

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL

Estrategias comerciales en contextos de
incertidumbre: análisis de las decisiones
de compra en el mercado inmobiliario del
AMBA

Autor/es:

Gonzalo Gomez Voynes, Lucas Moro, Candela Cirigliano -

Carrera:

Licenciatura en Administración de Empresas

Tutor/es:

Sandra Vanessa Welsh

Año:

2026

Índice

Introducción	8
Cap. 1 Mercado inmobiliario AMBA y comportamiento de compra (Sujeto)	16
1.1 — El mercado inmobiliario como escenario de decisión de alto impacto	17
1.2 — El contexto macroeconómico argentino como amplificador de incertidumbre subjetiva	20
1.3 — El comportamiento del comprador inmobiliario en el AMBA	22
Cap. 2 — Incertidumbre subjetiva en operaciones inmobiliarias (Variable independiente)	24
2.1 — La incertidumbre como fenómeno: distinción entre incertidumbre objetiva y subjetiva	25
2.2 — La incertidumbre subjetiva en decisiones de alto impacto: el rol de la emoción en la decisión	26
2.3 — Los sesgos cognitivos como manifestaciones de la incertidumbre subjetiva	31
Cap. 3 — Estrategias comerciales en contextos de incertidumbre (Variable dependiente)	35
3.1 — El proceso decisional del comprador: de la intención al bloqueo	36
3.2 — Estrategias comerciales frente al bloqueo: predominancia racional y sus límites	38
3.3 — La brecha diagnóstica: por qué las organizaciones no leen el peso emocional del bloqueo	43
3.4 — Hacia una intervención calibrada: inteligencia emocional y ventas consultivas	45
Metodología y trabajo de campo	47
Capítulo 4 — Análisis de resultados de los instrumentos de recolección de información	49

4.1 – Entrevista a Expertos	53
4.2 –Entrevista a Personas Clave - Asesores Inmobiliarios	63
4.3 –Encuesta a posibles compradores	75
4.4 — Triangulación	84
Capítulo 5 — Conclusión	89
Bibliografía	92
Anexos	95
Anexo 1: Encuestas	95
Anexo 2: Respuestas de la encuesta	105
Anexo 3: Entrevistas a expertos	114
Anexo 4: Entrevistas a personas clave	129

Índice de figuras

Figura N°1	15
Figura N°2	29
Figura N°3	37
Figura N°4	41
Figura N°5	46
Figura N°6	54
Figura N°7	55
Figura N°8	64
Figura N°9	64
Figura N°10	74
Figura N°11	85

AGRADECIMIENTOS

No tenemos palabras para describir lo agradecidos que estamos con todas las personas que formaron parte de este largo camino, desde aquellos compañeros que colaboraron en cada trabajo práctico hasta otras personas que nos motivaron a seguir esforzándonos para lograr nuestros sueños.

En un principio queremos agradecer a nuestras familias, quienes nos acompañaron y allanaron el camino para hacer todo esto posible. Gracias mamá y papá, que nos ayudaron a sostener la ilusión intacta cuando todo parecía desmoronarse. Gracias por festejar cada uno de nuestros logros como si fuesen propios y por secar cada lágrima en un mal día.

También queremos dedicar unas palabras a nuestros amigos que son un pilar fundamental en nuestras vidas, que acompañan con un mate de por medio en cada tarde de estudio y se encargan de preguntar “¿cómo fue?” cada vez que somos evaluados. Gracias al Club Atlético Banco Provincia y a Belgrano Athletic Club, los cuales nos inculcaron valores como la disciplina aplicables a nuestra fortaleza académica.

Queremos agradecerle a nuestra tutora Sandra Vanessa Welsh, por su sabiduría, experiencia, correcciones, exigencia y acompañamiento que fueron útiles para realizar la investigación. Sin ella este trabajo no hubiera sido posible.

Por último, agradecemos a cada persona que aceptó una entrevista con el fin de colaborar en nuestro trabajo final: Genoni, Laura; Veiga, Jaime; Galan, Lorenzo; Schiappacasse, Norberto; Luchetti, Lao; Bottini, Carlos; Duggan, Peter; Cogorno, Hernán; Sarlo, Francisco; Ficcadenti, Cecilia.

Solo nos queda decir: ¡Gracias!

RESUMEN

En la presente investigación se busca analizar de qué manera las estrategias comerciales, del mercado inmobiliario del AMBA, son afectadas por la incertidumbre subjetiva que muchas veces es generada por el contexto macroeconómico. Se busca observar la incidencia de la incertidumbre subjetiva del comprador en la efectividad de las estrategias comerciales de las organizaciones del sector inmobiliario del AMBA.

La investigación informa sobre ciertos sucesos a lo largo de la historia argentina y de qué forma se ven presentes el día de hoy a la hora de realizar transacciones económicas de alto impacto, como puede ser, comprar una casa. También se explica la diferencia entre bloqueos decisionales que se presentan durante el proceso que son causados por el sistema racional, el cual surge de datos visibles, y los que se originan en procesos emocionales, que muchas veces son difíciles de identificar por los agentes.

Cuenta con un enfoque mixto con predominancia cualitativa, se utilizaron elementos de recolección como encuestas a posibles clientes, entrevistas a asesores inmobiliarios y otras entrevistas a expertos sobre el comportamiento de los humanos. Con el fin de poder ver en la práctica cómo se desarrolla el proceso de compra de un inmueble en el AMBA y de la forma en la que estos actores principales se comportan frente a los bloqueos.

En la triangulación se pueden observar coincidencias relevantes entre el marco teórico y el trabajo de campo, entre los asesores entrevistados pocos realizan de forma rápida el diagnóstico pertinente de lo que le sucede al comprador de un inmueble en AMBA. Además, resultó útil tener indicios sobre la influencia de los factores clave, como la situación macroeconómica del país, cuya incidencia también fue mencionada a la hora de tomar la decisión, en la mente de los compradores.

Los hallazgos sugieren que las estrategias comerciales podrían llegar a ser más efectivas si se contemplase todo lo que implica la incertidumbre subjetiva y la capacidad de generar el diagnóstico correcto con la lectura correcta del bloqueo.

PALABRAS CLAVE

Incertidumbre - Estrategias comerciales - Mercado inmobiliario- AMBA- Decisión de compra

INTRODUCCIÓN

Desde hace tiempo, Argentina se caracteriza por atravesar un contexto macroeconómico inestable, marcado por crisis financieras, devaluaciones, períodos de alta inflación y ciclos con restricciones al crédito. Estos factores no solo han generado que nuestro país sea percibido como riesgoso para realizar inversiones a largo plazo, sino también ha incidido en la forma en que deciden las personas. En este sentido, muchas experiencias vividas generan incertidumbre en las personas al momento de comprometerse con decisiones importantes, como las económicas. Por este motivo se decidió hacer una investigación sobre el comportamiento del comprador inmobiliario en AMBA.

Hoy en día en nuestro país, el mercado inmobiliario se encuentra en una situación paradójica. Históricamente, la compra de un inmueble funciona como un refugio de valor para el ahorrista argentino. Es decir, la persona invierte su dinero en una propiedad ya que la percibe como un activo tangible, capaz de conservar su valor en el tiempo. Ya no es una percepción cultural sino un comportamiento documentado. Desde el fin de la década de 1970, las propiedades comenzaron a ser compradas, vendidas y valuadas en dólares más allá de que las personas que realizan estas transacciones cobren en moneda local. Esta dolarización resulta clave, ya que introduce una moneda que va a mantener su valor y no va a fluctuar como el peso argentino (Gaggero et al. , 2022).

Cada una de las crisis vividas en el país confirman aún más lo acertado que estaba esa forma de mantener refugiado el dinero. En 2002, con el inicio de la liberación del corralito muchos ahorristas decidieron invertir sus fondos en el sector inmobiliario. Se registraron más de 16.000 escrituras en el periodo de dos meses en la ciudad de Buenos Aires, un récord para el período (Colegio de Escribanos de CABA, 2002). En esta misma línea, D'Avella (2012) documenta este proceso y explica cómo los argentinos ven al ladrillo como una forma segura de ahorrar sin perder el valor del

dinero a lo largo del tiempo, ya que el sistema financiero no había demostrado la confiabilidad suficiente.

Sin embargo, más allá de la seguridad que transmite, la compra de un inmueble continúa siendo una decisión importante tanto en términos económicos como emocionales, sumado a que el contexto no ayuda. Esto significa un monto de dinero elevado, que a las personas les ha llevado mucho esfuerzo y tiempo lograr ante la limitada disponibilidad de créditos . Comprar una propiedad no requiere solo ese esfuerzo mencionado, sino también implica asumir una deuda a largo plazo dentro de un escenario de incertidumbre. A partir de esto, el propósito de esta investigación es analizar cómo influyen estas emociones en el proceso de decisión del comprador inmobiliario.

En el momento en que una persona decide comprar un inmueble en el Área Metropolitana de Buenos Aires, empieza a recordar experiencias o miedos previos. El 2001 no fue un año más, todo lo contrario, créditos se tomaron como impagables, corridas cambiarias y ahorros que se evaporan transformaron a este año en uno inolvidable. Esto afecta a los ciudadanos como una respuesta emocional activa que limita la toma de decisiones de la actualidad, haciendo que el peso de la historia incida en gran medida en el presente de las operaciones.

En muchos casos, el comprador piensa que no tiene la información suficiente para tomar una decisión pero lo que realmente está pasando se llama incertidumbre subjetiva, es un estado emocional que se construye a partir de experiencias propias o heredadas culturalmente que no se basa en los datos del presente sino que es un peso acumulado de momentos anteriores. Este es el punto de partida de nuestra investigación porque se busca comprender la forma en la que opera la incertidumbre subjetiva en el proceso que lleva el comprador para tomar la decisión y en qué medida las operadoras del sector inmobiliario tienen en cuenta este fenómeno para diseñar sus estrategias comerciales.

Hay una diferencia considerable entre la manera en que las empresas del sector inmobiliario crean sus estrategias de venta y cómo deciden los compradores. Los sesgos cognitivos entran en juego; son patrones universales que afectan la manera de pensar humana, presente en los compradores sin importar el entorno en que se encuentren. Cuando enfrentan la incertidumbre económica en Argentina, estos sesgos tienden a volverse más relevantes al tomar decisiones de compra de propiedades en el área metropolitana de Buenos Aires.

El estudio parte de la suposición de que, actualmente, las empresas no tendrían en cuenta este aspecto no racional a la hora de formular sus estrategias comerciales para optimizar el proceso de venta o la conversión en compras. Para que estas estrategias fueran más efectivas, sería fundamental considerar la incertidumbre personal como un factor clave en la estructura del proceso de compra. La hipótesis sostiene que, en diversas situaciones, estas organizaciones actuarían de manera automática y sistemática, sin conocer del todo las necesidades de los clientes o leer entre líneas lo que no pueden expresar de forma clara, ya que muchas veces los propios clientes no están seguros de lo que desean. Esto no solo puede resultar en la pérdida de una transacción específica, sino que también refuerza un enfoque de trabajo o modelo de gestión comercial que no se alinea con la verdadera naturaleza del proceso de compra.

La hipótesis principal se refiere a cómo el comprador de bienes raíces en el AMBA asimila la incertidumbre subjetiva, como consecuencia de la inestabilidad económica del país. Esto origina bloqueos en la toma de decisiones, y los actores involucrados en la venta de propiedades no cuentan sistemáticamente con herramientas suficientes para diagnosticar y trabajarlo de manera metódica. Si se demuestra la validez de esta proposición, se podrán explorar estrategias adecuadas para manejar la transacción sin que estos bloqueos, que afectan al comprador del AMBA de manera inconsciente, sean un obstáculo.

La justificación de este estudio radica en la falta de suficientes investigaciones que examinen, desde la perspectiva de las empresas, el impacto de la incertidumbre subjetiva en la decisión de adquisición de un inmueble dentro del contexto macroeconómico del Área Metropolitana de Buenos Aires. A pesar de la existencia de literatura que aborde el comportamiento del consumidor y los sesgos cognitivos, la información sobre este fenómeno en relación con las estrategias comerciales del sector inmobiliario es limitada. Los resultados de esta investigación tienen como objetivo reunir información suficiente para ofrecer un aporte que ayude a las organizaciones a entender cómo enfrentar la incertidumbre subjetiva al diseñar intervenciones comerciales para la venta de propiedades en Argentina. Este objetivo se logrará analizando el proceso decisional del comprador y utilizándolo como fundamento para el diseño.

La pregunta principal a responder por medio del siguiente trabajo de investigación es:

- ¿De qué manera incide la incertidumbre subjetiva del comprador en la efectividad de las estrategias comerciales de las organizaciones del sector inmobiliario del AMBA?

Las preguntas secundarias que guían el análisis para llevar a cabo la investigación son:

- ¿Cómo incide el contexto macroeconómico argentino en el proceso de decisión de compra de inmuebles en el AMBA?
- ¿De qué manera la incertidumbre subjetiva del comprador se manifiesta durante el proceso de decisión de compra?
- ¿Cómo se desarrolla el proceso decisional del comprador de inmuebles desde la intención de compra hasta la concreción o abandono de la operación?
- ¿Qué estrategias comerciales aplican las organizaciones del sector inmobiliario del AMBA frente a un comprador que no decide?

- ¿Qué herramientas y enfoques utilizan los equipos comerciales del sector inmobiliario para acompañar al comprador en contextos de alta incertidumbre?

En función de la pregunta principal que orienta esta investigación, se plantea el siguiente objetivo:

Analizar la incidencia de la incertidumbre subjetiva del comprador en la efectividad de las estrategias comerciales de las organizaciones del sector inmobiliario del AMBA.

A partir del objetivo general, se desprenden los siguientes objetivos específicos:

- Analizar la incidencia del contexto macroeconómico argentino en la activación y amplificación de la incertidumbre subjetiva del comprador de inmuebles en el AMBA.
- Identificar las manifestaciones de la incertidumbre subjetiva en el proceso de decisión de compra como bloqueo decisional observable.
- Describir el proceso decisional del comprador de inmuebles desde la intención de compra hasta la concreción o el abandono de la operación.
- Analizar las estrategias comerciales que aplican las organizaciones del sector inmobiliario frente a un comprador que no decide, evaluando su adecuación a la dimensión emocional del bloqueo.
- Establecer las herramientas y enfoques comerciales más pertinentes para acompañar al comprador en contextos de alta incertidumbre subjetiva.

Esta investigación tiene un enfoque mixto con predominancia cualitativa. Cuenta con percepciones, procesos de análisis y estrategias comerciales como objeto de estudio, los cuales van a ser explicados por quienes son protagonistas del proceso. La investigación tiene un alcance exploratorio-descriptivo con predominancia cualitativa. Según Sampieri (2014), los estudios exploratorios buscan indagar fenómenos poco sistematizados y generar perspectivas de análisis, mientras que los descriptivos buscan caracterizar cómo se manifiestan. Esta investigación combina características de ambos casos, ya que profundiza sobre la incertidumbre subjetiva

como fenómeno presente en el proceso de decisión del comprador inmobiliario del AMBA y detalla de qué manera las estrategias comerciales del sector responden a ese fenómeno. El objetivo es generar interpretaciones fundamentadas empíricamente que futuras investigaciones con diseños más robustos puedan contrastar.

El método de recolección de datos fue mediante entrevistas semiestructuradas con una guía de preguntas para personas clave, quienes fueron definidas como agentes inmobiliarios que operan en el rubro y también para personas expertas, quienes se dedican a las ciencias del comportamiento y psicólogos que desglosan el comportamiento humano. Se decidió realizar entrevistas para generar el análisis ya que los bloqueos decisionales y las estrategias comerciales propias de cada asesor (e intuitivas en la mayoría de los casos) no son cuantificables, y la manera de entenderlas y profundizar en ellas a través del relato de quien los vive.

Los expertos y asesores desempeñan roles diferentes en el análisis, por lo que se tratan como fuentes separadas. Los expertos en neurociencia y ciencias del comportamiento proporcionan el marco que interpretaremos: explican los mecanismos detrás de los bloqueos en la toma de decisiones, nombran los sesgos que los causan y describen qué tipo de intervención podría abordarlos. Los asesores inmobiliarios proporcionan evidencia empírica: describen lo que ven en el campo, operación tras operación, sin un contexto conceptual para entenderlo. Los expertos se presentan en las dimensiones teórica y comercial, pero no tocan directamente la experiencia del comprador. La encuesta aborda la tercera voz: la de las personas que pasaron por el proceso de búsqueda y decisión desde dentro. Esto nos permite comparar lo que los asesores dicen que le sucede al comprador con lo que el comprador realmente experimenta en su propia vida.

Las preguntas de las entrevistas a las personas claves no indagaron de forma explícita sobre los sesgos cognitivos, sino que, buscaron encontrar la forma en la que abordan estos actores su acompañamiento cuando un comprador no decide. Se

consulta sobre el proceso de compra, sobre la forma en la que responde el equipo comercial y si el enfoque cambia según el mercado en el que se opere. La identificación de incertidumbre subjetiva en esos relatos es el aporte que se buscó interpretar a lo largo del trabajo de investigación.

Esta investigación consta de tres partes principales. En un principio la introducción, la cual se encarga de presentar el problema a investigar, realizar las preguntas correspondientes, la hipótesis, los objetivos y el enfoque metodológico. Luego se desarrolla el marco teórico que contiene 3 capítulos. Un capítulo que se encarga de contextualizar en qué situación se encuentra el mercado inmobiliario en AMBA, el comportamiento del comprador y la identificación de sesgos cognitivos en el proceso de compra. Otro capítulo se encarga de explicar en profundidad la incertidumbre subjetiva como variable independiente analizando mecanismos de activación emocional y cómo incide en la toma de decisiones del sector inmobiliario. Mientras que el tercero, aborda las estrategias comerciales como variable dependiente identificando la forma en la que las intervenciones actuales podrían ser mejoradas enfocándose en el acompañamiento del comprador en contextos de incertidumbre. Para llevar la teoría a la práctica, se utiliza la sección del trabajo de campo y metodología que detalla las formas en las que se pudo recolectar información y de qué manera estas respuestas se ven entrelazadas. Como conclusión se busca retomar la hipótesis central y formular recomendaciones para las organizaciones del sector inmobiliario.

A continuación se puede observar un cuadro que detalla el vínculo entre el marco teórico y los instrumentos de recolección. En él se puede observar con mayor detalle las finalidades de los desarrollos de cada capítulo.

Figura N°1: Presentación del cuadro de correspondencia

Pregunta	Objetivo	Variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos de recolección	Marco teórico
PRINCIPAL — ¿De qué manera incide la incertidumbre subjetiva del comprador en la efectividad de las estrategias comerciales de las organizaciones del sector inmobiliario del AMBA?	Determinar la incidencia de la incertidumbre subjetiva del comprador en la efectividad de las estrategias comerciales de las organizaciones del sector inmobiliario del AMBA.	VI: Incertidumbre subjetiva (amplificada por sesgos cognitivos) → VD: Estrategias comerciales	—	—	—	—
S1 — ¿Cómo incide el contexto macroeconómico argentino en el proceso de decisión de compra de inmuebles en el AMBA?	Examinar la incidencia del contexto macroeconómico argentino en la activación y amplificación de la incertidumbre subjetiva del comprador.	VI: Incertidumbre subjetiva	Contexto macroeconómico argentino, incertidumbre objetiva vs. subjetiva	Perfil socioeconómico de la muestra, nivel de condicionamiento o motivo de demora de las variables macroeconómicas sobre la decisión de compra	Encuesta: perfil del encuestado y percepción del contexto económico (Anexo 1.1, sección general). Entrevistas: contexto macroeconómico y experiencia vivida (expertos y asesores).	1.2 / 2.1
S2 — ¿De qué manera la incertidumbre subjetiva del comprador se manifiesta durante el proceso de decisión de compra?	Identificar las manifestaciones de la incertidumbre subjetiva en el proceso de decisión de compra como bloqueo decisional observable.	Manifestación de la VI → sesgos: aversión a la pérdida, statu quo, anclaje, parálisis por exceso de opciones	Bloqueo decisional, sesgos cognitivos	Motivos de pausa o bloqueo declarados por el comprador, intensidad percibida del miedo o la inseguridad emocional, proporción de casos con niveles altos de incertidumbre subjetiva, presencia de sesgos cognitivos en los relatos analizados	Encuesta: motivos de pausa y nivel de miedo/incertidumbre, escala 1-5 (Anexo 1.3, proceso general de búsqueda, y Anexo 1.5, pregunta común a quienes buscan o ya compraron). Entrevistas: bloqueo decisional y sesgos cognitivos (expertos y asesores).	2.2 / 2.3
S3 — ¿Cómo se desarrolla el proceso decisional del comprador de inmuebles desde la intención de compra hasta la concreción o abandono de la operación?	Describir el proceso decisional del comprador de inmuebles desde la intención de compra hasta la concreción o el abandono.	Bloqueo decisional como conexión entre VI y VD	Etapas del proceso, activación del bloqueo	Situación del comprador frente al proceso (compra, en búsqueda o pausado), duración promedio de la búsqueda, frecuencia y momento de aparición de pausas o demoras, condiciones que el comprador identifica como necesarias para avanzar	Encuesta: duración y pausas del proceso (Anexo 1.2, quienes compraron recientemente, y Anexo 1.4, quienes están en búsqueda). Entrevistas: bloqueo decisional, relato de casos concretos (asesores inmobiliarios).	3.1
S4 — ¿Qué estrategias comerciales aplican las organizaciones del sector inmobiliario del AMBA frente a un comprador que no decide?	Analizar las estrategias comerciales frente a un comprador que no decide, evaluando su relación con la dimensión emocional del bloqueo.	VD: Estrategias comerciales	Tipo de intervención, brecha diagnóstica	Acciones del asesor ante la pausa del comprador, percepción del acompañamiento comercial, presencia o ausencia de indagación sobre la causa del bloqueo	Encuesta: acción y acompañamiento del asesor (Anexo 1.6, pregunta de cierre para compradores). Entrevistas: intervención efectiva y brecha de diagnóstico organizacional (expertos y asesores).	3.2 / 3.3
S5 — ¿Qué herramientas y enfoques utilizan los equipos comerciales del sector inmobiliario para acompañar al comprador en contextos de alta incertidumbre?	Establecer las herramientas y enfoques comerciales más pertinentes para acompañar al comprador en contextos de alta incertidumbre subjetiva.	VD: Estrategias comerciales	Intervención calibrada, inteligencia emocional aplicada	Existencia de enfoques de acompañamiento que integran la dimensión emocional del comprador, grado de sistematización de esas intervenciones.	Entrevistas: intervención efectiva y brecha de diagnóstico organizacional (expertos y asesores).	3.4

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1: MERCADO INMOBILIARIO DEL AMBA Y COMPORTAMIENTO DE COMPRA

Para entender la incertidumbre subjetiva dentro del proceso de toma de decisiones de compra del comprador y la forma en que se espera que las organizaciones reaccionen a esto, el enfoque básico comienza explorando el marco inicial: el mercado inmobiliario del AMBA. La adquisición de una propiedad no es un asunto insignificante, porque la reversibilidad es mínima y conlleva grandes implicaciones económicas.

Asimismo, la inestabilidad económica de Argentina complica la estrategia financiera a largo plazo porque el valor del dinero varía constantemente con el tiempo. De esta manera, el consumidor no entra en la etapa de compra desde una perspectiva neutral o uniforme, y es influenciado por vivencias pasadas, inquietudes actuales y esperanzas para el futuro mucho antes de interactuar con el vendedor.

Este capítulo examina cómo la historia económica de Argentina afecta el comportamiento del comprador e identifica el punto de partida sobre cómo el marco teórico desarrollado en los próximos capítulos encaja en ese contexto.

El AMBA tiene una peculiaridad especial en el mercado inmobiliario: la propiedad se valora y comercializa en dólares y una parte significativa de sus compradores gana su dinero en pesos. Este abismo ejemplifica la desconfianza actual sobre la moneda nacional. La propiedad en este sentido se presenta como un resguardo para ahorrar y no perder poder adquisitivo a largo plazo. Como resultado, lo llaman un depósito de valor, aunque requiere inversiones que deben comprometerse fuertemente durante un período de tiempo más largo para construir el futuro, lo que en toda la historia reciente significa mucha incertidumbre. La evidencia indica una tendencia de la actividad sectorial a disminuir cuando el entorno económico del país se vuelve más inestable (Capdevielle, 2016). Asimismo, cuando se abre la ventana de

estabilidad o acceso al crédito, experimentamos un impacto inverso en la demanda, que tiende a activarse. De esto, el contexto económico tendrá una influencia extremadamente alta en la oferta y demanda inmobiliaria.

1.1 — Mercado inmobiliario como una decisión de alto impacto.

El comprador experimenta un proceso que es marcadamente diferente de cualquier otro tipo de decisión. Hay 3 condiciones que caracterizan algunas decisiones con un mayor peso emocional (Bernstein, 1996): 1) La decisión tiene un impacto considerable en los activos de la persona 2) un horizonte de tiempo extendido 3) poco grado de reversibilidad.

Estas tres condiciones se cumplen simultáneamente en una transacción inmobiliaria. En primer lugar, la compra suele representar una de las inversiones más significativas en la vida de una persona y puede comprometer años de ahorro. En segundo lugar, se trata de una decisión con efectos de largo plazo, especialmente cuando implica la contratación de un crédito hipotecario cuya cancelación puede extenderse durante veinte o treinta años. En Argentina, esta situación adquiere una complejidad adicional debido a la inestabilidad económica y financiera.

En términos de reversibilidad, si bien una operación inmobiliaria puede deshacerse mediante una venta posterior, hacerlo suele implicar costos significativos, como la pérdida de la reserva, los gastos asociados a la transacción o las diferencias en la valuación de mercado. Esta limitada reversibilidad incrementa la carga mental de la decisión, ya que reduce el margen de error percibido por el comprador. Además, las consecuencias de una elección equivocada pueden resultar duraderas y difíciles de corregir. A esta dimensión económica se suma un componente emocional que aumenta la complejidad del proceso.

A diferencia de otras inversiones, obtener una casa no es solo una compra de activo financiero. Es un lugar donde se organiza la vida familiar, se construye la seguridad y se anticipa el futuro. Según Baudrillard (1968), el hogar es una cosa de tiempo extenso donde las personas 'visualizan su existencia personal'. En otras palabras no es solo un objeto de uso práctico, tiene un valor simbólico y emocional ya que reflejan la forma en que vive cada individuo. Por eso mismo, la decisión de invertir en una propiedad no trata únicamente del aspecto financiero, también tiene su lado emocional.

El temor del comprador a equivocarse no se relaciona únicamente con una posible pérdida económica, sino también con el tiempo invertido, las oportunidades descartadas y las expectativas personales asociadas a la propiedad buscada. En consecuencia, el riesgo percibido incluye tanto las consecuencias financieras de la decisión como su impacto emocional y personal.

En la región del AMBA se pueden ver diferentes tipos de compradores, sobre todo en su motivación, pero tienen en común un sistema de decisión de alto impacto. Se pueden identificar tres perfiles principales:

En primer lugar, tenemos a un comprador en la búsqueda de su hogar. Generalmente tienen entre 30 y 50 años y buscan una propiedad que pueda ser utilizada para fines personales. Usualmente pagan la compra con una combinación de ahorros personales y apoyo familiar. Si las condiciones del mercado lo permiten, también pueden solicitar un préstamo hipotecario.

El segundo perfil se refiere a personas que intentan ahorrar su dinero. Estos compradores suelen tener una vivienda existente y desean evitar perder el valor de sus ahorros en una crisis monetaria. Además, podrían pedir obtener un retorno mensual alquilando la propiedad. Frecuentemente, son compradores de cincuenta años o más, convirtiendo las decisiones desde ahí en más financieras y un reflejo de cuán incierta es la economía argentina. Más bien, su prioridad principal es proteger

el dinero en bienes raíces en lugar de usar formas alternativas de inversión empresarial como depósitos a plazo fijo.

El tercer perfil es de aquellos que compran una unidad en plano o en desarrollo, buscando acceder a los precios o programas de crédito disponibles para el desarrollador. Esto conlleva mucho riesgo, porque además de la incertidumbre económica del país, la propiedad aún no es física y se toma como un proyecto de construcción. El trabajo puede no progresar con más frecuencia de lo habitual; esta es una tendencia natural a encontrar retrasos en la entrega, modificaciones o interrupciones durante la construcción.

Una característica común entre estos perfiles es que una parte significativa de los compradores ganan su vida en moneda local, mientras que las transacciones inmobiliarias se realizan en dólares. Esto introduce otra capa de complejidad a la situación financiera con respecto a dónde obtener moneda extranjera, cuándo invertir ese dinero y el tipo de cambio que se debe pagar por él. Cada inversión de este tipo introduce nueva incertidumbre, particularmente en tiempos inciertos.

El recorrido del comprador (independientemente del perfil) suele ser largo y no lineal. Un comprador comienza la búsqueda, consulta, visita, busca alternativas, evalúa su capacidad para financiar la compra y toma su decisión con familiares o asesores. Este es un recorrido que puede durar más de un año, cuando las condiciones económicas, cambiarias y financieras pueden variar drásticamente. Comienza buscando una casa adecuada para el comprador y las oportunidades que ofrece.

Más allá de la duración del recorrido, el momento clave es la etapa en la que alguien decide comprar o vender. En ese punto, el comprador necesita evaluar los factores que considera importantes y a menudo no está del todo convencido de hacer el cambio. Esto ocurre ya que la mayoría de los componentes que llevan a la decisión son, o pueden ser, no reconocidos conscientemente por quien toma la decisión. Sin

embargo, deben participar en una transacción que, como se señaló anteriormente, no es fácil de realizar a su favor.

Esta investigación destaca la necesidad de examinar este momento de toma de decisiones, determinando los factores que pueden inhibir la decisión, identificando aquellos que pueden facilitar y obteniendo información sobre cuál es el mecanismo de evaluación del comprador. Para lograr esto, es importante integrar la condición macroeconómica del país a través de la cual se analiza y el efecto que esto tiene en el comportamiento de un comprador de bienes raíces.

1.2 — El contexto macroeconómico argentino como amplificador de incertidumbre subjetiva.

Comprar una propiedad es algo que viene cargado de preguntas y dudas. En el caso de Argentina, la incertidumbre es aún más pronunciada con la serie de crisis y períodos económicos que han moldeado al país. Aunque puede ser complejo para los compradores invertir a largo plazo, incluso en una economía estable, en el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA) estos factores se ven agravados por el hecho de que las fluctuaciones del tipo de cambio, los cambios en los precios y las condiciones de financiamiento que pueden cambiar o desaparecer en períodos muy cortos son parte de la mezcla. El pánico y la duda en el comprador al considerar una transacción grande son engendrados por esta situación.

Ellsberg (1961) examina por qué los individuos pueden quedar paralizados por la incertidumbre. Los humanos responden de manera diferente a la incertidumbre que son capaces de estimar y a la que no podemos prever. El cerebro tiene una preferencia por rechazar emocionalmente las probabilidades que percibe como aún no conocidas, en lugar de direccionarlas de manera racional por sí mismas. De hecho, frecuentemente se elige una alternativa conocida pero desfavorable sobre otra potencialmente mejor pero incierta.

El comprador se enfrenta a este segundo tipo de incertidumbre en el sector inmobiliario y su capacidad para predecir lo que sucede con el tipo de cambio, la inflación o su capacidad para pagar dinero en el futuro es limitada en el AMBA. Por

el contrario, cuando esto ocurre, pueden retrasar la toma de decisiones por miedo a cometer un error, creyendo que el paso del tiempo será un aliado, cuando en realidad no lo es.

La evidencia de la influencia del mercado inmobiliario argentino en la situación económica del país se puede encontrar en la figura. La crisis de 2001, que vio el colapso del régimen de convertibilidad y un colapso correspondiente de la confianza en fuentes alternativas de financiamiento, debería proporcionar como punto de partida este fenómeno. Con respecto a las propiedades, había incertidumbre sobre el valor de lo que cada persona poseía, pero también sobre lo que querían comprar.

Una contracción estructural en el mercado fue creada por la imposición del cepo cambiario en los años 2011-2015. Las escrituras de venta disminuyeron un 47.1% y el monto total operado disminuyó un 43.7% en septiembre de 2012 (Colegio de Escribanos de la Ciudad de Buenos Aires, 2012). Gran parte de esta disminución se puede atribuir a la dolarización de las transacciones inmobiliarias. Esto significó que, en un mundo con menos dólares accesibles en términos de comercio, la operación se volvió más difícil, y debido a una baja probabilidad de una estimación de precio estable a mediano plazo, tenía menor previsibilidad económica.

Por el contrario, el ciclo de préstamos UVA en 2016 presentó una interacción recíproca, en la que el mercado reaccionó bruscamente a la oferta de financiamiento. Ante una oportunidad de estabilidad y un nivel más alto de crédito de calidad, la proporción de hipotecas realizadas aumentó de 10,845 en 2016 a 31,278 en 2017, un aumento del 188% (Colegio de Escribanos de la Provincia de Buenos Aires, 2018). Pero, por mucho que 2016 y 2017 sean bastante prometedores, los dos años siguientes han visto al mercado reducirse nuevamente rápidamente.

Esto muestra que no solo hay sensibilidad al crédito disponible, sino también que el comprador del AMBA toma decisiones basadas en su percepción de la estabilidad de la información objetiva del mercado. Estos cambios añaden una capa adicional de incertidumbre en las finanzas del país, todo lo cual se suma a los temores a la hora de invertir en el AMBA. El comprador no solo refleja estas prácticas en datos históricos, sino que también las experimenta como experiencias emocionales (Kahneman y Tversky, 1979). Alguien que vivió el "corralito", que observó la pérdida

de valor de sus ahorros o que tomó un préstamo UVA y vio aumentar el monto de su cuota, puede verse afectado subconscientemente al tomar una decisión por miedo a que situaciones similares se repitan o se intensifiquen.

Aquellos que no vivieron esos episodios también pueden ser influenciados por historias familiares, sociales o generacionales. En este momento de la historia, estos son eventos que están grabados en la memoria económica de Argentina y que moldean las elecciones del mercado inmobiliario. Desde este punto de vista, la incertidumbre subjetiva no es para algunos de los compradores con mayor cautela al riesgo, sino un aspecto estructural del mercado que todo enfoque comercial debería tener en cuenta.

1.3 — El comportamiento de los compradores inmobiliarios en el AMBA.

En contextos de alta incertidumbre, el malestar del comprador no siempre se manifiesta de manera explícita (Kahneman, 2011). Puede expresarse mediante la postergación de la decisión, la incorporación sucesiva de nuevas exigencias o la búsqueda prolongada de argumentos que permitan reducir la percepción de riesgo (Ariely, 2008). A partir de ello, esta investigación analiza si estos comportamientos se observan en las personas involucradas en operaciones inmobiliarias en el AMBA y si las organizaciones del sector logran reconocerlos y responder de manera adecuada.

El escenario del AMBA es aún más complicado, ya que las condiciones del mercado varían con la toma de decisiones en sí misma. Los tipos de cambio están sujetos a una variedad de cambios y pueden ser guiados por factores de política, la situación económica y las circunstancias específicas de la acción de una entidad que opera en un área particular. Dado que muchas búsquedas inmobiliarias duran meses o más de un año (y más allá), esto es aún más relevante.

Si se trata de financiamiento, una de las preguntas centrales es: ¿cuánto tiempo durarán esas condiciones? Se convierte en una de esas cosas que retrasa la decisión y lleva, por lo tanto, a un paso en falso para dejar de comprar. Desde aquí, una búsqueda activa podría reanudarse solo para ver incluso cuando el contexto cambia.

El comprador de bienes raíces del AMBA no es necesariamente un experto en cómo funciona el mercado (por ejemplo, este tipo de transacciones no son parte de su vida diaria). La asimetría de información entre las negociaciones ocurre cuando una parte tiene más información que la otra (es decir, cuando el vendedor conoce mejor la industria que el comprador), un desequilibrio no solo es resultado de la negociación injusta, sino que puede representar que una parte carece de confianza en la otra (Akerlof, 1970).

La falta de tal información, que puede ser en forma de información insuficiente sobre las negociaciones de precios del cliente, plazos de venta, procedimientos que deben ejecutarse normalmente, es un ejemplo de tal problema. Así que estos lugares de incertidumbre socavan la confianza que el comprador siente en esa persona en una habitación con ellos. Por lo tanto, se puede esperar que a medida que el vendedor se vuelva más claro y transparente en términos de la información que produce, mayores sean las posibilidades de establecer confianza con el comprador.

Según Schwartz (2004), para las decisiones que pueden tener un gran impacto personal, estar más cerca de la persona, como de la familia o los amigos, puede influir en las personas que tienen la carga y la presión de las decisiones que deben tomar, tanto para bien como para mal. Esto se debe a que las personas pueden tener un impacto poderoso en los miedos, esperanzas y criterios previamente formados de un comprador

El trabajo de campo intentará confirmar que los compradores no retrasan sus decisiones porque carecen de lógica o conocimiento, sino que su objetivo es siempre hacer lo mejor posible en situaciones altamente variables e incontrolables donde muchos factores no están bajo su control. Y vivir en un entorno inestable no puede depender únicamente de la información que el vendedor proporciona para tomar decisiones a largo plazo.

Esto puede ser suficiente para tener alguna información del vendedor, pero esto podría no ser suficiente por sí solo ya que el lado emocional del proceso de transacción no puede capturarse adecuadamente. Para identificar el enfoque más efectivo de intervención por parte del vendedor de bienes raíces, es necesario un análisis interno completo del proceso interno que atraviesa el comprador, en particular el instante en que aparece el bloqueo, cómo opera la emoción en la

decisión y cómo la incertidumbre subjetiva activa los patrones cognitivos que lo hacen posible. Este análisis se presentará en el próximo capítulo.

CAPÍTULO 2: LA INCERTIDUMBRE SUBJETIVA DEL COMPRADOR INMOBILIARIO

Una decisión económica no puede explicarse únicamente a partir de factores racionales o financieros. En una operación inmobiliaria, el comprador puede disponer de los recursos necesarios, encontrar una propiedad adecuada y contar con condiciones favorables de mercado y, aun así, no concretar la compra. Este capítulo analiza el papel de la incertidumbre subjetiva como variable central de la investigación y su influencia en el proceso decisional del comprador.

El análisis no se limita a la incertidumbre generada por datos objetivos del mercado, sino que se centra en aquella que se vincula con la historia personal, económica y emocional del comprador, y que no necesariamente se resuelve mediante la incorporación de mayor información. En primer lugar, se distinguirá la incertidumbre objetiva de la subjetiva y, posteriormente, se analizará por qué esta última no responde de manera lineal a la disponibilidad de datos.

A continuación, se analizará el papel de la emoción en el proceso de toma de decisiones y su incidencia en la aparición del bloqueo decisional. Finalmente, se abordarán los sesgos cognitivos como manifestaciones observables de la incertidumbre subjetiva, ya que pueden ofrecer indicios para que el asesor identifique por qué el comprador deja de avanzar en el proceso.

2.1 – La incertidumbre como fenómeno: distinción entre incertidumbre objetiva y subjetiva.

Frank Knight publicó *Riesgo, Incertidumbre y Beneficio*, en 1921, que incluía una distinción seminal entre riesgo e incertidumbre en el análisis de decisiones. El riesgo puede cuantificarse, dice el autor. Por ejemplo, al lanzar un dado, se sabe que cada número tiene una probabilidad de uno entre seis de aparecer. Las herramientas estadísticas nos ayudan a resolver lo que permanece desconocido en este caso. La incertidumbre resulta de no conocer las probabilidades y la información disponible no permite un cálculo razonable. Esta diferencia proporciona ideas sobre el

comportamiento humano en ciertas decisiones: por ejemplo, uno pensaría, el proceso cognitivo de decisión, la probabilidad de cometer un delito. En este punto, la economía clásica, como teoría, también había propuesto que no había forma de que los individuos supieran cómo calcular probabilidades precisas, por lo que usarían la mejor conjetura disponible que pudieran. Pero Daniel Ellsberg (1961) lo cuestionó en un experimento que mostró evidencia de lo contrario, y mostró que nuestro comportamiento frente a la incertidumbre y frente al riesgo calculable puede ser significativamente diferente. Sus resultados indicaron que los individuos pueden elegir alternativas objetivamente menos favorables donde las alternativas objetivas tienen probabilidades conocidas cuando se presentan con probabilidades conocidas en lugar de aquellas que no las tienen.

