mercadotecnia tales como carteleras, material apoyo a ventas, ferias con la finalidad de crear conocimiento de marca, estimular el interés por comprar una casa nueva y encontrar los clientes potenciales. Sin embargo la gestión de comunicación y mercadotecnia se dividía entre varias direcciones lo cual impedía que las decisiones estuvieran centralizadas y se prestaba a perder el rumbo de la comunicación.

Al no estar fundamentados en estrategias y esfuerzos en inversión de publicidad, Casas Ávalon creía que tener un experto externo en el tema de comunicación era un gasto mas no una inversión, por este motivo durante el período del 2000 – 2008 decidieron basarse en -estrategias *me too*- las cuales no siempre daban los resultados deseados debido a que cada organización es un ente distinto que vela sus objetivos y a veces no corresponden con los propios; incluso sus materiales de comunicación, no solo eran básicos, sino que no mantenían un rumbo alineado a la calidad de su producto. Su creatividad en cuanto a publicidad era limitada a las opiniones de las distintas áreas de la empresa.

Los diseños se realizaban internamente –*inhouse*- con carencia de *expertise* y *know how*, posteriormente se contrató por proyecto a una importante agencia de publicidad que trató de dar

una nueva imagen (Anexo 5 Campaña 2007 de Casas Ávalon) basado en un racional equivocado y sin conocer a profundidad los *key drivers* de los clientes constituyó un fracaso. Con estas malas experiencias la dirección general de Ávalon se cuestionaba seriamente la inversión en publicidad.

Todo lo anterior aunado a una incorrecta distribución de la inversión en medios se tradujo en una desafortunada ejecución.

En una entrevista a Gabriela Manjarrez, directora de Recursos Humanos expresó:

“...La ejecución de la estrategia de comunicación es tan importante como la estrategia en si. Puedes tener la estrategia perfecta pero si no tienes la habilidad para ejecutarla, no importa lo buena que sea; fracasará. Claramente la mala ejecución da lugar a múltiples fracasos y los fracasos debilitan a la empresa”.

La competencia se intensifica tratando de ganar los pocos créditos que quedaban disponibles. Esta situación pone en riesgo la permanencia de Ávalon en el sector; es por eso que se replantea la necesidad de contar con una estrategia de comercialización adecuada y contrata expertos para empezar a reestructurar y darle solidez a la empresa para poder crear estrategias concretas.

En el 2009 cuando llega LA AGENCIA DE MARKETING, una empresa pequeña pero con gran fortaleza en el área estratégica, creativa, de diseño y de medios quien iniciaría un análisis exhaustivo del mercado.

Comunicación Integral de la Mercadotecnia

Al llegar la agencia de marketing y hacer un análisis de la empresa puso de manifiesto la necesidad de realizar dos estudios específicos de mercado: el cualitativo -sesiones de grupo- y el cuantitativo -usos y actitudes (U&A)- con el fin de entender las necesidades del cliente típico para poder crear estrategias basadas en “*insights y drivers*” .

La conclusiones mas importante de los estudios fueron la determinación de los drivers de compra y el *insight* del público objetivo “vivir dignamente y tener un espacio exclusivo para ellos y sus hijos”.

Tomando en cuenta estos resultados y después de una serie de propuestas se determinó que el slogan con más afinidad al *core target* fue el de seguridad patrimonial. (Anexo 6 Estudio de Mercado Cualitativo).

Con los resultados de la investigación de mercado, la dirección identificó la necesidad de reformular su estrategia de mercadotecnia y diversificar su presupuesto para invertir en una campaña de comunicación a través de los medios más adecuados para su difusión y promoción de sus desarrollos.

Al identificar esta necesidad y saber que debían asumir esta postura ante la situación del mercado de vivienda en general Gabriela Manjarrez decidió arriesgarse por esta nueva estrategia basándose en las recomendaciones que la agencia pudiera presentar.

La propuesta de la agencia fue iniciar el reposicionamiento de la marca, que al parecer requería de un rejuvenecimiento, por lo que Ávalon asimiló que el primer objetivo de la publicidad era atraer la atención de los clientes (estrategia de *pull*), en segundo lugar crear contenidos publicitarios, creatividad en el diseño y por último slogans de calidad por lo que dio visto bueno para el desarrollo de la campaña integral de comunicación.

Campaña “Tu Casa Ávalon!”

Target

La agencia se enfrentó a un consumidor que basaba sus decisiones principalmente en emociones y la disposición de crédito que poseía, muchos de ellos sin trabajo que pertenecían a la economía informal (taxistas, comerciantes, obreros), otros tantos trabajadores de gobierno de bajo escalafón y sindicalizados (enfermeras, burócratas) afiliados al FOVISSSTE y empleados de la industria privada (maquiladores, mensajeros, capturistas, etc.) que estaban afiliados al IMSS, e Infonavit.

Era complicado atraer o convencer a este *target* por que mostraban indiferencia y apatía por sus carencias económicas pero en el fondo tenían anhelos y deseos de tener una casa propia.

La agencia definió que el *core target* para Ávalon eran hombres y mujeres de 25 a 40 años que tuvieran familia de 2 a 4 hijos en etapa de crecimiento que no poseían una casa propia por lo que se encontraban viviendo con sus padres, suegros, hermanos, cuñados o cualquier familiar cercano a ellos, era común ver en este segmento un porcentaje alto de hacinación, en su lenguaje coloquial los llamados “arrejuntados” o “arrimados”. Pertenecían al primer nivel del segmento demográfico bajo (D+) cuyos ingresos familiares iban de los \$8,000 a \$13,999 pesos mensuales.

Este segmento de mercado representaba el 35.8% de la población nacional, cifra que para Ávalon era interesante. El cliente potencial estaba situado demográficamente en el Área Conurbada Ciudad de México (AMCM) y algunos municipios del estado de Hidalgo (Tizayuca y Pachuca)

Objetivos de la Campaña de Comunicación

A partir del estudio realizado por la agencia en un principio, era importante determinar los objetivos tanto de corto como de largo plazo de la campaña en general. La importancia radicaba en tener claro y por escrito estos objetivos ya que era común que en el proceso de la implementación de la estrategia se perdieran de vista.

A corto plazo

1. Realizar una labor de *pull* para atraer a clientes potenciales al desarrollo con el fin de incrementar notablemente la afluencia.
2. Dotar de una imagen rejuvenecida, moderna y clara a Ávalon.
3. Desarrollar campañas visuales atractivas y con información relevante para el *core target*
4. Exaltar los valores económicos-funcionales y psicológicos de los productos.

A largo plazo

1. Estandarizar la imagen con personalidad
2. Generar *Brand Awareness* (Conocimiento de marca) que se traduce en incremento en TOM (*Top Of Mind*) y SOM (*Share of Mind*)

Desarrollo y Lineamientos Creativos (Anexo 7 Campaña 2010 LA AGENCIA DE MARKETING)

El concepto creativo planteado por la agencia fue “Tu Casa Ávalon”. Este concepto se basó en el *insight* y apropió a Ávalon como la empresa constructora que realizaba sus casas pensando en ti y en tu familia con diferentes campañas y ejecuciones.

