

TESIS DOCTORAL

**LIDERAZGO DE LA EMPRESA DE INTERMEDIACION
INMOBILIARIA RESIDENCIAL DE SEGUNDA MANO EN
ESPAÑA**

**LUIS MIGUEL CASTRO HERNANDEZ
LICENCIADO EN CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES**

**DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACION A DISTANCIA

2011

**DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**LIDERAZGO DE LA EMPRESA DE INTERMEDIACION
INMOBILIARIA RESIDENCIAL DE SEGUNDA MANO EN
ESPAÑA**

**LUIS MIGUEL CASTRO HERNANDEZ
LICENCIADO EN CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES**

**DIRECTOR DE LA TESIS:
DON EDUARDO PEREZ GOROSTEGUI**

INDICE GENERAL

PROLOGO-INTRODUCCION	Pág. 7
1.-LA PLANIFICACION DEL CONTROL Y EL MANAGEMENT EMPRESARIAL EN LA AGENCIA INMOBILIARIA	Pág. 11
1.1.-Control de gestión	Pág. 11
1.1.1.-Concepto	Pág. 11
1.1.2.-El proceso y el sistema de control	Pág. 12
1.1.3.-Fines del control de gestión	Pág. 12
1.1.4.-Diseño de un sistema de control de gestión	Pág. 12
1.1.4.1.-Estrategia	Pág. 13
1.1.4.2.-Factores claves del negocio	Pág. 13
1.1.4.3.-Estructura organizativa	Pág. 13
1.1.4.4.-Factores externos e internos	Pág. 14
1.1.5.-La cultura empresarial de gestión inmobiliaria	Pág. 15
1.1.5.1.-BPR (Reingeniería de Procesos de Negocio-Business Process Reengineering)	Pág. 15
1.1.5.2.-BPM (Gestión de Procesos de Negocio-Business Process Management)	Pág. 16
1.1.5.2.1.-ERP (Sistemas de Gestión-Enterprise Resource Plannig)	Pág. 17
1.1.5.3.-BS (Cuadro de Mando Integral-Balanced Scorecard)	Pág. 18
1.1.5.4.-BI (Negocios Inteligentes-Business Intelligence)	Pág. 19
1.1.5.4.1.-DSS (Sistema de Soporte a la Decisión-Decision Support System)	Pág. 19
1.1.5.4.2.-OLAP (Procesamiento Analítico en Línea-On Line Analytical Processing)	Pág. 20
1.1.5.4.3.-EIS (Sistema de Información Ejecutiva-Executive Information System)	Pág. 21
1.1.5.5.-CRM (Gestión de la Relación con el Cliente-Customer Relationship Management)	Pág. 22
1.1.5.6.-KM (Gestión del Conocimiento-Knowledge Management)	Pág. 23
1.1.5.6.1.-CMS (Sistema de Gestión de Contenidos-Content Management System)	Pág. 24
1.1.5.7.-ERM (Gestión del Riesgo-Enterprise Risk Management)	Pág. 24
1.1.5.8.-RSC (Responsabilidad Social Corporativa-Corporate Social Responsibility)	Pág. 32
1.1.5.9.-BPO (Externalización de Procesos de Negocios-Business Process Outsourcing)	Pág. 40
1.1.5.10.-ECM (Gestión de Contenidos Empresariales-Enterprise Content Management)	Pág. 43
1.1.5.10.1-ILM (Administración del Ciclo de Vida de la Información-Information Lifecycle Management)	Pág. 44

1.2.-Management estratégico	Pág. 44
1.2.1.-El nuevo concepto de empresa	Pág. 45
1.2.2.-Posicionamiento	Pág. 46
1.2.3.-Como diferenciarse de la competencia	Pág. 46
1.2.4.-Orientación de la cultura del éxito	Pág. 47
1.3.-Los objetivos del liderazgo empresarial	Pág. 48
1.3.1.-Plan director	Pág. 48
1.3.2.-Plan estratégico	Pág. 48
1.3.3.-Plan operativo	Pág. 49
1.3.3.1.-Herramientas de valoración cuantitativa y cualitativa-Empowerment	Pág. 50
1.3.3.1.1.-Valoración cuantitativa	Pág. 53
1.3.3.1.1.1.-Valoración inmobiliaria	Pág. 56
1.3.3.1.1.2.-Valoración por productos y zonas	Pág. 102
1.3.3.1.1.3.-Valoración temporal	Pág. 110
1.3.3.1.1.4.-Valoración del capital intelectual	Pág. 113
1.3.3.1.2.-Valoración cualitativa	Pág. 123
1.3.3.1.2.1.-Valoración psicosocial del cliente	Pág. 132
1.3.3.1.2.1.1.-Cliente vendedor	Pág. 154
1.3.3.1.2.1.2.-Cliente comprador	Pág. 159

2.-OPTIMIZACION DE LA MARCA DE INTERMEDIACION INMOBILIARIA RESIDENCIAL DE SEGUNDA MANO EN ESPAÑA

Pág. 167

2.1.-Diez puntos básicos para el liderazgo	Pág. 167
2.1.1.-El mercado y la competencia	Pág. 168
2.1.1.1.-Calidad-excelencia en la gestión empresarial	Pág. 168
2.1.1.1.1.-Certificación de sistemas de gestión de la calidad: ISO 9000	Pág. 169
2.1.1.1.2.-La excelencia empresarial: EFQM	Pág. 173
2.1.1.1.3.-Madrid Excelente	Pág. 176
2.1.1.2.-Las asociaciones profesionales	Pág. 177
2.1.1.3.-Legislación	Pág. 181
2.1.1.4.-Principales profesionales que intervienen en la compra-venta	Pág. 187
2.1.1.4.1.-Captaciones	Pág. 191
2.1.1.4.2.-Oferta-Contrato de compraventa	Pág. 194
2.1.1.4.3.-Honorarios	Pág. 197
2.1.1.5.-Competencia y colaboración	Pág. 198
2.1.1.5.1.-Sistema MLS	Pág. 199
2.1.1.6.-Vocabulario básico de gestión del profesional inmobiliario	Pág. 202
2.1.2.-Estructura organizativa del sistema de comercialización	Pág. 256
2.1.2.1.-Red de ventas	Pág. 257
2.1.2.1.1.-Metodología de trabajo en equipo	Pág. 259
2.1.2.1.1.1.-Coaching	Pág. 267
2.1.2.1.1.2.-Seis sigma	Pág. 270

2.1.2.2.-Capital riesgo	Pág. 273
2.1.2.3.-Empresa cuasifamiliar	Pág. 274
2.1.2.4.-Mentoring	Pág. 275
2.1.3.-Estilos de mando y motivación	Pág. 276
2.1.3.1.-Necesidad de seguridad	Pág. 282
2.1.3.2.-Necesidad de status	Pág. 283
2.1.3.3.-Necesidad de satisfacción por el trabajo	Pág. 284
2.1.4.-Liderazgo y creatividad	Pág. 286
2.1.5.-Sistema de dirección por objetivos	Pág. 294
2.1.6.-Gestión de la marca y de la comunicación	Pág. 298
2.1.7.-Gestión del marketing: la publicidad y la fidelización	Pág. 307
2.1.7.1.-Nuevas herramientas tecnológicas	Pág. 313
2.1.8.-La lealtad	Pág. 324
2.1.9.-El capital intelectual y los recursos humanos	Pág. 333
2.1.10.-Orden y satisfacción	Pág. 341

2.2.-Resumen del modelo desarrollado español	Pág. 351
---	----------

2.3.-Similitudes y discrepancias entre el modelo desarrollado español y el de EEUU	Pág. 376
---	----------

3.-CONCLUSIONES, SUGERENCIAS Y FUTUROS DESARROLLOS	Pág. 381
---	----------

BIBLIOGRAFIA CONVENCIONAL	Pág. 385
----------------------------------	----------

PAGINAS WEB	Pág. 397
--------------------	----------

FIGURAS

Figura 1. Fases de integración de RSE en el empresa (Fuente: CINCO DIAS, 2008).
Página 35.

Figura 2. Implicaciones de la RSE (Fuente: CINCO DIAS, 2008). Página 36.

Figura 3. Zona de estudio (Fuente: Departamento Administrativo de Estacionamiento
Regulado. www.madrid.es). Páginas 54 y 55.

Figura 4. Organigrama (Fuente: Elaboración propia). Página 256.

Figura 5. Tres motores de Seis Sigma (Fuente: Gran Enciclopedia de la Gestión
Empresarial-Management II. Monchón et al, 2007). Página 272.

Figura 6. Las cinco etapas de la mejora de procesos (Fuente: Gran Enciclopedia de la
Gestión Empresarial-Management II. Monchón et al, 2007). Página 272.

Figura 7. Acciones principales realizables por el Director Comercial (Fuente:
Elaboración propia). Página 281.

Figura 8. La jerarquía de necesidades de Maslow (Fuente: La motivación del equipo de
ventas. Lidstone, 1992). Página 283.

Figura 9. Cuadro de mando integral. CMI (Fuente: Gran enciclopedia de la dirección de
empresas-Dirección de comunicación. Barquero, 2007). Página 306.

PROLOGO- INTRODUCCION

El objetivo principal de esta Tesis Doctoral, es explicar y cumplir, todo aquello que yo creo de vital importancia dentro de una empresa de intermediación inmobiliaria, para la optimización de resultados y liderazgo de la marca en el sector en el que opera (residencial de segunda mano), y para ello desarrollo dos puntos básicos. Para alcanzar este objetivo marcado, primero hay que referirse, a la gestión y el management en una empresa inmobiliaria, para el posicionamiento de esta como líder del sector de la intermediación de segunda mano en España, sin olvidarme de los fines marcados por estas empresas para obtenerlos (plan de negocio, plan director, plan estratégico, plan operativo, etc.), dando unas herramientas de valoración cuantitativa y cualitativa (trabajos de investigación empírica de equipos comerciales), que generan un importante empowerment dentro de estas compañías, referenciadas en la valoración, inmobiliaria, por productos y zonas, temporal, del capital intelectual y psicosocial del cliente (vendedor y comprador, de inmuebles), ilustradas con bases de datos, gráficos, figuras, etc. Seguidamente, doy diez puntos básicos que hay que seguir y cumplir, para alcanzar el liderazgo dentro del sector. El mercado de la intermediación inmobiliaria de segunda mano en EEUU, en la actualidad, es el más desarrollado, por lo que explico algunas de las similitudes y discrepancias, que a mi entender existen, entre el modelo español argumentado en esta Tesis Doctoral, y el de EEUU. Todo el objetivo marcado por esta investigación, lo resumo en un solo punto, al final del estudio. También, hago referencia a la bibliografía convencional y páginas Web, utilizadas.

En lo referente a la planificación del control y el management empresarial en la agencia inmobiliaria, se puede observar que la creciente competencia, junto con la gran demanda y exigencias, del cliente inmobiliario, han puesto no sólo a las empresas inmobiliarias en alerta, sino también, a los comerciales implicados en estas. El empowerment, es importantísimo en estas compañías, ya que no sólo facultan a sus agentes, sino que también desarrolla la confianza en la empresa inmobiliaria, ofreciéndonos la posibilidad de generar y estudiar, una serie de herramientas de gestión (cuantitativas y cualitativas), tanto a nivel gerencial, como a nivel agente (facultamiento), para la mejora continua en la búsqueda de la empresa inmobiliaria líder.

El uso de estas herramientas, mejoraría mucho la gestión y el empowerment, de la agencia inmobiliaria, ya que han sido estudiadas empíricamente, con distintas muestras reales, y aplicadas sobre el terreno, con resultados magníficos (el equipo comercial y la zona estudiada, ha pasado de ser de rango intermedio dentro de una empresa líder del sector, a ser una referencia para su compañía inmobiliaria, tanto en resultados, económicos, de trabajo, de lealtad y compromiso, de empowerment, de orden y satisfacción, etc.).

El estudio de las herramientas cuantitativas en esta investigación, hace referencia a la intermediación inmobiliaria de segunda mano de viviendas de una zona determinada de Madrid (España), que se denominará en esta Tesis Doctoral, Castellana-Orense. El producto que se comercializa es residencial en altura. Además, se comercializan plazas de garaje y trasteros. Los años analizados son el 2005, 2006, 2007, 2008, 2009 y 2010, que abarcan el periodo anterior, entrada y continuación, de la crisis actual. Se utilizarán diferentes herramientas de medición para las diferentes valoraciones, basadas en la estadística descriptiva, y elaboradas sobre la base del programa informático excel (de fácil manejo). La obtención del modelo de valoración inmobiliaria, el de por productos y zonas, el temporal, y el de capital intelectual, se han realizado con datos reales producidos por el equipo comercial de la zona anteriormente citada de la empresa inmobiliaria Consulting Inmobiliario Gilmar (www.gilmar.es), pero que por motivos de la ley de protección de datos, me he visto obligado a manipular los resultados, aplicándoles un coeficiente reductor o amplificador (todos los datos en el mismo % de bajada o subida), para que los datos sigan reflejando la realidad.

La calidad de la cultura empresarial, se está convirtiendo en un factor decisivo, para la opción de trabajo de muchos agentes inmobiliarios con talento. El actual modelo de gestión de una empresa inmobiliaria, centrado en el control y la eficacia, ya no es suficiente en el mundo inmobiliario actual, donde la facilidad para el cambio y la creatividad, son la base del éxito empresarial actual. El éxito (definido como calidad y liderazgo), no está garantizado, pero si se abandona la improvisación en la empresa inmobiliaria, siempre será más factible alcanzarlo.

Las compañías inmobiliarias, y por supuesto, sus directivos, tendrán éxito a largo plazo, si consiguen convertir sus empresas en un espacio con sentido. Todas las personas que trabajan para ellas, tendrán la posibilidad de implicarse con todo su talento en el puesto de trabajo adecuado. Una cultura empresarial inmobiliaria que asuma responsabilidad, en el más amplio sentido de la palabra, crea espacios en los que los comerciales pueden ser más felices. Por el contrario, las agencias inmobiliarias que operan con presión, o incluso con escenarios de miedo, desperdician el talento que poseen sus empleados.

Las empresas líderes en sector inmobiliario, tienen que aportar una gran cultura social (tienen que tener una buena relación con sus empleados y con el entorno social de estos), junto con una buena política de relación con sus clientes. Esto llevaría unido, una mejora en los resultados, con un mayor potencial de futuro de estas empresas. El liderazgo de estas compañías, debe de estar orientado a marcar el camino de las demás de su entorno, y contar con seguidores que las lleven a un crecimiento sostenido, es decir, las empresas líderes marcan la pauta del mercado, y son seguidas por las demás. Todas ellas, deben de poseer una buena cultura empresarial, buenos profesionales, una compensación económica competitiva-equitativa, tener una gestión innovadora-eficiente, poseer una estrategia de objetivos claros-sostenibles, una buena atención al cliente, unas buenas políticas de fidelización, etc. Todos los empleados de estas empresas inmobiliarias con excelencia empresarial, tienen que tomar como suyos los valores de las mismas, porque sino, no se conseguirá la máxima calidad en el control y en el Management, de gestión de estas agencias. Las mejores compañías del sector, tienen una muy buena visión de futuro, y su cultura empresarial, siempre ira orientada hacia una mejor y mayor calidad en la atención al cliente. Como fin último de la compañía inmobiliaria, se trataría de mejorar en la empresa, con políticas y actos, orientados al cliente, para ser líderes del sector inmobiliario.

El ciclo vital de la empresa inmobiliaria, comprende una fase prenatal (con elaboración de un buen proyecto de empresa o Business Plan, la prevención de su éxito y los criterios para valorar su potencial), una fase de nacimiento (que aborda cuestiones de financiación y como conseguirla, las raíces de la empresa, las subvenciones oficiales, etc.) y una fase posnatal (cuando la empresa demuestra que ya puede funcionar por sí sola y el empresario debe concentrarse en planificar una estrategia de crecimiento). La gestión del conocimiento, es un punto básico para la optimización de resultados y liderazgo de la marca inmobiliaria, que apoyada en los distintos métodos de la cultura empresarial de gestión, nos daría como resultado una empresa inmobiliaria, sólida y líder. Por lo tanto, un buen control de gestión, unido a un fuerte management estratégico, nos daría un importantísimo posicionamiento en el sector inmobiliario frente a la competencia, y conseguiríamos el objetivo final, que es tener una marca líder en el mercado, pudiendo así, evitar y acortar en el tiempo, en la mayor medida posible, una crisis de gestión empresarial o de la marca dentro de la empresa.

El plan de negocios (Business Plan), es indispensable para las empresas inmobiliarias pequeñas o medianas, que con él, entenderán mejor su producto o servicio, determinarán cuales son sus metas y objetivos, anticiparán posibles problemas y fallos, clarificarán de dónde vendrán sus recursos financieros, tendrán parámetros para medir el crecimiento de la empresa, etc. Es una herramienta de comunicación, para toda la empresa inmobiliaria. Un buen plan de negocios, permite ahorrar dinero, ya que enfoca la organización inmobiliaria en lo importante. Los elementos que constituyen la empresa inmobiliaria, son los que deben incluirse (empresa, productos y servicios, mercado objeto, comunicación con el mercado objeto, objetivos de venta, etc.). La unión, calidad-excelencia empresarial, y, control y management empresarial, nos daría unas directrices, para no caer y poder salir lo más rápidamente posible, de una futura crisis de gestión empresarial o de la marca (dada por el exterior o interior de la compañía inmobiliaria), que puede surgir en cualquier periodo de la vida de una agencia del sector. En una crisis de gestión empresarial o de la marca, hay que actuar rápidamente, definiendo una estrategia centrada principalmente en lo interno de la compañía inmobiliaria (recursos), con ideas claras para salir de esta, y evitando los errores cometidos en el pasado, para no entrar más en ella.

Refiriéndome al producto que se negocia en las diferentes empresas del sector, se puede decir, que los bienes que se ofrecen y comercializan en los diferentes mercados inmobiliarios, no son homogéneos, sino que pueden variar en función de su tamaño, localización, calidad de la construcción, estructura, etc. Además los bienes ofertados, son a su vez, una inversión y una utilidad para su poseedor. Por otro lado, estos bienes tienen una larga vida media y un largo proceso de producción. También, están ligados a una determinada localización, y sus características varían en el tiempo. Por último, por su elevado valor de adquisición, el mercado de estos bienes, está estrechamente ligado al mercado de la financiación hipotecaria (muy escasa en la actualidad). La evolución de los tipos de interés, es un determinante importante de la demanda de estos bienes.

1.-LA PLANIFICACION DEL CONTROL Y EL MANAGEMENT **EMPRESARIAL EN LA AGENCIA INMOBILIARIA**

1.1.-CONTROL DE GESTION.

El control de gestión, es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización, y un instrumento para evaluarla. Un buen control de gestión, es básico para obtener buenos resultados y un crecimiento sostenido en la empresa inmobiliaria. Este crecimiento, constituye el fin último de toda agencia inmobiliaria. Como diseñar un buen control de gestión dentro del entorno en que se sitúa la compañía inmobiliaria, es uno de los factores más difíciles de conseguir. Actualmente, el sector inmobiliario es un sector muy exigente, cambiante y complejo, por lo que poseer un buen control de gestión en las empresas del sector, es muy importante para liderar el mercado. Todo lo que se expone en este punto, lo intentaré explicar en el apartado 2. de esta Tesis Doctoral, refiriéndome a una empresa de intermediación inmobiliaria residencial de segunda mano.

1.1.1.-CONCEPTO.

El control de gestión, se podría definir, como el proceso de aprovechamiento eficaz y permanente de los recursos para el logro de los objetivos. De esta definición, se puede afirmar que el control de gestión es un proceso, es decir, tiene continuidad en el tiempo, y además, si dicho control sirve de guía para alcanzar el objetivo propuesto, es porque anteriormente este ha sido fijado, y habría que controlarlo (González-Sagües, 1992).

Cualquier empresa inmobiliaria, encamina su actividad hacia el logro de uno o de varios objetivos. Se entiende por objetivo, aquella acción hacia la que tiende la empresa en el tiempo. Para el logro de estos objetivos, la empresa dispone de unos recursos humanos, financieros, técnicos, etc.

El verdadero problema que nos podemos encontrar con el control de gestión, es como plantearlo, y como conseguir que sea verdaderamente eficaz.

1.1.2.-EL PROCESO Y EL SISTEMA DE CONTROL.

El control de gestión es un proceso, y como tal, tiene unos pasos que hay que seguir cronológicamente, delimitando los flujos que componen este proceso, y ver como se relacionan estos flujos con otras áreas de la empresa inmobiliaria, para observar cual es la relación con los objetivos previamente establecidos.

El proceso de control es dinámico, y se puede sistematizar mediante la creación del sistema de control. Un sistema, es por definición, un conjunto de reglas o principios sobre una materia, enlazados entre sí, que contribuyen a un determinado objetivo o fin.

El sistema de control, tiene dos etapas claramente diferenciadas, una su diseño (estático), y otra su funcionamiento (dinámico) (González-Sagües, 1992).

1.1.3.-FINES DEL CONTROL DE GESTION.

El fin más genérico del control de gestión, es aprovechar con la mayor eficacia los recursos disponibles, para la consecución de los objetivos. Además, hay otros fines más específicos y de enorme importancia en todas las organizaciones inmobiliarias. Se pueden enumerar cuatro:

- Informar: Lo máximo posible a todas las personas involucradas en la organización inmobiliaria.
- Coordinar: Orientar y conjuntar, todos los esfuerzos de la empresa inmobiliaria, en la consecución de los objetivos.
- Evaluar: Tratar de conseguir un sistema capaz de asociar objetivos con personas. Es muy importante dentro del control de gestión.
- Motivar: Es importantísimo que todo individuo de una empresa inmobiliaria, este motivado para la consecución de sus objetivos marcados.

Un buen sistema de control, debe asegurar que todos los fines se cumplan con la misma intensidad (González-Sagües, 1992).

1.1.4.-DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTION.

Un sistema de control de gestión, es el proceso de selección y adecuación, de las herramientas de control de gestión, a las necesidades globales de planificación y control de la empresa (ver punto 1.1.5., de esta Tesis Doctoral).

Para poder diseñar un buen sistema de control de gestión, hay que tener en cuenta una serie de puntos que se explican a continuación (González-Sagües, 1992).

1.1.4.1.-ESTRATEGIA.

El diseño, debe tomar siempre como punto de mira, la estrategia corporativa de una empresa inmobiliaria.

La estrategia, debe ser el punto de referencia, con el que se mida la actuación de los directivos, y con el que se construya el sistema de control de gestión. Cada estrategia plantea una problemática de control de gestión distinta.

El diseño de un sistema de control de gestión, puede realizarse a posteriori, es decir, una vez formulada la estrategia de la empresa inmobiliaria, pero también puede realizarse, al mismo tiempo que se formula o se adapta la estrategia de la empresa a las necesidades del entorno.

1.1.4.2.-FACTORES CLAVES DEL NEGOCIO.

Lo importante no es planificar y controlar bien, sino saber que tenemos que planificar y controlar.

Cada empresa inmobiliaria debe identificar sus factores claves de negocio, que pueden provenir de condicionantes del entorno, o de la propia estrategia competitiva de la empresa. El número de factores, a nivel de la alta dirección, no debería ser superior a 10 en un momento determinado (ver punto 2., de esta Tesis Doctoral). A medida que la empresa inmobiliaria evoluciona, o cambia el entorno, dichos factores pueden también cambiar.

1.1.4.3.-ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

La organización de una empresa inmobiliaria, debe ser la adecuada para llevar a cabo sus objetivos estratégicos. La organización inmobiliaria, debe identificar que personas o departamentos, van a llevar a cabo las diferentes tareas y funciones. En un primer momento, el sistema de control de gestión, debe partir de la estructura organizativa existente, y adecuarse a la misma. Sin embargo, también puede identificar mejoras o cambios a realizar, y de esta forma, sería la estructura organizativa, quien se adapte al sistema de control de gestión. El problema de coordinación, entre el sistema de control de gestión y la estructura organizativa, debe resolverse al más alto nivel.

1.1.4.4.-FACTORES EXTERNOS E INTERNOS.

Hay que ver que factores, tanto externos como internos, pueden tener un impacto potencial, en el diseño e implantación del sistema de control de gestión, y para ello tenemos que tener en cuenta varios puntos:

- El entorno competitivo: Un entorno, sometido a constantes cambios, va a tener implicaciones diferentes en el sistema de control de gestión, que si hablamos de un entorno estable, donde los posibles cambios se pueden predecir, de forma más razonable. Son múltiples las variables que podrían afectar al entorno.
- El control de gestión y las empresas de servicio: Las características peculiares del sector de servicios (mercado inmobiliario), hacen que su control de gestión, base su atención en otros aspectos, menos cuantitativos o tangibles. Por ejemplo, el beneficio anual, no nos indica por si solo, si una empresa de servicios lo ha hecho bien o mal. Hay empresas, que han empezado a medir su rentabilidad, según el grado de satisfacción de los clientes. La utilización de medidas financieras, nos va a proporcionar una ayuda limitada, y es necesario buscar otras fuentes de información. Uno de los principales protagonistas de la satisfacción del cliente, es el trabajador o la persona en contacto con él, y por esto un buen sistema de control de gestión, para estas empresas de servicios, debe diseñarse, para potenciar la motivación de los empleados y la comunicación, de una filosofía de servicio orientada al cliente.
- Fases de desarrollo de una empresa: La vida de una empresa inmobiliaria, pasa por diferentes fases, que tienen características propias, y por lo tanto van a tener implicaciones diferentes para el sistema de control de gestión. Este sistema, no puede permanecer estático a lo largo del tiempo, y debe cambiar a medida que la empresa evoluciona. Cada una de las fases de vida de una empresa, suele tener características comunes en la mayoría de estas.
- Tipo de organización y personas: El sistema de gestión de control, debe adaptarse al tipo de organización, y a las características personales que cada individuo, que compone la agencia inmobiliaria, para que este las comprenda y las acepte. Dicho sistema, debe inducir a las personas, a perseguir los objetivos de una organización.
- Cultura: En algunas empresas inmobiliarias, las formas tradicionales de trabajar, están tan arraigadas, que el introducir un sistema de control de gestión, supone un cambio radical en la forma de actuación, y podría originar más pérdidas que beneficios. Esto no significa, que determinados aspectos de esta cultura de empresa, puedan y deban ser cambiados, pero estos cambios, deben hacerse gradualmente.
- Estilo de dirección: El máximo dirigente de una empresa inmobiliaria, se opondrá sistemáticamente a un sistema de control de gestión, que vaya en contra de su estilo de dirección. Si este no es el más adecuado para la empresa, por esta oposición/intervención, la solución no estriba en cambiar el sistema de control de gestión, sino cambiar al mismo responsable.

1.1.5.-LA CULTURA EMPRESARIAL DE GESTION INMOBILIARIA.

En esta cultura empresarial, quiero englobar algunos métodos actuales de gestión y Management (para mí los más importantes), que se podrían utilizar en la gestión de la empresa inmobiliaria en solitario, o utilizando varios a la vez, para la obtención de la empresa ideal (liderazgo, calidad, crecimiento, etc.).

1.1.5.1.-BPR (REINGENIERIA DE PROCESOS DE NEGOCIO-BUSINESS PROCESS REENGINEERING).

La metodología BPR, supone la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos de una organización, para cambiar y mejorar sus procesos internos, y sus sistemas de control, de una estructura vertical y funcional, a otra horizontal y multidisciplinar, basada en equipos, y enfocada a los procesos, con el fin de dotar a la organización de mayor flexibilidad, para promover cambios en todos los niveles que faciliten la evolución de la organización (Lefcovich, 2000).

La misma se basa en dos factores interdependientes, los cuales son, por un lado, la satisfacción absoluta del cliente, y por otro, los procesos internos eficaces y eficientes.

Deben tomarse debidamente en consideración cuatro elementos clave a la hora de rediseñar los procesos:

- Requerimientos de los clientes.
- La tendencia de la demanda.
- Restricciones.
- Metas de eficiencia.

Una de las ventajas en la aplicación de la reingeniería, podría ser, que esta permitiría un rápido reposicionamiento de la empresa inmobiliaria en el mercado, gracias a importantes reducciones de costos, mejoras rápidas en la calidad de servicios, tiempos de reacción, reducción de desperdicios, y mejoras en los niveles de satisfacción y tiempos de ciclos. Para aquellas empresas amenazadas por problemas financieros o de liquidez, le permite rápidamente y de forma efectiva, reducir costos y mejorar su flujo de fondos. Para otras, le permitirá avances importantes en materia tecnológica (tanto a nivel productos-servicios, como a nivel de procesos), que le permitan igualar o mejorar su posición, en relación a las organizaciones competidoras.

Si cualquiera de las afirmaciones siguientes describe la situación de la empresa inmobiliaria, ella está precisando un cambio radical, revolucionario, en sus procesos de negocios:

- El desarrollo de nuevos productos es un factor crítico para su éxito. Sus competidores, están consiguiendo lanzar los productos en los mercados meses e incluso años antes que la empresa.

- La empresa está empleando más personas, para hacer determinados trabajos de lo que lo están haciendo sus competidores.
- La empresa está necesitando imperiosamente reducir sus costos de manera significativa y rápida, porque sus competidores están ofreciendo los mismos productos a un precio mucho menor que el suyo.
- La empresa está queriendo mejorar su productividad en más del 50% en el término de dos años.
- Los clientes están exigiendo plazos de procesamiento y entrega más rápidos, y la compañía no sabe como acortar dichos plazos.
- La empresa no logra satisfacer las necesidades fundamentales de sus clientes en cuanto a la calidad de sus productos, como de sus servicios, a un costo permisible.
- La cuota de mercado de la empresa, es substancialmente menor de lo que era en periodos anteriores, o de lo que quisiera poseer.
- La empresa desea operar en el mercado internacional a nivel competitivo.
- Los profundos y rápidos cambios del mercado, están amenazando la supervivencia de la empresa.
- La empresa está planeando introducir, un nuevo sistema de información o proceso de rediseño de un sistema ya existente, del cual se espera lograr ventajas competitivas.

Actualmente, lo último en materia de rediseño, consiste en lo que se da en llamar “Reingeniería de Ventas”, que consistente en una reingeniería de "afuera hacia adentro" o "basada en el cliente", en contraposición a las reingenierías de primera generación, las cuales registraban una trayectoria combinada (Lefcovich, 2000).

1.1.5.2.-BPM (GESTION DE PROCESOS DE NEGOCIO-BUSINESS PROCESS MANAGEMENT).

A partir de las técnicas de trabajo tradicionales, que permiten automatizar y monitorizar procesos de negocio, ha nacido una nueva generación, que supera las limitaciones de estos, incorporando la integración de las aplicaciones comprometidas en dicho proceso, y las herramientas de control necesarias, para ayudar a gestionar y a mejorar la eficacia estratégica.

Su objetivo es mejorar la eficiencia, a través de la gestión sistemática de los procesos de negocio, que se deben modelar, automatizar, integrar, monitorizar y optimizar, de forma continua.

La automatización de los procesos, reduce errores, asegurando que los mismos se comporten siempre de la misma manera, y dando elementos que permitan visualizar el estado de los mismos. La administración de los procesos permite asegurar que los mismos se ejecuten eficientemente, y la obtención de información que luego puede ser usada para mejorarlos. Es a través de la información que se obtiene de la ejecución diaria de los procesos, donde se puede identificar posibles ineficiencias en los mismos, y actuar sobre las mismas para optimizarlos. A través del modelado de las actividades y

procesos, puede lograrse un mejor entendimiento del negocio inmobiliario, y muchas veces esto presenta la oportunidad de mejorarlos.

Para soportar esta estrategia, se necesita contar con un conjunto de herramientas que den el soporte necesario para cumplir con el ciclo de vida de BPM (www.wikipedia.org).

1.1.5.2.1.-ERP (SISTEMAS DE GESTION-ENTERPRISE RESOURCE PLANNING).

En la pasada década, las grandes compañías se han caracterizado por una inversión masiva en herramientas de gestión, y a menudo se producía una sensación de descontento, con el resultado de la implantación de un ERP. Debido a esta expansión en inversión tecnológica, muchas organizaciones percibieron como una obligación más, y no como una opción, la adquisición de esta herramienta tecnológica, que permite gestionar un importante recurso, como es la Información. Por otro lado, los proveedores de estas soluciones, centraron cada vez más sus esfuerzos en desarrollar nuevas funcionalidades, que cubrieran los procesos de cualquier tipología de empresa. Convencidos estos proveedores, de que habían creado el siguiente paso en la evolución de la gestión empresarial, aseguraban a sus clientes increíbles beneficios, y un fuerte ROI (Retorno de la Inversión, o índice de dinero ganado o perdido en una inversión respecto al monto de dinero invertido). En la actualidad, muchas organizaciones que pasaron por esta experiencia anterior, creen que implantar un ERP en su proceso de gestión, es un coste y no una inversión. Simultáneamente, los proveedores de soluciones, se esfuerzan en mejorar las herramientas, de análisis e informes, para facilitar al cliente el cálculo del retorno de la inversión (www.adpime.com).

Sin ningún tipo de duda, la única manera de obtener un buen y positivo ROI, es mejorando los procesos de negocio, que puede soportar un ERP. Con la nueva herramienta de software ERP, deberemos implantar nuevas maneras de hacer las cosas (procesos de negocios), y rediseñar los existentes, pero no sin que antes la empresa defina cuales son estos procesos, y acepte su utilización de forma unánime y coordinada, en base a las posibilidades del ERP. Así que aquellas empresas que no supieron implantar exitosamente el ERP, y a menudo, obtuvieron un bajo ROI, piensan que estas soluciones son caras, y que no ofrecen ninguna mejora o beneficio. El origen de los problemas sufridos por estas empresas, se puede enumerar en (www.adpime.com):

Se implantó un ERP para reproducir un conjunto de procesos pre-existentes, pero inadecuados. Muchas implantaciones eran una mera solución al efecto 2000, y no una búsqueda de la mejora en su gestión. Algunas compañías inmobiliarias, no estaban preparadas para seguir los nuevos procesos que se debían implantar. Se invirtió en tecnología, pero se olvidaron de las personas que las manejaban. La empresa inmobiliaria no sabía realmente, como quería gestionar su negocio y porqué, y por lo tanto, no se pudo optimizar el rendimiento, con la mejora de los procesos clave. La implantación y el seguimiento, fue realizada por personal poco cualificado o con poca experiencia del mundo inmobiliario, y/o conocimiento limitado del producto a implantar. No se dedicó tiempo requerido a la pre-implantación. El departamento informático de la empresa inmobiliaria, no pudo o no quiso, recibir suficiente formación

para adaptarse al nuevo Software ERP, y ello imposibilitó un buen ajuste de la solución inicialmente implantada. El proveedor de la solución, no continuó colaborando después del arranque de esta, por lo que no fue posible obtener un rendimiento óptimo, ni un asesoramiento al personal de informática de la empresa cliente.

En definitiva, se tendría que promover en todos los niveles de la empresa inmobiliaria, una predisposición al cambio de los procesos de negocio y su operativa. Solo si todo el personal, está implicado, los resultados serán óptimos. Compañía y proveedor, deben colaborar estrechamente, no solo para automatizar los procesos existentes, sino para rediseñarlos, eliminarlos y mejorarlos, permitiendo de este modo, un mayor aprovechamiento de las funcionalidades aportadas por el nuevo Software de ERP. Hay que buscar que los procesos verticales de la compañía, sean sustituidos por horizontales, en los que la información sea visible por todos los implicados, y que se mejore la rapidez, servicio, calidad e innovación, dentro de la empresa. La compañía, debe comunicar al consultor, las particularidades de su negocio. El consultor, aportará el conocimiento operativo del Software ERP a la empresa. Esta sinergia, debe concluir en un rediseño de los procesos de negocio, que busque el máximo aprovechamiento del ERP. La compañía, debe tener claro que quiere mejorar, cuanto y en que plazo. El consultor, debe ayudar a que el ERP, de el máximo beneficio o ROI (www.adpime.com).

1.1.5.3.-BS (CUADRO DE MANDO INTEGRAL-BALANCED SCORECARD).

Incluye no solo la perspectiva de resultados de negocio y clientes, sino la de procesos y personas. Un plan estratégico sin cuadro de mando integral (CMI), es netamente incompleto, y tiene muy pocas posibilidades de salir adelante.

El cuadro de mando integral (Balanced Scorecard), es utilizado en la actualidad por la Harvard Business School y aplicado a la ciencia de las relaciones públicas.

El cuadro de mando integral, conocido en el ámbito de los negocios y en el académico como Balanced Scorecard, ha sido una de las últimas aportaciones en el campo de la gestión y de la dirección empresarial, que puede provocar una nueva concepción en la forma de dirigir las organizaciones inmobiliarias, para planificar y gestionar con éxito.

Sus creadores han sido David P. Norton (presidente de The Balanced Scorecard Collaborative, Inc.) y Robert S. Kaplan (titular de la cátedra de Martin Bower en la Harvard Business School). Ambos autores, referencian la estrategia de la organización en un CMI (ver punto 2.1.6., de esta Tesis Doctoral). Según un estudio desarrollado por ambos, entre un 70% y un 90% de las estrategias aplicadas en las empresas, fracasan, no por ser malas, sino por no saber aplicarlas y planificarlas en la organización (Barquero, 2007).

1.1.5.4.-BI (NEGOCIOS INTELIGENTES-BUSINESS INTELLIGENCE).

Proceso de optimización de las organizaciones, que conlleva tanto actuaciones tecnológicas como organizativas, incidiendo en el uso inteligente del conocimiento e información, que maneja dicha organización y su entorno. En sí mismo, se puede considerar como un conjunto de soluciones, orientadas a incrementar la eficacia en los procesos de toma de decisiones, asegurar el alineamiento estratégico de la organización y optimizar la asignación de recursos a los procesos de negocio. El BI, permite un acceso inmediato a los datos en tiempo real. Aporta un valor añadido indudable a cualquier empresa inmobiliaria, independientemente de su tamaño. Cualquier compañía inmobiliaria puede poner en marcha aplicaciones de este tipo, siempre y cuando requiera acceder a su información corporativa, y realizar los análisis pertinentes.

1.1.5.4.1.-DSS (SISTEMA DE SOPORTE A LA DECISION-DECISION SUPPORT SYSTEM).

