



**Título: La influencia del marketing en la sucesión de la
gestión de la empresa familiar inmobiliaria**

Trabajo científico libre para la obtención del grado de Maestría en
Marketing Internacional de la Escuela de Postgrado de Marketing
Internacional – Facultad de Ciencias Económicas –
Universidad Nacional de La Plata

Profesor Director de Tesis:
Ing. Enzo Campana

Autor:
Rosalvo Manique Barreto
Rua Machado De Assis 290
Dto. 701, Curitiba, PR, Brasil

Fecha de entrega:

Índice Temático

Agradecimientos	4
Resumen	5
1. Introducción	6
1.1 Organización de la empresa familiar.....	7
1.2 El modelo de tres círculos	7
1.3 Organización de la inmobiliaria.....	8
1.3.1 Cómo nace una inmobiliaria	8
1.3.2 Fase 2 de la inmobiliaria: el éxito atrae al éxito	11
1.3.3 Fase 3: El éxito no ocurre por casualidad.....	13
2. El marketing interno de la empresa familiar inmobiliaria en la sucesión de su gestión (de padre a hijos).....	16
2.1 – Profesionalización de los recursos humanos	25
2.2 Incorporación de miembros profesionales de la familia en la empresa	29
2.2.1 ¿Énfasis en la empresa o en la familia?	31
2.2.2 Propiedad x gestión x autoridad	34
2.2.3 ¿Cuándo profesionalizar?	36
2.2.4 Razones para tomar la decisión de iniciar un proceso de profesionalización de la inmobiliaria	39
2.3 Herramientas para llevar adelante la sucesión	44
2.3.1 Un plan de sucesión a medida	44
2.3.2 Definiciones de los objetivos	45
2.3.3 Establecer prioridades.....	45
2.3.4 El cronograma lo es todo	47
2.3.5 Conciencia	48
2.3.6 Factores que influyen sobre la probabilidad de una buena sucesión.....	48
2.4 Capacitación del personal	51
3. Acciones de marketing externo para el acercamiento a los clientes actuales, los sucesores de los actuales clientes y potenciales clientes en una empresa inmobiliaria	54

3.1 El proceso de compra en la inmobiliaria	54
3.2 Desarrollando el Marketing Mix	58
3.3 El Mix de Marketing en el mercado inmobiliario.....	59
3.3.1 Ejemplo de elaboración del Marketing Mix de la inmobiliaria.....	59
3.4 La percepción de los clientes en la sucesión de la inmobiliaria.....	61
4. Caso Inmobiliaria Moresco.....	64
5. Conclusiones	77
6. Bibliografía.....	79

Agradecimientos

Agradezco a Dios, que siempre guio y protegió mis caminos.

A mis dos super hijos Bruno y Bárbara Barreto, mis luces, razón de mis luchas y victorias.
Cassandra Cornhel, mi amada e incentivadora compañera de cada día.

A mi profesor Enzo Campana que con mucha paciencia, sabiduría y motivación me ayudó en el camino de este trabajo.

A Liesel Bischoff, que durante mis viajes a Argentina siempre estuvo lista para ayudar en lo que fuese necesario.

A mis clientes y mis empleados, que sin ellos no hubiese llegado hasta aquí este trabajo.

Resumen

Este estudio propone analizar la evolución de la gestión de una inmobiliaria y de los procesos de esta gestión, las dificultades que la familia empresaria tiene al dirigir e incorporar nuevos familiares a la empresa inmobiliaria y cómo el marketing puede ayudar en el momento de la sucesión de la dirección de la inmobiliaria. Se buscó entender cuáles son las dificultades que la inmobiliaria afronta durante su profesionalización y la sucesión de su gestión, tales como: la cuestión de los recursos humanos, los temores del padre en relación a esta sucesión, la percepción de los clientes además de las dudas de la transferencia de la gestión por transferencia de la propiedad y cuáles herramientas de marketing pueden ser aplicadas en sentido de ayuda en esta sucesión familiar.

Para la elaboración de este estudio, la metodología utilizada fue: estudio de bibliografía pertinente al asunto, además de un estudio de caso.

Palabras clave: sucesión familiar / inmobiliaria / gestión / fortalecimiento de marca / protocolo familiar

1. Introducción

El objetivo es demostrar las dificultades que la inmobiliaria familiar tiene cuando decide hacer su sucesión, ya que los clientes propietarios de inmuebles para locación (clientes) son extremadamente cercanos a los propietarios de la inmobiliaria, pues esta relación comercial está basada en la confianza. ¿Cómo las herramientas de marketing pueden ayudar a la inmobiliaria a hacer una buena sucesión manteniendo su imagen positiva y teniendo una continuidad de su imagen y credibilidad?

Cuando se constituye una inmobiliaria, principalmente en el caso en que el padre decide montarla, esta generalmente posee una administración totalmente centralizada, es decir, todo está ligado directamente a la toma de decisión de una única persona: el dueño, y cuando esta inmobiliaria posee en su cartera clientes propietarios de inmuebles destinados a la locación, hay una fuerte tendencia al empeoramiento en la implementación de los procedimientos a realizar, pues, a través de la aproximación y afinidad muy fuerte entre el propietario del inmueble para locación y el dueño de la inmobiliaria, las decisiones son tomadas caso por caso, así la inmobiliaria pasa a tener actitudes diferentes muchas veces en una misma situación sólo por tener más afinidad con un cliente propietario que con otro. Cuando esta inmobiliaria comienza a crecer y conquistar más clientes, percibe que ya no consigue atenderlos, pues no posee un procedimiento estándar, entonces incorpora a su esposa o hijos para que colaboren en su inmobiliaria, pero el dueño continúa siendo el centro de la toma de decisión y por eso la gestión continúa centralizada en él. Esta situación muchas veces genera un conflicto familiar dentro de la inmobiliaria, generando reflejos negativos e inseguridad en los empleados y consecuentemente en los clientes, con lo cual el resultado es la pérdida de estos clientes, la disminución de participación de la inmobiliaria en el mercado y hasta en muchos casos termina en el cierre de la misma.

Sin embargo, a través del establecimiento de reglas claras, como por ejemplo la implantación de normas y procedimientos en la gestión, implantación de protocolo familiar entre otras acciones, la inmobiliaria puede implementar procesos que no sólo le permitan crecer sino que también pueda mantener un padrón de calidad de atención controlando el mantenimiento de sus clientes en la inmobiliaria. El marketing es fundamental para acompañar este proceso, pues, a través de herramientas de marketing interno, la inmobiliaria puede mostrar a sus colaboradores la necesidad de su compromiso y

entusiasmo para el crecimiento no sólo de la inmobiliaria sino también de todos los involucrados en ella. Como veremos a lo largo del trabajo, la inmobiliaria puede desarrollar aún más, a través de las acciones de marketing externo, la calidad de relación con sus clientes gestionando su crecimiento y ampliando su participación en el mercado.

1.1 Organización de la empresa familiar

Es importante comenzar haciendo referencia a las confusiones y malos usos del término “empresa familiar”. La mayoría de las personas tiende a confundir empresa familiar con pequeña y mediana empresa, es importante saber que muchas de las empresas más grandes son familiares.

En una economía de mercado el empresario es la pieza clave, si no hay empresarios, no hay empresa, no hay creación de puestos de trabajo ni producción de riqueza.

1.2 El modelo de tres círculos

El Binomio empresa-familia tiene por lo menos tres sistemas que se combinan y que afectan a las dinámicas y los comportamientos de los miembros de la familia empresaria. En el modelo de los tres círculos se representan tres sistemas: la empresa, la familia y la propiedad: los tres sistemas están interrelacionados y cada persona puede encontrarse en diferentes posiciones.

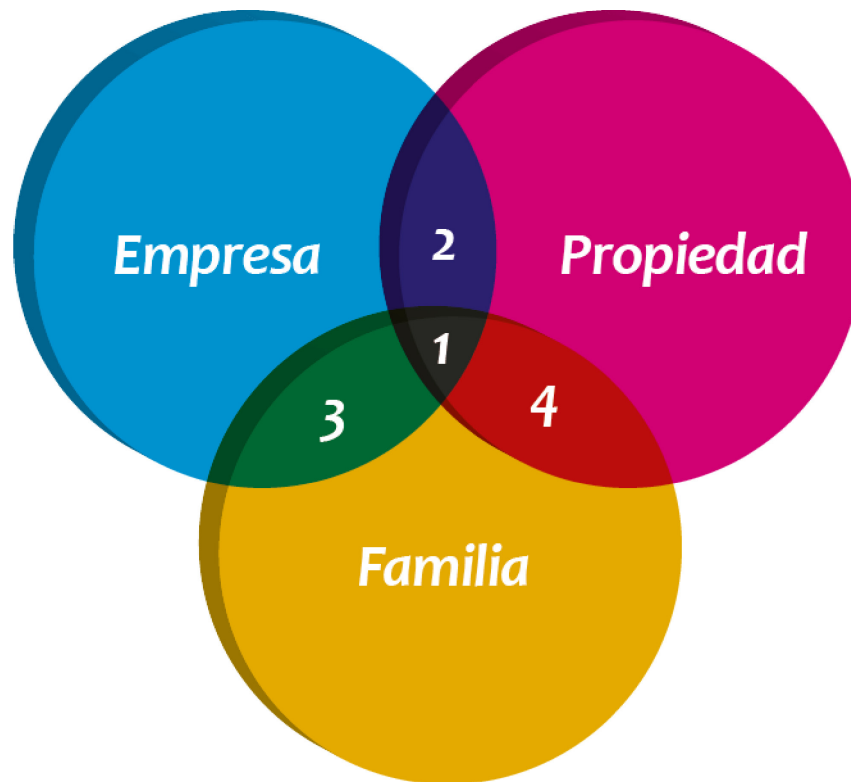


Figura 1

Fuente: Trevinyio-Rodriguez, 2010

- 1- Propietarios y miembros de la familia que trabajan en la empresa
- 2- Propietarios que trabajan en la empresa pero no son miembros de la familia
- 3 – Miembros de la familia que no son propietarios y trabajan para la empresa
- 4 – Miembros de la familia y propietarios que no trabajan para la empresa (Trevinyio-Rodríguez, 2010).

1.3 Organización de la inmobiliaria

1.3.1 Cómo nace una inmobiliaria

Según Gutiérrez-Broncan (2012), existen varios estudios sobre los motivos de por qué se crea un negocio. La empresa familiar es algo natural al hombre. A no ser que las condiciones políticas lo impidan, probablemente siempre existirá. En condiciones de libertad, muchos países intentan proveer recursos para la mantención de su descendencia, mostrando su iniciativa y capacidad de hacer algo nuevo y propio. En la mayoría de las veces, cuando el profesional (corredor de inmuebles) percibe su éxito en la inmobiliaria, decide levantar vuelo sólo creando su propia inmobiliaria. Y en la

continuación de su negocio va incorporando a su esposa y muchas veces a los hijos, siendo que, como indicador de proceso, él es considerado el comandante y los otros se van incorporando a la empresa con el objetivo de auxiliar a este líder.

Gutiérrez- Broncan (2012, p.5):

La empresa familiar nace fundamentalmente de varias formas: como un matrimonio emprendedor en el que a continuación se van incorporando los hijos; o mediante la creación entre hermanos, normalmente el líder es el poseedor de la idea y los demás se integran de forma solidaria. La creación de la empresa por un individuo, ya sea hombre o mujer y según va revolucionando la empresa van incorporando distintos miembros de la familia, llegando a constituirse de esta forma una verdadera empresa familiar.¹

El proceso inicial de la administración y gestión de la inmobiliaria es realizado a través de una administración centralizada donde todo está ligado al propietario, percibiendo así la gestión totalmente centralizadora, donde todo el poder de decisión y control está en la mano del gerente. En este momento las características principales de la inmobiliaria son: tamaño reducido, exceso de trabajo por parte del gerente fundador, organización precaria e informal y el objetivo principal es conseguir la supervivencia de la inmobiliaria.

¹ Gutiérrez-Broncan, 2012. P. 57

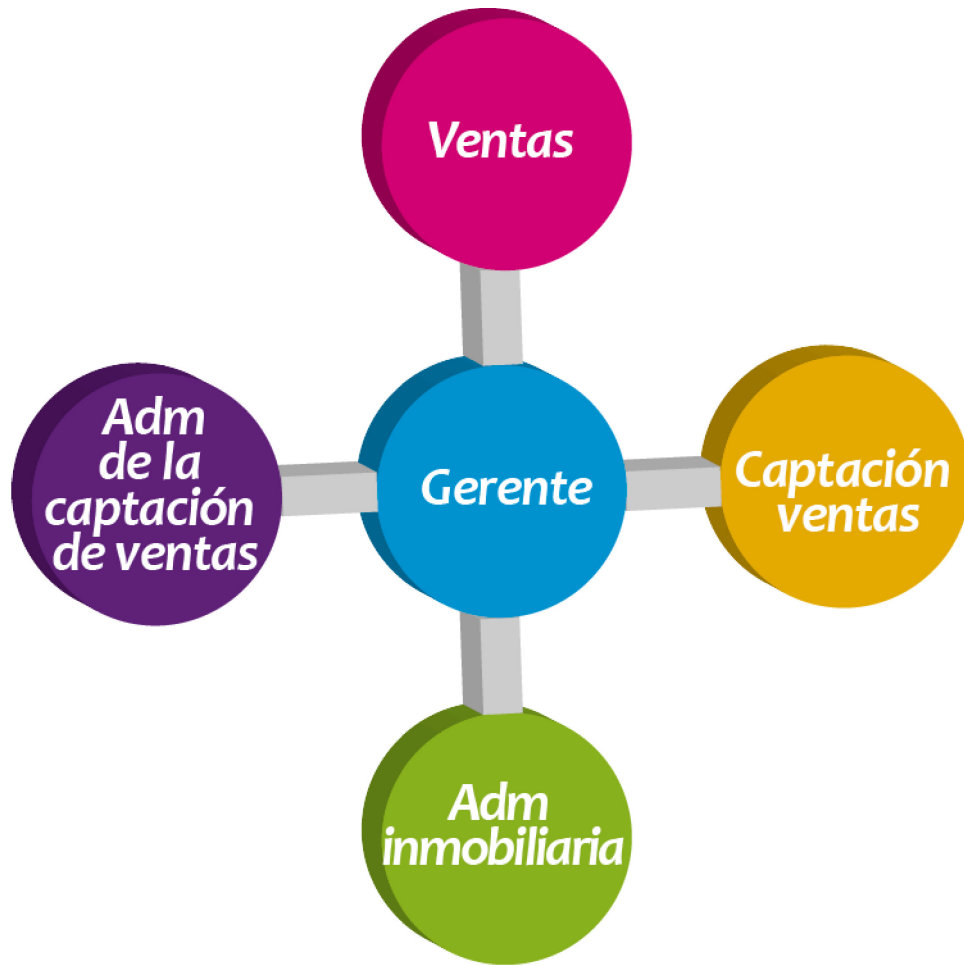


Figura 2

Fuente: Elaboración propia

La figura arriba nos muestra los procesos en la inmobiliaria, sus controles y se percibe toda la comunicación centralizada al propietario y gerente:

- A. Captación de ventas
- B. Ventas
- C. Administración de la captación de ventas
- D. Administración de la inmobiliaria

A. Captación de ventas

Se define como el proceso de conquista del inmueble a ser vendido, es decir, es el proceso en el cual el cliente propietario del inmueble concede a la inmobiliaria el derecho de venderlo.

B. Ventas

Es el momento donde el inmueble a vender es ofertado a través de anuncios, Internet, visitas para que haya interés de compradores y pueda efectivizarse la venta, que es el

momento donde la inmobiliaria recibe la remuneración por sus servicios prestados. Pues la inmobiliaria en realidad hace casi todo el trabajo sin tener remuneración de su servicio, pues ella:

Divulga el inmueble a través de medios de comunicación.

Conduce a los clientes al inmueble ofertado para que estos tal vez tengan interés de compra, o sea la inmobiliaria realiza todo el servicio en lo referente al inmueble, pero solamente recibe una remuneración por el servicio de la oferta y exhibición del inmueble si este es vendido. En el caso contrario todo su trabajo se pierde y la inmobiliaria queda sin recibir los honorarios por sus servicios. Es por ello que la venta se concentra en convertir el inmueble ofertado en dinero.

C. Administración de la captación del inmueble

Partiendo del supuesto que la inmobiliaria necesita que el inmueble sea vendido, ya que en el caso contrario ella no alcanza sus objetivos y no recibe honorarios por sus servicios aunque hayan sido realizados, entonces el gerente percibe que necesita administrar la captación del inmueble, en el caso contrario éste inmueble tiende a tener una demora en la venta, o sea...

Percibir si la oferta del inmueble está con el precio por encima del mercado para que pueda convencer al propietario vendedor a bajar el precio para que haya venta.

Darse cuenta si el inmueble puede tener mejoras en cuestiones de color, pintura, revestimientos que puedan acelerar y crear mejores condiciones de venta el inmueble.