La campaña basó su creatividad en la originalidad para lograr el impacto deseado sustentado en la empatía, es decir pensar como ellos, hablar como ellos y sentir como ellos, en pocas palabras “ponerse en sus zapatos”. Las ejecuciones fueron coloridas y mantuvieron un lenguaje coloquial-folklórico para facilitar la comunicación y entendimiento con el segmento de mercado bajo (D+), se tomó en cuenta el tono de los textos en el que debiera ser cada ejecución ya que los mensajes fueron claros, concisos y contundentes apelando al buen humor, la ironía y la aspiracionalidad de poseer una “Casa Ávalon!” La imagen fue estandarizada para generar un efecto positivo y de confianza en el cliente.

Inversión

El presupuesto destinado a la inversión en medios fue de 9 millones de pesos con la finalidad de tener los resultados esperados.

Estrategia de medios:

La agencia aprovechó el *momentum*⁴ basada en información precisa sobre las ventajas y desventajas de cada medio. Utilizaba diversas técnicas para crear un conocimiento de marca (*brand awareness*), para estimular el interés por comprar una casa y para atraer a clientes a los desarrollos para poder rentabilizar y adecuarse a la categoría de vivienda.

La agencia explicó su propuesta de medios a través del siguiente racional.

OOH (*Out of Home*) o Medios Exteriores⁵:

“Es un medio extensor de marca, está a la vista de todos y pertenecen al “paisaje urbano”. Las ventajas para Ávalon es que tiene muchas alternativas de colocación y modalidades dentro de su radio de influencia, es el medio que sustituye a la televisión ya que genera un alto porcentaje de alcance”⁶.

ATL (*Above The Line*)

Se conoce como ATL a los medios tradicionales masivos de comunicación. (Prensa, Radio, Televisión y Revistas) de los cuales por razones presupuestales se eligió:

⁴ *Momentum*: Aprovechar la circunstancias y el entorno actual de alguna situación, evento, acontecimiento que pudiera ser utilizable para el beneficio de la campaña (ejemplo caso Clorox en el período de Influenza)

⁵ OOH incluye espectaculares, vallas, camiones, remolques o contenedores, tren suburbano.

⁶ En voz del Director de Medios de la Agencia

Radio

“Es el medio electrónico básico y se caracteriza principalmente por tener una cobertura geográfica delimitada y ser más eficiente localmente, segmentación demográfica y psicográfica, es medible y relativamente económico. Su principal desventaja es que es un medio con mucha competencia, es decir está pulverizado. Este medio principalmente es utilizado por Ávalon para comunicar promociones específicas para lograr “*hard sell*” y eventos”⁷

Prensa

“Son publicaciones periódicas, con una zona de cobertura determinada (vecinales, locales, estatales, nacionales). La ventaja es que posee suscriptores o audiencias cautivas, se puede calcular el impacto conociendo el tiraje y el *pass along*⁸, ofrece cierta segmentación dependiendo el giro o tendencia del periódico. La gran desventaja percibida es el tiempo de vida (4 horas) y esta saturado en cuanto a información y mensajes. Ávalon lo utilizaba como un coadyuvante del radio para comunicar promociones de casas y eventos”⁹

Promoción -Material Apoyo a Ventas-

Funge como guía, ayuda y apoyo al área de ventas para explicar a detalle los desarrollos y prototipos de casas al cliente. Es un medio meramente informativo con ilustraciones de las casas. Entre los principales materiales se encuentran los:

- Catálogos – Brochure
- Trípticos – Dípticos
- Señalización (Gallardetes, Banderas, Pendones, coreografía del punto de venta)

⁷ Ibidem

⁸ Pass Along. Lectores totales de la prensa o revista.

⁹ En voz del Director de Medios agencia

- Ferias
- Volantes – Flyers

“El *flyeo* es una publicidad segmentada, es decir, se reparten en la zona de nuestro interés también se distribuyen por temporadas para influenciar a los clientes potenciales para promoción específica, será efectivo en la medida de la correcta supervisión, el planteamiento de rutas precisas y la capacitación de los que reparten los *flyers* y algo de mucha importancia el cambio constante de comunicación en el volante.”¹⁰

Sitio Web

“Es el medio audiovisual más nuevo y de mayor crecimiento; ofrece una cobertura prácticamente global y enormes posibilidades creativas. Ávalon utilizó este medio para extender su marca principalmente para que el cliente conociera a la desarrolladora de vivienda, que fuera un modo de contacto y retroalimentación del cliente”¹¹. A pesar de que se dirigen a un segmento de mercado bajo (D+) es un medio con gran penetración y afinidad (Anexo 8 Penetración de Internautas)

En función de todo lo anterior se desarrolló la campaña de comunicación.

¹⁰ Idem

¹¹ Ibidem

Organización de Ventas.

El área de ventas estaba estructurado a través de tres gerencias:

- a) Tradicional: Se encargaba de vender los prototipos a través de los créditos más comunes del sector como Infonavit, FOVISSSTE, Sociedad Hipotecaria Federal, Sofoles y empresarial de gobierno.
- b) Economías Emergentes: Era una nueva área encargada de promover créditos a través de la banca comercial al segmento que pertenecía a la economía informal como taxistas, ambulantes, comerciantes, etc. Una ventaja que otorgaba “Tu crédito Ávalon” era el no comprobar ingresos ni disponer de historial crediticio.
- c) Externos: Era el área que se encargaba de los promotores de venta externos que apoyaban a Ávalon en la ventas de casas.

El área de ventas estaba repartida entre 16 jefes de grupo (8 tradicional, 3 economías emergentes y 5 externos), cada uno de los cuales era responsable de dirigir de 6 a 10 asesores de venta. El trabajo de los jefes era principalmente de dirección, supervisión y en algunos casos no tenía que incluir ventas directas. Los jefes controlaban el flujo de proyectos de ventas (contactos) a los asesores de venta.

Prospección y Proceso de ventas

Ávalon llevaba un control de aquellos prospectos (afluencia que aparta) que cierran el proceso con la escrituración. Este indicador nos decía que de aquellos que apartaban una propiedad el 30% del total finalizaba el proceso de compra titulando. (Anexo 9. Afluencia y escrituración por medio de comunicación)

La afluencia de prospectos por cada medio de comunicación y el número de casas escrituradas para 2009 y 2010 se puede observar en el anexo 10.