Debido a que hay muchos enfoques para la toma de decisiones, y debido a la amplia gama de ámbitos en los cuales se toman las decisiones, el concepto de sistema de apoyo a las decisiones es muy amplio. Un DSS puede adoptar muchas formas diferentes. En general, podemos decir que un DSS es un sistema informático utilizado para servir de apoyo, más que automatizar, el proceso de toma de decisiones. La decisión es una elección entre alternativas basadas en estimaciones de los valores de esas alternativas.

El apoyo a una decisión significa, es ayudar a las personas que trabajan solas o en grupo a reunir inteligencia, generar alternativas y tomar decisiones. Apoyar el proceso de toma de decisión implica el apoyo a la estimación, la evaluación y/o la comparación de alternativas. En la práctica, las referencias a DSS suelen ser referencias a aplicaciones informáticas que realizan una función de apoyo.

Los DSS son herramientas de mucha utilidad en Inteligencia empresarial (Business Intelligence, BI), permiten realizar el análisis de las diferentes variables de negocio, para apoyar el proceso de toma de decisiones de los directivos:

- Permite extraer y manipular información de una manera flexible.
- Ayuda en decisiones no estructuradas.
- Permite al usuario definir interactivamente qué información necesita y cómo combinarla.
- Suele incluir herramientas de simulación, modelización, etc.
- Puede combinar información de los sistemas transaccionales internos de la empresa, con los de otra empresa externa.

Su principal característica es la capacidad de análisis multidimensional (OLAP) (ver punto 1.1.5.4.2., de esta Tesis Doctoral), que permite profundizar en la información hasta llegar a un alto nivel de detalle, analizar datos desde diferentes perspectivas, realizar proyecciones de información para pronosticar lo que puede ocurrir en el futuro, análisis de tendencias, análisis prospectivo, etc.

Un DSS, da soporte a las personas que tienen que tomar decisiones en cualquier nivel de gestión de la empresa inmobiliaria, ya sean individuos o grupos, tanto en situaciones semiestructuradas, como en no estructuradas, a través de la combinación del juicio humano e información objetiva:

- Soporta varias decisiones interdependientes o secuenciales.
- Ofrece ayuda en todas las fases del proceso de toma de decisiones (inteligencia, diseño, selección e implementación), así como también en una variedad de procesos y estilos de toma de decisiones.
- Es adaptable por el usuario en el tiempo para lidiar con condiciones cambiantes.
- Genera aprendizaje, dando como resultado nuevas demandas y refinamiento de la aplicación, que a su vez da como resultado un aprendizaje adicional.
- Generalmente utiliza modelos cuantitativos (estándar o hechos a la medida).

Los DSS avanzados, están equipados con un componente de administración del conocimiento, que permite una solución eficaz y eficiente de problemas muy complejos. Puede ser implantado para su uso en Web, en entornos de escritorio o en dispositivos móviles (PDA). Permite la ejecución fácil de los análisis de sensibilidad (es.wikipedia.org).

1.1.5.4.2.-OLAP (PROCESAMIENTO ANALITICO EN LINEA-ON LINE ANALYTICAL PROCESSING).

Es una solución utilizada en el campo de la llamada Inteligencia empresarial (Business Intelligence, BI), cuyo objetivo es agilizar la consulta de grandes cantidades de datos. Para ello utiliza estructuras multidimensionales (Cubos OLAP), que contienen datos resumidos de grandes Bases de Datos o Sistemas Transaccionales (OLTP). Se usa en informes de negocios de ventas, marketing, informes de dirección, minería de datos y áreas similares. La razón de usar OLAP para las consultas, es la velocidad de respuesta (es.wikipedia.org).

Los Cubos OLAP, es un proceso que consiste en obtener datos relevantes entre la gran cantidad de información contenida en el sistema. Se pueden agregar múltiples dimensiones para realizar los cruces que permitirán extraer, en forma rápida y eficiente, la información que se requiere. Aprovechar las ventajas de un sistema OLAP a través de “CUBOS”, permitirá realizar análisis multidimensionales de un modo más fácil, eficiente y a un menor costo para la empresa inmobiliaria.

El sistema de gestión transaccional OLTP (On Line Transaction Processing), es una metodología de proceso de información en tiempo real, en virtud de la cual tiene lugar una actualización fiable de la base de datos con cada transacción, y garantiza un alto grado de la integridad de los datos, la eficiencia de cada transacción y la fiabilidad del sistema. Entre las características que se le exige a un sistema OLTP están (www.csi.map.es):

- Atomicidad. Ante una transacción abortada, debe anularse cualquier modificación que se haya introducido con anterioridad a la interrupción.
- Consistencia. Si una transacción resulta abortada, deber restituirse el anterior estado válido de los datos.
- Independencia. Los efectos de una transacción no deben ser observables por ninguna otra transacción hasta que la transacción originaria haya concluido.
- Una vez validada una transacción, las modificaciones introducidas en los datos compartidos sobrevivirán a posibles fallos futuros en el sistema.
- Capacidad del sistema para recuperar rápidamente su funcionamiento en caso de fallo.

A la hora de seleccionar el sistema OLTP que se vaya a utilizar, debe garantizarse su compatibilidad con la arquitectura de la estación de trabajo y con el sistema operativo instalado, y que sean conformes con las recomendaciones propias de los sistemas abiertos (www.csi.map.es).

La minería de datos (Data Mining, DM), consiste en la extracción no superficial de información que reside de manera implícita en los datos. Dicha información, era previamente desconocida, y podrá resultar útil para algún proceso. En otras palabras, la minería de datos prepara, sondea y explora los datos, para sacar la información oculta en ellos. Para un experto, o para el responsable de un sistema, normalmente no son los datos en sí lo más relevante, sino la información que se encierra en sus relaciones, fluctuaciones y dependencias. Bajo el nombre de minería de datos, se engloba todo un conjunto de técnicas encaminadas a la extracción de conocimiento procesable, implícito en las bases de datos (es.wikipedia.org).

Las bases de la minería de datos se encuentran en la inteligencia artificial y en el análisis estadístico. Mediante los modelos extraídos utilizando técnicas de minería de datos se aborda la solución a problemas de predicción, clasificación y segmentación (es.wikipedia.org).

1.1.5.4.3.-EIS (SISTEMA DE INFORMACION EJECUTIVA-EXECUTIVE INFORMATION SYSTEM).

Un Sistema de Información Ejecutiva (EIS) o también llamado Sistema de Soporte Ejecutivo (ESS, Executive support systems) (www.webopedia.com), es una herramienta de Inteligencia empresarial (Business Intelligence, BI), orientada a usuarios de nivel gerencial, que permite monitorizar el estado de las variables de un área o unidad de la empresa inmobiliaria, a partir de información interna y externa a la misma.

Se puede considerar que un EIS, es un tipo de Sistema de Soporte a la Decisión (DSS), cuya finalidad principal es que el responsable de un departamento o compañía tenga acceso, de manera instantánea, al estado de los indicadores de negocio que le afectan, con la posibilidad de estudiar con detalle aquellos aspectos que no estén cumpliendo con los objetivos establecidos en su plan estratégico u operativo, y así determinar las medidas de contingencia más adecuadas (www.wikipedia.org).

Una de las características más importantes de un EIS, es que permite a usuarios con perfil no técnico, construir nuevos informes y navegar por los datos de la compañía, con el objetivo de descubrir información que les resulte relevante. Esto se debe, entre otras cosas, a que la interfaz gráfica de estas aplicaciones, suele ser muy atractiva e intuitiva. El EIS, suele incluir también alertas de negocio, informes históricos comparativos y análisis de tendencias. Por otro lado, es común que se puedan realizar suscripciones a los informes o listados más significativos (www.wikipedia.org).

Un EIS, suele necesitar de la implantación de un data warehouse o data mart, que actúe como fuente central de información, unificando, depurando e integrando, las distintas bases de datos operacionales de la compañía. Por otro lado, es posible adaptar la estructura del EIS, a la teoría de Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (ver puntos 1.1.5.3. y 2.1.6., de esta Tesis Doctoral), impulsada por Kaplan y Norton, o bien a cualquier otro modelo de seguimiento de indicadores que maneje la organización (www.wikipedia.org).

En el contexto de la informática, un almacén de datos (data warehouse), es una colección de datos orientada a un determinado ámbito (empresa, organización, etc.), integrado, no volátil y variable en el tiempo, que ayuda a la toma de decisiones en la entidad en la que se utiliza. Se trata, sobre todo, de un expediente completo de una organización, más allá de la información transaccional y operacional, almacenado en una base de datos diseñada para favorecer el análisis y la divulgación eficiente de datos (especialmente OLAP, procesamiento analítico en línea) (ver punto 1.1.5.4.2., de esta Tesis Doctoral). El almacenamiento de los datos no debe usarse con datos de uso actual. Los almacenes de datos contienen a menudo, grandes cantidades de información que se subdividen a veces en unidades lógicas más pequeñas, dependiendo del subsistema de la entidad del que procedan o para el que sean necesario (www.wikipedia.org).

Los data marts, son subconjuntos de datos de un data warehouse, para áreas específicas. Entre las características de un data mart destacan (www.wikipedia.org):

- Usuarios limitados.
- Area específica.
- Tiene un propósito específico.
- Tiene una función de apoyo.

1.1.5.5.-CRM (GESTION DE LA RELACION CON EL CLIENTE-CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT).

Es parte de una estrategia de negocio centrada en el cliente. Una parte fundamental de su idea es precisamente, la de recopilar la mayor cantidad de información posible sobre los clientes, para poder dar valor a la oferta. La empresa inmobiliaria debe trabajar para conocer las necesidades de los mismos, y así poder adelantar una oferta y mejorar la calidad en la atención. Cuando hablamos de mejorar la oferta, nos referimos a poder brindarles soluciones a los clientes, que se adecuen perfectamente a sus necesidades.

A través del diseño de unos canales de gestión de la información (que poseemos sobre

los mismos), podemos acceder a un conocimiento que nos es ventajoso frente a la competencia, y podemos establecer acciones y campañas de venta mucho más precisas y rentables. Además, podemos evitar fugas de clientes, estableciendo reglas de negocio mediante las que poder alertar sobre éstas. La información no es útil, sino está referenciada, contextualizada y asumida como propia. Las herramientas tecnológicas existentes actualmente, permiten establecer diferentes modelos de estudio y aprendizaje sobre los clientes, de tal modo que nuestros empleados puedan tomar decisiones de un modo más acertado (Vidal, 2004). Hoy existen muchos sistemas que automatizan el control de la relación con el cliente, y permiten mantener todas las herramientas comerciales a disposición del operador, que no necesariamente deberá ser un tele marketer (persona que opera los sistemas de este tipo), aunque esta persona es quién más contacto tiene con sistemas de este tipo. Los sistemas CRM no siempre están relacionados con el tele marketing, en cambio el tele marketing si está relacionado con los sistemas CRM.

Por lo tanto, el nombre CRM, hace referencia a una estrategia de negocio, basada principalmente en la satisfacción de los clientes, pero también en los sistemas informáticos que dan soporte a esta estrategia.

1.1.5.6.-KM (GESTION DEL CONOCIMIENTO-KNOWLEDGE MANAGEMENT).

La Gestión del Conocimiento, va más allá de la información y de los datos. Hay tres niveles: datos, información y conocimiento. Los datos ordenados y relacionados, dan lugar a la información, pero solo cuando la información se asimila y se pone en práctica, es cuando se puede hablar de conocimiento.

La información es un proceso dinámico, y la gestión de la información es un sistema, donde la base son los datos, a partir de los cuales es obtenida dicha información. Los sistemas de información, son una pieza clave en el programa de gestión del conocimiento, al ser el soporte imprescindible para almacenar todo el conocimiento explícito que se genere en la organización.

Dentro de las políticas para la disminución de rotación y mejora de rendimiento de las personas de la organización, desde comienzos de la pasada década, se comienza a investigar en las nuevas posibilidades tecnológicas para el almacenamiento del conocimiento de las organizaciones, en lo que se denominó Gestión del Conocimiento (del término anglosajón Knowledge Management), aunque el principal enfoque, se realizaba a nivel meramente tecnológico, sin preocuparse lo más mínimo por el impacto en las personas de la organización, con el consiguiente fracaso en su implementación.

Hay que diferenciar entre dos tipos de cambio que origina la Gestión del Conocimiento, el cambio de primer orden y el cambio de segundo orden. El primero, se da cuando la organización se encuentra en estado de equilibrio, se trata de un cambio continuo, del día a día, es decir, es el cambio que supone cambiar la manera de actuar según se van adquiriendo nuevos conceptos y conocimientos. El segundo, consiste en un cambio brusco y radical, que altera las bases de la organización de la empresa, que se da en su implantación. Por lo tanto, la implantación de un proceso de Gestión del Conocimiento,

supone un cambio radical en la compañía, exceptuando el caso en el que la cultura de la empresa, sea favorable al intercambio de conocimientos de por sí (Escalera et al, 2005).

En definitiva, la Gestión del Conocimiento, es un modo innovador, de aumentar la competitividad de los equipos de trabajo de cualquier organización inmobiliaria, utilizando mecanismos informativos ágiles e innovadores, orientados a una mejora en la eficacia de las personas, mediante un incremento en el uso de su conocimiento colectivo, y aprovechando para ello la utilización correcta y apropiada, de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Las herramientas tecnológicas, son uno de los principales instrumentos para la gestión del conocimiento. Estas herramientas, solo pueden ser comprendidas y utilizadas, en el marco de la planificación y de los métodos de la Gestión del Conocimiento. No existen por el momento herramientas tecnológicas específicas para la Gestión del Conocimiento. La mayoría de los productos que se venden, son desarrollo de herramientas ya existentes, sobre las cuales se han añadido o potenciado, funciones y capacidades de utilidad, para los procesos de Gestión del Conocimiento.

1.1.5.6.1.-CMS (SISTEMAS DE GESTION DE CONTENIDOS-CONTENT MANAGEMENT SYSTEM).

Un sistema de Gestión de Contenidos, ofrece la infraestructura (herramienta de software), necesaria para que múltiples personas, contribuyan con eficacia, a proporcionar y gestionar estos contenidos, en cualquiera de los pasos del anterior ciclo de vida de la empresa inmobiliaria. Es un programa que permite crear una estructura de soporte, para la creación y administración de contenidos, por parte de los participantes principalmente en páginas web. Consiste en una interfaz que controla una o varias bases de datos, donde se aloja el contenido del sitio. El sistema permite manejar de manera independiente el contenido y el diseño. Así, es posible manejar el contenido, y darle en cualquier momento un diseño distinto al sitio, sin tener que darle formato al contenido de nuevo, además de permitir la fácil y controlada publicación en el sitio a varios editores. Un ejemplo clásico, es el de editores que cargan el contenido al sistema, y otro de nivel superior que permite que estos contenidos sean visibles a todo el público.

1.1.5.7.-ERM (GESTION DEL RIESGO-ENTERPRISE RISK MANAGEMENT).

“Ante situaciones de crisis económicas, se suele caer en el grave error de pasar de situaciones de euforia a las de pánico, sin antes haber probado situaciones intermedias” (Greenspan, 2008). Esta frase define perfectamente, como se suelen comportar la gran mayoría de las empresas ante situaciones de riesgo.

El ERM, engloba la gestión integrada y sistemática, de todos los riesgos dentro y fuera de una empresa. Este sistema de gestión, reconoce que cualquier toma de decisión, acción o plan estratégico, desarrollado por una empresa, tiene objetivos que llevan aparejados una serie de riesgos inherentes. Es importantísimo identificarlos, evaluarlos,

en función de su probabilidad e impacto. El ERM, intenta analizar todos los riesgos a través de la misma visión, y tratarlos todos ellos con las mismas herramientas.

ERM proporciona una herramienta para la gestión del riesgo, que implica el identificar, por un lado, los acontecimientos o las circunstancias particulares relevantes de riesgo, y por otro, los objetivos de la organización inmobiliaria (los riesgos y las oportunidades), determinándolos en términos de probabilidad y magnitud de impacto, determinando una estrategia de respuesta, y supervisando los progresos. Tratando los riesgos y las oportunidades, las empresas inmobiliarias, protegen y crean valor para los directivos, los empleados, los clientes, etc.

La crisis de gestión, está latente de mayor o menor medida en la organización inmobiliaria. Voy a intentar dar una visión de los posibles riesgos, desde el punto de vista de la crisis de gestión, y que posibles sistemas de gestión eficaz, se podrían utilizar para minimizar o quitar ese riesgo. En lo referente al ámbito de gestión empresarial, la mejora comienza cuando hay un problema, o mejor dicho, cuando reconocemos que hay un problema (cualquier problema, es una oportunidad disfrazada-Abrahán Lincoln, decimosexto Presidente de los Estados Unidos). Pero con suerte el problema creara una solución (Confucio, filósofo chino). En primer lugar hay que distinguir a qué tipo de crisis de gestión se enfrenta la compañía inmobiliaria, circunstancial o estructural, es decir, detectar la llegada de la crisis, y tomar decisiones rápidas, por lo tanto, lo primero que hay que conseguir, es detectar que en efecto hay o se aproxima un problema. Una vez detectada la crisis, lo importante es moverse rápido, ejecutar el plan de reflotamiento que se haya diseñado, lo más pronto posible.

Respecto a las medidas concretas que se toman para afrontar la situación, en la mayoría de los casos se opta por reducir el número de empleados. Es la medida más utilizada por las empresas inmobiliarias (dirigentes), e impopular a su vez dentro de ellas (empleados), siendo a la larga la menos efectiva. Será necesario reestructurar la plantilla, pero por si solo esto no solventa casi nada. Sin embargo, se presta muy poca atención a dos aspectos esenciales, como son la estrategia de precios y la gestión del circulante.

Las mejores medidas para afrontar la crisis, son el cierre o venta de unidades de negocio, que dispersarían a la empresa inmobiliaria de lo que sabe hacer de verdad (que posiblemente han surgido en épocas de crecimiento desmesurado), y la eliminación de productos no rentables.

En momentos de crisis se obliga a las empresas inmobiliarias, a buscar nuevas vías para reducir sus costes y mantenerse más eficientes, intentando que estas medidas no perjudiquen su competitividad o ralenticen sus procesos de negocio. Entre estas vías destaca el llamado outsourcing (no es exactamente lo mismo que subcontratación), que no es otra cosa que la externalización de tareas empresariales relacionadas con las tecnologías de la información o con los procesos de negocio para que sean gestionados por terceros (ver punto 1.1.5.9., de esta Tesis Doctoral).

Las empresas inmobiliarias comienzan a aceptar que la mejor manera de construir sus estrategias, es basarlas en un profundo conocimiento de un número no muy elevado de competencias, correspondientes específicamente al núcleo de su negocio. Analizar,

podría significar, admitir lo que está mal, para poder arreglarlo. Por lo tanto, si se pierde, nunca hay que olvidar esa lección, para no volver a perder.

Con el outsourcing, las empresas inmobiliarias pueden llevar a cabo, delegando en organizaciones externas, aquellas funciones de negocio que no comprenden sus competencias clave. El outsourcing se ha convertido en la actualidad, en una herramienta estratégica para las empresas que lo utilizan. El valor estratégico del outsourcing, deriva de su aplicación a procesos críticos del negocio, administración, logística, servicios al cliente o gestión de la tecnología, siempre que el proveedor del servicio pueda realmente mejorar la contribución de estas funciones al resultado de la empresa, y pueda en general, mejorar la calidad del servicio derivado de dicha función. Lo mismo que la rentabilidad, este es un coste variable dentro de una cuenta de explotación, y por lo tanto, especialmente valioso en tiempos de crisis empresarial. El servicio ofrecido y prestado, tiene que ser rentable, comparado con otras alternativas que tiene la empresa inmobiliaria en crisis, para conseguir los mismos resultados, medido como el índice entre lo producido y el costo del servicio.

En la actualidad normalmente, se está pensando en esta solución, como un mecanismo para abaratar costes (visión más extendida). En épocas de crisis, la tentación es abaratar los costes fijos (menos actividad, menos ventas, menos movimiento, etc.), lo que es una reacción normal y natural, pero peligrosa (recorte de personal).

Y al final de todo, hay que conseguir financiación (básico en la situación actual). La clave es dar la cara si llegan problemas de liquidez, para después lograr generar confianza al sistema bancario (“si eres creíble, hay futuro”).

El informe IMPROVEN nos muestra, que solo un 47% de los máximos ejecutivos de las empresas, han vivido una crisis previamente. Esto genera una gran intranquilidad en ellos, se sienten agobiados por los problemas, y pueden optar por no ir a su despacho. El no hacer frente a la situación de crisis, sería un error que no solo es malo para la compañía, sino que también resulta nefasto para la confianza que se debe inspirar a clientes y proveedores.

Las etapas de crisis en el mundo de las empresas inmobiliarias siempre muestran alguna faceta positiva. Sirven al menos para diferenciar entre buenos y malos directivos, y los buenos y malos servicios. Las crisis las ponen a prueba, y es ocasión para que den los mejores recursos y capacidades, haciéndolas más fuertes. La gestión en momentos difíciles forja cimientos sólidos. La diferencia entre un proyecto que funciona, y otro que no, pasa por la gente. No todo el mundo, está preparado para aceptar esta forma de tomar decisiones, y es muy importante comunicar en tiempos de crisis. Hay que acotar el campo de juego y jugar, valorando la diversidad, escuchando y tomando las decisiones en la mesa. El éxito, no es atribuible a una persona, sino a un equipo. Un líder (ver punto 2.1.4., de esta Tesis Doctoral), para afrontar una crisis con éxito y no quedarse en el camino, y salir más enriquecido y fortalecido de esta, debe:

- No entrar en situaciones de pánico. Quien actúa movido por el miedo termina encontrando aquello de lo que huye, que es su perdición. Tiene que tener esperanza en todo mejorará, y además, tiene que ser optimista y valiente, con la situación a la que se enfrenta. En toda pérdida hay un beneficio. Al igual que en todo beneficio hay una pérdida. Con cada final nace un nuevo comienzo.

- Usar todo su aplomo, serenidad y reflexión. Que no le puedan los acontecimientos. Hay que procurar distanciarse de ellos. Hay que poner los problemas en el contexto adecuado, y se verá que no son tan grandes.
- No seguir la ley del mínimo esfuerzo. No hay que imitar lo que hacen los demás, presionados y empujados por las circunstancias. Juega y sigue la partida, ya que al final se puede ganar.
- Trabajar más duro. Trabajar el doble para ganar lo mismo. Trabajar más que los compañeros y competidores, para obtener la parte de la tarta que ellos son incapaces de lograr. Hay que procurar, como buen profesional, jugar bien el partido, sin estar obsesionado y pendiente del marcador, como los deportistas mediocres.
- Apostar por el talento, en el medio y largo plazo. No hay que obsesionarse con la cuenta de resultados a corto plazo (políticas para salir del paso, despidos rápidos, etc.). Hay que aguantar y apostar por los mejores y por su talento. Todo lo difícil pasa con el tiempo.
- Mantener los honorarios. Llevar la negociación con tus clientes al terreno de la calidad.
- Hacer promoción con los mejores clientes. La mejor y más eficaz promoción, empieza con ellos. Responderán por la calidad que le das, y no fallarán si no les fallas. Hay que diferenciarse en la promoción, y no en ser más barato, recordándoles a los clientes, que la calidad permanece, y el precio se olvida. Hay que ser flexible con ellos si están en apuros, y hacerles un descuento si procede, como signo de afecto y atención.
- Usar toda la red de contactos. Aprovechar todas las vías posibles. No hay que descartar proyectos pequeños o malos.
- Ser valiente y optimista. Hay que confiar en el trabajo, en el éxito, y sobre todo, en si mismo y en tu gente. Ningún pesimista o cobarde hace nada importante.
- Transmitir y contagiar el optimismo. Los demás lo están deseando, y lo esperan del líder. Hay que abrir y marcar el camino con el propio ejemplo. Todos te lo agradecerán.
- Practicar la:
 - * Confianza. Creer en el proyecto y en si mismo.
 - * Coraje. Valentía, superar miedos y barreras.
 - * Compromiso. Implicarse y jugar todas las cartas, sin retorno.
 - * Convicción. Esta situación se va a pasar positivamente.
 - * Constancia. Perseverar hasta el éxito, con la resistencia.

Se pueden tomar algunas medidas para antes y después de la crisis, y existen errores frecuentes que no debemos cometer para cuando entre la crisis, y no estar mal posicionados ante esta. Entre las medidas acertadas, puedo destacar:

- Las crisis se evitan antes. Hay que gestionar la empresa inmobiliaria como si siempre hubiese escasez. Eso permitirá a la compañía, llegar a los malos momentos, con una estructura de balance saneada.
- Diversificar en lo que se sabe hacer. Una base importante para el éxito, es tener un mix de ingresos diversos por productos y mercados, pero sin entrar ni en sectores ajenos o clientes dudosos.

- Los planes para salir del paso, a un año. En el proceso de reflatamiento, los cien primeros días son básicos. Los planes deben ser a un año máximo. Todas las energías de la empresa se han de aplicar ahí.
- Recortar gastos hoy, vender más mañana. En las épocas de crecimiento, los gastos de las empresas inmobiliarias suelen salirse del control. Hay que recortar lo innecesario. Es más efectivo que vender más.

Entre los errores frecuentes que no debemos cometer, están:

- No reconocer los problemas. Un 31% de las empresas, detectan una crisis en los momentos iniciales. El 46% se da cuenta, cuando les toca los resultados, y un 22%, cuando ya no tienen liquidez (informe IMPROVEN).
- Esperar a que pase la crisis. Hay empresas que hacen cuentas, y que calculan que pueden vivir, por ejemplo, tres años en pérdidas, hasta que rebote el consumo. Para entonces otros serán mejores.
- Que cunda el pesimismo. Salir de una crisis, puede significar hacerlo un poco mejor que su competencia. Hay que mantener la calma, y tomar decisiones.

Creer que subir ventas lo arregla todo, confiar la salida de la crisis a incrementar las ventas, es un parche. A veces, es mejor que bajen, si logramos mejores márgenes, con productos más rentables.

La viabilidad de una empresa inmobiliaria en problemas ante una crisis de gestión, puede depender de una solución externa, o de las decisiones de sus accionistas, pero siempre es fundamental recuperar la confianza del cliente.

La marca inmobiliaria, es una promesa para con el cliente y para con la sociedad, que se construye día a día, y cuyo éxito depende de que la empresa sea capaz de hacer realidad aquello que promete (ver punto 2.1.6., de esta Tesis Doctoral). En la actualidad no existen marcas intocables. Cualquier marca puede tambalearse ante el menor de los escándalos. La popularidad (el poder de una marca), antes era una importante defensa para encajar los contratiempos que la empresa inmobiliaria pudiera recibir, pero hoy en día en la mayoría de las empresas afectadas por una crisis de gestión, esta popularidad ha invertido su función, para hacer más sensible a una marca cuando esta tiene problemas. Esta popularidad de la marca, puede ser en la actualidad un arma de doble filo, que puede situar a la empresa en el punto de mira de los clientes potenciales.

El futuro de una empresa inmobiliaria, puede verse comprometido, cuando un hecho puntual saca a la luz, un verdadero problema de fondo (crisis de gestión), que ni siquiera realizando una fuerte inversión en la marca, puede hacer cambiar de opinión al cliente potencial, que desconfía de esta compañía. Una vez se ha tomado conciencia de la gravedad de la situación, hay que tener en cuenta, que el entorno de trabajo de esa marca, ha variado por completo. Cuando se habla de reconstruir la reputación de una marca, no hay que olvidar la opinión de la sociedad (público en general y clientes de la marca), y el tratamiento de la información, de esta marca. La empresa inmobiliaria en la actualidad, ha de asumir que ya no se disfruta de tanto control sobre las informaciones que se transmiten al público en general y a sus clientes en particular, circunstancia que puede dificultar la gestión de cualquier crisis (ver punto 2.1.6., de esta Tesis Doctoral).

Analizados los factores que intervienen en la crisis de gestión de la marca inmobiliaria, pasados, presentes y posibles futuros, y teniendo en cuenta, por un lado, el sentimiento de la sociedad actual (público en general y clientes de la marca), y por otro, que la información es cada vez más rápida y libre, es necesario replantear transformaciones en la marca, siempre acordes con la nueva estrategia empresarial. No hay que olvidar, la obligación que tiene que asumir la compañía inmobiliaria, en cuanto a compartir toda la información de que disponga, sin dejar a un lado los intereses de la empresa, siendo necesario llevar a cabo una política de transparencia informativa (interna y externa), que mantenga perfectamente al corriente de lo que sucede a la opinión pública (ver punto 2.1.6., de esta Tesis Doctoral).

La comunicación con los diferentes públicos es en crisis más necesaria y valiosa que nunca, y sólo si se logra optimizar esa comunicación, estará garantizando el futuro de la empresa inmobiliaria. Cuanto más capaces seamos de atraer a nuestros clientes, motivar a nuestros trabajadores y generar confianza entre nuestros accionistas, más cerca estaremos de salvarnos y garantizar el futuro. Toda empresa inmobiliaria sumergida en una crisis, experimenta un empuje hacia su futuro, proporcional a la intensidad y calidad de la comunicación que realiza con sus públicos objetivo. La comunicación no es la única solución a la crisis, pero sí puede ser un instrumento de gestión decisivo para enfrentarse a los problemas de la crisis (ver punto 2.1.6., de esta Tesis Doctoral):

- Comunicación Externa. Nadie compra lo que no conoce, y en momentos de crisis, los consumidores seleccionan exhaustivamente los productos y servicios, que consumen y utilizan, por lo que es necesario diseñar una política de comunicación comercial activa, basada en la imaginación y no en el gasto, que haga llegar a los clientes, con la mayor nitidez, mensajes eficaces y les explique las ventajas de los productos.
- Comunicación Interna. Las empresas inmobiliarias necesitan que los empleados produzcan más y mejor, por lo que las empresas tienen que establecer una política de comunicación interna activa para explicarles adonde van, porqué se toman las medidas traumáticas que se toman y qué espera el empresario de ellos.
- Comunicación Mixta. Ningún accionista va a confiar en un valor, si no tiene el convencimiento de que su dinero está seguro, en buenas manos, y que su inversión acabará siendo rentable. Por ello, es necesario gestionar una comunicación con los accionistas, actuales y potenciales, de forma, transparente y permanente, que fidelice a los que se quedan, y abra el camino a nuevos inversores.

Cuando la crisis supera la capacidad operativa de la compañía inmobiliaria, es fundamental mantener la coherencia en la marca, en relación a la nueva estrategia de la empresa inmobiliaria. En definitiva, lo más importante en estos casos de crisis de marca, es afrontar la solución a esta, como un proyecto integral, en el que estrategia de marca y comunicación van siempre de la mano (ver punto 2.1.6., de esta Tesis Doctoral).

Aun cuando la imagen sea sólo el reflejo de la realidad, es la realidad para los clientes y en ella basan sus decisiones. Si la imagen falla, todo lo demás falla.

Las épocas de dificultades económicas son, en publicidad, tiempos de grandes oportunidades. No hay que perder nunca de vista que el activo más grande de una

empresa inmobiliaria es la marca, y hay que tener muy en cuenta que la publicidad no es un gasto, sino una inversión. Las marcas más fuertes salen reforzadas de las crisis. Recortar el gasto publicitario es un error, porque en las crisis muchos competidores bajan la guardia, y hay que aprovechar esos momentos para reforzar la propia marca, porque al final es lo que cuenta, ya que los productos, en definitiva, suelen ser muy parecidos (sector inmobiliario).

Cuando la crisis en la empresa inmobiliaria viene más por dificultades económicas (internas o externas), un arma publicitaria importante para encarar ese tipo de crisis, puede ser la focalización en el corto plazo de las campañas de publicidad, que se empezaron hace varios años, cuando la crisis todavía no amenazaba las cuentas de resultados de las empresas inmobiliarias. La crisis económica limita la libertad de los creativos publicitarios. La demanda se reduce, y las empresas quieren, ante todo vender. Por ello las empresas de publicidad, dejan de interesarse por producir bonitos anuncios con mensajes abstractos que sirven para definir la marca, y se centran en estimular el consumo. En un entorno económico complicado, se buscan resultados más directos, acciones más centradas en los precios, que en la construcción de una imagen de marca. La crisis cambia las prioridades de las empresas inmobiliarias, y por tanto, los mensajes publicitarios. Los anunciantes tratan sobre todo de no perder su volumen de ventas y de mantener su participación en el mercado, así que se realizan campañas centradas en el producto. La empresa inmobiliaria pide a los publicistas, que la publicidad se centre exclusivamente en comunicar el precio de los productos, y que se olvide de las estrategias a medio y largo plazo.

En los años de no crisis, las compañías se han visto atrapadas en un ciclo de adquisición y pérdida de clientes. Anteriormente, éstos eran mucho más leales a una marca inmobiliaria específica, pero esta tendencia, ha sido recientemente sustituida por una búsqueda constante de las mejores ofertas. El análisis de los clientes, puede determinar las causas de que alguno de estos, cambie de empresa inmobiliaria, y hay que prevenir que esto vuelva a suceder en el futuro. Por eso, es recomendable que las compañías inmobiliarias actuales, tengan aplicaciones informáticas, que les permitan obtener los datos del cliente, predecir el patrón de su conducta y de sus preferencias, y actuar según el nuevo conocimiento adquirido, para resolver problemas. Según una encuesta realizada entre aproximadamente 100 compañías europeas por SPSS Inc. (Statistical Package for the Social Sciences, proveedor global de software y soluciones de Análisis Predictivo). En épocas de crisis, la prioridad de las empresas inmobiliarias es retener a sus clientes. La conclusión del informe, es que el 34% las empresas, da prioridad a la retención del cliente en épocas de ralentización económica, frente al escaso 8%, que se enfoca hacia la adquisición de nuevos consumidores. El resultado, da un giro radical en relación a los años anteriores, cuando un 40% de las empresas (bonanza económica), consideraba como una prioridad absoluta conseguir nuevos clientes. El clima económico dentro de la empresa inmobiliaria, hace que haya un alto nivel de desgaste del cliente, y como la adquisición de nuevos clientes, suele ser más complicada que la retención de los que ya se poseían, las empresas inmobiliarias se ven forzadas a abordar la necesidad de retener a los ya existentes. Por lo tanto, un 68% de los encuestados, cree que recoger y analizar a los clientes para construir unas relaciones mejores, será un instrumento de negocio vital durante los próximos años de crisis de la compañía, para mantener a los clientes e incrementar su satisfacción.

Es muy importante elaborar un manual de crisis, tanto si esta es de gestión, como si es de marca. Estos manuales, fijan los procedimientos, e identifican a los portavoces encargados de informar, sobre la situación y consecuencias de la coyuntura que atraviesa la compañía. El manual, también define la composición del comité de crisis, cuyos miembros conocen de antemano los procedimientos a activar. Los manuales resultan inútiles cuando la catástrofe adquiere dimensiones enormes. Lo primero que tiene que imponer el manual, es que no se puede ser infiel a la identidad propia de la empresa en crisis, despreocupándose de su imagen. Una vez reunido el comité de crisis, y definidas las instrucciones, la información debe fluir de inmediato. De arriba abajo, y después vendrá el mensaje al mercado, siempre posterior al de los empleados. Hay que ser directo con el empleado, contarle lo que está pasando, y aquello que está haciendo la compañía para sortear las dificultades. Internamente es imprescindible, que la plantilla esté puntualmente informada, y en ningún caso, se enteren de la información por los medios (“contra el rumor, información”). Hay que prescindir de intermediarios en la información, y utilizar a los medios de comunicación como altavoces, para repetir un mensaje, que debe haber sido difundido con antelación y de forma directa. Las compañías inmobiliarias, tienen que procurar dimensionar las crisis, para que la opinión pública, los clientes y los medios de comunicación, tengan información, y no se dejen llevar por el alarmismo. Hay que tener en cuenta que muchas crisis se agravan si se retroalimentan. En una crisis de información, los empleados, los clientes, los accionistas, y los medios de información, son las cuatro vías de comunicación a atender. Las tres primeras, desde la óptica de la comunicación interna de la empresa inmobiliaria, y la última, desde la de la externa. Para los medios de comunicación, lo principal es estar disponible las 24 horas, para informarles de forma veraz y transparente, y asumir las partes de información negativa, aunque destacando siempre las soluciones y continuidad del negocio inmobiliario. En momentos de crisis, es muy importante no alimentar la polémica, y difundir un mensaje de calma. El mensaje debe difundirse a la vez, por la web interna y externa, por el centro de atención de llamadas (call center), por las oficinas y por el gabinete de prensa, de la empresa inmobiliaria en crisis. Es importantísimo en esos momentos, reforzar la atención al cliente.

Para terminar, vuelvo a utilizar una cita celebre, sobre la crisis de 1929. Albert Einstein (científico del siglo XX), dijo en una ocasión sobre la crisis (García, 2009), “no pretendamos que las cosas cambien, si siempre hacemos lo mismo. La crisis es la mejor bendición que puede sucederle a personas y países, porque la crisis trae progresos. La creatividad nace de la angustia como el día nace de la noche oscura. Es en la crisis que nace la inventiva, los descubrimientos y las grandes estrategias. Quien supera la crisis se supera a sí mismo sin quedar superado. Quien atribuye a la crisis sus fracasos y penurias, violenta su propio talento y respeta más a los problemas que a las soluciones. La verdadera crisis, es la crisis de la incompetencia. El inconveniente de las personas y los países es la pereza para encontrar las salidas y soluciones. Sin crisis no hay desafíos, sin desafíos la vida es una rutina, una lenta agonía. Sin crisis no hay méritos. Es en la crisis donde aflora lo mejor de cada uno, porque sin crisis todo viento es caricia. Hablar de crisis es promoverla, y callar en la crisis es exaltar el conformismo. En vez de esto, trabajemos duro. Acabemos de una vez con la única crisis amenazadora, que es la tragedia de no querer luchar por superarla”.

1.1.5.8.-RSC (RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA-CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY).