D. Gestión de la inmobiliaria

Es la administración de la empresa en sí, cuentas a pagar, recibir, flujo de caja, recursos humanos, marketing, toma de decisiones operativas y estratégicas y todo lo que sea necesario en la inmobiliaria.

1.3.2 Fase 2 de la inmobiliaria: el éxito atrae al éxito



Figura 3

Fuente: Elaboración propia

Después de que el empresario haya alcanzado algún éxito en el área de ventas, comienza entonces a percibir la oportunidad de que su inmobiliaria crezca todavía más consiguiendo que ésta tenga una visión y alcance mayor en lo que se refiere al mercado propiamente dicho.

Así la inmobiliaria pasa también a realizar procesos de alquiler de inmuebles y deja de dedicarse solamente a la venta de los mismos. En este momento el fundador y gerente comienza a percibir que no consigue administrar todo él sólo y pasa a formar parte de la inmobiliaria la esposa u otro pariente cercano: hijo, hermano, etc. El proceso de alquiler exige más cuidado, más atención a pesar de su rentabilidad y posibilidad de lucro; también ofrece muchos riesgos de perjuicios a quien no realiza el proceso de administración de la cartera de inmuebles alquilados de manera correcta.

Gutiérrez- Broncan (2012, p.35):

La tendencia general es un estrechamiento progresivo del grupo familiar debido fundamentalmente a la evolución económica de las distintas sociedades humanas. La familia tradicional occidental siempre ha estado ligada a la agricultura, siempre caracterizada por un sistema patriarcal, que reúne bajo la autoridad del ancestro común, al conjunto de hijos casados y sus esposas e hijos. De esta forma, la familia hace una triple función:

De orden económico: como grupo de producción, valoriza el patrimonio común cuya gestión depende únicamente del jefe de familia.

Social: Constituye el marco normal de vida del individuo, al que garantiza la seguridad y la educación y a cambio se encuentra unido al grupo por una total solidaridad.

Moral: Guarda las tradiciones puramente familiares y es el garante del respeto de la ética dominante por parte de sus miembros.²

1.3.3 Fase 3: El éxito no ocurre por casualidad



Figura 4: Arriba de los 500 inmuebles administrados

Fuente: Elaboración propia

² Gutiérrez- Broncan (2012, p.35)

Como puede apreciarse en la figura arriba, cuando una inmobiliaria alcanza un número considerable de inmuebles administrados, el gerente ya no consigue ocuparse de todo por sí sólo, pues estando todo centralizado a él y teniendo en cuenta que las decisiones tomadas parten de allí, es casi imposible que el gerente sólo se ocupe de todo el proceso, que administre el inmueble y sus peculiaridades, como por ejemplo: reformas, pinturas a la salida del inquilino, incumplimiento, desidia del inquilino en cuanto a la mantención del inmueble, entre otros.

Este es el momento donde la inmobiliaria percibe la necesidad de estructurar todavía más la administración de los inmuebles alquilados, pues la inmobiliaria posee un número ya bastante significativo de inmuebles administrados para el alquiler, así el gestor percibe la necesidad de separar la administración de los propietarios de inmuebles y la administración de los inquilinos de los inmuebles. Siendo el caso que la inmobiliaria administre 2.000 inmuebles, por ejemplo, ella posee como mínimo 4.000 clientes, siendo 2.000 propietarios y 2.000 inquilinos y en casos de países como Brasil, donde la figura del garante es importante, pues este es la garantía del pago del alquiler, la inmobiliaria pasa a tener 6.000 clientes, pues tiene 2.000 garantes, 2.000 propietarios y 2.000 inquilinos en su cartera de alquiler.

El gran problema es que la inmobiliaria en este momento posee la marca de su éxito muy arraigada o amarrada al nombre y credibilidad de su propietario, que en los últimos 25 años comandó y gestionó la inmobiliaria centralizando la toma de decisiones y negociaciones en su persona, así principalmente el propietario del inmueble destinado a alquiler, que es quien deja el inmueble para alquilar, sólo mantiene el contacto con el propietario de la inmobiliaria y es en él en quien deposita toda su confianza.

Siendo así, la sucesión de la gestión de la inmobiliaria pasa a correr serios riesgos de confiabilidad, ya que el propietario dejó sus bienes inmuebles a los cuidados de quien él confía y él no está tan a favor de pasar su inmueble a los cuidados de los hijos del propietario de la inmobiliaria, pues no conoce las actitudes y resoluciones de este nuevo gestor durante el proceso de administración del inmueble.

Además de esto, el propietario de la inmobiliaria tampoco cuenta con que su cliente propietario del inmueble, que posee la misma franja etaria que él, seguramente también deberá estar en fase de sucesión y el hijo de su cliente es quien en un futuro próximo administrará los inmuebles de su padre, entonces cabe aquí la pregunta: ¿tiene el hijo del cliente interés en continuar dejando este inmueble a ser administrado por esta inmobiliaria? ¿O él ya tiene otra inmobiliaria de su preferencia? Así, se percibe que la inmobiliaria debe tomar todos los cuidados y prepararse profesionalmente para la

transición del comando a través de acciones y focos, ya que es de extrema importancia alcanzar el éxito de esta sucesión.

Sabemos también que como el hijo del cliente probablemente todavía tampoco tenga asumida la administración de el o los inmuebles de su padre, hay allí un tiempo para conquistar tanto al cliente padre como al futuro cliente hijo para que estos mantengan sus administraciones en esta inmobiliaria.

2. El marketing interno de la empresa familiar inmobiliaria en la sucesión de su gestión (de padre a hijos)

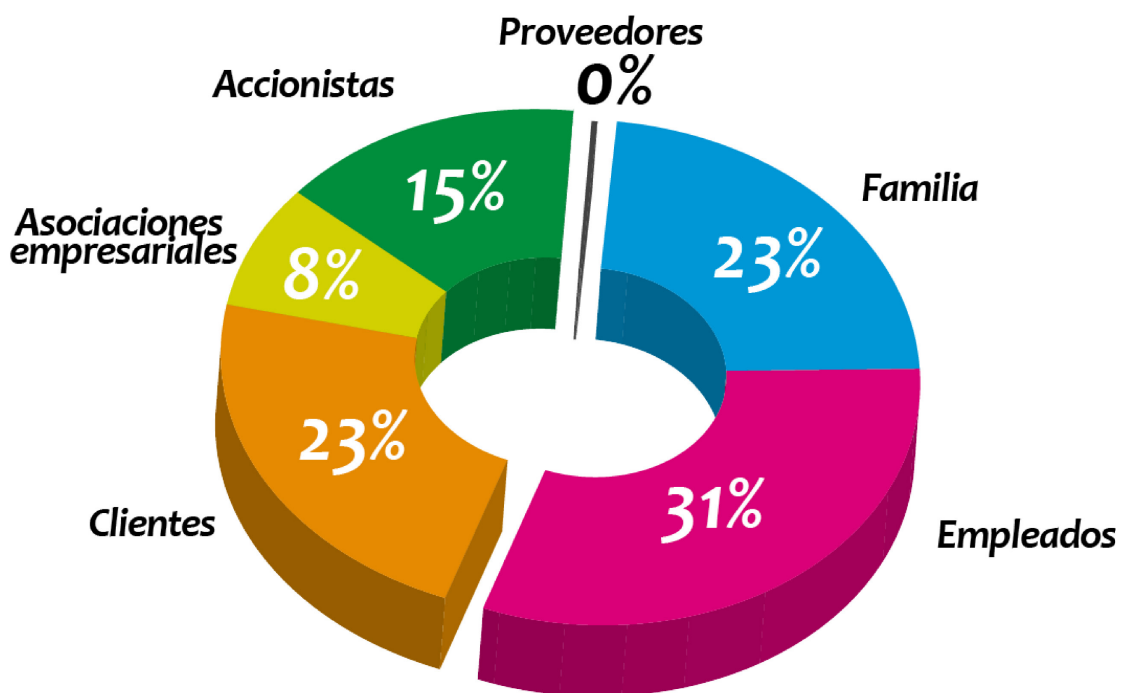


Figura 5: Grupos que benefician a la empresa familiar

Fuente: Gutiérrez-Broncan, 2012. p.160

Teniendo en cuenta los datos anteriores, se puede ver cómo los empleados son los considerados más importantes dentro de la empresa familiar, seguidos por la familia, clientes y accionistas.

Si sumamos los porcentajes de importancia de los grupos que benefician a la empresa familiar corresponden a:

Empleados - 31%

Clientes - 23%

Vamos a tener un total de 54% de los factores más importantes dentro de una empresa familiar. Siendo así, si la inmobiliaria enfoca las acciones de marketing en sus empleados y sus clientes, tiene una gran chance de realizar una exitosa sucesión de la gestión en la inmobiliaria, con una mínima pérdida del mercado ya conquistado.

Antes de tomar la decisión, a los objetivos de trabajo tanto en lo relativo al marketing como en lo que incumbe a la profesionalización de los recursos humanos, es importante conocer sus actores y sus fuerzas para la percepción de los reflejos en lo que se refiere al micro y macro ambiente de la inmobiliaria.

Kotler (1993) dice que la tarea de administración del marketing es crear ofertas atractivas para los mercados objetivos. Aún así, el éxito del marketing es afectado por el resto de la empresa y por los intermediarios, competidores y los distintos tipos de clientes. Y el objetivo es focalizar la atención en las necesidades del mercado objetivo, pero también observar todos los actores del microambiente de la empresa.

El ambiente de marketing de una empresa está constituido por agentes y fuerzas que están fuera de control del marketing y que afectan la coordinación de la empresa para desarrollar y mantener transacciones bien hechas. El ambiente del marketing está compuesto por un microambiente y por un macroambiente. El microambiente está conformado por fuerzas próximas a la empresa que afectan su habilidad de servir a sus clientes. El macroambiente está formado por fuerzas demográficas, económicas, físicas, tecnológicas, políticas y culturales.



Figura 6: Principales actores del microambiente de la empresa

Fuente: Kotler, P., (1993).

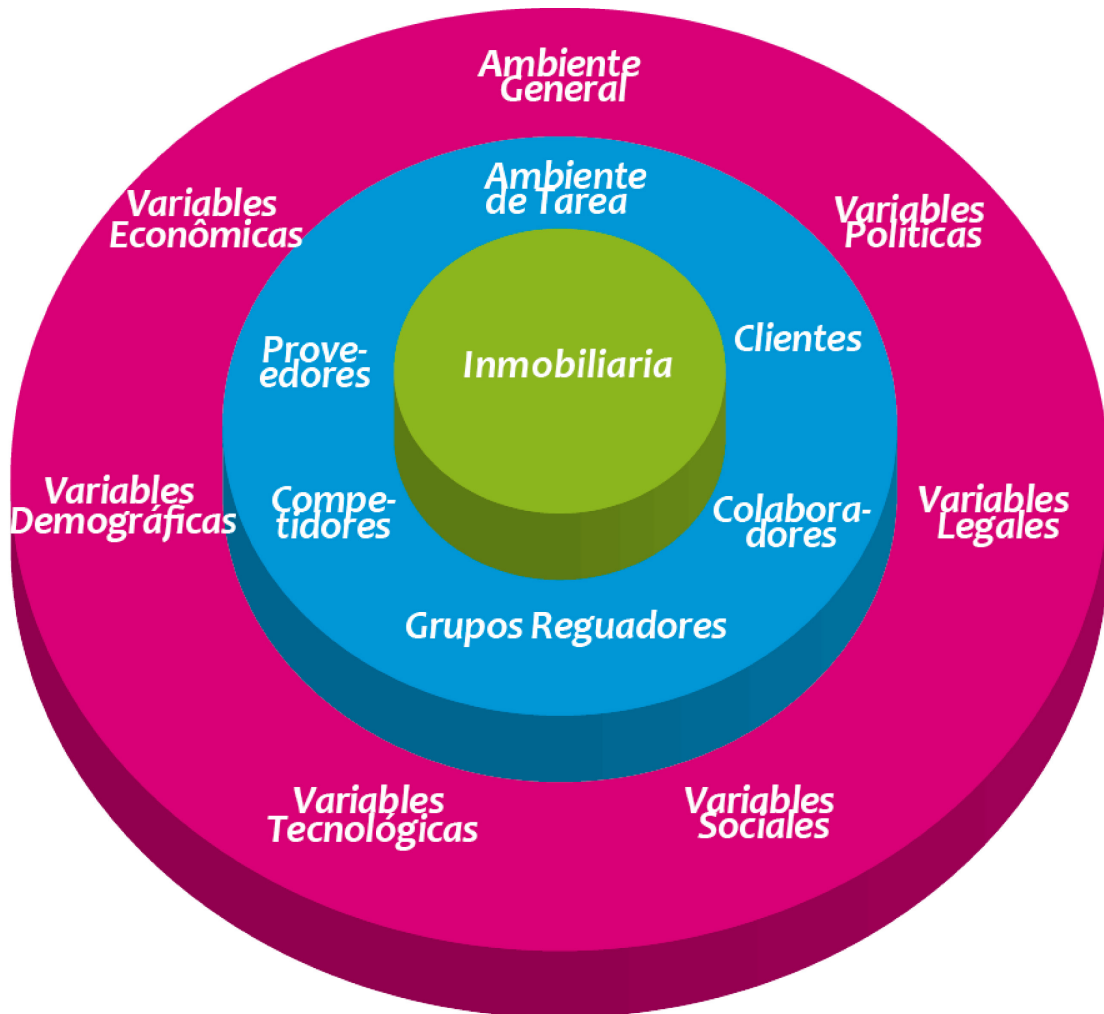


Figura 7

Fuente: Kotler, P., (1993).

La premisa es que la tarea de la administración de marketing es crear ofertas atractivas para su mercado objetivo. Pero hay que tener cierto cuidado, porque el éxito o el fracaso del marketing está afectado por el resto de la empresa y por los intermediarios, competidores y diversos tipos de mercado pertenecientes al microambiente de la empresa, y es de suma importancia tener claramente definida la composición del microambiente de la inmobiliaria para que se pueda estructurar y planificar todas las debidas acciones y estrategias para este público.

Siendo así, podemos percibir el ambiente general de la inmobiliaria, además de ver claramente el ambiente de tarea, que está formado principalmente por la composición del microambiente. Elegimos así y definimos nuestro ambiente de tarea en lo que se refiere a la inmobiliaria.

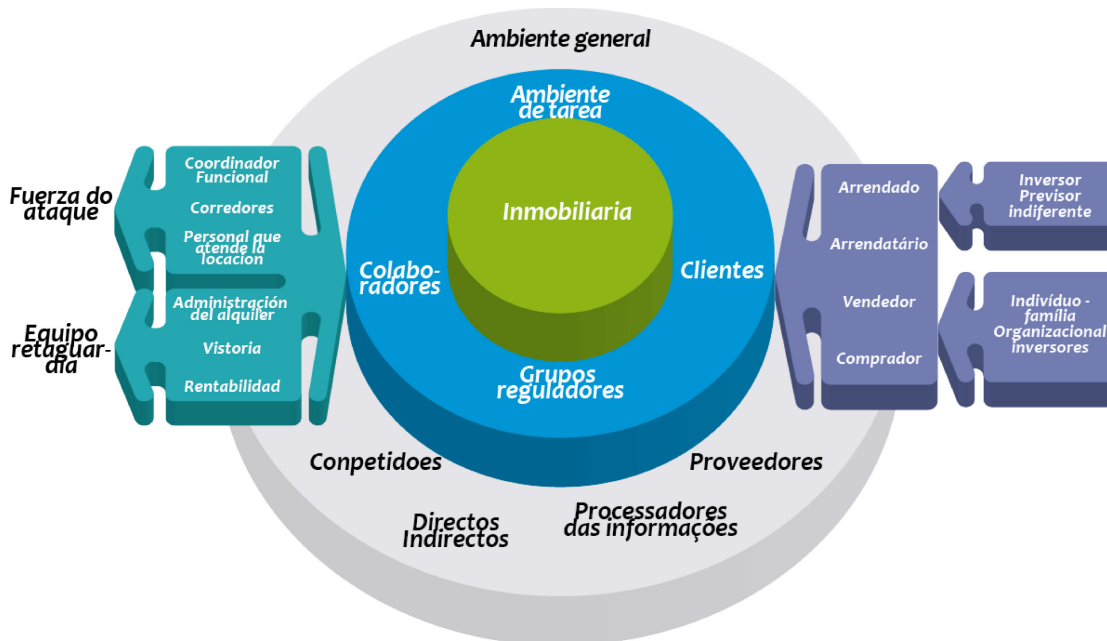


Figura 8

Fuente: Elaboración propia

Luego de que la inmobiliaria tiene claramente definida la conformación de su ambiente de tarea, podemos instituir la planificación y las acciones a dirigir a cada mercado objetivo y con una posibilidad mucho más acertada en lo que se refiere al foco y análisis de resultados. Después de haber visto en algún capítulo atrás el gráfico que muestra a los grupos que benefician a la empresa familiar y luego de haber percibido que nuestros colaboradores son un 54%, vamos a distinguir dos grupos:

Colaboradores

Definiremos como fuerza de ataque a todos los colaboradores que se involucran en el objetivo de conquistar y traer nuevos clientes, ellos son:

A. En el Área de ventas:

- Corredores de inmuebles

Responsables tanto de la captación o recaudación de inmuebles para la venta como la muestra de estos inmuebles más allá de la venta propiamente dicha.