Este fenómeno se conoce como aversión a la ambigüedad. Puede explicar por qué las personas tienden a dar preferencia a una opción de probabilidad conocida, incluso si no es la mejor, a esa otra opción con probabilidad desconocida que puede producir mejores resultados. Por la misma razón, la incertidumbre debe ser reconocida no solo como un riesgo medible, sino también como un estado de cosas que provoca rechazo emocional de lo desconocido, incluso cuando debería estar sujeto a alguna evaluación lógica.

Sin embargo, cuando intentamos entender la toma de decisiones económicas, necesitamos entender que no todos abordan los datos objetivos de la incertidumbre de la misma manera. Varios factores se interponen en este trabajo: historia personal, experiencia previa, características individuales, contexto familiar y social, y el estado actual del tomador de decisiones.

El concepto de incertidumbre objetiva y subjetiva es particularmente aplicable para explorar el comportamiento de los compradores de bienes raíces en Argentina. Las tormentas económicas de las últimas décadas generaron no solo datos que objetivamente muestran inestabilidad, sino también experiencias que influyen en las interpretaciones de los compradores actuales al decidir qué comprar. Como el capítulo anterior elabora, el pasado de Argentina vio crisis financieras, devaluaciones abruptas, períodos de inflación y restricciones de crédito. Estos procesos no pueden verse como simples indicadores económicos, sino como

eventos que han dejado sus propias cicatrices emocionales en la historia económica y social del país.

Considere este ejemplo concreto para ilustrar su punto con la crisis de 2001, la corrida sobre la moneda, el “corralito” y la pérdida de confianza en el sistema financiero. El caso de los préstamos que, en algunos contextos, resultó difícil, para aquellos que los habían tomado, mantenerlos también es uno que se puede mencionar aquí. Estos eventos no son meros hechos de la historia económica de Argentina, sino que existen como referencias latentes que pueden surgir durante la toma de decisiones de grandes activos. Porque funcionan como reacciones emocionales que afectan el presente (Kahneman y Tversky, 1979).

Cuando uno decide comprar una propiedad en el AMBA, la persona no entra en la compra en el comportamiento de compra como un sujeto neutral. En lugar de eso, eligen basándose en sus propias experiencias, historias familiares, lecciones de la sociedad, el aprendizaje social y las representaciones que se generaron de la economía argentina. El riesgo objetivo del mercado inmobiliario actual puede evaluarse con referencia a precios, ofertas, demanda, tasa de interés, financiamiento y condiciones de financiamiento. Pero eso no resuelve la capa de incertidumbre subjetiva que el comprador añade desde la historia económica del país.

Por lo tanto, la incertidumbre objetiva y la incertidumbre subjetiva se distinguen a través de esta investigación porque a veces se tratan como si fueran la misma categoría. La incertidumbre objetiva está impulsada por datos de mercado verificables e indicadores macroeconómicos que podrían medirse, como la volatilidad del tipo de cambio, las tasas de inflación, la dinámica de precios de las propiedades o las políticas de crédito.

Es el tipo de incertidumbre que los economistas quieren cuantificar y, por ejemplo, se refleja en indicadores como el riesgo país. Si bien resulta útil para comprender el mercado, esta investigación no se centra específicamente en esa dimensión (Knight, 1921).

Por el contrario, la incertidumbre subjetiva está vinculada al estado cognitivo y emocional particular del comprador. Se refiere a la percepción que cada persona

construye sobre un futuro que considera incierto o impredecible. Esta interpretación surge de su percepción personal del riesgo, experiencias económicas previas y aprendizajes heredados o personales y culturales. Por lo tanto, aunque algunos indicadores sugieren que es un momento favorable para comprar, el comprador puede percibir la situación de manera diferente. Este miedo no se alivia naturalmente con datos presentados de manera racional, ya que no se desarrolló únicamente a partir de datos objetivos (Knight, 1921).

Esta distinción permite cuestionar el modelo básico de toma de decisiones. La incertidumbre subjetiva no evoluciona de manera lineal ni necesariamente se reduce mediante la incorporación de mayor información. Cuando un comprador experimenta este tipo de incertidumbre frente a una posible compra, su dificultad para decidir no se explica únicamente por la falta de información. Según Kahneman (2011) y Damasio (1994), los procesos cognitivos y emocionales intervienen simultáneamente en la decisión y el resultado. En este proceso pueden surgir señales emocionales que el análisis racional no logra neutralizar por completo, incluso cuando la persona dispone de información suficiente. Aquí es donde la situación se vuelve emocional y experiencial, en lugar de solo informativa.

Se considera que muchas empresas con participación en el negocio inmobiliario carecen de conciencia de la dimensión emocional al asumir que la persona que no decide lo hace por no tener la información, opciones o argumentos correctos. Necesitan obtener información de lo que está sucediendo emocionalmente con el comprador. La intervención comercial puede resultar insuficiente si aborda únicamente las manifestaciones externas del problema y no su dimensión emocional. Cuando se trata de un problema específico, resolver este bloqueo subjetivo con el enfoque de que los datos no están disponibles puede resultar en un diagnóstico incompleto del proceso de toma de decisiones. El artículo habla sobre los efectos de la emoción en la subjetividad de la toma de decisiones de alto impacto.

2.2–La incertidumbre subjetiva en decisiones de alto impacto: el rol de la emoción en la decisión

Kahneman (2011) señala que, al tomar decisiones complejas, como la compra de un inmueble, las personas suelen atribuir un peso central a la información disponible y al análisis racional. Sin embargo, las emociones también juegan un papel importante en la elección. Esto no es un error de la inteligencia humana, sino una característica de cómo los humanos trabajan y perciben la información en entornos llenos de incertidumbre.

Este fenómeno se explica en cierta medida por una idea de dos sistemas cognitivos que interactúan continuamente. El Sistema uno opera de manera automática, rápida, intuitiva y emocional. No implica demasiado esfuerzo cognitivo y se basa en asociaciones, comportamientos aprendidos y comportamiento pasado. El Sistema dos, por el contrario, actúa de manera lógica, intencionada y lenta. Se encarga de analizar la información disponible, evaluar alternativas y elaborar una decisión reflexiva.

Pero el Sistema uno generalmente se activa antes que el Sistema dos. Esto requiere que las señales emocionales aparezcan antes de que el análisis racional pueda intervenir. En condiciones de gran incertidumbre subjetiva, estas señales iniciales pueden condicionar poderosamente la decisión futura. En consecuencia, el comprador puede experimentar una señal emocional de rechazo o amenaza frente a la operación antes de identificar racionalmente los motivos de esa reacción.

Este modelo es crucial para comprender el "bloqueo" en la toma de decisiones del comprador inmobiliario. Con frecuencia, los vendedores responden a la parálisis del comprador mediante argumentos racionales o aportando información adicional. Estas respuestas refuerzan el plano del análisis consciente pero no abordan el núcleo del bloqueo, que podría ser alguna señal emocional previa. Como resultado, los datos adicionales pueden no eliminar el problema; incluso podrían aumentar la carga cognitiva, sugiriendo ya sea un retraso mayor en la decisión o un aumento en el número de opciones disponibles.

La conexión entre emoción y toma de decisiones también debe añadirse para explicar por qué el Sistema dos puede no siempre ser capaz de neutralizar la alarma generada por el Sistema uno. La hipótesis del marcador somático desarrollada por Damasio (1994) es una idea contrastante sobre la relación entre razón y emoción.

En esta forma de pensar, las señales emocionales no obstaculizan los juicios, sino que son condiciones que deben cumplirse para realizarlos. La emoción interviene antes del razonamiento consciente y ayuda a tomar decisiones entre opciones.

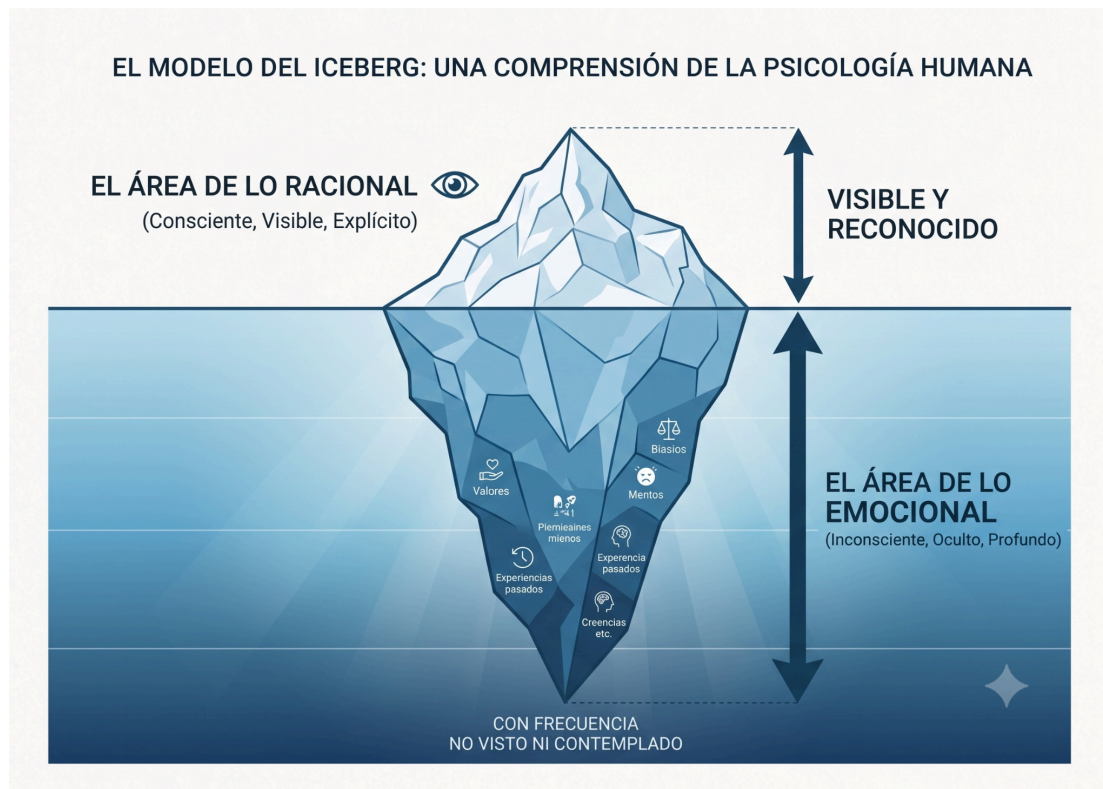
Basado en esta premisa, la emoción es un filtro previo para la decisión. En ausencia de sentimientos, una persona podría evaluar todas las alternativas por un tiempo indefinido y no llegar a una conclusión. Porque las emociones ayudan a clasificar opciones, predecir consecuencias e influir en el comportamiento. Por esa razón, no debe interpretarse y considerarse como lo opuesto a la racionalidad, sino como un aspecto constitutivo del proceso de toma de decisiones.

En el escenario del comprador de bienes, una fuerte incertidumbre subjetiva puede desencadenar sentimientos adversos como el miedo al compromiso, la irreversibilidad de la operación o la posibilidad de perder activos. Estas emociones crean una señal de peligro que puede cancelar el valor positivo asociado al activo evaluado. En estas circunstancias, el problema no radica únicamente en la falta de información, sino también en la existencia de una barrera emocional que condiciona el proceso de toma de decisiones (Damasio, 1999).

Aunque Kahneman (2011) muestra cómo la emoción puede guiar la elección racional, Damasio (1994) demuestra que no podemos tomar decisiones sin emoción. Esta conexión es clave para entender por qué los bloqueos en la toma de decisiones no pueden eliminarse solo con el método de la información. El problema no es solo la falta de información, sino una señal emocional creada por el Sistema uno que el análisis del Sistema dos no puede contener completamente.

A continuación se podrá observar una figura que muestra de forma gráfica cómo la parte emocional no se ve pero inevitablemente es todo lo que sostiene nuestro lado racional.

Figura N°2: La parte emocional que no se ve.



Fuente: elaboración propia

Para Damasio (1994), las emociones son indicadores somáticos, es decir, señales del cuerpo de experiencias pasadas que guían las elecciones, que hacemos antes de que se active el razonamiento consciente. Estas señales tienen un papel adaptativo, protegiendo al individuo contra contextos que percibe como más amenazantes. En el momento, las cosas quizás solo han cambiado mientras la emoción está presente. Así que el bloqueo en la toma de decisiones no significa que la emoción en sí esté fallando, sino cómo se percibe que el presente está afectado por esas experiencias pasadas.

En Argentina, por ejemplo, esto se manifiesta cuando un comprador comienza a vincular una decisión actual de incurrir en deuda o invertir con una experiencia previa de crisis, devaluación, congelamiento bancario o inestabilidad económica . Y aunque nos referimos a estos eventos como parte de un período histórico anterior, pueden seguir actuando como referencias emocionales que influyen en las decisiones que estamos tomando actualmente. En consecuencia, la historia

económica de Argentina no funciona solo en el mundo externo, sino como una memoria emocional que impacta la posibilidad de asumir riesgos.

La relación con la práctica comercial es muy importante. El vendedor no debería intentar neutralizar el estado emocional del comprador mediante argumentos exclusivamente racionales, sino identificar qué problema, temor o percepción está desencadenando esa reacción. Sin el diagnóstico correcto, no podemos entender la amenaza percibida en la que se encuentra el comprador en el momento de la decisión y solo podemos intervenir de manera más pertinente en el bloqueo.

Así, desde esa perspectiva, el desafío se convierte en identificar cuáles son los signos observables de esta incertidumbre subjetiva exacerbada por las emociones. Otra cosa importante es hasta qué punto esta incertidumbre se expresa en comportamientos que el vendedor puede ver a lo largo del proceso comercial. La siguiente sección se centra en los sesgos cognitivos como manifestaciones observables de la incertidumbre subjetiva y como patrones de pensamiento que pueden condicionar el análisis racional de la información disponible.

2.3 – Sesgos cognitivos como expresión de la incertidumbre subjetiva.

A partir de lo desarrollado en las secciones anteriores, la incertidumbre subjetiva puede entenderse como una construcción vinculada con experiencias históricas, percepciones de riesgo y aprendizajes personales, sociales y culturales, que no necesariamente se neutralizan mediante información adicional. Su efecto está conectado con la interacción de los sistemas de procesamiento cognitivo discutidos por Kahneman (2011).

Esta sección examina el comportamiento interno del comprador con incertidumbre subjetiva expresada a través de actos observables que demuestran su estado interno, por ejemplo, pedir más tiempo para reflexionar, repetir la visita, dudar de las nuevas propiedades o posponer basándose en variables externas. Estos son patrones cognitivos desencadenados por la incertidumbre subjetiva, como los sesgos cognitivos.

Los sesgos cognitivos comprenden un conjunto amplio de patrones de pensamiento. En esta investigación, no se los considera la causa única del bloqueo decisional,

sino manifestaciones que pueden reforzarlo y hacerlo observable en el comportamiento del comprador. Por ello, el análisis se concentra en aquellos sesgos que resultan relevantes para comprender el proceso de decisión inmobiliaria.

La incertidumbre subjetiva puede favorecer la aparición de patrones cognitivos habituales. Esto no significa que el bloqueo decisional sea causado por un único sesgo, sino que dicho bloqueo puede aumentar la probabilidad de que distintos sesgos se manifiesten en el comportamiento del comprador. Por ello, antes de analizar cada uno, resulta necesario considerar el contexto emocional en el que se activan.

La psicología cognitiva demuestra que las pérdidas pesan más que las ganancias equivalentes. Esta es la razón por la que esta línea está al comienzo del primer sesgo relevante encontrado en este estudio: la aversión a la pérdida. Este sesgo no refleja una propiedad particular de algunas personas, sino un fenómeno amplio en la cognición humana que reacciona más al dolor de perder que al placer de ganar (Kahneman y Tversky, 1979).

La aversión a la pérdida ocurre cuando consideras comprar una propiedad porque hay todo tipo de pérdidas involucradas: pérdida de liquidez, pérdida de flexibilidad por deuda a largo plazo, pérdida de posibilidades futuras o el riesgo de seleccionar una propiedad que finalmente no cumpla con tus expectativas. No sólo exploran el potencial de compra, sino que también sopesan la posibilidad de equivocarse. La incertidumbre subjetiva exacerba esta percepción y puede ser una de las razones por las que retrasar la decisión es un acto temeroso, porque podrían cometer un error.

En estos casos, el vendedor tiende a centrarse en los datos que respaldan la inversión (el valor u otras condiciones económicas de la vivienda) y el comprador en el factor de riesgo con respecto a la pérdida.

El segundo sesgo importante es el sesgo del statu quo. Esto muestra la tendencia humana a persistir con lo que ya existe en lugar de hacer un cambio. Este sesgo resalta cómo nuestro cerebro humano percibe el cambio, incluso si los cursos de acción alternativos son lógicamente sólidos. Esto ocurre porque las personas

prefieren la estabilidad en lo familiar y generalmente no aprecian la ventaja de cambiar su situación actual (Samuelson y Zeckhauser, 1988).

Por ejemplo, para el comprador de una propiedad, el statu quo es no comprar. El statu quo representa una situación conocida y percibida como segura, mientras que la compra implica ingresar en un escenario nuevo, de consecuencias duraderas y difícil reversibilidad. Ese sesgo se profundiza cuando la incertidumbre subjetiva experimentada es particularmente alta: cuanto mayor es el impacto emocional de experiencias pasadas en la decisión actual, mayor es la resistencia a avanzar hacia algo más desconocido. Esto puede suceder incluso si la decisión de compra parece objetivamente conveniente.

El sesgo del statu quo no siempre se muestra en forma de sesgo directo. Generalmente se manifiesta como una justificación para posponer, como una razón para esperar a ver cómo reacciona el mercado, esperar los resultados de las elecciones o esperar mejores condiciones económicas. Pueden ser argumentos justificados, pero a menudo son mecanismos que protegen al comprador de comprometerse a decidir. En estos casos, el sistema cognitivo prefiere el estado conocido y el aplazamiento permite aliviar el malestar emocional en el proceso.

El tercer fenómeno importante es la parálisis causada por una sobreabundancia de posibles opciones. Y tener muchas alternativas no necesariamente crea mayor certeza; incluso puede complicar la decisión. Cuantas más alternativas hay, más trabajo se necesita para compararlas, evaluarlas y clasificarlas. Es durante este proceso que el comprador puede aumentar gradualmente sus exigencias para crear una imagen idealizada de la propiedad que desea adquirir (Schwartz, 2004).

En los mercados inmobiliarios, que tienen muchas opciones y abundante información comparativa, este mecanismo se vuelve aún más importante. El comprador que visita múltiples propiedades puede seleccionar las características positivas de cada una y combinarlas hasta construir una imagen idealizada de la vivienda que desea.

De este modo, construye una propiedad de fantasía, una propiedad que es difícil de encontrar en el mercado inmobiliario. La incertidumbre subjetiva añade aún más a este sesgo, ya que el deseo de prolongar la búsqueda también puede servir como

un intento de evitar el compromiso de la decisión. Cuando de hecho la búsqueda prolongada es una cuestión de posponer algo, el comprador podría verse a sí mismo como cauteloso o preciso.

El efecto ancla es el cuarto sesgo asociado con este estudio. Esto sucede cuando el cerebro intenta dar más peso a la primera información que recibe y la considera una base para la siguiente. El primer precio informado, la primera propiedad visitada y el primer comentario relevante pueden entonces proporcionar un punto de referencia durante todo el ciclo cuando no representa un parámetro objetivamente adecuado (Tversky y Kahneman, 1974).

El anclaje existe en numerosos aspectos de las transacciones inmobiliarias. En esa misma base, el primer precio que recibe un comprador puede ser un umbral sobre el cual basará una evaluación de futuras propiedades. De manera similar, los comentarios iniciales sobre cosas como las tendencias del mercado establecen patrones para la comprensión del movimiento subsiguiente. Incluso al inicio del proceso, la opinión de un tercero puede tener un impacto en cuánto valora un comprador al agente comercial y potencialmente puede afectar su relación.

En contextos de alta incertidumbre subjetiva, el comprador es más vulnerable a las anclas, prefiriendo referencias que sirvan para disminuir la ambigüedad percibida. En consecuencia, es más probable que el comprador se aferre a la primera información recibida y la utilice como referencia para evaluar los datos posteriores.

Ninguno de estos sesgos funciona solo. La incertidumbre subjetiva amplifica a todos, pero la intensidad no tiene que ser igual. Cuanto más intenso es este estado emocional agitado por la macroeconomía y la historia individual del comprador, más se encarnan estos sesgos en su comportamiento. Esta amplificación podría producir un ciclo de retroalimentación, a través del cual la aversión a la pérdida aumenta el miedo al compromiso y, en consecuencia, una mayor resistencia al cambio encarnada en el statu quo; y la demora puede contribuir a una búsqueda exorbitante de opciones y al establecimiento de anclas que elevan los estándares de evaluación (Lerner et al., 2015).

El bloqueo de la toma de decisiones, entonces, ya no puede entenderse como un solo sesgo, sino como una interacción entre diferentes sesgos que actúan juntos en

un estado de incertidumbre subjetiva. Por esta razón, la consideración de cada sesgo por separado no es suficiente para que el fenómeno se entienda en su totalidad.

En el mercado inmobiliario, la aversión a la pérdida podría identificarse y prevenirse mediante garantías adicionales sobre el valor de la inversión. Pero este tipo de intervención es limitada debido a la falta de comprensión del estado emocional que activa este sesgo. Esto se debe a que el vendedor debe trabajar no solo para neutralizar los sesgos específicos, sino para determinar qué nivel de incertidumbre subjetiva tiene el comprador, evaluar el origen de esa incertidumbre y construir diagnósticos suficientes. Teniendo ese diagnóstico, entonces pueden formular una estrategia comercial más efectiva para intervenir en tales escenarios.

CAPÍTULO 3: ESTRATEGIAS COMERCIALES EN CONTEXTOS DE INCERTIDUMBRE

Cuando un comprador no logra avanzar hacia la acción y el proceso decisional se detiene, la lógica económica racional muestra sus límites. En este contexto, el bloqueo decisional suele llevar a las organizaciones comerciales a responder de manera activa mediante la incorporación de nueva información. Sin embargo, esta respuesta no siempre constituye el camino más adecuado.

Actualmente, las estrategias comerciales del rubro inmobiliario tienden a seguir una lógica relativamente estandarizada, basada en argumentaciones estructuradas, información comparativa sobre las propiedades, proyecciones y datos de mercado. A partir de esta información, se asume que el comprador debería poder arribar a una decisión con mayor facilidad. No obstante, el análisis desarrollado en los capítulos anteriores permite advertir que existen otros factores relevantes que no siempre son considerados. En las decisiones de compra inmobiliaria, el problema no suele ser la ausencia de datos, sino la dificultad del comprador para procesarlos dentro de un contexto de alta incertidumbre.

Este capítulo analiza de qué manera el agente comercial debería adaptar su estrategia según el tipo de bloqueo que atraviesa el comprador, más allá de su

capacidad de persuasión. Esto no implica que deba asumir un rol terapéutico ni profundizar en la historia personal del comprador, sino que debe utilizar la inteligencia emocional como una herramienta comercial para mejorar la eficiencia del proceso, evitar intervenciones inadecuadas y reducir la posibilidad de pérdida de ventas. Para ello, resulta necesario diagnosticar qué ocurre en el bloqueo, aun cuando este no se manifieste de manera explícita.

A continuación, se desarrolla un análisis comparativo y crítico de las estrategias comerciales utilizadas frente al bloqueo decisional. Asimismo, se examina de qué manera estas estrategias podrían ajustarse para lograr intervenciones más efectivas, sin modificar de forma abrupta la lógica comercial del sector. Para ello, se indagan las características del proceso decisional, sus puntos de ruptura y las brechas diagnósticas que limitan la capacidad de respuesta de las organizaciones.

3.1 — El proceso decisional del comprador: de la intención al bloqueo

Durante años, se asumió que el comprador decide de manera racional cuando cuenta con datos suficientes y tiempo para analizarlos. Sin embargo, la economía del comportamiento permitió cuestionar esta perspectiva al demostrar que los compradores no evalúan únicamente a partir de la utilidad esperada. Por el contrario, construyen marcos mentales desde los cuales interpretan los problemas y perciben el riesgo y la ganancia de manera sistemáticamente distorsionada (Kahneman y Tversky, 1979). Por lo tanto, el problema no siempre radica en la falta de información.

Damasio (1994) también cuestionó la mirada tradicional de la teoría económica clásica al observar que las emociones no se interponen necesariamente en el camino de la razón, sino que forman parte de su funcionamiento. En sus estudios, examinó casos de personas con pérdida de conexión emocional que eran capaces de razonar adecuadamente, pero no lograban tomar decisiones. De ello se desprende que, sin emoción, la decisión se vuelve difícil o incluso imposible. En el caso del bloqueo decisional, esta premisa se mantiene: sin emoción no hay decisión, porque la razón no opera de manera completamente autónoma.

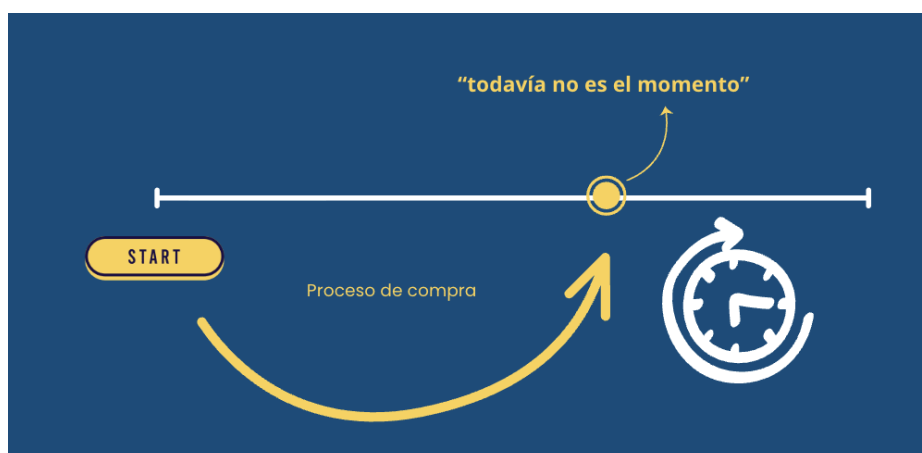
Existe un momento crítico en el proceso comercial: aquel en el que el comprador reúne la información proporcionada por el agente y comienza a comparar alternativas. En ese punto, de manera muchas veces inconsciente, construye una versión ideal de la propiedad que desea adquirir. El problema surge cuando esa vivienda idealizada no se encuentra disponible en el mercado real.

La existencia de demasiadas opciones puede generar parálisis (Schwartz, 2004). No obstante, el problema principal no se limita a la cantidad de alternativas, sino al modo en que, a medida que estas aumentan, los criterios de evaluación se vuelven cada vez más exigentes (Ariely, 2008). Esta regularidad en la conducta aparentemente irracional de las personas es lo que Ariely denomina irracionalidad predecible.

Cuando el comprador comienza a percibir una brecha entre la propiedad idealizada y la oferta disponible, se activan simultáneamente dos mecanismos. El primero se relaciona con la incomodidad de aceptar una propiedad con imperfecciones. El segundo se refiere a la tendencia a reevaluar el costo de oportunidad de elegir una opción y descartar otras posibles alternativas. Ambos mecanismos se refuerzan mutuamente: el temor al error se alimenta del arrepentimiento por aquello que no se elige, lo cual puede derivar en un bloqueo que no se resuelve mediante la incorporación de más información.

Se puede observar una ilustración de cómo el proceso de decisión se posterga con una simple frase que utilizan a menudo los compradores. Esto lleva a que el tiempo comience a correr nuevamente y nunca llegue el momento para tomar la decisión.

Figura N°3



Fuente: Elaboración propia.

La frase “todavía no es el momento” aparece con frecuencia en este tipo de decisiones. Sin embargo, el comprador no siempre advierte que, en muchos casos, está evitando decidir. Puede interpretar su conducta como prudente y racional, cuando en realidad puede estar operando un sesgo que justifica la postergación.

El desafío consiste en detectar la relación entre emoción y razón que conduce al bloqueo, sin sobrecargar al cliente con información que puede profundizar el problema (Lerner et al., 2015). Kahneman (2011) señala una confusión frecuente: las personas pueden interpretar una reacción emocional automática como si fuera una conclusión racional.

En realidad, dicha reacción cumple la función de proteger al individuo frente al malestar que genera la incertidumbre. De esta manera, el comprador puede reconocer cada acto de espera como prudencia, cuando en verdad está respondiendo a una señal emocional.

Como resultado, el bloqueo decisional no siempre se presenta de forma evidente, sino que puede operar de manera encubierta. No suele ser identificado fácilmente como un problema a abordar, ya que la postergación puede incluso percibirse como una conducta razonable. Frente a este bloqueo, muchos vendedores responden mediante una saturación de información: incorporan datos, argumentos y comparativas que, lejos de resolver el problema, pueden extender aún más el proceso de decisión. La necesidad real radica en contar con un agente capaz de diagnosticar el origen del conflicto emocional que atraviesa el comprador.

3.2 — Estrategias comerciales frente al bloqueo: predominancia racional y sus límites.

Como se mencionó anteriormente, responder al bloqueo decisional con más información, argumentos o comparativas puede derivar en una profundización de la parálisis del comprador. No obstante, esto no debe atribuirse exclusivamente al vendedor ni a la capacitación individual que haya recibido. Se trata, más bien, de una limitación en la forma en que las organizaciones comerciales estructuran sus

procesos, ya que no siempre demuestran haber identificado estos patrones. Esto lleva a examinar por qué las inmobiliarias continúan utilizando estrategias predominantemente racionales cuando la evidencia indica que resultan insuficientes frente a determinados bloqueos.

La lógica organizacional tiende a estandarizar el proceso de venta para luego medir su desempeño mediante indicadores cuantificables. Las estrategias comerciales tradicionales presentan ventajas operativas: son lineales, enseñables, medibles a través de indicadores objetivos y replicables más allá del perfil particular de cada vendedor. Pink (2012) muestra que, históricamente, los vendedores han sido concebidos como ejecutores de metodologías, independientemente del contexto o de la situación específica que enfrenten. Esta lógica reduce la dependencia de talentos individuales y permite generar procesos más fáciles de auditar.

Estas herramientas pueden entrenarse en una capacitación, medirse en un reporte o evaluarse en un role-play. Sin embargo, cuando ocurre algo fuera del guión previsto, resulta más difícil que el vendedor responda de manera eficiente. Frente a un comprador que no decide, los vendedores suelen actuar de una forma predecible, pero no necesariamente efectiva. Agregar información, presentan comparativas, refuerzan argumentos previos y ofrecen descuentos o condiciones de financiamiento, sin advertir que estas acciones pueden no resolver las dudas del comprador e incluso profundizar el problema (Rackham, 1998).

Desde la lógica organizacional tradicional, cuando un comprador no decide se interpreta que carece de datos o que no visualizó con claridad las ventajas de concretar la operación. Frente a esta situación, la tarea del vendedor consiste en reducir esa brecha hasta que el comprador considere que tiene razones suficientes para decidir.

Este es el paradigma de la venta consultiva tradicional analizado por Dixon y Adamson (2011), en el cual el comprador decide racionalmente a partir de la información proporcionada de manera estructurada. Se trata de un modelo funcional, sencillo de enseñar y comprender, pero que no incorpora con suficiente profundidad las complejidades emocionales del proceso.

El modelo anterior pierde efectividad cuando el bloqueo no depende de la cantidad de información disponible. Cuando el comprador se encuentra atravesado por un contexto de incertidumbre subjetiva, resulta incorrecto asumir que el problema es la falta de datos. De hecho, es probable que ya haya realizado un análisis comparativo antes de llegar al momento de la decisión. En estos casos, la parálisis es provocada por una señal emocional de alarma que el sistema racional no logra neutralizar (Kahneman, 2011). Si el vendedor intenta resolver el bloqueo únicamente mediante una intervención racional, deja intacto el problema de fondo. Por ello, la intervención no solo puede resultar insuficiente, sino también contraproducente.

Cuando el vendedor incorpora nuevos datos al análisis de un comprador con alta carga emocional negativa, este puede reiniciar el proceso comparativo a partir de la información adicional recibida. Esto ralentiza la decisión y amplía nuevamente el campo de evaluación. Schwartz (2004) demuestra que, si a esta carga informativa se suma la incertidumbre del contexto, puede intensificarse la sensación de que todavía no apareció la opción óptima. En el caso de un comprador que compara la propiedad idealizada con las alternativas reales ofrecidas por el mercado, la nueva información puede utilizarse como argumento para postergar la decisión final: si todavía hay información por recibir, entonces no sería el momento de cerrar.

En la siguiente figura se observa que la incorporación de cada nueva opción abre un camino adicional de evaluación y aumenta la cantidad de alternativas que el comprador debe analizar.

Figura N°4



Fuente: Elaboración propia.

Esta dinámica se intensifica en el comprador inmobiliario del Área Metropolitana de Buenos Aires. Las operaciones de este tipo requieren grandes montos de dinero, compromisos de largo plazo y consecuencias difíciles de revertir. Además, estas transacciones poseen una alta carga emocional que puede amplificarse por experiencias anteriores de inestabilidad vividas o heredadas por el comprador (Damasio, 1994).

Frente a este escenario, responder únicamente con información adicional puede transmitir que el problema del comprador es de comprensión, cuando en realidad puede ser de percepción emocional del riesgo. La alarma emocional no se neutraliza desde una perspectiva puramente racional. El conflicto no pasa únicamente por entender la propiedad, sino por la capacidad de comprometerse con la decisión.

Lerner et al. (2015), al sintetizar tres décadas de investigación sobre emoción y toma de decisiones, concluyen que las variables emocionales tienen un peso propio en el resultado de una decisión racional. En el ámbito comercial, esto tiene una implicancia directa: las estrategias deben contemplar tanto la racionalidad como la emoción, dado que ambas inciden en el resultado final. Por este motivo, las

estrategias comerciales pueden resultar parcialmente ineficaces cuando se diseñan sobre un modelo que entiende la decisión como un proceso puramente racional.

Esta limitación se ve reforzada por la forma en que las organizaciones inmobiliarias suelen evaluar el desempeño comercial. Generalmente se utilizan indicadores como cantidad de llamadas realizadas, visitas concretadas, tiempos de respuesta o propuestas presentadas. Estos indicadores miden lo que el vendedor hace, pero no necesariamente la calidad de lo que es capaz de interpretar. Según Voss (2016), más allá de las métricas de actividad, resulta fundamental desarrollar capacidades que permitan medir el nivel de comprensión de la situación. En el caso de un comprador bloqueado, suelen priorizarse acciones visibles, como ofrecer información adicional, programar una visita o generar una nueva propuesta. Pero a veces la mejor respuesta puede ser hacer una pausa estratégica:

Esta pausa no debe confundirse con la falta de seguimiento o el abandono del proceso comercial, sino que debe considerarse una elección consciente por parte del vendedor para aliviar la sobrecarga del comprador. Para que esto funcione, debe proporcionar una planificación clara: definir un próximo contacto, establecer la razón de la pausa, registrar las dudas que expresó el comprador y luego reiniciar la conversación a través de una intervención ajustada al diagnóstico previo. De este modo, la pausa deja de ser inactividad y se convierte en una herramienta comercial planificada, orientada a evitar que la insistencia profundice el bloqueo decisional

Como consecuencia, se consolida un modelo comercial estandarizado que contempla de manera adecuada la dimensión objetiva del proceso de compra, pero presenta baja sensibilidad frente a la dimensión emocional. No se trata de un modelo completamente fallido, sino de un modelo incompleto. Cuando el problema del comprador es efectivamente informativo, la intervención racional puede resultar válida. Sin embargo, cuando la emoción entra en juego como factor central del bloqueo, el modelo muestra sus límites. Por este motivo, la clave reside en realizar un diagnóstico adecuado de la situación antes de definir la acción comercial correspondiente.

Los problemas aparecen cuando la incertidumbre subjetiva del comprador es elevada y la activación emocional supera un umbral en el que la información

adicional solo amplifica el bloqueo. Este escenario suele presentarse en el mercado inmobiliario del AMBA, especialmente en un contexto macroeconómico argentino caracterizado por altos niveles de incertidumbre.

Dicho análisis propone que simplemente perfeccionar las estrategias racionales no será suficiente. La organización comercial podrá continuar utilizando información clara, argumentos convincentes, comparaciones y mejores condiciones comerciales, ya que estos elementos siguen siendo relevantes durante el proceso de compra. Pero si el bloqueo para el comprador proviene de una dimensión emocional conectada con la incertidumbre subjetiva, entonces las herramientas son necesarias pero no suficientes.

Por eso, además de mejorar las promociones o los argumentos, las organizaciones deben desarrollar capacidades de diagnóstico. Esto implica analizar a cada comprador, averiguar qué necesitan y reconocer qué tipo de bloqueo están experimentando, asegurándose de que la intervención del vendedor sea pertinente en el momento adecuado. En lugar de simplemente acumular argumentos racionales, se trata de poder diagnosticar qué tipo de respuesta requiere cada situación. La siguiente sección se centra en esta capacidad y en la brecha que actualmente tienen las organizaciones con ella.

3.3 — La brecha diagnóstica: por qué las organizaciones no leen el peso emocional del bloqueo

Los bloqueos decisionales presentan dos dimensiones que pueden variar en proporción. La primera es la dimensión objetiva, vinculada con los datos o condiciones concretas de la operación. La segunda es la dimensión subjetiva, relacionada con el estado emocional y la incertidumbre acumulada en el comprador, ya sea por experiencias propias o heredadas. Antes de generar una intervención comercial, resulta fundamental identificar en qué medida cada una de estas dimensiones afecta al comprador, para que la respuesta sea más efectiva.

La dificultad radica en que el comprador muchas veces no identifica con claridad lo que le ocurre y, por lo tanto, no lo expresa de manera directa. Con frecuencia, el

bloqueo se presenta bajo argumentos racionales, como “quiero esperar a ver cómo sigue el mercado”, lo cual puede encubrir la emoción que sostiene la postergación. Para identificar si el bloqueo responde a la incertidumbre subjetiva, el asesor inmobiliario debe observar con atención los movimientos del comprador: la forma en que expresa sus dudas, aquello que repite, lo que evita mencionar y lo que comunica de manera indirecta. Según Voss (2016), la capacidad de leer el estado emocional más allá de lo que la persona dice explícitamente es una habilidad poco frecuente en vendedores, porque los sistemas comerciales tradicionales no suelen enseñarla.

Se trata de una habilidad difícil de explicar, ya que no es lineal y, por lo tanto, resulta compleja de sistematizar. Leer el estado emocional del comprador no puede reducirse fácilmente a un manual ni medirse de manera directa en un reporte. Si el vendedor se encuentra analizando la situación y realizando un diagnóstico, desde la perspectiva de la organización puede interpretarse que no está realizando una acción concreta, dado que no genera una métrica visible. En la actualidad, los sistemas comerciales suelen premiar acciones como enviar más información, agendar una nueva visita o generar una nueva propuesta. En cambio, acciones como pausar, observar o no insistir pueden ser interpretadas como una gestión inactiva.