Según la ONU, existen diez principios sobre los criterios del panel United Nations Global Compact, que deberían de seguir todas las empresas éticas:

- La compañía debe respetar y apoyar la protección de los derechos humanos.
- Asegurarse de que no es cómplice con el abuso de los derechos humanos.
- La empresa tiene que defender y reconocer la libertad de asociación y negociación colectiva.
- Eliminar todo tipo de trabajo forzoso.
- Abolición efectiva de la explotación infantil.
- Condenar la discriminación laboral y salarial.
- La actividad corporativa debe asumir los desafíos medioambientales.
- Promoción de iniciativas que mejoren el medioambiente.
- Alentar uso y desarrollo de tecnologías respetuosas con el medioambiente.
- Combatir toda forma de corrupción, incluidos la extorsión y el soborno.

La RSC, ya ha llegado a ser considerada asignatura por la Universidad Complutense de Madrid. Se trata de la asignatura, que llevará el nombre de “Economía de la Empresa Responsable y Sostenible”. La RSC, es ya una materia de estudio, en las diferentes escuelas de negocios, que existen en España en la actualidad.

La aproximación empresarial a la RSE debe ser voluntaria. Esta aproximación debe permitir que cada organización sea capaz de establecer el marco de su RSE en el que se encuentre cómoda, que sea flexible y adaptable a las nuevas realidades sociales y económicas, a su propia evolución y la de los mercados, y a las estrategias que se establezcan. La RSE es una nueva aportación y una nueva variable para la gestión de las empresas y las organizaciones en el siglo XXI. Es un nuevo enfoque, complementario con otros. La RSE actúa como un marco en el que se integra el conjunto de políticas y actuaciones que llevamos a cabo en relación con nuestros grupos de interés. Su aplicación y las expectativas que se ciernen sobre ella se establecen en función de las magnitudes del negocio y de su capacidad de influencia (CINCO DIAS, 2008).

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC), también llamada Responsabilidad Social Empresarial (RSE), puede definirse como la contribución activa y voluntaria, al mejoramiento social, económico y ambiental, por parte de las empresas, generalmente con el objetivo, de mejorar su situación competitiva y valorativa, y su valor añadido (www.wikipedia.org).

Otras definiciones de RSE:

- El Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las Empresas, constituido el 17 de marzo de 2005 por iniciativa del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, con la participación de representantes de varios ministerios y de expertos provenientes de grupos empresariales, organizaciones de la sociedad civil y de la universidad nos dice que RSE es “la responsabilidad social de la empresa es, además del cumplimiento estricto de las

obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria por parte de la empresa, en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y de los impactos que derivan de sus acciones” (CINCO DIAS, 2008).

- El World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) define la RSE como “el compromiso adquirido por las empresas para contribuir al desarrollo económico sostenible colaborando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general, con el objetivo de mejorar la calidad de vida” (CINCO DIAS, 2008).
- El Business for Social Responsibility (BSR), define la RSE: “administración de un negocio que cumple o sobrepasa las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas que tiene la sociedad frente a una empresa” (CINCO DIAS, 2008).
- El Foro de la empresa y la responsabilidad social en las Américas define la RSE como una “visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. Es un amplio conjunto de políticas, prácticas y programas integrados en la operación empresarial que soportan el proceso de toma de decisiones y son premiados por la administración” (CINCO DIAS, 2008).
- El Libro Verde para el fomento de un marco europeo en materia de responsabilidad social empresarial concibe la RSE como la “integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”. Aquí se establece que el ser responsable significa ir más allá del cumplimiento de aspectos legales, invirtiendo en capital humano, en el entorno y en las relaciones con los diferentes grupos de interés implicados o afectados por nuestra actividad (CINCO DIAS, 2008).
- Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT), “la responsabilidad social de la empresa, es el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas, para que sus actividades, tengan repercusiones positivas sobre la sociedad, y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos, como en su relación con los demás actores”. La RSE, es una iniciativa de carácter voluntario.

Ciertos conceptos y enfoques de gestión empresarial plenamente aceptados y consolidados, tuvieron sus detractores en su momento y han ido evolucionando hasta encontrar el espacio en el que su aportación a la mejora y competitividad de las organizaciones es más valiosa. Esto pasó con la gestión de recursos humanos, la excelencia, la gestión de la cadena de suministro, la logística, la gestión de calidad, etc., y sin ningún lugar a dudas va a pasar con la gestión de la responsabilidad social de las empresas. Debemos afrontar esta nueva forma de gestión como un punto de partida y una inversión, porque trae consigo toda una serie de beneficios que llevan a nuestra empresa al ámbito de la excelencia. De esta forma somos mejor valorados por todos los agentes con los que interactuamos. Esto nos reporta una posición más sólida y competitiva en el mercado. Nuevas exigencias y retos, más complejidad, pero también mejores resultados (CINCO DIAS, 2008). Resumiendo, la Responsabilidad Social Corporativa supone entender que los resultados de las compañías inmobiliarias mejoran

en la medida en que éstas son capaces de alcanzar relaciones de confianza con sus grupos de interés.

Los antecedentes de la RSE, se remontan al siglo XIX, en el marco del Cooperativismo y el Asociacionismo, que buscaban conciliar eficacia empresarial, con principios sociales de democracia, autoayuda, apoyo a la comunidad y justicia distributiva. Sus máximos exponentes en la actualidad, son las empresas de Economía social, por definición Empresas Socialmente Responsables. Algunos autores señalan el origen del movimiento por la RSC, en la década de los treinta, y otros en los setenta, pero lo cierto, es que desde los años noventa, este concepto ha ido cobrando fuerza y evolucionado constantemente, tras el advenimiento de la globalización, el aceleramiento de la actividad económica, la conciencia ecológica y el desarrollo de nuevas tecnologías.

El término grupos de interés (stakeholders), designa a aquellas personas implicadas o afectadas de algún modo por el ejercicio de nuestra actividad. Identificarlos y conocer sus expectativas es un elemento clave para la planificación estratégica de nuestro negocio y de nuestros compromisos en RSE. Entre ellos puedo nombrar a propietarios, accionistas, inversores, empleados, proveedores y socios comerciales, clientes, administración pública, competidores, comunidad local, sociedad, grupos de presión. Este concepto es clave a la hora de entender el enfoque moderno de la RSE, pues no llega con tener iniciativas sociales, sino que hemos de identificar, escuchar y atender las demandas legítimas de aquellos grupos de interés con los que tengamos relación directa o indirecta. La RSE dirige la gestión hacia los grupos de interés (CINCO DIAS, 2008):

- A nivel interno: empleados, accionistas, inversores y propietarios.
- A nivel externo: proveedores, organismos y poderes públicos, la comunidad local, los competidores y la sociedad.

La RSC se relaciona con el movimiento, "ética de negocios" (business ethics), y el de comercio justo. La RSC se fundamenta en una ética empresarial, pero no se confunde con ella, pues va más allá de la mera formulación de valores y postulados éticos (la RSC, es la puesta en práctica de una ética empresarial, generalmente asociada a fines comerciales estratégicos). Lo que se conoce como comercio justo, es un tipo de actividad empresarial, que reivindica el hecho de ser socialmente responsable (no la única).

La responsabilidad social corporativa, va más allá del cumplimiento de las leyes y las normas, dando por supuesto su respeto y su estricto cumplimiento. En este sentido, la legislación laboral y las normativas relacionadas con el medio ambiente, son el punto de partida con la responsabilidad ambiental.

Bajo este concepto de administración y de management, se engloban un conjunto de prácticas, estrategias y sistemas de gestión empresariales, que persiguen un nuevo equilibrio, entre las dimensiones económica, social y ambiental.

La Responsabilidad Social de la Empresa (RSE), pretende buscar la excelencia en el seno de la empresa inmobiliaria, atendiendo con especial atención a las personas y sus condiciones de trabajo, así como a la calidad de sus procesos productivos.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), es un enfoque de negocios que incorpora respeto por las éticas, las personas, las comunidades y el Medio Ambiente. La RSE, es un conjunto de políticas, prácticas y programas, que están integradas en todo el proceso de operaciones de los negocios, y en su toma de decisiones. Las empresas inmobiliarias se han dado cuenta que estas prácticas, incrementan su productividad, y crean una imagen positiva de la compañía. Una estrategia efectiva de RSE por parte de las empresas, puede traer ganancia de competitividad, además de un impacto social, económico y ambiental positivo. Por esa razón, las pequeñas y medianas empresas (PYMES), están dejando de ver estas prácticas, como algo exclusivo de las grandes corporaciones, y están incrementando su atención en las prácticas de RSE, como medio para mantener o abrir acceso a los mercados.

La empresa desempeña un papel muy importante en la vida de las personas, no solo como generadora de empleo y de riqueza, sino como agente de desarrollo en las comunidades en la que están insertas. Las grandes empresas son conscientes de ello, y aprovechan las expectativas que genera la RSC, para obtener ventajas competitivas, es decir, ayudan, ayudándose. Las empresas, como miembros de una comunidad, deben comportarse como buenos ciudadanos corporativos, ajustados a la ética, y respeto por las personas y el medio ambiente. En otras palabras, las empresas no solo tienen una función económica, sino una función social y ambiental.

Se pueden dar seis fases que permitirán a una empresa integrar la gestión responsable y sostenible, en la gestión diaria del negocio de la compañía (CINCO DIAS, 2008).

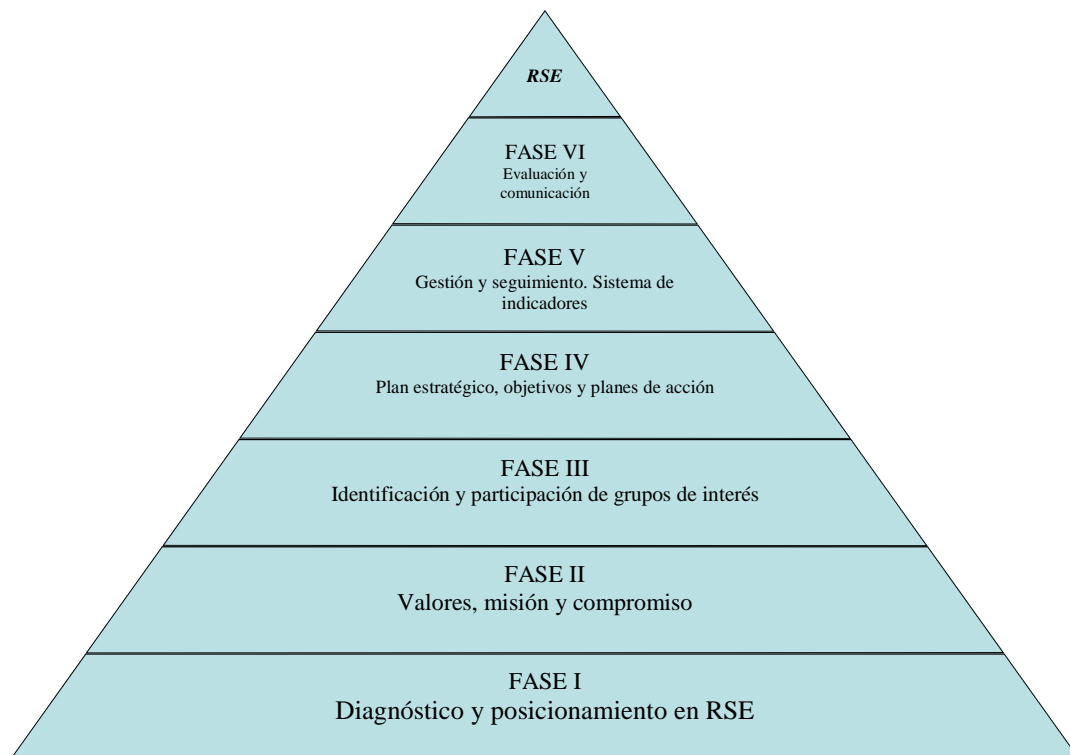


Figura 1. Fases de integración de RSE en el empresa (Fuente: CINCO DIAS, 2008).

La RSE puede ser desarrollada por cualquier persona u organización que quiera introducir la mejora continua en su labor y contribuir a desarrollar una sociedad más sostenible. De las implicaciones de la RSE, se pueden derivar importantes beneficios para la empresa (mayor fidelidad de los clientes y empleados, mejora social de nuestra reputación, reduce costes y riesgos laborales, mejora la productividad, etc.) (CINCO DIAS, 2008).

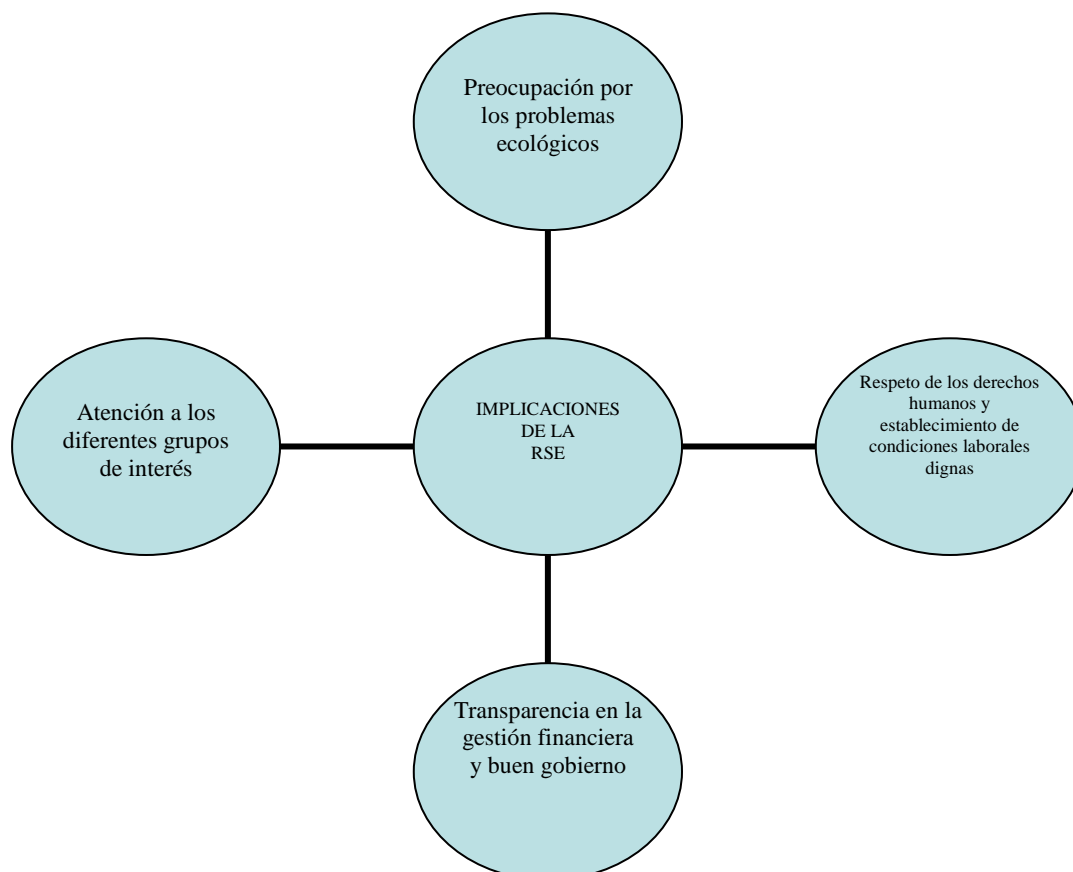


Figura 2. Implicaciones de la RSE (Fuente: CINCO DIAS, 2008).

Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Responsabilidad Social Empresarial (RSE) significan y suponen lo mismo, aunque hay una sutil diferencia. El término RSC es el usado en el mundo anglosajón. La RSE engloba las pequeñas y medianas empresas, y no sólo a las grandes sociedades anónimas. RSE es un término absolutamente consolidado en América Latina, que es un espacio en el que está teniendo un gran desarrollo. En la actualidad algunos autores defienden el uso del término Responsabilidad Corporativa (RC) o Responsabilidad Empresarial (RE), por entender que son más abarcadores en su comprensión y no están limitados por las interpretaciones que genera el concepto “social” (CINCO DIAS, 2008).

Es decir, la diferencia en el significado de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), y de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), en la medida en que distinguen entre la empresa y la corporación, entendiéndose que ésta última, incorpora a todas las organizaciones, empresariales o no, independiente de su tamaño, aunque para muchos ambas expresiones significan lo mismo. Sí es unánime la diferencia entre RSE

o RSC, y Responsabilidad Social (RS). La Responsabilidad social, se entiende como el compromiso que tienen todos los ciudadanos, las instituciones (públicas y privadas), y las organizaciones sociales, en general, para contribuir al aumento del bienestar, de la sociedad local y global. Es necesario decir que con frecuencia, se abrevian indistintamente las tres para referirse a la Responsabilidad Social Corporativa. En todo caso la RS, se aplica no solo a las compañías privadas. La Responsabilidad Social Corporativa (RSC), se ha ampliado para incorporar, a las agencias gubernamentales y a otras organizaciones, que tengan un claro interés en mostrar como realizan su trabajo.

La memoria de sostenibilidad o de RSE, es el informe en el que, a partir de un análisis de la empresa, se reflejan el estado de los compromisos adquiridos en materia de responsabilidad social, de las actuaciones puestas en marcha y de las relaciones con los grupos de interés. Funciona como indicador para evaluar nuestros logros, progresos y crecimiento. La elaboración y contenido de la memoria puede constar básicamente de (CINCO DIAS, 2008):

- Carta de presentación.
- Descripción de la empresa.
- Estructura interna.
- Modelo de gestión.
- Cuadro de indicadores.

La RSE se aplica a (CINCO DIAS, 2008):

- La gestión de recursos humanos (dimensión interna).
- La salud y seguridad laboral (dimensión interna).
- La adaptación al cambio (dimensión interna).
- La gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales (dimensión interna).
- Las comunidades locales (dimensión externa).
- Los socios comerciales, proveedores y consumidores (dimensión externa).
- Los derechos humanos (dimensión externa).
- Los problemas ecológicos mundiales (dimensión externa).

Las principales responsabilidades éticas de la empresa, con los trabajadores y la comunidad, son (www.wikipedia.org):

- Servir a la sociedad, con productos útiles y en condiciones justas.
- Crear riqueza, de la manera más eficaz posible.
- Respetar los derechos humanos, con unas condiciones de trabajo dignas, que favorezcan la seguridad y salud laboral, y el desarrollo humano y profesional de los trabajadores.
- Procurar la continuidad de la empresa, y si es posible, lograr un crecimiento razonable.
- Respetar el medio ambiente, evitando en lo posible, cualquier tipo de contaminación, minimizando la generación de residuos, y racionalizando el uso de los recursos naturales y energéticos.
- Cumplir con rigor las leyes, reglamentos, normas y costumbres, respetando los legítimos contratos y compromisos adquiridos.

- Procurar la distribución equitativa de la riqueza generada.

El concepto de Inversión Socialmente Responsable (ISR), está relacionado al de RSE, pero enfocado en la decisión del inversionista, no en la del empresario.

El concepto de Innovación Socialmente Responsable, es la convergencia de fines filantrópicos, con necesidades de desarrollo de nuevas tecnologías y productos. Para ello, las donaciones de la empresa, sirven también como tests o pruebas de bajo costo.

El concepto de Consumo Socialmente Responsable (CSR), se enfoca a una perspectiva individual de las personas consumidoras, en la medida que introducen entre sus criterios de decisión de compra los éticos, sociales, laborales, ecológicos y solidarios. El gran problema para su efectivo desarrollo, estriba en la falta de información y transparencia de las empresas. A menudo, se simplifica a criterios de exclusión, es decir, dejar de comprar productos y servicios de compañías, cuyas conductas poco responsables han aparecido en prensa.

El concepto de Territorios Socialmente Responsables (TSR), se vincula con programas, en general impulsados por administraciones públicas locales, para desarrollar proyectos de cooperación, entre el sector público, el empresarial y el tercer sector (ONG's).

Por último, el concepto de Marketing Social Corporativo (MSC), está muy ligado, y parte de la idea, de que todas las acciones de mercadeo pueden incluir, e incluso estar esencialmente vinculados, a intereses que no solo incluyen el objetivo de quien realiza la inversión, sino de entidades con las cuales interactúa, y que sirven de una u otra forma, a mejorar la calidad de vida de la comunidad.

En referencia a la normativa básica aplicable a nivel internacional, en la actualidad se puede hablar de la Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social, y de la Resolución del Parlamento Europeo, de 13 de marzo de 2007, sobre la Responsabilidad Social de las Empresas. Como documento decisivo acerca de la RSC en Europa, destaca el llamado libro verde europeo sobre ésta.

Hay ciertos organismos de carácter internacional, que se encargan de delimitar en lo posible el concepto teórico de la RSC, cuyas directrices sirven como orientación para las empresas, que se deciden a transitar por este camino. Dentro de los más destacados, se podría citar a los siguientes (www.wikipedia.org):

- Global Compact (Pacto Mundial) de Naciones Unidas.
- Global Reporting Initiative (Iniciativa para la Rendición de Cuentas Global).

Además, existen otras entidades e iniciativas nacionales, con una especialización en el tema de la RSC, que están contribuyendo, de forma determinante a la creación y difusión de una cultura responsable, entre las organizaciones que forman el tejido empresarial de cada país. Algunas de las más significativas son:

- www.aceras.org (Acciones Éticas y Responsabilidad Social).
- Aliarse (Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México).
- www.blogresponsable.com.
- www.ecodes.org (Fundación Ecología y Desarrollo).

- European Coalition for Corporate Justice.
- Gabinet d'Estudis Socials (GES).
- Fundación Empresa y Sociedad.
- Fundación Codespa.
- Fundación Entorno.
- Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa.
- Red Puentes.
- www.responsables.biz.
- WBCSD (World Business Council for Sustainable Development), y sus Capítulos Locales.
- FUNDEMAS (RSE en El Salvador y Centroamérica).
- www.revista-sinergia.com (contenidos académicos sobre responsabilidad social).
- www.rseonline.com.ar. Primer libro de notas argentino de RSE, en línea desde marzo de 2004. Considerado uno de los 88 promotores de la RSE en Argentina, por el estudio, "Mapeo de la RSE".
- OCDE, con sus líneas directrices en materia de RSC.
- ISO/WD 2600. Guía de Responsabilidad Social.
- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). www.wbcsd.org.
- Business for Social Responsibility (BSR). www.bsr.org.
- Foro de la Empresa y la Responsabilidad Social en las Américas. www.empresa.org.
- ISO 26000. Guía de Responsabilidad Social, 2007. www.csreurope.org.

Según la ONG Accountability, en un ranking de los 108 países, cuyas empresas tienen un mayor grado de desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial, los líderes son, Suecia, Dinamarca, Finlandia, Islandia, Reino Unido, Noruega y Nueva Zelanda.

La RSC, no constituye necesariamente una forma de responsabilidad jurídica, porque bien puede no estar prevista en las leyes, y descansar simplemente en la libre decisión de las empresas. Sin embargo, incluso cuando no está respaldada en la ley, la violación de un compromiso social, puede costarle a las compañías fuertes críticas en la opinión pública (sanciones mediáticas), e incluso una pérdida de accionistas (sanciones bursátiles).

La empresa inmobiliaria, sin embargo, sigue funcionando como una entidad, cuyo principal objetivo es el lucro, pero adaptándose a las exigencias de un nuevo mercado, cada vez más preocupado por los problemas sociales y ecológicos, que la misma produce.

Mucho de lo que se relaciona con la RSC es de cuestión moral. Las empresas, no pueden establecer parámetros, de lo que ellas consideran que debe ser la participación social. Algo más adecuado, sería que el sector al que se hace referencia sobre dicha participación, defina por sí mismo, los parámetros con los que entiende, que debería ser esa participación social (www.wikipedia.org).

1.1.5.9.-BPO (EXTERNALIZACION DE PROCESOS DE NEGOCIOS-BUSINESS PROCESS OUTSOURCING).

Es la relocalización de funciones de procesos de negocios en proveedores de servicios, ya sean internos o externos a la compañía, usualmente en lugares de menores costos. La tecnología de la información y las comunicaciones, han permitido que parte del trabajo de las empresas se pueda realizar en diferentes lugares, y más aun, que sea hecho por otras empresas especializadas a un coste menor (www.wikipedia.org).

Desde que a finales de los años ochenta, el outsourcing comenzó a aceptarse como modalidad de gestión eficiente en casi todo tipo de empresas, es una práctica aceptada por directivos y organizaciones en todo el mundo. Surgió en un momento en que las grandes empresas estaban un poco cegadas por sus propios éxitos, y comenzaban a adentrarse en ámbitos diferentes de su especialidad original, diversificando excesivamente sus recursos de gestión, mientras que el negocio central perdía eficiencia. También en aquellos finales de los ochenta, la tecnología de gestión, estaba ya suficientemente introducida y aceptada en el mundo de la gestión empresarial. La informática comenzaba a hacerse portátil, se imponían las redes de comunicación, surgían sofisticados programas de gestión y manejo de datos. Por lo tanto, aprovechar lo mejor de las tecnologías, exige muchas veces, un conocimiento del que normalmente carece una compañía, por lo que se fueron incrementando el número de empresas que ofrecían programas informáticos, además de servicios especializados en gestión empresarial. En definitiva, la tecnología hizo que el outsourcing fuera más fácil de aceptar.

La subcontratación pudiera ser considerada una externalización o un outsourcing (Forneas, 2009):

- Es un servicio.
- Se contrata por un tiempo relativamente largo, generalmente más de un año.
- Puede llevar acompañado, o incluido, productos (activos).
- No existe una entrega, o resultado único y concreto, de la actividad a contratar.
- El contratado tiene un grado de autonomía significativo.
- Existen responsabilidades del contratante que pasa a adquirir el contratado.
- Existen riesgos indirectos al servicio contratado, o riesgo de responsabilidad ante terceros.
- Lleva asociados parámetros de calidad medibles objetivamente.
- Las condiciones de variación del servicio son pactadas en el momento de la primera contratación.

El proceso de contratación de un servicio outsourcing (Forneas, 2009):

- Identificación y definición del servicio a externalizar.
- Establecimiento de los objetivos a conseguir con la externalización.
- Establecimiento de los hitos del proceso.
- Selección del líder del proceso y sus responsabilidades.
- Selección de los negociadores y delimitación de sus competencias.
- Establecimiento de criterios.

El outsourcing, es un proceso mucho más complejo que una subcontratación y se caracteriza por su sólida integración con la compañía que lo contrata, ya que el alcance del servicio es muy amplio, además del valor que añade. No es una operación puntual. Es un proceso que no se puede concretar en poco tiempo, que se apoya en otros dos conceptos, en:

- La dimensión temporal. Son contratos a varios años que exigen inversiones y traspaso de competencias, de conocimientos, etc. Fase muy compleja.
- El componente de facilidad e inmediatez en la relación.

No hay que olvidar que por mucha tecnología que se utilice, si ésta no se apoya en un exhaustivo plan estratégico (ver punto 1.3.2., de esta Tesis Doctoral), los resultados dejarán mucho que desear. Las empresas inmobiliarias deben de tener muy claro el tipo de proveedor que buscan, ya que se espera mantener una relación a largo plazo que deberá darle un fuerte empuje al negocio. Hoy en día, muchas de las funciones comunes de las empresas inmobiliarias se externalizan, de modo que la agencia inmobiliaria se pueda concentrar en su negocio, y en su estrategia. Es común, que la atención al cliente, sea contratada a una empresa especializada en recibir y realizar llamadas telefónicas (centro de contacto o de llamado). Otra área, que comúnmente se delega en un tercero, es la administración del recurso humano (pago de sueldos, contratación y selección, entre otras actividades). Otras áreas de la empresa inmobiliaria que son susceptibles de sacar fuera, son la contabilidad y finanzas, y la administración de la tecnología.

Entre las posibles razones para externalizar un servicio de una empresa inmobiliaria (Forneas, 2009):

- Reducción del coste del servicio subcontratado.
- Concentración en las actividades principales de la empresa inmobiliaria.
- Mejora de la calidad del servicio.
- Acceso a personal adecuadamente cualificado.
- Simplificación de los procesos de negocio.
- Reducción del tiempo de llegada de los productos y servicios de la empresa inmobiliaria, al mercado.
- Reducción de los riesgos indirectos asumidos por la empresa inmobiliaria.

Los posibles riesgos de contratar un servicio en outsourcing en una compañía inmobiliaria (Forneas, 2009):

- No alcanzar los objetivos marcados.
- Pérdida de control del servicio y de pérdida del conocimiento interno.
- Dependencia del proveedor.
- Conflictos con el proveedor.
- Conflictos internos.
- Elección del proveedor.

Las áreas del BPO que tradicionalmente han obtenido una mayor demanda y desarrollo son:

- BPO de Administración y Finanzas: Incluye el análisis financiero, reporte y planeamiento financiero, contabilidad gerencial, gestión de tesorería y caja, pago y recibo de cuentas, administración de riesgo e impuestos.
- BPO de Recursos Humanos: Especialmente centrado en servicio de captación de candidatos.
- BPO de Servicios de Customer Contact: Call Centres (servicio de atención al cliente telefónicamente), servicio de atención al cliente, de reclamaciones, etc.
- BPO de Servicios de Gestión de la Información: Control del flujo de la información, de los medios de soporte (hardware-software), así como todo lo relacionado con tecnologías de la información y la comunicación.

El BPO, es en la actualidad, una palanca básica, para alcanzar el alto rendimiento en el negocio inmobiliario, y para la reducción eficaz de costes. En este sentido, encontrar un socio proveedor, que acompañe a la organización inmobiliaria en su evolución, es una tarea esencial. Es necesario confeccionar un mapa interno de la actividad que se desarrolla, para distinguir nítidamente, que áreas del negocio deben externalizarse y cuales no. Para algunas organizaciones inmobiliarias, el límite en la implementación del BPO, está en el corazón del negocio (Core Business). Otras empresas, sin embargo, no imponen restricciones a un área de negocio en concreto, y están abiertas a la externalización de la totalidad de sus procesos, aunque reconocen que para ello deben exigirse altos niveles de calidad, por lo tanto, este último tipo de empresas, exigen un ligero cambio de mentalidad en los gestores más reacios, que tienden a identificar el BPO, con la pérdida de control, pero la realidad actual, desmiente dicha desconfianza, ya que los beneficios del BPO, están demostrados, en términos de optimización y prosperidad.

El outsourcing está en mayor o menor medida consolidado en España, aunque el nivel de madurez varía según el sector (el inmobiliario está en la actualidad, en un nivel intermedio). En general, las empresas inmobiliarias españolas tienen todavía mucho camino por recorrer, y por tanto existe un gran potencial de crecimiento y desarrollo. Durante los últimos años, el outsourcing ha estado más centrado en todo lo referente a tecnologías (mantenimiento de aplicaciones y de infraestructuras tecnológicas), y menos en los procesos de gestión.

En España, es cada vez mayor el número de proveedores que ofrecen servicios de calidad de outsourcing, servicios que se agrupan en tres grandes áreas:

- AO (Applications Outsourcing). Una compañía sin sistemas informáticos se ve casi imposibilitada para actuar. En este ámbito, sus aplicaciones experimentan continuas evoluciones: mantenimiento, cambios legales, modificaciones de programas, nuevas aplicaciones que añaden nuevas posibilidades de negocio. Si éstas se concentran en manos de un externo, se evitarán infinidad de problemas y adaptaciones.
- Tecnologías de la información (ITO). Tienen un crecimiento constante, pero menor que el del resto, y hoy en día es el que más ingresos genera a las empresas proveedoras de estos servicios. Se trata de un mundo que va más allá de lo que podría ser el mero hardware (los servidores). Su trascendencia es enorme, ya que allí residen datos y aplicaciones del cliente, por lo que debe garantizar la seguridad de la información, su no extravío (activos valiosísimos de las compañías).

- Outsourcing de procesos de negocio (BPO o Business Process Outsourcing). Pese a ser actualmente el que menos facturación genera, pero el que experimenta el mayor crecimiento. Las empresas comienzan a valorar las grandes oportunidades que ofrece el BPO, como palanca para el crecimiento de sus compañías. Es especialmente interesante el área donde confluyen los componentes de procesos-servicios-funciones, que las consultoras ejecutan para las compañías.

1.1.5.10.-ECM (GESTION DE CONTENIDOS EMPRESARIALES-ENTERPRISE CONTENT MANAGEMENT).

A través de la gestión de contenidos empresariales (Enterprise Content Management, ECM), las compañías adquieren, interiorizan, comparten, publican y optimizan, la información y los contenidos disponibles, en el seno de sus organizaciones. Es un conjunto de tecnologías o herramientas software, que permiten la captura, almacenamiento y recuperación, control de versiones, publicación y control del ciclo de vida de los documentos y contenidos de una organización (www.wikipedia.org).

La tecnología ECM, permite hacer de la información un aliado estratégico, y no una simple y descabellada acumulación de documentos. Esta nueva manera de entender la información, permite manejar el ciclo de vida útil de manera precisa (ILM), haciendo que los procesos de la organización (desde atención al cliente hasta el desarrollo y seguimiento de nuevos proyectos), puedan seguirse minuciosamente, y a cada sección sólo acceda el personal habilitado (www.wikipedia.org).

La aplicación de esta tecnología en una empresa inmobiliaria, requiere de un estudio intensivo de la organización, y de la manera en que la información se genera y circula a través de ella. De esta manera se puede configurar el programa adecuadamente para que sea funcional a la empresa. El uso de la tecnología ECM, permite reducir costos en distintos sentidos, ya que se ahorra dinero en papelería, en fotocopias e impresión, y se evita que documentación sensible quede al alcance de cualquiera. Como costo indirecto, esta tecnología ayuda a optimizar los recursos humanos, ya que se reduce sensiblemente el personal dedicado a la búsqueda y copiado de documentos (www.wikipedia.org).

Consultar con personas idóneas, y acceder a información confiable, permiten que el uso de ECM, no sea un derroche de dinero, ni un gasto inútil. No contar con la documentación en el momento adecuado es igual a no tenerla. Es por esta razón, que la simple digitalización no constituye por sí misma una mejora del tratamiento documental, si no va acompañada por un proceso sólido y profundo (www.wikipedia.org).

1.1.5.10.1.-ILM (ADMINISTRACION DEL CICLO DE VIDA DE LA INFORMACION-INFORMATION LIFECYCLE MANAGEMENT).

ILM es una estrategia de almacenamiento de grandes volúmenes de información en empresas, que alinea la infraestructura TI, con los requisitos de negocio basada en el valor cambiante de la información en el tiempo. Se enfoca en tres puntos esenciales (www.wikipedia.org):

- Aplicaciones, para asegurarnos que los procesos de negocio se soportan de manera correcta y de manera eficaz.
- Información, para asegurarnos que el recurso más valioso del que la compañía dispone es gestionado, compartido y protegido en los niveles apropiados y al menor coste posible, incluso aunque el valor y requisitos de la información cambien en el tiempo.
- Infraestructura, para asegurarnos de que contamos con recursos TI con el mejor nivel de eficiencia posible y al menor coste, con un alto grado de flexibilidad para dar rápida respuesta a las necesidades cambiantes del negocio.

Estos tres puntos, aplicaciones, información e infraestructura, junto con ILM, están vinculados a las necesidades y requisitos del negocio. De hecho, este vínculo es lo que proporciona el mayor valor a una organización o empresa (www.wikipedia.org).

Las TI (Tecnologías de Informática), se encargan del diseño, desarrollo, fomento, mantenimiento y administración de la información, por medio de sistemas informáticos, para información, comunicación o ambos, de las empresas inmobiliarias. Esto incluye todos los sistemas informáticos, las redes de telecomunicaciones, telemática, los teléfonos móviles, la televisión, la radio, los periódicos digitales, faxes, dispositivos portátiles, etc.

1.2.-MANAGEMENT ESTRATEGICO.

En este punto trataré la gestión de la Dirección Empresarial como medio para conseguir los objetivos marcados por la organización inmobiliaria, la planificación estratégica del factor humano y la implantación de un sistema de evaluación eficaz, mediante planificación temporal. Todo esto en un sentido amplio y resumido.

Para poder alcanzar los objetivos económicos marcados por la empresa inmobiliaria, es necesario por parte de la dirección de la empresa, una adecuada optimización del manejo de la información (ver punto 2.1.6., de esta Tesis Doctoral), y de los recursos humanos (ver punto 2.1.9., de esta Tesis Doctoral), este último factor, tiene una grandiosa importancia, para llevar a la empresa inmobiliaria por el camino del éxito.

Para que una estrategia tenga éxito, y se constituya realmente en el autentico motor del desarrollo de una empresa inmobiliaria, deben darse de forma simultánea al menos cuatro circunstancias fundamentales:

- Contar con unos objetivos, sencillos, coherentes y enfocados hacia el largo plazo.
- Poseer un conocimiento profundo del entorno competitivo, y de los factores críticos de éxito dentro de un sector, así como de las oportunidades y amenazas, que puedan surgir en el mismo. Esta estrategia, debe ser capaz de evolucionar, en la medida en lo que se modifique el propio entorno de la empresa inmobiliaria.
- Realizar una valoración adecuada, de los recursos internos con los que cuenta la organización inmobiliaria (equilibrio entre ambición y realismo).
- Realizar una implantación eficaz. Esta facilitará los procesos internos de coordinación y comunicación, de toda organización inmobiliaria.

Es fundamental, desarrollar ventajas competitivas sostenibles frente a los competidores, entendiendo como tal, el desarrollo de habilidades, que permitan obtener de forma repetida, un rendimiento económico mayor que el de sus rivales.

1.2.1.-EL NUEVO CONCEPTO DE LA EMPRESA.

La empresa, está compuesta por un conjunto de elementos o factores humanos, técnicos y financieros, localizados en una o varias unidades físico-espaciales o centros de gestión, y combinados y ordenados según determinados tipos de estructura organizativa (Bueno et al, 1994).

La empresa inmobiliaria, bajo una perspectiva económica combina distintos factores, en unas cantidades determinadas, para la producción de bienes y servicios, con el ánimo de alcanzar unos objetivos definidos.

Por lo tanto, de una manera resumida, se podría decir que una empresa inmobiliaria, es un sistema en el que se coordinan factores de producción, financiación y marketing, para obtener los fines de éxito marcados. Se pueden clasificar los tipos de empresas inmobiliarias, según:

- Tamaño: pequeñas, medianas y grandes.
- Actividad: por sectores económicos (primera mano, segunda mano, industrial, terciario, etc).
- Ambito de su actividad: locales, provinciales, regionales, nacionales y multinacionales.
- Propiedad: privadas, publicas, mixtas, cooperativas, etc.
- Forma jurídica: individual y social.