Para que se pueda tener una idea, en una inmobiliaria donde el alquiler tiene una buena representatividad en el área de locación o departamento de ventas, puede responder en más del 45% de la facturación total de la inmobiliaria.

Ya en una inmobiliaria que no posee fuerza en alquiler, esta depende totalmente de la facturación de este departamento, siendo que como no hay una facturación prevista en razón de fuerzas económicas, fuerzas demográficas, entre otras del macroambiente, la

inmobiliaria puede tener grandes repercusiones en su resultado financiero por depender en gran parte de la fuerza de ventas del inmueble.

B. En el área de locación

- Captadores/recaudadores/directores

Son profesionales responsables por buscar inmuebles destinados a alquiler, su desafío es encontrar propietarios de inmuebles que posean inmuebles vacíos para alquilar y convencerlos de dejar a la inmobiliaria a cargo de la locación.

El rol del captador es primordial, pues sin él la inmobiliaria no tiene inmuebles para ofertar al mercado y con pocos inmuebles en su cartera de oferta no posee fuerza para atraer al locatario (aquel que alquila el inmueble).

- Personal que atiende la locación

Son profesionales responsables de atender al cliente arrendatario, que tiene interés en la locación de algún inmueble en la ciudad. Todo el proceso de muestra de los inmuebles y reunión de documentación para el análisis de crédito además del cierre de locación es responsabilidad de este profesional.

- Corredor funcional

Son profesionales responsables de motivar, preparar, colocar metas, acompañar el trabajo, control de informes, evaluación de los resultados y alcance de las metas de los profesionales de ataque (corredor, captador de locación, personal encargado de la locación).

Generalmente hay un coordinador para el área de ventas y otro para el área de locación/alquiler.

La coordinación funcional es una actividad que algún elemento de la familia sucesora puede ir a realizar desde que está preparado profesionalmente para ello.

Muchas veces el inicio del trabajo está en la atención de la locación o en la administración de la locación, como veremos a continuación, para después, luego de adquirir experiencia, él pueda asumir alguna coordinación en las funciones.

- Equipo de retaguardia o equipo de administración de la locación

Formada por profesionales que cuidan y buscan mantener las características de calidad del inmueble dejado por el cliente para la locación.

Tenemos en este departamento las funciones de:

Visitadores – Son profesionales que hacen las visitas de entrada y salida del inquilino al inmueble.

Reparadores – Son profesionales responsables de la pintura, reforma y reparaciones en el inmueble.

Administradores de cartera –Son profesionales que mantienen contacto con el arrendador (propietario del inmueble) y el arrendatario (inquilino) para soluciones de problemas relativos al mantenimiento del inmueble, repaso de valores del alquiler, etc.

En esta retaguardia también encontramos profesionales en el área de cobranza, finanzas, contabilidad, administración, entre otros.



Figura 9

Fuente: Kotler, P., (1993).

Según Kotler (1993) los servicios pueden ser clasificados de diversas maneras, en primer lugar el servicio puede estar basado en personas o en equipamientos. La figura 9 muestra los servicios basados en personas que varían según éste sea proporcionado por personas habilitadas, no habilitadas o profesionales.

En el caso de los servicios prestados en una inmobiliaria encontraremos fácilmente los servicios prestados tanto por mano de obra no especializada, pues tenemos servicios de jardinería, limpieza, entre otros, tendremos también mano de obra especializada como servicios de plomeros, electricistas, personal que atiende el alquiler, pintores. Además de servicios profesionales como abogados, corredores de inmuebles, contadores.

Siendo así, la tarea de implantar el marketing interno o endomarketing no se torna muy fácil, ya que encontramos diversas características, formaciones culturales y estilos de vida de los profesionales, conforme se expuso arriba.



Figura 10

Fuente: Kotler (1993, p. 416)

A partir de la pirámide de marketing de servicios (figura 10 arriba) podemos entender el concepto de resultado del trabajo realizado tanto para el marketing interno (empleados) como para el marketing externo (cliente) el marketing interactivo, llamado también “de la hora la verdad” es cuando uno no consigue estar junto al empleado durante la prestación del servicio al cliente (o el propietario de la inmobiliaria no consigue estar junto al plomero al momento que presta su servicio o estar presente mientras el personal que atiende un alquiler presta su servicio).

Entonces a la hora de la verdad entre el cliente y el empleado de la inmobiliaria será satisfactorio cuando el trabajo de marketing externo (la línea invisible que une a la inmobiliaria con el cliente) y cuando el trabajo de marketing interno o endomarketing (la línea invisible que a la inmobiliaria y el empleado) fueran bien realizados.

Según Kotler (2013) Marketing Interno implica que la empresa de servicios (inmobiliaria) debe capacitar y motivar a sus empleados que contactan clientes y todo el personal de apoyo como un equipo, para que la empresa pueda proveer una calidad consistente de los servicios y proporcionar así satisfacción al cliente.

No está de más tener un departamento de marketing haciendo el marketing tradicional, mientras el resto de la inmobiliaria sigue con su camino.

El marketing interno debe preceder al marketing externo. No tienen ningún sentido anunciar servicios óptimos antes de que los funcionarios de la inmobiliaria estén preparados para proporcionarlos.

Si conseguimos administrar la calidad del servicio conseguiremos diferenciarnos de la competencia en el mercado inmobiliario. Muchas inmobiliarias ya perciben que la calidad del servicio, principalmente en el proceso de administración del inmueble, les da una gran ventaja competitiva que, además de incrementar las ventas, el valor del ticket medio de la prestación de servicio crece considerablemente, valorando la P de Precio, uno de los cuatro componentes del marketing mix que veremos en más detalles en el capítulo 3. Este capítulo trata de las acciones de marketing externo para el acercamiento a los clientes actuales, los sucesores de los actuales clientes y potenciales clientes en una empresa inmobiliaria.

¿Qué acciones orientadas al marketing interno pueden entonces ser implementadas con éxito en una inmobiliaria donde los servicios prestados son prestados tanto por mano de obra no especializada, especializada y por profesionales? Según Kotler (1993), con los costos elevándose rápidamente las empresas de servicios están bajo gran presión para aumentar su productividad. En una inmobiliaria no es diferente, principalmente el costo de personal viene influenciando cada día más en los costos de una inmobiliaria.

Existen varias formas de mejorar la productividad de un servicio, por ejemplo, los prestadores de servicio pueden capacitar mejor a sus empleados tanto los de mano de obra no especializada como los de mano de obra especializada, o emplear otros que trabajen más activamente y porque no sean más habilidosos por la misma remuneración. Pero es importante que las inmobiliarias hagan mucho énfasis en la productividad, pues eso puede comprometer la calidad del servicio y con eso automáticamente repercutirá en la P de precio que hablamos anteriormente. La conformación de la P que se refiere al precio de una inmobiliaria tiene un peso enorme, pues la misma, como veremos más adelante, tiene sus rendimientos a través de comisiones pequeñas de varios servicios y si por motivo de calidad ella tuviera que bajar o retirar la comisión de algún servicio, esto impactará profundamente en los resultados financieros de la inmobiliaria.

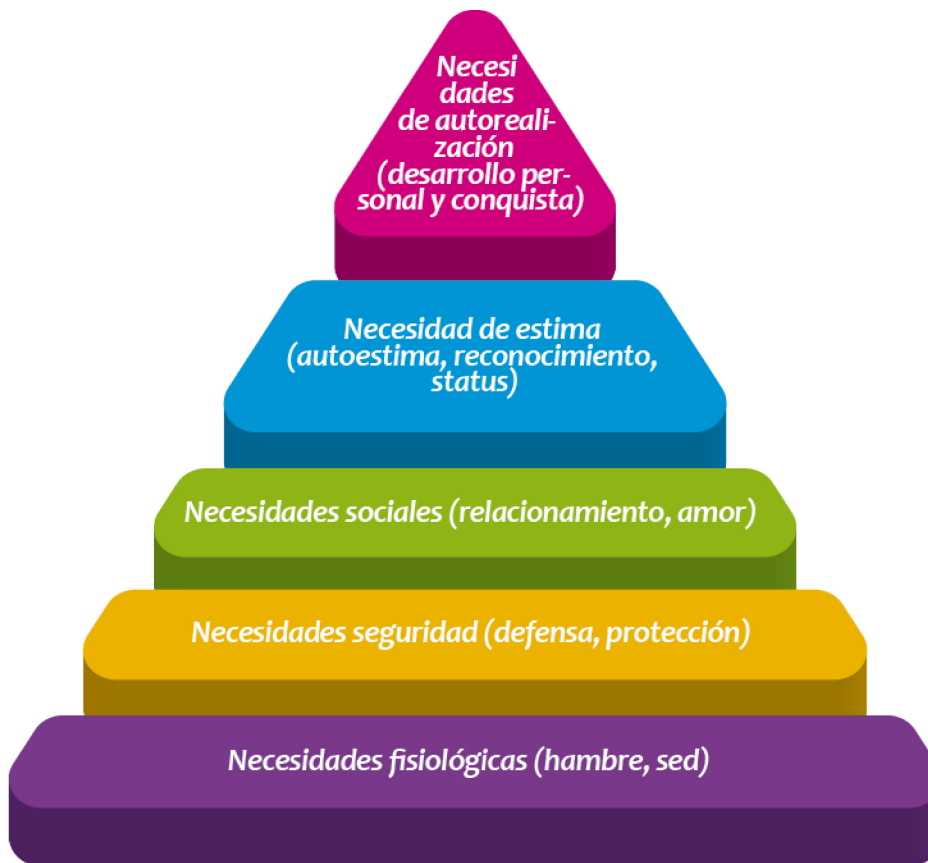


Figura 11: Jerarquía de las necesidades de Maslow

Fuente: Kotler, P., 1993. P.88

Según Kotler (1993) Abraham Maslow intentó explicar las razones por las cuales las personas se sienten impulsadas a actuar por ciertas necesidades en un determinado momento. ¿Por qué algunas gastan mucho tiempo y energía en seguridad personal, al mismo tiempo que otras concentran parte de sus esfuerzos en la tentativa de conseguir estima de los otros? Maslow responde que las necesidades humanas están ordenadas en una jerarquía de más urgente a menos urgente. Si analizamos la jerarquía de Maslow según la figura 11 y hacemos una analogía al mercado inmobiliario, además de basarnos en la pirámide de Maslow para los empleados, podemos tener una visión de la siguiente forma.

1 – Para que el ser humano satisfaga la necesidad fisiológica, que sería hambre y sed, tendría que conseguir un empleo, siendo así el empleado de la inmobiliaria, ya que está empleado podemos decir que satisface la necesidad fisiológica.

2- Para que el empleado de la inmobiliaria satisfaga la necesidad de seguridad, defensa y protección, sólo precisa estar seguro en el empleo. Siendo así a través de la contratación el trabajador de una inmobiliaria satisface las dos necesidades más urgentes.

En orden de importancia tenemos:

Necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de autorrealización. Una persona intenta satisfacer las necesidades más importantes en primer lugar. Kotler (1993) también explica que cuando estas necesidades son satisfechas, dejan de actuar como motivadoras y la persona intentará satisfacer la próxima necesidad en la jerarquía. Dentro de esto podemos suponer que uno de los focos del marketing interno pueda ser de ayuda para que el empleado satisfaga las necesidades que siguen en la jerarquía. Si él ya está empleado podemos suponer que las próximas necesidades de jerarquía son: Necesidades sociales, necesidades de autoestima y necesidad de autorrealización. Siendo así podemos imaginar a través de esta teoría que una persona no comprende completamente sus motivaciones. Si Pedro desea comprar una cámara fotográfica, él puede describir la motivación como un hobby. En un nivel más profundo él puede estar comprando la cámara para sentirse joven e independiente. Podemos imaginar que Pedro haya satisfecho su interés por cámaras. Este interés puede ir de una carencia mayor de autoestima por los otros, o de una necesidad de autorrealización, tal vez él desee volverse una persona creativa. Dentro de esta premisa la inmobiliaria puede, a través de premiaciones culturales, por ejemplo, alcanzar dos objetivos de una sola manera. A partir del momento que la inmobiliaria premia al empleado por alcanzar sus metas y lo hace a través de cosas culturales, por ejemplo: viajes, shows, cine, teatro, esta inmobiliaria consigue mostrar al trabajador el reconocimiento en frente de todos y esto le ayudará a satisfacer la necesidad de estima, autoestima y reconocimiento. Y cuando este funcionario esté haciendo el viaje, por ejemplo, él volverá queriendo más y con esto el departamento de marketing consigue que este empleado quiera alcanzar más resultados buscando la autorrealización y conquista y obviamente hará esto con la inmobiliaria que lo reconoció, pues éste tendrá la percepción del reconocimiento viniendo de la empresa. Pero es mucho más importante que los recursos humanos conjuntamente con el marketing preparen estas campañas involucrando al marido o a la esposa del trabajador, pues una de las necesidades que deben tener satisfecha también sería la social, ser aceptado, amado, y en este momento la inmobiliaria lo que menos quiere es tener a la familia del empleado contra ella.

2.1 – Profesionalización de los recursos humanos

Liderazgo que focaliza toda la organización en la línea de frente para dar soporte a la línea de frente.

Promueve una fuerte cultura de servicio con la pasión por el servicio y por la productividad.

Estimula valores que inspiran, energizan y orientan proveedores de servicios.



Figura 12: Rueda de Recursos Humanos bien sucedidos en empresas de servicio

Fuente: Lovelock, C; Wirtz, J. (2007, p.283)

Los recursos humanos repercuten de forma directa en la estrategia de la empresa. Fundamentalmente el profesional que dirige los recursos humanos tiene el objetivo de conseguir el objetivo general de la empresa.

“En el caso de las empresas familiares es la familia que compone sus principales recursos humanos y estos influyen de manera significativa en la empresa. La influencia de la familia, ya sea a través de la propiedad o del trabajo en la empresa, es lo que

determina las potencialidades y, a su vez, las debilidades de este tipo de organizaciones
". Gutiérrez-Broncan, S. (2012. P.17)³

Según Chiavenato (2004) el contexto de gestión de personas está formado por personas y organizaciones. Las personas pasan buena parte de sus vidas trabajando dentro de las organizaciones.

Una inmobiliaria depende de estas personas para poder funcionar y alcanzar el éxito, el trabajo en una inmobiliaria también toma considerable tiempo de las vidas y de los esfuerzos de las personas, que de él dependen para la subsistencia y el éxito personal. Separar el trabajo de la existencia de las personas es muy difícil, por la importancia y el impacto que el mismo provoca en ellas. Entonces, siendo así, las personas dependen de estas inmobiliarias en las cuales trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales.

Siendo así, crecer y ser bien sucedido casi siempre significa crecer dentro de la organización.

Hasta hace muy poco tiempo, la relación entre las personas y la inmobiliaria, principalmente en lo que se refiere al departamento de administración de locación en razón de sus procesos complicados y fundamentales al resultado, tanto para la inmobiliaria como para el propietario del inmueble, era considerada antagónica y conflictiva, pues por un lado, tiene al propietario del inmueble que quiere tener un lucro por su locación y no quiere tener costos de mantenimiento, y por otro lado al inquilino que, a través de sus derechos de consumidor y deseo de vivir bien, quiere a veces hasta más de lo que necesita en relación al mantenimiento, no sólo de la estructura, sino también del desgaste de uso del inmueble. En la otra punta tenemos al empleado, de además tiene al propietario de la inmobiliaria que quiere que todo esté en orden, pues sólo así él obtiene ganancia, que es el deseo de cualquier accionista de una empresa. Según Chiavenato (2004), varios términos son utilizados para definir a las personas que trabajan en las organizaciones. Ellas son llamadas empleados, personal, trabajadores, operarios cuando las organizaciones las tratan como tal. O pueden ser llamadas recursos humanos, colaboradores, asociados, si las organizaciones las tratan de esta manera. O también talento humano, capital humano, capital intelectual, si las personas tienen un mayor valor para la organización.

La gestión de las personas es una tarea muy sensible a la mentalidad que predomina en una inmobiliaria. Ella está muy ligada a las contingencias y situaciones, pues depende de varios aspectos: la cultura de la inmobiliaria, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, tecnología utilizada, procesos internos y una serie de otras variables importantes.