La consecuencia de esta limitación no se reduce a la pérdida de una venta. Cuando una operación no concluye como se esperaba, suele atribuirse el resultado a una explicación general: el comprador no estaba listo. Esta lectura impide el aprendizaje organizacional, ya que no permite cuestionar si otra intervención por parte del agente podría haber modificado el resultado final. De esta manera, el diagnóstico erróneo se consolida y la brecha se amplía. Se presupone que el problema se encuentra exclusivamente en el comprador, sin revisar críticamente el proceso comercial aplicado.

Este patrón puede denominarse brecha diagnóstica. Dicha brecha no responde principalmente a una falla individual o a una carencia puntual de capacitación, sino a una limitación estructural de las organizaciones del sector. Resolverla no requiere que el vendedor adopte un rol psicológico, sino que cuente con un marco de lectura

aplicable al proceso comercial, que le permita interpretar con mayor precisión el tipo de bloqueo que enfrenta.

3.4 — Hacia una intervención calibrada: inteligencia emocional y ventas consultivas

El vendedor no necesita estudiar en profundidad el comportamiento humano, pero sí desarrollar dos capacidades que funcionan de manera complementaria: inteligencia emocional y comprensión del proceso decisional. La primera resulta necesaria para leer el estado actual del comprador, mientras que la segunda permite interpretar adecuadamente lo que se está observando. Ambas capacidades son necesarias para comprender la situación del comprador y acompañarlo con una intervención pertinente.

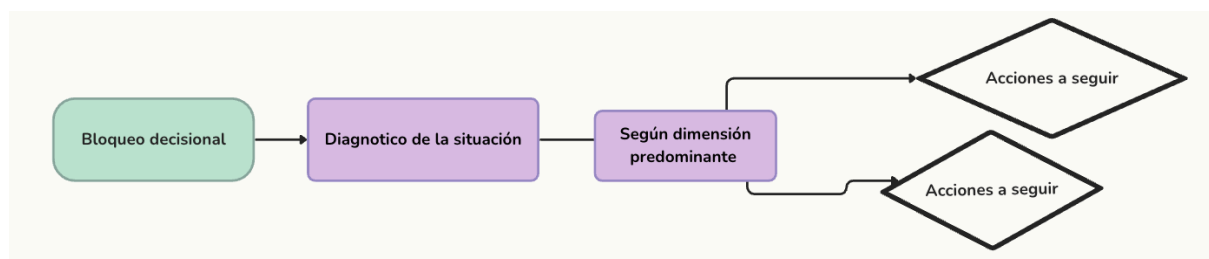
Goleman (1995) introduce el concepto de inteligencia emocional y lo define como la capacidad de identificar y gestionar estados emocionales, tanto propios como ajenos, para tomar mejores decisiones. En el caso de un comprador atravesado por un bloqueo vinculado con la incertidumbre subjetiva, la intervención del vendedor no consiste en consolarlo, sino en empatizar de manera estratégica, es decir, comprender su situación y leer entre líneas sus necesidades. Voss (2016) denomina a esto empatía táctica y la diferencia de la empatía afectiva: no se trata de sentir lo mismo que el otro, sino de comprender cómo se siente para utilizar esa lectura como herramienta en una intervención comercial.

Una vez que el vendedor cuenta con esa capacidad de lectura, la intervención puede operar en dos tiempos. El primero es predictivo: el vendedor no espera a que el bloqueo aparezca para reaccionar. En un mercado donde la incertidumbre subjetiva es una condición estructural, como propone este marco, el bloqueo no es una excepción, sino una probabilidad alta. Esto significa que el diseño de la interacción comercial puede anticipar los momentos de mayor tensión del proceso, particularmente cuando el comprador debe pasar de explorar a comprometerse, instancia en la que la carga emocional se concentra según lo desarrollado en el subcapítulo 3.1. Una intervención predictiva no espera ese momento para actuar, sino que lo prepara desde antes, reduciendo de manera progresiva la carga emocional a lo largo del proceso.

El segundo tiempo es reactivo: si el bloqueo aparece, el vendedor diagnostica cuál de las dos dimensiones predomina y calibra su respuesta en función de ese diagnóstico. Si la dimensión predominante es objetiva, la intervención correcta será informativa. Si es subjetiva, más información no necesariamente ayuda y puede profundizar el bloqueo, como se desarrolló en los apartados anteriores. En ese caso, la respuesta más efectiva no consiste en argumentar, sino en acompañar: reconocer la dificultad de la decisión, validar la experiencia del comprador sin reforzar la postergación y pausar antes de insistir. Rackham (1988) señala que los vendedores de mayor desempeño en decisiones de alta complejidad no son quienes más argumentan, sino quienes mejor identifican cuándo el comprador necesita información y cuándo necesita otro tipo de acompañamiento.

En la siguiente figura se puede observar gráficamente el segundo tiempo

Figura N°5



Fuente: Elaboración propia.

Este modelo de intervención en dos tiempos constituye una propuesta teórica, no una descripción de lo que ya ocurre necesariamente en las organizaciones del sector. Su función dentro de este marco es construir el referente desde el cual interpretar lo que el trabajo de campo permitirá observar. Las entrevistas con equipos comerciales y gerentes del sector inmobiliario del AMBA permitirán evaluar en qué medida estas capacidades existen en la práctica, qué forma adoptan cuando están presentes y qué factores las limitan cuando no se encuentran desarrolladas. En el contraste entre el marco propuesto y la realidad observada reside el aporte empírico de esta investigación.

METODOLOGÍA Y TRABAJO DE CAMPO

Esta investigación, como ya se ha detallado en la introducción, tiene un enfoque mixto con predominancia cualitativa y alcance exploratorio-descriptivo.

Para realizarla, se seleccionaron dos grupos de personas. Por un lado, compradores que están o han estado recientemente en el proceso de compra de una propiedad en el AMBA, ya sea que hayan finalizado la compra, estén buscando activamente la propiedad o hayan pausado el proceso en algún momento. Por el otro, los profesionales asociados a este proceso con distintos enfoques: asesores inmobiliarios que viven el otro lado de dichas operaciones y profesionales en ciencias del comportamiento, neurociencia y psicología que estudian cómo las personas toman decisiones.

La muestra no fue probabilística, sino que se seleccionó de forma intencional, en función del acceso a los participantes. En la encuesta, hubo 287 respuestas, y se descartaron 170 porque corresponden a personas que no estaban buscando comprar una propiedad en ese momento y no ofrecían ese tipo de información útil para lo que se está analizando. Las 117 respuestas restantes se consideran válidas.

Para las entrevistas se eligieron 7 asesores inmobiliarios de diferentes empresas, edades, y experiencia en el rubro, y 3 expertos en el estudio del comportamiento humano. Al seleccionar a los asesores se dio prioridad a tener diferentes perfiles entre ellos (edad, antigüedad y tipo de agencia inmobiliaria) en lugar de intentar proporcionar una muestra representativa en términos estadísticos, ya que el proyecto de investigación no está dirigido a la generalización sino a una comprensión profunda de lo que está sucediendo.

La información se recopiló utilizando tres instrumentos. En primer lugar, se distribuyó (digitalmente) un instrumento de encuesta de 24 preguntas para el período del 12 al 18 de junio de 2026, siguiendo tres caminos diferentes según el perfil de los encuestados: compradores recientes, compradores en proceso de búsqueda y aquellos con proceso de compra pausado. Incluyendo preguntas de opción múltiple, respuestas en una escala del 1 al 5 y una pregunta abierta al final. El segundo y el tercer instrumentos son entrevistas semiestructuradas, que tienen diferentes guías de preguntas, por lo que cada tipo de información se presenta para

los expertos (aquellos con antecedentes teóricos detrás de lo que está sucediendo) y los asesores (que comparten lo que ven cada día con sus propios clientes).

Se utilizaron cinco ejes temáticos: bloqueo decisional, experiencias personales y contexto macroeconómico, sesgos cognitivos, intervenciones comerciales efectivas y brecha diagnóstica organizacional para analizar la información estructurando las respuestas de ambos grupos de entrevistados.

Se desarrollaron matrices comparativas para cada eje para determinar cuánto se alinean los expertos entre sí y que tan profundamente analizó cada asesor el aspecto emocional del bloqueo. Para asignar las categorías, se analizaron y compararon los contenidos de cada respuesta de los entrevistados con conceptos producidos en el marco teórico. Los análisis de los resultados de la encuesta se realizaron de manera descriptiva, con respuestas agrupadas por figura para comprender las respuestas según los mismos ejes utilizados en las entrevistas. Finalmente, se realizó una triangulación entre los tres instrumentos para identificar dónde convergen y divergen la teoría, la práctica comercial y la experiencia del comprador.

Pero este estudio tiene limitaciones que parecen importantes aclarar. La muestra, tanto de la encuesta como de las entrevistas, es pequeña y no probabilística, por lo tanto, los resultados no pueden aplicarse a todo el mercado inmobiliario en el AMBA ni a todos sus compradores y asesores. El tamaño final de la muestra se redujo drásticamente debido al gran número de respuestas en la encuesta, con un total de 97 de 140 siendo descartadas. Además de esto, la construcción de las matrices comparativas implica cierto grado de interpretación que, aunque sigue estando basada en la teoría, tiene una influencia subjetiva. Esto no significa que las conclusiones deban interpretarse fuera de contexto, pero sí sugieren el grado en que estos resultados pueden tener sentido.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Con el objetivo de profundizar en el análisis de la incertidumbre en las decisiones de compra de bienes raíces, se realizaron entrevistas con dos grupos de actores relevantes para la investigación: expertos en comportamiento humano, toma de decisiones y sesgos cognitivos, y asesores inmobiliarios que han realizado compraventas en el mercado inmobiliario.

Las entrevistas se organizaron en cinco ejes temáticos clave de bloqueo en la toma de decisiones, experiencias personales y contexto macroeconómico, sesgos cognitivos, intervenciones comerciales efectivas y brecha diagnóstica organizacional. De esta manera, se compararon las respuestas y se pudo analizar convergencias, diferencias en sus puntos de vista y profundización de los conceptos.

Fuentes de datos, codificación y análisis:

Se realizaron entrevistas semiestructuradas con dos grupos de informantes para complementar y contrastar el marco teórico con la experiencia profesional del proceso de decisión de compra de bienes raíces: especialistas en comportamiento humano, toma de decisiones y ciencias del comportamiento, y asesores inmobiliarios individuales con experiencia en operaciones de compra y venta dentro del AMBA.

Las videollamadas se realizaron individualmente en Google Meet. Adoptamos un enfoque semi estructurado para la recolección de datos, permitiendo retener varios ejes de análisis comunes en todas las entrevistas, al tiempo que se identifican aspectos que surgían en cada discusión.

Las entrevistas con expertos duraron entre 30 y 40 minutos, donde los temas tratados fueron abstracciones más amplias sobre sesgos cognitivos y emoción,

incertidumbre subjetiva y toma de decisiones, y posibles intervenciones para bloqueos basados en decisiones.

Por otro lado, los asesores inmobiliarios dedicaron entre 20 y 30 minutos de su tiempo, principalmente para recopilar algunas experiencias concretas del proceso de transacción, los comportamientos observados en los compradores y la intervención típica cuando la transacción se bloqueaba.

El criterio de muestreo para los entrevistados fue deliberado y no probabilístico de elección. Para los expertos, se prefirieron aquellos con estudios o experiencia en psicología, neurociencia aplicada, ciencias del comportamiento, investigación de mercado, toma de decisiones. En cuanto a los asesores inmobiliarios, se eligieron perfiles que tuvieran experiencia práctica en compra y venta en una ubicación, estuvieran en contacto regular con compradores y tuvieran experiencia real en el mercado inmobiliario del AMBA. Este criterio facilitó reunir una reflexión conceptual del fenómeno y una perspectiva práctica desde el ámbito comercial.

La codificación se realiza utilizando una matriz temática. Primero, se analizaron las entrevistas y se identificaron fragmentos en relación con los ejes centrales de la investigación. Estos fragmentos se categorizaron en cinco categorías de análisis, de acuerdo con el marco teórico: bloqueo en la toma de decisiones, contexto macroeconómico y experiencia vivida, sesgos cognitivos, intervención efectiva y brecha de diagnóstico organizacional.

En las entrevistas con expertos, se formó un eje de comparación entre los entrevistados utilizando cada categoría. Esto nos permitió ubicar las respuestas de cada experto dentro de una matriz que nos proporciona una forma de observar convergencias, divergencias y contribuciones particulares. En el eje de bloqueo en la toma de decisiones, por ejemplo, se analizó si los expertos lo percibían como un evento racional, informativo o emocional. En el eje de experiencias macroeconómicas y personales, se discutió cómo, en cada caso, la historia económica de Argentina se conectaba con la toma de decisiones actual. En el eje de sesgos cognitivos, se reconocieron los comportamientos citados o recomendados por los entrevistados individuales, y qué tipo de solución empresarial

encontraron más adecuada en el contexto de bloqueo del comprador, se evaluaron en los ejes de intervenciones efectivas y brecha de diagnóstico.

El análisis no solo consistió en capturar respuestas descriptivamente, sino que intentó interpretar cómo el experto coincidía con la hipótesis de investigación y la interpretación sobre el grado en que los expertos coincidían. Por lo tanto, después de la codificación temática, se realizó una lectura comparativa e integrada para comparar y unir respuestas y establecer qué interpretaciones apoyaban con qué ideas el argumento central del trabajo, incorporan matices y proporcionan un análisis más matizado del fenómeno. Esta racionalización facilitó construir un análisis más profundo, en lugar de una simple narración de los testimonios, porque las respuestas se organizaron, comparan e integran a varios niveles con las principales variables del estudio.

Para las entrevistas con asesores inmobiliarios, se aplicó el mismo código temático, esta vez aplicado a la práctica comercial cotidiana. Las respuestas se organizaron a lo largo de los mismos cinco ejes con la intención de contrastar la perspectiva teórica de los expertos sobre el proceso real de compra y venta con la experiencia concreta de los compradores y vendedores. Esto permitió explorar cuánto perciben los asesores el bloqueo en la toma de decisiones, cómo ven el entorno macroeconómico, si reconocen las manifestaciones de sesgos cognitivos, qué intervenciones administran cuando son bloqueados por un comprador y en qué grado la capacidad de diagnosticar el producto es evidente para ellos en sus respuestas.

Finalmente, se construyeron matrices comparativas sobre la base de si los entrevistados pertenecían o no a dos grupos. Estas matrices proporcionaron una forma de organizar los hallazgos, visualizar tendencias comunes e identificar contrastes apropiados dentro de los discursos mismos. Dentro del ámbito de los expertos, por ejemplo, la matriz nos permitió mejorar el marco conceptual de la investigación. En el caso de los asesores, esto facilitó un examen de la distancia entre el marco teórico y las prácticas comerciales detectadas en el área inmobiliaria del AMBA. Así, el análisis de entrevistas fue un vehículo entre la teoría desarrollada y el trabajo de campo.

Limitaciones de la Investigación.

Aunque el trabajo de campo proporcionó información empírica útil para examinar el vínculo entre la incertidumbre subjetiva, el bloqueo decisional y las estrategias comerciales en el mercado inmobiliario de AMBA, existen limitaciones metodológicas que deben tenerse en cuenta para la interpretación de los hallazgos.

En primer lugar, la muestra fue pequeña y no probabilística. El trabajo de campo involucró entrevistas con tres expertos y siete asesores inmobiliarios, cada uno seleccionado intencionalmente en función de su experiencia, formación o relación directa con el fenómeno analizado. Esta elección facilitó testimonios relevantes y específicos, pero dificulta la extracción de resultados que fueran generalizables a todo el mercado inmobiliario de AMBA. En consecuencia, los resultados deben considerarse como aproximaciones cualitativas al fenómeno, y no como implicaciones estadísticamente válidas.

Una segunda consideración que debe abordarse es la posibilidad de un sesgo de autoselección. En este estudio, los entrevistados fueron reclutados a través de redes personales, familiares, laborales y sociales cercanas, y se ofrecieron voluntariamente para participar. Esto significa que aquellos que aceptaron ser entrevistados podrían tener una mayor tendencia a reflexionar sobre su toma de decisiones, las relaciones con los compradores o la economía del sector. Por lo tanto, sus respuestas no siempre reflejan la totalidad de las opiniones de los participantes sobre el mercado inmobiliario.

En tercer lugar, la reconstrucción de los casos analizados puede haber sido afectada por el sesgo de memoria. Los compradores pueden no haber sido entrevistados directamente, pero algunos asesores inmobiliarios hablaron describiendo situaciones, comportamientos y bloqueos que presenciaron con clientes basándose en su propia experiencia. Al reunir estos casos, podrían elegir recuerdos particularmente cruciales, recientes o impactantes, lo que moldearía sus descripciones de las respuestas de los compradores, las razones del bloqueo o los enfoques adoptados en tiempos de incertidumbre.

Una limitación relacionada es la falta de datos internos proporcionados por las agencias inmobiliarias que permitirían medir las conversiones de ventas reales. La investigación se basa en informes, percepciones y experiencias de expertos y asesores, y no proporciona datos cuantitativos sobre consultas recibidas, visitas realizadas, reservas completadas, ventas cerradas o pérdidas.

Por esa razón, no es factible establecer una relación directa de causa y efecto entre una determinada intervención comercial y el proceso general de éxito operativo. Un desafío relacionado implica determinar la eficacia comercial de las estrategias investigadas, sin necesidad de analizar sus indicadores cuantitativos como abandono de la operación, tiempo que dura el proceso de compra u otros números. Si bien las entrevistas permiten la identificación de prácticas, criterios de intervención y límites diagnósticos, la efectividad de una estrategia comercial depende de diferentes factores: perfil del comprador, contexto macroeconómico, urgencia de la necesidad, tipo de propiedad, condiciones de financiamiento, relación desarrollada entre el consultor y el comprador, y la etapa de la compra.

Por lo tanto, el resultado no debe considerarse una medición objetiva del rendimiento comercial, sino una interpretación cualitativa del fenómeno. Por último, las limitaciones no invalidan los hallazgos de la investigación; solo limitan el alcance de su cobertura. La contribución del trabajo no es solo reconocer patrones, tensiones y vacíos diagnósticos en el proceso comercial inmobiliario dentro de contextos muy ambiguos. La investigación, por lo tanto, presenta una lectura conceptual y aplicada que podría permitir futuras investigaciones con muestras más grandes, diseño comparativo o medidas cuantitativas de conversión y efectividad comercial

4.1 Entrevista a Expertos

Las entrevistas con expertos proporcionaron la perspectiva conceptual para entender qué sucede dentro del comprador cuando está tomando una decisión compleja, costosa y difícil de revertir. Desde diversas áreas de especialización, hemos llegado a creer que la situación no se resuelve solo por falta de información o factores económicos, sino que

de hecho toma en cuenta factores emocionales, riesgos, experiencias previas y sesgos cognitivos.

A continuación se presenta una tabla con el perfil de cada experto entrevistado, detallando su formación, especialidad y experiencia profesional, para contextualizar desde qué lugar habla cada uno antes de adentrarse en el análisis de sus respuestas.

Figura N°6: Tabla de información general de expertos.

Entrevistado	Nacionalidad	Especialidad	Cargo laboral
Laura Genoni	Argentina	Psicología y Neurociencia	Fundadora y Directora en Next Goal Management
Jaime Veiga	Español	Investigación de mercado y Ciencias del comportamiento	Director Académico en IE University (Madrid) - Máster en Investigación de Mercado y Comportamientos del Consumidor
Lorenzo Galán	Argentina	Psicología	Profesor Universitario en UDESA - Licenciatura en Ciencias del Comportamiento

El cuadro que sigue sintetiza las posiciones de los tres expertos sobre los cinco temas que estructuran el análisis. Los colores reflejan el nivel de concordancia entre sus respuestas, tomando como punto de partida y referencia lo que plantea Laura Genoni: verde indica alineación en las posiciones, amarillo indica una alineación parcial o con leves diferencias, y rojo indica una posición que difiere completamente de su argumento.

Figura N°7: Matriz de temas analizados por expertos.

Temas	Laura Genoni	Jaime Veiga	Lorenzo Galan
Bloqueo Decisional	Miedo desconfianza emoción	costo cognitivo aversión a la pérdida	Compromiso historia emocional decisión crítica
Experiencias personales y Contexto macroeconómico	Interpretación individual experiencia previa confianza	Incertidumbre cotidiana adaptación no determinismo	aprendizaje adaptativo descuento hiperbólico perfil conservador
Sesgos Cognitivos	Confianza variabilidad individual lectura emocional	Aversión a la pérdida statu quo anclaje	Indecisión perfil actitudinal decisión demorada
Intervenciones Efectivas	Lectura emocional rol asesor confianza	Encuadre no universalidad intuición.	Empatía personalización confianza
Brecha Diagnóstica Organizacional	Habilidad individual falta de sistematización dimensión emocional	Baja capacidad organizacional experimentación medición	Personalización sostenida acompañamiento no presuponer

Fuente: elaboración propia

El análisis integrado de las entrevistas converge en una similitud de sus argumentos centrales. Dicha convergencia nos permite entender la concordancia de expertos en distintas disciplinas (por más que sean similares) al momento de analizar la hipótesis trabajada a lo largo de la investigación: el bloqueo decisional del comprador inmobiliario tiene un origen emocional que las estrategias comerciales del sector no están abordando. Se puede definir que la convergencia en las respuestas de los entrevistados es alta, por más que en uno de los temas exista contradicción. La diferencia existente no confirma que Jaime esté equivocado, sino que su marco de referencia es distinto. Habla desde la teoría general del comportamiento humano, que es válida, pero sin la experiencia vivida de lo que significa crecer en un entorno donde las reglas económicas cambian de manera impredecible y recurrente. Laura y Lorenzo, en cambio, son argentinos y hablan desde adentro de ese contexto. Lorenzo incluso lo dice explícitamente con el ejemplo “el que se quema con leche, ve la vaca y llora”: es un aprendizaje

adaptativo que se construye desde la experiencia directa, no desde la teoría. La representación en el cuadro de los distintos temas y sus colores permiten demostrarlo con mayor claridad.

Bloqueo decisional

Lo primero que se busca confirmar, como eje principal de la investigación es el origen emocional y no racional de los bloqueos. Para analizarlo, consultamos con los expertos sobre lo que le sucede internamente al comprador al momento de tomar la decisión de compra. Dicho problema se presenta usualmente dentro del rubro inmobiliario como una cuestión de precio o disconformidad con la propiedad. El trabajo de investigación propone que el problema se encuentra en otra dimensión, teoría que los expertos nos ayudan a confirmar.

Laura parte desde un punto al que retorna a lo largo de toda la conversación: la confianza y seguridad que tenga el comprador serán partícipes y protagonistas del proceso decisional. Laura habla de las decisiones como una balanza: si pesa más la duda, el miedo, la desconfianza, la decisión se inclina hacia el no. Si pesa más la confianza, se inclinara hacia avanzar con la operación.

Jaime, por otro lado, explica dos puntos clave. El primero, que tomar una decisión compleja requiere un gasto de energía para el cerebro, ya que se activa el famoso sistema 2 que toma las decisiones racionales. El cerebro tiende a procrastinar las decisiones complejas ya que requieren mayor esfuerzo. Por eso, el principal problema de un posible comprador que de repente se frena no es una cuestión racional de información, sino que el costo y esfuerzo cognitivo de continuar decidiendo. El segundo punto, por otro lado, es la aversión a la pérdida: el cerebro tiene mucho más miedo a perder que ganas de ganar. Entonces, dicho miedo generará dudas que pesarán más que la seguridad y confianza de tomar una buena decisión, que podría ser lo que logre el individuo avanzando con la operación.

Lorenzo ofrece un enfoque diferente al de los otros dos: el momento en que el bloqueo se vuelve más fuerte. Para Lorenzo, esto no es la búsqueda o la evaluación de cada propiedad, sino el acto de comprometerse. Las estrategias comerciales sugieren que la intervención debe ser diferente según el punto del proceso donde ocurre el bloqueo.

Lorenzo también comenta sobre los tres modelos actitudinales que ayudan a conectar el análisis de los asesores: el eterno indeciso que nunca termina de decidir, el que demora pero eventualmente toma la decisión, y el que entra en el proceso ya con confianza y seguridad desde el principio. Estos perfiles no son categorías técnicas, sino formas que cada asesor puede identificar instantáneamente y, por lo tanto, crear sus propias estrategias para cada caso.

En el marco general, el acuerdo entre los tres es máximo. Los tres dicen que el bloqueo es emocional, que más datos no lo resuelven, y que el sistema emocional no falla, sino que funciona de las maneras que el contexto y la historia emocional de la persona lo han moldeado.

La diferencia entre estos tres no es el resultado final, sino el proceso por el que cada uno pasa. Laura lo aborda desde el peso de las emociones. Jaime a través del gasto de energía mental y los sesgos. Lorenzo a través del momento crucial de la decisión y los modelos del tomador de decisiones. Las tres perspectivas no entran en conflicto, sino que se complementan, y cuando se combinan proporcionan una imagen más amplia de la que podría dar cualquiera de ellas por separado.

Experiencias Vividas y Contexto Macroeconómico

Donde se pudo observar mayores diferencias en las respuestas es cuando hablamos de las experiencias vividas del individuo y el contexto macroeconómico. Lo que se buscó confirmar es si, después de décadas de inestabilidad económica y crisis, existe alguna manifestación subjetiva más allá de los datos del mercado, y si esa manifestación deja una marca en cada comprador que opera independientemente de lo que dicen los números. Eso permitió confirmar si realmente forma parte del proceso de toma de decisiones.

Jaime explica que los recuerdos emocionales son más fáciles de recuperar y más vívidos que los recuerdos neutros, pero que el cerebro los modula con el tiempo. Para ilustrar esto, utiliza el ejemplo del COVID: los comportamientos volvieron a una normalidad casi prepandémica dentro de tres o cuatro años después de la crisis. Concluye diciendo que no se puede asumir que una crisis, como la del 2001, bloquee una decisión en 2024.

Su advertencia es aplicable en situaciones donde la crisis fue un evento único seguido de un período sostenido de estabilidad. En esos casos, el cerebro puede escuchar claramente que la amenaza ha pasado y puede bloquearse. Pero lo que había en Argentina era una sucesión de crisis y períodos de relativa estabilidad que terminaban en una nueva crisis. El cerebro no pudo contener completamente el trauma de 2001 porque antes de que pudiera procesarlo, llegó otra crisis y luego otra crisis. Eso es lo que hace que el caso argentino sea cualitativamente diferente del ejemplo de COVID de Jaime.

Laura añade que el punto principal no es el evento que determina el comportamiento, sino la interpretación que cada persona hace de él. La misma crisis de 2001 puede llevar a una persona a comprar ladrillos basándose en la desconfianza en los bancos, y a otra a quedar paralizada por el miedo a perder sus ahorros. Estas son dos respuestas completamente diferentes a la misma experiencia, y son perfectamente racionales en la lógica emocional de cada persona. Lo que esto significa para la investigación es que los argentinos que han vivido crisis no se comportan de la misma manera cuando tienen que tomar una decisión de compra. Es solo que la historia emocional con el dinero es lo que filtra e interpreta cualquier dato objetivo del mercado antes de que impacte en la decisión.

Lorenzo analiza las experiencias y el contexto desde dos ángulos. El primero es el proceso de aprendizaje: si ya tienes una historia donde algo malo sucedió y tienes la oportunidad de hacerlo de nuevo, entonces tomas una decisión. No es un trauma bloqueante en el sentido clínico de la palabra, sino un aprendizaje adaptativo que actúa como una alerta de fondo. Es como explica el ejemplo que se comentó anteriormente: “el que se quema con leche, ve a la vaca llora”; aprendió que esto puede suceder; y ese aprendizaje está disponible cuando ocurre una situación similar.

El segundo ángulo es el *Hyperbolic Discounting*: en Argentina, lo inmediato es mucho más valioso que el futuro, porque el futuro siempre es incierto. Este mecanismo distorsiona sistemáticamente y continuamente los datos del mercado y lo hace de una manera que no es episódica. Es suficiente haber crecido en un entorno en el que la inflación y la devaluación son constantes para que el sistema emocional aprenda a descontar el futuro en gran medida y enfocarse en el presente.

Lorenzo también añade la variable de la edad: las personas que han envejecido serán más conservadoras en sus decisiones económicas. Hoy, aquellos que vivieron el 2001 están en una edad en la que probablemente serían más conservadores independientemente de esa experiencia.

Hay una diferencia en la forma en que los tres expertos ven este tema, que se define específicamente por su experiencia de vida. Laura y Lorenzo crecieron en Argentina y han vivido en un país donde la economía está en constante evolución y saben cómo lidiar con ello. Jaime, por otro lado, vive en España y habla desde la teoría general del comportamiento humano y no está experimentando los tipos de ciclos de vida económica tanto como lo ha hecho la historia argentina. Eso no quiere decir que esté equivocado. Su posición es técnicamente sólida, pero por eso no prueba completamente que la experiencia argentina haya tenido un impacto emocional en el comprador. Su afirmación de que el cerebro modula los recuerdos traumáticos con el tiempo tiene mucho sentido en países donde un largo período de estabilidad siguió a una crisis. En Argentina, esa estabilidad nunca se logró mantener a lo largo del tiempo, y por eso el punto de vista de Jaime difiere del análisis de los dos expertos argentinos.

Sesgos cognitivos

Se analiza posteriormente las manifestaciones que han sido puestas como foco a lo largo de la investigación: los sesgos y patrones de comportamiento. Lo que hace que el bloqueo sea diferente ante la lupa de los tres expertos no es la conclusión del bloqueo sino la conciencia que tiene de la profundidad del bloqueo, lo cual encaja con el enfoque desde el que cada uno habla.

Lo que se exploró es si las manifestaciones del bloqueo tienen un patrón lo suficientemente sistemático como para que podamos predecirlas y trabajarlas desde estrategias comerciales. La investigación se basó en los sesgos cognitivos son exactamente eso: manifestaciones observables y sistemáticas de la incertidumbre subjetiva.

Jaime es el más técnico y preciso entre los tres desde la ciencia del comportamiento. Nombra y explica una serie de sesgos: aversión a la pérdida, sesgo del statu quo, efecto de anclaje, efecto de compromiso, parálisis por exceso

de opciones, sesgo de recencia y sesgo de confirmación. Pero lo más importante es que en decisiones importantes, se crean más sesgos, no menos, porque se les da más tiempo, y el sistema 2 se activa para evaluarlas. Esto tiene una implicación directa para las estrategias comerciales: dar más tiempo para pensar no necesariamente ayuda a decidir mejor. En muchos casos, puede profundizar el bloqueo porque le da más espacio al sistema 1 para interferir.

Laura no los enumera, pero describe claramente sus efectos. No hay patrones generalizables porque el comportamiento es individual. Los sesgos existen y son sistemáticos, pero su manifestación en cada persona depende de su historia, personalidad y contexto particular. No se puede decir que todos los compradores argentinos experimentan los mismos sesgos de la misma manera. Lo que podemos decir es que los mecanismos están presentes en todos, pero se expresan de manera diferente en cada persona.

Lorenzo elige un camino diferente. Sugiere los tres arquetipos actitudinales: el eterno indeciso, el que se toma su tiempo pero decide y el que llega convencido desde el principio. Estos perfiles son importantes en este contexto porque vinculan la teoría con la realidad del campo: al analizar lo que dicen los asesores, descubriremos que, aunque no los llamen de esa manera, los siete los reconocen en su vida diaria.

Los tres expertos confirman que los sesgos existen y son sistemáticos, pero ninguno espera que los asesores conozcan dichos sesgos técnicamente. Lo que sí esperan es que los asesores sean capaces de detectar cómo estos sesgos los afectan y adapten su intervención en consecuencia.

Intervenciones efectivas

La pregunta que guió el siguiente tema a abordar fue qué tipo de intervención realmente funciona cuando el comprador está bloqueado y no puede avanzar.

Los tres convergen de la misma manera, y esto es importante dado que provienen de diferentes antecedentes disciplinarios. El punto clave en el que todos están de acuerdo es que la intervención efectiva no se trata de agregar más información, sino del elemento emocional antes de que hagamos un argumento racional.

Lorenzo lo expresa más claramente: conectar emocionalmente antes de proporcionar datos. La información no llega al mismo lugar cuando sientes miedo o temor que cuando te sientes verdaderamente confiado y abierto.

Laura contribuye a la idea con una limitación: si el asesor es capaz de identificar cuál es el miedo y es capaz de presentarse como un asesor genuino y no solo como un vendedor, tal vez las barreras se reducirán. Pero no se garantizará de ninguna manera. Lo que se puede mejorar con una intervención bien planificada es la probabilidad de que el comprador avance, no la certeza.

Jaime añade una dimensión que los otros dos expertos no comentaron: cómo se presenta una decisión cambia cómo se percibe, independientemente de los datos objetivos sobre la mesa. Los mismos datos presentados como una oportunidad o como un riesgo provocan respuestas emocionales completamente diferentes. Un asesor que presenta una propiedad enfocándose en lo que el comprador podría perder si no la reserva está activando la aversión a la pérdida. Un asesor que presenta la misma propiedad, en términos de lo que el comprador ganará, está activando un mecanismo completamente diferente.

Y los tres también están de acuerdo en algo que va más allá de cada una de estas operaciones: ser un asesor genuino y no un vendedor es esencial, pero no suficiente. Laura lo define como bajar barreras pero no eliminarlas. Lorenzo lo define como un proceso de personalización a lo largo del tiempo. Jaime lo define como construir confianza que te ayude a tomar la decisión correcta en el futuro, incluso si el negocio presente no está terminado. La intervención efectiva no es simplemente una opción en un solo caso, sino un proceso de confianza que va mucho más allá de cualquier acción.

La mayoría de las intervenciones que los asesores proporcionan cuando están en un bloqueo son racionales y transaccionales: más propiedad, cambio de precio, presión económica con reserva, una pregunta directa sobre qué no está cerrando. Estas intervenciones no están equivocadas, pero están dirigidas a los síntomas del bloqueo y no a su origen. Lo que los tres expertos están diciendo es que para llegar a la causa raíz uno necesita comenzar con el lado emocional y sin ese primer

diagnóstico cualquier intervención comercial está equivocada. La distinción entre tratar la enfermedad o tratar los síntomas es más convincente en este sentido.

Brecha Diagnóstica

Hasta ahora, los expertos han explicado qué le sucede al comprador, por qué ocurre de manera tan agresiva en Argentina, cómo ocurre y qué tipo de intervención se puede utilizar. Y la pregunta principal es si aquellos en medio de este proceso son capaces de hacerlo. Y ahí, los tres son claros y concisos.

Jaime es el más directo: la ciencia del comportamiento es un campo increíblemente nuevo y las organizaciones, incluso las grandes multinacionales, están por detrás de los estándares académicos. Menciona a Procter & Gamble y Johnson & Johnson como ejemplos de empresas que recién están comenzando a implementar estas herramientas. Y añade que, lo que falta no es solo el conocimiento de que los sesgos existen, sino la metodología para probar intervenciones y evaluar su efecto en el comportamiento real.

Laura lo pone en un nivel más personal. La capacidad de leer el miedo del comprador no es producto de una institución sino que proviene del propio asesor.

Lorenzo lo conecta con algo muy concreto: las organizaciones que comienzan a trabajar en esta dimensión están apostando por la personalización sostenida. Hacer que el cliente se sienta relevante y que el proceso esté adaptado para ellos es una intervención emocional incluso si no se nombra de esa manera.

De lo que los tres están hablando desde diferentes puntos de vista es del mismo problema: la brecha no es intención sino capacidad y método. Los asesores no intervienen en la dimensión emocional porque no tienen las herramientas para hacerlo sistemáticamente. La diferencia entre buenos instintos y el método es que el primero depende del individuo y el momento, y el segundo puede institucionalizarse y escalarse.

Cierre

Las entrevistas con los tres expertos confirman algo que no estaba claro antes: que tres profesionales que estudian el comportamiento humano desde diferentes

especialidades, con trayectorias y perspectivas profesionales distintas, moldeadas por contextos culturales y geográficos diversos, llegan a las mismas conclusiones centrales sin haberse coordinado.

Una lo hace desde la neurociencia aplicada y trabaja con organizaciones. Otro desde las ciencias del comportamiento, enfocándose en grandes corporaciones internacionales. El tercero desde la psicología y la educación que brinda en Argentina. Que los tres apunten en la misma dirección fortalece la validez de lo que se está diciendo mucho más que cualquier fuente individual, por muy sólida que sea.

La única tensión real en el análisis fue la opinión de Jaime sobre el contexto. Esa advertencia no rompió el argumento de la investigación ya que en Argentina el problema no es una crisis pasada particular que actualmente esté bloqueando el presente, sino un entorno que nunca dejó de enviar señales de riesgo al presente. No existe una estabilidad sostenida que permitiera al sistema emocional brindar seguridad al momento de tomar la decisión.

Describieron lo que le sucede al comprador, por qué sucede tanto en Argentina, cómo se manifiesta y qué tipos de intervención se pueden aplicar. Lo que queda por responder es si lo que los expertos dicen está en línea con lo que los asesores realmente hacen en el campo.

4.2 Entrevista a Personas Clave - Asesores Inmobiliarios

Por otro lado, las entrevistas con asesores inmobiliarios permiten observar cómo estos fenómenos se observan en las transacciones diarias del mercado.

De estas experiencias encontramos que se observa un comportamiento frecuente del comprador, demora, dudas recurrentes y diferentes intervenciones comerciales. Sin embargo, la realidad es que muchos de los asesores reconocen el bloqueo pero no siempre descubren su origen emocional o lo abordan de manera sistemática.

A continuación se presenta una tabla con el perfil de cada asesor entrevistado, incluyendo nombre, edad, cargo y empresa, para contextualizar desde qué lugar y con qué experiencia habla cada uno antes de adentrarse en el análisis de sus respuestas.

Figura N°8: Tabla de información general de personas clave.

Entrevistado	Edad	Empresa
Norberto Schiappacasse	60	Zipcode
Lao Luchetti	52	Lao Luchetti Propiedades
Carlos Bottini	26	Asesor Independiente
Peter Duggan	53	Keller Williams
Hernán Cogorno	57	Keller Williams
Francisco Sarlo	22	Reimax
Cecilia Ficcadenti	54	Ficcadenti Propiedades

El cuadro que sigue sintetiza las posiciones de los siete asesores sobre los cinco temas que estructuran el análisis. Los colores reflejan el nivel de profundidad con el que cada asesor aborda cada tema: verde indica una lectura que llega a la dimensión emocional del bloqueo, amarillo indica una lectura parcial o intuitiva, y rojo indica una intervención puramente racional o transaccional sin lectura emocional detrás.

Figura N°9: Matriz de entrevista a personas clave, asesores inmobiliarios del AMBA

TEMAS	Bloqueo Decisional	Experiencias personales y contexto macroeconómico	Sesgos Cognitivos	Intervenciones Efectivas	Brecha Diagnóstica Organizacional
Norberto	Temor patrimonial / inmovilidad / reserva	Urgencia real / fluctuación / necesidad	Aversión a la pérdida / liquidez / resguardo	Interpelación directa / criterio racional / cierre .	Escucha parcial / intuición / límite conceptual
Lao	Demora comunicacional / distancia / señales externas .	Tipo de cambio / espera / normalización	Statu quo / espera defensiva / seguridad	Baja presión / compromiso / reserva	Prudencia comercial / baja lectura emocional / límite diagnóstico
Carlos	Traba operativa / formularios / falta de avance	Crédito hipotecario / dólar / operación caída	Parálisis por opciones / indefinición / zona	Descarte transaccional / presión / eficiencia	Baja conciencia diagnóstica / lógica transaccional / cierre
Peter	Lectura gestual / retracción / señales de duda	Expectativa futura / incertidumbre percibida / temor	Anclaje / oportunidad perdida / comparación	Calibración del perfil / lectura corporal / ritmo	Conciencia parcial / segmentación / lectura limitada
Hernán	Transición vital / carga afectiva /	Comprador demográfico /	Pérdida simbólica / adaptación / cambio	Contención emocional /	Lectura situacional / intuición emocional / baja

	acompañamiento	inversor / necesidad habitacional	residencial	adaptación del discurso / empatía	sistematización
Francisco	Dilación / duda persistente / espera	Capacidad de ahorro / crédito / volatilidad	Arrepentimiento / reserva caída / parálisis	Seguimiento sostenido / motivación / objetivo	Conciencia intermedia / acompañamiento / límite interpretativo
Cecilia	Inseguridad personal / duda emocional / cambio	Memoria económica / búsqueda de certeza / precaución	Evitación decisional / racionalización / excusas	Escucha activa / diagnóstico / intervención diferenciada	Alta conciencia diagnóstica / origen del bloqueo / lectura emocional

Fuente: elaboración propia.