La concepción de las empresas inmobiliarias está principalmente orientada hacia dos dimensiones fundamentales, el hombre y la organización. La empresa inmobiliaria que avanza, será la que de forma constante mantiene estructuras flexibles y adaptativas. Las empresas inmobiliarias, y su gestión, han tenido y tienen el reto de adaptarse continuamente, a los cambios de la sociedad, y a las necesidades de sus clientes. Esta evolución de las ideas y conceptos del management, también ha influido en la sociedad, sobre todo en la forma de organizar estas empresas inmobiliarias, y en la estructura de

su economía. La gestión de las organizaciones, el management, se ha convertido en algo natural en muchas de las compañías inmobiliarias actuales. Ha pasado de ser un conjunto de técnicas y herramientas, que se aplicaban únicamente dentro de las empresas, a ser adoptadas por distintos tipos de organizaciones.

La verdadera revolución de la gestión empresarial de los últimos tiempos, es la aparición de nuevas tecnologías. Todas las agencias inmobiliarias, disponen hoy de un plan estratégico, tienen un balance y una cuenta de resultados, una estrategia de marketing o un sistema de información. Ha sido una verdadera revolución, que ha transformado la gestión de las organizaciones inmobiliarias en estos últimos años, en un intento de obtener unos mejores resultados de los recursos disponibles.

1.2.2.-POSICIONAMIENTO.

Por el posicionamiento de la empresa, podemos establecer los objetivos que se pretenden alcanzar, y conocer en que situación se encuentra la empresa respecto a su entorno. No se trata de buscar un liderazgo basado en aspectos típicos de la gestión, sino que esta posición sólida, será una consecuencia de haber potenciado aquella cualidad que posee nuestra empresa, y de la que las demás adolecen (Grupo Harper & Linch España, 1992).

Es importante resaltar que la mayoría de las empresas inmobiliarias líderes en el mercado, establecen una de sus ventajas competitivas, en el especial cuidado que dedican a su activo humano.

1.2.3.-COMO DIFERENCIARSE DE LA COMPETENCIA.

Debido a que cada empresa inmobiliaria, engloba un sistema particular, es difícil encontrar un modelo global diferenciador. Nos podemos basar, en diferentes aspectos para diferenciarlos (Grupo Harper & Linch España, 1992):

- **Calidad:** Si una empresa logra diferenciar, de forma positiva, sus prestaciones de calidad, frente a su competencia, lo normal, es que de forma paralela, alcance niveles de rentabilidad también superiores.
- **Distribución:** La posibilidad de disponer, de eficientes canales de distribución, en mayor medida que la competencia, de modo que si logramos cubrir de forma más eficaz, las necesidades del mercado con la organización de ventas de la empresa, no solo se conseguirán mayores volúmenes de ventas, sino que se lograrán costes en proporciones más desfavorables.
- **Imagen corporativa:** Es un factor fundamental, tanto a nivel interno, como frente al exterior. Se trata de conseguir una imagen superior a la de la competencia. Una buena imagen y reputación corporativa, puede ser fundamental para destacar de la competencia.
- **Investigación e innovación:** Puede resultar ventajoso, el hecho de marcar una clara diferencia, en lo que a innovación se refiere, mejorando el servicio,

prestación al cliente más adecuada, etc., que siempre repercutirá de forma positiva en la empresa a largo plazo, aunque a corto suponga una mayor afluencia de costes.

Para la implantación de un modelo comercial de éxito, hay que partir de un completo análisis del mercado, de los competidores y de la propia organización comercial. Una vez realizado este análisis, nos surgirían una serie de preguntas como, ¿cuál es nuestro mercado de referencia? y ¿quiénes, como son y por qué compran nuestros clientes? (clientes), ¿qué canales utilizaremos y qué objetivos tenemos en cada uno de ellos? y ¿cómo controlaremos y retribuiremos a cada canal? (estructura comercial), ¿de qué manera hemos de establecer objetivos y planificar la actividad comercial? (procesos), ¿de qué forma un CRM puede ayudarme a conocer mejor a mis clientes? y ¿puedo explotar la información de mis clientes para predecir la evolución de las ventas? (sistema de información) (ver punto 1.1.5.5., de esta Tesis Doctoral), etc.

Una vez diseñado el modelo comercial, es necesario definir cuál es el modelo de recursos eficaz para hacerlo operativo. Por ello es conveniente, establecer las políticas de recursos humanos, en las áreas de organización de recursos humanos, para ver qué valor deben tener los distintos puestos de la organización comercial, y en el área de desarrollo de recursos humanos, para saber cuál es el perfil ideal de los comerciales y directores comerciales (ver punto 2.1.1.4., de esta Tesis Doctoral), y de qué forma puedo seleccionarlos más eficazmente. Un error muy común que realizan estas empresas comerciales, es el modificar su modelo comercial cada vez que cambian a su director comercial, describiendo así, una trayectoria errónea, realizando estas empresas inmobiliarias una política de diseño de modelo comercial a corto plazo, que no maximizaría los resultados, y que no cumpliría con el objetivo primordial de este tipo de estrategias, que no es otro que la diferenciación con la competencia.

1.2.4.-ORIENTACION DE LA CULTURA DEL EXITO.

Diversas investigaciones realizadas acerca de la cultura empresarial, que caracteriza a empresas con éxito, resaltan cuatro criterios en base a los cuales se orienta su cultura (Grupo Harper & Linch España, 1992):

- Orientación al cliente: El cliente goza de una gran estimación dentro de la empresa, no solo en lo que se refiere a las prestaciones que este recibe, sino en aspectos más pormenorizados del trato que recibe. Esto hace que sea un factor diferenciador respecto a la competencia.
- Orientación a la innovación: Diseñar una cultura empresarial, de modo que implique la predisposición por parte de los colaboradores, a aceptar e integrar cambios dentro de la organización.
- Orientación al personal: Se basa en la estimación del personal integrante de la empresa. Suele ser uno de los denominadores comunes de las organizaciones que consiguen la excelencia empresarial. Al individuo se le considera como tal, aunque integrado en un conjunto, de modo que variables como formación, promoción, seguridad, confianza, delegación, etc., incidan de forma directa sobre él.

- Orientación a los resultados y las prestaciones: La empresa está condicionada a ofrecer al mercado prestaciones reales (calidades óptimas, costes competitivos, etc.), en mayor medida que la competencia.

Es importante señalar que el éxito empresarial inmobiliario, radica en fomentar las cuatro caracterizaciones simultáneamente de forma consistente, más que en orientar su cultura empresarial en una de las cuatro.

1.3.-LOS OBJETIVOS DEL LIDERAZGO EMPRESARIAL.

1.3.1.-PLAN DIRECTOR.

El plan director es un documento oficial en el que los responsables de una organización inmobiliaria, reflejan sus intenciones para con el futuro de su compañía en el largo plazo, definiendo generalmente un período de tiempo no inferior a 5 años. Entre las características de este documento, destacan que es cualitativo (no cuantitativo), objetivo (no subjetivo), y atemporal, es:

- Cualitativo, porque especifica las futuras cualidades de la organización, como su estructura, su misión ante la sociedad, o su catálogo de servicios.
- Objetivo, porque indica el fin por el que lucha la compañía, pero no entra en detalles de cómo conseguirlo.
- Atemporal, porque independientemente de la duración del plan, no establece intervalos de tiempo que rijan las prioridades a llevar a cabo en el día a día.

En el caso concreto de una empresa comercial (caso más común para el que se define este tipo de documento), como son las empresas inmobiliarias (ver punto 2., de esta Tesis Doctoral), el plan director suele recoger tres puntos principales:

- Productos y servicios.
- Mercado (clientes potenciales).
- Ventajas competitivas.

Cada plan director suele complementarse con un plan estratégico y, si fuese necesario, con varios planes operativos (www.wikipedia.org).

1.3.2.-PLAN ESTRATEGICO.

El plan estratégico, es un documento oficial en el que los responsables de una organización inmobiliaria, reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director y plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director.

Por tanto, y en contraposición al plan director, un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal, es:

- Cuantitativo, porque indica los objetivos numéricos de la compañía.
- Manifiesto, porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos.
- Temporal, porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

En el caso concreto de una empresa comercial, como son las empresas inmobiliarias (ver punto 2., de esta Tesis Doctoral), el plan estratégico debe definir al menos tres puntos principales:

- Objetivos numéricos y temporales. No son válidos los objetivos del tipo "maximizar las ventas de este año", ya que no especifican una cifra y una fecha. Lo correcto sería, por ejemplo, un objetivo del tipo: "conseguir que las ventas asciendan a 100.000 € antes de diciembre del presente ejercicio".
- Políticas y conductas internas. Son variables sobre las que la empresa puede influir directamente, para favorecer la consecución de sus objetivos. Por ejemplo: "establecer una política de tesorería, que implique una liquidez mínima del 15% sobre el activo fijo".
- Relación de acciones finalistas. Son hechos concretos, dependientes de la empresa, y que están encaminados a solucionar una casuística específica de la misma. Por ejemplo: "iniciar una campaña de publicidad en diversos medios como, TV, radio, prensa, etc., para apoyar la promoción de un nuevo producto".

Suele ser común, en el ámbito empresarial, complementar un plan estratégico con uno o varios planes operativos. También en el ámbito de la administración de empresas, es posible referirse a la consistencia estratégica. Existe consistencia estratégica, cuando las acciones de una organización son coherentes con las expectativas de la Dirección, y éstas a su vez lo son con el mercado y su entorno (www.wikipedia.org).

1.3.3.-PLAN OPERATIVO.

El plan operativo, es un documento oficial en el que los responsables de una organización inmobiliaria, o un fragmento de la misma (departamento, sección, delegación, oficina, etc.), enumeran los objetivos y las directrices que deben marcar el corto plazo. Por ello, un plan operativo se establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo que hace que también sea conocido como plan operativo anual o POA.

El plan operativo, es la culminación del detalle de un plan estratégico y de un plan director. Debido a esta circunstancia, el POA debe adaptar los objetivos generales de la compañía inmobiliaria a cada departamento, y traducir la estrategia global de la misma en el día a día de sus comerciales. Esto hace que la cantidad de variables a analizar en nuestros planteamientos de negocio, sean mucho mayores, y además debemos ser capaces de analizarlas, evaluarlas y actuar con mayor rapidez. El ciclo de gestión, ha de ser más ágil y completo. Los tiempos de las planificaciones plurianuales estáticas, ya son historia, y cada vez tienen más relevancia los cuadros de mando diarios, semanales, etc.

Una de las utilidades fundamentales de establecer un plan operativo radica en que es posible, mediante las herramientas de inteligencia de negocio adecuadas, realizar un seguimiento exhaustivo del mismo, con el fin de evitar desviaciones en los objetivos. En este sentido, las principales herramientas software que ayudan a monitorizar un plan estratégico u operativo son el Cuadro de Mando Integral (ver puntos 1.1.5.3. y 2.1.6., de esta Tesis Doctoral), los Sistemas de Información Ejecutiva (ver punto 1.1.5.4.1., de esta Tesis Doctoral), y los Sistemas de Soporte a la Decisión (ver punto 1.1.5.4.3., de esta Tesis Doctoral) (www.wikipedia.org).

1.3.3.1.-HERRAMIENTAS DE VALORACION CUANTITATIVA Y CUALITATIVA-EMPOWERMENT.

El dar órdenes constantemente, por más efectivo que sea, puede no resultar siempre viable o deseable. Parece que la mejor opción es dar a la gente la oportunidad de comprometerse de entrada con su vía de acción preferida (Ariely, 2008).

La creciente competencia, junto con la gran demanda y exigencias, del cliente inmobiliario en cuanto a, calidad, flexibilidad, rapidez, funcionalidad y bajos costos, han puesto no sólo a las organizaciones inmobiliarias en revolución sino a las personas implicadas en estas.

El Empowerment es todo un concepto, una filosofía, una nueva forma de administrar la empresa inmobiliaria, que integra todos los recursos, capital, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo, etc., haciendo uso de comunicación efectiva y eficiente, para lograr así los objetivos de la organización inmobiliaria. No sólo es el delegar poder y autoridad a los comerciales, y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo, sino que es además una herramienta utilizada tanto en la calidad total, como en reingeniería, que provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas inmobiliarias a su adecuado desarrollo (ver punto 1.1.5., de esta Tesis Doctoral). Se considera como el movimiento que busca dar poder al agente vía entrenamiento. Se convierte en la herramienta que da sentido al trabajo en equipo, y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional, y se convierta en un sistema radicalmente funcional. Los comerciales tienen la oportunidad y la responsabilidad de dar lo mejor de sí (sistema de valores y creencias). Todos los niveles de la empresa inmobiliaria, entienden la forma en que este facultamiento puede satisfacer todas las necesidades propias y personales, y las acciones necesarias para obtenerlas. Esto exige la disposición y compromiso de la Alta Dirección hacia esta cultura de desarrollo humano. Es necesario que haya un entendimiento claro de las

responsabilidades del puesto, y de los métodos con lo que se medirá el éxito, como puede ser el contar con una retroalimentación continua sobre su rendimiento, sugerencias para mejorar, etc. Los puestos deben ser ideados para que el agente tenga sentido de posesión y responsabilidad, para ello debe hacer una evaluación continua de persona y puesto (ver punto 1.3.3.1.1.4., de esta Tesis Doctoral). Los sistemas de comunicación juegan también un papel muy importante, y estos deben ser efectivos. Los comerciales, deben y desean estar enterados de lo que sucede en la empresa inmobiliaria (planes, fracasos y éxitos). Cuando los agentes entienden la dirección de la empresa inmobiliaria, es más probable que respalden las acciones de la misma (ver punto 2.1.6., de esta Tesis Doctoral). Los sistemas de recompensa y reconocimiento, que desarrollan orgullo y autoestima, son de suma importancia. También estos sistemas deben estar más orientados hacia los equipos, en su reconocimiento del desempeño del trabajo y sus logros específicos (ver punto 2.1.5, de esta Tesis Doctoral).

Los Líderes, tienen un gran impacto sobre el grado de Empowerment que sienten los comerciales que trabajan con ellos. Esto es consecuencia de las tareas que delegan, el control que ejercen, la iniciativa que fomentan, y la retroalimentación y refuerzo que proporcionan. Los líderes que tienen Empowerment, no sólo facultan a sus agentes, sino que también desarrollan la confianza en la empresa inmobiliaria. Al entrenar para el éxito, y ayudar a sus comerciales a sentirse dueños de sus ideas, los líderes aseguran la dedicación y compromiso de aquéllos hacia su trabajo (compartiendo los conocimientos, siempre serán recordados). El aumento de las habilidades de liderazgo es un proceso continuo, a medida que los comerciales y los equipos progresan hacia un mayor ambiente de Empowerment. El entrenamiento de los líderes es fundamental. No se debe esperar que los agentes en sus puestos sepan hacerlo, es preciso ayudarles a desarrollar sus habilidades (ver punto 2.1.4., de esta Tesis Doctoral). Antes de otorgarle mayor capacidad y potestad al comercial para decidir en nombre de la empresa inmobiliaria, los gerentes deben conocer bien a sus trabajadores (por medio de indicadores, ver punto 1.3.3.1.1., de esta Tesis Doctoral), las relaciones deben ser respetuosas, efectivas y sólidas. Los roles deben estar bien definidos, y debe existir un alto nivel de disciplina en todos los comerciales. El compromiso debe ser promovido por los líderes y se deben asignar responsabilidades.

Los agentes con Empowerment, ya sea individualmente o en equipo, interaccionan más frecuentemente con sus compañeros de trabajo, clientes, gerencia, etc. Se espera que los comerciales identifiquen los problemas, oportunidades y que tomen las medidas necesarias. Los agentes con Empowerment deben poder dirigir a otros, y resolver sus propios conflictos, sin tener que apelar al director comercial. Generalmente se necesita el entrenamiento en habilidades, a medida que los comerciales y equipos asumen mayores responsabilidades. Las empresas inmobiliarias con Empowerment, se concentran en las habilidades de servicio a clientes, debido a que sus comerciales de primera línea representan a la empresa inmobiliaria ante el cliente. Una empresa inmobiliaria que tenga Empowerment, proporciona el entrenamiento que los agentes de primera línea necesitan, para satisfacer y superar las expectativas de sus clientes (ver punto 2.1.8., de esta Tesis Doctoral).

Las empresas inmobiliarias facultan al fomentar la formación de trabajo en equipo. El equipo toma muchas de las responsabilidades asumidas anteriormente por los líderes, tales como asignación de trabajo con autodirección, que es una forma excelente de

energetizar a comerciales cuyos puestos actuales tienen un alcance limitado (ver punto 2.1.2.1., de esta Tesis Doctoral).

Para integrar al Empowerment a los agentes que forman parte del equipo comercial, hay elementos importantes a fortalecer:

- Relaciones. Estas relaciones deben ser efectivas (para el logro de los objetivos propuestos en el trabajo), y sólidas (que permanezcan en el tiempo y no dependan de un estado de ánimo volátil).
- Disciplina. El Empowerment, no significa relajar la disciplina y permitir que el paternalismo invada a la empresa. En este sentido es preciso fomentar, el orden, y que los agentes puedan trabajar en un sistema estructurado y organizado, el cual les permitan desarrollar sus actividades adecuadamente (ver punto 2.1.10., de esta Tesis Doctoral). La definición de roles, en la empresa inmobiliaria, es determinar perfectamente el alcance de las funciones de los comerciales, sus responsabilidades y sus funciones. Esto permite que el agente siempre sepa donde está y quien es.
- Compromiso. Unos con otros, incluidos los líderes. Lealtad, ser leales (ver punto 2.1.8., de esta Tesis Doctoral). Persistencia, es decir perseverar en los objetivos y en las relaciones en el trabajo. La energía de acción, es muy importante, porque es la fuerza que estimula y entusiasma (líderes vitales).

Pero el Empowerment puede fracasar en las empresas inmobiliarias, cuando este básicamente sea una forma de gerenciar, en la que se comparte cierta autoridad y poder, de directores comerciales con los agentes. Para una administración eficaz del Empowerment, se requieren de una sincera aceptación basada en la confianza mutua, sustentada en la transmisión a los comerciales de la información pertinente para el desarrollo de sus tareas, y que se otorgue a todos los competentes del equipo de ventas. Además los agentes merecen su premio por ejercer su autoridad de decisión. No se trata de delegar poder sino de darlo.

Los beneficios más importantes del Empowerment, implantado en una agencia inmobiliaria, serían:

- Mejora de la satisfacción y motivación. Autoestima y confianza.
- Aumentar la responsabilidad y compromiso. Participación en toma de decisiones.
- Mejora de la creatividad. Reconocimiento por ideas y esfuerzos.
- Adaptación al cambio. El trabajo se convierte en reto y no en carga.
- Aumento de la comunicación. Mejor control sobre el trabajo desarrollado.
- Incrementa el entusiasmo y una actitud positiva. Medición de rendimientos.

Para finalizar este punto, el Empowerment, nos ofrece la posibilidad de generar y estudiar, una serie de herramientas de gestión (cuantitativas y cualitativas), tanto a nivel gerencial, como a nivel agente (facultamiento), para la mejora continua en la búsqueda de la empresa inmobiliaria líder. El equipo comercial que va a ser la base de este Empowerment en esta Tesis Doctoral, y está formado por seis agentes vendedores, cuatro agentes captadores, un agente coordinador o secretaria, y un director comercial. Una herramienta de valoración, se puede definir como un documento en el que se desarrollan una serie de parámetros, y que podemos estudiar gracias a su manipulación

y transformación, en ratios estructurados. Las herramientas de valoración cuantitativas, serían aquellas que los datos tomados de los diferentes parámetros, son numéricos o a escala (cualidades escaladas de los inmuebles), mientras que las cualitativas, los parámetros a estudiar son cualidades o categorías (básicamente comportamiento de los vendedores y compradores). Las herramientas de valoración cuantitativas formarían, principalmente, parte del plan operativo de la empresa inmobiliaria, aunque algunas veces podrían formar parte del plan estratégico (nunca del plan director). Las cualitativas estarían más orientadas al plan director de la empresa inmobiliaria, aunque se tendrían que asociar con el plan el plan estratégico y el plan operativo (ver punto 1.3., de esta Tesis Doctoral).

1.3.3.1.1.-VALORACION CUANTITATIVA.

El objetivo fundamental de la Investigación Comercial, es el de obtener información objetiva, que permita el disminuir la incertidumbre del decisor en su toma de decisiones. A través de la Investigación Comercial la empresa inmobiliaria, puede disponer de una gran cantidad de datos, acerca de su actividad interna y del sector en el que se mueve. El mercado inmobiliario es complejo, en el interactúan un gran número de factores, que tienen influencia en los resultados de sus empresas (formación de los trabajadores, legislación, demografía, inflación, empleo, etc.). Se Deben estudiar estos factores, y otros, de una manera simultánea, y para ello se utilizan unas técnicas estadísticas (técnicas multivariantes o multivariables). A través del análisis multivariante, lo que se hace es combinar todas las variables, eliminando la información redundante, y se obtiene una nueva variable que no es observable directamente, que representa un concepto abstracto que se puede medir obteniéndose un valor para cada elemento. Prácticamente todas las investigaciones de mercado recogen los datos en forma de números (valoración cuantitativa, y no cualitativa), interesando lo que estos números representan, por medio de las correspondientes operaciones de medida. Medir, consiste en asignar números a los sucesos, elementos, objetos, atributos, etc., según unas normas predeterminadas. Al utilizar diferentes reglas para la asignación de los números, un mismo número puede dar lugar a diferentes interpretaciones, ello da lugar a la existencia de diferentes escalas de medida. Escala de medida, es la correspondencia entre los números asignados a las propiedades de los elementos, y la significación de los cálculos matemáticos realizados con los números.

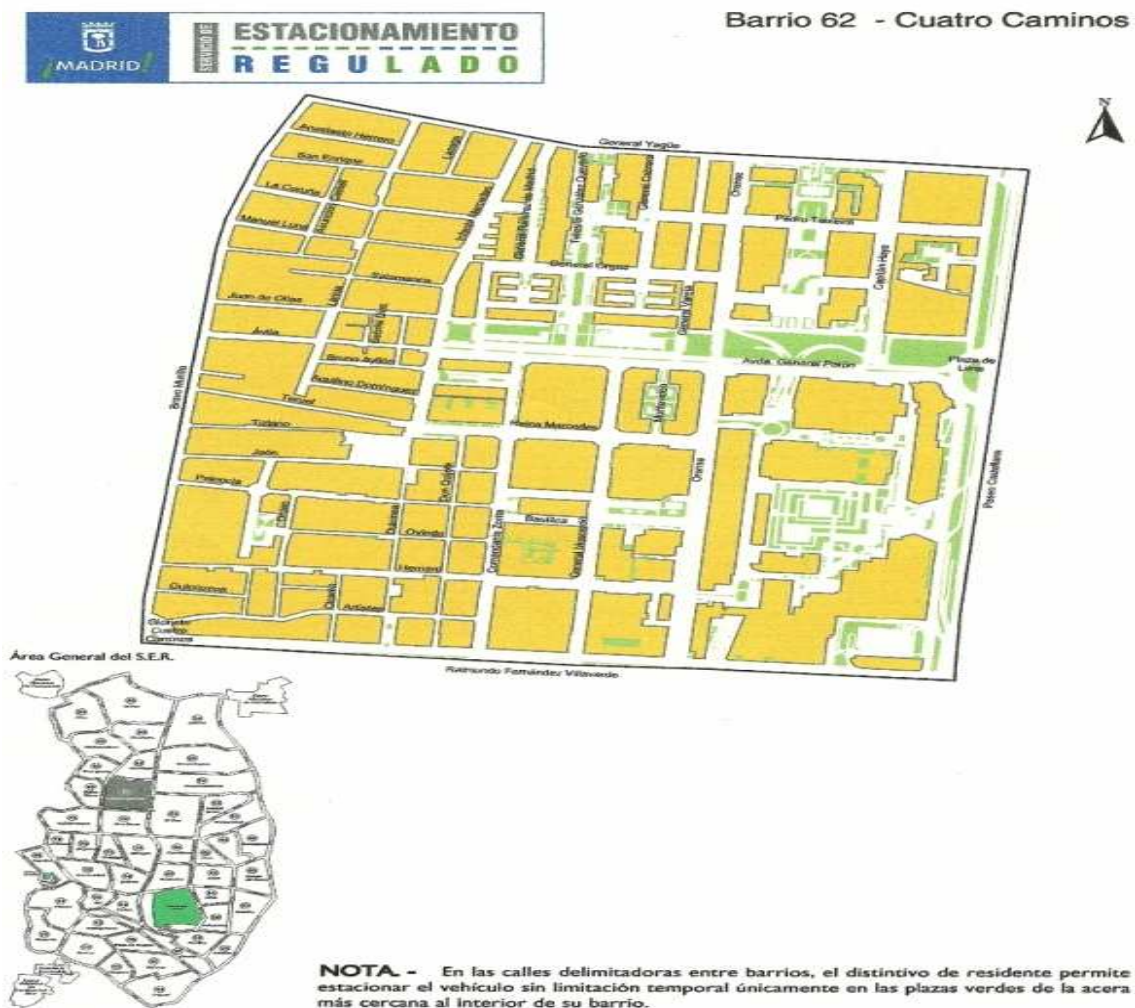
Los diferentes métodos de análisis multivariante, no solo difieren entre sí, por el objetivo o tipo de resultados obtenidos, sino que existen ya diferencias en la tabulación, forma de codificar y en el trabajo con las variables, ya que algunos métodos pueden trabajar con variables nominales, mientras que otros solo lo hacen con variables ordinales y métricas. Dos grupos:

- Los métodos explicativos o de dependencia. Se emplean para explicar o proyectar la variable dependiente con base en una o más variables independientes (ver punto 1.3.3.1.1.1., de esta Tesis Doctoral, modelo formulado de valoración inmobiliaria).
- Los métodos descriptivos o de interdependencia. Tratan de dar significado a un conjunto de variables o bien tratan de agrupar las cosas, es decir, cuando

realizamos un estudio de segmentación (ver puntos 1.3.3.1.1.2., 1.3.3.1.1.3. y 1.3.3.1.1.3., de esta Tesis Doctoral).

El estudio de las herramientas cuantitativas de esta investigación, hace referencia a la intermediación de una zona determinada de Madrid (España), que se denominara en esta Tesis Doctoral, Castellana-Orense (forma parte del distrito 6-Tetuán, barrios 62 y 63, Cuatro Caminos y Castillejos, respectivamente, según el servicio de Estacionamiento Regulado-SER, valor añadido, www.madrid.es). El producto que se comercializa es residencial en altura. Además, se comercializan plazas de garaje y trasteros. Los años analizados son el 2005, 2006, 2007, 2008, 2009 y 2010, que abarcan el periodo anterior, entrada y continuación, de la crisis actual. Se utilizarán diferentes herramientas de medición para las diferentes valoraciones (inmobiliaria/1.3.3.1.1.1., por productos y zonas/1.3.3.1.1.2., temporal/1.3.3.1.1.3., y del capital intelectual/1.3.3.1.1.4.), basadas en la estadística descriptiva, y elaboradas sobre la base del programa informático excel (de fácil manejo). Las calles que delimitan la zona de venta de Castellana-Orense:

- Norte: Cruce, Paseo de la Castellana (números impares), con la Calle Bravo Murillo (números pares).
- Oeste: Calle Bravo Murillo (números pares).
- Sur: Calle Raimundo Fernández Villaverde (números impares).
- Este: Paseo de la Castellana (números impares).



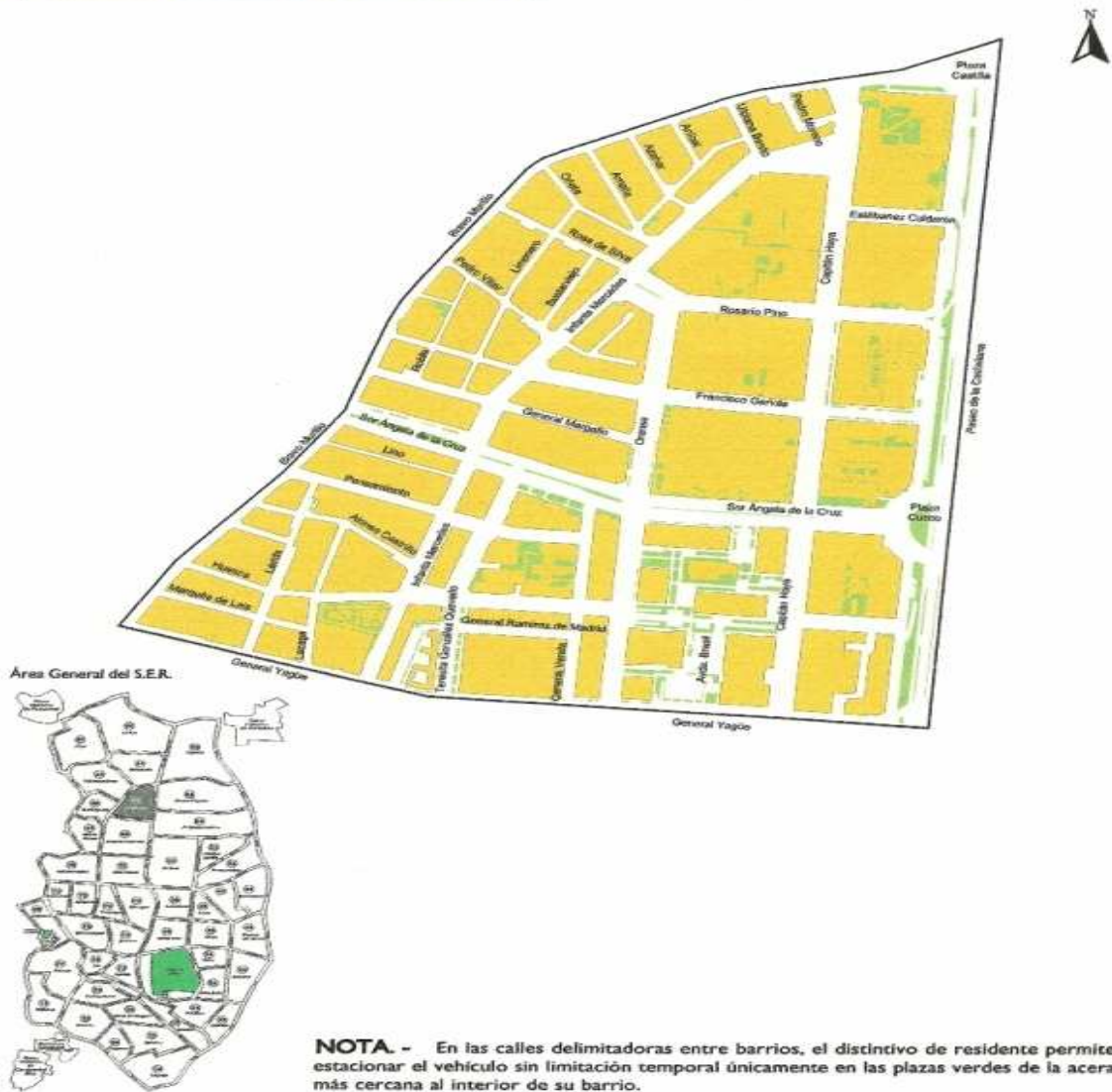


Figura 3. Zona de estudio (Fuente: Departamento Administrativo de Estacionamiento Regulado. www.madrid.es).

Finalmente, el uso de estas herramientas, mejoraría mucho la gestión y el Empowerment, de agencia inmobiliaria, ya que han sido estudiadas empíricamente (trabajo en una empresa inmobiliaria de primera línea, como es Consulting Inmobiliario Gilmar, www.gilmar.es, en calidad de director comercial), con distintas muestras reales, y aplicadas sobre el terreno, con resultados magníficos (el equipo comercial y la zona estudiada, ha pasado de ser de rango intermedio dentro de una empresa líder del sector, a ser una referencia para esta compañía, tanto en resultados económicos, de trabajo, de lealtad y compromiso, de Empowerment, de orden y satisfacción, etc.). Por motivos de la ley protección de datos, me es imposible ofrecer más información que la ofrecida en esta investigación (quito dirección exacta, fecha de venta u oferta aceptada, nombre de comerciales, medios publicitarios, etc., y solo describo un modelo de validación con un ejemplo que resume todos los demás.).

1.3.3.1.1.1.-VALORACION INMOBILIARIA.

Los inmuebles son cosas, es decir, unos objetos que tienen valor propio en función de su utilidad, que se pueden evaluar económicamente, que forman parte del patrimonio de las personas, y tienen también un valor jurídico. Pero los inmuebles no sólo son cosas, sino que también se los puede considerar como bienes. Según el Código Civil, las cosas, en la categoría de los inmuebles, son objetos materiales y se apreciarán objetivamente, con su corporeidad física y material, y los bienes, se refieren a cualquiera de los componentes del patrimonio de una persona evaluables económicamente, tanto si son cosas propiamente dichas, como si son derechos que recaen sobre las mismas, es decir, los derechos reales sobre los inmuebles. Al hablar de los inmuebles como cosas o bienes, que integran el patrimonio de las personas, evaluables económicamente, procede utilizar siempre la expresión bienes inmuebles, para comprender tanto el objeto inmueble como los derechos reales de los mismos. El artículo 7.2 del Texto Refundido de la Ley del Catastro Inmobiliario, aprobado por Real Decreto Legislativo 1/2004, de 5 de marzo, considera suelo de naturaleza urbana el clasificado por el planeamiento urbanístico como urbano, los terrenos que tengan la consideración de urbanizables y estén incluidos en sectores, el resto del suelo clasificado como urbanizable desde la aprobación del instrumento urbanístico que lo desarrolle, y el que reúna las características contenidas en el artículo 8 de la Ley 6/1998, de 13 de abril, sobre Régimen del Suelo y Valoraciones, esto es, el que cuente, como mínimo, con acceso rodado, abastecimiento de agua, evacuación de aguas y suministro de energía eléctrica por estar consolidados por la edificación en la forma y con las características que establezca la legislación urbanística autonómica, o el terreno que en ejecución del planeamiento haya sido urbanizado de acuerdo con el mismo. Tendrán la misma consideración aquellos suelos en los que puedan ejercerse facultades urbanísticas equivalentes a los anteriores según la legislación autonómica. Se exceptúa de la consideración de suelo de naturaleza urbana el que integre los bienes inmuebles de características especiales. Además, el acceso a la vivienda es un derecho consagrado en el artículo 47 de la Constitución Española. La gran mayoría de los bienes inmuebles pertenecen a los particulares, bien sean personas físicas o bien personas jurídicas, pero en ámbito privado (www.cef.es).

El concepto de mercado es esencial para analizar los recursos o productos que se van a comerciar, a través de un sistema de precios. Un mercado, es cualquier conjunto de mecanismos mediante los cuales los vendedores y compradores (en su caso, los agentes intermediarios), entran en contacto para comerciar los bienes y servicios que se ofertan y se demandan. En el caso de los inmuebles, se trata de un mercado local. Es decir, el mercado existe allí donde radica el inmueble. El propio nombre lo indica, es un inmueble, no se puede mover o desplazar. El valor catastral, es un valor legal, que para su cálculo determina la ley propia que regula el catastro, se utiliza como el mínimo valor objetivo de los inmuebles y, en defecto de otros valores, es aplicable en todos los tributos, donde la ley lo exige o como comparativo de otros valores (utilizado como base de estudios homogenizadores de los metros cuadrados construidos con comunes para una mayor homogeneización de las muestras, ver punto 1.3.3.1.1.1., de esta Tesis Doctoral, modelo formulado de valoración inmobiliaria de esta investigación). El valor catastral se basa en el valor de mercado. Los valores que sirven para la determinación del valor del suelo se extraen del propio mercado del suelo y una vez definidos, en el catastro urbano, el aprovechamiento urbanístico del suelo, se le aplica en función del

mercado un valor al polígono urbanístico al que pertenece dicho suelo, y se asigna un valor por repercusión, acorde al aprovechamiento medio urbanístico. El valor catastral, es el sumatorio del valor del suelo más las edificaciones. El límite de dichos valores, no puede exceder del valor de mercado. El valor catastral, determinado como el valor del suelo más la edificación, es el componente valorativo del suelo a precio de mercado, y la edificación por coste de reposición. Por otro lado, el valor de mercado, es aquel valor que alcanza la cotización de un bien inmueble, en un lugar determinado y durante un espacio de tiempo definido, en circunstancias normales de oferta o demanda, cuando exista un comprador dispuesto a pagar el precio de venta, es decir, importe neto que razonablemente podría esperar recibir el vendedor por la venta de una propiedad en la fecha de la valoración, mediante una comercialización adecuada, y suponiendo que existan un vendedor y al menos un comprador potencial, ambos correctamente informados de las características del inmueble, que actúan libremente y que ninguno de ellos tiene un interés especial en la operación (en esta investigación se denominará valor final, ver punto 1.3.3.1.1.1., de esta Tesis Doctoral, modelo formulado de valoración inmobiliaria). Sólo existe valor de mercado cuando realmente existe mercado. El mercado existe, desde el momento que acuden los oferentes (vendedores) y los demandantes (compradores). Cuando un mercado es irregular, o le influyen agentes externos o internos, y su comportamiento es anómalo, el valor de mercado es impuro. En estas circunstancias, la valoración, típicamente subjetiva, se convierte en la valoración objetiva. Es decir, que si no hay testigos comparativos, de valores de intercambio recientes y próximos, tanto de entorno como de ámbito espacial en el tiempo, no es posible determinar el valor de mercado (se va intentar conseguir en este punto un modelo de predicción, que cambie esta afirmación, ver punto 1.3.3.1.1.1., de esta Tesis Doctoral, modelo formulado de valoración inmobiliaria). Las cosas valen según el grado de aprecio en que se estiman y por ello les ponemos un precio para su venta en el mercado. Los bienes inmuebles aun teniendo un grado de aprecio de utilidad, necesidad o escasez, su valor varía en función de un valor subjetivo que lo determina su finalidad. Cuando los inmuebles mantienen un valor estático, como tales inmuebles en sí mismos considerados, es decir, como una cosa propiamente dicha, nos referimos a un valor objetivo e incluso a los valores fijados por la autoridad, como valor tasado (www.cef.es).