³ Gutiérrez-Broncan, S. (2012. P.17)

Actualmente las inmobiliarias están ampliando su visión y actuación estratégica. Están dejando de ser meros oferedores intermediarios de inmuebles para ser verdaderos profesionales de la administración del patrimonio de sus clientes, quienes, para mejorar su calidad de vida y tecnología de salud a su disposición, pasan a tener una mayor expectativa de vida promedio. Hoy en varios locales del mundo ya existen varias personas centenarias, en Brasil ya son más de 30.000 personas con más de cien años. Esto implica en una necesidad de las personas de tener una jubilación para poder sustentarse hasta el fin de su vida y muchas ven al inmueble como una forma segura de invertir su dinero y tener una jubilación segura a través del alquiler de su patrimonio. Además del proceso de administración de la locación algunas inmobiliarias ya poseen una serie de unidades estratégicas de negocios (UEN). Según Kotler (1993) una UEN es una unidad de la empresa que tiene una misión separada y objetivos separados, que puede ser planificada independientemente de otros negocios de la empresa.



Figura 13

Fuente: Elaboración propia.

Esas UENs inmobiliarias son:

Locación/alquiler de inmuebles, Ventas de inmuebles de terceros, Administración de Condominios, Seguros, Lanzamientos inmobiliarios para venta y Emprendimientos o incorporación propia de emprendimientos. (Véase figura 13).

En el apartado 2.4, que trata sobre la orientación de personal para el nuevo sistema de gestión hablaremos más detalladamente de la figura 13 y sus subdivisiones.



Figura 14

Fuente: Chiavenato, A. 2004. p.17.

2.2 Incorporación de miembros profesionales de la familia en la empresa

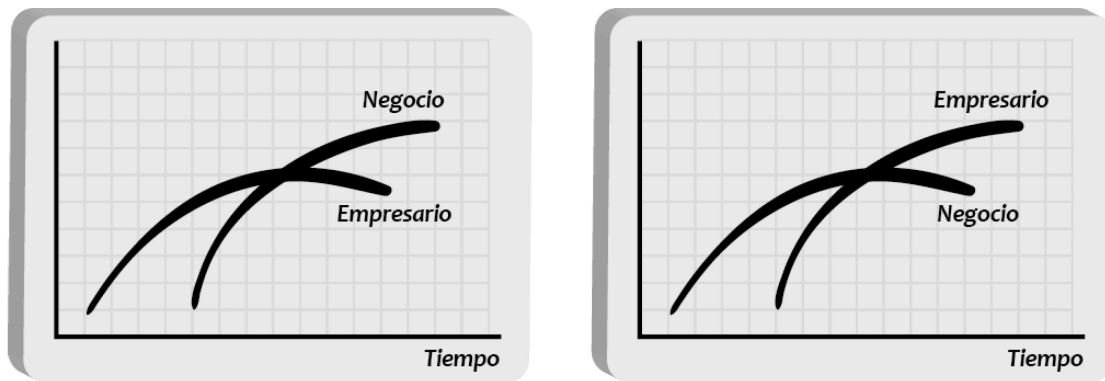


Figura 15

Fuente: Gutiérrez-Broncan (2012, p. 150)

En el primer gráfico se iguala el conocimiento del empresario a las exigencias del negocio; en el punto de unión, el negocio cubre la capacidad del empresario. Por encima del punto el negocio excede la capacidad del empresario. En el otro gráfico, a partir del punto de unión, el empresario debe buscar nuevas formas de incrementar el negocio como: diversificar, innovar en la empresa.

Con la proliferación de herramientas de redes sociales como Facebook, Instagram, LinkedIn, blogs, páginas web interactivas y varias otras formas de comunicación a través de la Internet, estas transformaciones van sucediendo cada día a una velocidad mayor, y no sería extraño que el empresario quede desinformado o hasta deje su inmobiliaria fuera de estas herramientas, pues muchas veces él no consigue acompañar la velocidad de la evolución de estas herramientas de comunicación. Por otro lado, se sabe que las empresas de todos los tamaños encuentran en las redes sociales un ambiente propicio tanto para divulgar como para estimular las ventas de productos y servicios. Tanto para la grande como para la pequeña inmobiliaria, esa es una gran oportunidad, pues sin ningún costo el empresario consigue crear fácilmente una *fan-page* para su inmobiliaria.

Además de estas herramientas, los cambios y evoluciones de *software* específicos tanto para la administración de inmuebles en la locación como para la venta de los mismos viene aconteciendo a una velocidad meteórica. Entre otras muchas innovaciones tecnológicas, puede mencionarse *Softwares* con CRM, controles de visitas, acceso remoto al propietario del inmueble, emisión de segunda vía de boleto para el pago del alquiler a través de la página web de la inmobiliaria.

Partiendo de este principio, el empresario del mercado inmobiliario de hoy debe estar atento a todos los cambios para poder implantarlos rápidamente en su inmobiliaria, para que así pueda tener y dar respuestas a sus clientes y empleados. Muchos de los empresarios no consiguen evolucionar y absorber los cambios tecnológicos que vienen ocurriendo en el mercado inmobiliario y así acaban perdiendo porciones del mercado por

no estar formando parte de estas modernidades. La nueva generación es totalmente tecnológica e involucrada con el universo de las redes sociales, de manera que con sólo eso viene a fortalecer la evolución del marketing de la inmobiliaria.

2.2.1 ¿Énfasis en la empresa o en la familia?

Según Gallo (2003) fue desarrollando una tipología de cuatro familias empresarias que se distinguen según el énfasis que dan y la atención que se presta al ámbito familiar y empresarial.

Cuando la familia es más importante que la empresa hay un gran riesgo de que la empresa esté al servicio de la familia y las decisiones terminan siendo tomadas a través de los criterios familiares sin darse cuenta de las exigencias del mercado. Inserción de parientes políticos como: cuñados, yernos en la empresa es un ejemplo. Este tipo de familia también tiene un gran riesgo de que las personas se acomoden en la seguridad aparente de un cargo de dirección en la inmobiliaria. Hay un gran número de casos, por ejemplo, donde el hijo o la hermana del propietario son directores o gerentes financieros y muchos no teniendo el conocimiento necesario para desempeñarse en tal cargo.

Cuando la empresa es lo más importante y no se desarrollan objetivos constructivos y padrones de comunicaciones, la relación tiende a priorizar los temas emocionales en la medida en que la siguiente generación entra en la empresa, lo cual es fuente de futuros resentimientos y tensiones durante la transición gerencial.

En tercer lugar está el caso del fundador que dirige con su estilo personalista, no delega nada, la empresa es la proyección del líder. Cuando él desaparece también la empresa y la familia lo hacen.

Por último, el caso número cuatro, el de la familia excelente, aquella que busca un equilibrio entre la familia y la empresa. Las reglas son muy claras para marcar los límites entre la familia y la empresa.

Énfasis en la familia	Énfasis en la empresa	
	No	Sí
No	<p><i>Modelo 1: Aunque naufrague mi navío yo navego al gusto mío.</i> <i>Aunque para el líder todo se hace para familia, la empresa es su propia proyección, es su otro hijo o su amante. Presta poca atención a las necesidades emocionales y de desarrollo profesional de la siguiente generación.</i> <i>Cuando el líder fallece hay un alto riesgo de que no continúe la empresa y que la familia viva una progresiva fragmentación al no haber aprendido a dialogar.</i></p>	<p><i>Modelo 2: Hay que mantener a la familia al margen de la empresa. No se informa a la familia para no perder tiempo ni autonomía. Una empresa es una cosa muy seria como para mezclarla con los sentimientos. La empresa es lo más importante. Se toman las decisiones empresariales sólo considerando aspectos empresariales y sin atender a la sensibilidad de la familia.</i> <i>La empresa es el centro de la conversación y la vida familiar. La no atención a los temas emocionales es a menudo fuente de futuros resentimientos. La familia ha desarrollado poco sus competencias emocionales.</i></p>
Sí	<p><i>Modelo 3: La familia es lo más importante.</i> <i>Poca atención a las necesidades de la empresa y poca atención al desarrollo psicológico de la siguiente generación.</i> <i>La empresa funciona mientras se mantenga su nicho y el entorno no se modifique substancialmente.</i> <i>No se favorece ni el espíritu emprendedor ni el cambio para evitar que haya conflictos.</i></p>	<p><i>Modelo 4: Combinación simultánea y exitosa de familia y empresa: La familia empresaria excelente.</i> <i>Hay unas reglas muy claras para marcar los límites entre familia y empresa y diferentes órganos para facilitar la comunicación en cada ámbito. La empresa se dirige con criterios profesionales porque la mejor manera de que siga existiendo y beneficiando a la familia, y se propicia que existan buenas relaciones intergeneracionales y entre ramas. Familia con mucho énfasis en la educación de la siguiente generación y en el desarrollo de las competencias emocionales y sociales</i></p>

Figura 16: Tipos de familias empresarias
Fuente: Gallo, M.A.; Amat, J.M. (2003, p. 153)

Objetivo	Últimos 20 años	Últimos 10 años			
		1 más importante	2 más importante	3 más importante	Suma
Mantener la rentabilidad	76%	53%	21%	9%	83%
Servir bien a los clientes	65%	23%	27%	14%	64%
Dar seguridad económica a los familiares	37%	12%	12%	18%	42%
Dar seguridad económica a los empleados	30%	0%	7%	19%	26%
Actuar de manera consistente con los valores familiares	15%	3%	8%	11%	22%
Mantener la propiedad en manos de la familia	18%	5%	5%	10%	20%
Contribuir a mantener a la familia unida	14%	6%	4%	4%	14%
Contribuir a la comunidad	12%	1%	2%	3%	6%
Fomentar el prestigio familiar	15%	0%	0%	5%	5%

Fig 17: Los objetivos más importantes de la empresa según la opinión de la familia

Fuente: Gallo, M.A.; Amat, J.M (2003, p.30)

La suma de los porcentajes totales supera el 100% debido a que los encuestados podían dar más de una respuesta.

Factores	Últimos 20 años	Últimos 20 años
<i>Relaciones personales con los clientes y proveedores</i>	51%	34%
<i>Gestión Financiera</i>	47%	40%
<i>Líderes familiares sólidos</i>	35%	34%
<i>Personal motivado</i>	33%	30%
<i>Lealtad del cliente</i>	33%	21%
<i>Mejoras en eficiencia</i>	32%	32%
<i>Inovación en productos y servicios</i>	27%	22%
<i>Contratación de directivos no familiares capaces</i>	25%	32%
<i>Demanda del Mercado</i>	15%	15%
<i>Planificación estratégica</i>	14%	19%
<i>Equipo de ventas fuerte</i>	14%	18%
<i>Sucesión en el liderazgo</i>	11%	31%
<i>Nuevas tecnologías</i>	11%	13%
<i>Acesso a financiación externa</i>	9%	11%

Figura 18

Fuente: Gallo, M.A.; Amat, J.M.(2003. p.30)

La suma de los porcentajes totales supera el 100% debido a que los encuestados podían dar más de una respuesta.

2.2.2 Propiedad x gestión x autoridad

El administrador que sucederá al actual realiza una reunión con algunos administradores de la inmobiliaria, donde quedan definidas algunas actitudes a ser tomadas, por ejemplo, con los clientes no cumplidores. En esta reunión son definidas formas de contacto, de cobro, plazo de inserción de estos clientes incumplidores en los órganos de servicio de protección al crédito y otras actitudes para la reducción de este incumplimiento.

Más tarde llega el empresario fundador de la empresa y solicita que la forma de cobro sea realizada de otra manera, los empleados del departamento reaccionan rápidamente al pedido del empresario fundador. Esta escena no es ajena al mercado inmobiliario, tenemos gran número de empresarios que hacen la sucesión de la gestión pero olvidan hacer la sucesión de la autoridad. Los empleados se sienten inseguros de no saber a quién seguir, el clima se vuelve pesado y los conflictos aumentan. La inmobiliaria comienza a percibir que los empleados nuevos en la empresa, así como los competentes, no permanecen mucho tiempo en la inmobiliaria. ¿Por qué los que más sienten son los empleados nuevos y no los que poseen más antigüedad? Cuando comemos algo que no sabía muy bien algunos la pasan mal y otros no, ¿Por qué? Porque el estómago de algunos ya está más preparado, es el síndrome del veneno que se toma de a poco, el organismo se acostumbra y la empresa es algo como un caldero cocinando a fuego lento, durante años, nuestra cultura, nuestra historia, nuestro sistema cocina durante años a fuego lento.

Entonces es necesario transferir no solamente la administración, sino también la autoridad.

“En cuanto a la familia, se señala que la empresa familiar está afectada tanto por las tensiones y rivalidades que se pueden producir en el ámbito familiar como por la superposición de roles y funciones entre la familia y la empresa.” Gallo, M.A.; Amat, J.M. (2003. p. 75)

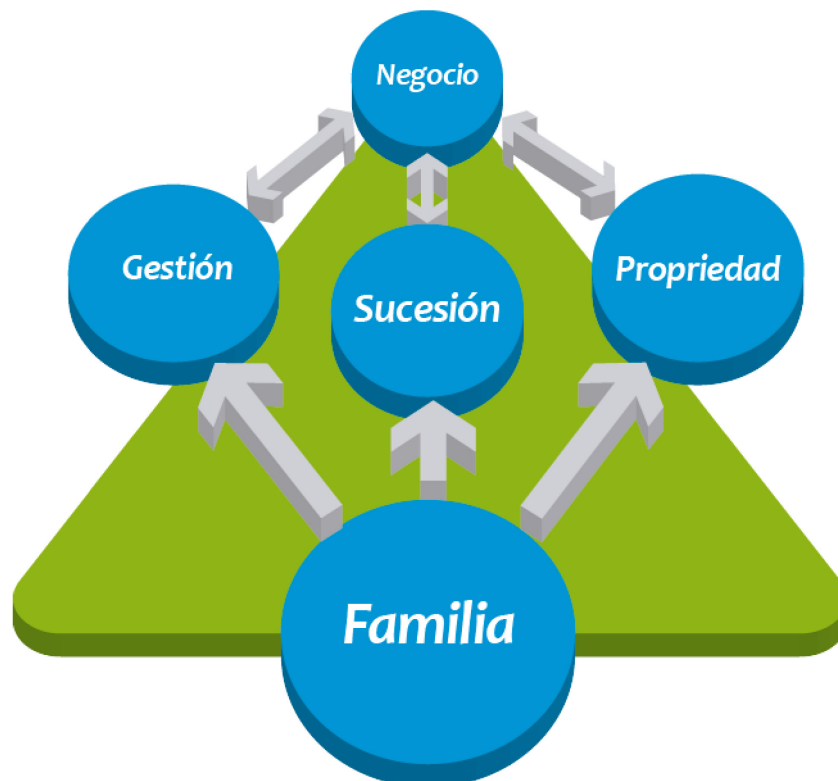


Figura 19

Fuente: Gallo, M.A.; Amat, J.M. (2003. p. 76)

¿Por qué tiene que vender la empresa la familia? ¿Cuáles son las razones para imponer la idea de que la empresa debe continuar en sus manos? ¿Por qué invertir tiempo y esfuerzo para incentivar a los otros a comprometerse a realizar un emprendimiento que puede proveer apoyo financiero por el resto de sus vidas?

Poco a poco.

Una modalidad hoy aplicada por muchas empresas familiares pequeñas y medianas es la transferencia paulatina y creciente de la propiedad, durante el largo período de tiempo y tiene una gran ventaja, pues los familiares van convirtiéndose en socios de a poco y conforme su compromiso con la empresa.

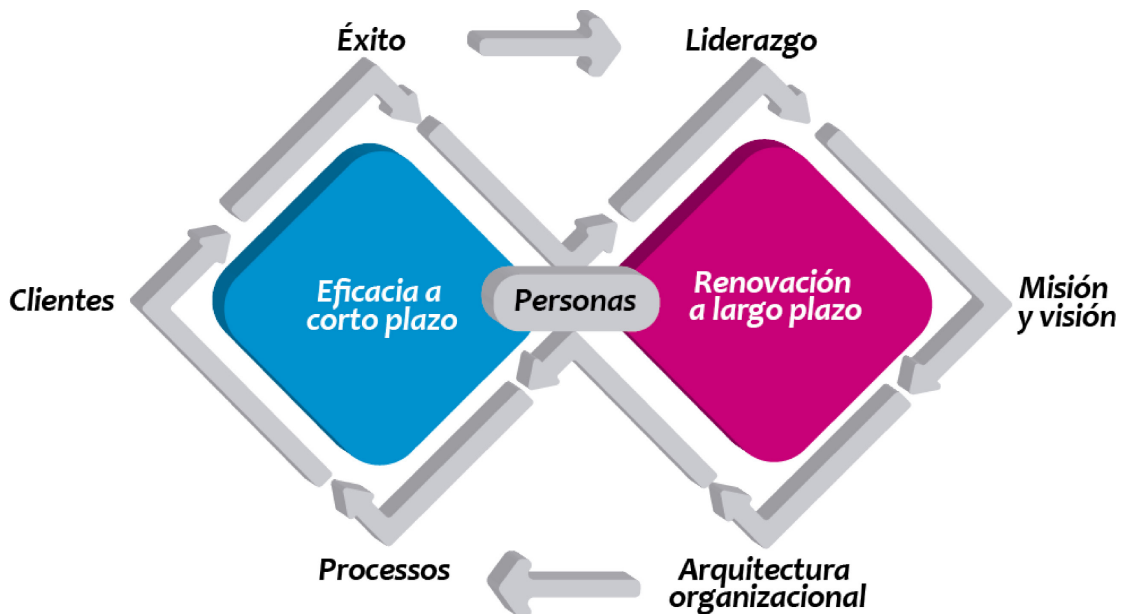


Figura 20

Fuente: Gallo, M.A.; Amat, J.M. (2003. p. 53)

2.2.3 ¿Cuándo profesionalizar?