Los expertos proporcionaron un marco para entender los bloqueos en la toma de decisiones, pero los asesores son quienes lo ven en el campo, operación tras operación, y no son capaces de nombrar lo que observan. Así que la clave de este gráfico no es apoyar teorías, sino demostrar qué tan cerca o lejos está el sector de lo que dice esa teoría.

Lo primero que podemos ver en el gráfico en su conjunto es que los colores más altos están enfocados en el contexto macroeconómico. Todos los asesores entienden que el entorno argentino juega un papel en las decisiones de compra y que tienen ejemplos reales y vividos de eso. Es el único tema donde hay consenso y donde la brecha entre lo que dicen los asesores y lo que propone la tesis es mínima.

Lo segundo a señalar es que los colores disminuyen a medida que los temas se acercan al aspecto emocional. Los bloqueos en la toma de decisiones, los sesgos, la intervención efectiva y, más notablemente, la brecha diagnóstica muestran más amarillos y algunos rojos. Los asesores observan el bloqueo, pero pocos llegan a su causa. Actúan sobre lo que es visible, no sobre lo que está oculto en el fondo.

La tercera y quizás más interesante aclaración del gráfico es la dispersión en las intervenciones efectivas y la brecha diagnóstica. Hay una clara distinción entre los asesores que solo rascan la superficie del problema y aquellos que, intuitivamente y sin formación específica, se adentran en la dimensión emocional del problema. Esta dispersión muestra que existe la capacidad de leer emocionalmente al comprador en el sector, pero no es un proceso, sino una persona. Cecilia es el único caso

donde esta conciencia está formulada explícitamente. Hernán alcanza la misma dimensión, pero intuitivamente, sin articularlo como un principio de trabajo.

Bloqueo decisional

La mayoría de los asesores pueden saber que hay algo interno que detiene al comprador, pero la conciencia con la que cada uno lo percibe varía enormemente. La tendencia general es buscar el bloqueo a través de señales externas y de comportamiento, no leer lo que está sucediendo emocionalmente en el trasfondo.

Norberto es uno de los pocos que lo identifica claramente: "Si llegó ese momento, no querían moverse, o tenían miedo de tener menos efectivo para ahorrar para el futuro porque tienen el dinero, tienen el apartamento que satisface todas sus necesidades y no se mudan, es porque en el fondo saben que no están en la posición correcta para hacerlo", dice.

Lao, Carlos y Peter también lo leen desde afuera. Lao encuentra el bloqueo cuando el comprador deja de responder rápidamente. Carlos cuando no llenan los formularios del banco. Peter cuando durante una visita alguien no quiere ver una habitación de nuevo o rechaza más información. Los tres están describiendo síntomas, no causas. Se dan cuenta de que algo los ha detenido, pero no preguntan qué fue lo que se interpuso.

Francisco tiene razón, que el tiempo y más información no ayudan, pero no profundiza. Ni siquiera toma en cuenta por qué no funcionan y qué se debería hacer en su lugar.

Hernán y Cecilia son los más profundos. Hernán lo demuestra en el caso de la pareja que reduce su espacio de 350 a 120 metros: entendió que el problema no era la propiedad, sino más bien el peso emocional del cambio y ajustó su intervención en consecuencia. Cecilia lo expresa sin vueltas: "la duda frecuentemente no es tanto sobre la propiedad como el peso emocional de la decisión." Ella es la única que lo articula como su propia categoría.

Hay una tendencia a leer que hay un bloqueo, pero solo Hernán y Cecilia entienden que proviene de la dimensión emocional. El resto lo ve pero no lo lee.

Experiencias personales y contexto macroeconómico

Si hay algo en lo que todos los asesores coinciden, es que el contexto argentino afecta las decisiones de compra, y lo hacen con ejemplos concretos extraídos de su propia experiencia. Algunos lo ven como un hecho externo y observable, otros comienzan a conectarlo con lo que está sucediendo dentro del comprador.

La mayoría lo describe desde el impacto directo y visible. Lao lo demuestra claramente: "no es lo mismo firmar a un dólar y luego en uno o dos meses estás firmando con otro dólar. Si apenas te las arreglabas, la gente se contiene un poco y espera a que las cosas se normalicen."

Carlos da el ejemplo más concreto de todos: una transacción con una propiedad ya reservada que se cayó porque el dólar subió de 1.300 a 1.500 en una semana ya que el banco le dio menos dinero al comprador. Francisco lo resume en tres palabras: "la falta de capacidad de ahorro, la falta de crédito y la volatilidad del dólar son tres factores determinantes." Norberto lo hace de manera más general pero también más directa: "en tiempos de gran fluctuación, solo operaban aquellos que realmente estaban interesados o necesitados."

Peter, Hernán y Cecilia van más allá. Peter es el único que distingue entre lo que realmente está sucediendo y lo que la gente piensa que va a suceder: "la gente comienza con la incertidumbre de lo que va a pasar, que el dólar se irá a 10.000 pesos. Luego no sucede, pero eso es un poco de la imaginación." Esa distinción entre incertidumbre objetiva y subjetiva es exactamente lo que la tesis sugiere como su idea central, y Peter no lo sabe.

Hernán añade algo que ningún otro menciona: no todos los compradores responden de la misma manera a la situación. "La gente se casa, se separa, tiene un hijo, eso nunca cambia, porque la demografía siempre está creciendo. Siempre hay movimiento allí, independientemente del contexto." Y en el otro extremo, el inversor, que está muy afectado por el dólar, la inflación y el gobierno. Esa distinción entre el comprador demográfico y el inversor es uno de los hallazgos más importantes de toda la investigación: muestra que la intensidad del bloqueo no depende solo del contexto, sino también de la tensión entre ese contexto y la urgencia de la necesidad real del comprador.

Cecilia va más allá. Es la única que habla de la memoria colectiva: "en Argentina, hay una fuerte memoria de inestabilidad. La gente está acostumbrada a pensar en crisis, el dólar, la inflación, cambios en las reglas y escenarios inciertos. Así que muchas decisiones se toman con más precaución. El comprador está en busca de certeza absoluta. Pero en este mercado, estas certezas casi nunca existen." Sin nombrarla directamente, habla de la incertidumbre subjetiva mencionando como la memoria emocional de lo que ha vivido el individuo en relación con el mercado durante décadas, generando el posterior freno en la decisión.

Lo que este tema muestra en su conjunto es lo que la columna de análisis ya señala: todos reconocen que el contexto influye en la decisión, pero Peter y Cecilia son los que incorporan argumentos sobre lo que sucede en la mente del individuo, y Hernán es el que caracteriza distintos tipos de compradores según su necesidad real.

Sesgos Cognitivos

A diferencia de los otros temas, aquí no se preguntó directamente a los asesores sobre sesgos cognitivos. No porque no fuera relevante, sino porque pedirle a un asesor inmobiliario que nombre sesgos técnicos habría llevado a respuestas forzadas o vacías. Lo que se hizo fue escuchar cómo describían el comportamiento de sus compradores, y desde ahí interpretar qué sesgos estaban en juego. Por eso ninguna celda en este tema puede ser verde: lo que hay es una descripción de comportamientos que la tesis interpreta como manifestaciones de sesgos específicos.

Ningún asesor nombra un sesgo con su término técnico. Todos los describen a través de lo que observan en sus compradores. La aversión a la pérdida se manifiesta cuando Norberto describe al comprador que se preocupa por quedarse sin ahorros. El statu quo aparece cuando Lao describe al comprador que prefiere no moverse antes que arriesgarse. La parálisis por exceso de opciones aparece cuando Carlos habla del comprador que no tiene definida la zona y por eso no puede decidir nada: sin un ancla geográfica, ninguna propiedad termina de convencer. El anclaje es evidente con Peter cuando habla del comprador que perdió una propiedad porque no tomó una decisión a tiempo y luego no pudo avanzar con

ninguna otra: "me pasó con uno a quien le mostramos un departamento en Quintana y Parera, lo vio, le encantó, pero cuando dijimos que teníamos gente para dárselo, se congeló. El departamento se vendió y cuando me volvió a llamar para verlo, ya no estaba."

Francisco describe la parálisis en el momento más crucial con la clienta que se echó atrás de la reserva que habían acordado el viernes, el sábado por la mañana: "me levanto a las seis de la mañana para ir a tomar la reserva y a las siete me envía un mensaje diciendo que al final no hará la reserva." Meses después esa persona se arrepintió. Es el caso más agudo de bloqueo en el momento del compromiso que aparece en toda la investigación.

Cecilia es la que describe más sesgos y la que más cerca está de formularlos como categorías propias, especialmente cuando distingue entre un comprador que espera racionalmente y uno que evita decidir: "si la persona sigue buscando, preguntando, comparando, enviando opciones y manteniéndose activa, probablemente esté esperando algo concreto. Ahora, si deja de responder, pospone visitas, todo parece mal o siempre aparece una nueva excusa, puede ser que esperar al mercado sea una forma de no decidir."

Lo que este tema muestra en su conjunto es algo que será central en las conclusiones: los sesgos existen en el campo de manera sistemática y todos los asesores los describen, pero ninguno trabaja en ellos como tal. La brecha entre describir el fenómeno y entender su origen es precisamente la brecha diagnóstica que propone la tesis.

Intervenciones efectivas

Cuando llega el bloqueo, ¿qué hacen los asesores? Ahí es donde el gráfico muestra la mayor dispersión de toda la matriz, incluyendo el único rojo.

La mayoría interviene en lo que pueden ver: ajustar el precio, ofrecer más propiedades, hacer una pregunta directa sobre lo que no encaja, o usar la reserva como un mecanismo de compromiso económico que obliga a una decisión. Norberto lo pone muy claro: "si se cumplen esas condiciones, tienes que decir: me dijiste que lo más importante para ti era tal cosa, ¿las cumple? Sí. Entonces, ¿por qué no lo

compras si tienes el dinero y está al precio correcto?" Es una intervención racional y directa dirigida al síntoma pero no a la fuente.

Lao tiene una filosofía clara de no presionar, pero una vez que hay una reserva sí presiona porque hay un vendedor del otro lado que ya se ha comprometido. Carlos es el rojo del gráfico: su intervención es exclusivamente transaccional. Le dice al comprador que si ambos no están al cien por ciento es una pérdida de tiempo para ambos. No hay ninguna lectura emocional detrás, y eso es lo que lo separa del resto.

Francisco interviene desde el acompañamiento sostenido en el tiempo: "no es la insistencia de manipular, sino la insistencia de oye, recuerda que querías esto, lo vamos a encontrar, vamos." No presiona en la decisión específica pero sostiene el objetivo del comprador. Es una estrategia que tiene alguna lectura emocional aunque no la nombre de esa manera.

Peter es el primero en mostrar una intervención calibrada según el perfil: "hay personas que por el lenguaje corporal ya puedes ver que puedes apresurar un poco y hay personas que no, que se distancian de esa presión." Eso es leer al comprador antes de actuar, no usar la misma herramienta para todos.

Hernán es el que más claramente interviene en la dimensión emocional. El caso de la pareja que se reducía lo muestra mejor que cualquier formulación teórica: entendió lo que le estaba sucediendo emocionalmente a esa persona y ajustó su discurso en consecuencia. Intervino sobre el origen, no sobre el síntoma.

Cecilia es la más consciente de que intervenir mal puede profundizar el bloqueo: "hay compradores a los que puedes acompañar más, hacerles preguntas, ayudarles a pensar. Y hay otros que vienen con la decisión tomada, y si te involucras demasiado, los confundes." Sabe cuándo intervenir y cuándo hacerse a un lado, y siempre comienza entendiendo qué sucedió antes de actuar.

Lo que este tema muestra en sus distintas opiniones confirma la distinción central de la tesis: hay asesores que intervienen en la enfermedad y hay asesores que intervienen en los síntomas. La mayoría está en el segundo grupo. Peter, Hernán y

Cecilia están en el primero, aunque no lleguen ahí de manera intuitiva ni sistemática.

Brecha Diagnóstica

¿Son conscientes los asesores de que hay una dimensión emocional en el bloqueo del comprador que sus estrategias no están abordando? Aquí la imagen es clara.

Lao y Carlos no muestran indicios de que haya una dimensión no abordada en su enfoque. Lao tiene una filosofía de no presionar, lo cual funciona como principio de trabajo, pero no cuestiona qué hay detrás del bloqueo. Carlos resuelve todo con honestidad transaccional y, desde su perspectiva, eso es suficiente. Ambos son consistentes en este tema y con todo lo que dijeron en temas anteriores.

Norberto y Francisco están en una etapa intermedia. Norberto señala la escucha activa como una herramienta clave, lo que indica que está interesado en cómo entender a la persona, pero no llega a decir que hay alguna dimensión que su enfoque no cubre. Francisco sabe que sus herramientas habituales no siempre funcionan cuando dice que, en cuanto al tiempo y la información, ninguna es suficiente, pero no avanza más allá de eso.

Peter sabe que sus herramientas no son para todos, lo que implica cierta conciencia de límite, pero sin identificar qué dimensión le falta trabajar.

Hernán es el caso más interesante del cuadro. Llega a la dimensión emocional en la práctica, como en el caso de la pareja que se achicaba. Pero no lo articula como un principio de trabajo o una limitación de su enfoque. Su consciencia es situacional e intuitiva, no formulada. Está por encima del resto pero por debajo de Cecilia.

Cecilia es la única excepción clara. Explica explícitamente que hay tres posibles orígenes del bloqueo y que distinguirlos es parte del trabajo del asesor: "el buen asesor no es el que empuja a comprar cualquier cosa. Es el que escucha, pregunta mucho, da información honesta y ayuda al comprador a diferenciar si la duda proviene de la propiedad, del contexto económico o de una inseguridad personal sobre el cambio." Eso es nombrar la brecha y sugerir cómo superarla. Es el único caso en todo el grupo donde la brecha diagnóstica se reconoce como tal.

Lo que este último tema muestra en su conjunto es el hallazgo más importante de toda la investigación: la brecha diagnóstica no es un problema individual sino estructural del sector. No depende de si el asesor es bueno o malo, experimentado o no. Depende de si tienen las herramientas conceptuales para leer la dimensión emocional del comprador antes de intervenir. Y en el sector inmobiliario argentino esas herramientas no existen como proceso. Existen como intuición en algunos casos, y Cecilia y Hernán son prueba de ello. Pero la intuición no escala, no se puede enseñar y no se puede replicar. El método y la sistematización sí, y ese es el enfoque que debería tener el rubro inmobiliario.

El análisis de las entrevistas con los siete asesores coincide con lo que la matriz de expertos predijo pero no pudo demostrar: que los bloqueos de toma de decisiones descritos por la teoría funcionan en el campo y las personas que los observan día a día no tienen las herramientas conceptuales para nombrarlos o trabajar con ellos sistemáticamente.

Cierre

Todos los asesores saben que el contexto argentino afecta las decisiones de compra. Todos tienen ejemplos reales de esto, y todos lo han visto en operaciones concretas. Pero este consenso comienza a tambalearse cuando los temas llegan al mundo interior del comprador. Casi todos ven el bloqueo decisional, pero pocos lo leen. Describen los sesgos sin saberlo, pero ninguno trabaja en ellos como tal. Las intervenciones que emplean se dirigen principalmente a los síntomas, no al origen. Y la brecha diagnóstica, que responde más directamente a la pregunta central de la tesis, es donde el gráfico muestra los colores más bajos de toda la matriz.

Lo segundo que surge del análisis es que los asesores no son un grupo homogéneo. Hay una verdadera brecha entre los que han incorporado la capacidad para leer el lado emocional del comprador y los que no. Carlos y Lao están en un extremo del espectro: intervienen a nivel transaccional y desde su punto de vista eso es todo lo que se requiere. No mencionan que hay una dimensión no abordada. Cecilia está en el otro extremo: es la única que identifica los tres posibles orígenes del bloqueo y deja claro que distinguirlos es parte del trabajo del asesor. En el medio

están Norberto, Francisco, Peter y Hernán, cada uno con diferentes niveles de consciencia intuitiva pero sin formularlo como un principio.

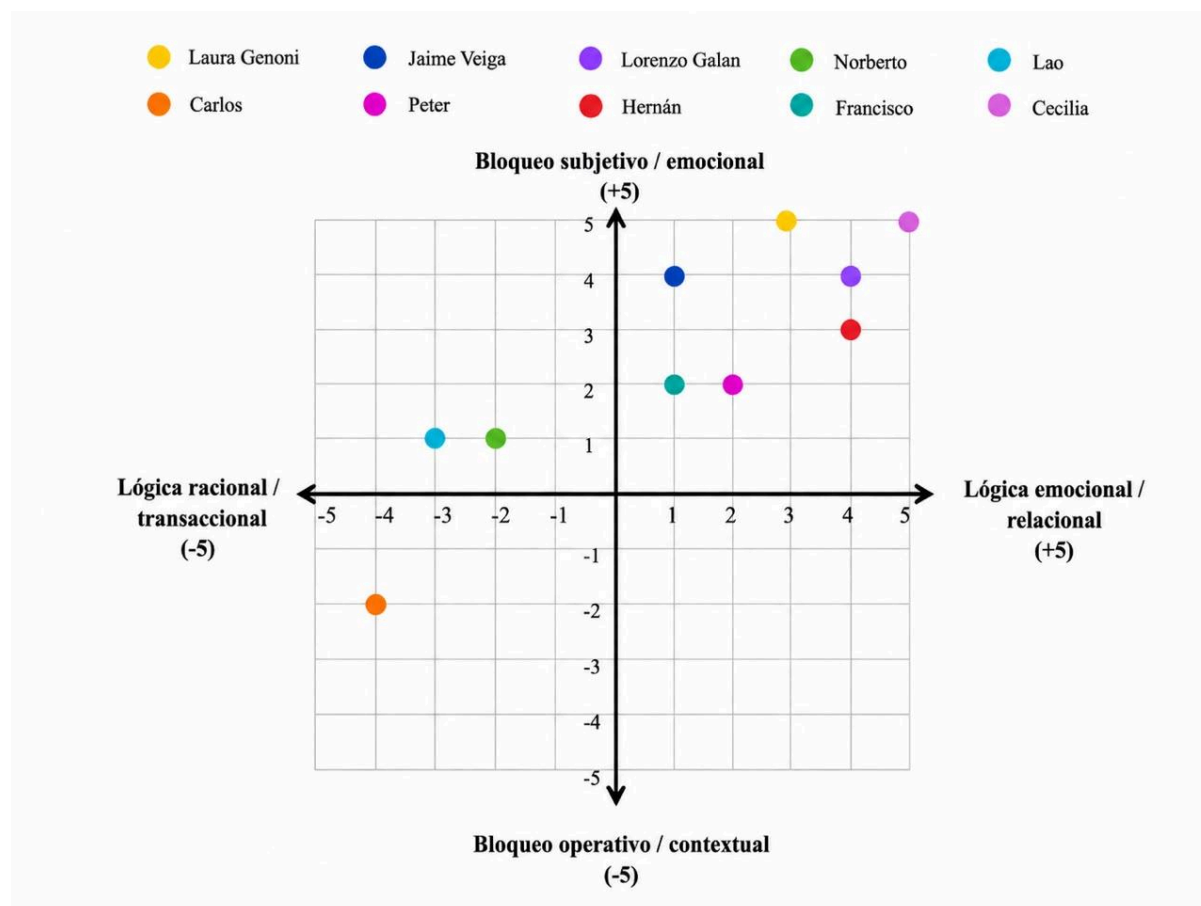
Lo tercero, y más importante para las conclusiones, es lo que muestra el caso de Hernán. Su consciencia es situacional e intuitiva, no formulada. Lo que significa que lo que Hernán hace bien depende de él y del momento, no de un proceso que pueda reproducirse o enseñarse. Y eso es lo que separa tener buenos instintos de tener un método. Los instintos existen en el sector, Hernán y Cecilia son prueba de ello. Pero los instintos no escalan, no se pueden enseñar y no se pueden replicar. El método sí, y ese método aún no existe en la industria inmobiliaria argentina.

Lo que finalmente confirma el gráfico de los asesores es lo que anticipó el gráfico de los expertos: la brecha diagnóstica no es un problema de intención sino de capacidad. Los asesores no dejan de intervenir en la dimensión emocional porque no tienen las herramientas para hacerlo sistemáticamente. Y eso cierra el argumento central de la tesis: el bloqueo existe, tiene un origen emocional, se manifiesta a través de sesgos observables, y las estrategias comerciales del sector no están equipadas para abordarlo a ese nivel.

La Figura N°10 analiza la relación entre la incertidumbre subjetiva percibida por el comprador y la estrategia comercial implementada por los asesores inmobiliarios entrevistados. El eje vertical muestra el cambio de menor bloqueo en la toma de decisiones a mayor bloqueo en la toma de decisiones, permitiendo observar hasta qué punto la incertidumbre afecta el progreso del proceso de compra. Por otro lado, el eje horizontal distingue entre estrategias comerciales más racionales centradas en la información, el precio y las condiciones operativas, y estrategias con una mayor orientación emocional centradas en la confianza, el apoyo y la reducción del miedo.

Figura N°10

Relación entre incertidumbre subjetiva, bloqueo decisional y estrategias comerciales



Fuente: elaboración propia

Hay dos ejes principales en la matriz, que agrupan a los entrevistados en dos categorías diferentes:

El eje (horizontal) separa la lógica racional de la lógica emocional. Las respuestas de la izquierda son aquellas que dan una interpretación más operativa, comercial o informativa a la decisión de compra, como el precio, el crédito, la operación, el cierre o la disponibilidad de datos. A la derecha están las perspectivas que enfatizan la importancia de la confianza, la escucha, el apoyo, el acompañamiento y la adaptación del discurso comercial al perfil del comprador.

El eje vertical distingue entre un bloqueo operativo/contextual y un bloqueo subjetivo/emocional. En la parte inferior están los enfoques interpretativos que asocian la imposibilidad de avanzar con elementos externos o funcionales de ese proceso, como procedimientos, condiciones de mercado, acceso al crédito o retrasos operativos. En la parte superior, las visiones que entienden el bloqueo

como una respuesta del comprador en este sentido es la más interna, asociada con el miedo, la inseguridad, la experiencia previa, la aversión a la pérdida y la incertidumbre subjetiva. Por otro lado, una lectura general de la matriz indica que la mayoría de los entrevistados están agrupados en el cuadrante superior derecho.

Esto significa que, tanto desde la perspectiva de los expertos como desde la experiencia del asesor inmobiliario, el bloqueo decisional parece ser visto principalmente como un fenómeno subjetivo y emocional, en cuyo contexto los mejores enfoques comerciales son informativos y relacionales. La confianza, el diagnóstico del perfil del comprador, la escucha activa y el acompañamiento personalizado son componentes centrales en este sentido para minimizar la incertidumbre y avanzar hacia la decisión de compra.

4.3 Encuesta a posibles compradores.

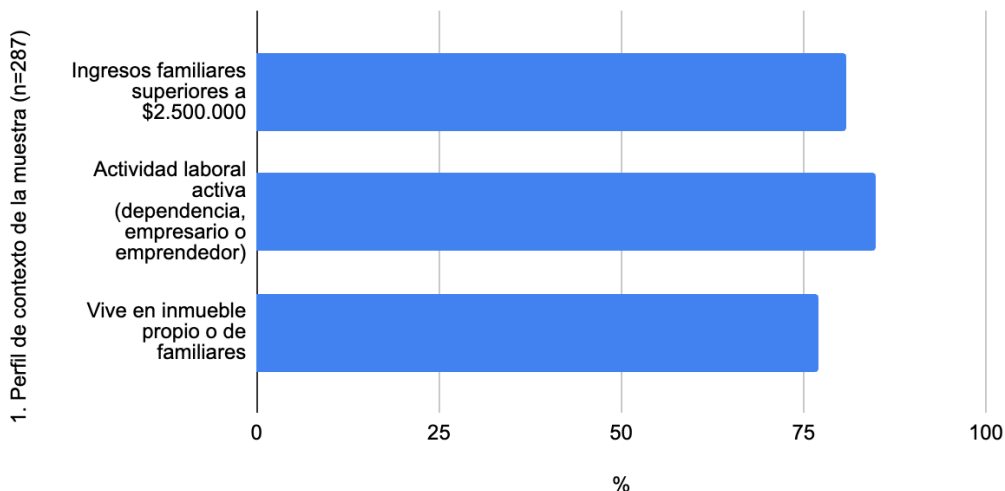
A continuación, se presentan las 12 figuras seleccionadas para el análisis de la encuesta realizada en el marco de la investigación. Las mismas fueron elegidas con el objetivo de resumir los resultados más relevantes y evitar una exposición repetitiva de la totalidad de los gráficos obtenidos. Para ello, se agruparon preguntas relacionadas entre sí, de manera que cada figura permite interpretar más de un aspecto del proceso de decisión de compra inmobiliaria.

Cada figura se acompaña de una breve interpretación que no solo describe los resultados, sino que los relaciona con el eje central del trabajo: la incidencia de la incertidumbre en la decisión de compra de inmuebles en el AMBA. De esta forma, el análisis contempla tanto factores externos, como la inflación, el tipo de cambio, el acceso al crédito y la situación económica, como factores subjetivos, vinculados al miedo a equivocarse, la percepción de riesgo y la necesidad de encontrar una propiedad considerada adecuada.

Gráfico 1. Perfil de contexto de la muestra:

1. Perfil de contexto de la muestra (2026)

Integra ingresos, situación habitacional y situación laboral · base: n=287

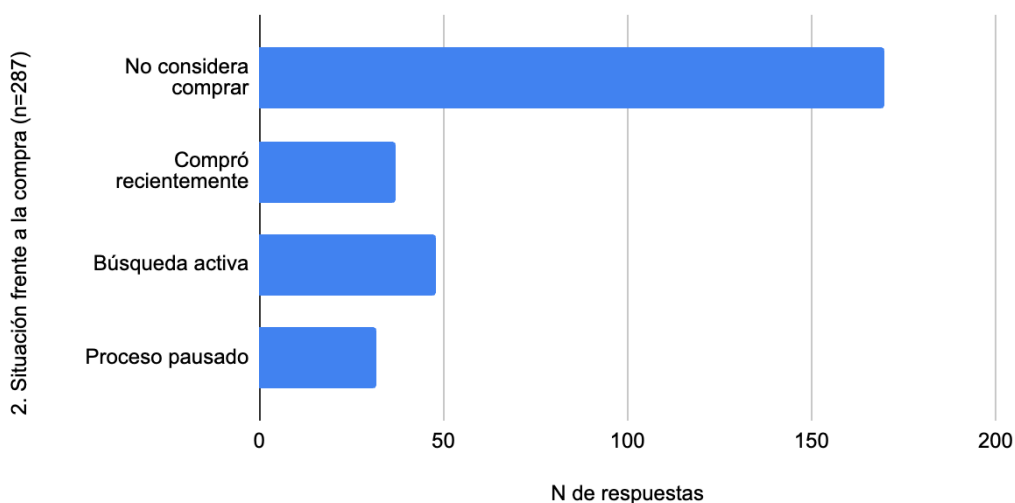


El gráfico permite visualizar la muestra antes de analizar el proceso de compra. Se observa un predominio de encuestados con ingresos familiares medios-altos o altos, con inserción laboral activa y con vivienda propia o familiar. Esto resulta relevante porque la incertidumbre observada se ve influenciada no solo por la ausencia de recursos, sino también por la percepción de riesgo asociada a una decisión económica de alto impacto.

Gráfico 2. Situación frente a la compra:

2. Situación frente a la compra (2026)

Segmenta la muestra según su vínculo actual con la compra · base: n=287

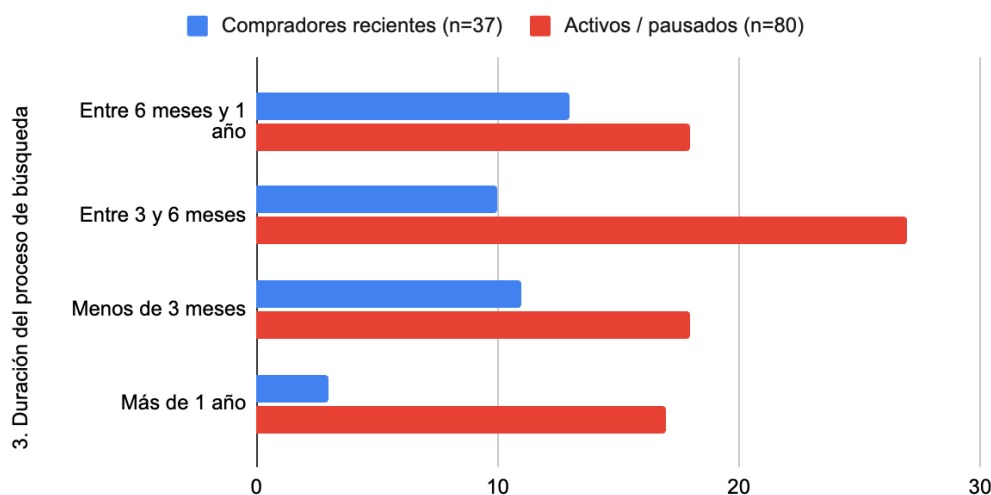


El gráfico muestra que dentro de las 287 respuestas, la gran mayoría no se encuentra considerando una compra en este momento. Sin embargo, el foco de la investigación se concentra en quienes sí se encuentran en un proceso activo o pausado actualmente, también son considerados quienes lo vivieron en el último año. Esto evidencia que es una decisión poco frecuente a lo largo de la vida de una persona.

Gráfico 3. Duración del proceso de búsqueda:

3. Duración del proceso de búsqueda (2026)

Compara quiénes ya compraron con quiénes están activos o pausados

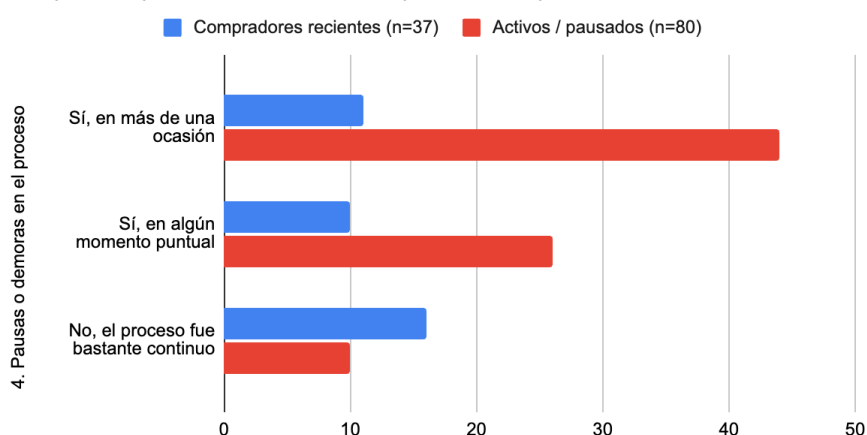


Este gráfico representa la duración del proceso de búsqueda, según los resultados, aquellas personas que están actualmente en el proceso de búsqueda llevan en su mayoría entre tres y seis meses de búsqueda, mientras que aquellos que ya realizaron la transacción inmobiliaria se encuentran repartidos de forma similar en las distintas respuestas. Hay una excepción, pocas transacciones ya finalizadas llevan más tiempo que un año.

Gráfico 4. Pausas o demoras en el proceso:

4. Pausas o demoras en el proceso (2026)

Compara compradores recientes con búsqueda activa o pausada

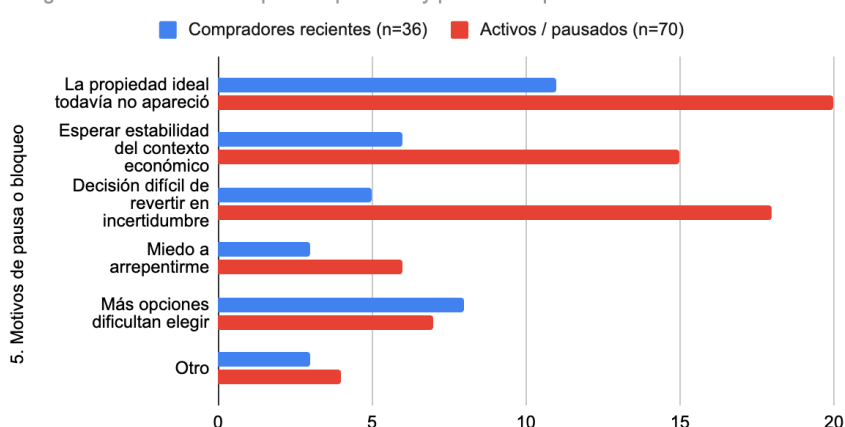


El gráfico evidencia que las pausas en el proceso decisional, son frecuentes y quienes más las perciben son aquellos que se encuentran activos o valga la redundancia, pausados en el proceso. A diferencia de quienes ya compraron en el último periodo, que identifican su proceso mayormente continuo. Esto puede darse por varios motivos como podría ser que decididos se encuentran realmente los compradores a realizar la transacción o con qué urgencia deben tomarla en cada caso particular.

Gráfico 5. Motivos de pausa o bloqueo:

5. Motivos de pausa o bloqueo (2026)

Integra motivos declarados por compradores y por activos/pausados



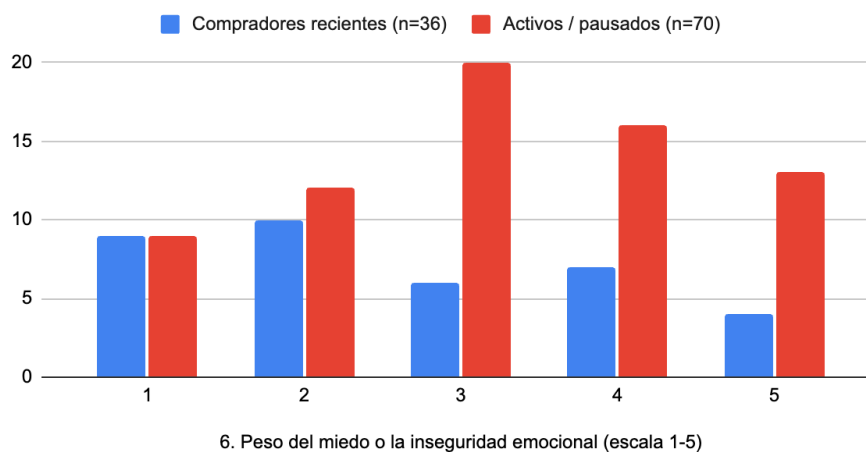
Los motivos de pausa combinan factores externos y subjetivos. La opción más mencionada es la percepción de que la propiedad ideal todavía no apareció, seguida por la irreversibilidad de la decisión, razones vinculadas al contexto

económico y el miedo al arrepentimiento. Por este motivo el bloqueo no es adjudicado a una única causa con facilidad de prevenir sino que a la combinación de estos diversos motivos reflejados en el gráfico.

Gráfico 6. Peso del miedo o la inseguridad emocional:

6. Peso del miedo o la inseguridad emocional (2026)

Escala de 1 a 5: 1 = bajo peso, 5 = alto peso

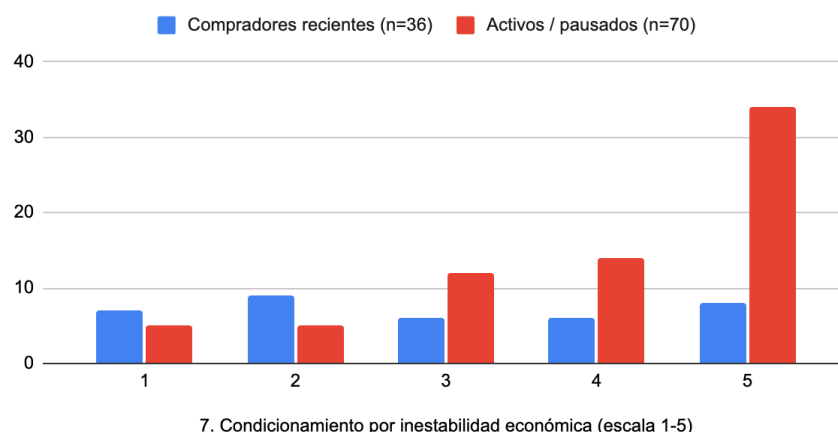


El gráfico muestra que las dudas, el miedo y la inseguridad emocional tienen baja presencia concreta en el proceso de compra. Si bien no todos los casos presentan niveles altos, la distribución evidencia que la dimensión emocional forma parte del retraso decisional. También es importante tener en cuenta que hay miedos no percibidos por el comprador. Por lo tanto, la compra no depende solamente de información objetiva, sino también de la seguridad subjetiva que el comprador logra construir.

Gráfico 7. Condicionamiento por inestabilidad económica:

7. Condicionamiento por inestabilidad económica (2026)

Escala de 1 a 5: inflación, tipo de cambio e incertidumbre

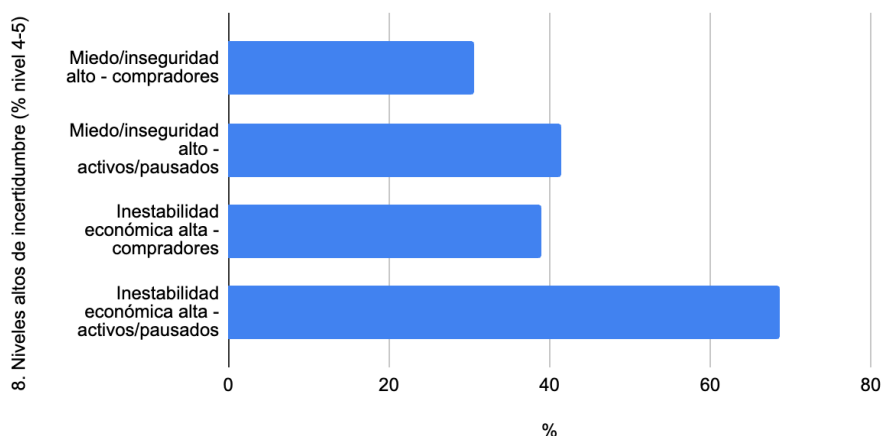


La inestabilidad económica argentina aparece como un factor relevante en los compradores que se encuentran en el proceso activo de búsqueda. La inflación, el tipo de cambio y la incertidumbre general del país condicionan la forma en que los compradores encaran la decisión. En este sentido, el contexto macroeconómico funciona como un amplificador de la incertidumbre individual y refuerza la cautela frente a una operación difícil de revertir.