Para que la valoración sea lícita es preciso que el fin perseguido, su finalidad, cumpla con la ley, es decir, que nunca se emita un dictamen de valor orientado a realizar un acto punible, un fraude de ley o una conducta antijurídica. Por tanto, la función valorativa es el encargo por un solicitante, para conocer un determinado valor de un bien inmueble concreto, con una finalidad también determinada y que satisfaga su interés (www.cef.es).

El valor de venta de un inmueble puede modificar la experiencia, ya que se puede suponer que un valor más alto de un inmueble en venta, implica una mayor calidad, y viceversa, y no se traducirían realmente nuestras expectativas, en la eficacia objetiva del inmueble. Lo que se paga por un inmueble, determina normalmente lo que se obtiene. Si se considerase racionalmente el inmueble en venta, en relación a su valor de venta, se podría dejar de rebajar automáticamente la calidad, junto con el valor de venta del inmueble. El valor de un inmueble nunca puede ser homogéneo, y dependerá de la tipología del activo, de su localización, y del estado contractual y físico del inmueble. Las valoraciones transparentes con normas internacionales y reconocidas (RICS, Royal Institution of Chartered Surveyors u organismo de certificación internacional en

valoración de inmuebles), comprenden una parte fundamental en la inversión a la hora de valorar los activos, para reducir incertidumbres (www.aulafacil.com).

Los 4 métodos de valoración recogidos en la orden ECO805/2003 de 27 de marzo, sobre normas de valoración de bienes inmuebles y de determinados derechos para ciertas finalidades financieras son:

- Método del coste. Coste de Reemplazamiento-Reposición Bruto o a Nuevo (CRB), es la suma de las inversiones necesarias para reemplazar un activo por otro nuevo de las mismas características (con la misma capacidad y utilidad de la propiedad existente), pero que utilice tecnología y materiales de construcción actuales. Coste de Reemplazamiento-Reposición Neto o Actual (CNR), es el resultado de deducir del CRB la Depreciación física y funcional que tenga el activo, en la fecha de la valoración.
- Método de comparación. El Método de Comparación está basado en la comparación del bien tasado con otros semejantes de los que se conozca el precio de venta reciente. Su base es principalmente estadística, y su utilización requiere una serie de cautelas que eviten comparar entre sí inmuebles que puedan resultar diferentes aunque no lo parezcan a primera vista (método base utilizado en esta investigación, ver punto 1.3.3.1.1.1., de esta Tesis Doctoral, modelo formulado de valoración inmobiliaria). Consiste en estimar el valor de un inmueble objeto de evaluación a partir de datos de ventas de propiedades parecidas. Exige conocer precios de venta habidos en compraventas similares. El proceso inicial a seguir podría ser el siguiente:
 - * Realizar un estudio de mercado que abarque el conjunto de tipologías de inmuebles que se quieren evaluar.
 - * Verificar la información y depurar la muestra.
 - * Estratificar la muestra según criterios de homogeneidad que se consideren más relevantes.
 - * Comparar el inmueble objeto de tasación con el resultado del estudio de mercado.
 - * Asignar el valor al inmueble objeto de tasación partiendo de los resultados del estudio de mercado y tras realizar los ajustes correspondientes.
- Método de actualización. Analiza el inmueble desde el punto de vista de los rendimientos que produce o puede producir para un inversor medio.
- Método residual. Tienen como objetivo calcular el valor de mercado de los terrenos o de los edificios, que se van a rehabilitar, cuando no es posible utilizar el método de comparación por falta de datos fiables.

Estos métodos, son los que aplican los tasadores profesionales de las sociedades de tasación, para valorar bienes inmuebles que tengan que servir de garantía hipotecaria para préstamos, cálculo de provisiones técnicas de compañías de seguros, valoración del patrimonio de fondos de inversión inmobiliaria y planes de pensiones. Todo agente inmobiliario debe hacer cursos de valoración para trabajar de la forma más profesional y técnica posible, complementando obviamente el conocimiento de los procesos con el conocimiento del mercado inmobiliario en el que opera (ver punto 2.1.8., de esta Tesis Doctoral). El método más habitual para un agente inmobiliario es el de comparación. Hay que entregar al cliente la valoración comercial de su inmueble por escrito, lo que nos diferenciaría de la competencia. Si se realiza un estudio objetivo, del inmueble y su

mercado, se podrá ser un auténtico profesional inmobiliario, ya que el cliente propietario y cliente comprador, en la actualidad, precisa de un verdadero estudio de mercado (ver modelo formulado de valoración inmobiliaria del punto 1.3.3.1.1.1., de esta Tesis Doctoral).

El valor, es la expresión cuantitativa de un bien inmueble en función de sus cualidades intrínsecas o extrínsecas en el tiempo presente (se intenta obtener dicho valor final, ver punto 1.3.3.1.1.1., de esta Tesis Doctoral, modelo formulado de valoración inmobiliaria). Se entiende por expresión cuantitativa, el valor que apreciamos que tiene ese bien expresado en valores de intercambio (valor subjetivo). Cualidades intrínsecas, son las características técnicas, constructivas, superficie, antigüedad, estado de conservación, orientación, etc. Todas las cualidades que dan lugar al hecho físico y concreto de ese bien. Cualidades extrínsecas son las características que rodean el inmueble como, ubicación, urbanización, grado de consolidación de la zona, aprecio de la misma, comunicaciones, equipamientos, etc. Una persona valora una vivienda cuando quiere adquirirla o cuando quiere venderla, para obtener dinero con que poder adquirir otro bien que le reporte mayor utilidad, es decir, valor sería, la utilidad de un bien expresada en unidades monetarias. Esta relación de intercambio implica necesariamente, un acuerdo de valoración entre dos sujetos, comprador y vendedor (afecta a dos o más bienes u objetos de trueque), y a uno en función de todos los demás, es decir, el objeto a comprar o vender en función del dinero. Este acuerdo se materializa en un precio de venta, de forma que podríamos decir que el precio de venta es la cantidad de dinero que representa el equilibrio de valor de un bien u objeto, para los diferentes sujetos. El precio, pues, es lo que podríamos denominar el valor objetivo de un bien, es decir, el valor que trasciende a los propios sujetos. El precio, es la expresión del valor de un bien, obtenido por equilibrio de ambas tendencias de oferta y demanda, es decir, precio sería la contraprestación para su trasmisión. Este equilibrio fija dos variables, por una parte, el precio, y por otra, la cantidad que el mercado intercambia. Por lo tanto, hay un mecanismo de formación de precios, que ofrece un precio objetivo de referencia al que acudiremos para comprar y vender, siempre que tratemos de vender cosas que tengan un amplio mercado (www.cef.es).

El valor real o precio, es el valor en venta por el que se transmite una propiedad determinada y que viene dado por el mercado en el momento presente y en función de la oferta y la demanda existente sobre ese bien, o propiedad, en una localización concreta. El valor real, o también el valor actual, nos viene determinado (aparte del momento de la transacción o de la oferta-demanda que sobre él se da), por un hecho existente o bien inmueble que, en nuestro caso, tiene un valor físico que es precisamente el valor de reposición del objeto (valor objetivo). El valor de reposición (valor del propietario de un inmueble), es el costo de reproducción del bien, en el que se incluyen los materiales y la mano de obra a su precio actual, y si el bien estuviese realizado, se deducirá la depreciación que ha sufrido (obsolescencia). El valor en uso (valor del propietario de un inmueble), es aquel que viene determinado por la utilidad del mismo en cuanto es capaz de satisfacer unas determinadas necesidades, lo que le hace, fundamentalmente, ser apreciado como un bien. El valor en renta (valor del comprador del inmueble), es el que se determina en función de los rendimientos o beneficios económicos que se obtienen de la explotación que produce el bien inmueble. El valor de explotación (valor del comprador del inmueble), es aquel que el comprador estaría en disposición de pagar por la adquisición de un inmueble en el que pudiera realizar una explotación económica

capaz de producirle una tasa de rendimiento interno mínimo, teniendo en cuenta los flujos de caja anuales, en el período o espacio de vida útil de la inversión.

El comercial captador, en el momento inicial (toma de contacto), debe calcular el valor final o de salida, de un inmueble, tiene que realizar comprobaciones de la documentación por un lado, y la toma de datos complementarios por otro. Se deben comprobar principalmente:

- La dirección real que figura en la escritura.
- Los linderos reales que figuran en la escritura.
- La superficie real que figura en la escritura, planos aportados, catastro, etc.
- La forma y distribución del inmueble (características constructivas, acabados, instalaciones, infraestructuras, accesibilidad del edificio, etc.).
- El estado de conservación y la antigüedad del edificio (www.catastro.meh.es).
- La existencia de servidumbres visibles o registrales (nota simple del registro de la propiedad).

Hay que tener en cuenta que la inspección que realiza el comercial captador es puramente ocular. El principio sobre el que se basa la obtención de información de mercado, es la utilización de diferentes fuentes de información que se comparan entre sí, con el fin de evitar los sesgos que cada fuente de información produce. El fin de la operación, es la obtención de un número suficiente de datos referidos a ventas reales de inmuebles comparables al valorado. Las fuentes de información de los comerciales captadores, se van creando con su labor profesional diaria, y en cada tipo de valoración, o incluso en cada zona de trabajo, es necesario adaptarse a las fuentes más adecuadas entre las disponibles. Esta parte del trabajo, llega a ser la más complicada, pues no siempre es fácil conseguir la información deseada. Muchas valoraciones exigen numerosas horas dedicadas a esta actividad que no es percibida por el cliente.

Entre los documentos que debe aportar quien encarga una valoración están:

- Documentación registral. Documento público. Se solicita en el Registro de la Propiedad de la localidad correspondiente, al cual está adjudicada la calle, en que está ubicada la finca (número registral de finca). Nota simple informativa. Certificado registral.
- Fotocopia de la escritura. Documento privado. La fotocopia de la escritura contiene todos los datos que hay que comprobar (la descripción de la finca, que incluye dirección, linderos, etc). Se debe cotejar con el documento registral, y hacer constar cualquier discrepancia entre lo que refleja el documento y la realidad.
- La calificación legal de la vivienda. La escritura indica si la vivienda está acogida a cualquier tipo de protección oficial (fecha de calificación definitiva, tipo de protección, número de expediente de calificación provisional, etc.).
- Cargas del inmueble. Es imprescindible también la nota simple del registro actualizada.
- Documentación gráfica. Fotos, dossier, etc.
- Planos acotados. Siempre que existan o sean necesarios.
- Arrendamientos. En caso de que el bien a valorar esté arrendado, se deberá adjuntar una fotocopia del contrato de arrendamiento, declaración del propietario

sobre las rentas actuales y estado de pago de las mismas, anulación del derecho de tanteo y retracto, etc.

La clasificación del mercado en segmentos, es un proceso de división del mercado, conformando una estructura, que finaliza con una norma estadística predeterminada, para medir la intensidad de la relación entre la variable a explicar y las variables explicativas (es el mismo en todas las etapas del proceso). La investigación de mercados, permite un mayor rigor en la gestión, y evita los frenos existentes en las empresas inmobiliarias a la hora de incorporar la métrica. Una vez definidas que variables de segmentación son adecuadas para realizar una segmentación de mercado, es preciso acudir a procedimientos estadísticos, que partiendo de la información obtenida sobre las bases de segmentación, permitan dividir el mercado en segmentos. Los tipos más usuales son:

- Técnicas de segmentación. En estas técnicas el investigador selecciona una variable o criterio de segmentación a explicar, antes de realizar el análisis. Posteriormente, se consideran por parte del investigador diversas variables explicativas, tratando de estudiar de que forma se relacionan con la variable a explicar. Se denominan diseños de segmentación a priori (técnica utilizada, ver punto 1.3.3.1.1.1., de esta Tesis Doctoral, modelo formulado de valoración inmobiliaria).
- Técnicas de tipología. En este tipo de técnicas los consumidores se agrupan de acuerdo a la similitud de sus perfiles multivariados (actitudes, estilo de vida, etc.), sin hacer distinción entre variables descriptivas y variables a explicar. Se desconoce a priori el número de segmentos.

Un parámetro, es un número que resume la ingente cantidad de datos que pueden derivarse del estudio de una variable estadística. El cálculo de este número está bien definido, usualmente mediante una fórmula aritmética obtenida a partir de datos de la población. Los parámetros estadísticos son una consecuencia inevitable del propósito esencial de la estadística, que es crear un modelo de la realidad (propósito de esta investigación, ver punto 1.3.3.1.1.1., de esta Tesis Doctoral, modelo formulado de valoración inmobiliaria). Un parámetro estadístico es deseable que tenga las siguientes propiedades (www.wikipedia.org):

- Se define de manera objetiva. Es posible calcularlo sin ambigüedades, generalmente mediante una fórmula matemática. Por ejemplo, la media aritmética se define como la suma de todos los datos, dividida por el número de datos (no hay ambigüedad, si se realiza ese cálculo, se obtiene la media, y si se realiza otro cálculo, se obtiene otra cosa). Sin embargo, la definición de moda como el valor más frecuente, puede dar lugar a confusión cuando la mayor frecuencia la presentan varios valores distintos.
- No desperdicia, a priori, ninguna de las observaciones. Con carácter general, un parámetro será más representativo de una determinada población, cuantos más valores de la variable estén implicados en su cálculo. Por ejemplo, para medir la dispersión puede calcularse el recorrido, que sólo usa dos valores de la variable objeto de estudio, los extremos, o la desviación típica, en cuyo cálculo intervienen todos los datos del eventual estudio.

- Es interpretable, significa algo. La mediana, por ejemplo, deja por debajo de su valor a la mitad de los datos, está justo en medio de todos ellos cuando están ordenados. Esta es una interpretación clara de su significado.
- Es sencillo de calcular y se presta con facilidad a manipulaciones algebraicas. Una medida de la dispersión es la desviación media. Sin embargo, al estar definida mediante un valor absoluto, función definida a trozos y no derivable, no es útil para gran parte de los cálculos en los que estuviera implicada, aunque su interpretación sea muy clara.
- Es poco sensible a las fluctuaciones muestrales. Si pequeñas variaciones en una muestra de datos estadísticos influyen en gran medida en un determinado parámetro, es porque tal parámetro no representa con fiabilidad a la población. Así pues es deseable que el valor de un parámetro con esta propiedad se mantenga estable ante las pequeñas oscilaciones que con frecuencia pueden presentar las distintas muestras estadísticas. Esta propiedad es más interesante en el caso de la estimación de parámetros. Por otra parte, los parámetros que no varían con los cambios de origen y escala, o cuya variación está controlada algebraicamente, son apropiados en determinadas circunstancias como la tipificación.

Una variable, es una característica que al ser medida en diferentes individuos es susceptible de adoptar diferentes valores. Existen diferentes tipos de variables (www.wikipedia.org):

- Variables cualitativas. Expresan distintas cualidades, características o modalidad. Cada modalidad que se presenta se denomina atributo o categoría, y la medición consiste en una clasificación de dichos atributos. Las variables cualitativas, pueden ser dicotómicas, cuando sólo pueden tomar dos valores posibles como sí y no, hombre y mujer, o son polinómicas, cuando pueden adquirir tres o más valores. Dentro de ellas podemos distinguir:
 - * Variable cualitativa ordinal o variable cuasicuantitativa: Puede tomar distintos valores ordenados, siguiendo una escala establecida, aunque no es necesario que el intervalo entre mediciones sea uniforme (leve, moderado, grave).
 - * Variable cualitativa nominal: Los valores no pueden ser sometidos a un criterio de orden (los colores o el lugar de residencia).
- Variables cuantitativas. Expresan mediante cantidades numéricas. Las variables cuantitativas además pueden ser:
 - * Variable discreta: Presenta separaciones o interrupciones en la escala de valores que puede tomar. Estas separaciones o interrupciones, indican la ausencia de valores entre los distintos valores específicos que la variable pueda asumir (el número de hijos, 1, 2, 3, 4, 5).
 - * Variable continua: Puede adquirir cualquier valor dentro de un intervalo especificado de valores (la masa, 2,3 kg., 2,4 kg., 2,5 kg., etc., o la altura, 1,64 m, 1,65 m, 1,66 m, etc.), que solamente está limitado por la precisión del aparato medidor, en teoría permiten que siempre exista un valor entre dos variables.

Según la influencia que asignemos a unas variables sobre otras, podrán ser:

- Variables independientes. Son las que el investigador escoge para establecer agrupaciones en el estudio, clasificando intrínsecamente a los casos del mismo. Es aquella característica o propiedad que se supone ser la causa del fenómeno estudiado. En investigación experimental, se llama así a la variable que el investigador manipula.
- Variables dependientes. Son las variables de respuesta que se observan en el estudio, y que podrían estar influenciadas por los valores de las variables independientes. La variable dependiente, es el factor que es observado y medido, para determinar el efecto de la variable independiente.
- Variable interviniente. Son aquellas características o propiedades que de una manera u otra afectan el resultado que se espera y están vinculadas con las variables independientes y dependientes. En nuestro estudio son variables cualitativas, a las que se les atribuye un valor numérico, es decir, Variable cualitativa ordinal o Variable cuasicuantitativa.

La Estadística, es la ciencia cuyo objetivo es reunir una información cuantitativa concerniente a individuos, grupos, series de hechos, etc., y deducir, gracias al análisis de estos datos, unos significados precisos o previsiones para el futuro. Es la ciencia que trata de la recopilación, organización, presentación, análisis e interpretación de datos numéricos, con el fin de realizar una toma de decisión más efectiva. La fase previa de cualquier estudio estadístico, se basa en la recogida y ordenación de datos, y esto se realiza, con la ayuda de números y gráficos.

La estadística descriptiva, es una ciencia que analiza series de datos (por ejemplo, antigüedad de los inmuebles, altura de los estudiantes de una escuela, temperatura en los meses de verano, etc.), y trata de extraer conclusiones sobre el comportamiento de estas variables.

Cuando se estudia el comportamiento de una variable hay que distinguir los siguientes conceptos:

- Individuo. Cualquier elemento que porte información sobre el fenómeno que se estudia (ejemplo, si estudiamos la altura de los niños de una clase, cada alumno es un individuo, y si estudiamos el precio de la vivienda, cada vivienda es un individuo).
- Población. Conjunto de todos los individuos (personas, objetos, animales, etc.), que porten información sobre el fenómeno que se estudia (ejemplo, si estudiamos el precio de la vivienda en una ciudad, la población será el total de las viviendas de dicha ciudad).
- Muestra: subconjunto que seleccionamos de la población (ejemplo, si se estudia el precio de la vivienda de una ciudad, lo normal será no recoger información sobre todas las viviendas de la ciudad, por lo que se suele seleccionar un subgrupo o muestra, que se entienda que es suficientemente representativo).

La distribución de frecuencia, es la representación estructurada, en forma de tabla, de toda la información que se ha recogido sobre la variable que se estudia.

Las medidas de posición, nos facilitan información sobre la serie de datos que estamos analizando. Estas medidas permiten conocer diversas características de esta serie de datos. Las medidas de posición son de dos tipos:

- Medidas de posición central. Informan sobre los valores medios de la serie de datos.
- Medidas de posición no centrales. Informan de como se distribuye el resto de los valores de la serie.

La principal medida de posición central es la media. Es el valor medio ponderado de la serie de datos. Se pueden calcular diversos tipos de media, siendo la más utilizada, la media aritmética, que se calcula igual que la media, pero multiplicando cada valor por el número de veces que se repite (utilizada en esta investigación, ver punto 1.3.3.1.1.1., de esta Tesis Doctoral, modelo formulado de valoración inmobiliaria). Lo más positivo de la media es que en su cálculo se utilizan todos los valores de la serie, por lo que no se pierde ninguna información. Sin embargo, presenta el problema de que su valor, se puede ver muy influido por valores extremos, que se aparten en exceso del resto de la serie. Estos valores anómalos podrían condicionar en gran medida el valor de la media, perdiendo ésta representatividad (ver punto 1.3.3.1.1.1., de esta Tesis Doctoral, modelo formulado de valoración inmobiliaria, esto se reduce casi a la totalidad en el proceso de homogeneización y sesgado).

Por otro lado, las medidas de posición no centrales, permiten conocer otros puntos característicos de la distribución que no son los valores centrales. Entre otros indicadores, se suelen utilizar una serie de valores que dividen la muestra en tramos iguales, cuartiles, deciles y percentiles.

Las medidas de dispersión, estudian la distribución de los valores de la serie, analizando si estos se encuentran más o menos concentrados, o más o menos dispersos. Las medidas de tendencia central tienen como objetivo el sintetizar los datos en un valor representativo, las medidas de dispersión nos dicen hasta que punto estas medidas de tendencia central, son representativas como síntesis de la información. Las medidas de dispersión cuantifican, la separación, la dispersión, la variabilidad de los valores, de la distribución, respecto al valor central. Distinguimos entre medidas de dispersión absolutas, que no son comparables entre diferentes muestras y las relativas que nos permitirán comparar varias muestras. Existen diversas medidas de dispersión, entre las más utilizadas podemos destacar las siguientes:

- Varianza. Mide la distancia existente entre los valores de la serie y la media. Se calcula como sumatorio de las diferencias al cuadrado entre cada valor y la media, multiplicadas por el número de veces que se ha repetido cada valor. El sumatorio obtenido se divide por el tamaño de la muestra. Es una medida de dispersión absoluta.
- Coeficiente de variación de Pearson. Es una medida de dispersión relativa. Cuando se quiere comparar el grado de dispersión de dos distribuciones, que no vienen dadas en las mismas unidades, o que las medias no son iguales, se utiliza el coeficiente de variación de Pearson, que se define como el cociente entre la desviación típica y el valor absoluto de la media aritmética. El coeficiente de variación de Pearson, representa el número de veces que la desviación típica contiene a la media aritmética. Es importante que todos los valores sean positivos, y su media de por tanto un valor positivo. A mayor valor de CV (coeficiente de variación de Pearson), mayor heterogeneidad de los valores estudiados, y a menor CV, mayor homogeneidad en los valores estudiados.

Depende de la desviación típica, y en mayor medida de la media aritmética, dado que cuando ésta es 0 o muy próxima, a este valor CV pierde significado, ya que puede dar valores muy grandes, que no necesariamente implican dispersión de datos. Si el valor absoluto de CV es mayor o igual a 1, se considera que el modelo no es representativo (utilizado, ver punto 1.3.3.1.1.1., de esta Tesis Doctoral, modelo formulado de valoración inmobiliaria).

- La desviación estándar o desviación típica. Se calcula como raíz cuadrada de la varianza absolutas. Es una medida de centralización o dispersión para variables de razón (ratio o cociente), y de intervalo, de gran utilidad en la estadística descriptiva (medida de dispersión absoluta). Es una medida (cuadrática), que informa de la media de distancias que tienen los datos respecto de su media aritmética, expresada en las mismas unidades que la variable independiente. Para conocer con detalle un conjunto de datos, no basta con conocer las medidas de tendencia central, sino que necesitamos conocer también la desviación que representan los datos en su distribución respecto de la media aritmética de dicha distribución, con objeto de tener una visión de los mismos más acorde con la realidad a la hora de describirlos e interpretarlos para la toma de decisiones. La desviación estándar puede ser interpretada como una medida de incertidumbre. La desviación estándar de un grupo repetido de medidas nos da la precisión de éstas. Cuando se va a determinar si un grupo de medidas está de acuerdo con el modelo teórico, la desviación estándar de esas medidas es de vital importancia, porque si la media de las medidas está demasiado alejada de la predicción (con la distancia medida en desviaciones estándar), entonces consideramos que las medidas contradicen la teoría. Esto es coherente, ya que las mediciones caen fuera del rango de valores en el cual sería razonable esperar que ocurrieran si el modelo teórico fuera correcto. La desviación estándar es uno de tres parámetros de ubicación central, que muestra la agrupación de los datos alrededor de un valor central (la media o promedio). La desviación estándar de un conjunto de datos es una medida de cuánto se desvían los datos de su media. Esta medida es más estable que el recorrido, y toma en consideración el valor de cada dato (utilizada en esta investigación, ver punto 1.3.3.1.1.1., de esta Tesis Doctoral, modelo formulado de valoración inmobiliaria).

Las distribuciones bidimensionales, son aquellas en las que se estudian al mismo tiempo dos variables de cada elemento de la población (ejemplo, superficie y precio de venta de las viviendas de una zona de trabajo, como en esta investigación, ver punto 1.3.3.1.1.1., de esta Tesis Doctoral, modelo formulado de valoración inmobiliaria). Las "x" representan una de las variables, y las "y" la otra variable. En cada intersección de un valor de "x", y un valor de "y", se recoge el número de veces que dicho par de valores se ha presentado conjuntamente. Si una de las variables (o las dos), presentan gran número de valores diferentes, y cada uno de ellos se repite en muy pocas ocasiones, puede convenir agrupar los valores de dicha variable (o de las dos), en tramos. El diagrama de dispersión o nube de puntos, se representa en un sistema de ejes coordenados, obteniendo un conjunto de puntos sobre el plano, llamado diagrama de dispersión o nube de puntos. Los métodos explicativos o de dependencia, del análisis multivariante, son técnicas que diferencian entre variables independientes (explicativas), y variables dependientes (a explicar). El objetivo principal de los métodos explicativos bidimensionales es encontrar la relación existente entre la variable dependiente y la independiente. Al clasificar los métodos explicativos por el número de variables dependientes, y las escalas de medida de las variables dependientes e independientes,

nos encontrábamos que cuando tenemos una sola variable dependiente, y todas las mediciones de la variable independiente están en escala métrica, podemos aplicar la técnica denominada regresión (utilizada en esta investigación, ver punto 1.3.3.1.1.1., de esta Tesis Doctoral, modelo formulado de valoración inmobiliaria). El análisis de regresión, trata de analizar la dependencia de una variable cuantitativa a explicar respecto de una o varias variables explicativas, también cuantitativas. Matemáticamente la regresión la podemos representar como:

$$y = f(x_i)$$

Donde “y” es la variable dependiente, y “xi” representa las diferentes variables independientes. Si solo hay una variable independiente (“x”), se trata de un modelo de regresión simple, utilizado más adelante en este punto en mi investigación de la valoración inmobiliaria (ver punto 1.3.3.1.1.1., de esta Tesis Doctoral, modelo formulado de valoración inmobiliaria).

En una distribución bidimensional, puede ocurrir que las dos variables guarden algún tipo de relación entre si (ejemplo, si se analiza los metros y el precio de un inmueble, es muy posible que exista relación entre ambas variables, ya que mientras más metros, mayor precio). El coeficiente de correlación lineal, mide el grado de intensidad de esta posible relación entre las variables. Este coeficiente se aplica, cuando la relación que puede existir entre las variables es lineal, es decir, si represento en un gráfico los pares de valores de las dos variables, la nube de puntos se aproximaría a una recta. No obstante, puede que exista una relación que no sea lineal, sino exponencial, parabólica, etc. En estos casos, el coeficiente de correlación lineal mediría mal la intensidad de la relación de las variables, por lo que convendría utilizar otro tipo de coeficiente más apropiado. Para ver, por tanto, si se puede utilizar el coeficiente de correlación lineal, lo mejor es representar los pares de valores en un gráfico y ver que forma describen.

Los valores que puede tomar el coeficiente de correlación "R" son, $-1 < R < 1$:

- Si "R" > 0, la correlación lineal es positiva (si sube el valor de una variable sube el de la otra). La correlación es tanto más fuerte cuanto más se aproxime a 1 (ejemplo, metros y precio de un inmueble).
- Si "R" < 0, la correlación lineal es negativa (si sube el valor de una variable disminuye el de la otra). La correlación negativa es tanto más fuerte cuanto más se aproxime a -1 (ejemplo, metros y repercusión de un inmueble).
- Si "R" = 0, no existe correlación lineal entre las variables. Aunque podría existir otro tipo de correlación (parabólica, exponencial, etc.).

De todos modos, aunque el valor de "R" fuera próximo a 1 o -1, tampoco esto quiere decir obligatoriamente que existe una relación de causa-efecto entre las dos variables, ya que este resultado podría haberse debido al puro azar.

Representamos en un gráfico los pares de valores de una distribución bidimensional con una regresión lineal simple. La variable "x" en el eje horizontal o eje de abscisa, y la variable "y" en el eje vertical, o eje de ordenada. Vemos que la nube de puntos sigue una tendencia lineal (regresión lineal), es decir, una recta viene definida por la siguiente fórmula:

$$y = a + bx$$

Donde "y" sería la variable dependiente, es decir, aquella que viene definida a partir de la otra variable "x" (variable independiente). Para definir la recta hay que determinar los valores de los parámetros "a" y "b". El parámetro "a", es el valor que toma la variable dependiente "y", cuando la variable independiente "x" vale 0, y es el punto donde la recta cruza el eje vertical. El parámetro "b", determina la pendiente de la recta, su grado de inclinación. Por lo tanto, la regresión lineal, nos permite calcular el valor de estos dos parámetros, definiendo la recta que mejor se ajusta a esta nube de puntos. En definitiva, las rectas de regresión las emplearemos para realizar predicciones acerca de los valores que adoptaran las variables. Puede darse el caso, de no existencia de correlación lineal entre las variables, lo cual no implica que no existan otro tipo de relaciones entre las variables estudiadas: relación exponencial, relación parabólica, etc.

El coeficiente de determinación lineal (R^2), nos explica que, si tenemos dos variables "x" e "y" relacionadas linealmente, parte de la variabilidad de la variable "y", vendrá explicada por variaciones de "x" (variabilidad explicada por el modelo), mientras que el resto responderá a variaciones de fenómenos relacionados con la variable "y" o con el azar (variabilidad no explicada por el modelo). Es el % de la varianza que esta explicada por el modelo de regresión usado. Por tanto, nos conviene disponer de una medida que indique el porcentaje de la variabilidad de la variable explicada que se debe a la variabilidad de la variable explicativa. Esta medida es el coeficiente de determinación lineal (R^2), y si su valor es alto nos indicará que el ajuste lineal efectuado es bueno. Es una medida de la bondad del ajuste lineal efectuado. Si lo expresamos en porcentaje, dicho coeficiente nos indica el % de la varianza de la variable explicada ("y"), que se ha conseguido explicar mediante la regresión lineal (es muy interesante hallarlo para el valor final obtenido en esta investigación, ver punto 1.3.3.1.1.1., de esta Tesis Doctoral, modelo formulado de valoración inmobiliaria):

- Si $R^2 = 1$, existe dependencia funcional. La totalidad de la variabilidad de "y" es explicada por la regresión.
- Si $R^2 = 0$, dependencia nula. La variable explicativa, no aporta información válida para la estimación de la variable explicada.
- Si $R^2 \geq 0.75$, se acepta el modelo ajustado.

MODELO FORMULADO DE VALORACION INMOBILIARIA

INTRODUCCION

El producto que se negocia en las diferentes empresas del sector, no es homogéneo, sino que pueden variar en función de su tamaño, localización, calidad de la construcción, estructura, etc. Además los bienes ofertados, son a su vez, una inversión y una utilidad para su poseedor, y tienen una larga vida media y un largo proceso de producción, estando ligados a una determinada localización, variando sus características con el tiempo. Su elevado valor de adquisición, hace que el mercado de estos bienes, esté estrechamente ligado al mercado de la financiación hipotecaria (muy escasa en la actualidad), por lo que la evolución de los tipos de interés, es un determinante importante de la demanda de estos bienes. Resumiendo, los inmuebles son bienes muy heterogéneos (cada uno incluye un conjunto de atributos que lo puede diferenciar radicalmente de otro), y muy ligados a la iliquidez del mercado de inmuebles (escasísima en la actualidad), lo que me lleva a afirmar, que existe una gran dificultad para valorar la evolución de los precios representativos de este mercado inmobiliario. Lo más frecuente de los estudios para la comparación de los inmuebles en este sector, es el análisis del mercado de la vivienda sobre la base de datos de precios de venta, que no incorporan correcciones por la heterogeneidad de los bienes intercambiados. En el modelo que propongo, intento homogeneizar los inmuebles sobre la base de otros similares (conseguir un valor subjetivo o valor final), sin tener en cuenta el valor objetivo o de reposición del propietario, a través de variables que influyen directamente en la decisión de compra y venta (metros, antigüedad, altura, vistas, etc.), y no en variables macroeconómicas como la demografía, los tipos de interés, la liquidez bancaria, el IPC, el PIB, el empleo, etc., que nos daría la tendencia futura en la evolución de los precios globales en el sector inmobiliario, pero no un valor real y actual del mercado inmobiliario, para un determinado inmueble heterogéneo, en principio, con los demás que se comercializan en su zona, edificio, planta, letra, etc. Con el fin de facilitar el tratamiento de los datos, (utilizo el programa informático excel, de fácil manejo, para el tratamiento de la información), estas variables intervinientes se convierten en unos códigos, representados en distribuciones de frecuencia, sin que tenga que existir ningún tipo de relación entre el valor asignado, y el significado de la variable interviniente representada, como por ejemplo, la antigüedad de un inmueble, el entorno del inmueble, las vistas del inmueble, etc. (2ª pantalla en el libro excel del modelo, valores homogeneización). Anterior a esto, hay que explicar cada uno de los individuos de la muestra (inmuebles), que van a servir para definir la valoración final o subjetiva, junto con el inmueble comparable, y el inmueble a valorar, mediante situaciones a valorar cuantitativamente y cualitativamente (1ª pantalla en el libro Excel del modelo, valores fijos homogeneización):

- Garaje independiente (si o no, descripción).
- Trastero independiente (si o no, descripción).
- Otros independientes (si o no, descripción).
- Metros cuadrados construidos con comunes según catastro del garaje en proindiviso (descripción).

- Metros cuadrados construidos con comunes según catastro del trastero en proindiviso (descripción).
- Metros cuadrados construidos con comunes según catastro del inmueble sin proindivisos (descripción).
- Valor transacción o de oferta aceptada (euros).
- Valor garaje independiente (euros).
- Valor garaje descubierto independiente (euros).
- Valor garaje sin acondicionar independiente (euros).
- Valor trastero independiente (euros).
- Valor otros independiente (euros).
- Valor garaje proindiviso (se le aplica el % del valor mínimo de referencia en euros).
- Valor trastero proindiviso (se le aplica el % del valor mínimo de referencia euros).
- Valor total no piso (euros).
- Valor total piso (suma de todos los valores monetarios extras aquí expresados euros).
- Tipología (descripción).
- Uso (descripción).
- Antigüedad (descripción).
- Última planta (descripción).
- Penúltima planta (descripción).
- Atico (descripción).

El cálculo del valor mínimo de referencia %, se utiliza para valorar en euros:

- Garaje proindiviso.
- Trastero proindiviso.
- Terrazas o terrazas ático.
- Plaza de garaje descubierta independiente.
- Plaza de garaje sin acondicionar independiente.

Una variable, es una característica o propiedad de un elemento (individuo, objeto, transacción, suceso, etc.), que toma distintos valores para cada elemento. En general se clasifican en dos grandes grupos, variables no métricas o cualitativas y variables métricas o cuantitativas. Las variables cuantitativas o métricas, son aquellas en las que los valores tomados por diferentes individuos tienen un significado propio. Las variables cualitativas o no métricas, son aquellas en las que las distintas características de los elementos estudiados son cualidades o categorías. Según la influencia que asignemos al modelo a estudiar ($y=a+bx$), podrán ser, variables independientes (“x”, manipulable), variable dependiente (“y”, observada y medida), y variable interviniente (características o propiedades, que de una manera u otra, afectan el resultado que se espera, y están vinculadas con las variables independientes y dependientes). En el modelo obtenido en esta investigación, la variable independiente son los metros cuadrados construidos con comunes según catastro (“M2”, valor numérico real), la variable dependiente es la repercusión euros metros cuadrados construidos con comunes según catastro (“VALOR €/M2”, valor numérico real, que incluye parte de la independiente, es decir, “M2”), y las variables intervinientes son variables cualitativas a las que se les atribuye un valor numérico (variables cualitativas ordinales o

cuasicuantitativas). El catastro, hace que los valores de los metros cuadrados construidos con comunes de las muestras utilizadas (inmuebles), se homogenicen, ya que sería muy complejo coger mediciones de planos de inmuebles y todas sus zonas comunes. La variable independiente y la dependiente, de este modelo a estudiar, en principio están en cada uno de los inmuebles relacionados por definición (5ª pantalla en el libro excel del modelo). En las variables intervinientes, para este modelo de estudio del valor final o subjetivo, de mercado de un inmueble determinado, vuelvo a meter la variable metros cuadrados construidos con comunes, pero esta vez como variable cualitativa a la que se le atribuye un valor numérico a escala métrica o código, en función de grupos de metros (2ª pantalla en el libro excel del modelo). Estas variables intervinientes no se recogen y escalifican, al azar, sino que se ha realizado un proceso consensuado y sistemático, de investigación, tanto empírica (bibliografía, muestras, estudios, experiencia, etc.), como psicosocial (preferencias del vendedor y comprador, de inmuebles), hasta conseguir estructurarlas en 5 grupos, con un total de 25 variables intervinientes (distinta ponderación y % de participación en la formación parcial del valor final), pudiéndose variar tanto en su escala o código, como en número (individual o por grupos de estudio), tantas veces como se quiera en función de los hábitos y tendencias del mercado, en ese momento (2ª pantalla en el libro excel del modelo). Por lo tanto, el modelo obtenido es un modelo dinámico, que admite variaciones tanto de los individuos que lo componen, como en las variables intervinientes e independiente. La variable independiente, del modelo investigado, solo puede variar su valor numérico de sus datos.