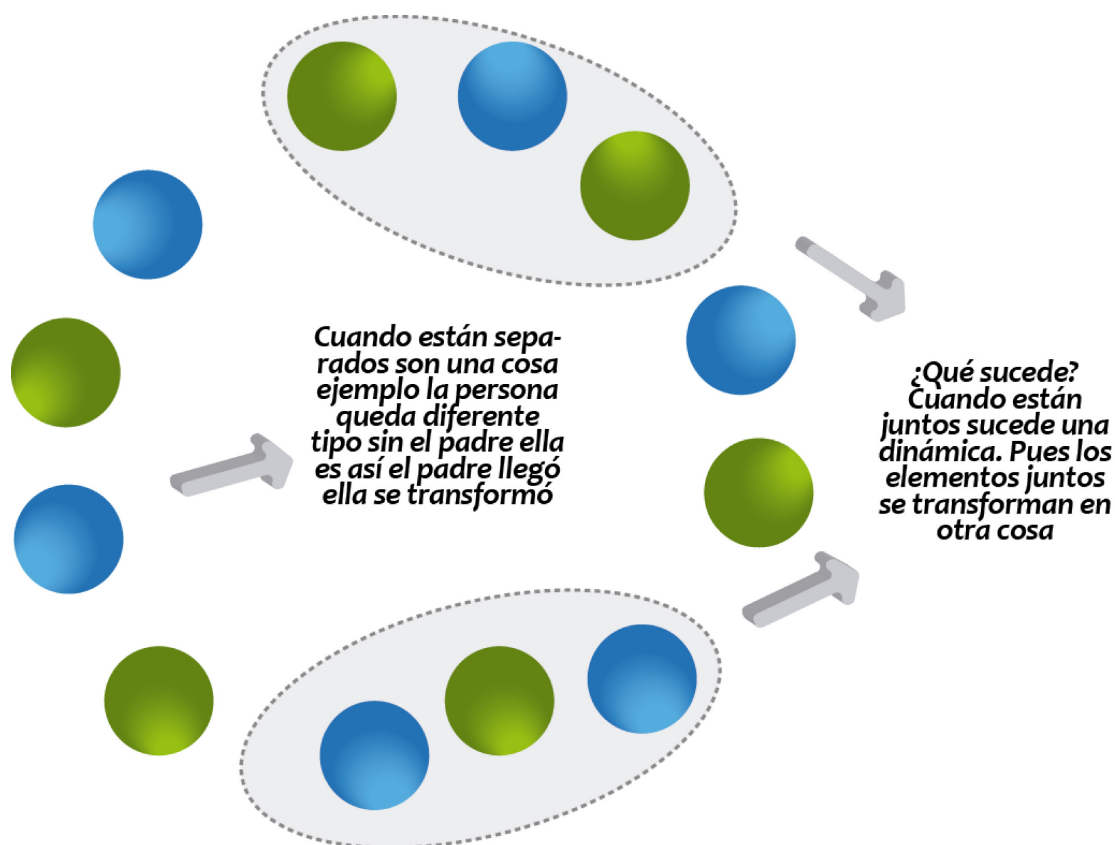


Figura 21

Fuente: Curso superior para para profissionais de assessoria e consultoria de empresa familiar Fundação Nexia/ Universidade Camilo Jose Cela, Barcelona (2013).

Cuando una persona está separada es una cosa, cuando está junto a otra es diferente (Figura 21).

Por ejemplo: La persona es diferente sola y cuando el padre llega ella se transforma, es decir, sin el padre es una cosa, con el padre es otra cosa.

¿Por qué acontece esto? ¿Qué sucede cuando las personas están juntas? Se produce una dinámica, pues diferentes elementos juntos se transforman en otra cosa. En una receta culinaria se utilizan ingredientes que por separado son desagradables: levadura, sal, harina de trigo, pero cuando todo se junta se forma una deliciosa torta.

En una inmobiliaria es fundamental una cosa: que los administradores y sus subordinados comprendan que un procedimiento depende de otro, si durante la elaboración del contrato de locación, el responsable olvida pedir las firmas correspondientes, tanto en el contrato como en el control previo del inmueble, seguramente este contrato tendrá problemas en el futuro o en el momento de salida del inquilino. Entonces es necesario que la familia entienda y apoye el proceso de profesionalización de los métodos, pues no siempre el profesional que da entrada al inquilino en el inmueble, será el que hace el cierre del contrato con este inquilino. Es

importante también tener conciencia de que un contrato de locación de un inmueble, en la gran mayoría de los casos tiene la duración mínima de un año y, en un año pueden cambiar muchas cosas, empleados pueden salir, archivistas pueden cambiar de función, el administrador puede cambiar de departamento y en caso de que no haya un procedimiento claro en el proceso de locación, la inmobiliaria acaba teniendo una serie de perjuicios, pues, a través de derechos conquistados por el consumidor (que protegen al inquilino), y de leyes que protegen al propietario del inmueble en alquiler, la inmobiliaria es quien acaba pagando la cuenta, ya que ella es quien hace todas las intermediaciones tanto a la hora de efectivizar el negocio de locación como a partir de ahí hasta el fin del contrato. En Brasil, por ejemplo, por ser un país de tamaño continental, sus regiones poseen tensión eléctrica diferente. Por ejemplo: en algunos estados del sur de Brasil la tensión adoptada es de 220 v, mientras en algunos estados del sudeste del país, por ejemplo es de 110 v.

Existe una creencia en Brasil que las tomas de 220 v gastan menos energía que las de 110 v, entonces a través de esta creencia, si tengo un equipamiento eléctrico de 220 v automáticamente mi cuenta de pago de energía eléctrica sería más barata que si mis tomas fuesen de 110 v, entonces, si una residencia tiene su red eléctrica de 110 v, muchas veces el habitante instala por su cuenta en algunos puntos de la casa una toma eléctrica de 220 v, donde él conectaría su lavarropas y/u otros equipamientos que consumen más energía eléctrica.

Por normas, cuando una inmobiliaria cierra el contrato de locación con un inquilino, su deber es hacer un control del inmueble que consiste en constatar el estado del inmueble, calidad de pintura, si hubo daños o no en el inmueble, medir la tensión de las tomas, entre otros procedimientos.

Vamos a imaginar entonces que un inquilino, mientras residía en determinado inmueble alquilado por la inmobiliaria, donde la tensión eléctrica es de 110 v, decidió cambiar una de las tomas de energía eléctrica, entonces instaló por su cuenta esta toma y al salir del inmueble al término de su contrato lo entregó a la inmobiliaria sin colocar de vuelta la toma de 110 v.

Así, al momento que la inmobiliaria realiza el control de salida de este inquilino, el inspector no revisa las tomas o por cualquier otra razón no percibe la alteración de la tensión eléctrica de esta toma determinada. Al entrar un nuevo inquilino en este inmueble, el inquilino automáticamente tiene conciencia de que la tensión eléctrica de esta ciudad es 110 v y conecta su lavarropas de 110 v en esta toma cambiada anteriormente por 220 v y obviamente por exceso de tensión su electrodoméstico se quema.

El inquilino reclama en la inmobiliaria y ésta se ve obligada a resarcirlo, pues la inmobiliaria no avisó que tal toma era de 220 v, porque la inmobiliaria no tenía conocimiento de esto, pues como ya vimos el inquilino anterior cambió la toma por su cuenta no avisó a nadie de la inmobiliaria. Y después de lo acontecido, el administrador comienza a correr atrás de los culpables por el error, pero ya es demasiado tarde, pues la inmobiliaria tendrá que luchar con la pérdida y, lo peor de todo, creó un clima negativo en la inmobiliaria en el momento en que administrador sale a la caza de los culpables, pues obviamente el administrador se siente indignado por tener que hacer frente a estas pérdidas.

Frente a esta situación se percibe la falta de profesionalización en un proceso no tan complicado como el de cambio de inquilinos en un inmueble administrado por la inmobiliaria.

¿Como la gestión de la inmobiliaria podría haber previsto esto? Bastaba que:

En el contrato de locación, en el anexo del contrato o mismo a través de la creación de un manual del inquilino, hubiese un párrafo diciendo: “Pedimos la atención de verificar la tensión eléctrica de las tomas, pues nuestras inspecciones son realizadas antes de pedir la conexión del nuevo contrato con la empresa proveedora de energía, de manera que no nos responsabilizamos por eventuales daños a cualquier aparato conectado a una toma con tensión de 220 v.”

Es decir, a través de la profesionalización de los procedimientos adoptados en la inmobiliaria, tanto la gestión como sus subordinados, tendrán muy pocos conflictos en una relación que ya comienza conflictiva entre locadores, locatarios e inmobiliaria.

2.2.4 Razones para tomar la decisión de iniciar un proceso de profesionalización de la inmobiliaria

- La complejidad del negocio

Contratos y más contratos, normas, cuidados del inmueble, inspecciones de entrada y salida del mismo, derechos del consumidor, leyes de protección al locador, declaración de impuestos de este inmueble, hace que la inmobiliaria del mundo actual se vea obligada a tener más cuidados y entienda que el proceso de su trabajo involucra una serie de elementos que acontecen durante el proceso de locación o venta del inmueble.

- Situación de la inmobiliaria

El momento a donde la inmobiliaria pretende llegar, sus metas, su facturación actual, su estructura organizacional, capacidad y compromiso de su equipo.

- Número de familiares que están en la administración

Hermanos, esposa, hijos, cuñados, es muy común que estén trabajando en las inmobiliarias de sus parientes o muchas veces hasta familiares que tendrán derechos en la sucesión, pero que no necesariamente estén preparados no solamente para procedimientos en la inmobiliaria, sino también para la administración de recursos humanos.

- La estructura no está evolucionando con el tiempo

Conforme se vio anteriormente en el capítulo que habla sobre la organización de una inmobiliaria, sabemos que la misma generalmente es creada a partir de un corredor exitoso y todas las tomas de decisiones, controles y procedimientos están centralizadas en él.

En este sistema de comando y control, en muchas inmobiliarias existe una jerarquía burocrática. En este trabajo burocrático y más orientado a la satisfacción del líder que del cliente, las personas no pueden tomar decisiones sin consultar y obviamente los profesionales tienen miedo de errar por causa del castigo que puedan llegar a tener. Además, crea un clima desmotivador principalmente para los profesionales que ocupan cargos más bajos y que buscan ascender.

- Competencia cada vez más competitiva y globalizada

Hubo un tiempo en que en el mercado inmobiliario solamente las grandes inmobiliarias serían los desafiantes del mercado. Kotler (1993) dice que la clasificación para las posiciones competitivas del mercado, basada en el papel que la empresa desempeña en el mercado objetivo son: el líder de mercado, el desafiante de mercado, el seguidor de mercado y las empresas que operan en nichos. A través de la planificación de marketing competitivo, la empresa precisa descubrir todo lo que sea posible sobre sus competidores y debe comparar sus productos, precios, canales de distribución y promociones con los de sus competidores más próximos. Es de esta forma que la inmobiliaria encontrará áreas de ventaja y desventaja competitiva en potencial.



Figura 22

Fuente: Kotler, P. (1993. p.348)

- Síntomas que no tenemos competencia dentro de casa

La insatisfacción tanto de la gerencia como de los empleados, estos empleados con bajo desempeño, gran volumen de conflictos, inmobiliaria con culpables y no responsables, falta de cumplimiento de plazos, como por ejemplo: emisión de contrato de locación, infidelidad de los clientes, tanto locadores como propietarios y posibles compradores de inmuebles, repetición del trabajo, exceso de centralización, son síntomas que muestran la necesidad de la inmobiliaria de implantar procesos de profesionalización.

Los problemas se reflejan directamente en los puntos que perjudican la evolución de la inmobiliaria

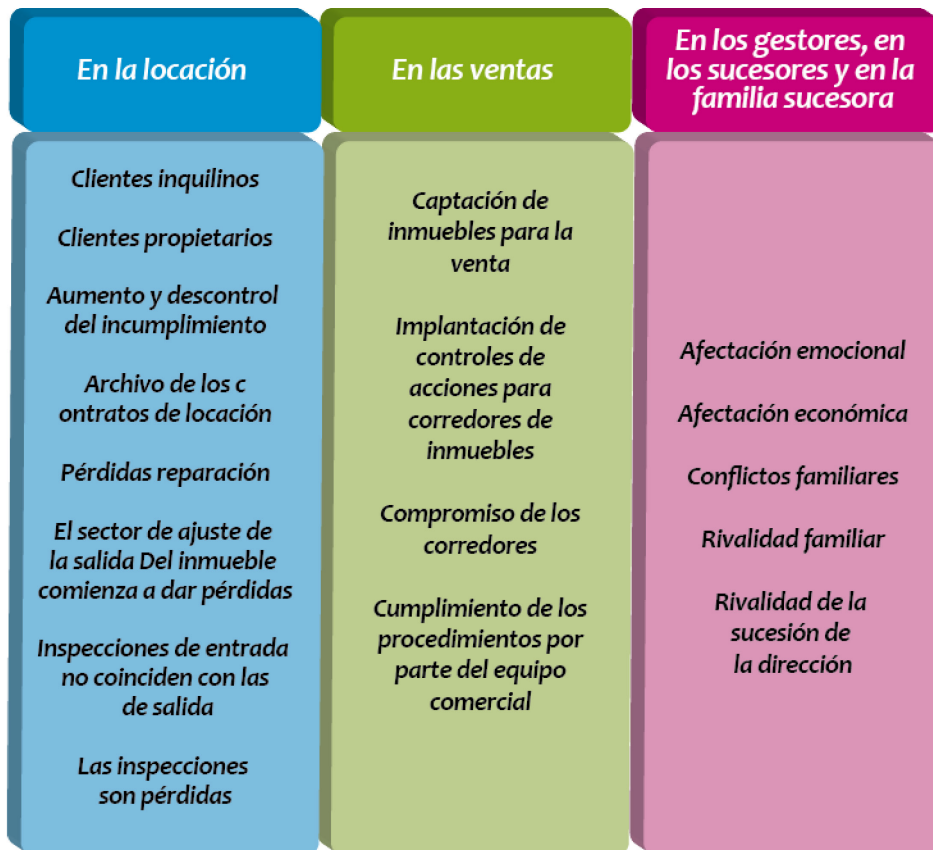


Figura 23

Fuente: Elaboración propia



Figura 24: La diferencia entre empresa familiar profesionalizada y la no profesionalización

Fuente: Curso superior para profissionais de assessoria e consultoria de empresa familiar
Fundação Nexia/ Universidade Camilo Jose Cela, Barcelona, 2013

Protocolo familiar

Tiene que trabajar por el interés que los une y no por el que los separa.

Cuando se oye hablar de protocolo familiar, contrato, reglas, la primera cosa que viene a nuestra mente es:” ¿Por qué el contrato si somos una familia? Si es necesario hacer un contrato es porque no confiamos en el otro”.

Normas

El ser humano es tan igual y tan diferente, música alta para mí no es música alta para otro, cuando recibimos una visita en nuestra casa, lo recibimos con mucho cariño, pero a partir de algunos días ya comenzamos a sentirnos invadidos, esto es porque no hay normas. No hay razón de hacer normas para cinco o seis días, pero en cualquier pensión hay normas. Cuando estamos en nuestro auto y llegamos a una esquina, si el semáforo está rojo debemos parar, si está verde debemos seguir. Si no hubiese semáforos (normas) tendríamos un caos general. Las normas fueron hechas para ser cumplidas, pero pueden ser negociadas (las personas no deberían, pero a veces atraviesan el semáforo en rojo), lo cual no quiere decir que las normas deban cambiar sólo porque a veces sean negociables.

El protocolo familiar es un documento escrito y firmado por los miembros de la familia y es creado a través del consenso entre los familiares que son propietarios de la inmobiliaria.

El momento ideal de preparación de este protocolo es cuando todavía no hay conflictos entre los familiares, pues el protocolo es un proceso que refuerza el compromiso de trabajar unidos, si no hay acuerdo no hay protocolo.

Protocolo familiar, estatuto familiar, acuerdo de familia, código de conducta, reglas de juego de la familia, todo esto se refiere a colocar de forma clara las normas de interacción de la familia con la empresa.

En caso de que el fundador transfiera la gestión de la inmobiliaria a un profesional y este no funciona, él depende de este gestor y después transfiere al hijo. En caso de que el hijo no funcione, ¿qué hacer?