El proceso normal de venta de Ávalon era del modo siguiente

1. El cliente llegaba al punto de venta de Ávalon por cualquier medio de publicidad.

2. Se asignaba a un asesor de venta y este tramitaba un formulario de datos generales del cliente.
3. EL asesor recibía el formato y atendía al cliente, le daba la bienvenida al prospecto y lo conducía a una mesa en el Punto de Venta (P.O.P) y daba una precalificación según el tipo de crédito que buscaba.
4. El asesor conducía al prospecto a la casa muestra según su capacidad de compra y segmento y regresaba al POP para mostrar planos y cierre de venta. Indicaba la documentación necesaria y abría el expediente.
 - a. El asesor tendría hasta 7 días para completar el expediente del cliente según estadística de ventas.
 - b. El asesor debía de armar el expediente con los 7 documentos básicos.
 - c. El expediente debería ser entregado con etiqueta, donde mencionara, nombre del cliente, número de seguridad social, prototipo que estaba adquiriendo, desarrollo de vivienda, nombre del jefe de grupo, nombre del asesor y del asesor certificado.
 - d. Las técnicas de ventas, así como las herramientas utilizadas por el asesor para concretar el cierre de venta, eran respetadas y estas debieran sujetarse a las políticas que haya generado previamente la gerencia de ventas.
5. Se solicitaba la firma del reglamento y el pago de apartado acompañando al prospecto a la caja. Este paso terminaba cuando el prospecto recibía su comprobante de apartado.
6. Se programaba una nueva cita para la entrega de documentos o los documentos faltantes.
7. El asesor hacía entrega del expediente completo al jefe de grupo para obtener su autorización.
8. Al ser autorizado el prospecto el expediente se entrega a *call center* como control de calidad para reafirmar sus indicadores de afluencia y apartado.
9. Se citaba al cliente para el cierre y titulación de la compra de la casa.

10. Finalizaba el proceso con la entrega de las escrituras y llaves.

Problemas detectados en el área de ventas.

Como resultado de un análisis al área de ventas, se identificaron varios problemas importantes que el área debía considerar.

En primer lugar la estandarización de sus procesos en cuanto a la toma de decisiones era crucial, ya que las decisiones se tomaban en niveles no adecuados para su gestión y por lo general había personas involucradas en ese proceso que no debería de estar presentes.

Por otro lado debían prestar más atención e incrementar sus esfuerzos en el seguimiento de prospectos y ser pacientes al proceso natural de compra de cada prospecto ya que significaba una decisión importante en la vida de las personas no solo por el estilo de vida que adoptarían sino por la inversión tan fuerte que representaba.

Por último Ávalon no lograba la eficiencia y la orientación adecuada en ciertas áreas lo que le impedía ser congruente y competitivo con sus objetivos estratégicos, ya que contaba con una problemática muy seria relacionada con el cierre de la compra, ya que el esfuerzo por generar afluencia no tenía sentido si no contaban con un proceso de cierre efectivo. La dirección estaba muy preocupada por eficientar el cierre ya que entendía que era un paso determinante para la compra.

Resultados en el 2010

Los resultados de la campaña de comunicación integral fueron más que satisfactorios, se duplicaron las ventas que se debieron a la publicidad en el desarrollo de Tula de 1315 en de casas en 2009 a 2305 en 2010 generando 737 mdp de ventas.

Se realizó un post-test de mercado para evaluar a Tu Casa Ávalon y destacó el porcentaje de *Brand Awareness* de la marca en el estado de Hidalgo de 63% con un 69% en intención de compra en algún desarrollo de Ávalon. El 65% de las ventas de las casas provenían de los principales medios de comunicación propuestos (OOH -Carteleras, Vallas Móviles, Volanteo, Perifoneo-, ATL -Prensa, Radio- y Material P.O.P)

A pesar de los grandes resultados generados por la estrategia de comunicación, el director general seguía dudando si invertir más en publicidad le generaría más ventas y también surgieron dudas en los siguientes medios:

Camiones

Tenía la inquietud que no era un medio que generará tantas ventas por el número de afluentes al desarrollo. Fue cuando la agencia explicó que gracias a este medio se llegaba a lugares (Zona Conurbada del Valle de México como Cuautitlán Izcalli, Tlalnepantla, Ecatepec, Azcapotzalco, etc.) que los otros medios no permitían (Estrategia de Alcance) y que la comunicación tenía elementos clave para llevar a otros medios como el sitio web. (Drive to Web)

Carteleras

Dudaba de ciertas ubicaciones ya que se pensaba que era un desperdicio pero se sustentó que existían ubicaciones específicas que generaban la imagen e incrementan el *branding* de la marca y que éste último punto no accionaban venta a corto plazo pero conllevaba a un conocimiento profundo de la marca de clientes futuros que se convertirían en potenciales.

Internet

Sorpresivamente la agencia y la dirección se dieron cuenta que había tenido un resultado muy positivo por la página de internet. Para la agencia fue satisfactorio porque habían insistido

en tener el sitio web. Pensando que no era el segmento de mercado, los ejecutivos de Ávalon no le asignaron un presupuesto representativo.

La dirección general entendió la función del sitio web para ellos y asimiló que la inversión realizada en este rubro, aunque fue pequeña, se obtuvieron resultados interesantes para Ávalon; por lo cual rechazaron la propuesta de la agencia de marketing digital y pidió a LA AGENCIA DE MARKETING un análisis y opinión para determinar que tomará cómo y cuánto invertir en este nuevo medio digital.

Solución

La empresa, Casas Ávalon, al estar en el sector/categoría de la construcción es importante seguir un proceso de suma importancia para la toma de decisiones. Se tiene que evaluar lo siguiente

- Contexto de gobierno, político y social.
- El entorno macroeconómico.
- La disponibilidad de créditos.
- La estructura demográfica.

Con base en los puntos anteriores se tendrá que evaluar que el comprar una casa no es comprar un refresco de cola, ya que implica

- Riesgo de compra muy alto,
- Involucramiento de los diferentes decisores de compra (ama de casa – jefe de familia – hijos – amigos),
- Planeación,
- Proceso muy largo que toma meses en el que intervienen un sin fin de vehículos de comunicación.

Es por eso que su presupuesto deberá de estar diversificado en diferentes medios para acompañar al prospecto-cliente en todo éste tiempo. Por eso deberá de tener una planeación anual con revisiones trimestrales de su presupuesto para poder atacar a su publico objetivo en las diferentes etapas del proceso.

El presupuesto así como el plan de mercadotecnia en general deben sobreponerse a la resistencia del cliente y a la complejidad del proceso de compra de una casa; es por eso que Casas Ávalon debió haber enfocado sus esfuerzos de mercadotecnia en estar en cada uno de los momentos y lugares donde el target se desenvuelve en su vida cotidiana entregando el mensaje de los beneficios de las casas.

Razones por la cual el que tengan una planeación presupuestal es indispensable para el éxito en la venta de las casas.

Para poder saber que medio es el productivo deberá la empresa incorporar indicadores claves de desempeño (KPI'S) en el área de ventas y *call center* para poder saber la información de que medio se habían enterado sus clientes potenciales a través de una encuesta de entrada y verificándola con el *call center outbound*. Con esto la empresa podía tener una relación sistemática de los medios para poder así tomar decisiones futuras con mayor certeza.

Aunado a esto el personal del área de mercadotecnia deberá de basarse tambien en estudios de efectividad y penetración de medios de comunicación para que se comprenda mejor las ventajas y desventajas de cada medio y que entiendan que los medios están medidos por agencias y puedan tomar decisiones futuras.

Conclusión

Para evaluar la conveniencia de seguir invirtiendo en comunicación y entender cuales son los medios más adecuados o rentables se deben de tomar en cuenta las siguientes variables al promocionar casas de interes social.