Gráfico 8. Niveles altos de incertidumbre:

8. Niveles altos de incertidumbre (2026)

Respuestas de nivel 4-5 en miedo/inseguridad e inestabilidad económica

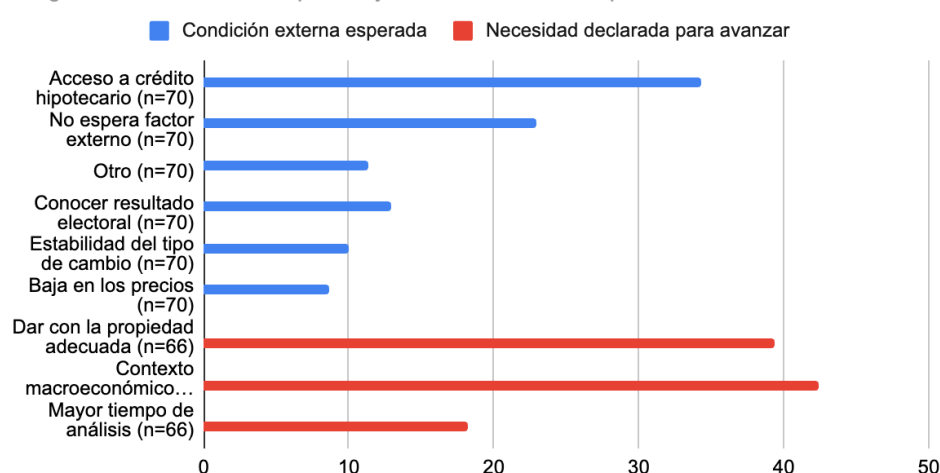


Al agrupar las respuestas de nivel 4 y 5, se observa que los niveles altos de incertidumbre son especialmente relevantes entre quienes están activos o pausados en la búsqueda. Esto sugiere que, cuando la decisión todavía no fue concretada, el peso emocional y la inestabilidad económica tienden a operar con mayor intensidad como factores de demora o bloqueo. También, se debe agregar el dato de que muchas personas aún con el proceso activo, se encuentran con la problemática de la inestabilidad económica.

Gráfico 9. Condiciones para avanzar:

9. Condiciones para avanzar (2026)

Integra condición externa esperada y necesidad declarada para retomar la decisión



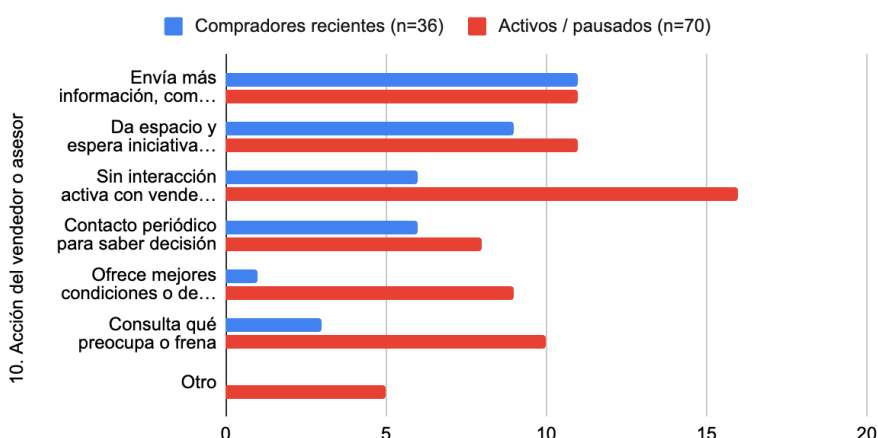
El gráfico permite ver que gran parte de la muestra se encuentra en situación de espera al acceso a un crédito hipotecario, es decir, que buscan posibles maneras de financiar la compra. Otra parte manifiesta que no está esperando un factor externo para decidir, mientras que unos pares esperan a situaciones como el cambio de gobierno, más estabilidad en los precios o tipo de cambio.

Quienes ya decidieron que van a avanzar, manifestaron en su mayoría, la necesidad de un contexto macroeconómico más estable, sin dejar atrás la necesidad de dar con la propiedad adecuada.

Gráfico 10. Acción del vendedor o asesor

10. Acción del vendedor o asesor (2026)

Compara la respuesta comercial frente a pausas o bloqueos

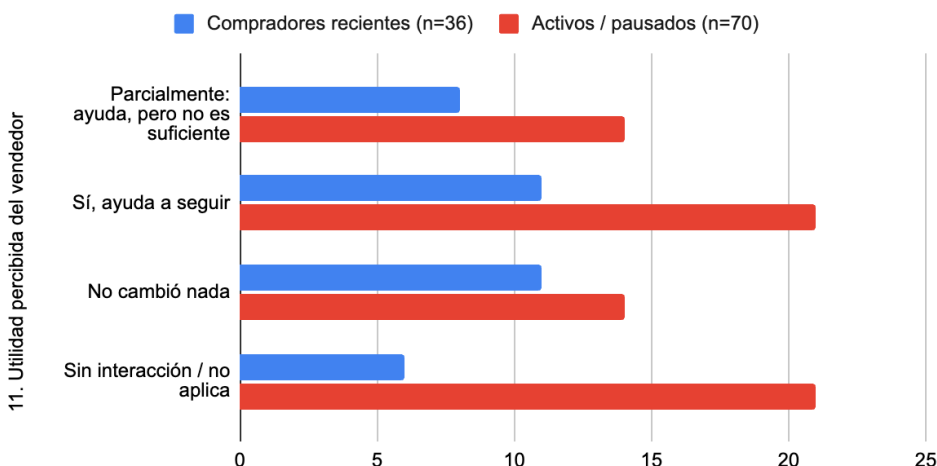


La respuesta comercial frente a la pausa es más bien una relación pasiva con el vendedor, para aquellos que se encuentran en un proceso de búsqueda o pausados en él. Para quienes ya compraron hay una tendencia del vendedor a enviar más información sobre la vivienda o distintas alternativas. La encuesta también demostró que otros vendedores dan espacio de pensar a los compradores. Los resultados resultaron ser repartidos para estas personas, puede variar entre el poco contacto y el contacto periodico. No se observa un claro patrón de comportamiento.

Gráfico 11. Utilidad percibida del vendedor:

11. Utilidad percibida del vendedor (2026)

Integra si la respuesta comercial ayudó o ayuda a avanzar

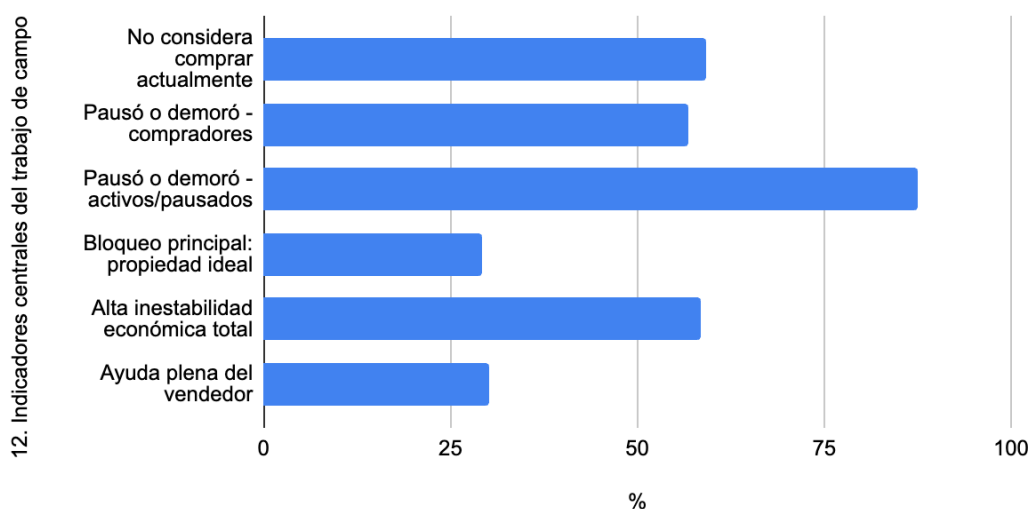


La utilidad percibida del acompañamiento comercial resulta ser limitada, quienes se encuentran en proceso activo de búsqueda manifiestan una brecha entre quienes son ayudados por un asesor y la otra mitad lo hace por cuenta propia. Por otro lado, los compradores más recientes, manifiestan una respuesta repartida entre los que fueron ayudados por el asesor y otros que no les resultó de gran relevancia el asesoramiento.

Gráfico 12. Indicadores centrales del trabajo de campo:

12. Indicadores centrales del trabajo de campo (2026)

Síntesis de situación, pausas, bloqueos, incertidumbre y respuesta comercial



La conclusión final permite observar la relación principal de la encuesta: la incertidumbre se expresa en demora, pausa y dificultad para avanzar. La decisión de compra inmobiliaria en el AMBA no depende únicamente de variables económicas, sino también de la confianza, la percepción de riesgo y la seguridad frente a la elección. Por eso, las estrategias comerciales deberían diagnosticar en un primer paso lo que le está pasando al comprador para poder brindar la mejor solución posible.

De las 287 respuestas, parece que el proceso de compra de una propiedad en el AMBA es bastante complicado, con incertidumbre y demora. La mayoría de las 117 respuestas válidas de aquellos que compraron recientemente indicaron que la búsqueda tomó entre tres y seis meses, muchos de ellos manifestaron la continuidad del proceso sin dejar atrás a aquellos que sufrieron alguna demora en una o más ocasiones. Para quienes están buscando o que han pausado, el proceso es aún más complicado. La pausa no es una excepción, es lo más común.

La encuesta también muestra que principalmente afecta la falta de crédito, aunque es tenido en cuenta también el aspecto subjetivo de la inflación y los tipos de cambio. La sensación de que la propiedad adecuada aún no ha aparecido fue la razón más común por la que no avanzaban. El comprador no solo está evaluando el precio o el financiamiento, sino que también está pidiendo certeza sobre la elección que está a punto de hacer. Y en caso de que esa certeza no esté presente, el proceso se detiene.

Lo más sorprendente es la respuesta comercial a esa pausa. Si el comprador no avanza, los asesores enviarán más información, harán seguimiento o esperarán. La pregunta de qué preocupa al comprador o qué lo detiene es mucho menos frecuente. Y cuando se probó el apoyo para ver si era útil, los resultados fueron dispersos, ya que varios compradores no cuentan con asesoramiento pero quienes sí lo hacen manifiestan haber sido ayudados por el agente. La encuesta repite desde la voz del comprador lo que ya se escuchaba de los asesores en entrevistas: las estrategias comerciales operan sobre lo visible y racional pero no profundizan en esa dimensión que realmente genera el bloqueo.

4.4 Triangulación

La siguiente figura ilustra las tres fuentes de información que estructuraron el trabajo de campo y cuya triangulación permite validar los hallazgos de la investigación.

Figura N°11:



Fuente: elaboración propia

Las tres herramientas que se utilizaron en el trabajo de campo, entrevistas con expertos, entrevistas con asesores y encuestas a compradores, fueron diseñadas para capturar el mismo fenómeno desde tres ángulos diferentes. Los expertos lo explican desde la teoría, los asesores desde el punto de vista práctico y los compradores desde adentro de la experiencia.

Y lo primero que se puede interpretar es que el bloqueo en la toma de decisiones del comprador no tendría un origen racional, sino que predomina la dimensión emocional. Los expertos lo confirmaron desde la teoría, los asesores desde lo que veían día a día, sea de manera consciente o inconsciente, y los propios compradores lo aclararon.

Laura lo comentó con el ejemplo de la balanza. Si el miedo y la desconfianza pesan más, la balanza se inclina hacia el no. No importa cuánta información tenga el comprador, si el precio es correcto o si la propiedad cumple con todos los requisitos. Y lo mismo sucede con la seguridad y confianza que un comprador pueda tener al momento de llegar al punto de tener que decidir, siendo guiado por su intuición.

Jaime explicó que cuanto más tiempo el cerebro se detiene en una gran decisión, más sesgos aparecen. El sistema emocional está involucrado en cada análisis que realiza el cerebro sin que la persona lo sepa.

Lorenzo habló de los bloqueos que surgen cuando el comprador debe comprometerse. Ahí es cuando el miedo a perder lo que debe pagar se apodera con una intensidad que no se puede igualar en ningún otro punto del proceso.

Los asesores, por otro lado, también describieron situaciones similares. Hernán lo mostró en el caso de la pareja que redujo su espacio: entendió que el problema no era la propiedad, sino el cambio que implicaba mudarse a algo tan diferente, y adaptó todo lo demás desde ahí. Cecilia lo dijo de una manera que ningún otro asesor podría: no es solo la propiedad sino el peso emocional de la decisión. Francisco llegó a la misma conclusión: más tiempo e información no ayudan, lo que funciona es el incentivo adecuado en el momento adecuado. Y Peter no necesitó que el comprador dijera nada, lo leyó en el cuerpo durante la visita.

La encuesta completó el círculo desde la única parte que las entrevistas no pudieron cubrir: la propia experiencia del comprador. Y hubo algo que sorprendió. Cuando se les preguntó qué necesitan para avanzar, la respuesta más común no fue un entorno económico estable. Fue encontrar la propiedad adecuada. Eso puede sonar racional, pero no lo es. Lo que el comprador realmente está diciendo es que necesita sentir que lo que ha encontrado vale el riesgo. Y ese sentimiento depende mucho más de su estado emocional que de los datos del mercado.

La encuesta también permitió interpretar que la pausa no es la excepción en este proceso. Es el hábito. La mayoría de los que compraron recientemente se detuvieron o retrasaron en algún momento, incluso cuando ya estaban avanzando. Para aquellos que aún buscan o detuvieron el proceso, ese patrón es aún más

claro. El proceso de compra de una propiedad en el AMBA es largo, discontinuo y lleno de dudas.

Como consecuencia, debemos analizar la estipulación central de la investigación, trabajada, analizada y contemplada en el trabajo de campo: la brecha diagnóstica.

Jaime otorgó como ejemplo el caso de las grandes multinacionales. Actualmente, no se encuentran listas para abordar el análisis de la dimensión emocional internamente, y lo que les falta no es conocer los sesgos sino saber cómo trabajar con ellos sistemáticamente. Laura dice que si un asesor puede leer el miedo, las dudas o algún patrón de comportamiento de un comprador, lo logran por su habilidad propia y no porque exista un proceso metódico dentro de las organizaciones que los lleve a ser consciente de ello. Lorenzo comentó que las organizaciones que comienzan a implementarlo están apostando por la personalización pero igualmente sin un proceso claro detrás de ello.

Los asesores lo confirmaron de manera inconsciente. La mayoría replicó las mismas respuestas racionales cuando el comprador se detuvo: enviaron más propiedades, cambiaron el precio, aplicaron la reserva como presión económica o preguntaron qué no funcionó. Allí se encuentra el error: atacar un problema de origen emocional con soluciones racionales. Solo Hernán y Cecilia mostraron algo diferente, y lo hicieron desde la intuición, no desde un método aprendido. Carlos y Lao ni siquiera consideraron si había algo detrás del bloqueo que su enfoque no estaba tocando.

Y los compradores lo cerraron desde su lado. Cuando se les preguntó qué hizo el asesor cuando no avanzaban, la respuesta más común fue enviar más información, hacer seguimiento y ofrecer mejores condiciones. Preguntar qué les preocupaba o detenía apareció mucho menos. Y cuando evaluaron si ese apoyo les había ayudado, la mayoría dijo que solo ayudó un poco, que no cambió nada o que no hubo interacción en absoluto. La encuesta brindó resultados que se alinean a lo que los asesores describieron inconscientemente y los expertos anticiparon desde la teoría, sugiriendo desde sus respuestas que las estrategias comerciales del sector apuntan a solucionar los síntomas, y no a trabajar sobre el origen del problema.

Lo que el trabajo de campo permitió interpretar es que el bloqueo existe, se asocia a la dimensión emocional, es recurrente, y las estrategias comerciales del sector no

estarían equipadas con las herramientas necesarias para abordarlo a ese nivel. No porque los asesores no cuenten con la disposición para hacerlo, sino porque no cuentan con la metodología que les permita hacerlo sistemáticamente.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIÓN

La evidencia obtenida en el presente estudio sugiere que la incertidumbre subjetiva del comprador constituye un factor relevante en el desarrollo de las estrategias comerciales del mercado inmobiliario del AMBA. Los resultados obtenidos a partir de las entrevistas y la encuesta permiten observar que, dentro de la muestra analizada, predominan estrategias comerciales orientadas principalmente a aspectos racionales, estandarizados y medibles. Sin embargo, dichas estrategias no siempre parecen responder de manera suficiente a la dimensión emocional que interviene en el proceso de toma de decisiones del comprador, especialmente en contextos de incertidumbre.

En relación con el contexto macroeconómico, los resultados obtenidos sugieren que este constituye un elemento relevante en la construcción de la incertidumbre subjetiva del comprador. Tanto las entrevistas como la encuesta muestran indicios de que las experiencias económicas previas, la percepción de inestabilidad y las expectativas sobre el contexto influyen en el proceso de toma de decisiones. En la muestra analizada, estos factores aparecen asociados a conductas de postergación, dudas y bloqueos decisionales, lo que permite interpretar que el contexto macroeconómico actúa como un elemento que amplifica la incertidumbre subjetiva en las operaciones inmobiliarias del AMBA.

El comprador atraviesa el proceso de elegir un hogar o invertir en una propiedad, pero hay muchos aspectos que se pueden leer entre líneas más allá de lo que el cliente manifieste de forma explícita. Entre ellos, la incertidumbre subjetiva, apareciendo en escena principalmente a la hora de tomar la decisión, disfrazada de “tiempo para pensar” o de esperar al famoso momento indicado. Por este motivo tener la capacidad de diagnóstico es fundamental. No se debe intentar suprimir esta incertidumbre sino saber entenderla, acompañarla y tomarla como parte del proceso.

Los únicos agentes inmobiliarios que hicieron mención a esta forma de acompañamiento fueron Cecilia y Hernán, quienes sin un método que lo especifique, consideraron relevante llegar a la dimensión emocional de los clientes. Cecilia lo describe así: "otras veces la duda no pasa por el inmueble, sino por el peso emocional de la decisión". Hernán, por su parte, lo resume en que "no somos adivinos, no sabemos exactamente qué le pasa a cada uno, pero sí podemos estar atentos a lo que nos dice, a cómo se comporta". Por este motivo, se observa también que en la encuesta realizada a los mismos, se ve un fuerte predominio en lo poco incidente que fue el trabajo del asesor inmobiliario para facilitar la toma de la decisión.

El proceso decisional no es lineal, al ser personas distintas y atravesar vivencias aún más diferentes, termina siendo imposible generalizar en este proceso. Por este mismo motivo se llegó a la conclusión de poder criticar con un sustento teórico en base a lo investigado, las estrategias comerciales estandarizadas que, según lo relevado entre los asesores entrevistados, hoy en día respetan las organizaciones del sector inmobiliario, ya que todas las personas atraviesan la incertidumbre subjetiva de forma individual. Sería irreal poder desarrollar el proceso y por eso no es efectivo responder de igual forma a todos los clientes que buscan una atención personalizada.

A partir de los instrumentos de recolección utilizados, se observó en las entrevistas a los agentes inmobiliarios un alto nivel de compromiso por parte de la mayoría de ellos para concretar las operaciones y mantener al cliente dentro del proceso de compra. Sin embargo, el marco teórico desarrollado en el capítulo 3 permite advertir que la realización constante de acciones comerciales no siempre resulta adecuada y, en determinadas situaciones, puede incluso profundizar el bloqueo decisional. Los agentes entrevistados suelen priorizar el contacto frecuente con el comprador y la transmisión de su experiencia profesional, aunque estas intervenciones no necesariamente responden al origen específico de la dificultad para decidir. En este sentido, la evidencia obtenida mediante la triangulación permite sostener preliminarmente la hipótesis central de la investigación, ya que, dentro de la muestra

analizada, las estrategias aplicadas no siempre se ajustan al tipo de bloqueo que atraviesa el comprador.

En el contexto cambiante de AMBA, los compradores deben tener en cuenta el lado emocional del comprador ya que es una decisión importante que se realiza en promedio dos veces en la vida. El acompañamiento de las organizaciones en cuanto a lo comercial es de un gran volumen pero resultó de la investigación que no es necesario siempre llevar a cabo acciones o mantener la insistencia sino que la clave está en poder leer las necesidades que el comprador tiene, no solo en cuanto a las características del hogar, sino que a sus necesidades de acompañamiento. Gran cantidad de compradores pueden necesitar diez opciones por semana y mantenerse en constante movimiento mientras que otra gran cantidad puede necesitar un vendedor menos insistente y más analítico. El aporte de valor del agente viene de la mano de la lectura del contexto y el diagnóstico de lo que la persona necesita para este proceso tan importante.

En el capítulo 3 se desarrolla el concepto de brecha diagnóstica, entendido como la dificultad de las organizaciones para identificar con precisión el tipo de bloqueo que atraviesa el comprador y, en consecuencia, seleccionar la estrategia comercial más adecuada. En este sentido, los testimonios de los asesores entrevistados muestran convergencias con los aportes de los expertos respecto de la importancia de incorporar una mayor capacidad de lectura de la dimensión emocional durante el proceso de compra. A partir de la evidencia obtenida, se interpreta que el desarrollo de herramientas de diagnóstico podría contribuir a una mejor adecuación de las intervenciones comerciales frente a distintos tipos de bloqueo decisional, dentro del alcance de la muestra analizada

REFERENCIAS

- Akerlof, G. A. (1970). The market for "lemons": Quality uncertainty and the market mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488–500. <https://doi.org/10.2307/1879431>
- Ariely, D. (2008). *Predictably irrational: The hidden forces that shape our decisions*. HarperCollins.
- Baudrillard, J. (1968). *Le système des objets*. Gallimard.
- Bernstein, P. L. (1996). *Against the gods: The remarkable story of risk*. John Wiley & Sons.
- Capdevielle, J. (2016). El mercado inmobiliario y la producción privada de viviendas: Una aproximación a las modalidades de producción de vivienda en la ciudad de Córdoba (Argentina). *Cuaderno Urbano*, 21(21), 109–136.
- Colegio de Escribanos de la Ciudad de Buenos Aires. (2002). *Estadísticas de escrituras: Datos históricos 2002*. <https://www.escdba.org.ar>
- Colegio de Escribanos de la Ciudad de Buenos Aires. (2012). *Estadísticas de escrituras: Septiembre 2012*. <https://www.escdba.org.ar>
- Colegio de Escribanos de la Provincia de Buenos Aires. (2018). *Informe estadístico de escrituras 2016–2018*. <https://www.colescba.org.ar>
- Damasio, A. (1994). *Descartes' error: Emotion, reason, and the human brain*. Putnam.
- Damasio, A. (1999). *The feeling of what happens: Body and emotion in the making of consciousness*. Harcourt Brace.
- D'Avella, N. (2012). *Concrete dreams: Building and unbuilding in Buenos Aires* [Tesis doctoral]. Duke University.

- Dixon, M., & Adamson, B. (2011). *The challenger sale: Taking control of the customer conversation*. Portfolio/Penguin.
- Ellsberg, D. (1961). Risk, ambiguity, and the Savage axioms. *The Quarterly Journal of Economics*, 75(4), 643–669. <https://doi.org/10.2307/1884324>
- Gaggero, A., Gaggero, J., & Rua, M. (2022). *Fuga de capitales y mercado inmobiliario en Argentina*. CIFRA–CTA.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291. <https://doi.org/10.2307/1914185>
- Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. Houghton Mifflin.
- Lerner, J. S., Li, Y., Valdesolo, P., & Kassam, K. S. (2015). Emotion and decision making. *Annual Review of Psychology*, 66, 799–823. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115043>
- Pink, D. H. (2012). *To sell is human: The surprising truth about moving others*. Riverhead Books.
- Rackham, N. (1988). *SPIN selling*. McGraw-Hill.
- Rackham, N. (1998). *Major account sales strategy*. McGraw-Hill.
- Samuelson, W., & Zeckhauser, R. (1988). Status quo bias in decision making. *Journal of Risk and Uncertainty*, 1(1), 7–59. <https://doi.org/10.1007/BF00055564>
- Schwartz, B. (2004). *The paradox of choice: Why more is less*. Ecco/HarperCollins.

Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131.
<https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>

Voss, C. (2016). *Never split the difference: Negotiating as if your life depended on it*. HarperBusiness.

ANEXOS

Anexo 1: Encuestas

1.1 Preguntas de las encuestas, sección general.

Sección 1 de 7

Encuesta sobre decisiones de compra en el mercado inmobiliario del AMBA

✕

⋮

Esta encuesta forma parte de un trabajo de investigación final de la carrera de Administración de Empresas, orientado a comprender cómo las personas atraviesan el proceso de decisión al comprar un inmueble en el Área Metropolitana de Buenos Aires. El objetivo es analizar qué factores influyen en ese proceso, cómo inciden el contexto económico y las experiencias previas, y de qué manera se desarrolla la interacción con los agentes inmobiliarios.

Edad *

☐ 18-29

☐ 30-39

☐ 40-49

☐ 50-59

☐ 60 o mas

Género *

☐ Hombre

☐ Mujer

☐ No binario

☐ Prefiero no decir

Ingresos mensuales por familia *

- ☐ Menos de \$1.500.000
- ☐ \$1.500.000 a \$2.500.000
- ☐ \$2.500.000 a \$4.000.000
- ☐ \$4.000.000 a \$6.000.000
- ☐ Más \$6.000.000

...

Nivel de estudios (finalizados) *

- ☐ Secundario incompleto
- ☐ Secundario completo
- ☐ Terciario incompleto
- ☐ Terciario completo
- ☐ Universitario incompleto
- ☐ Universitario completo
- ☐ Posgrado incompleto
- ☐ Posgrado completo

...

Mi conocimiento/experiencia/habilidades son, principalmente, en *

- ☐ Tecnología, Sistemas e Ingeniería
- ☐ Negocios, finanzas y administración
- ☐ Marketing, Comunicación y Medios
- ☐ Salud, Medicina y Bienestar
- ☐ Derecho, Política y Sector Público
- ☐ Deportes
- ☐ Otro

Situación laboral *

- ☐ Empleado/a en relación de dependencia
- ☐ Empresario/a o socio/a de empresa
- ☐ Emprendedor
- ☐ Jubilado/a
- ☐ Sin actividad remunerada actualmente

Situación habitacional actual *

- ☐ Vivo en un inmueble propio
- ☐ Alquiler
- ☐ Vivo en casa de familiares
- ☐ Otro: _____

¿En qué situación se encuentra hoy respecto a la compra de un inmueble en el AMBA? *

- ☐ No estoy considerando comprar en este momento
- ☐ Compré recientemente (en el último año)
- ☐ Estoy en proceso activo de búsqueda
- ☐ Mi proceso de búsqueda está pausado

1.2 Preguntas para quienes compraron recientemente

Sección A1



Para quienes compraron recientemente

¿Cuánto tiempo duró tu proceso de búsqueda, desde que empezaste a mirar hasta que compraste? *

- ☐ Menos de 3 meses
- ☐ Entre 3 y 6 meses
- ☐ Entre 6 meses y 1 año
- ☐ Más de 1 año

Durante el proceso ¿Hubo momentos en que frenaste o demoraste en avanzar, aunque seguías queriendo comprar? *

- ☐ Sí, en más de una ocasión
- ☐ Sí, en algún momento puntual
- ☐ No, el proceso fue bastante continuo

Sección A2



Pausas, dudas y bloqueos

¿Con cuál de estas situaciones te identificás más en esos momentos? *

- ☐ Prefería esperar a que el contexto económico se estabilizara antes de comprometer una suma tan impor...
- ☐ Sentía que la propiedad ideal todavía no había aparecido
- ☐ Me preocupaba tomar una decisión difícil de revertir en un país con tanta incertidumbre
- ☐ A medida que veía más opciones, más difícil me resultaba inclinarme por alguna
- ☐ Tenía miedo de arrepentirme: de comprometer lo que tenía y que después las cosas cambiaran
- ☐ Otro

Más allá de los factores concretos, ¿cuánto peso tuvieron las dudas, el miedo o la inseguridad * emocional en esa pausa?

	1	2	3	4	5	
Prácticamente ninguno	☐	☐	☐	☐	☐	Fue lo que más pesó

¿En qué medida la inestabilidad económica Argentina (inflación, tipo de cambio, incertidumbre) condicionó tu forma de encarar el proceso? *

	1	2	3	4	5	
No lo condicionó	☐	☐	☐	☐	☐	Fue un factor determinante

Cuando no avanzabas, ¿qué hacía principalmente el vendedor o asesor con quien estabas en contacto? *

- ☐ Me enviaba más información, comparativas y datos del mercado
- ☐ Se contactaba periódicamente para saber si había tomado una decisión
- ☐ Me consultaba qué era lo que me preocupaba o frenaba
- ☐ Me ofrecía mejores condiciones o algún tipo de descuento
- ☐ Me daba espacio y esperaba que yo retomara la iniciativa
- ☐ No tuve interacción activa con ningún vendedor
- ☐ Otro: _____

¿Esa respuesta del vendedor te ayudó a avanzar? *

- ☐ Sí, me ayudó a seguir
- ☐ Parcialmente: algo ayudó, pero no fue suficiente
- ☐ No, no cambió nada
- ☐ No tuve ese tipo de interacción

1.3 Preguntas del proceso general de búsqueda.

Sección 4 de 7

Sección B1

Proceso general de búsqueda

...

¿Cuánto tiempo duró tu proceso activo de búsqueda? *

☐ Menos de 3 meses

☐ Entre 3 y 6 meses

☐ Entre 6 meses y 1 año

☐ Más de 1 año

...

¿Hubo momentos en que frenaste o demoraste en avanzar, aunque seguías queriendo comprar? *

☐ Sí, en más de una ocasión

☐ Sí, en algún momento puntual

☐ No, el proceso fue bastante continuo

1.4 Preguntas para los que están en proceso de búsqueda.

Sección 5 de 7

Sección B2

Bloqueos actuales

B.2 ¿Con cuál de estas situaciones te identificás más en esos momentos?

☐ Prefiero esperar a que el contexto económico se estabilice antes de comprometer una suma tan importa...

☐ Siento que la propiedad ideal todavía no apareció

☐ Me preocupa tomar una decisión difícil de revertir en un país con tanta incertidumbre

☐ A medida que veo más opciones, más difícil me resulta inclinarme por alguna

☐ Tengo miedo de arrepentirme: de comprometer lo que tengo y que después las cosas cambien

☐ Otro

B3. Más allá de los factores concretos, ¿cuánto peso tienen las dudas, el miedo o la inseguridad emocional en esa pausa?

	1	2	3	4	5	
Prácticamente ninguno	☐	☐	☐	☐	☐	Es lo que más pesa

¿En qué medida la inestabilidad económica argentina (inflación, tipo de cambio, incertidumbre) está condicionando tu forma de encarar el proceso?

	1	2	3	4	5	
No lo está condicionando	☐	☐	☐	☐	☐	Es un factor determinante



¿Estás esperando que se dé alguna condición externa para avanzar? *

- ☐ Sí, que se estabilice el tipo de cambio
- ☐ Sí, conocer el resultado electoral
- ☐ Sí, una baja en los precios
- ☐ Sí, tener acceso a crédito hipotecario
- ☐ No, no estoy esperando ningún factor externo en particular
- ☐ Otro



Cuando no avanzás en el proceso, ¿qué hace principalmente el vendedor o asesor con quien estás en contacto?

- ☐ Me envía más información, comparativas y datos del mercado
- ☐ Me consulta qué es lo que me preocupa o frena
- ☐ Se contacta periódicamente para saber si tomé una decisión
- ☐ Me ofrece mejores condiciones o algún tipo de descuento
- ☐ Me da espacio y espera que yo retome la iniciativa
- ☐ No tengo interacción activa con ningún vendedor
- ☐ Otro

¿Esa respuesta del vendedor te está ayudando a avanzar?

1.5 Pregunta para quienes están en proceso de búsqueda y quienes ya compraron.

Sección 6 de 7

1.6 Pregunta cierre para compradores.

Sección 7 de 7

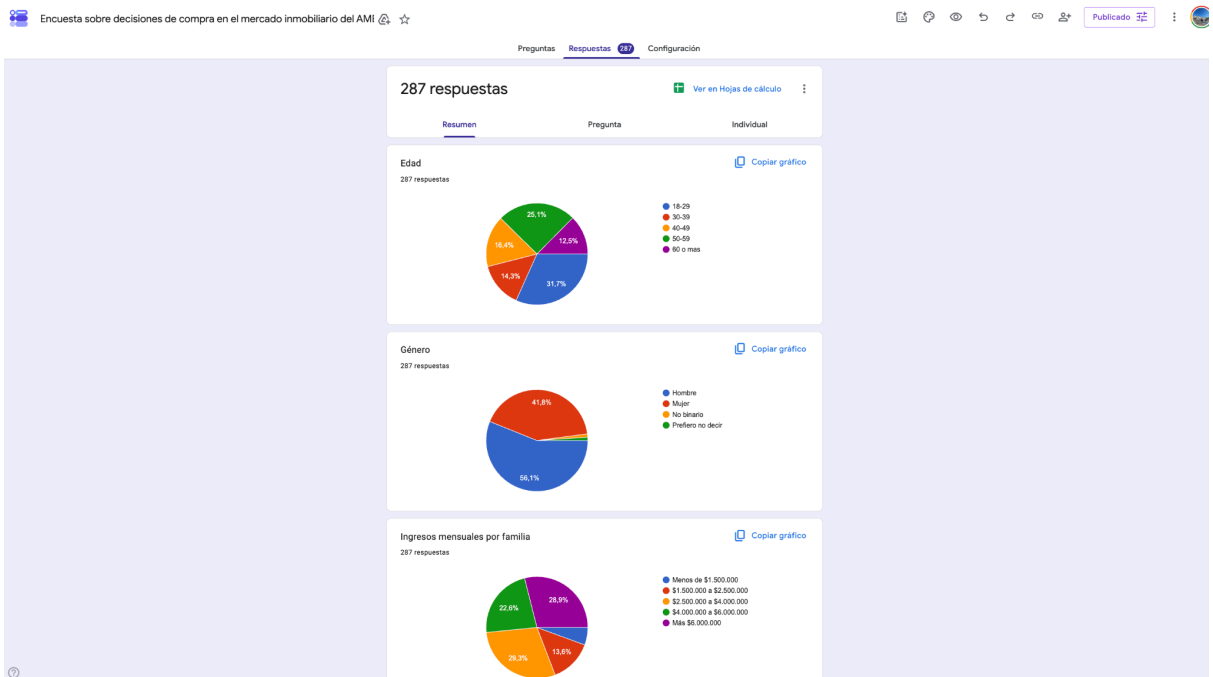
Sección CIERRE

Descripción (opcional)

¿Hay algo de tu experiencia en este proceso que quieras compartir y que no hayas podido reflejar en las preguntas anteriores?

Texto de respuesta larga

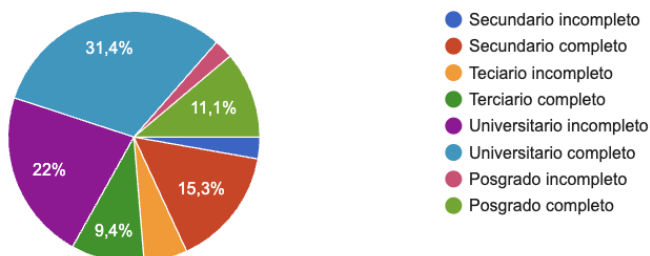
Anexo 2 - Respuestas de la encuesta



Nivel de estudios (finalizados)

287 respuestas

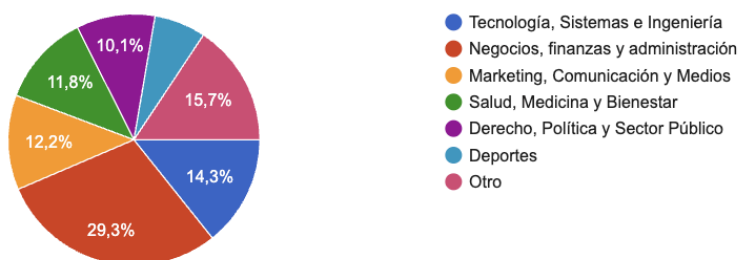
[Copiar gráfico](#)



Mi conocimiento/experiencia/habilidades son, principalmente, en

287 respuestas

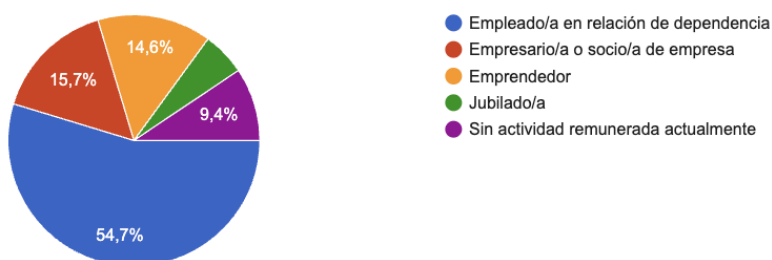
[Copiar gráfico](#)



Situación laboral

287 respuestas

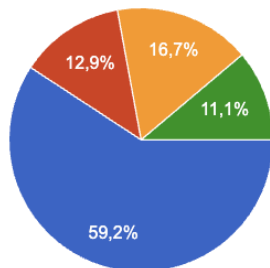
[Copiar gráfico](#)



¿En qué situación se encuentra hoy respecto a la compra de un inmueble en el AMBA?

 Copiar gráfico

287 respuestas



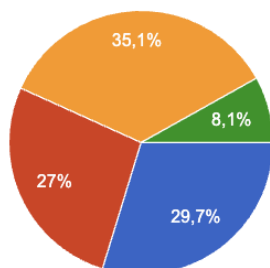
- No estoy considerando comprar en este momento
- Compré recientemente (en el último año)
- Estoy en proceso activo de búsqueda
- Mi proceso de búsqueda está pausado

Sección A1

¿Cuánto tiempo duró tu proceso de búsqueda, desde que empezaste a mirar hasta que compraste?

 Copiar gráfico

37 respuestas

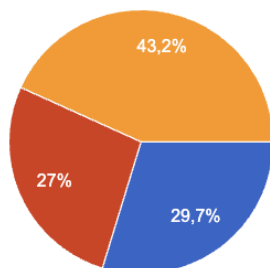


- Menos de 3 meses
- Entre 3 y 6 meses
- Entre 6 meses y 1 año
- Más de 1 año

Durante el proceso ¿Hubo momentos en que frenaste o demoraste en avanzar, aunque seguías queriendo comprar?

 Copiar gráfico

37 respuestas



- Sí, en más de una ocasión
- Sí, en algún momento puntual
- No, el proceso fue bastante continuo

Sección A2

¿Con cuál de estas situaciones te identificás más en esos momentos?

[Copiar gráfico](#)

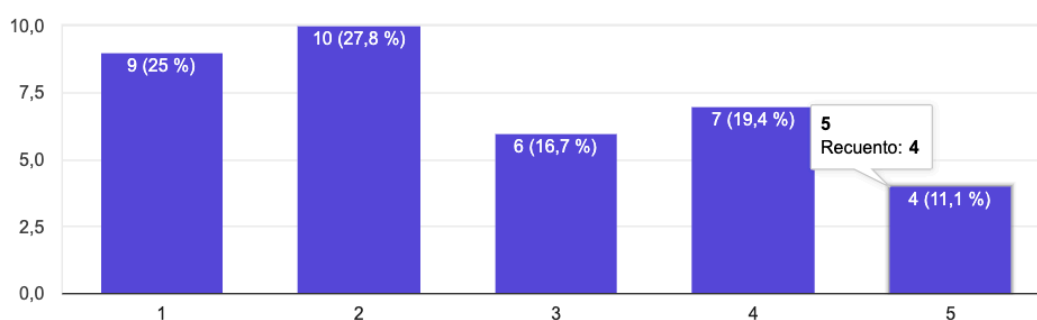
36 respuestas



Más allá de los factores concretos, ¿cuánto peso tuvieron las dudas, el miedo o la inseguridad emocional en esa pausa?