¿Cuál es el programa de carrera del el hijo que entra (cuál es el tiempo mínimo en cada función)?

¿Mínimo cuántos años de experiencia?

Muchos parientes políticos como: nueras, yernos, suegras generan bastantes conflictos, entonces el protocolo o contrato familiar puede colocar como regla quién entra o no en la empresa.

¿Cuál es el salario a pagar? ¿El pariente tiene derecho a retirar? ¿Cuánto? ¿De cuánto en cuánto tiempo?

¿Y cuando el fundador tiene dos hijos y uno no quiere saber de trabajar y de repente él aparece en la empresa solicitando una retirada aún no estando trabajando?

¿Cuáles son los derechos del propietario? Tipos de información de la empresa, decisión, informes económicos.

En el protocolo familiar se piensa antes en lo que puede suceder y se coloca antes en este contrato.

“Efectivamente, a medida que aumentan tanto la dimensión y complejidad de una familia como de su patrimonio, es necesario diferenciar, clarificar y formalizar explícitamente las relaciones e interdependencias de la familia empresaria con su patrimonio y, en particular, con la empresa o grupo vinculado a familia.” Amat, J.M. (2004. p.69)

Según lo aprendido en el curso superior para profesionales de asesoramiento y consultoría de la empresa familiar dictado por la Fundación Nexia y la Universidad Jose Cela en Barcelona en el año 2013, los protocolos se pueden agrupar en:

Patrimoniales (derechos, deberes y propiedad)

De futuro (orden en la propiedad y sucesión)

De gestión (prácticas de la gestión).

2.3 Herramientas para llevar adelante la sucesión

2.3.1 Un plan de sucesión a medida

Lea (1993) defiende que no existe un formato de plan de sucesión que encaje en cualquier empresa familiar. Porque hasta en el caso específico del mercado inmobiliario, las familias y las inmobiliarias tienen una variedad muy grande de configuraciones; por ejemplo, administra o no condominios, tiene o no incorporación de inmuebles propia, actúa o no con lanzamientos inmobiliarios, entre otras varias configuraciones. Esto hace que cada una posea una gama de potencialidades, como también una gama de problemas, necesidades y obviamente características muy específicas.

Siendo así, cada inmobiliaria familiar debe tener un plan propio para la transferencia de propiedad y la administración en sí. Este plan debe ser estructurado para adaptarse a determinada inmobiliaria y determinada familia.

Sin embargo, existen algunas reglas generales basadas en estudios y puestas en práctica a través de experiencias vividas, que ayudan a elaborar un plan de sucesión.

El empresario debe formularse tres preguntas básicas:

- 1- ¿Cuáles serán las necesidades de la inmobiliaria en lo que concierne a la administración de la generación siguiente?
- 2- ¿Cómo se puede satisfacer estas necesidades?
- 3- ¿Cuándo?

2.3.2 Definiciones de los objetivos

Tener como objetivo que la inmobiliaria continúe facturando cuando el fundador ya no esté es muy vago. Pues no se explica lo que significa continuar facturando ni tampoco cómo hacerlo. Tampoco sabemos lo que significa no estar, sería: ¿haber muerto? ¿Haberse mudado de ciudad? ¿Jubilarse y quedarse en casa?

Es necesario que el objetivo sea claro y fácil de entender por todos. Además, el objetivo debe estar claramente definido, debe estar acompañado por una serie de acciones que después de realizarse el objetivo sea cumplido. Según Lea (193), una de las acciones sugeridas sería formar un consejo de empleados para que puedan asesorar en la transición del mando en la inmobiliaria.

2.3.3 Establecer prioridades

Es necesario establecer las prioridades en los objetivos para la sucesión. Es muy común que el empresario se asegure que la propiedad y la administración de su inmobiliaria sean controladas por miembros de la familia, creando una falsa seguridad de que así la empresa estará bajo total control, pero como podemos ver en la figura 25 mostrada a continuación sobre la complejidad cultural de la inmobiliaria, por ejemplo, quien dirige los procedimientos de salida del inquilino del inmueble, la persona que dirige la administración de los clientes propietarios de inmuebles dejados en la inmobiliaria para administrar y sus procesos de control impactarán en toda la complejidad de la administración de la inmobiliaria en sí, pues la toma de decisión de cuándo recurrir a la justicia en caso de incumplimiento, por ejemplo, puede aliviar la cuestión de la incomodidad en el proceso de la estructura del departamento de cobranza, disminuyendo el trabajo de este departamento de ir en busca de los clientes incumplidores para efectivizar la cobranza, y obviamente cuando el departamento de cobranza envía sus fracasos (listado de clientes que no efectuaron los pagos) al departamento jurídico, los números de su eficiencia pasan a ser falsificados, pues estos clientes salen de la

estadística de atrasados y entran en la estadística de enviados a juicio y con eso la inmobiliaria siempre paga la cuenta, o sea la complejidad estructural de la propia inmobiliaria. Siendo así, conforme Lea (1993) los objetivos para mantener la empresa y asegurar la continuidad de buenos resultados sería tener prioridad en el mantenimiento de la buena gestión para que se pueda mantener ventajas competitivas en relación a la competencia.

Otro caso sería la contratación de un consultor con conocimientos específicos en esta área, pero, teniendo el cuidado de tener en claro el objetivo de esta consultoría, pues el objetivo de un consultor en este caso es ayudar a la familia a mantenerse unida, pues para separar la familia no hay necesidad de consultor ni de asesor. Además de que las complejidades en la empresa ejercen fuerzas contrarias, (figura 25) y se vuelve así necesario un cuidado muy grande en la elección de las estrategias, tanto del camino de la sucesión como de la inserción de la familia en la inmobiliaria, pues elecciones y decisiones equivocadas acarrearán no sólo perjuicios sino también incertidumbre, lo cual contribuye al aumento de inseguridad por parte de los empleados y las personas con cargos de confianza en la inmobiliaria.



Figura 25

Fuente: Curso superior para profissionais de assessoria e consultoria de empresa familiar
Fundação Nexia/ Universidade Camilo Jose Cela, Barcelona (2013)

Otra razón de la contratación del consultor es cuando la planificación encuentra un problema arraigado no tanto al sistema comercial de la inmobiliaria, sino también al familiar. Es difícil para: administradores, fundadores, gerentes y asesores próximos

prever efectos posibles, ya que muchas veces no consiguieron analizar causas. Es el concepto de que: "Quien inventó el acuario no estaba dentro del agua". Muchas veces el estilo de gestión altamente individualista del fundador de la inmobiliaria, fue el gran diferencial para el éxito de la inmobiliaria en el pasado. Lo que no garantiza o significa que este estilo será exitoso en el momento actual, donde vemos constantes cambios que la competitividad del mercado exige al gerente.

Siendo así, el asesor contratado pretende ayudar a modificar el sistema de gestión del fundador, de modo que la inmobiliaria pueda tener la gestión de una nueva dirección, con temperamento y políticas diferentes. El consultor inteligente puede examinar la distribución de las tareas de gestión en la proporción de la autoridad y responsabilidad que se delegan en diversos niveles. Porque hasta hoy la orden es delegar, dar a los subordinados la responsabilidad de diversos componentes de la operación de la inmobiliaria en sí como: departamento de reparos, acierto final, cobranza, inspección de los inmuebles entregados, archivo, elaboración de contratos entre otros. Delegar responsabilidades y no ir detrás de los culpables es especialmente importante durante la transición entre generaciones.

Y muchas veces los consultores poseen un conocimiento especializado que la inmobiliaria no posee o no puede actualizar constantemente.

2.3.4 El cronograma lo es todo

Otro requisito fundamental para el proceso de sucesión es elaborar un buen cronograma. Las acciones y los eventos previsibles deben ser insertados en una secuencia lógica teniendo en vista el reconocimiento del gran número de variables que aparecerán y colocarán en juego el éxito de la sucesión. Arrogancia, exceso de autoridad, no querer oír empleados con experiencia son muchas veces errores cometidos por actitudes infantiles o por miedo del sucesor de que la mayoría de las veces acarrea graves problemas en la seguridad no sólo del proceso de sucesión, sino también de la tranquilidad y seguridad necesarias a los empleados existentes.

Siendo así el cronograma debe ser ante todo realista, y no es realista imaginar que un miembro de la familia recién llegado a la inmobiliaria pase de la ignorancia total a un dominio de la estructura de una inmobiliaria en un año. Si un gerente experimentado lleva cerca de dos años para dominar todo el departamento es imposible creer que un heredero de un empresario pueda incorporar este conocimiento de la noche al día. Muchas veces un empresario enérgico y enfocado puede cometer el error de sentirse tentado, a través de su ansiedad, a ir directo al objetivo apresurando la preparación de

sus sucesores o sus sucesores queriendo apresurar su preparación para obtener la deseada autoridad de dirigir la empresa.

El cargo escrito en la credencial no significa conocimiento, siendo así es muy importante que el empresario pueda prever a través de su cronograma estas posibles fallas en el proceso de sucesión y así tener en claro el tiempo mínimo por el cual el sucesor deba pasar en cada departamento que le de conocimiento necesario para poder dar continuidad a la inmobiliaria con éxito y resultados satisfactorios en lo que refiere a la competitividad comercial y equilibrio financiero.

2.3.5 Conciencia

Preparar la sucesión no significa prepararse para ser un inútil en el futuro, ni mucho menos significa prepararse para la muerte.

Partiendo de esta visión es importante también que el empresario perciba algunas cosas y también imagine cuál es su posición en la empresa en el futuro y lo que esto implicará tanto en su autoridad en la inmobiliaria como también y obviamente reflejos emocionales.

Lea (1993) sostiene que la mejor manera de mantenerse conectado con la empresa familiar es mantener contacto con las personas que la dirigen, pero el dueño siempre ha de recordar que ya no es quien dirige la inmobiliaria, igual que merezca tener informaciones de la inmobiliaria, no significa que deba usar su autoridad que ya fue o está siendo pasada a otro.

2.3.6 Factores que influyen sobre la probabilidad de una buena sucesión



Figura 26

Fuente: Lea (1993, p. 32)

Nuevos roles para

Ventajas para el		
Rol	Dueño retirado	Nuevo Dueño
Propietario emerito	<ul style="list-style-type: none"> Título honorable Pocas preocupaciones Ciertas comodidades Continuidad de presencia 	<ul style="list-style-type: none"> Continuidad del nombre Ninguna interferencia Ningún costo en salarios
Encargado de relaciones públicas	<ul style="list-style-type: none"> Continuidad en las actividades Uso de contactos y aptitudes Ninguna responsabilidad en el funcionamiento 	<ul style="list-style-type: none"> Contactos valiosos Continuidad del nombre Ninguna autoridad Poco o ningún salario
Consultor	<ul style="list-style-type: none"> Continuidad en las actividades Ingresos Tareas específicas 	<ul style="list-style-type: none"> Acceso a ciertas aptitudes Persona familiarizada con la compañía Ninguna autoridad
Maestro	<ul style="list-style-type: none"> Continuidad en las actividades Rol valorado Ninguna responsabilidad en el funcionamiento 	<ul style="list-style-type: none"> Buen recurso para la continuidad
Analizador y proyectista	<ul style="list-style-type: none"> Continuidad en las actividades Rol decisivo Tareas específicas 	<ul style="list-style-type: none"> Rol crítico Persona familiarizada con la industria y la compañía

Figura 27

Fuente: Lea (1993, p. 242)

2.4 Capacitación del personal

Cultura organizacional

En los estudios de las organizaciones y en la visión de Chiavenato (2004), la cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por normas, valores, actitudes y expectativas, compartido por todos los miembros de la organización. La cultura organizacional es fuerte cuando sus valores son compartidos intensamente por la mayoría de los empleados e influye en sus comportamientos y expectativas.

La esencia de la cultura de la inmobiliaria viene de la manera cómo ella hace negocios, cómo trata a sus clientes y empleados y el grado de autonomía que existe en sus departamentos.

Siempre hay un modelo de negocio más o menos adecuado por detrás de un éxito o fracaso de una empresa. Uno de los modelos defendidos por Gallo (2003) es el modelo de la cadena de rentabilidad de servicio desarrollado por *Harvard Service Group* de *Harvard Business School*. Este modelo trata de una serie de factores relacionados entre sí, entre ellos personas, procesos y clientes. Este modelo defiende que la rentabilidad y el crecimiento de la facturación de una empresa son promovidos por una cadena de causa y efecto que parte de la preparación y motivación de los empleados, estimula una mayor eficacia y eficiencia de los procesos que llevan la producción y entrega de un producto o servicio al cliente con precio y calidad favorables.



Figura 28

Fuente: Gallo, M.A.; Amat, J.M. (2003. p.25)

Según Chiavenato (2004), modernamente, la capacitación es considerada un medio para desarrollar competencias en las personas, para que se vuelvan más productivas, creativas e innovadoras, con el objetivo de contribuir a los objetivos organizacionales. Las personas contribuyen a los resultados de una empresa, es donde la capacitación pasa a ser fuente de lucro en la inmobiliaria.

No debemos confundir capacitación con desarrollo. La capacitación está orientada al presente, siempre focalizando en el cargo actual e intentando mejoras en las habilidades relativas al cargo. En cambio, el desarrollo se refiere a los cargos a ser ocupados en un futuro en una organización, y en una inmobiliaria hay una gran gama de oportunidades de crecimiento, por lo cual el gerente debe dejar a sus empleados a la par de las oportunidades de crecimiento que pueden tener en el futuro.

Para obtener el máximo posible de resultados de las capacitaciones, algunos puntos deben ser considerados.

- El desarrollo de la dirección de una inmobiliaria muestra que el programa es en serio. Muchas veces, cuando el programa está solamente en manos de la gerencia intermedia, el programa puede fracasar.

- La inmobiliaria debe crear un clima interno favorable para la capacitación de las personas, nuevas habilidades deben ser incentivadas, la creatividad y la innovación en los procesos deben ser privilegiados.

3. Acciones de marketing externo para el acercamiento a los clientes actuales, los sucesores de los actuales clientes y potenciales clientes en una empresa inmobiliaria



Figura 29: Modelo de 5 etapas del proceso de compra

Fuente: Kotler, P. (1993, P.101)

Según Kotler, los profesionales de marketing pueden estudiar las compras de los consumidores para descubrir lo que compran, dónde y cuánto, pero saber la razón del comportamiento de compra del consumidor y de su proceso de decisión de compra no es tan simple y muchas veces las respuestas se encuentran arraigadas a la mente del consumidor.

El modelo de las cinco etapas del proceso de compra (figura 29, arriba), nos muestra que el proceso de compra tiene inicio mucho antes de efectivizarse la compra. Antes de cualquier definición de estrategias de marketing, el departamento de marketing de la inmobiliaria debe prestar atención a todo el proceso de compra.

3.1 El proceso de compra en la inmobiliaria



Figura 30

Fuente: Elaboración propia

En el proceso de compra inmobiliaria se hace hincapié en algunos puntos donde la dirección de la inmobiliaria y el marketing deben preocuparse por conquistar al cliente. Después de éste reconocer su problema, que puede ser vender, comprar o alquilar un inmueble, va a pasar por dos canales en el proceso de búsqueda de información. Muchas veces, el cliente hace una búsqueda a través de Internet para verificar inmuebles a disposición y después de eso generalmente él se comunica con algunas inmobiliarias para poder tener más información. En este momento de búsqueda de información para el cliente ya alcanza, o no percibe una calidad en la atención del empleado de la inmobiliaria, o cree a través de esta comunicación que la inmobiliaria no tiene el inmueble deseado.

La inmobiliaria debe dejar claro a sus corredores de inmuebles y personal de atención del mercado interesado en alquileres que el objetivo del teléfono sólo es atraer al cliente a la inmobiliaria, hay una gran diferencia entre el deseo del consumidor y la necesidad del consumidor dentro de los conceptos centrales de marketing como veremos a continuación.



Figura 31

Fuente: Kotler, P. (1993. p. 3)

Según Kotler (1993) el concepto más básico e inherente al marketing es el de necesidades humanas. Los seres humanos tienen muchas necesidades, éstas incluyen necesidades físicas básicas de alimento, vivienda, vestimenta, calor y seguridad. Un segundo concepto básico en marketing es el deseo humano: son las necesidades por la cultura, moda y deseos individuales. Por ejemplo, una persona hambrienta de la India tal vez desee frijoles, una persona hambrienta de los Estados Unidos tal vez desee hamburguesas. Muchos vendedores confunden deseos con necesidades, el cliente no necesita un taladro, pero sí un hueco.

En la medida en que la sociedad evolucione, los deseos de sus miembros aumentan. Cuanto las personas más expuestas estén a objetos que despiertan su interés, más empresas intentarán proveer productos y servicios que satisfagan mejor sus deseos. Siendo así, vamos a evaluar una pareja en la franja etaria de sus 25 años que están buscando un inmueble para comprar. ¿Cómo serían sus deseos y por qué? La pareja busca un inmueble con por lo menos tres dormitorios, pues cree que algún día tendrán hijos, busca un inmueble que posea dos garajes, pues aunque todavía no tengan, algún día tendrán dos automóviles, uno para cada persona. Este deseo es tomado a través, principalmente, de sus antepasados, que creían que el inmueble era comprado para toda la vida. En Brasil hay una frase que dice: "quien compra tierra no erra". El inmueble es para toda la vida.