Anterior a la regresión simple (5ª pantalla en el libro excel del modelo), se debe utilizar la detección automática, o utilización comparables, que consiste en seleccionar, dentro de la población de una muestra, los inmuebles más parecidos al objeto de evaluación (submuestras de la población). Lo ideal, es obtener cuanto más inmuebles mejor (precios de ventas o ofertas aceptadas pero no finalizadas en escritura pública), relacionados con el inmueble a valorar, por zonas de proximidad (gran variedad de tipos de inmuebles), dentro de la zona principal, es decir, Castellana-Orense (ver punto 1.3.3.1.1., de esta Tesis Doctoral), y por una orquilla de metros (dormitorios). Pero si no es imposible conseguir muchas, con 10 muestras sería suficiente (mínimo). En este estudio utilizo una muestra comparable (precio de venta), que podría estar en el mismo edificio, o colindante, con mismos metros, posible misma letra, una altura más, mismo estado de conservación, etc., que homogeneizo temporalmente, ya que al ser un precio final de venta, y ser un inmueble con características similares al inmueble objeto de valoración, no lo tengo que homogenizar respecto a los demás inmuebles. Posteriormente se ajustan los precios de los inmuebles base del estudio, con lo que se obtiene el valor del inmueble objeto de tasación. La realización de los correspondientes ajustes viene obligada por las diferencias existentes entre el inmueble que se evalúa, y los demás que sirven para la comparación, y ha de hacerse con mucho sentido común. Tales ajustes tienen que ser porcentuales y en escala, ya que en esta investigación se utilizan variables intervinientes (variables cualitativas ordinales o cuasicuantitativas), a las que se les atribuye un valor numérico (ver punto 1.3.3.1.1.1., de esta Tesis Doctoral, modelo formulado de valoración inmobiliaria). El ajuste se efectúa por cada característica de las muestras (variables intervinientes), que sea diferente entre el inmueble base y el sujeto de valoración (2ª pantalla en el libro excel del modelo). La problemática que se presenta, es que el mercado de cada una de las tipologías que hemos de evaluar ha de ser transparente (máxima información), concurrente (con muchos intervinientes), y frecuente (no tenga mucha carencia en el tiempo),

circunstancias no siempre fáciles de reunir. La estratificación de la muestra debe ser muy cuidadosa, distinguiendo, en todo caso, al uso del inmueble (en el modelo explicativo siempre es residencial), a la localización del inmueble (atendiendo al entorno, infraestructuras externas, etc.), a la tipología de la edificación (en esta investigación siempre es vivienda en altura), a la calidad o categoría de la edificación, a la antigüedad y estado de la edificación, a la superficie del inmueble (metro cuadrado construido con comunes según catastro, siendo la variable que más influye, en la dependiente 50%, en las intervinientes 50% y en la independiente 100%), etc. Una vez obtenido un precio promedio homogenizado de todas los inmuebles, hay que corregir el valor de todos los inmuebles, en base a la realidad de nuestro inmueble objeto de valoración, ya que habrán factores que supongan una apreciación y otros que deprecien el mismo, en función de la fecha de alta del inmueble en la distribución de frecuencia (utilizo el índice fotocasa.es, para la homogenización temporal, que aunque no utiliza testigos de ventas realizadas, las variaciones de los inmuebles son siempre en la misma categoría, es decir, sobre valores de venta). Todas estas muestras homogenizadas en sus valores de la variable dependiente, es decir, repercusión (“VALOR €/M2”, 4ª pantalla en el libro excel del modelo), pasan un segundo filtro (5ª pantalla en el libro excel del modelo), creando una recta de regresión. Se utilizarán tantos modelos como sean necesarios para escoger el más significativo (en el nuestro se utilizan cuatro, escogiendo el último modelo), utilizando la estadística descriptiva (desviación típica de los “M2”, media aritmética de los “M2”, coeficiente de variación/asimetría, coeficiente de correlación “R”, coeficiente de determinación lineal “R2” y gráfico de la recta de regresión no utilizado en el modelo final). La valoración final obtenida para la muestra a valorar (4ª pantalla en el libro excel del modelo), se obtiene de la recta de regresión, que es tratada tanto temporal como con los valores finales de homogenización (3ª pantalla en el libro excel del modelo), y se le suma a los valores fijos de homogeneización (1ª pantalla en el libro excel del modelo), para hallar la bondad del modelo. Esta valoración final tiene su fundamento temporal en la fecha presente en la que se realiza la valoración, por lo que si no se vende en un período de tiempo corto (liquidez del mercado financiero, incertidumbre, etc.), esta valoración tendría que ser revisada, para obtener un nuevo valor que se adecue al intervalo temporal que a recorrido (labor comercial de comerciales captadores y vendedores, a la hora de intentar vender el inmueble valorado). Finalmente, se utiliza, si es posible, para ver como ha influido la negociación en el valor final, el % de variación entre el inmueble valorado y el comparable (% error medio, 5ª pantalla en el libro excel del modelo).

El método de comparación según el mercado suele automatizarse con lo que la valoración, puede practicarse con mucha, rapidez y objetividad, segmentando el mercado, con técnicas de segmentación. Para ello ha de construirse, por técnicas estadísticas de regresión simple, sobre una distribución bidimensional o nube de puntos (media aritmética, desviación típica y estándar, coeficiente de variación de Pearson, coeficiente de correlación “R” y coeficiente de determinación lineal “R2”), un modelo en el que el valor final, es función de una serie de características de localización, y constructivas del inmueble. La adquisición de un bien inmueble, no sólo es la suma de sus partes, sino también un total de variables, por lo que estas no son totalmente interdependientes entre sí, como ocurre con los precios implícitos que llevan asociadas. La adecuación del modelo de regresión simple a la realidad del mercado, se mide al final por el coeficiente de determinación lineal o “R2” (ver si las variables son estadísticamente significativas), que varía entre 0 y 1, indicando los valores próximos a 0 una absoluta falta de correlación entre el modelo y el mercado, mientras que valores

de “R2” próximos a 1, indican la adecuación del modelo a la realidad del mercado (por ejemplo, si $R^2 = 0,75$ significa que el modelo de regresión desarrollado explica en un 75% la variable dependiente). Si se logra un modelo de regresión adecuado al mercado, significa que se han superado los obstáculos para la adecuada explotación de la muestra, que se han de mantener actualizadas. Finalmente, tengo que decir que para la obtención de este modelo de valoración inmobiliaria, he realizado diferentes pruebas de valoración para su obtención (diferentes momentos temporales), con distintos inmuebles reales (trabajo en una compañía inmobiliaria de primera línea, como es Consulting Inmobiliario Gilmar, www.gilmar.es, en calidad de director comercial), y con el mismo número de inmuebles base del estudio, obteniendo resultados similares al de esta investigación. Por motivos de la ley protección de datos, me es imposible ofrecer más información que la ofrecida en esta investigación (quito dirección exacta, fecha de venta u oferta aceptada, etc., y solo describo un modelo de validación con un ejemplo que resume todos los demás,).

Los metros cuadrados construidos con comunes según catastro, son una parte importantísima en el modelo obtenido de valoración inmobiliaria, viene a suponer un 67% del total del estudio (variable más influyente, en la independiente 100%, en la dependiente 50% y en las intervinientes 50%), porque pienso que es la variable más importante a la hora de, poner y decidir, un valor de, venta y de compra, y además, es la variable independiente que se puede manipular para obtener la recta de regresión lineal (distribuciones bidimensionales), del modelo de regresión simple a estudiar. Pero conocer la superficie de un inmueble, no siempre es fácil, ningún comprador, hará una operación sin ver el inmueble en venta (cuerpo cierto, o lo que es lo mismo, ambas partes conocen las características de la propiedad). Lo más lógico, es utilizar la superficie que figura en el catastro, en vez de la que figura en las escrituras. Existe un problema en la mayoría de los inmuebles, que no tienen computados todos los metros, o se omiten elementos de la vivienda como, las terrazas, etc., en la escrituras Superficie útil, es toda aquella que se puede pisar dentro del inmueble, entrando todo el interior de una vivienda, pero quedarían excluidas todas las partes que aún estando dentro del inmueble no son útiles, como el espacio de los tabiques (proporciona una idea al comprador, del espacio del que dispondrá para vivir). Sin embargo, a no ser que se tenga el plano de la vivienda original, es difícil de conocer. Superficie construida (metros construidos sin comunes), es la superficie que incluirá todos los metros cuadrados que estén dentro del perímetro del inmueble. En uso residencial, no se considera superficie construida sin comunes, los espacios de altura inferior a 1,50 metros. La superficie construida con elementos comunes (metros construidos con comunes), es la superficie que realmente refleja el catastro, y la que utilizan principalmente, los tasadores a la hora de valorar un inmueble (caso del modelo investigado). Todo inmueble en altura, tendrá un coeficiente de participación en los elementos comunes que viene reflejado en el catastro, y en las escrituras, y que sumada a la superficie construida sin comunes, da la superficie construida con elementos comunes. El catastro, muestra normalmente como superficie este dato, pero también describe, qué parte pertenece a elementos comunes, y qué parte al inmueble (construidos sin comunes). Las terrazas, miradores, balcones, etc., que estén cubiertos, computan al 50%. Sin embargo, si la terraza está cerrada por tres de sus cuatro paredes, computará al 100%. La información del catastro, es pública y gratuita, y puede ser consultada en cualquier momento por Internet, por lo que es muy útil a la hora de obtener la superficie de un inmueble en comparación con otros (homogeneización), y sólo se tiene que entrar en la página Web del catastro (www.catastro.meh.es), y buscar

con su localizador de inmuebles. El catastro, tiene una gran cantidad de información y mapas de todos los edificios de España (organismo dependiente del Ministerio de Economía y Hacienda de España). Las valoraciones de los inmuebles, se tienen que elaborar según el precio del metro cuadrado construido con comunes, por lo que tratar de obtener un precio en función de la superficie útil (situación del cliente comprador del inmueble), es poco lícito, ya que también se compra el coeficiente de participación en los metros comunes (rellanos, escaleras, ascensores, patios, etc.). A los metros construidos con comunes, no se les deben incluir los trasteros y garajes, de propiedad independiente (www.idealista.com).

El índice inmobiliario fotocasa.es, que se utiliza en esta investigación para la homogeneización temporal, es una fuente de referencia para el Fondo Monetario Internacional, ya que este último, ha utilizado sus datos para un reciente estudio de la economía española. La metodología utilizada por fotocasa.es sería, según su página Web (www.fotocasa.es): “Este estudio se ha elaborado a partir de la base de datos del portal inmobiliario fotocasa.es. Todas las observaciones que se incluyen se refieren a viviendas de segunda mano y los datos provienen de los oferentes de viviendas, quienes insertan directamente su oferta en el portal. Por lo tanto, los valores indicados son de oferta y no necesariamente constituyen el precio al que, finalmente, se cierran las transacciones. Los datos provienen tanto de particulares como de profesionales del sector inmobiliario. La información se refiere a pisos y áticos, se excluyen otras viviendas, como apartamentos, dúplex y lofts, y las unifamiliares, como torres, chalés y casas adosadas, con el fin de tener una muestra más homogénea. Las viviendas unifamiliares pueden tener, además de la superficie construida otros elementos, como jardín y piscinas, que harían impropia la comparación con los pisos. Los precios indicados son los precios medios por cada categoría, expresados originalmente en euros por metro cuadrado construido de la vivienda. Se ha tomado como fecha inicial del estudio el mes de enero de 2005. A partir de entonces, se disponen de datos elaborados cada mes. Estos datos cubren toda la geografía nacional y luego se desglosan geográficamente, por comunidades autónomas, provincias, municipios y distritos de las principales ciudades. También se ha desglosado la información por tamaño de vivienda, al ser un elemento importante en la formación de los precios. Constituyéndose cuatro tipos de vivienda: hasta 60 m², de 61 a 100 m², de 101 a 150 m² y mayores de 150 m². Los Índices de precios usados en estos informes tendrán base igual a 1.000 en enero de 2005, de forma que la variación mensual o interanual del índice permitirá seguir la evolución de los precios de forma sencilla. La calidad de los datos ofrecidos viene asegurada por los filtros de calidad aplicados a todo su portal por fotocasa.es y por los filtros estadísticos ad hoc que se han aplicado en este estudio. Los filtros de calidad de fotocasa.es incluyen un conjunto de validaciones durante el proceso de entrada de anuncios, como por ejemplo: ubicación exacta del inmueble (correspondencia entre código postal, municipio y provincia), límites superiores e inferiores de precios, tamaños máximos de inmuebles, etc. Adicionalmente, se ejecutan procesos periódicos sobre la base de anuncios para detectar y eliminar duplicidades e incoherencias en la relación precio-superficie. Los filtros estadísticos y formales para asegurar la fiabilidad del estudio son de dos tipos. Por un lado, para evitar la influencia de precios extremos, que a veces proceden de errores al entrar la información en el portal, se han filtrado previamente los datos, de forma que la muestra final sólo incluye las ofertas de venta que cumplen los requisitos siguientes, superficie comprendida entre 25 y 300 m², precio comprendido entre 50.000 y 2.500.000 euros, y precio por unidad de superficie comprendido entre 100 y 15.000 euros por m². Por otro lado, con el fin de evitar

confundir al lector con datos de poca fiabilidad, cuyas variaciones en el tiempo serían erráticas, se ha establecido un tamaño mínimo de muestra. Las observaciones de cada categoría estudiada que no superen el tamaño mínimo de muestra se consideran como no significativas. Esta situación se indica en la categoría correspondiente con “ns” (no significativo). La base del cálculo del tamaño mínimo de muestra busca que la asignación de un precio medio a una zona tenga, con un 95% de confianza, un error inferior al 10% del valor asignado. En la determinación del tamaño mínimo de muestra intervienen la media y la desviación típica de los precios nacionales. Debe mencionarse que, pese a que el cálculo del tamaño de muestra mínimo se ha ido actualizando durante el período estudiado, las variaciones han sido pequeñas, oscilando el mínimo de observaciones requerido entre 56 y 64, lo que demuestra la robustez del método empleado. Los precios medios a nivel nacional y por comunidades autónomas se obtienen a partir de los valores de las provincias que las forman. Para agregar los datos por provincias se pondera cada una según el peso que tiene en el mercado de compraventa de viviendas de segunda mano. Ese peso se obtiene a partir del número de transacciones inmobiliarias de vivienda de segunda mano que ha tenido lugar en los últimos cuatro trimestres de los que se dispone información, según informa el Ministerio de Vivienda. Los precios promedio a niveles de agregación menor (provincias, municipios, códigos postales) se obtienen a partir del total de datos disponibles para esa demarcación. El Índice Inmobiliario fotocasa.es, elaborado por la escuela de negocios IESE. Desde 2005 fotocasa.es publica su indicador del precio medio de la vivienda en España, informe elaborado sobre la base de más de 420.000 inmuebles, la mayor oferta inmobiliaria en Internet. Durante este tiempo, el Índice fotocasa.es ha reflejado con sus datos el final del anterior ciclo expansivo, la totalidad del ciclo recesivo y los primeros indicios de cambio de tendencia a partir del último semestre de 2009, cuando el Índice refleja una frenada de la caída de los precios y un tendencia hacia la estabilización de los precios que se prevé se haga efectiva durante 2010. El portal inmobiliario fotocasa.es, considerado por el Fondo Monetario Internacional como fuente de referencia para sus análisis, elabora desde enero de 2005, conjuntamente con la escuela de negocios IESE Business School, el Índice Inmobiliario fotocasa.es. Este índice tiene como objetivo ser el indicador de referencia de la evolución del precio de la vivienda en España. Para realizar el Índice se toma como referencia el precio medio de la vivienda en abril de 2005 con un valor inicial de 1.000 puntos. El estudio se realiza a partir de la base de datos de inmuebles del portal inmobiliario fotocasa.es, que es analizada estadísticamente y depurada por IESE Business School. Desde 2005 este portal inmobiliario publica el Índice Inmobiliario fotocasa.es con la evolución del precio medio de la vivienda en España, elaborado sobre la base de más de 400.000 inmuebles, la mayor oferta inmobiliaria en Internet. Todas las observaciones (anuncios) que se incluyen en el estudio se refieren a viviendas de segunda mano, exclusivamente pisos y áticos. Los datos provienen de los oferentes de viviendas, quienes insertan directamente sus viviendas en el portal. Por lo tanto, los valores indicados por el índice inmobiliario fotocasa.es son precios de oferta y no necesariamente constituyen el precio al que, finalmente, se cierran las transacciones. En este sentido, el Índice Inmobiliario fotocasa.es refleja la tendencia del mercado con cierta antelación al resto de estadísticas existentes ya que se basa en el precio de intención de venta y en sus variaciones”.

DESCRIPCION DEL METODO DE VALORACION INMOBILIARIA

1ª PANTALLA VALORES FIJOS DE HOMOGENEZACION

MUESTRA:

1ª **C/Capitán Haya,XX.**
2ª **C/General Moscardo,XX.**
3ª **C/Hermano Garate, XX.**
4ª **C/Infanta Mercedes,XX.**
5ª **C/Sor Angela de la Cruz,XX.**
6ª **C/Capitán Haya,XX.**
7ª **C/Comandante Zorita,XX.**
8ª **C/Orense,XX.**
9ª **C/Sor Angela de la Cruz,XX.**
10ª **C/Orense,XX.**
COMPARACION **C/Orense,ZZZ 12YYYY.**
VALORACION **C/ORENSE,ZZZ 11YYYY.**

SITUACIONES A VALORAR CUANTITATIVAMENTE Y CUALITATIVAMENTE:

- GARAJE INDEPENDIENTE (si o no, descripción).
- TRASTERO INDEPENDIENTE (si o no, descripción).
- OTROS INDEPENDIENTES (si o no, descripción).
- METROS CUADRADOS CONSTRUIDOS CON COMUNES SEGUN CATASTRO DEL GARAJE EN PROINDIVISO (descripción).
- METROS CUADRADOS CONSTRUIDOS CON COMUNES SEGUN CATASTRO DEL TRASTERO EN PROINDIVISO (descripción).
- METROS CUADRADOS CONSTRUIDOS CON COMUNES SEGUN CATASTRO DEL INMUEBLE SIN PROINDIVISOS (descripción).
- VALOR TRANSACCION O DE OFERTA ACEPTADA (euros).
- VALOR GARAJE INDEPENDIENTE (euros).
- VALOR GARAJE DESCUBIERTO INDEPENDIENTE (euros).
- VALOR GARAJE SIN ACONDICIONAR INDEPENDIENTE (euros).
- VALOR TRASTERO INDEPENDIENTE (euros).
- VALOR OTROS INDEPENDIENTE (euros).
- VALOR GARAJE PROINDIVISO (se le aplica el % del valor mínimo de referencia en euros).
- VALOR TRASTERO PROINDIVISO (se le aplica el % del valor mínimo de referencia euros).
- VALOR TOTAL NO PISO (euros).
- VALOR TOTAL PISO (suma de todos los valores monetarios extras aquí expresados euros).
- TIPOLOGIA (descripción).
- USO (descripción).

- ANTIGÜEDAD (descripción).
- ULTIMA PLANTA (descripción).
- PENULTIMA PLANTA (descripción).
- ATICO (descripción).

EL CALCULO DEL VALOR MÍNIMO DE REFERENCIA %, SE UTILIZA PARA VALORAR EN EUROS:

- GARAJE PROINDIVISO.
- TRASTERO PROINDIVISO.
- TERRAZAS O TERRAZAS ATICO.
- PLAZA DE GARAJE DESCUBIERTA INDEPENDIENTE.
- PLAZA DE GARAJE SIN ACONDICIONAR INDEPENDIENTE.

2ª PANTALLA
VALORES DE HOMOGENIZACION
VARIABLES INTERVINIENTES (CUALITATIVAS ORDINALES O
CUASICUANTITATIVAS)

MUESTRA:

- 1ª **C/Capitán Haya,XX.**
 - 2ª **C/General Moscardo,XX.**
 - 3ª **C/Hermano Garate, XX.**
 - 4ª **C/Infanta Mercedes,XX.**
 - 5ª **C/Sor Angela de la Cruz,XX.**
 - 6ª **C/Capitán Haya,XX.**
 - 7ª **C/Comandante Zorita,XX.**
 - 8ª **C/Orense,XX.**
 - 9ª **C/Sor Angela de la Cruz,XX.**
 - 10ª **C/Orense,XX.**
- VALORACION **C/ORENSE,ZZZ 11YYY.**

GRUPOS DE VARIABLES (ESCALA METRICA Y % PONDERACION, SOBRE EL TOTAL):

A	150	50%
----------	------------	------------

1 VARIABLE INTERVINIENTE.

METROS CUADRADOS CONSTRUIDOS SEGUN CATASTRO (150 Y 50%):

- 10 MAS 501.**
- 20 401 A 500.**
- 30 351 A 400.**
- 40 301 A 350.**
- 50 271 A 300.**
- 60 241 A 270.**
- 70 211 A 240.**
- 80 181 A 210.**
- 90 151 A 180.**
- 100 121 A 150.**
- 110 96 A 120.**
- 120 66 A 95.**
- 130 46 A 65.**
- 140 36 A 45.**
- 150 25 A 35.**

6 VARIABLES INTERVINIENTES.**GARAJE/TRASTERO (13 Y 4,33%):**

- 1 IMPOSIBLE GARAJE/TRASTERO.
- 2 POSIBLE TRASTERO/IMPOSIBLE GARAJE.
- 3 POSIBLE GARAJE/IMPOSIBLE TRASTERO.
- 4 POSIBLE GARAJE + TRASTERO.
- 5 TRASTERO ALQUILER FUERA.
- 6 GARAJE ALQUILER FUERA.
- 7 GARAJE/TRASTERO ALQUILER FUERA.
- 8 TRASTERO.
- 9 GARAJE ALQUILER/FUERA + TRASTERO.
- 10 GARAJE.
- 11 TRASTERO ALQUILER/FUERA + GARAJE.
- 12 TRASTER + GARAJE.
- 13 OTROS.

ENTORNO (9 Y 3%):

- 1 MARGINAL.
- 2 MALO.
- 3 REGULAR/MALO.
- 4 REGULAR.
- 5 BUENO/REGULAR.
- 6 BUENO.
- 7 MAGNIFICO.
- 8 SEÑORIAL.
- 9 UNICO.

TIPO CALLE (9 Y 3%):

- 1 MALA.
- 2 SECUNDARIA/MALA.
- 3 SECUNDARIA/REGULAR.
- 4 SECUNDARIA.
- 5 PRINCIPAL/MALA.
- 6 PRINCIPAL/REGULAR.
- 7 PRINCIPAL.
- 8 MAGNIFICA.
- 9 UNICA.

EDIFICIO (9 Y 3%):

- 1 MALO.
- 2 REGULAR/MALO.
- 3 REGULAR.
- 4 BUENO/REGULAR.
- 5 BUENO.

- 6 MAGNIFICO.**
- 7 SEÑORIAL.**
- 8 HISTORICO.**
- 9 UNICO.**

EXTERIOR/INTERIOR (9 Y 3%):

- 1 INTERIOR NO LUMINOSO.**
- 2 INTERIOR.**
- 3 INTERIOR LUMINOSO.**
- 4 INTERIOR PATIO MANZANA NO LUMINOSO.**
- 5 INTERIOR PATIO MANZANA.**
- 6 INTERIOR PATIO MANZANA LUMINOSO.**
- 7 EXTERIOR NO LUMINOSO.**
- 8 EXTERIOR.**
- 9 EXTERIOR LUMINOSO.**

ESTADO CONSERVACION (8 Y 2,67%):

- 1 REFORMA INTEGRAL.**
- 2 ACTUALIZAR.**
- 3 FONTANERIA + ELECTRICIDAD.**
- 4 PINTAR.**
- 5 REGULAR/BUENO.**
- 6 BUENO.**
- 7 MUY BUENO.**
- 8 ESTRENAR.**

6 VARIABLES INTERVINIENTES.**ALTURA (11 Y 3,67%):**

- 1 SOTANO o SEMISOTANO.
- 2 BAJO.
- 3 1° o ENTREPLANTA.
- 4 2°.
- 5 3° o 4°.
- 6 5° o 6°.
- 7 MAS 7° o PENULTIMA PLANTA.
- 8 ULTIMA PLANTA.
- 9 ATICO.
- 10 ATICO MAGNIFICO.
- 11 ATICO UNICO.

ANTIGÜEDAD (8 Y 2,67%):

- 1 MAS 101 AÑOS.
- 2 61 A 100 AÑOS.
- 3 31 A 60 AÑOS.
- 4 21 A 30 AÑOS.
- 5 11 A 20 AÑOS.
- 6 6 A 10 AÑOS.
- 7 2 A 5 AÑOS.
- 8 0 A 1 AÑOS.

INFRAESTRUCTURAS INTERNAS (7 Y 2,34%):

- 1 NO.
- 2 DESCUIDADAS.
- 3 NORMAL.
- 4 NORMAL CUIDADAS.
- 5 MUCHAS.
- 6 MUCHAS CUIDADAS.
- 7 UNICAS.

GARAJE (4 Y 1,33%):

- 1 NO.
- 2 DESCUBIERTA o PROINDIVISO.
- 3 NORMAL.
- 4 DOBLE o +.

RESIDENCIAL/MIXTO (4 Y 1,33%):

- 1 MIXTO MUCHAS OFICINAS.
- 2 MIXTO REGULAR OFICINAS.
- 3 MIXTO POCAS OFICINAS.

4 RESIDENCIAL.

TRASTERO (4 Y 1,33%):

1 NO.

2 NORMAL.

3 GRANDE.

4 INDEPENDIENTE.

6 VARIABLES INTERVINIENTES.**PORTERO (9 Y 3%):**

- 1 NO.
- 2 BASURAS.
- 3 CONSERJERIA.
- 4 PORTERIA SEMANA LABORAL.
- 5 PORTERIA TODOS DIAS.
- 6 24 HORAS.
- 7 CAMARAS SEGURIDAD.
- 8 VIGILANTES PRIVADOS.
- 9 VIGILANTES PRIVADOS 24 HORAS.

ORIENTACION (9 Y 3%):

- 1 NORTE.
- 2 SUR.
- 3 NORTE + OTRA ORIENTACION.
- 4 SUR + OTRA ORIENTACION.
- 5 SALIENTE.
- 6 PONIENTE.
- 7 SALIENTE + PONIENTE.
- 8 3 ORIENTACIONES.
- 9 TODAS.

INFRAESTRUCTURAS EXTERNAS (5 Y 1,67%):

- 1 ESCASAS.
- 2 NORMALES.
- 3 BUENAS.
- 4 MUCHAS.
- 5 EXCELENTES.

VECINDARIO (5 Y 1,67%):

- 1 MARGINAL.
- 2 REGULAR/RUIDOSO.
- 3 BUENO.
- 4 MUY BUENO.
- 5 SEÑORIAL.

ARREGLADO (5 Y 1,67%):

- 1 DESORDEN.
- 2 NORMAL.
- 3 BIEN.
- 4 MUY BIEN.
- 5 MAGNIFICO.

VISTAS (4 Y 1,32%):

1 NO.

2 NORMALES.

3 MAGNIFICAS.

4 ESPECTACULARES.

B4

18

6,00%

6 VARIABLES INTERVINIENTES.

SERVIDUMBRES NO FINANCIERAS (3 Y 1%):

- 1 COMPLICADAS.**
- 2 NORMALES.**
- 3 NINGUNAS.**

SERVIDUMBRES FINANCIERAS (3 Y 1%):

- 1 EMBARGOS/OTROS.**
- 2 HIPOTECAS.**
- 3 NINGUNAS.**

DERRAMAS (3 Y 1%):

- 1 ALTAS/LARGAS.**
- 2 NORMALES/BAJAS.**
- 3 NO/CORTAS.**

GASTOS COMUNIDAD/IMPUESTOS DIRECTOS RELACIONADOS (3 Y 1%):

- 1 ALTOS.**
- 2 NORMAL.**
- 3 BAJOS.**

GASTO CALEFACCION/AIRE ACONDICIONADO (3 Y 1%):

- 1 NINGUNO INDIVIDUAL.**
- 2 UNO INDIVIDUAL.**
- 3 DOS INDIVIDUAL.**

VISITAS (3 Y 1%):

- 1 MALAS.**
- 2 PROPIETARIOS.**
- 3 LLAVES.**

**3ª PANTALLA
VALORES FINALES DE HOMOGENIZACION**

MUESTRA:

- 1ª **C/Capitán Haya,XX.**
 - 2ª **C/General Moscardo,XX.**
 - 3ª **C/Hermano Garate, XX.**
 - 4ª **C/Infanta Mercedes,XX.**
 - 5ª **C/Sor Angela de la Cruz,XX.**
 - 6ª **C/Capitán Haya,XX.**
 - 7ª **C/Comandante Zorita,XX.**
 - 8ª **C/Orense,XX.**
 - 9ª **C/Sor Angela de la Cruz,XX.**
 - 10ª **C/Orense,XX.**
- VALORACION **C/ORENSE,ZZZ 11YYY.**

Sobre **A=%=*NUMERO MUESTRA:**

A	TOTALES	TOTALES PONDERADOS
---	---------	--------------------

A	TOTALES	TOTALES PONDERADOS
C/Capitán Haya,XX	130	65,00
C/General Moscardo,XX	90	45,00
C/Hermano Garate,XX	120	60,00
C/Infanta Mercedes,XX	130	65,00
C/Sor Angela de la Cruz,XX	90	45,00
C/Capitán Haya,XX	110	55,00
C/Comandante Zorita,XX	80	40,00
C/Orense,XX	100	50,00
C/Sor Angela de la Cruz,XX	70	35,00
C/Orense,XX	90	45,00
C/ORENSE,ZZZ 11YYY	90	45,00

Sobre **B1=%=*NUMERO MUESTRA:**

B1	TOTALES	TOTALES PONDERADOS
-----------	----------------	---------------------------

B1	TOTALES	TOTALES PONDERADOS
-----------	----------------	---------------------------

C/Capitán Haya,XX	45	8,55
C/General Moscardo,XX	40	7,60
C/Hermano Garate,XX	41	7,79
C/Infanta Mercedes,XX	33	6,27
C/Sor Angela de la Cruz,XX	44	8,36
C/Capitán Haya,XX	42	7,98
C/Comandante Zorita,XX	35	6,65
C/Orense,XX	33	6,27
C/Sor Angela de la Cruz,XX	41	7,79
C/Orense,XX	35	6,65
C/ORENSE,ZZZ 11YYY	35	6,65

Sobre **B2=%=*NUMERO MUESTRA:**

B2	TOTALES	TOTALES PONDERADOS
-----------	----------------	---------------------------

B2	TOTALES	TOTALES PONDERADOS
-----------	----------------	---------------------------

C/Capitán Haya,XX	20	2,53
C/General Moscardo,XX	25	3,17
C/Hermano Garate,XX	18	2,28
C/Infanta Mercedes,XX	19	2,41
C/Sor Angela de la Cruz,XX	21	2,66
C/Capitán Haya,XX	16	2,03
C/Comandante Zorita,XX	18	2,28
C/Orense,XX	15	1,90
C/Sor Angela de la Cruz,XX	17	2,15
C/Orense,XX	17	2,15
C/ORENSE,ZZZ 11YYY	16	2,03

Sobre **B3=%=*NUMERO MUESTRA:**

B3	TOTALES	TOTALES PONDERADOS
-----------	----------------	---------------------------

B3	TOTALES	TOTALES PONDERADOS
C/Capitán Haya,XX	21	2,59
C/General Moscardo,XX	15	1,85
C/Hermano Garate,XX	19	2,34
C/Infanta Mercedes,XX	18	2,22
C/Sor Angela de la Cruz,XX	18	2,22
C/Capitán Haya,XX	19	2,34
C/Comandante Zorita,XX	20	2,47
C/Orense,XX	21	2,59
C/Sor Angela de la Cruz,XX	18	2,22
C/Orense,XX	22	2,71
C/ORENSE,ZZZ 11YYY	22	2,71

Sobre **B4=%=*NUMERO MUESTRA:**

B4	TOTALES	TOTALES PONDERADOS
-----------	----------------	---------------------------

B4	TOTALES	TOTALES PONDERADOS
C/Capitán Haya,XX	15	0,90
C/General Moscardo,XX	12	0,72
C/Hermano Garate,XX	13	0,78
C/Infanta Mercedes,XX	15	0,90
C/Sor Angela de la Cruz,XX	13	0,78
C/Capitán Haya,XX	14	0,84
C/Comandante Zorita,XX	14	0,84
C/Orense,XX	11	0,66
C/Sor Angela de la Cruz,XX	12	0,72
C/Orense,XX	11	0,66
C/ORENSE,ZZZ 11YYY	12	0,72

**(TOTALES PONDERADOS A+B1+B2+B3+B4) x (MEDIA ARITMETICA
TOTALES PONDERADOS) = VARIACION TOTAL**

	TOTALES PONDERADOS A+B1+B2+B3+B4	VARIACION TOTAL
C/Capitán Haya,XX	79,57	1,266840666
C/General Moscardo,XX	58,34	0,928744072
C/Hermano Garate,XX	73,19	1,165268404
C/Infanta Mercedes,XX	76,80	1,222634974
C/Sor Angela de la Cruz,XX	59,02	0,939623024
C/Capitán Haya,XX	68,19	1,08561325
C/Comandante Zorita,XX	52,24	0,831629527
C/Orense,XX	61,42	0,977832025
C/Sor Angela de la Cruz,XX	47,88	0,762322644
C/Orense,XX	57,18	0,910276388
C/ORENSE,ZZZ 11YYY	57,11	0,909215027
MEDIA ARITMETICA T.PONDERADOS	62,81	

4ª PANTALLA VALORACION HOMOGENEA Y FINAL

MUESTRA:

- 1ª C/Capitán Haya,XX.
- 2ª C/General Moscardo,XX.
- 3ª C/Hermano Garate, XX.
- 4ª C/Infanta Mercedes,XX.
- 5ª C/Sor Angela de la Cruz,XX.
- 6ª C/Capitán Haya,XX.
- 7ª C/Comandante Zorita,XX.
- 8ª C/Orense,XX.
- 9ª C/Sor Angela de la Cruz,XX.
- 10ª C/Orense,XX.

COMPARACION C/Orense,ZZZ 12YYYY.
VALORACION C/ORENSE,ZZZ 11YYYY.

ESTRUCTURACION DE RESULTADOS:

D.T.= DIRECCION TESTIGO	Ejemplo, C/Capitán Haya, XX (inmueble con el nº de orden 1)
T.= TIPOLOGIA	Ejemplo, ALTURA
U.= USO	Ejemplo, RESIDENCIAL
F.O.= FECHA OPERACIÓN	Ejemplo, 27/01/20XX
S.= SUPERFICIE	Ejemplo, 55 m2 (1ª PANTALLA EXCEL)
V.U.M.= VALOR UNITARIO MERCADO	Ejemplo, 290.000.-€ (valor de venta u oferta aceptada)
V.F.H.= VALOR FIJO HOMOGENIZACION	Ejemplo, 30.000.-€ (1ª PANTALLA EXCEL)
V.E.= VALOR ESTUDIO	Ejemplo, 260.000.-€ (V.E.= V.U.M. - V.F.H.)

R.= REPERCUSION	Ejemplo, 4.727 €/m2 (R.= V.E. / S.)
R.C.T.= REPERCUSION COEFICIENTE TEMPORAL	Ejemplo, 4.657 €/m2 (R. x COEFICIENTE TEMPORAL ENERO 20XX x COEFICIENTE TEMPORAL FEBRERO 20XX x COEFICIENTE TEMPORAL MARZO 20XX)
C.H.= COEFICIENTE HOMOGENIZACION	Ejemplo, 1,266840666 (3ª PANTALLA EXCEL)
R.B.U.= REPERCUSION BASE UNITARIO	Ejemplo, 5.900 €/m2 (R.C.T. x C.H.)
V.H.M.= VALOR HOMOGENEO MUESTRA	Ejemplo, 324.509.-€ (R.B.U. x S.)
D.I.= DIRECCION INMUEBLE	Ejemplo, C/ORENSE,ZZZ 11YYY /// Comparable C/ Orense,ZZZ 12YYY
T.= TIPOLOGIA	Ejemplo, ALTURA /// Comparable ALTURA
U.= USO	Ejemplo, RESIDENCIAL /// Comparable RESIDENCIAL
F.V.= FECHA VALORACION	Ejemplo, 22/03/20XX /// Comparable 31/10/20XX
S.= SUPERFICIE	Ejemplo, 153 m2 (1ª PANTALLA EXCEL) /// Comparable 153m2 (mismo valor que 1ª PANTALLA EXCEL del inmueble, por estar en mismo estado general y edificio, solo una planta más)
R.B.L.= REPERCUSION BASE LINEAL	Ejemplo, 3.250,65 €/m2 (5ª PANTALLA EXCEL) /// Comparable 3.150,33 €/m2

V.U.L.= VALOR UNITARIO LINEAL

Ejemplo, 497.350,06.-€ (5ª PANTALLA EXCEL) /// Comparable 482.000,00.-€ (precio real de transacción)

C.H.I.= COEFICIENTE HOMOGENIZACION INMUEBLE

Ejemplo, 0,909215027 (3ª PANTALLA EXCEL) /// Comparable 0,00 (por ser un precio real y no un valor, y por lo tanto ya está homogenizado)

C.T.M.= COEFICIENTE TEMPORAL MERCADO

Ejemplo, 1,000 (COEFICIENTE TEMPORAL MARZO 20XX) /// Comparable 0,966 (COEFICIENTE TEMPORAL OCTUBRE 20XX x COEFICIENTE TEMPORAL NOVIEMBRE 20XX x COEFICIENTE TEMPORAL DICIEMBRE 20XX x COEFICIENTE TEMPORAL ENERO 20XX x COEFICIENTE TEMPORAL FEBRERO 20XX x COEFICIENTE TEMPORAL MARZO 20XX)

VALOR FINAL

Ejemplo, 452.198.-€ (V.U.L. x C.H.I.) /// Comparable 465.441.-€ (V.U.L. x C.T.M.)