[Copiar gráfico](#)

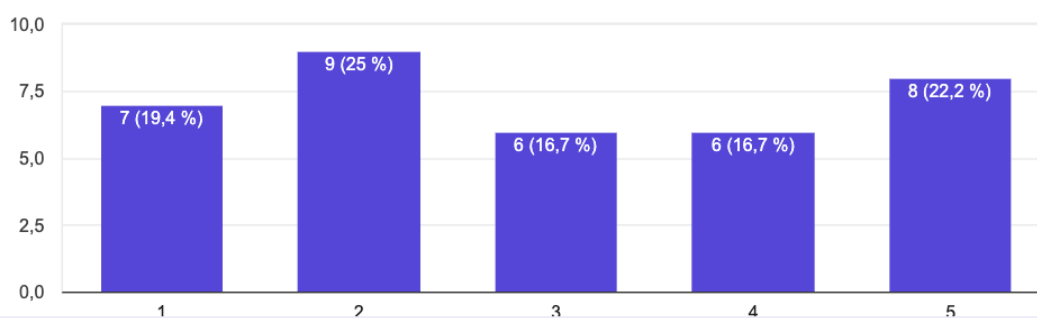
36 respuestas



¿En qué medida la inestabilidad económica Argentina (inflación, tipo de cambio, incertidumbre) condicionó tu forma de encarar el proceso?

[Copiar gráfico](#)

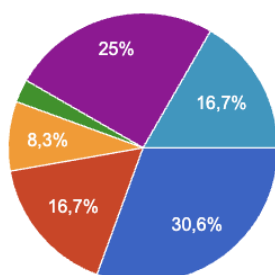
36 respuestas



Quando no avanzabas, ¿qué hacía principalmente el vendedor o asesor con quien estabas en contacto?

[Copiar gráfico](#)

36 respuestas

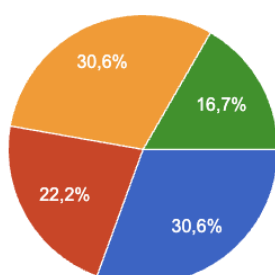


- Me enviaba más información, comparativas y datos del mercado
- Se contactaba periódicamente para saber si había tomado una decisión
- Me consultaba qué era lo que me preocupaba o frenaba
- Me ofrecía mejores condiciones o algún tipo de descuento
- Me daba espacio y esperaba que yo r...
- No tuve interacción activa con ningún...

¿Esa respuesta del vendedor te ayudó a avanzar?

[Copiar gráfico](#)

36 respuestas



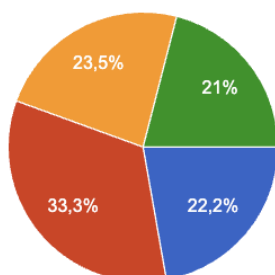
- Sí, me ayudó a seguir
- Parcialmente: algo ayudó, pero no fue suficiente
- No, no cambió nada
- No tuve ese tipo de interacción

Sección B1

¿Cuánto tiempo duró tu proceso activo de búsqueda?

[Copiar gráfico](#)

81 respuestas

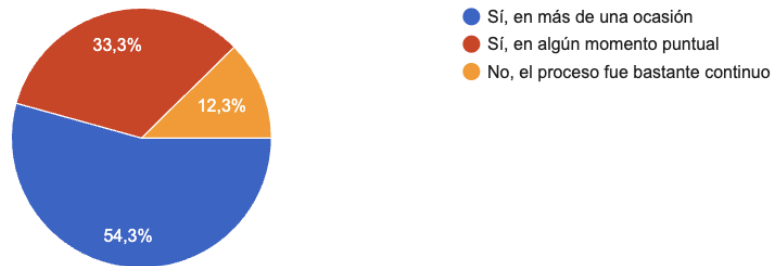


- Menos de 3 meses
- Entre 3 y 6 meses
- Entre 6 meses y 1 año
- Más de 1 año

¿Hubo momentos en que frenaste o demoraste en avanzar, aunque seguías queriendo comprar?

[Copiar gráfico](#)

81 respuestas

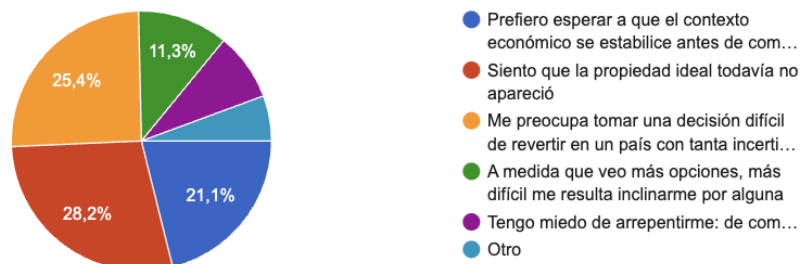


Sección B2

B.2 ¿Con cuál de estas situaciones te identificás más en esos momentos?

[Copiar gráfico](#)

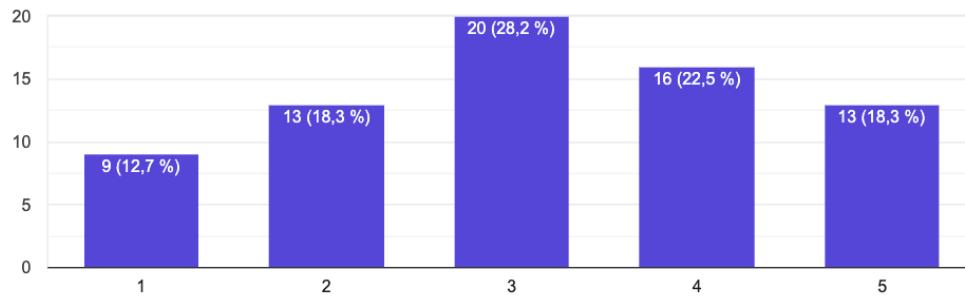
71 respuestas



[Copiar gráfico](#)

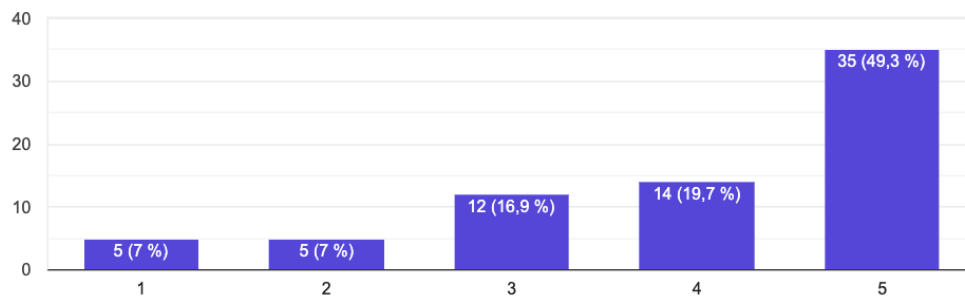
B3. Más allá de los factores concretos, ¿cuánto peso tienen las dudas, el miedo o la inseguridad emocional en esa pausa?

71 respuestas

[Copiar gráfico](#)

¿En qué medida la inestabilidad económica argentina (inflación, tipo de cambio, incertidumbre) está condicionando tu forma de encarar el proceso?

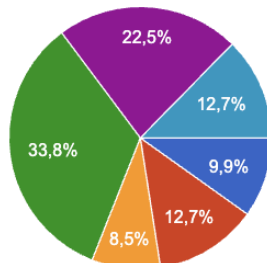
71 respuestas



¿Estás esperando que se dé alguna condición externa para avanzar?

[Copiar gráfico](#)

71 respuestas

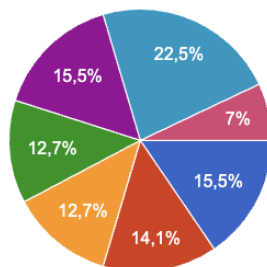


- Sí, que se establezca el tipo de cambio
- Sí, conocer el resultado electoral
- Sí, una baja en los precios
- Sí, tener acceso a crédito hipotecario
- No, no estoy esperando ningún factor externo en particular
- Otro

Cuando no avanzás en el proceso, ¿qué hace principalmente el vendedor o asesor con quien estás en contacto?

[Copiar gráfico](#)

71 respuestas

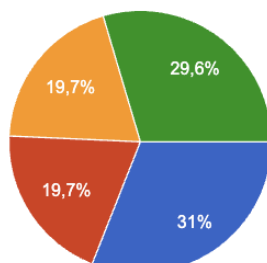


- Me envía más información, comparativas y datos del mercado
- Me consulta qué es lo que me preocupa o frena
- Se contacta periódicamente para saber si tomé una decisión
- Me ofrece mejores condiciones o algú...
- Me da espacio y espera que yo retom...
- No tengo interacción activa con ningún...
- Otro

¿Esa respuesta del vendedor te está ayudando a avanzar?

[Copiar gráfico](#)

71 respuestas



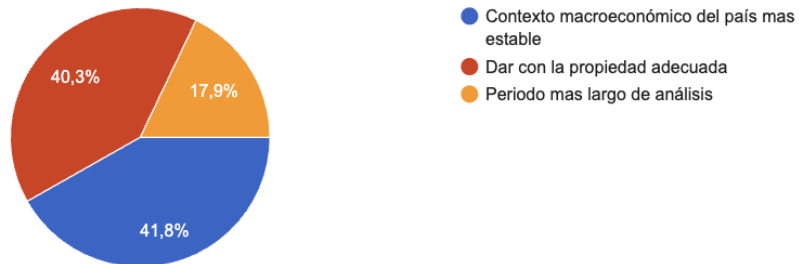
- Sí, me ayuda a seguir
- Parcialmente: algo ayuda, pero no es suficiente
- No, no está cambiando nada
- No tengo ese tipo de interacción

Sección B3

Qué necesitarías para sentirte en condiciones de avanzar hacia la compra?

 Copiar gráfico

67 respuestas



Sección CIERRE

¿Hay algo de tu experiencia en este proceso que quieras compartir y que no hayas podido reflejar en las preguntas anteriores?

117 respuestas

Muy buenas preguntas.

Se refleja muy bien lo que pienso sobre la compra de un inmueble, en mi caso busco un galpón para trabajos metalúrgicos.

Recien comienzo

No gracias

Lo que busco es difícil de encontrar con el presupuesto que quiero destinar a esta operación, y sé que llevará tiempo hasta dar con el dto apropiado ya que pienso que será mi última compra de una propiedad

Excelente envuesta

0

En gral los agentes inmobiliarios no hacen un trabajo que justifique las altas comisiones que cobran

Anexo 3: Entrevistas a expertos.

3.1 Entrevista a Jaime Veiga, experto en Ciencias del Comportamiento

Especialidad: Director de Ciencias del Comportamiento en Universidad IE Madrid

Entrevistadores: Gonzalo, Candela y Lucas

Entrevistador: En un principio, nos interesaba indagar y profundizar sobre los sesgos cognitivos. La investigación empezó con la idea de analizar cómo existían sesgos en estas operaciones y qué estrategias comerciales realizaban los agentes inmobiliarios para destrabar los bloqueos decisionales que tenían las personas.

Entonces, a lo que terminamos apuntando es qué pasa internamente en el comprador cuando, aun teniendo la capacidad económica y toda la información necesaria, igualmente no puede decidir avanzar. También queremos entender en qué medida eso afecta la efectividad de las estrategias comerciales que usan los agentes.

Nosotros tenemos una teoría según la cual las estrategias meramente racionales, al diagnosticar e identificar estos bloqueos, pueden hacer que ese bloqueo se agrande en lugar de ayudar a que la persona tome la decisión. Por eso queríamos tener tu perspectiva, con algunas preguntas armadas, para ver si todo esto tiene la coherencia que buscamos y escuchar tu opinión.

Jaime: Sin duda, encantado de ayudarlos. Soy experto en comportamiento, en behavioral science, y como psicólogo tengo determinado expertise. Además, dirijo un máster de investigación de mercado y comportamiento del consumidor. Sin embargo, mi experiencia profesional de más de 20 años no está específicamente en el sector inmobiliario ni en el mercado local de Buenos Aires.

Entonces, voy a hablar de comportamiento humano, de lo que creo y de lo que sabemos. Pero hay que tener en cuenta algo relevante: dentro de las decisiones más racionales que toman las personas, probablemente la compra en el sector inmobiliario sea una de las más racionales, por la inversión que supone.

Lo que sabemos desde este campo es que el sistema 1, el sistema automático e intuitivo, siempre funciona e influye en las decisiones. Pero en algunos casos somos capaces de activar el sistema 2, el sistema racional. En el caso de la compra de vivienda o de una inversión inmobiliaria, lo hacemos. Entonces también hay una parte racional muy fuerte. ¿Cómo se explica esa parte racional en la compra de vivienda? Se explica con el tiempo que toma la decisión, con los Excel, con las comparativas. Cuando creemos que tenemos un par de opciones avanzadas, las visitamos con el arquitecto, con la familia, por la noche o un domingo. Esa es la parte racional actuando. Pero el sistema 1, esa parte intuitiva y emocional, siempre influye. También cuando compramos una vivienda.

Entrevistador: Para comenzar con las preguntas: ¿qué diferencia hay entre la incertidumbre que surge de los datos del mercado y la que surge de la historia emocional de cada persona con el dinero? ¿Cómo impacta en la persona cada una de estas dos variables?

Jaime: Nuestras experiencias nos definen. Somos nuestras experiencias previas y, por lo tanto, eso tiene un peso muy relevante en las decisiones. Nuestro cerebro

siempre va a pensar: la última vez que estuve en este contexto, ¿qué me pasó? Eso es un driver muy importante.

En el sector del que yo vengo, que es el de gran consumo, la memoria y las decisiones previas lo son todo. Vas a comprar un champú entre los que ya compraste previamente. Hay muy poca gente y pocas decisiones de compra donde realmente se prueban nuevas marcas o nuevos productos. Por lo tanto, la memoria siempre va a estar ahí.

Las malas experiencias previas también van a estar presentes. Y respecto a los datos económicos, sabemos que la economía no se rige directamente por la situación económica actual, sino por la expectativa. Hay muchísimas teorías económicas que lo han validado. Por lo tanto, se trata de intentar entender cómo me va a ir. Si no tengo clara mi seguridad laboral o económica, eso puede suponer un freno. Aunque la situación actual racionalmente me lo permita, la duda de qué puede pasar puede bloquear la decisión.

Entrevistador: También queríamos preguntarte qué diferencias percibís en el comportamiento de la toma de decisiones entre alguien que vivió una crisis fuerte y alguien que no la vivió. Para darte contexto: en Argentina vivimos en 2001 una crisis muy grande, el llamado corralito, donde se bloquearon las cuentas bancarias y hubo una devaluación fuerte. Quizás esa crisis fue una de las experiencias más importantes que vivieron personas que hoy están en edad de comprar una casa y que tienen las facilidades financieras para hacerlo. A eso se suman otras crisis, como la de 2008. Todas esas experiencias pueden hacer que hoy tengan un bloqueo al momento de tomar la decisión.

Jaime: Aquí hay dos factores importantes. Lo primero es que los recuerdos emocionales, aquellos donde hubo una activación emocional fuerte, se ha demostrado que son mucho más fáciles de recuperar. Tienen una saliencia mucho mayor en nuestros recuerdos. Se suele decir que la emoción es el color que tiñe esos recuerdos, que si no serían en blanco y negro. Por eso, en el mundo del marketing, vincular los mensajes a emociones funciona tan bien: maximiza el recuerdo. Por lo tanto, si ha habido una experiencia traumática en el pasado relacionada con determinadas decisiones, eso va a estar presente. Es humano y va a pasar.

Pero también es verdad que la memoria no funciona como una videocámara que recuerda exactamente lo que ocurrió, sino que es casi creativa: alguien manipulando y dándole vueltas al recuerdo. Por lo tanto, puede que ese recuerdo de la experiencia traumática sea distinto de lo que efectivamente ocurrió.

También es verdad que, a nivel adaptativo, el cerebro suele modular hacia abajo esos traumas. Con el tiempo, nuestras experiencias traumáticas pasan a ser algo más llevadero. El cerebro empieza a trabajar ese recuerdo para que sea más manejable. Si estamos hablando de un evento del 2008, podemos ver también cómo el COVID cambió nuestra conducta y cómo los comportamientos actuales ya están muy similares a los de la época pre-COVID. En tres o cuatro años hemos recuperado mucha normalidad.

Por eso, cuidado: estamos diseñados para ir sobrepasando experiencias y seguir adelante. Parte de esa historia es modular los recuerdos. No podemos asumir como tesis que por haber tenido una experiencia traumática en 2001 eso necesariamente

va a afectar el comportamiento de hoy. Habrá que evaluar al público objetivo concreto y la experiencia concreta.

Entrevistador: Cuando alguien tiene toda la información para tomar una decisión así de importante, y aun sabiendo que es una buena decisión, le cuesta avanzar, ¿qué es lo que le pasa a esa persona? ¿Qué frena al decisor, aunque todos los datos le digan que puede avanzar?

Jaime: Hay varios sesgos cognitivos identificados dentro de behavioral science que explican esto. Explican por qué nos cuesta tomar decisiones cuando, si fuéramos totalmente racionales, se verían de una manera clara.

Lo primero es que tomar una decisión compleja implica un gasto energético alto. Implica poner a trabajar el sistema 2, es decir, el sistema de analizar toda la información. Eso requiere esfuerzo y energía. En determinados contextos, el cerebro intenta procrastinar, intenta retrasar la decisión: tengo que decidirlo ahora, pero voy a esperar. Aunque racionalmente esperar no sea una buena opción, el cerebro está más cómodo retrasando decisiones por un tema de ahorro energético.

Lo segundo es algo muy analizado en las ciencias del comportamiento: la aversión a la pérdida. El cerebro tiene mucho más miedo a perder que ganas de ganar. Entonces, la duda sobre si realmente es una buena operación, si ese barrio se va a revalorizar o si voy a ser capaz de devolver ese crédito, genera emociones negativas alrededor de la decisión. Cuando estamos expuestos a decisiones estratégicas, el miedo a perder puede bloquearnos.

Entrevistador: Dos de los cuatro sesgos que fuimos tomando a lo largo de la tesis son justamente la aversión a la pérdida y el sesgo de statu quo. También hablamos del efecto de anclaje y de la parálisis por exceso de opciones. Con internet y lo digital, una persona puede encontrar muchas propiedades distintas y al mismo tiempo ir creando en su cabeza una opción idealizada que después no termina existiendo. En base a todo esto, ¿qué patrones de comportamiento creés que aparecen con más frecuencia cuando alguien tiene que tomar una decisión de compra grande y difícil de revertir? ¿Creés que hay algo que no estamos teniendo en cuenta?

Jaime: Sí, hay muchísimos sesgos que pueden afectar esto. Las grandes decisiones tienen una parte racional, pero también muchísimos sesgos porque son decisiones importantes: les vamos a dedicar tiempo y, al dedicarles tiempo con el sistema 2, también van a aparecer muchos más sesgos.

Hay un tema de inmediatez. Una vivienda disponible de inmediato se va a percibir como mucho más interesante que una por la que tenés que esperar. Valoramos mucho más lo inmediato, le damos más valor. Si enseñás una propiedad en la que podés entrar el mes que viene y encaja con las necesidades de la persona, al cerebro le va a gustar que lo bueno esté disponible rápido.

Hay otro sesgo llamado compromise effect, también relacionado con el decoy effect. Tendemos a descartar lo más caro y lo más barato: nos gustan más las opciones de precio medio. Esto lo utilizan muchísimos agentes inmobiliarios al mostrar alternativas. Va de la mano con el anclaje, pero no es exactamente lo mismo. El anclaje es un sesgo derivado del tiempo: primero te anclo con un número o valor, y luego esa referencia va a servir para comparar lo siguiente. Pero si te enseño un

portfolio de cinco opciones al mismo tiempo, ahí no funciona tanto el anclaje, sino el efecto de compromiso: buscamos las viviendas de precio medio porque las percibimos como mejor relación calidad-precio.

También hay que tener en cuenta la recencia, es decir, lo último que ocurre en la experiencia de compra. Solemos pensar que la entrada en la vivienda y el inicio del proceso de compra son muy importantes, pero el recuerdo está mucho más anclado en lo último que ocurre. Por lo tanto, el final de la experiencia impacta mucho más en la memoria y en la decisión. El segundo momento más importante es el inicio. No hay que pensar una operación como si tuviera una linealidad en el impacto: hay momentos mucho más cargados emocionalmente y mucho más importantes tanto para las decisiones actuales como para las futuras.

Entrevistador: Yendo por ese lado: a veces hay decisiones que objetivamente conviene tomar por precio o calidad. ¿Qué está haciendo el sistema emocional cuando no elegimos esa opción que objetivamente es la más conveniente? ¿Qué tendría que cambiar la persona para ver esa realidad y no involucrarse tanto emocionalmente?

Jaime: Lo primero es que esa decisión objetiva tiene un punto muy relevante: lo personal. En las decisiones económicas se pueden evaluar opciones y ver cuáles son objetivamente mejores, pero normalmente, a la hora de comprar una vivienda, tu decisión racional y óptima para vos puede ser distinta a la de otras personas en base a múltiples variables. No necesariamente la mejor opción para vos es la mejor para otra persona.

Lo segundo es que está demostrado que esa irracionalidad es humana. Por lo tanto, va a estar presente. Incluso los estudios con expertos en behavioral science demuestran que los sesgos siguen funcionando. Es difícil controlar esos sesgos para ser más racional en una compra, porque como humanos no estamos diseñados para eso.

El hecho de que sepas que existen los sesgos puede hacer que te afecten menos, pero siguen jugando un rol porque forman parte de cómo estamos diseñados. Sobre todo, funcionan a nivel subconsciente. No es que sepas que te están afectando y entonces puedas controlarlos totalmente. Simplemente ocurren. En tu mente, forman parte de una decisión racional. Lo que no sabés es que el sistema 1 también estuvo involucrado.

Entrevistador: Y en el caso de estar bloqueados emocionalmente, ¿qué conviene hacer? ¿Conviene informarse más, recibir más datos, dejar pasar un tiempo? Según lo que investigamos, a veces uno se da más tiempo para tener más seguridad, pero termina postergando la decisión. ¿Qué considerarás mejor hacer ante el bloqueo decisional?

Jaime: Es muy complicado dar una respuesta general porque depende de cada persona. Lo que sí sabemos es cómo procesamos la información y la importancia de la saliencia de esa información. Por ejemplo, con el sesgo de confirmación, vas a buscar aquella información que encaje con lo que ya pensabas. Si ya tenías dudas, vas a mirar noticias que dicen que no es un buen barrio, que los precios van a caer. Por lo tanto, incluso poniendo la información objetiva sobre la mesa, no se va a procesar de una manera totalmente racional.

Sinceramente, incluso dudo de que la decisión puramente racional sea siempre la mejor. La vivencia y la compra de una vivienda, tanto como inversión como para disfrutar, tienen una parte emocional muy relevante. Hay una parte del sistema 1, ese gut feeling, que te dice: esta es una buena inversión. De hecho, los grandes inversores muchas veces se fían de esa intuición y no solo de los datos, porque los datos son incapaces de predecir con certeza lo que puede pasar mañana.

Muchas veces la intuición, ese sistema 1, te está dando pistas. Entonces, creo que tenemos que aceptar que las dos partes van a influir y que depende mucho de la persona. Todos conocemos personas muy racionales, que analizan la información y toman una decisión más basada en datos. Y otras personas son mucho más emocionales y pueden llegar a la misma decisión por otro camino. Para mí es imposible decir cuáles son los siete trucos para comprar de manera racional. Podemos hablar de consejos, pero ya más desde el mundo del sector que desde el mundo del cerebro.

Entrevistador: Cuando empezamos con la tesis, buscábamos armar un modelo que pudiéramos darles a los equipos comerciales, que ofreciera una estrategia coherente y más efectiva para acompañar estas operaciones en las que notamos que existen bloqueos decisionales. Después nos dimos cuenta de que es algo más complejo porque no hay una respuesta correcta. Entonces, el foco que le pusimos fue entender qué tan conscientes son las organizaciones de que existen estos sesgos a lo largo de las operaciones.

Jaime: Poco. Yo vengo de grandes empresas, de las mayores del mundo en su sector: en gran consumo, Procter & Gamble; en farma, Johnson & Johnson. Se está empezando, pero todavía están muy por detrás del conocimiento académico.

Hay que pensar que behavioral science es una disciplina extraordinariamente novedosa. Todo el mundo de las finanzas y los modelos econométricos existentes parten de la base de que el sujeto es racional, de que va a optimizar la decisión. Por lo tanto, esto es una era nueva y estamos aprendiendo. Si las grandes multinacionales están empezando, imagínate las pequeñas empresas de un sector tan atomizado como el real estate. Ahí hay mucho camino por recorrer, incluso en el propio aprendizaje académico sobre cómo funciona el cerebro y cómo se toman las decisiones. Estamos hablando de unos 240 sesgos cognitivos que pueden afectar. Hemos mencionado algunos de los más conocidos, pero hay muchísimos más y pueden afectar de diferentes maneras.

Entrevistador: ¿Cómo leen estas organizaciones que sí implementan behavioral science la dimensión emocional en decisiones complejas? ¿Sentís que tienen ciertas capacidades que le faltan al resto? ¿O también les faltan capacidades a ellas para profundizar mejor en este enfoque?

Jaime: No es abstracto. Si hablamos de psicología, sí hay algunas áreas totalmente abstractas, porque trabajan con experiencias emocionales que por definición son subjetivas. Pero las ciencias del comportamiento miden comportamientos, y eso sí es observable y medible.

Lo que trabajan las grandes empresas que ya están aplicando esto, sobre todo en servicios y finanzas, son experimentos. Por ejemplo: si presento esta operación de esta manera, ¿qué porcentaje de gente cierra? En un contexto online, se puede medir el click through rate. Si la presento de otra manera, ¿cuál es el resultado? La

manera en que están trabajando es utilizando todo lo que sabemos de behavioral science para diseñar experimentos, probarlos, demostrar el impacto que tienen en el cambio de conducta y, en base a eso, tomar decisiones.

Es totalmente medible. Es método científico. Amazon lo está haciendo todos los días: si entrás en Amazon y hacés una compra, están utilizando decenas de los principios que hemos visto. Y lo hacen porque los han testeado, tienen datos de que eso mueve la venta. Lo que falta es el conocimiento y la manera de hacer estos estudios. Igual que en su día empezamos a hacer encuestas y necesitábamos gente que supiera cómo preguntar, ahora necesitamos gente que sepa cómo aplicar este conocimiento y cómo diseñar estudios.

Entrevistador: Para cerrar: si tuvieras que decirle en pocas palabras algo a una persona que está por tomar una decisión grande en un contexto inestable, ¿qué le aconsejarías?

Jaime: Lo primero es que, en entornos inestables, los datos y la información ayudan mucho. Es una decisión importante para la economía de la persona, por lo tanto, el sistema 2 y pensar bien las cosas tiene sentido. Si no sabemos, tenemos que buscar asesoramiento, desde un amigo que sabe del tema hasta expertos que puedan ayudar a interpretar. Sin duda, construir educación financiera también es importante: entender qué quiere decir un tipo de interés, qué implican ciertas condiciones y aprender del pasado, porque el pasado suele ayudarnos a entender el futuro.

Hay que trabajar la parte racional lo mejor posible. Pero lo que nos dice la experiencia es que muchas veces la intuición también cumple un rol. Hay algo en nuestro cerebro, a nivel subconsciente, que nos está diciendo que algo puede ser una buena decisión. Y muchas veces tenemos que hacerle caso, sobre todo si nuestro historial muestra que cuando confiamos en nuestra intuición nos fue bien.

Mi consejo sería: si hacia atrás tenés una buena historia de experiencias positivas, seguí confiando también en ese sistema 1 intuitivo. Trabajemos el sistema 2, seamos lo más expertos posibles para que la parte racional tenga todo el sentido, pero también, si es posible, escuchemos a ese subconsciente del cerebro que nos indica que, aunque los números no lo dejen tan claro, puede ser una buena oportunidad.

Entrevistador: Me gustaría sumar una pregunta que no era parte del guion. Parte de lo que hablamos y creemos es que, sobre todos estos sesgos que trabajamos, la incertidumbre subjetiva tiene un valor importante como amplificadora de esos sesgos, a raíz de todas las vivencias emocionales que tuvo cada persona que atraviesa una toma de decisión de este tipo. ¿Creés que esto es algo acertado o es erróneo? ¿La incertidumbre subjetiva puede amplificar cada uno de estos sesgos para que sean más grandes o más fuertes y se activen al momento de bloquear una decisión?

Jaime: Tendríamos que verlo, porque ahí estaríamos poniendo la incertidumbre del entorno con un rol mucho más relevante a la hora de mediar el impacto de los sesgos. Yo no lo tengo tan claro, porque incluso en contextos sin tanta incertidumbre esos sesgos funcionan.

Creo que esos contextos de incertidumbre hacen que tanto la parte racional como la emocional estén más cautas porque hay mayor riesgo. Pero si lo pensamos, vamos hacia mundos donde la incertidumbre es exponencial. Lo que puede pasar mañana es muy difícil de predecir: crisis económicas, crisis de salud, el futuro de la inteligencia artificial. Entonces, para mí la incertidumbre es parte del contexto que siempre ha estado. No tengo tan seguro que modere los sesgos; para mí es más bien una constante.

La clave es entender cómo funciona el cerebro y cómo tomamos decisiones. En un entorno de incertidumbre, sí, podemos hablar de cierta modulación. No es lo mismo Alemania en los años 2000 que Latinoamérica en años totalmente convulsos. Pero creo que la experiencia vital siempre tiene incertidumbre. Si no está en el entorno, está en la persona: cómo me irá, qué me va a pasar.

En el mundo al que vamos, la incertidumbre es el entry ticket. Va a haber incertidumbre, no se puede sacar y no la podés controlar. Entonces enfoquémonos en entender lo otro, que tampoco podemos controlar del todo: cómo funciona el cerebro, para al menos saber leer lo que está pasando. Sin duda, si trabajás en el sector, podés aplicar muchísimo de este conocimiento para vender y para comprar, entendiendo bien lo que está pasando. Pero en ningún momento vas a cancelar los sesgos que nos hacen humanos.

3.2 Entrevista a Laura Genoni, experta en Sesgos Cognitivos

Especialidad: Neurociencia y Sesgos Cognitivos

Entrevistadores: Gonzalo, Candela y Lucas

Entrevistador: En vez de poner los sesgos como protagonista, el enfoque termina siendo hablar de Argentina, con todas las décadas de inestabilidad macroeconómica que existen y toda la incertidumbre que esto genera, tanto en el entorno como en la cabeza de la persona. Eso es lo que hace que, cuando el comprador llega al punto de tomar una decisión, no sea una decisión meramente sobre datos objetivos, sino que también pesa todo el bagaje del pasado y las vivencias a lo largo del tiempo, generando ese bloqueo o esa duda al momento de decidir.

Laura: Sí, absolutamente. Ahí aparecen los sesgos como manifestaciones observables de esa incertidumbre que existe, no como el core de toda la investigación.

Entrevistador: Exacto, la manera en la que se vuelve visible el comportamiento del comprador.

Laura: Sí. Quieren que les dé mi punto de vista, ¿o prefieren que primero les haga algunas preguntas yo y en base a eso vamos hablando? Como ustedes prefieran.

Entrevistador: Tenemos una guía de preguntas armada, así que si querés se la vamos haciendo.

Laura: Dale, perfecto. De todas formas seguramente esto sea parte de alguna de las respuestas que les vaya a dar. Para sobrevolar un poco la idea que ustedes

tienen, hablando desde mi área de expertise, que es la neurociencia y la psicología: lo más macro de la pregunta de investigación que ustedes están trabajando tiene que ver con entender la toma de decisiones. Cómo la toma de decisiones se puede inclinar para un lado o para el otro dependiendo de la incertidumbre.

La toma de decisiones está compuesta claramente por dos cosas: primero, por la calidad de información que la persona vaya a recibir en términos de la decisión que tiene que tomar sobre esa inversión. Y por otro lado, como ustedes bien plantean, por la experiencia emocional de cada comprador respecto a lo que fue su experiencia previa. Qué le pasó a esa persona como experiencia previa, porque eso tiene mucha incidencia (es más, tiene más incidencia que la parte dura de los datos). La parte emocional tiene una incidencia muchísimo más importante. Hay que entender qué experiencias tuvo esa persona para finalmente tomar la decisión que toma, porque al final las decisiones (esto está comprobado) son más emocionales que racionales. Vale más lo que sentís que la información que tenés. Y lo que sentís puede estar construido en base a lo que viviste, o en base a lo que intuís que pueda llegar a pasar, combinando la información que tenés con las experiencias que tuviste.

Entrevistador: Justo a eso venía la primera pregunta que teníamos: ¿qué diferencia encontrás entre la incertidumbre que surge de los datos del mercado (la volatilidad del dólar, por ejemplo, o si se pueden pedir o no créditos bancarios) y, contrastándolo, la historia emocional de cada persona con respecto al dinero? ¿Qué diferencias hay entre esos dos tipos de incertidumbre?

Laura: Bueno, ahí ya volvemos un poco sobre lo que respondí. Pero básicamente es eso: hay que entender que se sopesan las dos, y que va a tener más importancia la parte emocional, porque al final la decisión es más emocional que racional, y esto ya está comprobado por la ciencia. En términos de estos agentes inmobiliarios, entender de dónde vienen las dudas o las objeciones a la compra o a la inversión, y la capacidad que tengan los agentes de contrarrestar de manera asertiva ese desafío que trae el comprador, va a determinar la calidad de respuesta, en términos de satisfacción, que tenga la transacción. No sé si quedó claro, pero la idea es que la persona [el agente] tiene esa llave: cuanto mejor pueda trabajar esas objeciones, más oportunidades va a tener de cerrar.

Entrevistador: En base a todo esto, ¿qué diferencias percibís en el comportamiento y en la toma de decisiones entre alguien que vivió crisis económicas fuertes o contextos de incertidumbre (como nos pasa a nosotros en Argentina) y alguien, por ejemplo, de Estados Unidos, con quien imagino tenés contacto frecuente? ¿Qué comportamiento distinto tiene esa persona al momento de tomar decisiones, comparado con alguien de acá?

Laura: Lo interesante de esta respuesta es que no hay un patrón generalizable. ¿Qué quiero decir con esto? Que yo pude haber vivido muchas crisis en Argentina (de hecho viví muchas crisis inmobiliarias) y puedo usar eso a favor o en contra: como objeción o como refuerzo para hacer la inversión. Porque en realidad todo depende de cómo se interprete esa vivencia. No es solo el hecho de haberla vivido o no; es la lectura que hacés sobre lo que viviste.

Si yo viví años de incertidumbre y volatilidad, tal vez me quedo más tranquila comprando, teniendo mi dinero invertido en ladrillos, que teniéndolo en el banco.

¿Por qué? Porque nosotros no solo tuvimos problemas a nivel inmobiliario con la suba y baja de las propiedades, sino que también tuvimos problemas con dejar el dinero quieto en un banco. Entonces, ¿qué pesa más para decidirme por comprar ladrillo, tener la plata líquida, o invertirla en otra cosa? No es tan simple como concluir que todas las personas que pasaron por estas crisis van a comportarse igual. Depende de cómo cada uno lo perciba como la manera más segura de mantener su dinero: si lo percibe como amenaza o como oportunidad. Hay gente que lo ve como amenaza, y otra que lo ve como oportunidad.

Esto tiene que ver con los patrones de lo que uno va viviendo en el entorno, pero también con cuestiones culturales. Justo el otro día escuchaba a una psicóloga canadiense [nombre no identificado con claridad en el audio] hablando de esto: de cómo eligen las distintas culturas y qué tan distinto es el proceso entre, por ejemplo, alguien de Estados Unidos, de Francia o de Japón frente a una misma toma de decisión. Daba el ejemplo de un experimento con gaseosas (Coca, Pepsi, Seven Up, Doctor Pepper): el estadounidense decía que tenía cinco opciones para elegir, mientras que el japonés o el ruso decían que tenían una sola opción, porque para ellos “todo era lo mismo” (todas gaseosas). No es que no tuvieran capacidad de elegir entre dos opciones, sino que culturalmente lo percibían de manera distinta, y no necesariamente por falta de opciones reales.

Entrevistador: Yendo para otro lado: cuando una persona tiene toda la información para tomar la decisión y aun así no puede avanzar, ¿qué le está pasando internamente?

Laura: Una de las posibilidades (aclaro que no hay respuestas absolutas, porque no estamos hablando de un caso concreto sino hipotéticamente) es que tenga una parálisis de decisión. La parálisis de decisión viene básicamente por miedo: es como estar cognitivamente un poco bloqueado. Es decir: “no puedo decidir porque, al final, faltan piezas, no logro estar del todo clara”. Si la persona no toma la decisión, puede ser que esté pasando por ese proceso de parálisis por falta de más material, más información, más certidumbre.

O puede ser, como decía antes, que no sea solo cuestión de información o de datos cognitivos, sino de sentirse segura (que es la parte emocional de la que hablábamos). Hay mucha gente que tal vez no tiene toda la información, pero logra sentirse segura y puede dar el paso, tomar la decisión. Y hay gente que no logra llegar a ese estado.

Entrevistador: Esto se conecta con la segunda pregunta que teníamos, sobre qué patrones de comportamiento aparecen en personas que tienen que tomar una decisión de compra grande y difícil de revertir. Mencionaste que no hay un patrón exacto, sino que depende de cómo cada persona lo percibe y lo siente, que es bastante individual.

Laura: Exactamente. Es difícil generalizar el comportamiento humano, porque está determinado por un montón de factores, y esos factores a su vez están vinculados a la personalidad, que muchas veces es única. No hay mucha gente igual a otra: somos todos muy distintos porque tenemos factores muy distintos. No solo te impacta la cultura, también te impactan las experiencias, la idiosincrasia, la personalidad (lo que vos interpretás sobre lo que te pasa). Al final es algo complejo.

Entrevistador: Si igualmente tuviéramos que generalizar un poco, ¿cuáles pensás que podrían ser los patrones de comportamiento o sesgos que aparecen con más frecuencia en este tipo de casos (una decisión de inversión grande y difícil de revertir), sin importar quién esté del otro lado?

Laura: Me refiero, por ejemplo, al miedo: a la parálisis de la que hablábamos antes. Me refiero también a todo lo que venimos indagando, como la aversión a la pérdida, o el análisis del status quo, donde la persona prefiere mantenerse en lugar de arriesgarse a un cambio.

Lo que puede pasar cuando hay mucha incertidumbre es que, al final, el mercado se vea afectado en términos de confianza. Lo peor que le puede pasar a un mercado para que no funcione es la falta de confianza. En un mercado de mayor incertidumbre, hay menos confianza, y a menor confianza vas a tener más gente que se quede paralizada. Estoy generalizando, pero para que se entienda: cuanto más incertidumbre tiene el mercado, menos confianza hay, y cuanto menos confianza hay, menos transacciones hay. Hay mucha gente que se queda atrapada en la red del miedo, paralizada, sin poder dar el paso, dudando demasiado o sobrepensando. Y al ser una decisión difícil de revertir, no tener certeza te puede llevar a tirarte para atrás.

En el fondo, nadie tiene certeza de nada. Yo vivo en Estados Unidos: acá hay gente multimillonaria que compra, por ejemplo, un departamento de 8 millones de dólares en una zona de huracanes, y en cualquier momento puede venir un huracán y volárselo. Y aun así lo compran, porque hay confianza. El problema de base es la emoción, y la emoción viene en parte de la cultura política argentina: tener incertidumbre constante genera que eso afecte todo tipo de mercados, no solo el inmobiliario.

Entrevistador: Te lo doy vuelta entonces, porque el ejemplo del huracán es interesante: alguien gasta 8 millones de dólares en un departamento que un huracán puede volar. Es bastante incoherente, ¿no? O en su lógica, capaz que es coherente, pero usualmente no lo parece.

Laura: Lo que te digo es que nadie tiene certidumbre, nunca, de nada. Esa es la realidad. Por más que en términos de probabilidad sea alta o baja, al final es la confianza la que define la toma de decisión.

Entrevistador: Entonces, en base a eso, ¿qué es lo que está haciendo ese sistema emocional cuando, por más que sepas que una decisión es buena, igual aparecen las dudas y termina apareciendo el bloqueo que no te permite avanzar?