1. El análisis de la fuerza de ventas ya que se detectó que los cierres de prospectos o clientes tenían una gran área de oportunidad;
2. La eficiencia de los medios de comunicación deberían de ser más atinados y medidos correctamente para la toma de decisiones oportuna incorporando y mejorando las métricas de medición
3. Generar la ecuación de valor, esto quiere decir que tanto el medio como la estrategia creativa y de comunicación deben de ser los suficientemente poderosas para poder lograr el *engagement* (interés y empatia con la marca) en el consumidor
4. La incorporación del marketing digital ya que el segmento de mercado está presente en este medio.

Bibliografía

Libros

1. AAKER David, "Building Strong Brands", Free Press, 1995, p.p 400
2. BASSAT Luis, "El Libro Rojo de la Publicidad", Espasa, 1998, p.p 245
3. CATEORA Philipp & GRAHAM John L. International Marketing, , McGraw Hill, 2004, p.p. 268
4. KOTLER Philip y ARMSTRONG Gary, "Fundamentos de Marketing", Sexta Edición, de Prentice Hall, 2003, p.p 398.
5. KOTLER Philip, LANE Keller Kevin, "Marketing Management", Pearson, Prentice Hall
6. MCDONALD Malcolm, DUNBAR Ian, BUTTERWORTH Heinemann, "Market Segmentation, How to do it, how to profit from it", 2004, 512 p.p
7. MEYERS William, "Los creadores de imagen", Planeta, 1990, 266 p.p
8. RIES Al, TROUT Jack, "Posicionamiento", McGraw-Hill, 213 p.p.

Fuentes

- a) Entrevista realizada a Javier Manríquez, Director de Estrategia y Medios de la Agencia de Marketing
- b) Entrevista realizada a Gabriela Manjarrez , Directora de R.H de la Casas Ávalon

Webgrafía

- a) Reportes y Graficas de Instituto Nacional de Geografía y Estadística <http://www.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx>
- b) Social Media White Paper, Microsoft Advertising [http://Community.Microsoft Advertising.com](http://Community.MicrosoftAdvertising.com)

Otros

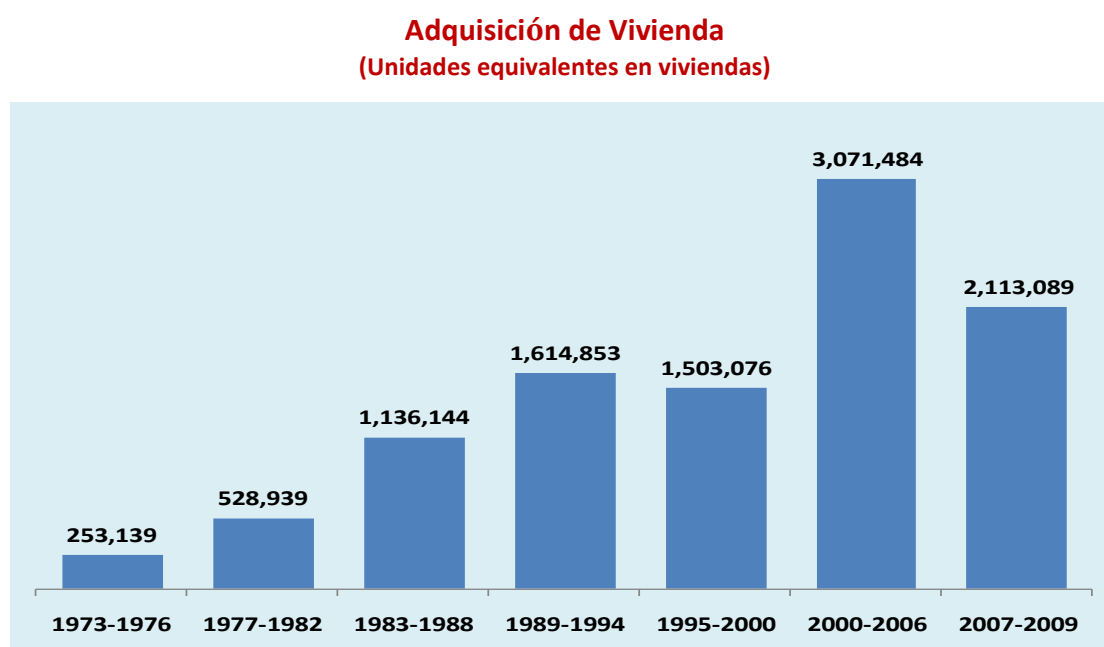
- a) Datos proporcionados directamente por la agencia de marketing (estudio de mercado, imagenes de la campaña, estudio de medios)
- b) Datos proporcionados directamente por la empresa Casas Ávalon (indicadores de medición de afluencia, campaña de publicidad 2007-2008)