% ERROR MEDIO

Ejemplo, 2,85% (diferencia entre el valor de mercado actual del inmueble y el precio real de la comparativa) /// Comparable -2,85% (diferencia entre el precio real de la comparativa y el valor de mercado actual del inmueble, debido a la mejor negociación de los vendedores)

R= COEFICIENTE DE CORRELACION LINEAL

Ejemplo, 0,86 (de la 5ª PANTALLA EXCEL, se ha utilizado el modelo CUARTO, porque ya no se puede discriminar más inmuebles por rango y su recta expresa la realidad) /// Comparable no existe, al ser un precio real de mercado, y por lo tanto, no se ha estudiado linealmente

R2= COEFICIENTE DE DETERMINACION LINEAL

Ejemplo, 0,75 (de la 5ª PANTALLA EXCEL, se ha utilizado el modelo FINAL, que incluye el precio final obtenido, lo que demuestra que el modelo seguido está ajustado, es decir, 75%) /// Comparable no existe, al ser un precio real de mercado, y por lo tanto, no se ha estudiado linealmente

**AZCA-CUATRO CAMINOS
FECHA**

**INDICE FOTOCASA
%**

**COEFICIENTE TEMPORAL
100**

OCUBRE XX	-0,77121	0,99229
NOVIEMBRE XX	-0,04711	0,99953
DICIEMBRE XX	-1,17814	0,98822
ENERO XX	-0,04769	0,99952
FEBRERO XX	-1,43130	0,98569
MARZO XX	0,00000	1,00000

D.T.	T.	U.	F.O.	S.	V.U.M.	V.F.H.	V.E.	R.	R.C.T.	C.H.	R.B.U.	V.H.M.
C/Capitán Haya,XX	ALT	RES	27/01/20XX	55	290.000	30.000	260.000	4.727	4.657	1,266840666	5.900	324.509
C/General Moscardo,XX	ALT	RES	29/01/20XX	166	680.000	45.000	635.000	3.825	3.769	0,928744072	3.500	581.034
C/Hermano Garate,XX	ALT	RES	04/03/20XX	90	470.000	30.000	440.000	4.889	4.889	1,165268404	5.697	512.718
C/Infanta Mercedes,XX	ALT	RES	07/01/20XX	57	300.000	0	300.000	5.263	5.185	1,222634974	6.340	361.368
C/Sor Angela de la Cruz,XX	ALT	RES	18/01/20XX	179	790.000	33.310	756.690	4.227	4.165	0,939623024	3.913	700.492
C/Capitán Haya,XX	ALT	RES	23/02/20XX	108	360.000	30.000	330.000	3.056	3.012	1,08561325	3.270	353.125
C/Comandante Zorita,XX	ALT	RES	20/11/20XX	200	750.000	30.000	720.000	3.600	3.503	0,831629527	2.913	582.697
C/Orense,XX	ALT	RES	17/02/20XX	131	500.000	4.008	495.992	3.786	3.732	0,977832025	3.649	478.055
C/Sor Angela de la Cruz,XX	ALT	RES	30/12/20XX	213	745.000	11.542	733.458	3.443	3.353	0,762322644	2.556	544.376
C/Orense,XX	ALT	RES	11/11/20XX	158	540.000	30.000	510.000	3.228	3.141	0,910276388	2.859	451.777

D.I.	F.V.	S.	R.B.L.	V.U.L.	C.H.I.	C.T.M.	V. E.	% ERROR	R	R2
C/ORENSE.ZZZ 11YYY	22/03/20XX	153	3.250,65	497.350,06	0,909215027	1,000	452,198	2,85	0,86	0,75
C/Orense.ZZZ 12YYY	31/10/20XX	153	3.150,33	482.000,00	0,000000000	0,966	465,441	-2,85	-----	-----

5ª PANTALLA VALORACION LINEAL

MUESTRA:

- 1ª **C/Capitán Haya,XX.**
 - 2ª **C/General Moscardo,XX.**
 - 3ª **C/Hermano Garate, XX.**
 - 4ª **C/Infanta Mercedes,XX.**
 - 5ª **C/Sor Angela de la Cruz,XX.**
 - 6ª **C/Capitán Haya,XX.**
 - 7ª **C/Comandante Zorita,XX.**
 - 8ª **C/Orense,XX.**
 - 9ª **C/Sor Angela de la Cruz,XX.**
 - 10ª **C/Orense,XX.**
- VALORACION **C/ORENSE,ZZZ 11YYY.**

PRIMERO MODELO (inmuebles base estudio: pendiente, desviación típica M2, media aritmética M2 con rango – y +, grafico recta de regresión):

- M2.
- M2 x R.C.T.
- R.C.T.

SEGUNDO MODELO (inmuebles base estudio: pendiente, desviación típica M2, media aritmética M2 con rango – y +, grafico recta de regresión):

- M2.
- M2 x R.C.T.
- R.C.T.

TERCERO MODELO (inmuebles base estudio: pendiente, desviación típica M2, media aritmética M2 con rango – y +, grafico recta de regresión):

- M2.
- M2 x R.C.T.
- R.C.T.

CUARTO MODELO (inmuebles base estudio: pendiente, desviación típica M2, media aritmética M2 con rango – y +, grafico recta de regresión):

- M2.
- M2 x R.C.T.
- R.C.T.

FINAL (inmuebles base estudio más inmueble valorado: desviación típica M2, media aritmética M2 con rango – y +, coeficiente de variación M2, coeficiente de correlacion, coeficiente de determinación lineal):

- M2.
- V.H.M.
- R.B.U.

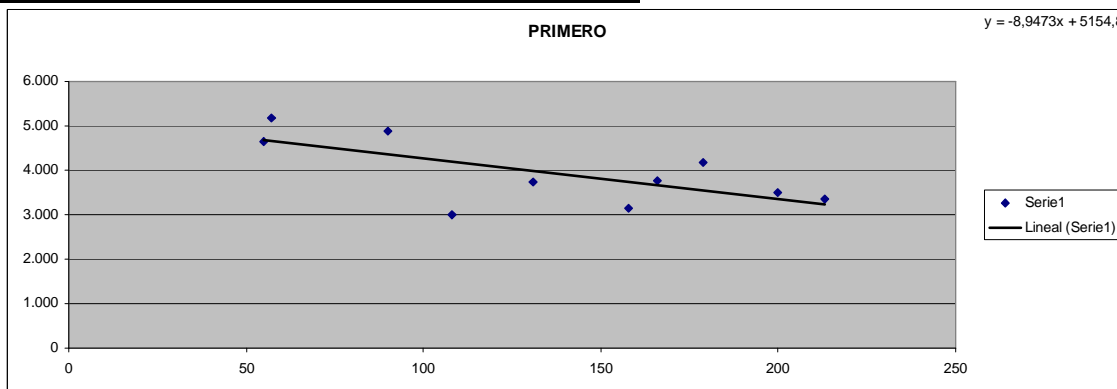
Se utilizarán tantos modelos como sean necesarios, en función de la pendiente de la recta de regresión (en nuestro caso tiene que ser negativa, es decir, a más M2 menor repercusión), y del rango de discriminación de inmuebles (sacado de la desviación típica y la media aritmética, de M2), hasta que no podamos estudiar más inmuebles, y se de la condición de la recta. Estas rectas obtenidas, por si solas no podrían nunca dar una realidad absoluta, ya que todavía no se han aplicado los coeficientes homogeneizadores del inmueble objeto de la valoración, obtenido por la recta. En el ejemplo que expongo se utilizan cuatro, más uno final del elegido, que se utiliza siempre, para ver que tal se ajusta el valor final de valoración obtenido a los inmuebles base del estudio, a través de los coeficientes “R” y “R2”. Para todo esto utilizo la estadística descriptiva.

PRIMER MODELO DE RECTA DE REGRESION:

PRIMERO	M2	M2 x R.C.T.	R.C.T.
C/Capitán Haya,XX	55	256.156	4.657
C/General Moscardo,XX	166	625.613	3.769
C/Hermano Garate,XX	90	440.000	4.889
C/Infanta Mercedes,XX	57	295.565	5.185
C/Sor Angela de la Cruz,XX	179	745.504	4.165
C/Capitán Haya,XX	108	325.277	3.012
C/Comandante Zorita,XX	200	700.669	3.503
C/Orense,XX	131	488.893	3.732
C/Sor Angela de la Cruz,XX	213	714.102	3.353
C/Orense,XX	158	496.307	3.141
C/ORENSE,ZZZ 11YYY	153	579.237	3.786

PENDIENTE **RANGO -** **RANGO+**
DESVIACION TIPICA M2 **NEGATIVA**
MEDIA ARITMETICA M2 54
136 82 190

GRAFICO DE LA RECTA DE REGRESION

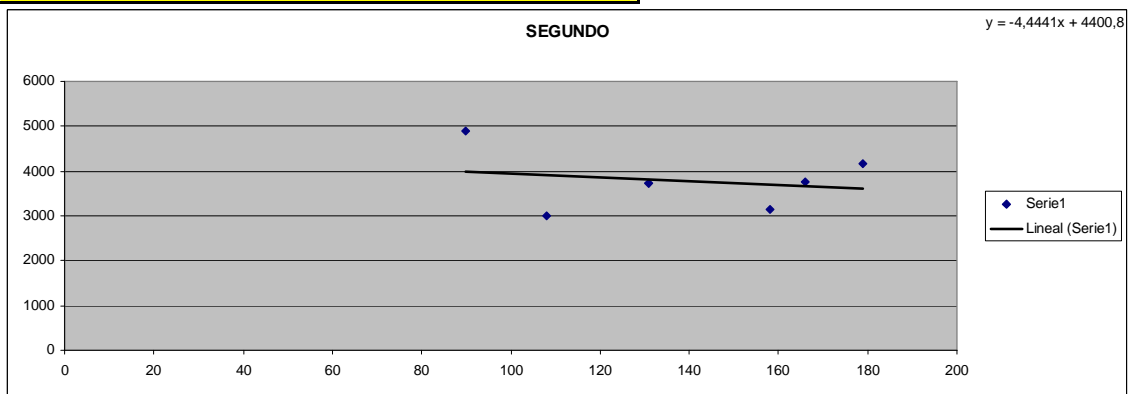


SEGUNDO MODELO DE RECTA DE REGRESION:

SEGUNDO	M2	M2 x R.C.T.	R.C.T.
C/Capitán Haya,XX			
C/General Moscardo,XX	166	625.613	3.769
C/Hermano Garate,XX	90	440.000	4.889
C/Infanta Mercedes,XX			
C/Sor Angela de la Cruz,XX	179	745.504	4.165
C/Capitán Haya,XX	108	325.277	3.012
C/Comandante Zorita,XX			
C/Orense,XX	131	488.893	3.732
C/Sor Angela de la Cruz,XX			
C/Orense,XX	158	496.307	3.141
C/ORENSE,ZZZ 11YYY	153	569.290	3.721

PENDIENTE NEGATIVA
DESVIACION TIPICA M2 32
MEDIA ARITMETICA M2 139
RANGO - RANGO+
107 171

GRAFICO DE LA RECTA DE REGRESION

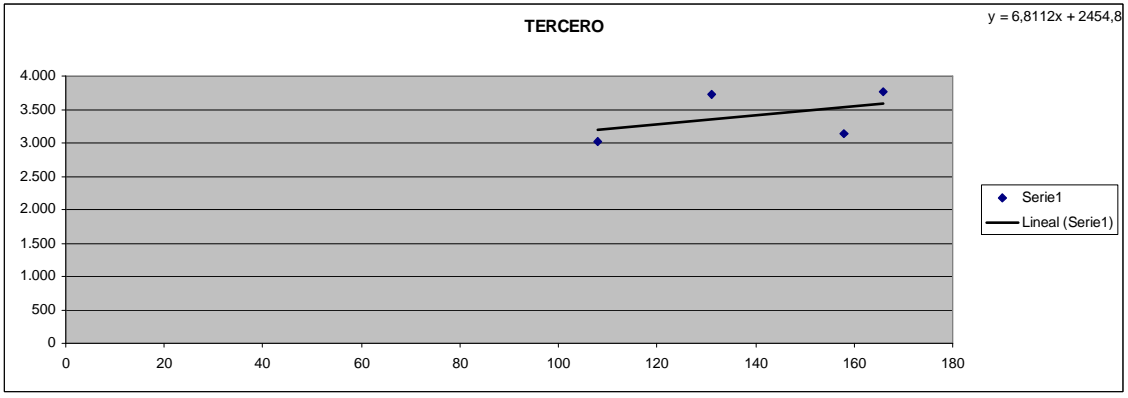


TERCER MODELO DE RECTA DE REGRESION:

TERCERO	M2	M2 x R.C.T.	R.C.T.
C/Capitán Haya,XX			
C/General Moscardo,XX	166	625.613	3.769
C/Hermano Garate,XX			
C/Infanta Mercedes,XX			
C/Sor Angela de la Cruz,XX			
C/Capitán Haya,XX	108	325.277	3.012
C/Comandante Zorita,XX			
C/Orense,XX	131	488.893	3.732
C/Sor Angela de la Cruz,XX			
C/Orense,XX	158	496.307	3.141
C/ORENSE,ZZZ 11YYY	153	535.028	3.497

PENDIENTE POSITIVA
DESVIACION TIPICA M2 23
MEDIA ARITMETICA M2 141 RANGO - 118 RANGO+ 164

GRAFICO DE LA RECTA DE REGRESION

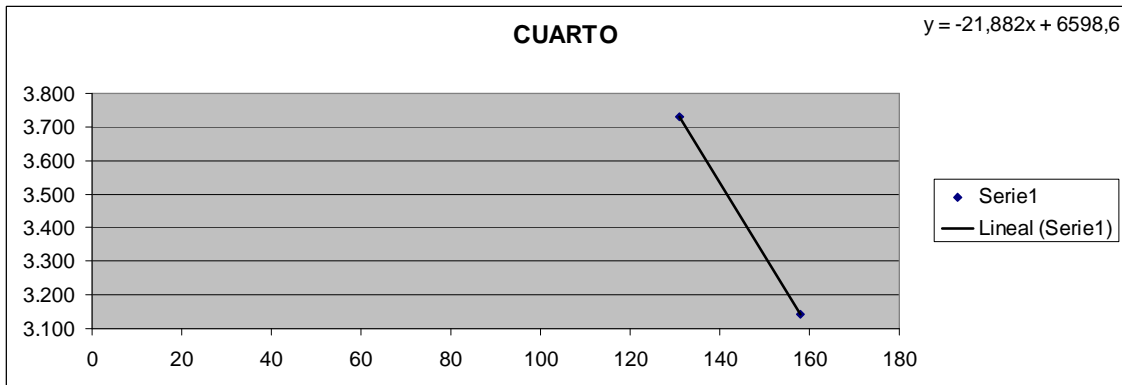


CUARTO MODELO DE RECTA DE REGRESION:

CUARTO	M2	M2 x R.C.T.	R.C.T.
C/Capitán Haya,XX			
C/General Moscardo,XX			
C/Hermano Garate,XX			
C/Infanta Mercedes,XX			
C/Sor Angela de la Cruz,XX			
C/Capitán Haya,XX			
C/Comandante Zorita,XX			
C/Orense,XX	131	488.893	3.732
C/Sor Angela de la Cruz,XX	158	496.307	3.141
C/Orense,XX			
C/ORENSE,ZZZ 11YYY	153	497.350	3.251

PENDIENTE	NEGATIVA	RANGO -	RANGO+
DESVIACION TIPICA M2	14		
MEDIA ARITMETICA M2	145	131	158

GRAFICO DE LA RECTA DE REGRESION



Conclusión:

- **Modelo representativo.** Aceptado. No se puede disminuir más la muestra.
- **Recta.** Pendiente negativa. valida. **Por esta razón, no se desecha el modelo.**

MODELO FINAL:

FINAL	M2	V.H.M.	R.B.U.
C/Capitán Haya,XX	55	324.509	5.900
C/General Moscardo,XX	166	581.034	3.500
C/Hermano Garate,XX	90	512.718	5.697
C/Infanta Mercedes,XX	57	361.368	6.340
C/Sor Angela de la Cruz,XX	179	700.492	3.913
C/Capitán Haya,XX	108	353.125	3.270
C/Comandante Zorita,XX	200	582.697	2.913
C/Orense,XX	131	478.055	3.649
C/Sor Angela de la Cruz,XX	213	544.376	2.556
C/Orense,XX	158	451.777	2.859
C/ORENSE,ZZZ 11YYY	153	452.198	2.956

	RANGO -	RANGO+
DESVIACION TIPICA M2	52	
MEDIA ARITMETICA M2	137	86 189
COEFICIENTE DE VARIACION M2	-0,32	
COEFICIENTE DE CORRELACION R	-0,86	
COEFICIENTE DE DETERMINACION LINEAL R2	0,75	

Conclusión:

- **Error típico %.** -2,85%. Pequeño.
- **Coefficiente de variación.** 0,32 en valor absoluto. Modelo representativo y con bastante homogeneidad de la variable independiente M2.
- **Coefficiente de correlación R.** -0,86. Muy correlacionadas la variable dependiente y la independiente.
- **Coefficiente de determinación lineal R2.** 0,75. Representativo. El modelo explica un 75% la variable dependiente.

METODOLOGIA APLICADA Y DESARROLLADA PARA EL ESTUDIO DE LA VALORACION FINAL DEL INMUEBLE A VALORAR

PRIMER PASO:

- Abrimos el programa informático Excel de Microsoft Office.
- Abrimos cinco hojas o pantallas, del citado programa informático. Relacionamos unas con otras. Para estructurar toda la información en distintas distribuciones de frecuencia, en cada hoja o pantalla, es necesario seguir los ejemplos dados en este punto en el apartado **DESCRIPCION DEL METODO DE VALORACION INMOBILIARIA.**

SEGUNGO PASO:

- 1ª pantalla: valores fijos de homogenización.
- 2ª pantalla: valores de homogenización.
- 3ª pantalla: valores finales de homogenización.
- 4ª pantalla: valoración homogénea y final.
- 5ª pantalla: valoración lineal.

TERCER PASO:

- Se utiliza la 1ª pantalla.
- Obtener los valores fijos de homogenización. Se utilizan los valores de los inmuebles (individuos), de la muestra referenciada (diez inmuebles, que son una representación de la población total, obtenida por proximidad temporal, mediante la detección automática o utilización de comparables). También utilizamos al individuo comparable (inmueble), y al del estudio.

CUARTO PASO:

- Se utiliza la 2ª pantalla.
- Se realizan distintas distribuciones de frecuencia (toda la información sobre la variable estudiada en tabla de datos), de las variables intervinientes (tienen las características o propiedades, de todos los individuos de la muestra, que están vinculadas con las variables dependiente e independiente). Este tipo de variables, son cualitativas (polinómicas, y, ordinales o cuasicuantitativas), que tienen para su medición una escala de valores o códigos (consensuada y medible), para cada una de las variables, en función de su peso (ponderación), dentro de la influencia en la venta final (VALOR €/M2 o variable dependiente).

QUINTO PASO:

- Se utiliza la 3ª pantalla.
- Se realizan los totales de las distintas distribuciones de frecuencia de las variables intervinientes, y se ponderan en función de la media aritmética de los totales ponderados de las distintas variables intervinientes (medida estadística de

posición central), obteniendo otra distribución de frecuencia, que nos indicaría como se comporta cada individuo de la muestra (inmueble), en relación con los otros y con el individuo a estudiar (inmueble estudiado).

SEXTO PASO:

- Se utiliza la 4ª pantalla.
- Se realiza una primera distribución de frecuencia con los diez inmuebles base del estudio, homogenizándolos, tanto por su valor de homogenización sacado en el QUINTO PASO, como por su homogenización temporal (índice fotocasa.es, tratado en % de valoración mensual respecto al anterior mes), sacada de esta 4ª pantalla (tabla de datos de distribución de frecuencia, desde el mes primero al último, de los datos utilizados en las fechas de venta u oferta de los inmuebles base del estudio).

SEPTIMO PASO:

- Se utiliza la 5ª pantalla.
- Se utilizan técnicas de regresión simple, sobre una distribución bidimensional o nube de puntos. Se empieza a estudiar la variable dependiente ($y = \text{VALOR } \text{€}/\text{M}^2$, valor observado y medido en el estudio, y que además contiene parte de la variable independiente, es decir, M^2), desde el punto de vista de la variable independiente ($x = \text{M}^2$, causa del fenómeno estudiado que es manipulable por el investigador), que son variables cuantitativas continuas, a través de una distribución de frecuencia. Se utilizan tantos modelos de distribuciones bidimensionales como sean necesarios, en función de la desviación típica (medida estadística de dispersión absoluta), respecto a la media aritmética (medida estadística de posición central), desechando para el siguiente modelo de regresión lineal a estudiar, los individuos (inmuebles), fuera del rango obtenido (- y +). En esta investigación, se utilizan cuatro modelos, con sus respectivas rectas de regresión obtenidas escogiendo la última (ya no se pueden desechar más individuos), siempre y cuando la pendiente de la recta corresponda con la explicación natural de las variables dependiente e independiente (en este caso, tiene que ser negativa, porque a mayor M^2 , menor $\text{VALOR } \text{€}/\text{M}^2$), y sino la anterior (respectivamente).

OCTAVO PASO:

- Se utiliza la 4ª pantalla.
- El valor de la variable dependiente de la recta de regresión ($y = a + bx$, donde “b” es la pendiente de la recta, muy importante), del último modelo válido estudiado y obtenido, en el SEPTIMO PASO, lo homogenizamos solamente sobre el dato conseguido en la 3ª pantalla (inmueble a valorar), y no utilizamos la homogenización temporal de la 4ª pantalla, porque nos encontramos en el momento presente del estudio, y no existe variación temporal. Por fin, se obtiene el **VALOR FINAL** o subjetivo, del inmueble estudiado.

NOVENO PASO:

- Se utiliza la 5ª pantalla.

- Hay que observar la bondad de la muestra estudiada y la obtenida, ya con todos los individuos (inmuebles), homogenizados tanto temporal como en su relación. Se utiliza en una distribución de frecuencia, técnicas de regresión simple (modelo final de distribución bidimensional), obteniendo la desviación típica (medida estadística de dispersión absoluta), la media aritmética (medida estadística de posición central), el coeficiente de variación de Pearson (medida estadística de dispersión relativa), y, relaciono la variable dependiente con la independiente a través de, el coeficiente de correlación lineal (“R”), y el coeficiente de determinación lineal (“R²”). En la investigación, se demuestra que el ejemplo estudiado, tiene una buena bondad, ya que posee un R=0,86; un R²=0,75; un coeficiente de M2 en valor absoluto=0,32 (variable independiente); y estarían fuera del rango de desviación de M2 (- y +, variable independiente), solo cuatro de once inmuebles (el 1,4,7 y 9, del número de orden de la 1ª pantalla), por lo tanto, se ha logrado un modelo de valoración inmobiliaria, con una correlación alta entre los inmuebles base del estudio y el valorado (86%), una muy buena homogenización de la muestra de la variable independiente M2 (0,32 en valor absoluto), y adecuado al mercado que explica un 75% la repercusión (VALOR €/M2), además se han superado todos los obstáculos para la adecuada explotación de la muestra (inmuebles base del estudio y el valorado), que se ha de mantener actualizada.

DECIMO PASO:

- Se utiliza la 4ª pantalla.
- Por ultimo, se lleva a los datos del inmueble en estudio, la “R” y “R²” (de la 5ª pantalla a la 4ª pantalla). Comparamos la repercusión del inmueble comparable (VALOR €/M2, inmueble que hay que homogenizarlo con los valores fijos y con el coeficiente temporal), hallando un % error medio entre el inmueble a valorar y el comparable. En esta investigación, el % error medio obtenido, es de 2,85% de valor menor para el inmueble valorado en relación con el comparable. Este %, no es debido al tiempo pasado, entre la fecha de actuación de los referidos inmuebles, ya que estos están homogenizados por el coeficiente temporal, sino que es debido a la negociación realizada por la parte vendedora y compradora, que en este caso está a favor de la compradora (ver todo el punto 1.3.3.1.2., de esta Tesis Doctoral). Al inmueble comparable, no le influye el coeficiente de homogenización, porque se supone que al ser una unidad vendida y comparable, es decir similar al valorado (en la investigación la única diferencia es que está una planta por encima del valorado, que en el coeficiente de homogenización está en la misma escala 7). Este inmueble comparable, no es necesario que se tenga en el estudio de valoración (si aconsejable), para la valoración del inmueble a estudiar, aunque si se tiene (como en la investigación), podríamos hallar este % error medio y preguntarnos asuntos relativos a la negociación (ver todo el punto 1.3.3.1.2., de esta Tesis Doctoral). Por lo tanto, el resultado obtenido de este % error medio, es un dato muy importante para observar que se está haciendo bien o mal, con el cliente vendedor y comprador.

1.3.3.1.1.2.-VALORACION POR PRODUCTOS Y ZONAS.

Este tipo de valoraciones son muy importantes para tener un control exhaustivo de la zona en la que actuamos, ya que en el se realiza un histórico de dicha zona por operaciones realizadas y ofertas aceptadas (no terminadas), fechas-años, dormitorios, metros cuadrados construidos según catastro (variable independiente del modelo de valoración inmobiliaria), precio venta o valor oferta aceptada (objeto del modelo de valoración inmobiliaria), y repercusión (€/m², variable dependiente del modelo de valoración inmobiliaria) (ver punto 1.3.3.1.1.1., de esta Tesis Doctoral). También es interesante unir a este estudio, para saber un poco más del perfil de los vendedores y compradores de inmuebles de esta zona concreta (Castellana-Orense), un histórico básico sobre elementos de publicidad (departamento de publicidad, ver punto 2.1.7., de esta Tesis Doctoral), que se documentaría en dos ratios: Operaciones totales por medios publicitarios entre operaciones parciales por medios publicitarios, y, Informaciones realizadas por medios publicitarios entre informaciones parciales por medios publicitarios.

Para el estudio del mercado en la zona anteriormente citada, utilizo el programa informático excel (de fácil manejo), para el tratamiento de la información. La obtención de este modelo de valoración por productos y zonas, se ha realizado con datos reales producidos por el equipo comercial de la zona, pero por motivos de la ley de protección de datos, me he visto obligado a manipular los resultados aplicándoles un coeficiente reductor o amplificador (todos los datos en el mismo % de bajada o subida), para que los datos sigan reflejando la realidad (trabajo en una agencia inmobiliaria de primera línea, como es Consulting Inmobiliario Gilmar, www.gilmar.es, en calidad de director comercial).

La gestión de la referenciada zona en los años 2005, 2006, 2007, 2008, 2009 y 2010, en la citada oficina, se puede documentar y basar, en los siguientes datos numéricos, de precios finales de venta u ofertas aceptadas, que nos explica un poco la evolución de las zonas en demanda y oferta. A estos datos podemos unir, otros relativos a, la eficiencia de los medios utilizados para la captación de clientes (referenciados en los medios en los que se invierte el dinero destinado a publicidad). Para poder dar unas conclusiones finales que puedan reflejar fielmente la realidad, se deben de unir a los datos anteriores, las opiniones que tienen de la zona objeto de estudio, los profesionales inmobiliarios que trabajan en el equipo de ventas y captación (de la zona concreta), que en definitiva son los que se pasan las horas chequeando el mercado para poder cumplir con los objetivos marcados.

Primero se elabora una tabla de metros cuadrados con comunes según catastro y su relación con el número de dormitorios, para estudiar la operativa reflejada en los distintos años de este estudio, siendo el dos dormitorios, junto con el un dormitorio y el tres dormitorios, los más vendidos por ese orden.

		<u>TOTALES M2</u>	<u>2010</u>	<u>2009</u>	<u>2008</u>	<u>2007</u>	<u>2006</u>	<u>2005</u>
TOTALES PISOS	DORMITORIOS	184	25	39	20	31	27	42
30-45	0	11	0	0	1	5	2	3
46-65	1	40	7	7	2	4	8	12
66-95	2	43	2	9	9	7	3	13
96-135	3	36	9	7	4	6	5	5
136-185	4	23	5	5	1	3	5	4
186-245	5	21	2	8	1	5	3	2
246-+++	MAS	10	0	3	2	1	1	3

Más tarde se elabora otra tabla, en la que no fijamos en la operativa anual, referenciada en los dormitorios (orquilla de metros cuadrados construidos con comunes según catastro), total de operaciones, media de metros cuadrados construidos con comunes según catastro según los dormitorios y media de repercusión (€/m2). Es muy útil, para observar como evoluciona la venta anualmente, los metros que más se demandan por años (dormitorios), y como evoluciona el precio por orquilla de dormitorios, referenciado en la repercusión (€/m2).

CASTELLANA-ORENSE

2010

TOTALES PISOS

	<u>Operaciones</u>	<u>m2</u>	<u>Repercusión- €/m2</u>	DORMITORIOS
30-45	25	109	3.949	0
46-65	7	58	4.848	1
66-95	2	84	3.180	2
96-135	9	106	3.624	3
136-185	5	161	3.529	4
186-245	2	188	4.202	5
246-+++	0			MAS

CASTELLANA-ORENSE

2009

TOTALES PISOS

	<u>Operaciones</u>	<u>m2</u>	<u>Repercusión- €/m2</u>	DORMITORIOS
30-45	39	128	3.678	0
46-65	7	53	4.758	1
66-95	9	80	3.376	2
96-135	7	113	4.045	3
136-185	5	160	3.207	4
186-245	8	206	3.559	5
246-+++	3	271	3.074	MAS

**CASTELLANA-
ORENSE****2008****TOTALES
PISOS**

30-45
46-65
66-95
96-135
136-185
186-245
246-+++

<u>Operaciones</u>	<u>m2</u>	<u>Repercusión- €/m2</u>	DORMITORIOS
20	110	3.920	
1	38	5.000	0
2	60	4.833	1
9	88	3.618	2
4	102	3.984	3
1	140	4.321	4
1	218	3.431	5
2	254	3.937	MAS

**CASTELLANA-
ORENSE****2007****TOTALES
PISOS**

30-45
46-65
66-95
96-135
136-185
186-245
246-+++

<u>Operaciones</u>	<u>m2</u>	<u>Repercusión- €/m2</u>	DORMITORIOS
31	111	4.608	
5	36	5.580	0
4	63	5.931	1
7	81	4.036	2
6	115	4.194	3
3	157	3.636	4
5	196	4.526	5
1	300	3.817	MAS

**CASTELLANA-
ORENSE****2006****TOTALES
PISOS**

30-45
46-65
66-95
96-135
136-185
186-245
246-+++

<u>Operaciones</u>	<u>m2</u>	<u>Repercusión- €/m2</u>	DORMITORIOS
27	107	4.827	
2	35	5.426	0
8	52	6.019	1
3	66	4.598	2
5	103	4.120	3
5	158	3.387	4
3	205	3.551	5
1	247		MAS

**CASTELLANA-
ORENSE****2005****TOTALES
PISOS**

30-45
46-65
66-95
96-135
136-185
186-245
246-+++

<u>Operaciones</u>	<u>m2</u>	<u>Repercusión- €/m2</u>	DORMITORIOS
42	93	4.331	
3	41	5.485	0
12	55	4.939	1
13	82	4.127	2
5	111	3.526	3
4	147	3.968	4
2	194	4.149	5
3	332	3.298	MAS

Posteriormente se tiene que elaborar otra tabla, que haga referencia a la publicidad, pero sin meternos en las mediciones más elaboradas que realiza el departamento de publicidad, sino observando principalmente dos ratios (operaciones totales por medios publicitarios entre operaciones parciales por medios publicitarios, y, Informaciones realizadas por medios publicitarios entre informaciones parciales por medios publicitarios), que nos daría una idea de los gustos y tendencias, de los compradores y vendedores de inmuebles de esta zona. En los datos de ambos ratios, se observa, que Internet, es la gran apuesta publicitaria en la actualidad, seguido por los clientes obtenidos a través del posicionamiento de la oficina comercial, y a continuación muy de cerca el cartel y la cartera de cliente. La diferente prensa escrita, a evolucionado en los años del estudio de manera inversa a la evolución de Internet. Estos ratios son muy buen argumento de captación y venta, porque dicen mucho del equipo comercial (clientes de oficina con posicionamiento líder). Por lo tanto, Internet, se erige como el medio publicitario en la actualidad más aceptado y con mayor resultado positivo. En cuanto a la prensa escrita en esta zona, prácticamente todos los medios utilizados, nos dan un resultado similar, debido principalmente, a que esta zona tiene un cliente potencial muy variado (clase alta/media/baja, etc.). El cartel, está dando un resultado magnifico, en la gestión de este equipo, ya que su posicionamiento sobre el total, es casi la mitad del resultado obtenido por la prensa escrita, pero con un coste casi nulo (gran medio de publicidad estática). Los clientes de puerta, son un factor muy importante dentro de la oficina comercial, ya que tienen un peso significativo, debido principalmente a la magnífica ubicación y orden, de la oficina de gestión, y a la posición de líder de la marca “GILMAR” (ver punto 2.1.10., de esta Tesis Doctoral). Por último, los clientes de cartera, son el segundo medio por el que se obtienen las ventas de esta zona, basado principalmente en el magnífico equipo de profesionales inmobiliarios que trabajan esta zona, que realizan unas técnicas de gestión de ventas constantes (diarias), con un elevado nivel de Empowerment, por lo que producen un gran número de fidelizaciones de clientes para la marca “GILMAR”.

DATOS ANUALES RATIOS MEDIOS PUBLICITARIOS-ZONAS

OPERACIONES TOTALES MEDIOS/OPERACIONES PARCIALES MEDIOS

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
INTERNET	4	4	4	2	1	1
PERIODICO 1	4	4	13	20	8	13
PERIODICO 2	8	9	20	20	10	27
PERIODICO 3	6	9	7	5	14	13
PERIODICO 4	0	4	20	10	21	0
CARTEL	14	3	3	5	6	3
CLIENTES DE CARTERA	1	1	1	2	2	3
PUERTA	27	12	20	7	8	4

**INFORMACIONES TOTALES MEDIOS/INFORMACIONES PARCIALES
MEDIOS**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
INTERNET	18	29	4	10	1	1
PERIODICO 1	2	3	7	8	12	14
PERIODICO 2	4	6	8	8	16	18
PERIODICO 3	3	1	2	2	6	7
PERIODICO 4	7	3	6	4	12	22
CARTEL	6	4	1	2	4	2
CLIENTES DE CARTERA	1	1	1	2	1	2
PUERTA	8	5	8	8	6	4

Por último, pero posiblemente la tabla más importante en este estudio, se tiene que elaborar una tabla en la que se haga un seguimiento constante y continuo de las operaciones realizadas y ofertas aceptadas, durante todos los años, para poder saber en todo momento, lo que se trabaja y como. Esta tabla a parte de darla manipulada en los resultados numéricos y fechas, como explique anteriormente, la voy a dar seccionada aleatoriamente (sin que eso quite valor a la investigación), manteniendo lo principal para que se vea como hay que desarrollarla. En esta tabla se puede observar, que en periodos de depresiones del mercado (como el actual), los productos más líquidos no solo se referencian en precios muy atractivos (pueden incluso ser perjudicial en malos productos), sino que realmente se basan en los parámetros de ubicación (zona, calle, edificio, etc.), superficie (más de 46 metros cuadrados construidos/un dormitorio, etc.) y estado de conservación (impecable, etc.), es decir, el punto de equilibrio actual, de la oferta y la demanda de inmuebles en estas zonas, tiene que tener un precio adaptado a la calidad y la ubicación. Todos estos datos, se tendrían que obtener sobre la base de operaciones terminadas u ofertas aceptadas, y no sobre operaciones que están todavía en gestión (dato irreal, como el estudio de los portales inmobiliarios). Por motivos logísticos internos, de proximidad o lejanía, de la oficina de gestión (Calle Orense número 28, mejor ubicación comercial posible dentro de la zona de actuación, ver punto 2.1.10., de esta Tesis Doctoral), y por problemas de demanda, no de oferta, hay que destacar que los datos reflejan que se tiene poca presencia en los límites de la zona, tanto en producto como en unidades vendidas. Esta poca presencia se puede argumentar, porque no se tiene mucho producto en esas subzonas limítrofes, y más marginales con respecto a la central (no existe posicionamiento importante de la marca "GILMAR"). Todas las subzonas en materia de precios se autoajustan solas (vecindad, ganas de vender, etc.), aunque existan sesgos importantes en los precios (altos y bajos), por lo que la demanda potencial de estas subzonas no correlacionadas (limítrofes y centrales), buscan otras alternativas mejores a sus necesidades por ubicación, superficies más

idóneas, y con un estado de conservación más acorde a sus necesidades (impecable o no).