Laura: Ahí el problema es que termina siendo como una balanza: la decisión se va a inclinar de acuerdo a qué pesa más. Si pesan más las dudas, el miedo, la desconfianza, posiblemente se incline hacia el no. Si pesa más para el otro lado, posiblemente se incline hacia el sí.

Entrevistador: ¿Cómo podría una persona del otro lado, pensándolo como un asesor que acompaña el proceso, analizar lo que le está pasando al comprador para poder trabajar esa parte emocional, más allá de los datos racionales?

Laura: Bueno, si tiene la habilidad de entender cuál es el miedo de fondo (porque la persona no te va a abrir todo esto en una conversación de compraventa de una

casa), pero si el vendedor de la inmobiliaria tiene la habilidad de conversar con esa persona de manera tal de ayudarla a tomar la decisión, porque al final, como bien decís vos, no es un vendedor, es un asesor. Si logra ponerse en un lugar verdaderamente de asesor (donde no esté desesperado por cobrar su comisión, sino que pueda escuchar y realmente asesorar a la persona para ayudarla a tomar una buena decisión), tal vez en ese caso algunas barreras bajen. Pero de ninguna manera lo va a garantizar, porque, como decía antes, la toma de decisiones es mucho más compleja, no es tan matemática. No hay un comportamiento lineal que se pueda predecir, y no depende solo del vendedor: depende de muchísimos factores. Entre ellos, creo que uno de los más importantes es cómo se sienta la persona en términos de hacer o no ese cambio, de dar o no ese paso de invertir.

Entrevistador: Ya lo abordamos desde el lado del comprador y también desde el lado del asesor individual. Llevándolo más a las empresas y organizaciones, que tienen que trabajar esto de manera más sistemática dentro de cualquier proceso comercial: ¿cómo sentís, con las empresas con las que trabajaste, que leen esta parte emocional? ¿Cómo ayudás a que empiecen a leer ese lado más emocional de la toma de decisiones? ¿Qué capacidades sentís que tienen o que les faltan para poder hacerlo?

Laura: Justo estuve hablando con un cliente de algo distinto, pero vinculado, que tiene que ver con la empatía en la venta. Culturalmente se creyó durante mucho tiempo que los mejores comerciantes o empresarios del mundo son voraces, que “se comen a todos”. Y la discusión con este cliente tenía que ver justamente con eso: tal vez esa lógica sirve o es eficiente en algo transaccional, pero cuando uno quiere construir, a mediano o largo plazo, una relación de confianza, es otro tema. Es el gran dilema: si vos sentís que el otro siempre te va a “devorar” en una negociación, ¿te sentís en condiciones de ceder y confiar en esa persona? Probablemente no. Entonces, lo que se construye así no es eficiente a mediano o largo plazo.

Si tuviera que nombrar una competencia que cambia la mirada sobre lo comercial y sobre los resultados, sería esta pregunta: ¿qué es mejor, vender por vender, o que el otro realmente construya una relación con vos y te entienda como su persona de confianza, hoy y siempre, para cualquier negocio inmobiliario que le surja en la vida? Son preguntas que llevan a respuestas distintas y a formas distintas de abordar una misma situación de ventas: una construye algo transaccional de corto plazo, la otra construye una relación y un vínculo de confianza de años, de varias transacciones, no de una sola.

Entrevistador: Para ir cerrando: si tuvieras que decirnos en pocas palabras qué es lo que sentís que más le cuesta a alguien que tiene que tomar una decisión de compra importante en un contexto económico inestable, ya sea desde tu lado de experta o desde tu experiencia personal, como alguien que también vivió esto en el país. ¿Qué nos podrías decir?

Laura: Creo que lo redondearía con lo que venimos conversando: la confianza. Eso es lo que más le cuesta a alguien: la confianza, porque la confianza es el driver para que esa persona accione. Y la confianza puede verse afectada por falta de información, o por malas vivencias y malas experiencias que se retrotraen y terminan paralizando a la persona. La confianza, finalmente, es lo que determina si la persona avanza o no. Me parece que es la llave, o la parte más clave de cualquier

negocio (y de cualquier construcción en general). Cualquier país está basado en confianza: a los países que les va mejor económicamente vas a ver que tienen mucha confianza comercial. Estados Unidos es un país que genera confianza, y por eso puede generar alianzas: todas las alianzas que tiene con otros gobiernos están basadas en confianza.

Entrevistador: Y además, existe ese mínimo de riesgo (como hablábamos con el ejemplo del huracán), pero igual está la confianza por sobre todo lo demás.

Laura: Exacto. El tema es una balanza: qué prevalece. Si prevalece la confianza, a pesar de que siempre hay riesgo en todo, la decisión va a ser positiva. Si no prevalece la confianza, la decisión va a ser negativa.

3.3 Entrevista a Lorenzo Galan, experto en Ciencias del Comportamiento

Especialidad: Psicólogo, doctorando en Ciencias del Comportamiento, docente en UBA y Universidad de San Andrés

Entrevistadores: Gonzalo, Candela y Lucas

Entrevistador: Te cuento un poco de qué va. Estamos haciendo una tesis grupal de tres personas en UADE, en la facultad de administración. Es un proyecto de investigación donde uno elige el tema, entrevista a personas clave y a expertos, hace algunas encuestas y saca conclusiones. El foco está puesto en que sea una tesis bien enfocada. Si querés, contame un poco tu background para poner contexto, y después te voy preguntando.

Lorenzo: Soy psicólogo recibido en la Universidad de Buenos Aires. Mientras hacía la carrera de grado hice tres años de investigación y docencia, y cuando me recibí me postulé a un doctorado. Estoy más o menos a mitad del doctorado y empecé a dar clases tanto en la UBA como en la Universidad de San Andrés, donde actualmente estoy a cargo de proyectos de la licenciatura en ciencias del comportamiento. Ese es, de forma muy resumida, mi background.

Entrevistador: Buenísimo. Nosotros arrancamos queriendo indagar sobre sesgos cognitivos: cómo existen en operaciones inmobiliarias y qué estrategias comerciales usan los agentes para destrabar los bloqueos decisionales que tienen los compradores. Con el tiempo fuimos cambiando el foco y terminamos apuntando a analizar cómo la incertidumbre subjetiva, más que nada en el contexto argentino con todas las décadas de inestabilidad que tiene, afecta la toma de decisiones en el mercado inmobiliario. Qué le pasa a la persona a lo largo de ese proceso decisional desde que decide buscar una propiedad hasta que se anima a comprarla o se bloquea y no lo hace.

Lorenzo: Primero quiero decirte algo que creo que vos ya sabés: mientras las decisiones económicas las toman seres humanos, el comportamiento y la psicología es lo que dicta ese comportamiento. Y acá hay algo importante: cuando una persona toma una decisión, su contexto y su cultura están también detrás. No podés aislar una decisión sin contemplar el contexto.

Esto está bueno que lo digan porque Argentina es uno de los países con tasas de inflación más altas históricamente. Si yo evalúo el comportamiento de un argentino desde afuera, muchas de esas decisiones pueden parecer irracionales: ¿por qué esta persona compró tanta cantidad de esto? Pero cuando entendés el contexto de inflación y devaluación, entendés ese comportamiento. Las personas salían a estocarse de cosas porque la moneda perdía valor rápidamente. Ese comportamiento está basado en el aprendizaje del entorno. Los modelos de predicción no son extremadamente buenos todavía, pero estamos mejorando mucho.

También quiero mencionarte algo que puede venirles bien para la tesis: el sesgo de presente y el modelo de Hyperbolic Discounting. Este modelo trata de explicar la inconsistencia temporal entre tomar una decisión hoy versus una decisión en el futuro. Si yo te pregunto qué preferís, 100 pesos ahora o 120 en una semana, muchas personas eligen los 100 ahora. Pero si la diferencia es entre 1.200 en un año o 1.200 en un año y una semana, las personas tienden a esperar la semana extra. Eso demuestra que hay una pérdida de valor que no es constante: le damos mucho más valor a lo inmediato que a lo futuro. En el contexto argentino, donde las cosas pierden valor de manera muy acelerada, esas diferencias se amplifican. Creo que les puede venir bien para entender cómo la perspectiva a futuro es mucho más riesgosa en un entorno como el nuestro.

Entrevistador: Justamente, eso conecta con lo que nosotros buscamos explicar: que las décadas de inestabilidad económica en Argentina no solo generan incertidumbre objetiva en el mercado, sino una incertidumbre subjetiva dentro de cada comprador, en el lado emocional, que produce bloqueos decisionales que se manifiestan a través de sesgos. Los cuatro sesgos que tomamos son la aversión a la pérdida, el sesgo de statu quo, el efecto de anclaje y la parálisis por exceso de opciones. Y el otro lado de la tesis es entender qué tan conscientes son los asesores inmobiliarios de que existe esta dimensión emocional, más allá de lo racional.

Lorenzo: Hay algo interesante ahí. En Argentina, dado todo lo que se vivió, la sensación de que uno puede perder algo es mucho mayor. La pérdida está más presente. Entonces hay más tendencia a decisiones impulsivas, a pensar en la incertidumbre, porque uno ya tiene una historia de aprendizaje en la cual eso ya pasó y puede volver a pasar. Es como te quemás con leche y ves la vaca y llorás: uno ya aprendió que eso puede ocurrir. Tener esa alternativa en la memoria cambia un montón de decisiones.

Entrevistador: Primera pregunta entonces: ¿qué diferencias hay entre la incertidumbre que surge de los datos del mercado y la que surge de la historia emocional de cada persona, de sus creencias y experiencias con el dinero o con inversiones grandes? ¿Y cómo pensás que se puede resolver cada una?

Lorenzo: Ya de por sí el futuro es incierto: podés ver el pronóstico meteorológico y que te pase cualquier otra cosa. La persona ya tiene que asumir cierta incertidumbre al momento de tomar una decisión. Ahora bien, al tener una historia emocional donde vivió crisis, creo que esa aversión a la pérdida o ese miedo a la incertidumbre se amplifica.

Es muy complicado generalizar. ¿A quién es más fácil venderle, a alguien que vivió 2001 o a alguien que no lo vivió? Depende de la persona y de su personalidad. Puede ser alguien que diga yo ya viví esto, nada puede ser peor, y tome una decisión arriesgada. O puede ser alguien que quedó tan marcado que prefiere no arriesgarse por más datos que le des. La respuesta no depende solo de lo que vivió ni de los datos que uno le da, sino también de factores de la personalidad de cada persona.

Entrevistador: ¿Creés que existen diferencias perceptibles en el comportamiento de la toma de decisiones entre alguien que vivió crisis económicas fuertes y alguien que no?

Lorenzo: Diría que sí, pero no te sabría decir en qué dirección resuelve esa decisión. Te doy un ejemplo: podés ir a un lugar y pasarla muy bien, y la persona que fue con vos puede decir que la pasó muy mal. La misma experiencia se procesa de manera completamente distinta. Entonces, sí puede haber una diferencia en el comportamiento, pero esa diferencia puede ir hacia un perfil hiper arriesgado o hacia un perfil hiper conservador, dependiendo de cómo la persona procesó esa experiencia.

Hay otro factor: la edad. Está bastante demostrado que a medida que uno crece se vuelve más conservador. Entonces, si estamos hablando de personas que vivieron 2001 y hoy quieren comprar una propiedad, posiblemente sean personas bastante grandes, lo que agrega otra variable al análisis.

Entrevistador: Si alguien tiene toda la información para tomar una decisión económica importante pero igualmente está trabado y no puede avanzar, ¿qué sentís que le está pasando internamente?

Lorenzo: Pueden pasarle muchas cosas: que sea su primera propiedad y no sabe cómo funciona el proceso, que haya pedido un préstamo, que tenga deudas, que no esté seguro con su trabajo. Cuando uno tiene que gastar un gran volumen de dinero, el miedo a la pérdida o la aversión a la pérdida es mucho mayor. Para una persona que tiene todo su capital puesto en esa decisión y no tiene más dinero, esa aversión es enorme.

Volviendo al tema de las crisis: si la persona percibe señales similares a las del 2001 y siente que puede venir una crisis, eso va a impactar fuerte en su decisión. Pero también hay algo más: cuando tomamos decisiones muy importantes, el sistema 1, que funciona en la cotidianidad de manera automática, se desplaza un poco, y el sistema 2 empieza a estar en juego. Empezamos a evaluar y reevaluar situaciones. Y en ese proceso, la historia de aprendizaje emocional es más importante que nunca.

Entrevistador: Si tuviéramos que hablar de patrones de comportamiento, sabiendo que no se puede generalizar, ¿cuáles creés que aparecen con más frecuencia cuando alguien tiene que tomar una decisión económica grande y difícil de revertir?

Lorenzo: Haciendo arquetipos, yo diría que hay tres. Primero, el eterno indeciso: la persona que está dando vueltas la decisión antes de tomarla y nunca termina de hacerlo. Segundo, la persona que dio muchas vueltas buscando información, asesorándose bien, analizando cada aspecto, y al final terminó tomando la decisión. Y tercero, la persona que está completamente convencida de lo que tiene que hacer

y tiene esa especie de certeza al momento de encarar una decisión económica muy grande. Los tres existen, y yo que trabajé en ventas los viví los tres. Hay momentos en que alguien te dice que le gusta, que le parece bien el precio, que lo necesita, y aun así lo sigue postergando. Es frustrante, pero pasa.

Entrevistador: ¿Qué está haciendo el sistema emocional cuando alguien bloquea una decisión que objetivamente le conviene tomar? Y yendo a lo práctico: ¿qué podría hacer un asesor para acompañar ese proceso y trabajar sobre ese bloqueo?

Lorenzo: El sistema 1 está asociado principalmente a la autoconservación. Evolutivamente estamos diseñados para buscar continuamente formas de autopreservarnos. Y el sistema 1 es pura emoción: si vos tenés un vendedor que solo te da datos y solo te explica cosas pero no conecta con vos emocionalmente, es muy difícil que uno quiera confiar en él. Porque el sistema 1 es pura decisión automática y emocional.

Uno puede tener una emoción y tener la capacidad metacognitiva de reflexionar sobre ella, de entender por qué le pasa. Pero ese proceso lleva tiempo, y cuando uno toma decisiones en la cotidianidad, ese tiempo no está. Entonces creo que la primera respuesta que le daría a un asesor es: no solo le des datos, empatizá con la persona desde la parte emocional. Preguntale cómo se siente con esto. Ese tipo de conexión es lo determinante.

Entrevistador: ¿Trabajaste alguna vez con organizaciones que estén buscando implementar el trabajo sobre la dimensión emocional de las tomas de decisiones o de los bloqueos decisionales?

Lorenzo: Con bloqueos específicamente no tuve experiencias. Sí tuve experiencias con personas que tenían mucho miedo a la incertidumbre y al futuro, pero no con bloqueos decisionales en el sentido que lo planteás. Lo que sí te puedo decir desde un punto de vista más teórico es que la personalización importa mucho. Si yo siento que soy un cliente más de una inmobiliaria, que me mandan lo mismo que le mandan a otros, no tiene tanto valor. En cambio, si veo que me están dando atención dedicada, que me están haciendo un seguimiento personalizado, eso genera otra sensación. Creo que ahí está una parte importante de la respuesta: la personalización de la experiencia. Uno está pagando un servicio, y busca sentir que ese servicio está pensado para él. Si sentís que sos uno más en una lista, la confianza baja. Y hay otro punto: muchas veces se da por supuesto que la gente sabe cómo funciona el proceso de compra. Pero mucha gente no sabe qué tiene que hacer en cada paso, qué implica la reserva, qué hace el escribano. Explicar eso también es parte de la personalización y genera confianza.

Entrevistador: Para cerrar: desde la teoría, ¿qué es lo que más le puede costar a alguien tomar una decisión de compra importante en un contexto económico inestable e incierto como el de Argentina?

Lorenzo: El paso de comprometerse con la decisión. Uno puede querer hacer cosas, pero el hecho de ir y decir voy a adquirir esta propiedad, voy a poner este dinero, ese primer paso de comprometerse ya es donde más aparece el miedo a la pérdida. Y cuando uno ya se comprometió con una parte, por ejemplo con el 30% de reserva, ahí es cuando también aparece el pensamiento de y si me va mal, pierdo todo lo que falta poner. Prefiero frenar y perder el 30 antes que arriesgar el 70

restante. Creo que el foco hay que ponerlo ahí: en cómo la persona interpreta ese momento, cuál es el framing que le da. Si lo ve como ya puse el 30 y puedo perder el resto, el bloqueo se activa con más fuerza. La manera en que se encuadra esa situación es determinante.

Anexo 4- Entrevistas a personas clave.

4.1 Entrevista a Norberto Schiappacasse, asesor inmobiliario

Perfil: Asesor inmobiliario con experiencia en compraventa residencial

Entrevistadores: Gonzalo, Candela y Lucas

Entrevistador: Queremos saber cómo es el camino que recorre alguien desde que empieza a buscar una propiedad hasta que decide comprarla, y si en algún momento surgen complicaciones.

Norberto: Hay dos perfiles totalmente distintos: el que vende y el que compra. Del lado del vendedor, el proceso arranca con reuniones, muchas veces con referidos. Ahí me junto con el propietario para conocer sus expectativas y por qué quiere vender. En base a eso organizo una visita a la propiedad, saco fotos de uso interno y armo un informe de valor con comparables de la zona. Una vez que presento ese informe, consensuamos un valor de publicación, siempre dejando un margen de más o menos el 10%, porque el propietario quiere conseguir el mejor precio y el comprador quiere pagar lo más barato posible.

Del lado del comprador es distinto. A diferencia de Estados Unidos, donde se firman acuerdos de exclusividad con el agente, en Argentina no existe ese compromiso fuerte. También suelen ser personas referidas. En base a una charla previa armamos la búsqueda, les vamos enviando propiedades y coordinamos visitas con la otra inmobiliaria. Si les interesa alguna, se hace una reserva de oferta y ahí empieza la negociación con la contraparte.

Entrevistador: ¿Identificás que hay compradores más difíciles de acompañar?

Norberto: Esto es un tema de relaciones y de servicio. Te encontrás con el que confía ciegamente y deja todo en tus manos, el que se mete un poco más, y el que no hay nada que le venga bien. Y esto pasa tanto del lado de la venta como de la compra. El trabajo no termina con conseguir la venta y cobrar la comisión, que generalmente se cobra recién en la escritura. El objetivo es acompañar hasta el final. Pero a veces hay que saber soltar también, si te das cuenta de que con cierta persona ya pasó mucho tiempo y no va.

Entrevistador: Tomemos un perfil específico: alguien que tiene la plata, encontró la propiedad que le gusta, pero cuando tiene que firmar y avanzar, se frena. ¿Identificás este tipo de perfil? ¿Cómo lo trabajás?

Norberto: Ahí nuestro trabajo es tratar de convencerlo de que es lo mejor para él. Lo importante es identificar cuáles son, para esa persona, las condiciones más importantes que debe reunir el departamento. Nunca vas a encontrar la propiedad perfecta que cubra todos los requisitos, pero siempre hay condiciones más importantes que otras: la zona, que sea un piso alto y luminoso, que tenga cochera.

Si esas condiciones se cumplen, hay que decirle: vos me dijiste que lo más importante para vos era tal cosa, ¿las cumple? Sí. Entonces, ¿por qué no la vas a comprar si tenés la plata y está en precio?

Entrevistador: Pero aun así no avanza. ¿Qué creés que le está pasando?

Norberto: Ahí quizás no está tan convencido de mudarse. Si tiene la plata, tiene el departamento que cumple todo lo que busca y no se muda, es porque en el fondo, cuando llegó ese momento, se dio cuenta de que no quería mudarse, o teme quedarse con menos ahorros para el futuro. Venimos de un país con muchos sobresaltos económicos, políticos e institucionales, y eso da temor. Lo que yo termino diciéndole es: si no avanzás, es porque en el fondo no querés mudarte, todavía te sentís cómodo donde estás. El que tiene la necesidad real, porque le queda chico donde está, lo termina haciendo.

Por eso también se hacen las reservas y los refuerzos de reserva, para dar tranquilidad de que la operación va encaminada, porque muchas veces están encadenadas: el que vende, vende justamente para poder comprar. La reserva de oferta sirve para dejar un dinero con el compromiso de continuar la operación. Una vez aceptada, se hace un refuerzo de reserva, donde ya estás poniendo el 5% del valor de lo que vas a comprar. En una operación de 200.000 dólares son 10.000 dólares, y eso lo vas a pensar dos veces antes de tirarte atrás y perder esa plata. Si el vendedor se arrepiente, tiene que devolver esos 10.000 dólares más otros 10.000 de su bolsillo. Ese compromiso económico influye mucho para que no te arrepientas.

Entrevistador: ¿Cómo actuás cuando una persona con la que venías interactuando empieza a disolverse dentro del proceso?

Norberto: Son charlas profesionales que hay que tener con el cliente. Si le mandaste cosas, estuviste una semana visitando propiedades y después pasan veinte días y no te responde, o te empieza a decir que no puede por esto o por aquello, ahí hay que volver a hacerse la misma pregunta: ¿estás realmente interesado en salir a buscar algo para comprar, o no? Depende mucho del perfil: el inversor, que compra para generar una renta con un alquiler, suele tomarse más tiempo que el que está apurado por mudarse. Pero uno se va dando cuenta charlando.

También influye mucho la situación del país. Ahora pareciera que hay cierta estabilidad, la inflación está estancada y el dólar no sube ni baja. Pero en momentos de mucha fluctuación, cuando el dólar se devaluaba constantemente o la inflación tenía ratios mensuales muy altos, era mucho más complicada la venta o la compra, y solamente operaban quienes realmente estaban interesados o necesitados.

Entrevistador: Y cuando el comprador te dice que nada le convence, ¿sentís que le falta información, o que está evitando tomar la decisión?

Norberto: Información no le va a faltar, porque si uno tiene claro qué características busca, le va a mandar todo el material que encuentre que se adecúe a eso. Puede pasar que no aparezcan opciones, y ahí hay que ser franco y decirle que con esas condiciones es muy difícil encontrar algo. Tengo un cliente de hace años que busca un departamento sobre la avenida Libertador, piso alto, luminoso, con vista al río, entre 400.000 y 500.000 dólares, entre Callao y La Pampa. Ayer me puse a mirar y

no encontré demasiado. Esa persona no tiene apuro, está esperando a que aparezca el departamento indicado. Me pasó también con gente que quería salir de oficinas en Puerto Madero para irse a Palermo o Núñez, y les dije que en Puerto Madero iban a vender muy barato porque está todo ofrecido, y comprar muy caro en Núñez o Palermo porque está muy demandado, entonces no les convenía esa ecuación. Se hace un informe, se lo paso, y después ellos son los que toman la decisión.

Entrevistador: Para cerrar, ¿qué consejo le darías a alguien que está empezando en esto?

Norberto: Lo importante es la escucha activa: entender realmente cuáles son las necesidades de esa persona, y en base a eso buscar lo que más se asemeje para poder ayudarla en todo el proceso. Eso no significa necesariamente una reunión de una hora, hoy el WhatsApp se usa muchísimo y reemplaza esas reuniones personales. Lo que más le sirve al comprador es no tener que dedicar su propio tiempo a filtrar propiedad por propiedad, algo que el agente puede hacer perfectamente: le consigo algo, se lo mando, coordino la visita, lo asesoro sobre cuánto puede dejar de seña, en qué oferta, por qué precio. Y de esa manera lo desligo de todo el proceso. Además, eso no le genera ningún costo adicional, porque la comisión la paga la punta vendedora y se reparte entre las dos inmobiliarias. Si lo hace por su cuenta, cuando llegue el momento de pagar la comisión se la van a cobrar igual, a menos que sea una operación directa con el dueño. Pero la escucha es lo más importante: juntarse y entender cuáles son las necesidades, y en base a eso actuar.

4.2 Entrevista a Lao Luchetti, agente inmobiliario

Perfil: Agente inmobiliario con experiencia en compraventa residencial

Entrevistadores: Gonzalo, Candela y Lucas

Lao: Obviamente siempre está la idea de intentar lograr el objetivo, que es una venta, una vez que unimos las partes, al comprador y al vendedor. Pero no somos de volver loco al comprador: si no avanzó en una operación o vio una propiedad, no es nuestro estilo estarle encima y tratar de convencerlo como sea para que compre. Si vale la pena, si realmente ese negocio está bueno y nosotros entendemos que a ese cliente le puede servir esa propiedad, ahí sí le decimos que no se la pierda. Pero si no es el caso, si la vio y no le gustó y nosotros consideramos que esa propiedad no era para esa persona, capaz que no hacemos contacto nunca más. No es vender por vender. Si realmente vale la pena, intentamos hacer ese movimiento para que la persona pueda avanzar. Si no, no.

Entrevistador: Y te queríamos preguntar: ¿cómo es el camino que recorre una persona desde que empieza a buscar una propiedad hasta que decide comprar? ¿Dónde están las complicaciones para el comprador?

Lao: El proceso de búsqueda en general es muy sencillo hoy: arrancás por los portales o las redes, hacés contacto con la inmobiliaria, con el broker, con el agente, como lo quieran llamar. A partir de ahí concretás una visita y después viene lo que decía recién: las ganas, la intención de avanzar con esa propiedad, todos los pasos

para que se concrete la operación, la reserva, la señal, todo lo que sea. Y ahí ya estás embarcado en intentar cerrar esa operación. Hablo de la parte del comprador, claro.

Entrevistador: Sí, y capaz en esas distintas etapas, ¿en qué momento sentís que el comprador tiene más dudas o se va frenando?

Lao: En general, en nuestra experiencia, cuando uno visita la propiedad te puede pasar que se genere un montón de dudas, pero simplemente porque esa propiedad no te convenció tanto, no por algo en particular. Y ahí está lo que hablamos antes: nosotros le preguntamos qué es lo que no le convence. Si nosotros consideramos que lo que le estamos diciendo a esa persona para que avance está bueno, lo hacemos. Ahora, no le vamos a decir una trampa. Por ejemplo, si no le convence la cochera porque tiene una Amarok, nosotros no le vamos a decir que entra perfecta si sabemos que no entra. No hacemos esas cosas.

Entrevistador: ¿De qué forma sentís que la situación económica del país afecta el comportamiento de los compradores? ¿Notás diferencias entre épocas más estables y épocas más complicadas?

Lao: Sí, todo el tiempo. En este país, todo el tiempo. Nunca es un buen momento en Argentina para comprar, por eso siempre que tenés la oportunidad y tenés que comprar, comprás. Porque, por ejemplo, de 2017 a 2018 fue para mí el mejor momento del mercado inmobiliario en Argentina. De 2019 a 2023, con la pandemia en el medio y todo lo que vino, fue un desastre: las propiedades se fueron a pique. Y después del cambio de gobierno de 2023 empezó a levantar de nuevo, pero hasta el día de hoy, si bien el mercado mejoró mucho y se activó bastante, no volvimos a los valores de 2017-2018. Hay todavía una desconfianza, una incertidumbre del público en general: este gobierno viene haciendo las cosas bien en materia económica en algunos aspectos, y en otros no tanto. Entonces la gente apuesta un poco a los inmuebles, pero con el miedo de que si el año que viene le va mal al gobierno, vienen los otros de vuelta y el país se frena otra vez. Nuestro rubro es complicado: cuando la cosa va bien está muy bueno, cuando el país no va bien, baja todo.

Entrevistador: En base a eso, y teniendo en cuenta que ustedes aplican un filtro distinto al resto y no son de insistir tanto, ¿qué características tiene el cliente que suele ser más difícil de acompañar a lo largo del proceso?

Lao: Hay de todo. El que está comprando su primer departamentito puede terminar siendo igual de complicado que el que está comprando una casa de dos millones de dólares. Nunca es por uno o por otro, siempre hay cuestiones que complican la operación en todos los casos.

Entrevistador: Relacionado a eso, ¿cuál es la primera señal que les hace sospechar que un comprador se va a trabar antes de decidirse?

Lao: Buena pregunta. Nosotros capaz nos damos cuenta desde que arrancamos si esa persona realmente está convencida de avanzar o no, en cómo se comporta: si te pregunta tal cosa, tal otra, o por ahí te dejan una reserva y cuando planteás la reunión para hacer un refuerzo o una señal esa persona te da largas. Ahí ya decís, esto no me huele bien. O también pasa antes de cerrar la operación: hacés una

visita, una segunda visita, viene todo bárbaro, la persona está entusiasmada, y de repente empezó con dudas.

Entrevistador: ¿Y por qué creés que pasa eso? ¿Qué le pasa a esa persona que venía todo bien y de pronto se frena?

Lao: A veces pasa lo que le pasa a todos: algo que en un primer impacto te gustó mucho y en una segunda o tercera visita encontraste cosas que no habías notado antes. Y ahí ya empezás a dudar y capaz no avanzás, o avanzás pero habiéndote dado cuenta de que no era el producto perfecto que habías visto en el primer momento.

Entrevistador: ¿Y ustedes tienen alguna estrategia para cuando ese comprador que venía avanzando de repente frena?

Lao: En ese punto, una vez que ya se hizo una reserva, ahí sí apretamos un poco. No es convencer, pero apretamos, porque esa reserva ya se le trasladó al vendedor. Imaginate que hacemos una reserva y le decimos al vendedor que le compran el departamento, y de repente el comprador empieza con dudas: el vendedor te mata. Entonces ahí sí tenemos que acelerar y hacer lo que sea para intentar cerrar la operación. Lo que intentamos hacer es lograr que el comprador avance al refuerzo, de modo que llegue a un punto en que diga: ya está, por más que no me guste del todo lo que estoy comprando, tengo que avanzar, no me queda otra. Porque me comprometí con una reserva, dejé un refuerzo, y si me echo atrás pierdo la plata que puse.

Entrevistador: Y cuando la persona te dice que necesita pensarlo un poco más, que todavía no está segura, antes de reservar, ¿cómo lo interpretan? ¿Piensan que necesita más tiempo, más información?

Lao: Pasa mucho eso. Lo que te decía antes: por ahí vio una propiedad una o dos veces y ves que se enfrió, que no te volvió a contactar o te responde tarde. Ahí es donde probablemente vemos que este se cayó. De vuelta, si nosotros consideramos que esa propiedad está buena para esa persona, intentamos preguntarle qué es lo que no le termina de convencer. Si nos dice que el living le parece chico, por ahí le mostramos que con los muebles le queda cómodo. O si está viendo otras cosas, le pedimos que nos las pase y le damos una opinión. Pero siempre desde un lado genuino, no desde un lado tan vendedor.

Entrevistador: Para cerrar: si tuvieras que resumir lo que fuiste aprendiendo a lo largo de los años sobre cómo ayudar a las personas a decidir cuando sentís que están trabadas, ¿qué le dirías a un colega joven que está aprendiendo?

Lao: Es difícil porque yo soy muy especial en eso: no me gusta convencer a nadie. Dejo que si se tiene que dar, se va a dar, y no nos gusta presionar al comprador para que haga algo cuando realmente está dudando, porque si está dudando es porque hay algo que no le está cerrando. Intentar convencer a alguien que está en duda no está bueno. A un colega le diría eso: si hay una persona que no está convencida de algo, no le intentes convencer para beneficio propio. Hacé todas las preguntas necesarias, preguntale por qué no está convencido, ayudalo a tomar una decisión desde un lado más genuino. Si es por la zona, si es por la cochera, si es por el living, por la cantidad de baños, por el estado del departamento, hacé esas

preguntas y ayudalo desde ese lado. No desde el lado de vender a como dé lugar. Yo conozco colegas que quieren vender sí o sí: si alguien les dice que hay una humedad enorme, te dicen que no es humedad, que es pintura descascarada. Nosotros no hacemos eso.

Entrevistador: Perfecto. Y un poco para contarte de qué va la tesis: lo que estamos analizando es que del lado de las estrategias comerciales, todo el que vende propiedades va más por el análisis de la propiedad en sí, y no se analiza tanto toda la parte psicológica de lo que le pasa al comprador: la aversión a la pérdida, el hecho de que al tener tantas opciones se genera una propiedad idealizada que después nunca se encuentra y por eso nunca se termina avanzando, o la tendencia a quedarse donde está antes de arriesgarse a tomar una decisión aunque encuentre la propiedad que le gusta. Lo que estamos analizando es qué tan conscientes son los asesores inmobiliarios de que pasan estas cosas y cómo las trabajan.

Lao: Sí, y en eso nosotros lo mismo: si no estás convencido, tranquilo, no pasa nada, tomate tu tiempo. No vamos a invadir al comprador, porque de vuelta, por ahí estás actuando mal. Si yo sé que en unos meses el país se frena todo y te estoy haciendo comprar una propiedad que en un año y medio puede valer mucho menos de lo que pagaste, no está bueno. Eso no lo hacemos.

4.3 Entrevista a Carlos Bottini, agente inmobiliario

Perfil: Agente inmobiliario con experiencia en compraventa residencial y personal shopper

Entrevistadores: Gonzalo, Candela y Lucas

Entrevistador: Para darte una breve intro: estamos indagando sobre operaciones inmobiliarias en contexto de incertidumbre. Qué le pasa al comprador y cómo es la toma de decisiones a lo largo del proceso de compra, y qué estrategias tienen los asesores inmobiliarios para ir guiándolos según cómo se traben o no en ese proceso. La primera pregunta es para que nos cuentes cómo es ese camino que recorre una persona desde que empieza a buscar una propiedad hasta que se decide por comprar, y si sentís que en algún momento del camino aparecen complicaciones con más frecuencia.

Carlos: Separo un poco acá. Por un lado están las personas que me consultan y que no conozco: desde ese lado no te puedo decir mucho porque cada uno es un mundo, hay gente más decidida, hay gente que le gusta visitar cincuenta mil propiedades. Pero lo que sí puedo contar es algo que hago bastante, que es el personal shopper: le hago la búsqueda directamente al cliente. Ahí cómo funciona: hago una selección, por ejemplo, arranco con 20 o 25 propiedades, yo voy a ver 5 o 6, y a medida que algo va gustando volvemos a hacer una segunda visita. Trato de hacerlo con gente más decidida y que tenga la plata en mano.

En cuanto a las complicaciones, veo dos cosas principalmente. Una es que hay mucha gente que necesita vender para poder comprar, y por ahí yo trato de explicarle que el proceso es al revés: primero tenés que salir a vender y una vez que tenés la reserva salís a buscar, porque si buscás primero, te gusta algo y tenés que esperar tres o cuatro meses para vender tu propiedad, la que te gustó ya se fue. La

otra complicación es que siempre uno quiere más de lo que su presupuesto le da. Hay que tratar de ajustar a las prioridades: no se puede tener cochera, terraza, piso alto, luminoso y amenities todo junto. Entonces hay que identificar bien qué factores tienen prioridad. Pasa con todos los presupuestos: el que tiene 100.000 dólares quería algo de 150.000, y el que tiene un millón quería algo de un millón y medio. No depende del presupuesto, siempre uno espera más de lo que verdaderamente puede comprar.

Entrevistador: ¿De qué manera sentís que la situación macroeconómica del país influye en los compradores y en sus decisiones? ¿Notás diferencias entre momentos más estables y momentos de mayor incertidumbre?

Carlos: Yo estoy hace dos años trabajando en esto, entonces siempre estuve con este gobierno y por suerte en este momento hay crédito y el dólar dentro de todo se mantuvo estable. Sí me pasó en el momento de las elecciones legislativas del año pasado que el dólar fluctuó un poco más, y la gente frena. No es lo mismo firmar a un dólar y que en uno o dos meses estés firmando con otro dólar: si estabas medio justo, la gente para la pelota y espera que la situación se normalice un poco. Entonces se frena todo, la gente está más dubitativa, no tiene la certeza de firmar o prefiere esperar. Ahora por ahí se abrió un poquito más.

Entrevistador: ¿Qué comprador te resulta más difícil de acompañar en el proceso? ¿Qué características tiene esa persona a la que le tenés que poner un poco más de trabajo?

Carlos: Por ahí lo que más complica es la zona. Yo creo que la zona no varía mucho entre un tres o cuatro ambientes, pero si una persona te dice que busca en Belgrano, Núñez o Villarquiza y tampoco tiene muy definido dónde quiere vivir, para mí eso es lo más importante en este rubro: debería ser la prioridad número uno. Cuando una persona es muy indecisa y te abarca mucho espacio geográfico, se complica.

Entrevistador: Y cuando ya arrancan con ese proceso y te consultan por alguna propiedad, ¿dónde sentís que está la primera señal para sospechar que alguien se va a trabar antes de tomar la decisión?

Carlos: Normalmente no hago tantas búsquedas, salvo que sea alguien de mucha confianza al que le vendí antes. El principal factor que veo es si una persona verdaderamente quiere comprar: te atiende cuando la llamás, te contesta a los diez minutos. Ahora, si ves a una persona muy dubitativa que no está encima, o que le hablás de una propiedad y se confunde, o que le armaste un drive con todas las propiedades y a los dos días ni lo vio, ahí está el flag de que no va a avanzar. Es tiempo que uno le dedica, entonces por ahí hay que frenar o decírselo en la cara: che, mirá, si vamos a hacer esto necesito que estés al cien por ciento, y si no, lo dejamos para más adelante.

Entrevistador: ¿Y qué perfil tienen esas personas que se traban así? ¿Qué creés que les pasa?

Carlos: A mucha gente lo que le pasa es que tiene en la cabeza ir a buscar una propiedad y mudarse, pero todavía no tomó realmente la decisión. Yo ahí veo una diferencia fuerte, y por eso los créditos te dan una pauta: una persona que va, llena

todas las solicitudes, completa todos los datos que pide el banco, esa gente está decidida a comprar. En cambio, cuando llega alguien que dice ay, estaba pensando, sí, buscame algo, ahí hay que sentir la decisión de la persona y que no sea dubitativa.

Entrevistador: ¿Tuviste alguna operación que haya llegado hasta el punto final, que haya estado a punto de firmar o pagar la reserva, y que de la nada se haya caído? ¿Cómo lo manejaste?

Carlos: Tuve una clienta que finalmente igual compró, pero hicimos dos reservas antes. Hubo una inclusive en la que iba camino a hacer la reserva, ya todo confirmado, y yendo para allá se arrepintió. Pero después de un tiempo logramos comprar igual. Era una persona que tenía los dos factores al mismo tiempo: por un lado me contestaba, estaba decidida. Y por el otro, cada vez que avanzaba se tiraba para atrás por su propia duda. Es una decisión muy importante, algo que te puede durar diez, quince, veinte años. En este caso era una chica joven y la primera propiedad que reservó era un primer piso: había un tema de seguridad, no estaba convencida, hasta que en el último día se echó atrás. La volvimos a buscar y finalmente encontró algo que le convenció.

Entrevistador: ¿Cómo trabajás a esos compradores que vienen avanzando y de repente dejan de moverse?

Carlos: El que deja de moverse, yo directamente le consulto. Es algo que planteo desde el principio cuando arrancamos con la búsqueda: en el momento en que veo que no hay ese ida y vuelta, que nadie está entusiasmado con buscar, le digo che, mirá, esto me sirve a mí y te sirve a vos si los dos estamos al cien por ciento. Si no, va a ser una pérdida de tiempo para vos y una pérdida de tiempo para mí, y no nos sirve a ninguno de los dos. Básicamente eso: sin estrategia por detrás, directamente hablarlo.

Entrevistador: Cuando te dicen que lo quieren pensar un poco más, que todavía no están seguros, ¿cómo te das cuenta si es porque necesitan más tiempo, si es algo de la propiedad que no les cerró, si les falta información, o si simplemente no quieren decidir todavía?