ANEXOS

ANEXO 1

Casas Ávalon: Efectividad de Comunicación y Medios

Información macroeconómica del sector vivienda



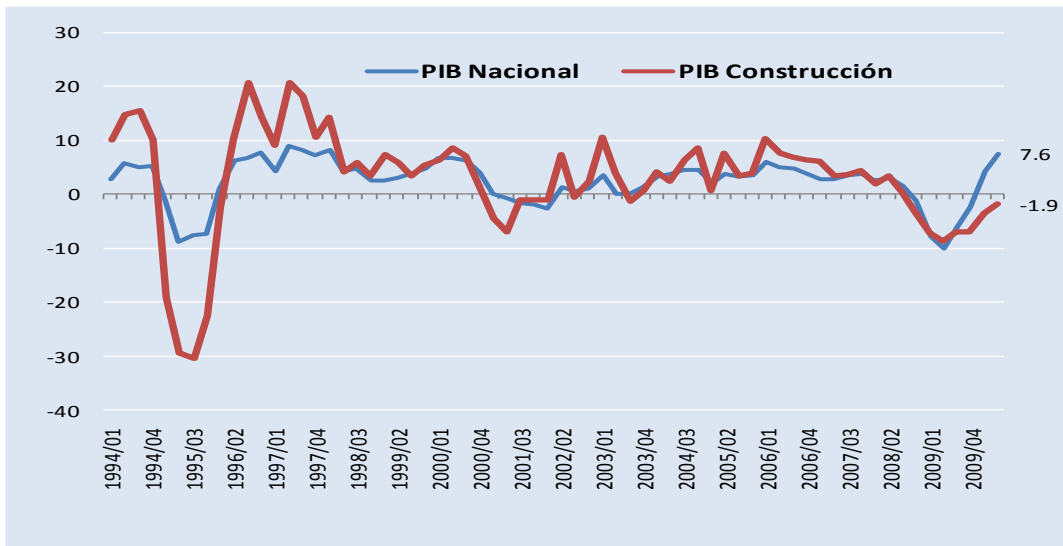
Fuente: CONAVI

ANEXO 2

Casas Ávalon: Efectividad de Comunicación y Medios

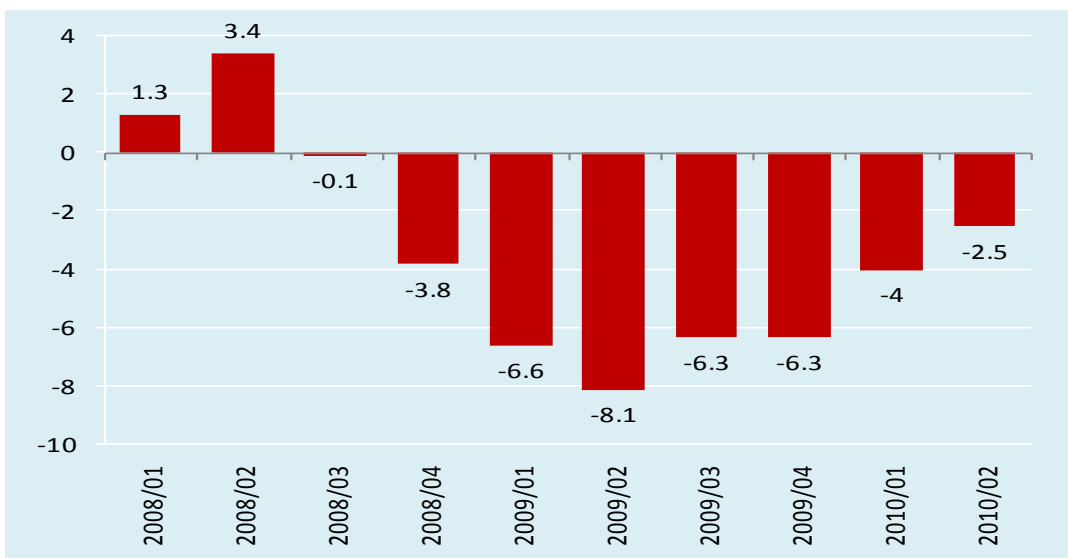
Información macroeconómica del sector vivienda

PIB Nacional vs PIB Construcción (Variación % real anual)



Fuente: INEGI

PIB Edificación (Variación % real anual)



Fuente: INEGI

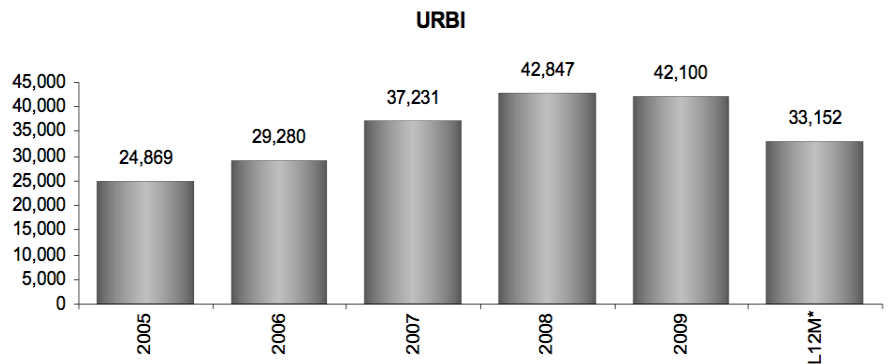
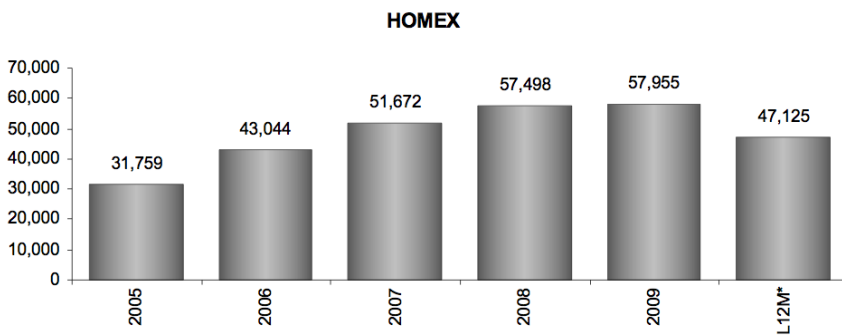
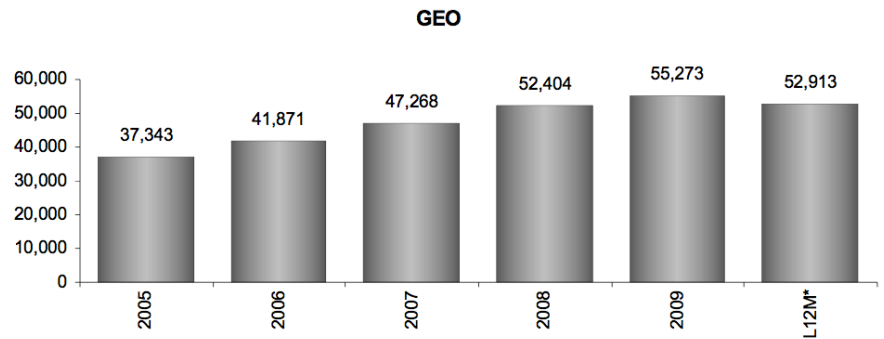
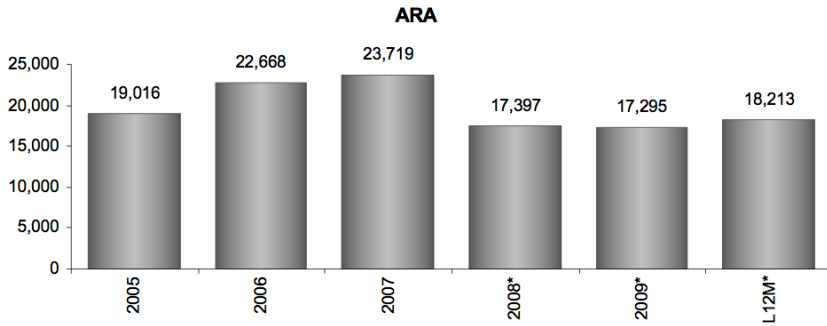
Nota:

Edificación: comprende edificación residencial, ya sea vivienda unifamiliar o multifamiliar, edificación no residencial, como naves y plantas industriales, inmuebles comerciales, institucionales y de servicios,

ANEXO 3

Casas Ávalon: Efectividad de Comunicación y Medios

Histórico de ventas de los líderes del sector vivienda.