Nosotros sabemos que no es más así, pues sabemos de las facilidades de hoy en día, tanto de comprar como de vender un inmueble, pero estas personas tal vez no tengan esta noción. Entonces, ¿cuál será la necesidad de esta pareja? Si ellos no tienen hijos, un dormitorio o dos como máximo. Si no poseen dos automóviles, sólo un garaje.

Las personas comienzan con su primer automóvil con uno popular, ¿por qué el primer inmueble tiene que ser una BMW?

La función del corredor de inmuebles es de atender la locación, es atraer al cliente hasta la inmobiliaria para que, a través de entrevistas y conversaciones, se consiga explotar las necesidades del cliente para que pueda ofrecer un inmueble compatible con su renta, su necesidad actual, etc.

El cliente dice cuál es el deseo, la necesidad, y la función del corredor de inmuebles es descubrir. Siendo así, volviendo a la búsqueda de información de la figura 30, el corredor de inmuebles o persona que atiende la locación debe mostrarse capaz y además de esto debe demostrar al cliente que la inmobiliaria posee varias opciones para que éste sea atraído a una visita personal y así poder mantenerlo hasta el cierre del negocio.

El próximo paso es el riesgo percibido y expectativas donde el cliente a través de la conexión percibe la calidad del corredor y hace sus elecciones de por lo menos unos tres corredores de inmobiliarias diferentes para que él visite y vea los inmuebles de su interés en oferta. La elección efectiva entonces es cuando el cliente elige alguno de los corredores de todos con los que habló por teléfono para hacer una visita personal. Es muy importante en este momento que la inmobiliaria cree condiciones para conquistar al cliente. No estamos diciendo que él compró, sino que en esta fase del proceso de compra de un inmueble el cliente puede ser conquistado.

En el próximo momento el cliente verdaderamente utiliza los servicios de la inmobiliaria, que es hacer la intermediación entre el cliente vendedor y el cliente comprador y en este momento, en caso que él no esté satisfecho con estos servicios, aquí se pierde el cliente y, en caso de que este esté satisfecho, pasa a la próxima fase que es la fidelización, momento en el cual el cliente, a través de la confianza adquirida en el corredor de inmuebles y en la inmobiliaria, él pasa a abrir su intención, su posibilidad financiera y la chance de tomar la propuesta ahora es bien razonable.

Solamente después de aquí es que la inmobiliaria crea la oportunidad efectiva de venta o locación, pero es importante resaltar que ella ya prestó el servicio durante la visita al inmueble y en caso de que no venga a cerrar el negocio ella ya hizo todo el trabajo, prestó su servicio y no recibió remuneración por esto.

Es por esta razón que en una inmobiliaria los procesos de marketing interno son tan fundamentales para alcanzar el éxito y obviamente el proceso de marketing externo pasa

a tener gran importancia para que el cliente tome la decisión de compra o venta con esta inmobiliaria.

3.2 Desarrollando el Marketing Mix

Después de la decisión de la inmobiliaria en su estrategia de posicionamiento, ahí sí estará lista para planear su mix de marketing. Según Kotler (1993) el mix de marketing está definido como grupo de variables controlables de marketing que una empresa utiliza para producir la respuesta que desea en su mercado objetivo. Los cuatro grupos de variables son conocidos como “Cuatro Ps”: Producto, Precio, Plaza, Promoción. Siendo 1 P la variable Producto que define la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado objetivo. Otra P, el Precio, está definido por la cantidad de dinero que los clientes deben pagar o están dispuestos a pagar por el producto. La P de Plaza significa las actividades de una empresa que hacen que el producto esté disponible, por ejemplo, una de las plazas de una bebida refrescante puede ser la góndola de un supermercado, recordando que además tenemos bares, cafeterías, escuelas y una gama de puntos donde el producto pueda estar siendo ofrecido. La P de Promoción significa las actividades que comunican los atributos del producto con el objetivo de persuadir al consumidor objetivo a adquirirlo. Conforme podemos ver en la figura 32:



Figura 32

Kotler, P. (1993. p.29)

3.3 El Mix de Marketing en el mercado inmobiliario

Una confusión que muchos cometen, cuando se habla de las 4 Ps del marketing en el mercado inmobiliario, en lo que se refiere a la P de Producto, es creer que el producto de la inmobiliaria sería el inmueble. Si se realizara un plan de marketing donde se coloque como producto al inmueble, el planeamiento tendrá muchas dificultades al ser llevado a cabo, en lo que se refiere a controles de resultados alcanzados tanto en la imagen como en los objetivos del marketing en sí, pues el producto de la constructora que está vendiendo un inmueble, entonces el producto de la inmobiliaria no debe ser el inmueble para venta o para locación y sí sus servicios, estructura y departamentos que la inmobiliaria ofrezca al cliente. Como ejemplo, una inmobiliaria puede tener como destaque del producto un departamento con documentación completa, este departamento haría la diferencia a la inmobiliaria que ofrece este servicio, ya que en algunas regiones de Brasil hay un gran problema de falta de documentación de los inmuebles. Otro ejemplo puede ser una inmobiliaria que garantice los pagos de alquileres al propietario, aunque el inquilino no venga a realizar el pago, práctica que se está volviendo cada vez más frecuente en Brasil y puede ser usada como diferenciación del producto en la definición del marketing mix de la inmobiliaria.

3.3.1 Ejemplo de elaboración del Marketing Mix de la inmobiliaria



Figura 33

Fuente: Elaboración propia

En la P que se refiere al precio también hay una gran confusión, en esta cuestión tampoco debemos hablar en precio del inmueble, pues el mismo ya sabemos que es el producto del cliente de la inmobiliaria y no el producto del mix de marketing de la inmobiliaria, entonces cuando hablamos de P de precio en la inmobiliaria, esta P se refiere al precio de los servicios de la inmobiliaria que son: honorarios de locación, honorarios de venta, honorarios de administración del inmueble, honorarios de administración del condominio, honorarios de reparos en el inmueble, entre otros. Para tener una idea de la importancia de la definición del mix de marketing de la inmobiliaria en caso de su P de producto, o su P de promoción, o su P de plaza fuera mal planificado, quien tendrá consecuencias será la P de precio, pues como todos sabemos, el consumidor siempre evaluará el costo-beneficio de un producto y servicio y cuando este consumidor regatea su precio con absoluta certeza, él no está viendo con claridad las otras Ps.

Cuando hablamos en gestión familiar o sucesión familiar, es más complicado todavía, pues el cliente muchas veces no consigue divisar las ventajas de continuar con la inmobiliaria después de su sucesión. Y la forma de que el cliente entienda las ventajas y desventajas será siempre a través de las acciones de marketing de la inmobiliaria y de la competencia.

3.4 La percepción de los clientes en la sucesión de la inmobiliaria

Si la inmobiliaria está pasando o preparándose para una sucesión familiar, podemos entonces imaginar que esta inmobiliaria ya está en funcionamiento por lo menos desde hace unos veinte años y que si ella ya funciona desde hace más de veinte años, podemos entonces entender que sus clientes son en su gran mayoría de la franja etaria por encima de los 55 años, pues cuando dejaron sus inmuebles hace veinte y pocos años atrás, estos clientes deberían tener en torno a los cuarenta años que es la franja etaria que comienza a poseer inmuebles para locación.

Estos clientes convivieron y fueron atendidos en estos últimos veinte años por el padre en el cual confiaban y además de esto, hace veinte años atrás muchas cosas eran realizadas en la confianza, en hilo de bigote (término usado en Brasil cuando se habla de confiar en la palabra de otro) y no a través de contratos y normas como es realizado hoy. En el momento actual es usual la utilización de contratos y normas, no por falta de confianza en sí, sino principalmente porque, en los últimos diez años, surgieron una serie de normas, derechos y leyes protegiendo al consumidor.

En 1959, Nueva York era la única ciudad del mundo con más de 10 millones de habitantes en 1975, otras cuatro se juntaron a ella: Tokio, Shanghai, México D.F. y San Pablo. En Brasil, la población urbana también en 1950 era del 36%, un país rural, en 1990, 76% de la población ya vivía en áreas urbanas, siendo una de las mayores tasas de urbanización, sin embargo, con enorme déficit habitacional y desequilibrio en la oferta y demanda de inmuebles para locación.

En el caso de Brasil específicamente, fue creado en 1990 el CDC Código de Defensa del Consumidor que buscó llenar la laguna existente en el derecho brasileño donde las relaciones comerciales, tratadas de forma obsoleta por un código comercial del siglo XIX y que no traían ninguna protección al consumidor. Brasil está en el primer siglo urbano de la historia, nunca hubo tanta gente viviendo en áreas urbanas en ningún otro momento histórico. El crecimiento de las ciudades es inevitable e irreversible, según informe de la ONU la población urbana mundial era de 2,4 billones de personas en 1990.⁴

Con tantas normas, reglas, contratos, acuerdos, el propietario con cada vez menos tiempo de ir a la inmobiliaria, y las facilidades del mundo actual, internet, boletos de pago enviados por e-mail, depósito directo en la cuenta bancaria del propietario referente a los

⁴ Disponible en <http://www.unric.org/pt/actualidade/31537-relatorio-da-onu-mostra-populacao-mundial-cada-vez-mais-urbanizada-mais-de-metade-vive-em-zonas-urbanizadas-ao-que-se-podem-juntar-25-mil-milhoes-em-2050>

alquileres recibidos, hacen que el locador (propietario del inmueble para locación) pase a tener su contacto con la inmobiliaria cada vez menor, y todavía por arriba de una competencia cada vez más obstinada, no es muy difícil que este locador no sea más tan fiel a la inmobiliaria de la cual él es cliente. Además este locador comienza a percibir que los hijos del antiguo propietario participan de las decisiones de la inmobiliaria, y de las relaciones de la inmobiliaria con los clientes, y muchas veces el locador se siente inseguro con la administración de su inmueble a través de estos nuevos gerentes con los cuales nunca antes tuvo una relación comercial.

Además de eso, este locador pasa a tener influencia de su familia, que son sus hijos ahora por encima de sus 30 años, donde opinan y sugieren sobre la administración de los inmuebles del padre que están alquilados, muchas veces estos hijos no poseen relación o conocimiento de la forma de administración de esta inmobiliaria que cuida de los inmuebles del padre, así hay un gran riesgo de que la inmobiliaria pierda este cliente de muchos años sólo por no estar consiguiendo demostrar sus servicios y resultados y fidelizarlo con ello. Y obviamente pasa por la cabeza de este locador si los hijos del actual propietario tienen la misma capacidad y la calidad del servicio que él tuvo durante todos los años con el propietario de la inmobiliaria.

Siendo así su mix de marketing una de las grandes herramientas que la inmobiliaria puede utilizar para la fidelización de este cliente.

La inmobiliaria ya tiene el más difícil en este caso, el cliente. Si ella ya posee el cliente, lo único que debe hacer es mostrarle que la inmobiliaria está, sí, más moderna, más segura, más actualizada y con la misma confianza que el gerente anterior inspiraba.

Ella puede crear conceptos de sus productos disponibles como por ejemplo sistemas de software de gestión más modernos, que puede mostrar, por ejemplo, en reuniones con estos clientes propietarios de inmuebles y, por qué no, estar acompañados de sus hijos para que ellos comiencen a tener una aproximación de la inmobiliaria a través del conocimiento de los servicios prestados por la misma.

Es de extrema importancia que la inmobiliaria defina en el mix de marketing P de producto, qué servicios ella puede y debe mostrar a sus clientes para que este conozca sus novedades. Pues no sirve prestar el servicio, tener el mejor software, tener el mínimo de incumplimientos si los consumidores no lo saben.

Vamos a tomar como ejemplo una farmacia que coloca en oferta una determinada, por ejemplo, una marca de pasta dental a un precio extremadamente más tentador, pero no coloca un cartel fuera de la farmacia, no hace una divulgación, entonces de qué sirve que sólo la farmacia sepa de la promoción, si lo que le interesa es que sus consumidores vengan a aprovechar la promoción con la posibilidad de que captar clientes.

En una inmobiliaria es lo mismo, pero como la inmobiliaria no puede tener muchas ofertas de reducción de precio de un servicio ella sí puede divulgar la calidad percibida de sus servicios por los clientes, puede divulgar un nuevo sistema de software, puede divulgar una nueva acción que pretende hacer para atraer locatarios por ejemplo y así, el locador pasa a estar más tranquilo en relación a los servicios prestados por la inmobiliaria más allá de que cuando la inmobiliaria divulga sus servicios diferenciados y comienza a crear o mantener el concepto de marca de una inmobiliaria moderna, el cliente locador pasa a aceptar más tranquilamente la sucesión de la gestión de la inmobiliaria.

4. Caso Inmobiliaria Moresco

Livino Moresco, casado con Ellen Edit Moresco, viviendo en la ciudad de Brusque, Santa Catarina, en la región sur de Brasil, decidió en 1983 crear la inmobiliaria Moresco, una inmobiliaria dedicada específicamente a la intermediación en la venta de inmuebles. En esa época, el matrimonio poseía un hijo varón de nueve años de edad y cuatro hijas mujeres de catorce, siete, seis y cinco años de edad. Livino, a partir de su perseverancia y energía como corredor de inmuebles, consiguió construir a través de sus primeros diez años de actuación una imagen de credibilidad tan fuerte que su apellido era casi sinónimo de seriedad en la compra y venta de inmuebles.

Al sentir necesidad de soporte y apoyo, pasó a introducir a algunos de sus hijos a trabajar en la inmobiliaria. Sin embargo, de todas formas su inmobiliaria siempre tuvo a la persona de Livino como el responsable y quien obtenía todos los resultados y éxito en lo que se refiere a la venta de inmuebles en la ciudad de Brusque. Su esposa Ellen comenzó a ocuparse del área de locación de inmuebles y era responsable de los contratos con los clientes, principalmente en la administración de la cartera de inmuebles alquilados.

En 2006 Ellen Edit falleció por consecuencia de una grave enfermedad y la familia, que no esperaba el fallecimiento de la madre, se vio en la obligación de asumir la responsabilidad en algunos departamentos.

Algunas hijas asumieron cargos donde Ellen dirigía. Los hijos, ya casi todos por encima de los veinticinco años, comenzaron a percibir la necesidad de profesionalización de la inmobiliaria, ya que muchos se casaron y sus sustentos venían solamente de la inmobiliaria en sí. Comenzaron entonces a trazar un plan de reestructuración de la inmobiliaria, donde dividieron las responsabilidades de la siguiente manera:

El hijo pasó a responder por el área comercial de la inmobiliaria, una de las hijas quedó como responsable de atender a los propietarios de inmuebles para su locación, mientras la otra asumió las funciones del departamento financiero. En esta época, las otras hijas no participaban de la inmobiliaria.

La dirección entonces comenzó a percibir que aunque mantenga o crezca un poco las ventas, no conseguiría facturar lo suficiente como para poder sustentar a todas las hijas y mantener al padre Livino con la misma calidad de vida que ya tenía.

Entonces, la inmobiliaria pasó a adoptar posturas de ataque a través de:

- 1- Contratación de consultoría específica del mercado inmobiliario
- 2- Ampliación y profesionalización del cuadro de corredores de ventas de inmuebles con la intención de descentralizar más las ventas y no concentrar los resultados solamente en las manos del padre Livino y del hijo que representaba al área comercial. Padre e hijo en esta época eran responsables de más del 65% de lo facturado por la inmobiliaria y no había otra manera de posibilitar el crecimiento a no ser ampliando el cuadro de corredores, pues la dirección ya captaba el 65% de las ventas, entonces sería necesario un aporte de ventas a través de la ampliación del departamento de ventas y no de la propia dirección.
- 3- Reestructuración del departamento de locación con el objetivo de mayor ataque en el sentido de aumento de la cartera de clientes.
- 4- Salida de la hija Andrea Moresco del área de atención a propietarios para pasar a asumir el área de marketing de la empresa.
- 5- La inmobiliaria coloca como foco de su ataque y soporte al apoyo de su imagen en la sucesión de la gestión.

Luego de las acciones de marketing, como veremos abajo, la inmobiliaria Moresco llegó al año 2015 como:

- La inmobiliaria con mayor cantidad de ventas de inmuebles en su ciudad.
- La inmobiliaria con mayor cantidad de inmuebles alquilados en su ciudad.
- La única inmobiliaria en la ciudad que posee una empresa específica de financiamiento inmobiliario.
- Filial en la ciudad de Guabiruba, ciudad próxima a 15 km de Brusque
- La única inmobiliaria de la región teniendo una constructora como parte de su grupo de empresas.
- El grupo es propietario del hotel más grande de la ciudad de Brusque SC con helipuerto, 96 aptos y en este mismo local pasa a ser la sede donde la dirección de Moresco pasa a actuar y dirigir todas las empresas del grupo.
- Propietaria del futuro más grande hotel de la ciudad de São João Batista, ciudad capital del calzado del Estado de Santa Catarina, a 35 km de Brusque.
- Es actualmente la inmobiliaria más premiada en la ciudad por canales de TV, órganos gubernamentales y de clase inmobiliaria.