Carlos: Yo creo que la mejor estrategia siempre es ser sincero y honesto con el otro, y lo que hago es preguntar directamente. Te das cuenta: una cosa es que te digan che, esto no me está cerrando porque era primer piso o porque la luz no me convenció, pero con la intención viva de comprar y de seguir con la búsqueda. Diferente es cuando los llamás y te dicen ay, perdón, estuve colgada, estuve con muchas cosas, no lo pude ver. Yo tengo la filosofía de que comprar una propiedad es una de las decisiones más importantes de tu vida, entonces si realmente estás buscando algo, le vas a dedicar tiempo. Si ya desde el principio das vueltas y vueltas, eso me marca.

Después está en mí decidir si le sigo dando tiempo: por ahí soy un poco más paciente con algo más grande que con una operación chica. Y en ese caso le mando más propiedades, le sigo mostrando opciones, le escribo cada dos o tres días para ver cómo viene todo. Además, yo acompaño a todas las visitas, así que tengo un cara a cara que me ayuda a leer mejor la situación.

Entrevistador: Para cerrar: si tuvieras que resumir en una sola frase lo que aprendiste sobre cómo ayudar al comprador que está trabado, ¿qué les dirías a tus colegas?

Carlos: Lo importante es escuchar y preguntar mucho. Cuanta más información tenés de lo que está buscando el otro, mejor. Y la misma persona, al escucharse en voz alta, se da cuenta para dónde va todo. Es eso: escuchar, y de tu lado tratar de dar información y dar tu opinión sin juzgar, porque no hay nada escrito, cada uno tiene sus propios gustos. A vos te puede gustar algo más que al cliente y viceversa. Pero más que nada eso: preguntar y escuchar.

4.4 Entrevista a Peter Duggan, agente inmobiliario

Perfil: Agente inmobiliario con experiencia en compraventa residencial

Entrevistadores: Gonzalo, Candela y Lucas

Peter: Lo que estoy diciendo ahora a los clientes, como estamos con operaciones o ofertas o lo que sea, es que hay que apurarse porque va a arrancar un año electoral y el año electoral generalmente no es bueno para el rubro inmobiliario. La gente empieza con la incertidumbre de qué va a pasar, que el dólar se va a 10.000 pesos, que la casa que hoy vale 500.000 dólares la van a poder comprar por 100.000. Después no pasa, pero ese es un poco el imaginario. El año pasado, por ejemplo, veníamos a mil con el tema de los créditos hipotecarios y cualquier cosa que ponía en venta la vendía. En agosto, cuando se suponía que Milei iba a perder las elecciones legislativas, eso frenó el crédito hipotecario y tardó en acomodarse: recién en enero empezó de vuelta. Ahí tenés un claro ejemplo de cómo la incertidumbre política frena el mercado.

Entrevistador: ¿Qué tipo de comprador sentís que es más difícil de acompañar? ¿Qué características tiene esa persona?

Peter: El comprador más difícil es, en general, el CEO de una compañía que se la sabe todas y te dice qué es lo que tenés que decir y qué es lo que no tenés que decirle al propietario. Y después, cuando empieza la negociación, es el que agarra el boleto y te lo modifica todo: empieza a agregar cláusulas, quiere tener todo listo y todo resuelto a su manera. Esos son los más difíciles.

Entrevistador: ¿Cuál es la primera señal que te hace sospechar que un comprador se va a trabar a la hora de decidir, incluso cuando parece muy decidido a cerrar?

Peter: Tengo más identificadas las señales de cuando una persona va a avanzar que las de cuando se va a trabar. La principal señal de que va a avanzar: estás recorriendo un departamento o una casa y la persona empieza a tomar medidas de los ambientes. Cuando ves eso, esa persona ya está visualizando sus muebles en la casa. O si estás con alguien en un terreno y te pide la plancheta, es porque se quiere llevar algo para volver a su casa a empezar a dibujar. Y la señal más clara de todas: cuando ya tomó las medidas y te pregunta cómo sigue el proceso, cómo se hace la reserva. Ahí ya es una reserva segura.

Al revés, te das cuenta que alguien no es comprador en el momento en que hacés una recorrida y le decís que vuelva a ver el cuarto o que bajen a ver la cochera, y te

dice no, no, está bien, ya lo vi todo. Ese no te va a comprar. O si estás mostrando un terreno y le ofrecés pasarle el reglamento de construcción y te dice no, no hace falta, ya está: hay algo que no le gustó y no va a avanzar.

Entrevistador: Y cuando sí es un posible comprador que viene avanzando y de la nada se frena o deja de moverse, ¿cómo lo vivís del lado del comprador y cómo lo trabajás para terminar de definir si esa operación puede avanzar?

Peter: Siempre hay algún factor que lleva a que el tipo se haya frenado. Puede ser una causa personal, o puede pasar que cuando una persona empieza a tirar de la cuerda y agregar condiciones a una negociación que ya estaba cerrada, el vendedor se planta y le dice que no. Me está pasando ahora con alguien que quiere firmar una reserva con referéndum de aprobación del crédito y pide 60 días, y el dueño no quiere darle 60 días porque son 60 días sin poder mostrar la casa. El comprador no tiene otra opción: el banco es quien le da el crédito y el tipo no puede controlar si se lo aprueban o no. El vendedor dijo que no, el comprador me dijo que con todo el dolor del alma levantaba la reserva, y el vendedor dijo que si quería podíamos volver a ver la reserva sin esa cláusula. Esas cosas pasan.

Entrevistador: ¿Tienen en el equipo alguna forma en común de manejar a los compradores que no se deciden?

Peter: Esto es un negocio de personas, por lo menos yo lo considero así. Cuando tengo una persona adelante no estoy pensando en el departamento o en la casa que le voy a mostrar: tengo que analizar a esa persona para ver qué es lo que realmente necesita. Por ahí me consulta por una cosa, pero le sirve otra que tengo yo. Entonces el modo de operar con un comprador es muy variable, depende de la persona y de la necesidad que tiene.

Ahora, hay que tener cuidado con no pasarse: a veces la gente no te deja entrarle y te dice directamente que vino a ver algo específico y va a ver eso. Y también, cuando alguien viene con la decisión tomada, no conviene empezar a decidir por él, porque lo mareás y el tipo que había llegado dispuesto a comprar termina yéndose sin cerrar nada. Hay que saber cuándo entrarle y cuándo no. Hay gente que por la expresión corporal ya ves que podés apurar un poco y hay gente que no, que te dice que la decisión la toma él y si intentás presionarlo con que tenés otra persona interesada, te juega en contra. Me pasó: le mostramos un departamento a alguien, le encantó, pero cuando le dijimos que teníamos otra gente interesada nos frizó, no nos dejó entrarle, el departamento se vendió y cuando volvió a llamar para verlo ya no estaba disponible.

Entrevistador: Cuando te dicen que todavía no están seguros y necesitan más tiempo para pensarlo, ¿cómo te das cuenta si realmente necesitan más tiempo o más información, o si hay algo que no les permite decidir todavía?

Peter: Lo vas a ir sabiendo con la conversación. Por eso yo trato de empezar a trabajar con la persona antes de entrar en cualquier tipo de negociación: ahí te vas dando cuenta si el tipo se te va a caer o no, dónde podés acelerarlo y dónde no. A alguien que viene por segunda vez a ver una propiedad, por ejemplo, yo no lo puedo correr. Hay gente que vos la presionás con que tenés otra persona interesada y eso les genera un impulso, y hay gente que toma distancia ante esa presión. Hay que leer bien a cada uno.

Entrevistador: Para terminar: ¿podés resumir en alguna frase qué le dirías a un colega sobre cómo ayudar a decidir a un comprador que está trabado?

Peter: Hay un montón de escenarios posibles. Uno que usé hace muy poquito con unos chicos que estaban comprando su primera casa: estaban entre una propiedad y otra y los ayudé a ver un detalle que va más allá de lo técnico. Les dije que hay que mirar qué energía tiene la casa, que una casa donde la gente que vivió adentro fue feliz y le fue bien tiene algo que se nota, más allá del sol, de la galería, de visualizarte comiendo un asado ahí o recibiendo a tu familia en el living. Les dije que era importante saber que lo que les estaba ofreciendo venía con una historia positiva. Y eso los ayudó a definirse. Una de las personas que los acompañaba me dijo que nunca en su vida se le hubiera ocurrido pensar en eso. Esa fue la razón que los llevó a hacer la reserva, entre muchas otras. Cada comprador necesita algo distinto para terminar de decidirse, y hay que estar atento a cuál es ese algo.

4.5 Entrevista a Hernán Cogorno, agente inmobiliario

Perfil: Agente inmobiliario con experiencia en compraventa y alquileres residenciales

Entrevistadores: Gonzalo, Candela y Lucas

Hernán: Lo más importante es primero entender qué es lo que el cliente está buscando. Una vez que tenemos el cuestionario hecho, definimos prioridades. Por ejemplo, si una persona está buscando una casa de tres dormitorios: tiene que tener pileta o no, tiene que tener parrilla o no. Buscamos los puntos que son indispensables. En general son los ambientes, el presupuesto disponible, el barrio cerrado si lo quieren, y las otras cosas que el cliente manifiesta como imprescindibles, que dependen de cada uno. Hasta ahí es como la primera entrada.

Entrevistador: ¿De qué manera influye el contexto macroeconómico, la situación económica del país, en el comportamiento del comprador? ¿Cómo varía eso entre momentos estables y momentos de mayor incertidumbre?

Hernán: En el mercado inmobiliario tenés dos fuentes importantes. La primera es todo lo demográfico: la gente que se casa, que se separa, que tiene hijos. Eso no cambia nunca porque la demografía siempre está creciendo. Ahí siempre hay movimiento, y la situación del país no influye tanto: si te vas a casar, el país ande bien o mal, te vas a casar igual y vas a querer alquilar o comprar igual. Lo que varía es qué tipo de búsqueda hacés, qué presupuesto tenés o cómo lo manejas. En la época buena es más fácil, en la época difícil es más complicado, pero la parte demográfica siempre está. Eso es lo que mueve el mercado inmobiliario en serio.

Después tenés la parte de inversión: gente que tiene capital disponible y busca hacer inversiones, entrar en un edificio para después tenerlo como renta o venderlo. Ese segmento sí dinamiza mucho el mercado y ahí sí influye mucho el dólar, la inflación, el tipo de gobierno, las políticas económicas. Por ejemplo, en este contexto tenés un dólar bajo, porque está subvaluado, y un costo de construcción muy alto. Entonces la gente hoy busca más comprar usado que comprar un lote y construir. En general, el inversor hoy está buscando casas usadas. Y cuando el dólar está subiendo fuerte, el mercado inversor se retrae y espera a que llegue a un

punto de estabilidad. Entonces sí influye mucho, pero más en el segmento inversor que en el demográfico.

Entrevistador: ¿Qué tipo de comprador te resulta más difícil de acompañar durante el proceso? ¿Qué características tiene esa persona?

Hernán: Lo más difícil son las personas muy exigentes y muy detallistas con lo que quieren comprar. En general son más los inversores que los compradores demográficos. La persona que se va a mudar porque se casó es más flexible que una persona que tiene un capital determinado y lo quiere invertir para obtener una rentabilidad en cierto tiempo. Ese es mucho más complicado de llevar: te evalúa las opciones, las critica, mira la tasa de retorno de la inversión. Es mucho más específico el inversor que el comprador demográfico. Aunque también podés tener una pareja que es exigente y te pone peros en todos los detalles. Pero en general el inversor es más complicado.

Entrevistador: ¿Cuál es la primera señal que te hace sospechar que un comprador se va a trabar, que puede llegar a tirarse para atrás?

Hernán: Depende mucho de la persona, pero hay señales claras que tienen que ver con la actitud, ni siquiera con lo que dicen. Cuando acompañás a una persona a ver una propiedad, la actitud que tiene mientras la recorre y opina te da una pauta de si está abierta a hacer una operación o simplemente está paseando para ver. Es más actitudinal que otra cosa. Después, la comunicación que tenés con esa persona, los mensajes que te va dejando, también te va dando pistas de si realmente está interesada. Tenés que estar muy atento como asesor a cómo se mueve, qué dice, cómo habla con el propietario. Son señales muy finas. Y después, en los mensajes de WhatsApp, también: el tipo de mensaje que te manda, cómo escribe, ciertas palabras o cierta forma de decir las cosas te van dando margen para ver si hay chances o no.

Entrevistador: ¿Te pasó alguna vez tener una operación muy avanzada que al final no se cerró? ¿Por qué?

Hernán: Sí, fue con un alquiler, no una compra, pero también es una operación inmobiliaria. Fui a mostrar un departamento en Pilar con un alquiler de 1.500 dólares. La visita estuvo muy bien, la persona interesada estuvo muy enganchada, le gustó el departamento. Al salir me hizo una propuesta: 1.200 el primer año y 1.250 el segundo. Una baja de 600 dólares en dos años, muy poco. Ese mismo día se la presento al propietario y me dice que no le interesa, que la única forma de llegar a ese acuerdo es que pague todo por adelantado. Ahí apareció la primera traba fuerte: no hubo margen para negociar, fue sí o no. Se lo transmití a la inquilina y me dijo que ella quería bajar el primer año para tener menos gastos, no para pagar por adelantado. Le pedí dos horas para hablar de nuevo con el propietario y ver si cedía un poco, y a las dos horas la inquilina me escribió para agradecerme y decirme que ya había encontrado otra cosa. Y era una persona que estaba súper dispuesta a reservar, no estaba jugando: era claro que lo quería. Pero del otro lado tuvimos un no sin chance de negociación.

Entrevistador: Cuando notás que una persona deja de moverse, ¿cómo lo trabajás? ¿Le das más información, le das tiempo, qué acción tomás?

Hernán: En general, después de una visita, salvo que sea un caso muy evidente de que lo quiere, le dás uno o dos días sin contacto, para que la idea de lo que vio vaya asentándose. Después mandás un mensaje de WhatsApp, que hoy se trabaja todo por ahí, el 95% de las operaciones pasan por WhatsApp. Un mensaje recordatorio, un check de cómo vio la visita, qué le pareció, para mantenerlo en línea. Eso puede durar una semana o quince días, dependiendo de la intención del cliente, del tipo de mensaje que mandés y del nivel de cercanía que lograste. Siempre uno trata de que el comprador se sienta cómodo, que sienta que lo estás acompañando, que tenés la información, que sos responsable. Estar siempre ahí pero dejando ese tiempo de uno o dos días para que la información vaya fluyendo.

Entrevistador: Y cuando retomás esa conversación y la persona te dice que quiere pensarlo un poco más, que todavía no está segura, ¿cómo hacés para darte cuenta si realmente necesita más tiempo, si le falta información, o si hay algo que la está haciendo dudar de avanzar?

Hernán: Por mensaje, por llamado o por audio, tratás de entender o de dejar que la persona te muestre un poco más claramente cuál es su intención y qué es lo que la está trabando. Tratás de indagar y buscar información para ver si podés resolverle algo o no, capaz que no la tenés. Pero uno siempre trata de, pasado ese par de días, volver al contacto: che, ¿qué te pareció? ¿Lo vemos de nuevo? ¿Necesitás más información? Vas acercándote otra vez. Y hasta podés ofrecerle otras propiedades en ese transcurso: mirá, si esta no te cerró del todo, tengo esta otra que te puede servir, vamos a verla. Siempre buscando la cercanía y tratando de que la persona te blanquee qué es lo que realmente estaba buscando o qué la está trabando. Hay clientes fáciles de leer y otros que son expertos, te ocultan todo, juegan al póquer, es más difícil entrarles. Pero eso también depende del criterio del asesor y de qué tipo de confianza lograste construir con esa persona.

Entrevistador: Para cerrar: con todos estos años trabajando en el rubro, ¿qué le dirías en una frase a un colega sobre cómo ayudar a un comprador que está trabado?

Hernán: Lo más importante, en mi forma de pensar, es la confianza. La confianza que generás en el cliente es fundamental. Más allá de cualquier otra cosa, tenés que lograr que el cliente confíe en vos, que sienta que lo vas a acompañar en esta operación, en la siguiente, en la que siga. Que vas a estar siempre ahí dándole una mano con información, predispuesto a mostrarte y acompañarlo. Eso genera una relación de largo plazo, no solamente por esta propiedad. Le mostraste confianza, le mostraste responsabilidad, y aunque esta operación no se cerró, te van a tener en cuenta para lo siguiente, te van a recomendar con amigos. Así es como empezás a armar tu base de clientes. Para mí, lo fundamental es la confianza.

Me pasó hace poco con una pareja que se estaba mudando de una casa de 350 metros en un barrio cerrado a un departamento de 120 metros cuadrados. Cuando el cliente te cuenta eso, ahí ya empezás a entender la problemática que tiene detrás: no está buscando algo más grande, al contrario, se está achicando, y eso tiene una carga emocional muy distinta. Entonces el proceso de acompañamiento es diferente al de alguien que se casa y busca crecer. Lo que hice fue entender eso y trabajar desde ahí: che, entiendo lo que estás pasando, me parece que este departamento se ajusta más a lo que buscás porque el cambio no es tan grande. Metiéndome por ese lado, entendiendo qué le pasa y buscando la opción que le

haga sentir que ese cambio es manejable. No somos adivinos, no sabemos exactamente qué le pasa a cada uno, pero sí podemos estar atentos a lo que nos dice, a cómo se comporta, y buscar esos puntos donde decirle: entiendo que estás pasando por algo que no es fácil, voy a buscar la mejor opción para que te sientas bien en ese cambio.

4.6 Entrevista a Francisco Sarlo, agente inmobiliario

Perfil: Agente inmobiliario con experiencia en compraventa residencial

Entrevistadores: Gonzalo, Candela y Lucas

Entrevistador: Estamos haciendo una investigación sobre cómo se ven afectadas las estrategias comerciales del sector inmobiliario por el contexto macroeconómico que hoy en día tiene el país y que fue teniendo a lo largo de los años. Lo primero que te quería preguntar, ya que estás muy metido en el rubro, es cómo es el camino que recorre una persona desde que empieza a buscar una propiedad hasta que decide realmente comprar. ¿Qué pensás que pasa en su cabeza y por qué se apoya en un asesor?

Francisco: Para mí lo primero y principal es la necesidad real de la persona. Te doy un ejemplo práctico: alguien que está teniendo familia, una mujer embarazada que vive con su pareja en una casa con una sola habitación y necesitan mudarse a un lugar más grande porque donde están les queda chico. Elegir una propiedad es estresante, sobre todo si también estás vendiendo al mismo tiempo, porque es un cambio muy drástico, no es comprarte un auto que a lo sumo podés cambiar.

Creo que las inmobiliarias existen porque hay un montón de complicaciones que aparecen en el medio. Por ejemplo, las operaciones encadenadas: una persona que quiere comprar tiene que vender una propiedad previamente, la propiedad que está comprando está habitada y esa persona también necesita comprar otra cosa. Entonces por un traslado de una operación tenés cuatro operaciones inmobiliarias, con cuatro compradores y cuatro vendedores que se tienen que poner de acuerdo en tiempos, para que nadie se quede sin casa un día. En el medio aparece que tenés un crédito hipotecario, o que pediste el informe de dominio y aparece una restricción, un problema. Las operaciones inmobiliarias son muy largas: hay gente que está buscando casa un año, así como hay otros que intentan vender y la venden recién a los cinco años. Nosotros estamos ahí para hacer el proceso mucho más llevadero y simple.

Hay un trabajo enorme que hacemos los inmobiliarios que la gente no ve. Por ejemplo, hace poco le vendí un departamento a una clienta que a su vez compraba otro a estrenar. Ella no conocía la constructora, había visto el departamento y le gustó, pero cuando íbamos a reservar empezó con miedos de no saber a quién le estaba comprando. Yo fui a averiguar quién era la desarrolladora, visité cuatro edificios que habían construido y le pregunté a los vecinos cómo había sido su experiencia de compra. Son cosas que el cliente no ve, pero que vos hacés para atajar de antemano el miedo de che, no sé si voy a poder escriturar, no sé si el departamento en dos años se va a venir abajo. Hay un montón de pasos desde lo comercial y desde lo legal en los que asesoramos y apoyamos a todas las partes.

Entrevistador: ¿De qué manera la situación económica del país influye en el comportamiento de los compradores? ¿Notás que la volatilidad del dólar termina afectando tu trabajo, que la gente se frena, que cuando la situación mejora se te avalancha?

Francisco: Sin duda la volatilidad del dólar afecta un montón, más que nada porque la gente especula mucho. Ahora que el dólar está planchado te da cierta sensación de tranquilidad, pero al mismo tiempo Argentina es un país donde la gente no tiene capacidad de ahorro masiva en dólares. Entonces ahí aparece el crédito hipotecario, que el año pasado nos ayudó un montón. Hoy supuestamente existe, pero la realidad es que te lo dan a cuenta gotas y para acceder tenés que ganar cinco millones de pesos por mes en blanco, así que es bastante difícil.

Y sobre todo la gente con capital, la que cuenta con 250.000 dólares para comprar una casa, es la que más especula en momentos de volatilidad del dólar. A mí se me cayeron operaciones porque el dólar de un día para el otro pasó de 1.300 a 1.400. Me pasó con un crédito hipotecario: una operación con la propiedad ya reservada, y de una semana a la otra el dólar subió de 1.300 a 1.500, entonces la persona que pedía el préstamo en lugar de 100.000 dólares pasó a contar con 80.000. Esa operación se nos cayó, hablamos con el propietario y devolvimos la reserva como corresponde. En síntesis, creo que la poca capacidad de ahorro, la falta de crédito y la volatilidad del dólar son tres cosas determinantes.

Y algo que no me preguntaste pero me parece importante decir en relación a los bloqueos: muchas veces nosotros como vendedores tenemos que incentivar y empujar un poquito a la gente para que pueda decidir. Son decisiones muy importantes y a veces la persona necesita que alguien le diga: te gustó la casa, vimos cinco más y esta cierra en precio, ubicación, estado y metros, vamos para adelante, no te la pierdas porque en una semana está vendida. Me pasó el año pasado con una clienta: habíamos visto seis departamentos y al sexto encontramos literalmente el que ella quería: le quedaba a cinco cuadras del trabajo, era luminoso, estaba como nuevo, no era caro. Habíamos quedado en reservarlo el sábado a la mañana. Me levanto a las seis de la mañana para ir a tomar la reserva y a las siete me manda un mensaje diciendo que al final no va a hacer la reserva. No la puedo presionar si no lo quiere hacer. Pero hablé con ella meses después y se arrepintió de no haberlo reservado.

Entrevistador: ¿Qué sentís que le estaba pasando a esa persona? Cuando alguien tiene todo para poder avanzar, tiene la plata, es el lugar que quiere, y aun así no puede. ¿Sentís que necesita más información, más tiempo?

Francisco: Yo creo que no es ni tiempo ni información. Cuando a un cliente le das tiempo de más, se te va, porque si alguien está esperando cuatro años para decidirse por comprar una propiedad, no necesita comprar una propiedad: no es una persona realmente interesada. Y si le das más información, lo abombás. Muchas veces cometí ese error: les doy información de más y se mezcla todo. Te mandás un Excel con diez links y no los va a abrir.

Lo que creo es que muchas veces la gente necesita cierto incentivo de tu lado. Y pasa esto porque es una decisión muy difícil: posiblemente cuando te comprés tu casa sea la única casa que comprés en tu vida. En promedio la gente realiza dos operaciones inmobiliarias en su vida, entonces hay mucho miedo, mucha duda. Lo que digo respecto a dar información es: visitamos la casa, te gusta, la fuimos a ver

con un arquitecto y un constructor, la estructura está bien, no tiene pérdidas. Tenemos la escritura y está bien. ¿Qué más necesitás? Y además, todas las reservas que hacemos quedan sujetas a que el comprador pueda controlar todo con el escribano interviniente, y si el escribano dice que algo está mal, se devuelve la reserva y nadie pierde plata. Muchas veces la gente simplemente necesita ese incentivo.

Entrevistador: ¿Qué comprador te resulta más difícil de acompañar? ¿Qué características tiene esa persona?

Francisco: La persona con más plata. Aunque parezca absurdo, la persona que tiene desde 300.000 dólares para arriba es mucho más quisquillosa que el que tiene 80.000 y compra lo que puede. En ciertos tickets de propiedades más caras la gente empieza a buscar comodidades mayores y eso achica mucho la búsqueda. Me ha pasado que alguien no comprara una casa que cerraba por todos lados porque uno de los baños no tenía el bidé que quería.

Después también está el indeciso, o el que le gusta todo. Si te llevo a ver una casa y te gusta, y te llevo a ver otra y te gusta, y te llevo a ver otra y te encanta, nunca te vas a decidir por ninguna. Y también está el que no le gusta nada. Nosotros siempre decimos que el proceso de elección de propiedades es por eliminación: de estas cinco casas que te gustan tenemos que ir a ver las cinco, pero tenés que ir descartando y elegir una. Hay gente que va y le gustan todas, entonces termina no decidiendo por ninguna.

Entrevistador: ¿Cuál es la primera señal que te hace darte cuenta de que una persona se va a bajar, que no va a comprar?

Francisco: Principalmente la falta de respuesta: por WhatsApp, por llamado o en persona. Salimos de ver algo y le pregunto qué le pareció y no hay respuesta. Nada. Eso. La gente como que se bloquea.

Entrevistador: Justamente lo que estudiamos es que hay muchos bloqueos que la gente no ve: el status quo, los sesgos cognitivos, cosas que sentimos pero no vemos, que nos terminan frenando mucho más que no tener la plata o no encontrar la zona. Nosotros creemos que hay que generar una estrategia comercial que incorpore esos sesgos para que no afecten tanto a la hora de tomar la decisión.

Francisco: Sí, y también viene de la mano de que la persona esté segura de lo que quiere. Me pasó con alguien a quien le vendí un departamento en Capital y a los tres meses me dijo que se había arrepentido de haberlo comprado. Fue un año de trabajo previo de che, ¿estás seguro que querés hacer esto? Cuesta cuando después vienen los arrepentimientos.

Entrevistador: Y con esos compradores que no logran decidirse, ¿cuál es tu estrategia?

Francisco: Hay una frase entre inmobiliarios que dice que los compradores son muy infieles: capaz hablaste con cincuenta inmobiliarias, le mostraste diez casas al comprador, pusiste tu tiempo y tu plata, y después va por afuera y compra la propiedad solo y te deja afuera de toda la operación. Aclaración: el comprador siempre paga el 4%, no importa si lo acompañé yo o no. De ese 4% que le cobra la

inmobiliaria del vendedor, esa inmobiliaria me da la mitad a mí. O sea, para el comprador es exactamente lo mismo.

Pero a lo que iba: cuando un comprador está dando muchas vueltas y yo no tengo la misma respuesta del otro lado, le doy tiempo para que piense y analice todo lo que quiera. Te escribo en quince días, si no hay respuesta en quince más, y capaz estoy así un año. Hasta que la persona no me diga que no, yo la voy a seguir insistiendo. Pero no desde manipular, desde el insistir de: acordate que querías esto, vamos a encontrarlo, dale. Como diciéndole que hay luz al final del túnel.

Entrevistador: Para cerrar: si tuvieras que resumir en una sola frase todo lo que aprendiste estos años sobre cómo ayudar a un comprador a decidir cuando está trabado, ¿qué le dirías?

Francisco: Le diría algo así como: vos sos el único que sabe lo que te conviene. Si la persona tiene la plata, necesita esa casa y tiene todas las condiciones dadas, vale para adelante. ¿Por qué no irías? Ahora, si duda porque el baño no tiene el cerámico que le gusta, bueno, dejás de comprar una casa por eso. Cada uno sabe lo que le conviene y lo que no.

4.7 Entrevista a Cecilia Ficcadenti, asesora inmobiliaria

Perfil: Asesora inmobiliaria con experiencia en compraventa residencial

Entrevistadores: Gonzalo, Candela y Lucas

Entrevistador: Bueno, Cecilia, para empezar te quería preguntar: ¿cómo es el camino que recorre alguien desde que empieza a buscar una propiedad hasta que finalmente decide comprar? ¿En qué momentos suelen aparecer las complicaciones?

Cecilia: El camino normalmente empieza con una primera charla para entender qué está buscando la persona, qué presupuesto tiene, en qué zona quiere comprar y cuál es la necesidad real detrás de esa búsqueda. Hoy muchos compradores arrancan mirando portales, redes o propiedades que les pasan conocidos, y después se contactan con una inmobiliaria o con un asesor para coordinar visitas.

A partir de ahí empieza una etapa de filtro: se ven propiedades, se comparan precios, zonas, metros, luminosidad, cochera, expensas, estado del inmueble y condiciones de la operación. En algunos casos el asesor también hace una búsqueda más personalizada, seleccionando varias opciones y llevando al comprador solo a las que realmente tienen sentido.

Las complicaciones suelen aparecer cuando el comprador tiene que dejar de mirar y empezar a decidir. Mientras está visitando propiedades, todo parece más liviano. El problema aparece cuando una propiedad le gusta y tiene que hacer una oferta, dejar una reserva o comprometerse con una operación. Ahí empiezan las dudas más fuertes: si es el momento correcto, si el precio está bien, si no aparecerá algo mejor, si realmente quiere mudarse o si está dispuesto a poner sus ahorros en esa decisión.

Entrevistador: Relacionado con eso, ¿de qué manera la situación económica del país influye en cómo se comportan los compradores? ¿Notás diferencias entre épocas más estables y épocas de mayor incertidumbre?

Cecilia: Sí, influye muchísimo. En Argentina el mercado inmobiliario está muy atado a la confianza. El comprador mira el dólar, la inflación, si hay crédito hipotecario, si las tasas son razonables y también qué puede pasar con el contexto político y económico.

Cuando hay crédito bancario disponible y cierta estabilidad, muchas búsquedas se aceleran, porque gente que venía mirando de manera más pasiva pasa a tener una posibilidad concreta de comprar. En cambio, cuando hay incertidumbre, la gente se frena. Puede tener el dinero y puede gustarle una propiedad, pero igual piensa: ¿y si el dólar se mueve?, ¿y si después baja el precio?, ¿y si me conviene esperar?

En épocas más estables se nota más movimiento y más decisión. En momentos de mayor incertidumbre, muchas veces avanzan solamente los que tienen una necesidad real o los que encuentran una oportunidad muy clara.

Entrevistador: Perfecto, clarísimo. Entonces el contexto no solo afecta los precios, sino también la confianza. Ahora, pensando más en los perfiles, ¿qué tipo de comprador te resulta más difícil de acompañar?

Cecilia: El comprador más difícil suele ser el que no tiene clara su necesidad real. Puede decir que quiere comprar, pero en la práctica no sabe bien qué priorizar. Quiere buena ubicación, buen precio, cochera, luz, metros, bajas expensas, buen estado, y muchas veces todo eso no entra en el presupuesto que tiene.

También pasa mucho que el comprador quiere más de lo que su presupuesto permite. Y eso pasa en todos los segmentos: el que tiene menos presupuesto suele mirar algo por encima de lo que puede pagar, y el que tiene más presupuesto también suele aspirar a algo todavía mejor.

Otro punto importante es la zona. Si una persona no tiene definido dónde quiere vivir y abre demasiado la búsqueda, se vuelve más difícil acompañarla. En cambio, cuando tiene claro qué zona prioriza y qué cosas son indispensables, el proceso se ordena mucho más.

Entrevistador: Te hago una pregunta más puntual: ¿qué notás en un comprador que tiene el dinero, encontró algo que le gusta, pero igual no termina de decidirse? ¿Cómo te das cuenta cuando hablás con esa persona?

Cecilia: Se nota en la forma en que empieza a manejar los tiempos. Capaz al principio respondía rápido, quería coordinar visitas, preguntaba detalles y estaba muy encima de la búsqueda. Pero de golpe empieza a contestar más tarde, pide más tiempo, posterga una segunda visita o empieza a encontrar dudas nuevas.

También hay señales muy claras cuando alguien sí está por avanzar. Por ejemplo, cuando en una visita empieza a tomar medidas, a imaginar dónde pondría sus muebles o pregunta cómo sigue el proceso de reserva. Ahí ya está visualizando su vida en esa propiedad.

En cambio, cuando alguien recorre y no quiere volver a mirar un ambiente, no pregunta por la cochera, no pide papeles o te dice que ya lo vio todo, muchas veces eso marca que no va a avanzar. Y cuando la propiedad le gusta pero no decide,

suelen aparecer frases como que lo va a pensar, que quiere ver una más, que hay que esperar a ver qué pasa con el mercado o que lo tiene que hablar con la familia. A veces son dudas reales, pero otras veces la duda no pasa por el inmueble, sino por el peso emocional de la decisión.

Entrevistador: Claro, porque comprar una propiedad no es una decisión fácil. Cuando el comprador se frena así, ¿qué creés que le está pasando? ¿Ves que esto se repite en distintos perfiles?

Cecilia: Sí, se repite bastante. Puede cambiar el perfil económico, la edad, la zona o el tipo de propiedad, pero la traba aparece igual. A veces le pasa a alguien que compra su primer departamento y también a alguien que ya tiene experiencia o está comprando una propiedad de mayor valor.

Muchas veces aparece el peso real de la decisión. Mientras uno busca, todo parece posible. Pero cuando tiene que dejar una reserva, comprometer ahorros, vender su propiedad anterior o asumir una deuda, la decisión se vuelve concreta. Ahí aparecen miedos: equivocarse, pagar de más, quedarse sin respaldo, mudarse y arrepentirse, o pensar que después puede aparecer algo mejor.

Además, en Argentina hay una memoria de inestabilidad muy fuerte. La gente está acostumbrada a pensar en crisis, dólar, inflación, cambios de reglas y escenarios inciertos. Entonces muchas decisiones se viven con más cautela. El comprador busca certezas absolutas, pero en este mercado esas certezas casi nunca existen.

Entrevistador: Aunque desde afuera parezca que la decisión está tomada, internamente la persona todavía puede estar dudando. ¿Podés contarme de alguna operación que haya estado muy avanzada y al final no se cerró? ¿Qué pasó y cómo lo vivió el comprador?

Cecilia: Sí, pasa. Un caso típico es el de una persona o una pareja que viene buscando hace varios meses. Ya vieron varias propiedades, tienen el dinero o una parte importante resuelta, y finalmente encuentran una que cumple con casi todo lo que habían pedido: buena zona, buena luz, cochera, medidas razonables y un precio dentro de lo que podían pagar.

Se hace una segunda visita, se piden papeles, se habla con escribanía, se analiza una oferta e incluso se empieza a conversar una reserva. Desde afuera parece que la operación está encaminada. Pero cuando llega el momento de poner la plata y comprometerse, aparece el freno.

Me ha pasado con compradores que estaban prácticamente por dejar una reserva y se arrepienten a último momento. Capaz aparece una duda que antes estaba pero no tan visible: que era un primer piso y les preocupaba la seguridad, que el living les parecía chico, que no estaban seguros de la zona o que querían esperar a ver qué pasaba con el dólar o con el crédito. Muchas veces no dicen directamente que tienen miedo, sino que lo expresan a través de esas dudas.

Lo que uno nota ahí es que la propiedad ya no es el único tema. La persona puede haber encontrado algo que le gusta, pero cuando tiene que desprenderse de los ahorros o asumir el cambio, aparece todo el peso emocional de la compra. A veces se destraba y termina comprando otra propiedad más adelante; otras veces queda claro que todavía no estaba lista para tomar esa decisión.

Entrevistador: Entonces el rol del asesor no es solamente mostrar propiedades, sino también leer qué le está pasando a la persona. Si un comprador que venía avanzando de repente deja de hacerlo, ¿cómo lo trabajás?

Cecilia: Lo primero es tratar de entender qué pasó. No asumir automáticamente que se cayó por precio o por la propiedad. Puede ser que apareció una duda real, que vio otra opción, que cambió algo económico, que el banco todavía no le aprobó el crédito o que directamente no está listo para avanzar.

Si todavía no hubo reserva, lo mejor es hablarlo de manera sincera: qué es lo que no te cierra, si es la zona, si es la cochera, si es el precio, si es que todavía no estás seguro de mudarte. Muchas veces, al responder esas preguntas, el propio comprador empieza a ordenar lo que le pasa.

Ahora, si ya hubo una reserva, la situación cambia, porque también hay un vendedor del otro lado que dejó de mostrar la propiedad o que empezó a organizarse en base a esa operación. Ahí hay que ser más firme y ordenar el proceso. No se trata de presionar por presionar, pero sí de hacerle entender al comprador que ya asumió un compromiso.

También puede pasar que la operación se frene por condiciones de negociación. Por ejemplo, un comprador que depende de un crédito y necesita más tiempo para que el banco le apruebe todo. Para el comprador es lógico, porque no controla al banco; pero para el vendedor puede ser un problema, porque significa tener la propiedad frenada sin certeza. Ahí el asesor tiene que mediar entre las dos partes.

Entrevistador: Claro, porque cuando ya hay reserva no es lo mismo que cuando la persona solamente estaba mirando. ¿Y a nivel equipo o forma de trabajo, tienen alguna manera común de manejar a los compradores que no se deciden?

Cecilia: La base es escuchar bien desde el principio. No se trata de mandar propiedades por mandar. Hay que entender qué busca, qué presupuesto tiene, qué cosas son indispensables y cuáles son negociables. Después, cuando aparecen dudas, volvés a esa conversación inicial.

También es importante no vender por vender. Si la propiedad no es para esa persona, no tiene sentido insistir. Y si algo tiene un problema, hay que decirlo. Si una cochera no sirve para el auto que tiene el comprador, no le podés decir que entra perfecto. Si hay humedad, no podés disimularla. Capaz perdés una operación, pero cuidás la confianza.

Para mí esto es un negocio de personas. Hay compradores a los que podés acompañar más, hacerles preguntas, ayudarlos a pensar. Y hay otros que vienen con la decisión tomada y si uno se mete demasiado, los marea. Hay que saber leer cuándo intervenir y cuándo correrse un poco.

Entrevistador: Algo que aparece mucho es cuando el comprador dice que prefiere esperar a ver qué pasa con el mercado. Cuando te dicen eso, ¿cómo lo interpretás? ¿Cómo distinguís si realmente está esperando información o si en el fondo está evitando decidir?

Cecilia: Depende de la actitud. Si la persona sigue mirando, pregunta, compara, te manda opciones y se mantiene activa, probablemente está esperando algo

concreto: qué pasa con el dólar, una tasa, un crédito, una baja de precio o una definición económica. Ahí hay una espera más racional.

Ahora, si deja de responder, posterga visitas, todo le parece mal o siempre aparece una nueva excusa, puede ser que esperar al mercado sea una forma de no decidir. En Argentina siempre hay algún motivo para esperar: el dólar, las elecciones, el crédito, la inflación, los precios. Pero si uno espera la seguridad total, probablemente no compre nunca.

Por eso hay que leer mucho a la persona. Hay compradores a los que apurarlos un poco les sirve porque se dan cuenta de que pueden perder una oportunidad. Pero hay otros a los que si les decís que hay otro interesado se cierran, se sienten presionados y toman distancia. No hay una única receta.

Entrevistador: Para ir cerrando: después de todo lo que venís contando sobre el comprador, la incertidumbre, la parte emocional y el rol del asesor, si tuvieras que resumir en una frase qué aprendiste sobre cómo ayudar a decidir a un comprador trabado, ¿qué dirías?

Cecilia: Diría que cada comprador necesita algo distinto para terminar de decidirse. Algunos necesitan información, otros necesitan comparar, otros necesitan que les ordenen prioridades, y otros necesitan imaginarse viviendo ahí.

A veces la decisión no se destraba solo con datos técnicos. Puede ayudar hablar de la luz, de los ambientes, de cómo sería recibir a la familia, de dónde pondrían sus muebles o de qué sensación les genera la casa. Comprar una propiedad también tiene una parte emocional: la persona tiene que poder verse viviendo ahí.

Entonces, para mí, el buen asesor no es el que empuja a comprar cualquier cosa. Es el que escucha, pregunta mucho, da información honesta y ayuda al comprador a distinguir si la duda viene de la propiedad, del contexto económico o de una inseguridad personal frente al cambio.