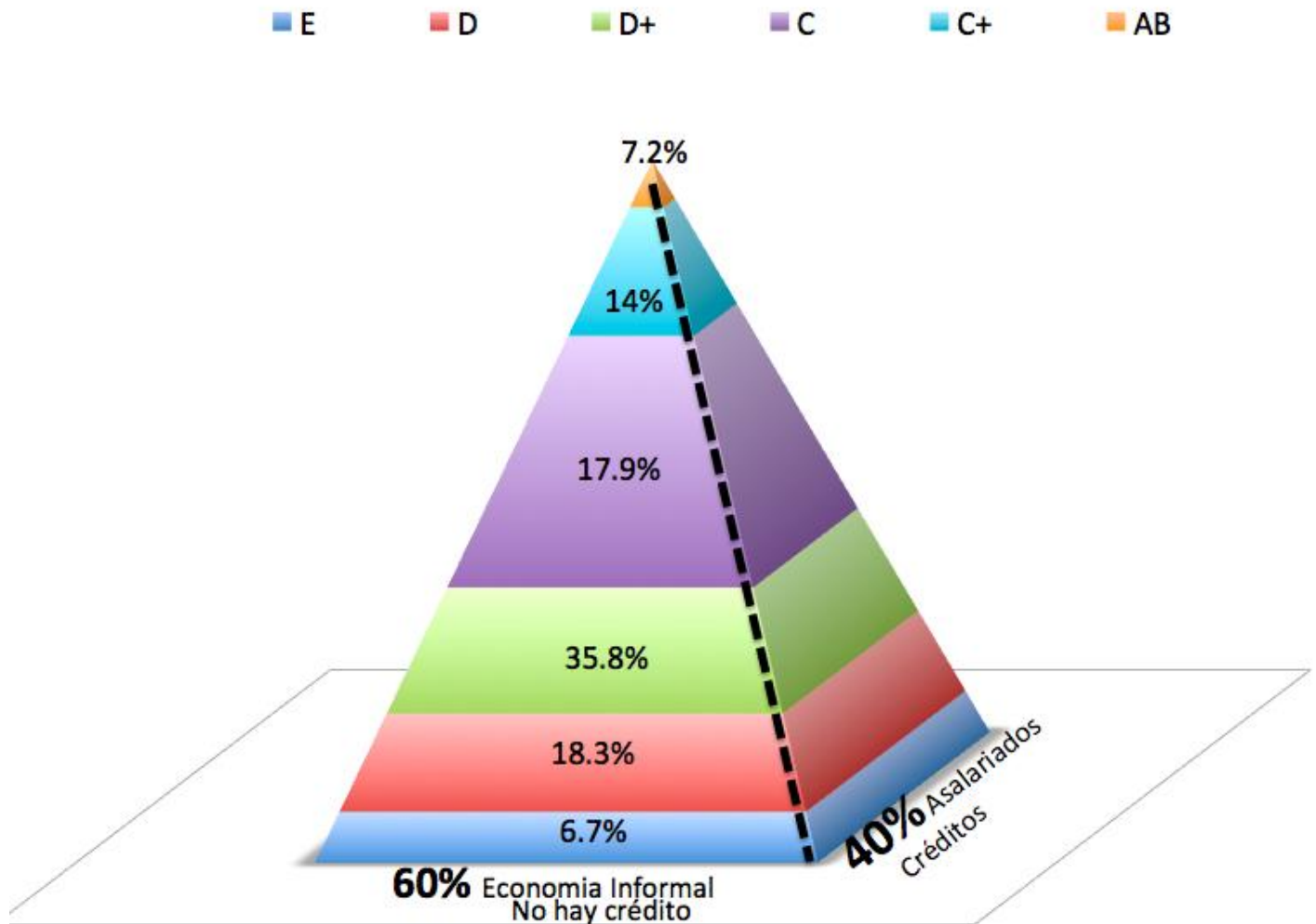
Fuentes: reportes de compañía y Santander.

(*) Cifras calculadas conforme a las normas de contabilidad.

ANEXO 4

Casas Ávalon: Efectividad de Comunicación y Medios

Piramide Poblacional por niveles socioeconómicos y por tipo de crédito



Fuente: Estimación realizada por la agencia de marketing basada en datos de AMAI - IBOPE AGB – Nielsen 2009 .

Fuente: Información proporcionada Ávalon de Hidalgo - 27 -

ANEXO 5

Casas Ávalon: Efectividad de Comunicación y Medios

Campaña 2007

Todo lo que tu familia merece.



HACIENDAS de TIZAYUCA

A SOLO 20 MINS. DE LA CASETA MEXICO - PACHUCA

VIVIENDA UNIFAMILIAR EN TERRENO DE 90 M2

- VIGILANCIA
- AREAS VERDES
- ZONA COMERCIAL
- EXCLUSIVAS PRIVADAS
- OPCION A CRECIMIENTO



SIF

YY

HACIENDAS de TIZAYUCA

VIVIENDA UNIFAMILIAR EN TERRENO DE 90 M2

¡ VEN Y CONOCE NUESTROS NUEVOS PROTOTIPOS DE VIVIENDA !

www.casasavalon.com



HACIENDAS de TIZAYUCA

LLÁMANOS AL (01779) 100-00-09

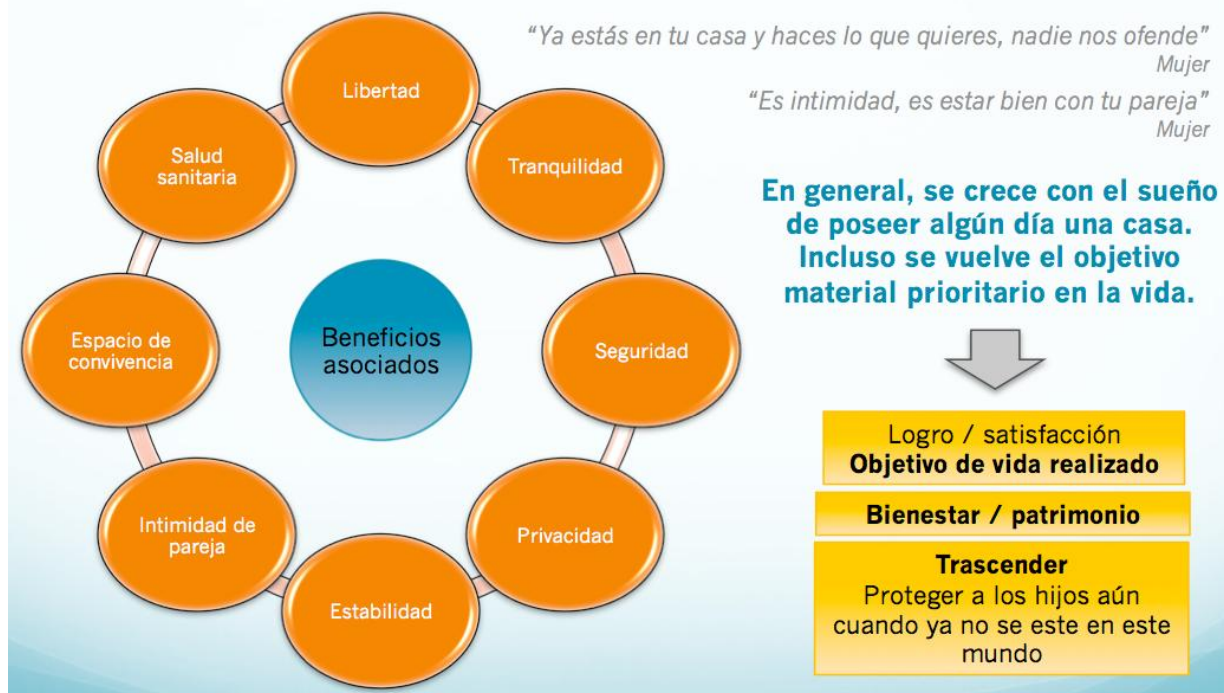
Fuente: Imágenes proporcionadas por Ávalon de Hidalgo