La sucesión totalmente realizada teniendo como:

El hijo de Livino es hoy CEO del Grupo Moresco.

Una de las hijas, gerente financiera de todo el Grupo Moresco.

La hija menor, gerente de marketing de todo el grupo Moresco.

Las dos hijas mayores, una gerente del hotel Innovare (hotel perteneciente al Grupo Moresco) y la otra Coordinadora en este mismo hotel.

Cuatro nietos de Livino trabajan hoy en el Grupo Moresco, dentro de normas preestablecidas por la consultoría y por la actual gerencia, sin ningún tipo de choque de gestión grave que perjudique el funcionamiento del Grupo Moresco.

El Grupo Moresco está listo para pasar a la tercera generación, con profesionalismo, confianza y humildad necesaria para el éxito de una empresa inmobiliaria familiar



Feria de inmuebles con el tema circo, simpatía con adultos, niños futuros clientes conquistados.



Manual del arrendatario, reglas, procedimientos, normar para una buena relación con clientes inquilinos.

**Venha conhecer o que a
Imobiliária Moresco
vem fazendo pelo seu imóvel.**

A Imobiliária Moresco convida você para no dia 02 de Setembro, a partir das 20h, participar de um jantar com nossa equipe, a ser realizado no Quiosque no pátio da imobiliária.

Nesta oportunidade estaremos mostrando o que a imobiliária vem realizando para seu imóvel render dinheiro.

O consultor Rosalvo Barreto estará presente no evento para esclarecer dúvidas e comentar sobre o mercado imobiliário da região.

Confirme sua presença até 30.08.2010



Rosalvo Barreto se tornou nas suas quase duas décadas de atuação no mercado um especialista em marketing imobiliário, área na qual acumulou diversos prêmios, incluindo: três Top's de Marketing, duas premiações Marketing Direto Nacional da ABEIM, Top Comercial, Prêmio Mares Imobiliário. O maior reconhecimento advindo destas premiações é o fato de serem todos prêmios cujo principal critério de aferição é o crescimento em vendas e faturamento, o que mostra os resultados extremamente positivos obtidos por seus clientes.

Rosalvo Barreto é hoje o consultor mais premiado em Marketing Imobiliário no Brasil.



47 3351 1500
Rua Alexandre Gevaerd, 45 - Centro - Brusque

Reunião con arrendadores (propietarios de inmuebles) para demostrar lo que la inmobiliaria Moresco venía haciendo por el inmueble de este cliente y aproximación con la familia del propietario.

Aluguel Seguro

Ganhe dinheiro com a sua propriedade vaga. Venha até a Imobiliária Moresco e nós alugamos ou vendemos para você. Sem encomodação nem perturbação, a Moresco se encarrega de cobrar e cuidar de todos os detalhes. O recebimento do aluguel é certo, somente aqui você tem o Aluguel Garantido.

A IMOBILIARIA MORESCO GARANTE:

- Pagamento do IPTU
- Pagamento do aluguel
- Pagamento do condomínio
- Pagamento da luz
- Pagamento da água
- Conservação do imóvel
- RECEBIMENTO DE UM SEGURO RESIDENCIAL

47 3351 1500
www.imobiliariamoresco.com.br
Rua Alexandre Gevaerd, 45 - Centro - Brusque

Faça seu imóvel render dinheiro

A Imobiliária Moresco aluga ou vende seu imóvel com segurança

47 3351 1500
www.imobiliariamoresco.com.br
Rua Alexandre Gevaerd, 45 - Centro - Brusque



La Copa del Mundo en Brasil es una gran oportunidad para acercarse a los clientes. En esta acción la idea era invitar tanto a la demanda real como a la demanda potencial a visitar la inmobiliaria.



Ciudad de São João Batista, Estado de Santa Catarina, Brasil – Lanzamiento y construcción de un Hotel realizado por Moresco Empreendimentos



Edificio con 96 departamentos 80% vendido en 90 días en la ciudad de Brusque, Estado de Santa Catarina, Brasil . Lanzamiento y construcción realizados por Moresco Empreendimentos



Antigua sede de la inmobiliaria Moresco en Brusque, Estado de Santa Catarina, Brasil

Saimos na frente com esta grande novidade:

EM ABRIL 1º ALUGUEL GRÁTIS.*

CLIQUE AQUI. REGULAMENTO

CLIQUE AQUI. IMÓVEIS/PROMOÇÃO

Seja mais um cliente satisfeito. Deixar seu imóvel com a Moresco.

Aqui você encontra tradição, confiança e credibilidade.

As vantagens e facilidades oferecidas pela Imobiliária Moresco atraem um grande número de inquilinos à procura de imóveis.

Há 35 anos no mercado, traz credibilidade e tranquilidade para seus clientes. Além da melhor estrutura, possui profissionais capacitados e diversas maneiras para divulgar seu imóvel como: anúncios em sites, placas, outdoors e jornais.

As vantagens não param por aqui. A Moresco garante:

- ✓ Pagamento do IPTU, aluguel, condomínio, luz e água;
- ✓ Conservação do patrimônio;
- ✓ Recebimento de um seguro residencial;
- ✓ Assessoria jurídica;
- ✓ Laudo de vistoria escrito e fotografado.

www.imobiliariamoresco.com.br 47 3351 1500 Rua Alexandre Gusmão, 45 - Centro - Brusque

47 3354 3355 Rua Brusque, 167 - Sala 1 - Guabiruba

IMOBILIÁRIA MORESCO

Mostrando al mercado cómo los clientes de la inmobiliaria Moresco son satisfechos

A MORESCO TEM.
ALUGUEL PARA TODOS

PROBLEMAS COM SERASA E SPC?
Não esquentar. Na Moresco o aluguel é para todos, sem consulta ao Serasa e SPC.

ALUGUEL PARA TODOS, a Moresco também tem.**

CÓD. 3637 Casa 2 quartos, 1 garagem Centro - Guabiruba - SC R\$ 630,00	CÓD. 4283 Casa 2 quartos, 1 garagem Bairro Pomerânia Guabiruba - SC R\$ 630,00	CÓD. 4285 Casa 2 quartos, 1 garagem Bairro Pomerânia Guabiruba - SC R\$ 630,00	CÓD. 4149 Ed. Apêixis - Kitnet Bairro Azambuja B Brusque - SC R\$ 350,00	CÓD. 3251 Ed. Juliana 1 quarto - Bairro Rio Branco B Brusque - SC R\$ 380,00
CÓD. 2006 Ed. Herillo Luz Kitnet - 1 quarto Centro - Brusque - SC R\$ 400,00	CÓD. 4835 Sala Comercial - Planalto Bairro Lemoso B Brusque - SC R\$ 600,00	CÓD. 4851 2 quartos - 1 garagem Bairro Águas Claras B Brusque - SC R\$ 610,00	CÓD. 4663 Casa - 2 quartos, 1 garagem Bairro Poço Fundo B Brusque - SC R\$ 620,00	CÓD. 3848 Ed. Marjara 2 quartos, 1 garagem Centro - Brusque - SC R\$ 650,00

*CONSULTE CONDIÇÕES

 Curta nossa página no Facebook:
www.facebook.com/imbmoresco

Atendimento online. Acesse nosso site e confira.
Rua Humberto Mattioli, 78 - Brusque-SC. 47 **3351 1500**
Rua Brusque, 167 - Guabiruba-SC. 47 **3354 3355**
Rua Benjamim Duarte, 111 - São João Batista-SC. 48 **3265 2700**

IMOBILIÁRIA MORESCO
CRECI 579-J

www.imobiliariamoresco.com.br

SPC y Serasa son órganos de protección al crédito en Brasil

COLOQUE O SEU IMÓVEL PARA
ALUGAR E TENHA MUITAS VANTAGENS.

Deixe o seu imóvel e nós o alugamos para você. Sem incomodação, a Imobiliária Moresco se encarrega de todos os detalhes.

Ligue e nós iremos até você.

BRQ **47 3351 1500**
GBA **47 3354 3355**
SJB **48 3265 2700**

IMOBILIÁRIA MORESCO
CRECI 579-J

Mostrando a los propietarios locadores de inmuebles que en la inmobiliaria Moresco tienen muchas ventajas



Acción de marketing para el mes de los enamorados



Inmobiliaria móvil: La primera inmobiliaria en llevar a cabo una acción en este nivel en la región de actuación de la Inmobiliaria Moresco



Reunión con propietarios de inmuebles para locación. Con el objetivo de mostrar a estos las acciones que la inmobiliaria viene realizando para un mejor trabajo con los inmuebles de estos clientes



Sr. Livino Moresco (al centro), líder de la familia y fundador de la inmobiliaria Moresco, recibiendo el premio a mejor inmobiliaria del CRECI (Consejo Regional de los Corredores de Inmuebles de Santa Catarina), órgano que regula el oficio de corredores de inmuebles en Brasil



Sr. Leandro Moresco (con el cuadro en la mano), CEO del Grupo Moresco e hijo del Sr. Livino Moresco recibiendo el premio Impar y Rede Record de Televisión como la mejor inmobiliaria de la región.



Sra. Andrea Moresco (con el cuadro en la mano), Gerente de marketing del Grupo Moresco e hija del Sr. Livino Moresco, recibiendo el Premio Impar y Rede Record de Televisión como la mejor inmobiliaria de la región por segundo año consecutivo



Primera convención de los empleados de la inmobiliaria Moresco, el tema de la convención era: “Yo creo que puedo volar” y tenía como objetivo hacer que las personas creyeran en el nuevo sistema de la Moresco y todos tuviesen foco para los resultados. En ésta época el equipo era muy pequeño, rondaba en los 20 empleados en total.



Segunda convención de empleados de la inmobiliaria Moresco, el tema de la convención era “Alcanzando vuelos más altos”, que tenía como objetivo mostrar lo que la inmobiliaria creció durante el 2011 y hacer creer que podríamos alcanzar vuelos más altos.



Tercera convención de empleados de la inmobiliaria Moresco. El tema de la convención era “Plantando dedicación para tener suerte”, pues la inmobiliaria creció tanto que la pregunta era: ¿por suerte?

4ª CONVENÇÃO

MARÇO 2013



DESAFIO



Cuarta convención de empleados de la inmobiliaria Moresco. El tema de la convención era: “Desafíos”, pues la inmobiliaria tenía el gran desafío de continuar creciendo además de tener éxito en sus otras empresas incorporadas al grupo como constructora y hotelería.



Quinta convención de empleados de la inmobiliaria Moresco. El tema de la convención era “Volviendo a las raíces”, pues la inmobiliaria tenía ahora el desafío de inaugurar sus hoteles, mantener la humildad y continuar creciendo sin que hubiese desunión del equipo, mostrando la gran importancia del marketing interno en la inmobiliaria durante su transición.

5. Conclusiones

Gran parte de los emprendedores, cuando crea una empresa, lo hace pensando en la familia, crea pensando en el sustento de sus familiares y cuántos de los empresarios del mercado no tienen un sueño de que sus hijos y sus nietos toquen aquel negocio que fue creado con mucho cariño y que evolucionó, creció y hoy sí puede ser la tranquilidad futura para su familia.

Entonces es muy importante que el fundador perciba que él también precisa prepararse para este hecho, entender las dificultades que con certeza surgirán, la ansiedad de tomar las riendas de nuevo aparecerán en muchos momentos seguramente.

Si este empresario llegó hasta donde llegó con su inmobiliaria, es porque merece mucho y obviamente ya probó que tiene la competencia necesaria para sobrevivir en el mundo inmobiliario. Sin embargo, en el momento donde principalmente los hijos pasan a formar parte de la inmobiliaria aparecen diversos conflictos de gestión.

En esta tesis percibimos que los conflictos forman parte del proceso de sucesión, ¿y no es mucho más fácil, para quien está comenzando, entrar en una empresa en funcionamiento en lugar de iniciar un nuevo negocio? Pues obviamente el nuevo emprendedor tiene dudas de qué negocio iniciar, de cómo comenzar, y obviamente la duda del tiempo necesario para el éxito del nuevo emprendimiento, además de su riesgo de funcionar o no.

Además de estos conflictos de la propia familia tenemos también los conflictos con los empleados de la inmobiliaria, cuerpo gerencial, líderes de proceso además obviamente de los más delicados, que son los posibles conflictos con los clientes, que son quienes más pueden repercutir en el éxito de la sucesión de la gestión de la inmobiliaria.

En esta tesis podemos percibir la relación entre la influencia del marketing en la sucesión y en la gestión familiar de una inmobiliaria, comprendiendo la gestión familiar como una de las principales características de este segmento de mercado. Queda claro, principalmente, de los procesos necesarios para la profesionalización de la gestión, que no precisa dejar de ser familiar, pero que debe pesar por su profesionalización de forma de garantizar su existencia.

Una inmobiliaria es una empresa prestadora de servicio, servicio éste basado en personas (personal de atención al público, corredores, inspectores, gerentes) y por lo

tanto sus empleados son su principal diferencial. Y la percepción de la calidad de la prestación del servicio se irá formando en base a los recursos humanos y a las relaciones directas con el cliente.

Es natural que en un proceso de sucesión ocurran algunos problemas, es preciso estar atento a algunos síntomas de que el proceso podrá perjudicar seriamente el futuro de la empresa.

Percibimos también que, durante la profesionalización, el acompañamiento de un profesional especializado puede hacer que el proceso sea mucho menos doloroso y hasta garantizar que la transición sea hecha sin problemas ni reflejos en la facturación del negocio.

Otro requisito fundamental en este proceso es la elaboración de un plan de sucesión, con acciones y objetivos claros, en una secuencia lógica, pues esto ayudará a crear un clima de información transparente.

Es necesario entender la importancia de colocar reglas, de pensar en la elaboración del protocolo familiar, sin temor a lastimar a algún miembro de la familia, pues el objetivo sólo es tener reglas y procedimientos entre todos para un buen funcionamiento de la gestión inmobiliaria. Además, con esta claridad profesional, tanto los empleados como los clientes tendrán más tranquilidad y confianza en el funcionamiento.

El marketing consiste sobre todo en la comunicación con el mercado objetivo. La comunicación es la forma como los seres humanos nos relacionamos intercambiando información, haciendo preguntas y expresando lo que sentimos y pensamos. En el proceso de sucesión es preciso compartir fuertes valores de la cultura organizacional, a fines de garantizar la uniformidad de discurso y expectativas dentro de la empresa, evitando así situaciones desagradables o malentendidos.

Esta comunicación debe generar el entendimiento del proceso a fin de que todos puedan guiarse por las mismas expectativas para el alcance de metas.

Además de decir algo, es preciso que el receptor entienda claramente lo que está siendo dicho de forma clara y objetiva, pues sólo una comunicación exigente garantizará el equilibrio organizacional de la inmobiliaria.

De esta forma, la inmobiliaria no sólo tendrá una sucesión profesional bien hecha, sino que también conseguirá lo más importante, que es continuar valorizando esta institución tan fuerte para nosotros, los seres humanos, llamada familia.

6. Bibliografía

Amat, J.M. **La Sucesión en la Empresa Familiar**. Barcelona: Ediciones Deusto, 2004.

Kotler, P. **Principios de Marketing**. Rio de Janeiro: Editorial Prentice Hall do Brasil LTDA, 1993.

Lea, J.W. **La Sucesión del Management en la Empresa Familiar**. Buenos Aires: Ediciones Garnica S.A., 1993.

Gallo, M.A.; Amat, J.M. **Los Secretos de las Empresas Familiares Centenarias**. Barcelona: Ediciones Deusto, 2003.

Trevinyo- Rodríguez, R.N. **Empresas Familiares Visión Latinoamericana**. México: Pearson Educación, 2010.

Gutiérrez-Broncan, S. **Los Recursos Humanos en la Estrategia de la Empresa Familiar**. Madrid: Editorial Académica Española, 2012.

Lovelock, C.; Wirtz, J. **Marketing de Serviços, Pessoas, Tecnologia e Resultados**. São Paulo: Pearson, 2007.

Chiavenato, A. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2004.

“Relatório da ONU mostra população mundial cada vez mais urbanizada, mais de metade vive em zonas urbanizadas ao que se podem juntar 2,5 mil milhões em 2050” (boletín de UNRIC, Centro Regional de Información de las Naciones Unidas, Nueva York, 10 de julio de 2014), disponible en: <http://www.unric.org/pt/actualidade/31537-relatorio-da-onu-mostra-populacao-mundial-cada-vez-mais-urbanizada-mais-de-metade-vive-em-zonas-urbanizadas-ao-que-se-podem-juntar-25-mil-milhoes-em-2050>