ANEXO 6

Casas Ávalon: Efectividad de Comunicación y Medios

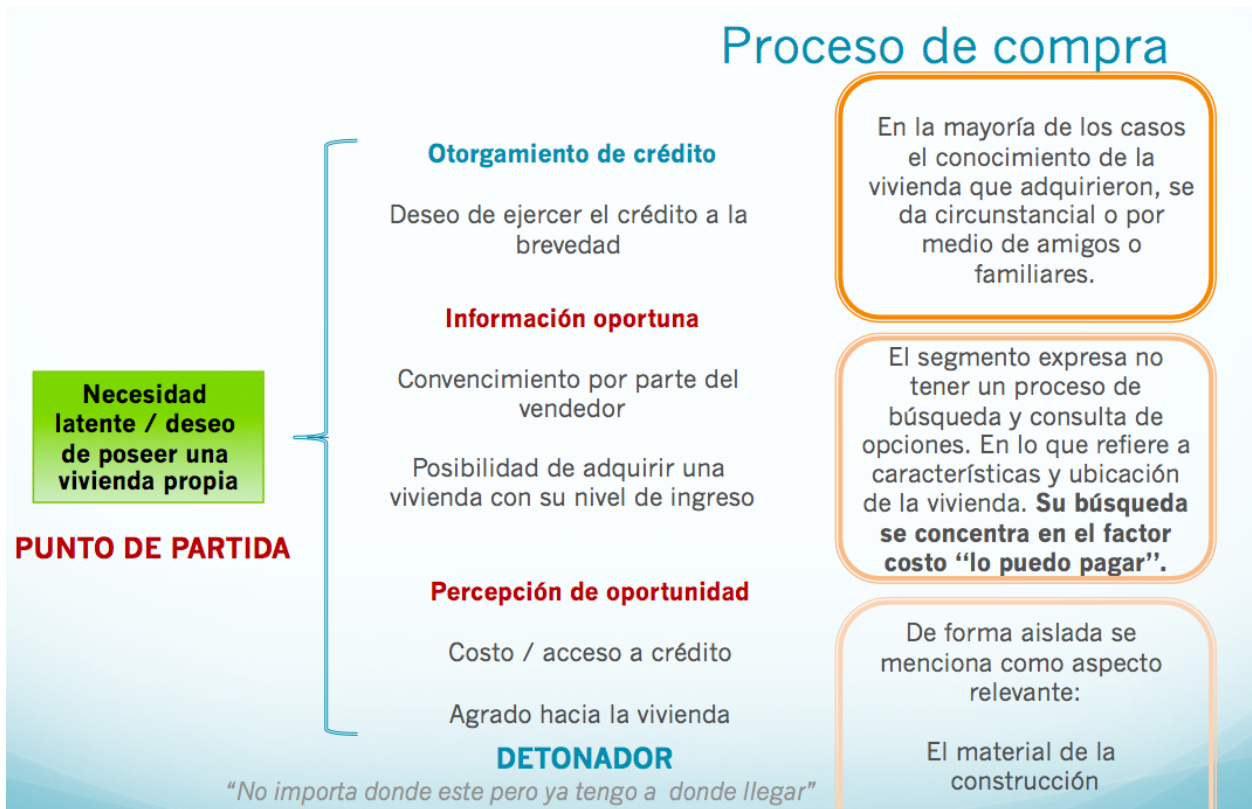
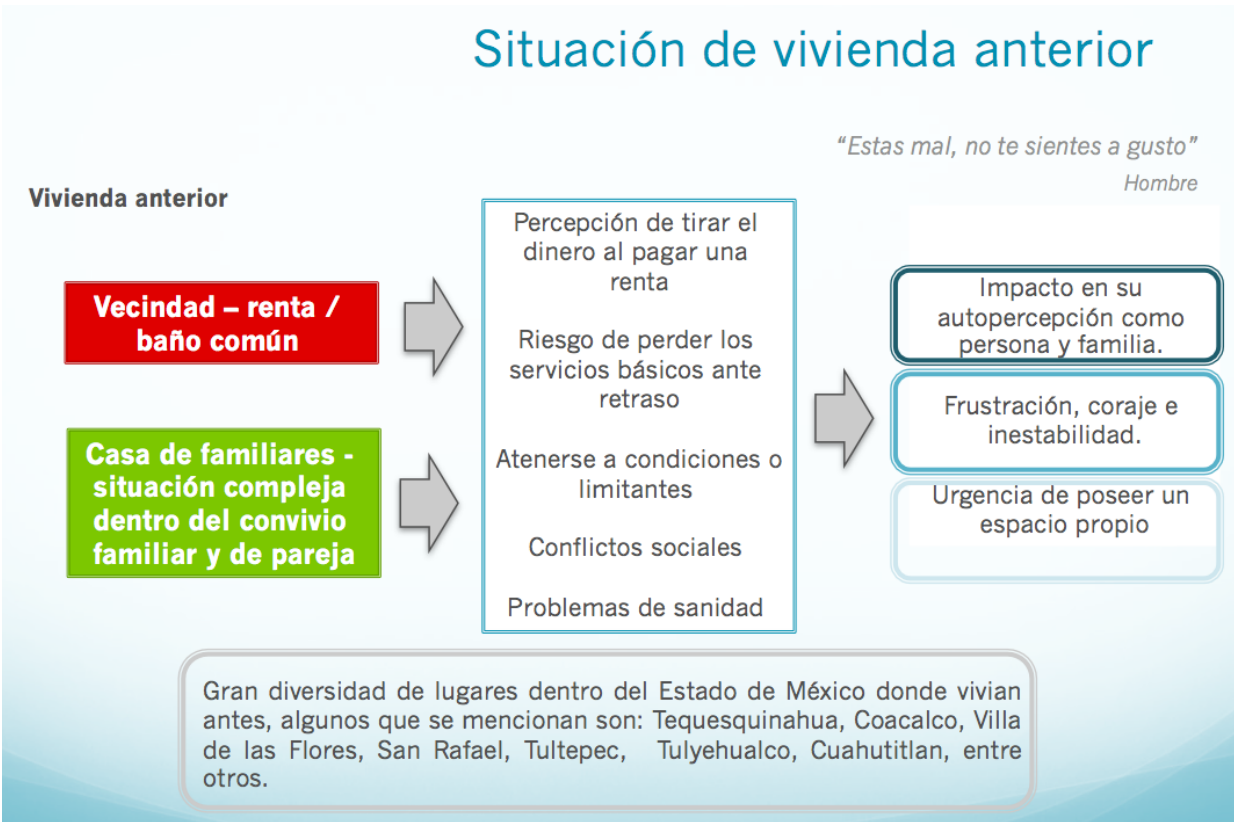
Estudio de Mercado Cualitativo

Asociaciones hacia la posesión de una casa



Fuente: Extractos del Estudio de Mercado proporcionado por la agencia de marketing integral.

ANEXO 6 (CONT)

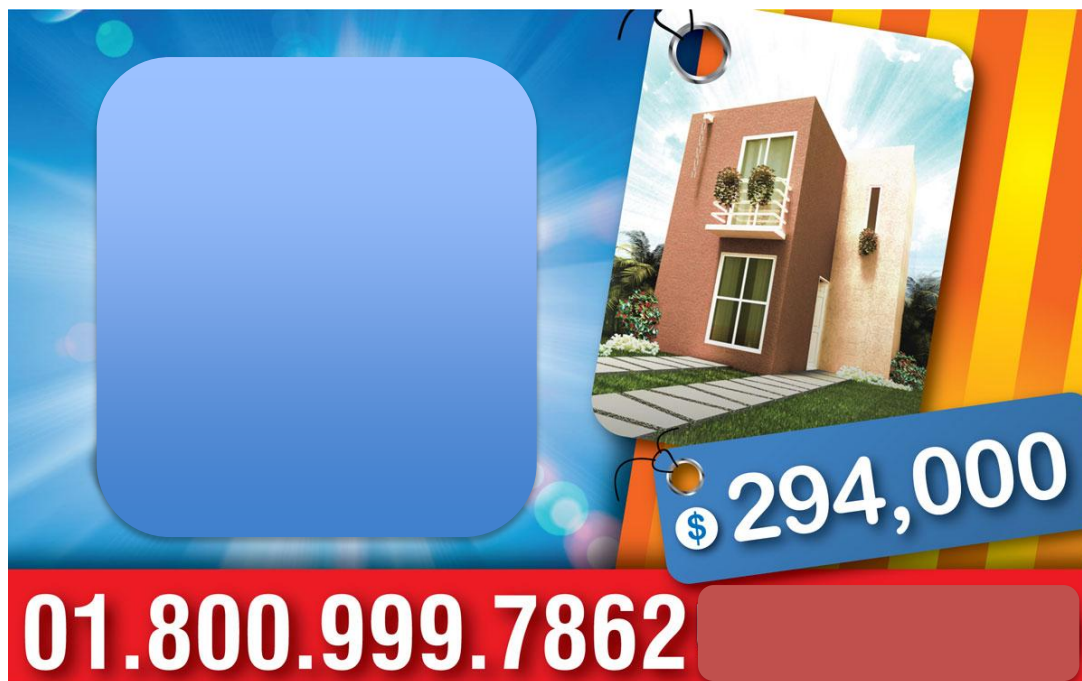


Fuente: Extractos del Estudio de Mercado proporcionado por la agencia de marketing integral.

ANEXO 7

Casas Ávalon: Efectividad de Comunicación y Medios

Campaña Tu casa Ávalon! 2009-2010



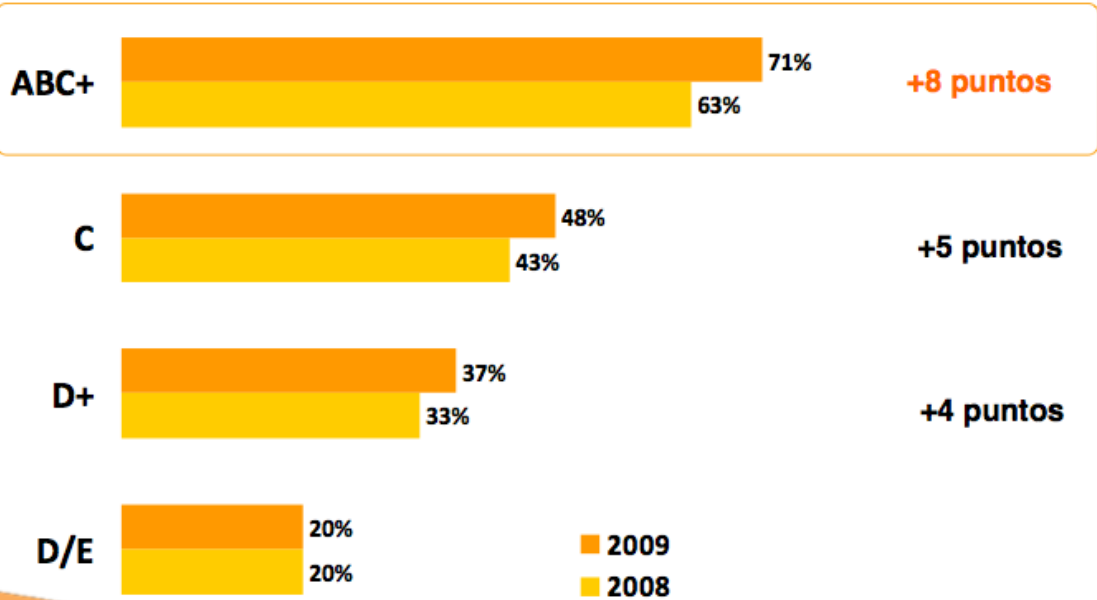
Fuente: Campaña OOH propuesta por agencia de marketing integral.

ANEXO 8

Casas Ávalon: Efectividad de Comunicación y Medios

Comparativo de la penetración de los internautas por nivel socioeconómico

Comparativo de la **penetración** de los internautas por nivel socioeconómico



Fuente: TGI by Kantar Media Research México, 2009, wave I + II + III v.01.15.2010.
Base: total usuarios de Internet (últimos 30 días).



Anexo 9

Casas Ávalon: Estrategia de Comunicación Enfocada

Afluencia y Escrituración por medio de comunicación

MEDIOS	AFLUENCIA		ESCRITURACIÓN	
	2009	2010	2009	2010
OOH**	\$3,231	\$2,083	\$14,682	\$8,678
ATL***	\$551	\$503	\$3,932	\$3,140
PROMOCION****	\$826	\$556	\$2,949	\$2,418
RECOMENDACIÓN	\$-	\$-	\$-	\$-
SITIO WEB	\$12	\$11	\$614	\$351
TOTAL DE GASTO EN MEDIOS	\$4,620	\$3,153	\$22,177	\$14,587

Anexo 10

Casas Ávalon: Estrategia de Comunicación Enfocada

Costo de Afluencia y Escrituración por medio de comunicación CPC –Costo por cliente-

MEDIOS	AFLUENCIA		ESCRITURACIÓN	
	2009	2010	2009	2010
OOH**	1,436	2,545	316	611
ATL***	1,521	2,381	213	381
PROMOCION****	1,096	2,034	307	468
RECOMENDACIÓN	1,344	2,338	457	795
SITIO WEB	1,100	1,666	22	50
TOTAL	6,497	10,964	1315	2,305

NOTA : *Solamente se contempla en desarrollo Paseos de la Pradera. Proyecto por el cual fue contratada la agencia y proyecto significativo para el estudio. ** OOH - Incluye: Camión, Espectacular, Metro, Contenedor. *** ATL - Incluye: Revista Especializada Libro Vaquero, Periódico, Radio, Volante. **** PROMOCIÓN - Incluye: Ferias, Material apoyo a ventas