METROS	DORMITORIOS
30-45	0
46-65	1
66-95	2
96-135	3
136-185	4
186-245	5
246-+++	MAS
TOTAL CHALETS	VARIOS

ZONA	Dirección	Fecha de Operación	m2	Precio de Venta Euros	Repercusión- €/m2
CASTELLANA-ORENSE					
2005					
	Calle Raimundo Fernández Villaverde, XX-4°XX	13/01/2005	84	440.000	5.238
	Calle Orense, XX-12°XX	25/01/2005	51	330.000	6.471
	Calle Comandante Zorita, XX-7°XX	03/02/2005	90	320.000	3.556
	Calle Infanta Mercedes, XX-7°XX	07/02/2005	57	170.000	2.982
	Calle Infanta Mercedes, XX-3°XX	10/02/2005	75	290.000	3.867
	Calle General Margallo, XX-4°XX	11/02/2005	41	205.000	5.000
	Calle General Yagüe, XX-6°XX	15/02/2005	332	1.095.000	3.298
	Calle Lino, 6 Portal XX-2°XX	16/02/2005	84	285.000	3.393
	Calle General Yagüe, XX-3°XX	18/02/2005	76	265.000	3.487
	Calle Pedro Teixeira, XX-4°XX	08/03/2005	80	320.000	4.000
	Calle Infanta Mercedes, XX-2°XX	10/03/2005	104	400.000	3.846
	Calle Palencia, XX-1°XX	05/04/2005	64	270.000	4.219
	Calle Jaén, XX-3°XX	10/10/2005	79	420.000	5.316
	Calle Lérida, XX-Bajo XX	17/10/2005	50	195.000	3.900
	Paseo de la Castellana, XX-1°XX	19/10/2005	194	785.000	4.046
	Calle Raimundo Fernández Villaverde, XX-Bajo XX	28/10/2005	539	1.850.000	3.432
	Avenida de Brasil, XX-13°XX	10/11/2005	147	695.000	4.728
	Calle Teresita González de Quevedo, XX-3°XX	14/11/2005	101	365.000	3.614
	Calle Reina Mercedes, XX-8°XX	22/11/2005	165	520.000	3.152
	Calle Infanta Mercedes, XX-1°XX	02/12/2005	137	650.000	4.745
	Calle Orense, XX-4°XX	12/12/2005	134	490.000	3.657
	Calle Orense, XX-Bajo XX	15/12/2005	520	1.500.000	2.885
	Calle Orense, XX-13°XX	22/12/2005	38	220.000	5.789

TOTALES PISOS	42		93	388.289	4.331
30-45	3		41	226.667	5.485
46-65	12		55	269.500	4.939
66-95	13		82	338.462	4.127
96-135	5		111	393.000	3.526
136-185	4		147	577.500	3.968
186-245	2		194	805.000	4.149
246-+++	3		332	1.095.000	3.298

ZONA	Dirección	Fecha de Operación	m2	Precio de Venta Euros	Repercusión-€/m2
CASTELLANA-ORENSE					

2006

Calle Orense, XX-3°XX	13/01/2006	145	475.000	3.276
Calle Orense, XX-11°XX	13/01/2006	90	340.000	3.778

TOTALES PISOS	27		107	419.263	4.827
30-45	2		35	187.500	5.426
46-65	8		52	307.429	6.019
66-95	3		66	303.500	4.598
96-135	5		103	424.500	4.120
136-185	5		158	538.667	3.387
186-245	3		205	727.167	3.551
246-+++	1		247		

ZONA	Dirección	Fecha de Operación	m2	Precio de Venta Euros	Repercusión-€/m2
CASTELLANA-ORENSE					

2007

TOTALES PISOS	31		111	455.830	4.608
30-45	5		36	203.640	5.580
46-65	4		63	370.000	5.931
66-95	7		81	320.000	4.036
96-135	6		115	484.000	4.194
136-185	3		157	570.900	3.636
186-245	5		196	890.000	4.526
246-+++	1		300	1.145.000	3.817

ZONA	<u>Dirección</u>	<u>Fecha de Operación</u>	<u>m2</u>	<u>Precio de Venta Euros</u>	<u>Repercusión-€/m2</u>
CASTELLANA-ORENSE					

2008

TOTALES PISOS					
	20		110	419.433	3.920
30-45	1		38	190.000	5.000
46-65	2		60	290.000	4.833
66-95	9		88	319.071	3.618
96-135	4		102	408.333	3.984
136-185	1		140	605.000	4.321
186-245	1		218	748.000	3.431
246-+++	2		254	1.000.000	3.937

ZONA	<u>Dirección</u>	<u>Fecha de Operación</u>	<u>m2</u>	<u>Precio de Venta Euros</u>	<u>Repercusión-€/m2</u>
CASTELLANA-ORENSE					

2009

TOTALES PISOS					
	39		128	471.279	3.678
30-45					
46-65	7		53	254.000	4.758
66-95	9		80	268.500	3.376
96-135	7		113	458.000	4.045
136-185	5		160	509.400	3.207
186-245	8		206	730.000	3.559
246-+++	3		271	830.000	3.074

ZONA	Dirección	Fecha de Operación	m2	Precio de Venta Euros	Repercusión-€/m2
CASTELLANA-ORENSE					
2010					
TOTALES PISOS	25		109	396.471	3.949
30-45					
46-65	7		58	280.000	4.848
66-95	2		84	267.500	3.180
96-135	9		106	384.167	3.624
136-185	5		161	570.000	3.529
186-245	2		188	790.000	4.202
246-+++					

Según las opiniones de los profesionales inmobiliarios que forman el equipo de ventas de la zona descrita, esta es y será en un futuro próximo, un valor seguro para la obtención de resultados positivos, para esta oficina comercial, y para la marca "GILMAR".

1.3.3.1.1.3.-VALORACION TEMPORAL.

Este tipo de valoraciones son muy importantes para tener una visión total de la zona en la que actuamos, ya que en él se realiza un histórico de dicha zona por operaciones realizadas y ofertas aceptadas (no terminadas), en referencia a años, cuatrimestres, meses, quincenas, decenas, semanas, días del mes y días de la semana, este estudio es interesante, por un lado, para saber un poco más del perfil de los vendedores y compradores de inmuebles de esta zona concreta, y por otro, más interno, para poder ajustar mejor los objetivos anuales, mensuales, etc., de producción de la oficina comercial. Los objetivos mensuales, son estresantes y perjudiciales, en el sector inmobiliario, por lo que es interesante que pongan cuatrimestrales o anuales.

Para el estudio temporal de la zona Castellana-Orense, utilizo el programa informático excel (de fácil manejo), para el tratamiento de la información. La obtención de este modelo de valoración por productos y zonas, se ha realizado con datos reales producidos por el equipo comercial de la zona, pero por motivos de la ley de protección de datos, me he visto obligado a manipular los resultados aplicándoles un coeficiente reductor o amplificador (todos los datos en el mismo % de bajada o subida), para que los datos sigan reflejando la realidad (trabajo en una empresa inmobiliaria de primera línea, como es Consulting Inmobiliario Gilmar, www.gilmar.es, en calidad de director comercial).

AÑOS 2005-06-07-08-09-10

AÑOS	2005	2006	2007	2008	2009	2010
184	42	27	31	20	39	25
MEDIA ANUAL	(6)					
31						

CUATRIMESTRE	1ºINICIO	2ºMEDIO	3ºFINAL
184	63	52	69

MEDIAS	1ºINICIO	2ºMEDIO	3ºFINAL
CUATRIMESTRES	11	9	12
12 (6)			

TOTALES	ENERO (-2)	FEBRERO (0)	MARZO (0)	ABRIL (-2)	MAYO (-1)	JUNIO (0)
MESES	10	25	15	13	14	16
	JULIO (-1)	AGOSTO (-3)	SEPTIEMBRE (-1)	OCTUBRE (0)	NOVIEMBRE (-1)	DICIEMBRE (0)
	17	5	19	22	14	14

MEDIAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
MESES	3	4	3	3	3	3
(6)	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
	3	2	4	4	3	2

SEMANAS	1 AL 8	40
(72)	9 AL 15	47
	16 AL 22	40
	23 AL 31	57
		184

DECENAS	1 AL 10	54
(72)	11 AL 20	62
	21 AL 31	67
		184

QUINCENAS	1 AL 15	87
(72)	16 AL 31	96
		184

DIAS MES

1 (72)	6
2 (72)	6
3 (72)	3
4 (72)	5
5 (72)	6
6 (72)	4
7 (72)	5
8 (72)	5
9 (72)	4
10 (72)	10
11 (72)	5
12 (72)	8
13 (72)	11
14 (72)	4
15 (72)	5
16 (72)	8
17 (72)	7
18 (72)	4
19 (72)	7
20 (72)	3
21 (72)	5
22 (72)	6
23 (72)	13
24 (72)	5
25 (72)	4
26 (72)	5
27 (72)	9
28 (72)	5
29 (67)	7
30 (66)	8
31 (42)	1

184

DIAS SEMANA

(72)

LUNES

26

MARTES

43

MIERCOLES

36

JUEVES

40

VIERNES

32

SABADO

7

184

La estacionalidad producida por los días 29 (2008), 30 y 31, se disminuye al no tener en cuenta los Domingos y festivos de cada año. Como conclusión a estas tablas, puedo argumentar:

- Años. La media anual es de 31 operaciones realizadas u ofertas aceptadas (valor muy alto para un equipo comercial). Los años 2005 y 2009, son los de mayor operativa en número de operaciones realizadas y ofertas aceptadas, debido principalmente a la poca presencia zonal de otras agencias inmobiliarias, próximas a la oficina comercial. Cambiar cuota de mercado por margen, puede terminar siendo contraproducente.
- Cuatrimestres. La media es de 12, siendo mejor el último (final de año para bancos, cuentas viviendas, decisiones de compra, beneficios vivienda habitual, etc.), seguido del primero y terminando en el intermedio (periodo vacacional).
- Meses. La media es aproximadamente de 3 lineal, lo que nos da casi una operación u oferta, por semana. Los mejores meses son Febrero y Octubre, y el peor con diferencia es Agosto, seguido de Enero (ambos con periodos de vacaciones).
- Quincenas, decenas y semanas. La mejor en los tres casos es la última, y en el caso de la semana, seguida de la segunda. Estos resultados son debido, tanto a que el agente, como el cliente (vendedor y comprador), intentan hacer los deberes en cada mes.
- Días del mes. Los días mejores son el 23, 13 y 1, por este orden, y los peores el 31, 3 y 10, también por este orden. No encuentro una explicación lógica, aunque podría ser por coincidir o no en domingos o festivos. Datos de muy poca relevancia operativa, aunque si tiene curiosidad su estudio.
- Días de la semana. Los mejores son el Martes y el Jueves, respectivamente, debido a que son posterior y anterior, a los días más próximos de después o antes, del más próximo laborable del fin de semana (aunque se trabaja a media jornada, no cuento como laborable el Sábado).

1.3.3.1.1.4.-VALORACION DEL CAPITAL INTELECTUAL.

Gestión cualitativa relativa a los agentes que componen el equipo comercial, que se tiene que medir numéricamente, convirtiéndose en una gestión cuantitativa. Con esta herramienta se intenta tener una rotación baja o nula, rotación dentro del equipo comercial (han trabajado trece comerciales, durante el periodo de estudio, de los diez que forman un equipo completo, es decir, tres cambios, por lo que es una rotación bajísima en seis años del estudio), satisfacción por el trabajo, trabajo en equipo, equipo más conexionado, lealtad, profesionalidad, etc., objetivos que han cumplido con creces en este equipo estudiado, durante el periodo observado, que le llevan a posición de líder frente a otros equipos comerciales dentro de la misma empresa inmobiliaria, que anteriormente dominaban. En este equipo comercial se han producido desde 2005 a 2010, una serie de etapas, Desarrollo-Consolidación-Explosión-Asentamiento-Crecimiento. Utilizo el programa informático excel (de fácil manejo), para el tratamiento de la información. La obtención de este modelo de valoración del capital intelectual, se ha realizado con datos reales producidos por el equipo comercial de la

zona, pero por motivos de la ley de protección de datos, y por que no es relevante, me he visto obligado a no mostrarlos, pero si doy, la base para realizar este estudio, en el que se observan todos los datos de un simple vistazo, y se pueden realizar rápidamente los ajustes necesarios en el equipo comercial para su máxima eficacia.

La magnífica, producción y efectividad (de sus ratios), de los comerciales que componen este equipo, refuerza la idea del magnífico grupo de profesionales inmobiliarios que forma el equipo de ventas que gestiona esta zona.

Estos ratios son muy importantes a la hora estudiar el número elevado de llamadas recibidas que se materializan en operaciones, los inmuebles visitados que se materializan en ventas, las visitas que se consiguen por cada grupo de llamadas, etc., y principalmente para observar el buen trabajo realizado en el asesoramiento al propietario y al comprador (principalmente de la situación actual del mercado), que daría como fruto una cartera más saneada (inmuebles y clientes), lo que favorece el aumento de ventas.

Este tipo de valoraciones son muy importantes para tener un control exhaustivo del equipo comercial con el que se trabaja en la zona en la que actuamos, ya que en él se realiza un histórico de dichos agentes, con datos anuales, que se documentaría con datos numéricos y ratios (solo sobre operaciones escrituradas, y no sobre ofertas aceptadas):

DATOS NUMERICOS ANUALES EQUIPO COMERCIAL

2005 2006 2007 2008 2009 2010

PRODUCCION EUROS

EQUIPO

COMERCIAL 1 CAPTADOR

COMERCIAL 2 CAPTADOR

COMERCIAL 3 CAPTADOR

COMERCIAL 4 CAPTADOR

COMERCIAL 7 CAPTADOR

COMERCIAL 10 CAPTADOR

COMERCIAL 12 CAPTADOR

COMERCIAL 13 CAPTADOR

OTROS CAPTADORES

COMERCIAL 5 VENDEDOR

COMERCIAL 6 VENDEDOR

COMERCIAL 7 VENDEDOR

COMERCIAL 8 VENDEDOR

COMERCIAL 9 VENDEDOR

COMERCIAL 10 VENDEDOR

COMERCIAL 11 VENDEDOR

COMERCIAL 2 VENDEDOR

OTROS VENEDORES

OPERACIONES

EQUIPO

COMERCIAL 1 CAPTADOR

COMERCIAL 2 CAPTADOR

COMERCIAL 3 CAPTADOR

COMERCIAL 4 CAPTADOR

COMERCIAL 7 CAPTADOR

COMERCIAL 10 CAPTADOR

COMERCIAL 12 CAPTADOR

COMERCIAL 13 CAPTADOR

OTROS CAPTADORES

COMERCIAL 5 VENDEDOR

COMERCIAL 6 VENDEDOR

COMERCIAL 7 VENDEDOR

COMERCIAL 8 VENDEDOR

COMERCIAL 9 VENDEDOR
COMERCIAL 10 VENDEDOR
COMERCIAL 11 VENDEDOR
COMERCIAL 2 VENDEDOR
OTROS VENDEDORES

PRODUCTO CAPTADO

EQUIPO

COMERCIAL 1 CAPTADOR
COMERCIAL 2 CAPTADOR
COMERCIAL 3 CAPTADOR
COMERCIAL 4 CAPTADOR
COMERCIAL 7 CAPTADOR
COMERCIAL 10 CAPTADOR
COMERCIAL 12 CAPTADOR
COMERCIAL 13 CAPTADOR

PRODUCTO CAPTABLE

EQUIPO

COMERCIAL 1 CAPTADOR
COMERCIAL 2 CAPTADOR
COMERCIAL 3 CAPTADOR
COMERCIAL 4 CAPTADOR
COMERCIAL 7 CAPTADOR
COMERCIAL 10 CAPTADOR
COMERCIAL 12 CAPTADOR
COMERCIAL 13 CAPTADOR

LLAMADAS RECIBIDAS

EQUIPO

COMERCIAL 5 VENDEDOR

COMERCIAL 6 VENDEDOR

COMERCIAL 7 VENDEDOR

COMERCIAL 8 VENDEDOR

COMERCIAL 9 VENDEDOR

COMERCIAL 10 VENDEDOR

COMERCIAL 11 VENDEDOR

COMERCIAL 2 VENDEDOR

PARTES DE VISITAS

EQUIPO

COMERCIAL 5 VENDEDOR

COMERCIAL 6 VENDEDOR

COMERCIAL 7 VENDEDOR

COMERCIAL 8 VENDEDOR

COMERCIAL 9 VENDEDOR

COMERCIAL 10 VENDEDOR

COMERCIAL 11 VENDEDOR

COMERCIAL 2 VENDEDOR

PISOS VISITADOS

EQUIPO

COMERCIAL 5 VENDEDOR

COMERCIAL 6 VENDEDOR

COMERCIAL 7 VENDEDOR

COMERCIAL 8 VENDEDOR
COMERCIAL 9 VENDEDOR
COMERCIAL 10 VENDEDOR
COMERCIAL 11 VENDEDOR
COMERCIAL 2 VENDEDOR

DATOS ANUALES RATIOS AGENTES CAPTADORES

2005 2006 2007 2008 2009 2010

PRODUCCION/OPERACIONES

EQUIPO

COMERCIAL 1 CAPTADOR
COMERCIAL 2 CAPTADOR
COMERCIAL 3 CAPTADOR
COMERCIAL 4 CAPTADOR
COMERCIAL 7 CAPTADOR
COMERCIAL 10 CAPTADOR
COMERCIAL 12 CAPTADOR
COMERCIAL 13 CAPTADOR

PRODUCTO CAPTABLE /PRODUCTO CAPTADO

EQUIPO

COMERCIAL 1 CAPTADOR
COMERCIAL 2 CAPTADOR
COMERCIAL 3 CAPTADOR
COMERCIAL 4 CAPTADOR
COMERCIAL 7 CAPTADOR

COMERCIAL 10 CAPTADOR

COMERCIAL 12 CAPTADOR

COMERCIAL 13 CAPTADOR

PRODUCTO CAPTADO/OPERACIONES

EQUIPO

COMERCIAL 1 CAPTADOR

COMERCIAL 2 CAPTADOR

COMERCIAL 3 CAPTADOR

COMERCIAL 4 CAPTADOR

COMERCIAL 7 CAPTADOR

COMERCIAL 10 CAPTADOR

COMERCIAL 12 CAPTADOR

COMERCIAL 13 CAPTADOR

PRODUCTO CAPTABLE /OPERACIONES

EQUIPO

COMERCIAL 1 CAPTADOR

COMERCIAL 2 CAPTADOR

COMERCIAL 3 CAPTADOR

COMERCIAL 4 CAPTADOR

COMERCIAL 7 CAPTADOR

COMERCIAL 10 CAPTADOR

COMERCIAL 12 CAPTADOR

COMERCIAL 13 CAPTADOR

DATOS ANUALES RATIOS AGENTES VENDEDORES

2005 2006 2007 2008 2009 2010

PRODUCCION/OPERACIONES

EQUIPO

COMERCIAL 5 VENDEDOR

COMERCIAL 6 VENDEDOR

COMERCIAL 7 VENDEDOR

COMERCIAL 8 VENDEDOR

COMERCIAL 9 VENDEDOR

COMERCIAL 10 VENDEDOR

COMERCIAL 11 VENDEDOR

COMERCIAL 2 VENDEDOR

PISOS VISITADOS/PARTES DE VISITAS

EQUIPO

COMERCIAL 5 VENDEDOR

COMERCIAL 6 VENDEDOR

COMERCIAL 7 VENDEDOR

COMERCIAL 8 VENDEDOR

COMERCIAL 9 VENDEDOR

COMERCIAL 10 VENDEDOR

COMERCIAL 11 VENDEDOR

COMERCIAL 2 VENDEDOR

LLAMADAS RECIBIDAS/ PARTES DE VISITAS

EQUIPO

COMERCIAL 5 VENDEDOR

COMERCIAL 6 VENDEDOR
COMERCIAL 7 VENDEDOR
COMERCIAL 8 VENDEDOR
COMERCIAL 9 VENDEDOR
COMERCIAL 10 VENDEDOR
COMERCIAL 11 VENDEDOR
COMERCIAL 2 VENDEDOR

LLAMADAS RECIBIDAS/ PISOS VISITADOS

EQUIPO

COMERCIAL 5 VENDEDOR
COMERCIAL 6 VENDEDOR
COMERCIAL 7 VENDEDOR
COMERCIAL 8 VENDEDOR
COMERCIAL 9 VENDEDOR
COMERCIAL 10 VENDEDOR
COMERCIAL 11 VENDEDOR
COMERCIAL 2 VENDEDOR

LLAMADAS RECIBIDAS/OPERACIONES

EQUIPO

COMERCIAL 5 VENDEDOR
COMERCIAL 6 VENDEDOR
COMERCIAL 7 VENDEDOR
COMERCIAL 8 VENDEDOR
COMERCIAL 9 VENDEDOR
COMERCIAL 10 VENDEDOR

COMERCIAL 11 VENDEDOR

COMERCIAL 2 VENDEDOR

PARTES DE VISITAS/OPERACIONES

EQUIPO

COMERCIAL 5 VENDEDOR

COMERCIAL 6 VENDEDOR

COMERCIAL 7 VENDEDOR

COMERCIAL 8 VENDEDOR

COMERCIAL 9 VENDEDOR

COMERCIAL 10 VENDEDOR

COMERCIAL 11 VENDEDOR

COMERCIAL 2 VENDEDOR

PISOS VISITADOS/OPERACIONES

EQUIPO

COMERCIAL 5 VENDEDOR

COMERCIAL 6 VENDEDOR

COMERCIAL 7 VENDEDOR

COMERCIAL 8 VENDEDOR

COMERCIAL 9 VENDEDOR

COMERCIAL 10 VENDEDOR

COMERCIAL 11 VENDEDOR

COMERCIAL 2 VENDEDOR

1.3.3.1.2.-VALORACION CUALITATIVA.

Para empezar a exponer este punto, extraigo unas ideas del libro “Las Trampas del deseo” de Daniel Ariely, “Cuando tratamos con dinero, nos vemos predispuestos a pensar en nuestras acciones como si acabáramos de suscribir un código de honor. El carácter sagrado del dinero también puede verse reforzado por el hecho de que éste constituye una unidad de intercambio perfectamente clara. No se puede negar que una moneda tiene el valor que tiene, sea el que sea. La economía conductual trata la psicología de la economía estándar, que se basa en una idea básica llamada racionalidad, que constituye el fundamento de las teorías, predicciones y recomendaciones económicas. Comprender la irracionalidad, es importante para nuestras acciones y decisiones cotidianas, y también para entender la forma en que diseñamos nuestro entorno y las opciones que éste nos presenta. Nuestra irracionalidad se produce siempre del mismo modo una y otra vez. Comprender el modo en que somos previsiblemente irracionales proporciona un punto de partida para mejorar nuestra capacidad de decisión, cambiando para mejor nuestra forma de vida. En la economía convencional, el supuesto de que todos somos racionales implica que en la vida cotidiana calculamos el valor de todas las opciones a las que nos enfrentamos, y luego seguimos la mejor línea de acción posible, y si cometemos un error y hacemos algo irracional, también aquí la economía tradicional tiene una respuesta, a través de las fuerzas del mercado, que rápidamente nos conducen de nuevo a la senda de la rectitud y la racionalidad. En realidad somos mucho menos racionales de lo que presupone la teoría económica estándar. Asimismo, esos comportamientos irracionales nuestros, ni son aleatorios ni carecen de sentido. La economía estándar presupone que somos racionales, que conocemos toda la información pertinente relacionada con nuestras decisiones, que podemos calcular el valor de las distintas opciones que afrontamos, y que cognitivamente nada nos impide sopesar las ramificaciones de cualquier potencial decisión. El resultado es que se da por supuesto que tomamos decisiones lógicas y sensatas. Y aunque de vez en cuando tomemos una decisión equivocada, la perspectiva de la economía estándar sugiere que de inmediato aprenderemos de nuestros errores, bien por nosotros mismos, bien con la ayuda de las fuerzas del mercado. Basándose en estos supuestos, los economistas extraen conclusiones de largo alcance con respecto a las tendencias de compras. Sin embargo, todos nosotros somos mucho menos racionales en nuestros procesos de toma de decisiones de lo que presupone la teoría económica estándar. Nuestros comportamientos irracionales no son ni aleatorios ni insensatos, sino que son sistemáticos y previsibles. Todos cometemos los mismos tipos de errores una y otra vez, debido a la estructura básica de nuestro cerebro. La base de la economía conductual, sostiene que la gente no siempre se comporta de manera racional, y a menudo comete errores en sus decisiones. Puede resultar bastante desalentador darse cuenta de que constantemente todos tomamos decisiones irracionales en nuestra vida personal, profesional y social. Pero esto tiene también un lado positivo, ya que el hecho de que cometamos errores, significa también que existen formas de mejorar nuestras decisiones. Según los supuestos de la economía estándar, todas las decisiones humanas son racionales e informadas, motivadas por un concepto preciso de la valía de todos los bienes y servicios, y de la cantidad de felicidad (utilidad), que probablemente producirá cada decisión. Bajo esta serie de supuestos, todos los participantes en el mercado tratan de maximizar su beneficio y se esfuerzan en optimizar sus experiencias. Como consecuencia de ello, la teoría económica afirma que no hay chollos, y que, de haber alguno, alguien lo habría encontrado ya y le habría extraído todo su valor. Los

economistas conductuales, por su parte, creen que la gente es susceptible a una serie de influencias irrelevantes de su entorno inmediato (lo que se denomina efectos contextuales), emociones irrelevantes, estrecheces de miras y otras formas de irracionalidad. Esos errores también proporcionan oportunidades de mejora. ¿Por qué no desarrollar nuevas estrategias, herramientas y métodos que nos ayuden a tomar mejores decisiones y a mejorar con ello nuestro bienestar en general?, ese es exactamente el significado de los chollos desde la perspectiva de la economía conductual, es decir, la idea de que existen herramientas, métodos y políticas que pueden ayudarnos a todos a tomar mejores decisiones y, en consecuencia, a alcanzar lo que deseamos. El potencial de encontrar chollos desde la perspectiva de la economía conductual se basa en nuevos métodos, mecanismos y otras intervenciones que ayudarían a la gente a lograr más cosas de las que de verdad desea. La idea básica de los chollos, proporcionar beneficios a todas las partes implicadas. Hay que tener en cuenta que esos chollos no están exentos de costes, pero es el hecho de que los beneficios de esos mecanismos superen a sus costes, el que nos permite considerarlos chollos, esto es, mecanismos que proporcionan un beneficio neto a todas las partes” (Ariely, 2008). En definitiva, tenemos que conocer mejor a nuestros clientes potenciales (compradores y vendedores), para poder vender más inmuebles, debido principalmente, a que ese conocimiento puede ser un arma definitiva a la hora de cerrar una operación, referenciado en la irracionalidad del cliente inmobiliario.

Vender más inmuebles en tiempos de crisis como el actual, es técnicamente posible, y solamente viable a través de la conquista de los clientes. La razón principal, es que nos encontramos con un comprador más racional (en condiciones normales irracional), en cuanto gasto se refiere, ya que esta dominado por un nivel de incertidumbre, y actúa recortando su nivel de gasto, incluso en aquellos casos en los que no han variado sus ingresos. Ante este escenario, se recurre a dinamizar la demanda, utilizando el precio de nuestros productos y servicios, con la consiguiente pérdida de credibilidad y emotividad. Esta pérdida se debe recuperar, utilizando nuestros canales de comunicación, para que el cliente nos exprese sus inquietudes, a través de la red comercial, por lo que esta red debe de estar muy motivada emocionalmente, para que transmita confianza y seguridad al cliente inmobiliario, y a su vez aporte soluciones a estas inquietudes.

Los clientes quieren de un comercial inmobiliario que:

- Les cuide y que se preocupe por sus intereses. El cliente no puede sentir la sensación de que solo piensas en ti (vender).
- Tenga conocimientos. Ayuda a la negociación, organización, etc. Tiene que estar disponible hasta que se entregan las llaves como mínimo (avisos).
- Tiene que ser honesto. Decir la verdad (matizada u omitida en lo malo), no lo que quiere oír el cliente. Hablar de neto y bruto, horarios flexibles iguales para todos, tratar a todos los clientes por igual, etc.
- Mantenga el contacto. Mínimo una vez a la semana o quincena, información y contacto (referenciado a la importancia). Una vez vendido, llamar periódicamente después de la finalización de la operación, para ver si todo va bien (avisos).
- Lo haga fácil y rápido. Los clientes pierden más tiempo que dinero en la operación. Apoyo en el servicio postventa de la compañía. Refuerza el cobro de honorarios. Ahorro de tiempo y dinero.

- Resuelva problemas.
- Cumpla lo que promete. Hablar poco, ya que el que mucho habla, mucho hierra. Da idea del % de validez de tus argumentos, pero sino cumplimos rápidamente el plan B.
- Sea constante.
- Reduzca y evite el riesgo. Importante la ayuda a la consecución de hipotecas (momento actual).
- Sea observador. Diagnosticar la situación del cliente.
- Sea un buen profesional. Emplear más tiempo, y dar más libertad, al principio. Los clientes suelen comprar más zona que casa, por lo que será aconsejable tener buenas alternativas de zona para comparar (gancho).
- Facilite información. Dar la máxima posible que no perjudique al comercial, para no bloquear la relación.

El agente inmobiliario, captador o vendedor, tiene que (www.estudio-pymes.com):

- Reunir datos a cerca de sus potenciales clientes. Cualificación, es decir, examinar a los clientes (importantísimo). Hay que recordar que un solo contacto puede convertirse en una venta, por lo que lo único que se necesita, son clientes satisfechos y leales (boca a boca). Informarse sobre la evolución y perspectivas del sector inmobiliario.
- Conocer bien su oferta de inmuebles. Conocer cuales son y apoyarse en sus fortalezas. El cliente necesita cubrir necesidades. Tenemos que convencer al cliente del valor de nuestros servicios, ya que tenemos la solución a sus problemas, y nos necesita.
- Apoyar su gestión. Tanto la oficina comercial como la administración de la empresa inmobiliaria, deben facilitar las herramientas para que se realice mejor la labor (listado de clientes, estudios de mercado, análisis de tendencia, información actualizada a cerca de precios, productos, servicios postventa, nuevos inmuebles, apoyo promocional o publicitario, etc.). Un buen plan de marketing, llevado a cabo por un buen comercial, con un precio de venta/compra correcto, garantiza la mejor venta/compra.
- Preparar cada entrevista. De forma particular. Hay que atraer a los clientes inmobiliarios a tu terreno y darles confianza, nunca perseguirlos. Se trata de conseguir clientes, mantenerlos, y que no se olviden de ti. Para esto hay que ofrecer un servicio personalizado a cada uno (diferente), que genere un valor añadido, para que se sientan especiales. Es muy importante transmitir positividad, y aprovechar el poder de la sonrisa (una risa es una aprobación tácita).
- Automotivarse. El agente inmobiliario es un profesional, y realiza una labor muy importante para la empresa inmobiliaria. La diferencia entre un comercial bueno y el mejor, está en el empeño, la tenacidad, la resistencia a la frustración y la capacidad de innovación, de este último. No hay que conformarse con una cuota de ventas determinada (superarla). El trabajo diario, hay que tomarlo como un desafío personal, que agudizará la capacidad de generación de negocios. Hay que mejorar la calidad de la cartera de clientes, fidelizar mejor, estimular ventas en colaboración, ser positivo e incrementar las habilidades mediante la educación continua (nunca dejar de aprender y experimentar nuevas técnicas) (ver punto 2.1.8., de esta Tesis Doctoral). Centrarnos en el pasado (lo que se

fue), puede terminar por hundirnos, mientras que si nos centramos en los hechos, nos ayudará a salir de situaciones difíciles de ventas (felicidad).

Los puntos fuertes de un agente inmobiliario durante la entrevista con los clientes (vendedores o compradores), se podrían resumir en (www.estudio-pymes.com):

- Hay que dejar de lado las emociones, y cualquier preconceito que se haya formado con anterioridad.
- Estudiar el estilo, ritmo y forma de dirigirse del cliente. Buscar adaptarse a él.
- Escuchar más que hablar. Escuchando se aprende, mientras que hablando no. No interrumpir nunca al cliente, y dejarle hablar, utilizando los silencios para animarle a hablar. Una imagen vale más que mil palabras, por lo que hay que hablar poco (solo lo necesario), y emplear el lenguaje visual con más fuerza (realzar los aspectos positivos).
- Conocer las necesidades y expectativas del cliente, y dejar que las exponga sin interrumpirle.
- Preguntar en forma cerrada (sí o no), cuando se desee verificar si va bien la entrevista.
- Resumir pensamientos, y buscar la confirmación del cliente realizando pequeñas conclusiones.
- Exponer los argumentos de forma clara y segura. Apoyando siempre con ejemplos y datos contrastables (utilizar cifras fáciles de recordar).
- Promover siempre un ambiente distendido y afable. Pero si un interlocutor se torna agresivo, jamás hay que perder el buen temple. Recordar que se es un profesional, y como tal se está representando a la empresa inmobiliaria. Se debe lograr un acuerdo, y si el acuerdo tarda varias reuniones en concretarse, no importa. Responder aireadamente, solo cerrará puertas. Hay que relajar el ambiente, preguntando por la causa de tal actitud, e intentando llevar de nuevo las cosas a un tono cordial.
- Si nos comparan con la competencia, no hay que caer en el error de criticarla. Hay que apoyarse en las ventajas diferenciales de nuestra compañía inmobiliaria.
- Cuando surjan objeciones por parte del cliente, hay que dedicar el tiempo que sea necesario a resolverlas satisfactoriamente. La objeción, es la forma que tienen los clientes de decir que:
 - * Se va demasiado rápido.
 - * No se sienten seguros.
 - * Necesitan que se le animen hacia tu propuesta.
 - * Etc.
- No hay que intentar forzar un cierre determinado. El mismo debe llegar como consecuencia natural, al estar las partes de acuerdo en su conveniencia.

Las palabras son una parte muy importante en cualquier relación cliente-agente inmobiliario (parte pequeña de la comunicación), pero hay que poner una gran atención al lenguaje no verbal, ya que su poder de comunicación es muy superior a las palabras que decimos. En un agente inmobiliario es muy importante el contacto inmediato y permanente. El inmediato, es la capacidad de establecer nuevos contactos, y el

permanente, es la habilidad de mantener los contactos a largo plazo. Se pueden establecer pautas de conducta para estos dos tipos de contactos (www.kemp.es):

- Inmediato:
 - * El aspecto externo (apariencia).
 - * El comportamiento externo (lenguaje no verbal).
 - * Usar un vocabulario idóneo para el cliente (lenguaje verbal).
 - * Preguntar y escuchar, más que hablar (muy importante).
 - * Empatizar con el cliente (ponerse en su lugar).
 - * Ser positivo y mostrar entusiasmo.
 - * Transmitir confianza.
 - * Evitar las críticas y las discusiones.
 - * No tratar de aliarse con el cliente.
 - * Sonreír.
- Permanente:
 - * Todos los criterios de la habilidad de contacto inmediata.
 - * Dirigir la conversación hacia el interés del cliente, no hacia el propio.
 - * Hacer sentir al cliente que él es el centro de la relación.
 - * Procurar ser de valor, personal y técnico, para el cliente.
 - * Ser oportuno, planificar los contactos.
 - * Interesarse por sus, metas, éxitos, problemas, familia, aficiones, etc.
 - * Cumplir los compromisos.
 - * Mantener las distancias.
 - * Ser equilibrado y constante.
 - * Mostrarse feliz y orgulloso de ser un buen agente.

Los clientes prefieren trabajar con gente que conocen, porque le gusta y confían en él. Esto genera un flujo, por lo que hay que centrarse en la gente que se conoce, ya que ayuda a aumentar el flujo. Casi nunca se tendrá una segunda oportunidad para dar una primera impresión positiva. El objetivo de la etapa de contacto, es crear un clima idóneo de negociación, para la entrevista (es crear sintonía-rapport). El rapport, es la relación de confianza y de respuesta adecuada, según la influencia ejercida en la comunicación, y referenciado a la intermediación inmobiliaria, significaría conectar con el cliente. Se pueden dar unos consejos prácticos para el agente inmobiliario, cuando inicia un contacto (www.kemp.es):

- Cuidar las primeras frases y comportamientos, el cliente está evaluando y no es un evaluador profesional.
- Hacer sentir al cliente que se está cómodo con él.
- Conseguir y mantener sintonía con el interlocutor.
- Evitar dar información excesiva en esta etapa, para crear interés y justificar la entrevista.
- Entablar un diálogo lo antes posible, haciendo preguntas, pero no interrumpiendo.
- Hacer referencia al contacto previo, si lo hubo.
- Si se trata de un contacto continuado, resumir positivamente la última entrevista o contacto.
- Evitar hablar de temas generalistas o ajenos al negocio.

- No formar una opinión del cliente precipitada.
- Poner pasión y entusiasmo en lo que se dice.

El agente no tiene que estar de acuerdo con los clientes, sino tan solo que reconozca, sus diferencias y las respetes. Aunque el rapport puede surgir espontáneamente entre dos personas, sin embargo hay ciertas habilidades que se pueden aprender para realzar el rapport (www.kemp.es):

- Postura.
- Gestos.
- Respiración.
- Nivel de energía.
- Clase de lenguaje utilizado.
- Tonalidad, de la vestimenta.
- Ritmo.
- Valores y creencias.

Para que el agente inmobiliario, tenga éxito con los clientes, es imprescindible tener la motivación y la preparación mental adecuadas, antes de iniciar el contacto (www.kemp.es):

- Actitud mental positiva.
- Imaginar el resultado, antes de actuar.
- Orientación al cliente. Quiero lo mejor para él y para mí.
- Conseguir la máxima información del cliente.
- Seguridad y confianza en mí, en mi empresa y en mis productos.

Algunos errores cometidos por los agentes inmobiliarios, serían (www.estudio-pymes.com):

- Perder la primera oportunidad de dar una buena impresión. Asistir a la entrevista conociendo muy poco a cerca de su cliente potencial. Clasificación.
- Pensar que cualquier inmueble puede ser para el cliente. Falta una buena segmentación de mercado.
- Asistir a la entrevista sin material de apoyo. Hay que contar con la documentación necesaria para apoyar la venta.
- No enfocar la conversación hacia lo fundamental en la entrevista. Se dará una pésima impresión si nos pasamos la mitad de la entrevista divagando, y el potencial cliente sentirá que ha perdido el tiempo, y raramente se concederá una segunda oportunidad.
- No sintonizar bien con el cliente. Falta empatía. Observar y adaptar el dialogo, al del cliente.
- No escuchar al cliente, interrumpirle. Hablar poco, lo justo y preciso, y escuchar más. Hay que recordar, que a veces el silencio es la mejor respuesta.
- No percatarse de las señales de alejamiento o de compra. Es importante aprender a reconocer el significado de ciertas posturas y actitudes. El lenguaje gestual dice mucho más de lo que la gente cree. A través de él, se puede observar aprobación, actitud defensiva, recelo, desconfianza, etc.

- Ponerse a la defensiva cuando el cliente formula una objeción. La respuesta no está a la altura de lo que espera el cliente.
- No saber como plantear el cierre. Si se va consiguiendo la conformidad del cliente en todos los aspectos del acuerdo, el cierre se realiza por consecuencia natural, sea porque el cliente lo proponga, o porque lo planteamos nosotros. Forzar el cierre cuando se ha llevado mal la entrevista, no conducirá a nada. Muchas veces, existe dificultad en cerrar un acuerdo porque, el comercial no posee la necesaria confianza, falta habilidad para conducir una entrevista de ventas, se está muy presionado por cumplir la cuota de ventas, etc.
- Ningún o mínimo seguimiento posterior a la entrevista. Recoger datos. Nos demandan más información.
- No mantener el respeto y no admitir el agobio. Recíproco entre el comercial y el cliente.

Poseer un sistema de ventas, nos daría unos resultados fiables. Este sistema se basaría en captar clientes para siempre, es decir, sacar contactos de todos los sitios, y quitar todas las objeciones hacia mí. El networking profesional, consiste en trabajar estratégicamente para lograr una red de contactos de tipo personal o profesional. No se trata tanto de mantener viva la relación con los amigos, sino de crear vínculos con personas de nuestro sector profesional, clientes, etc. La red de contactos, puede ayudar a resolver problemas, a descubrir información, a intercambiar conocimiento y experiencias. La tarjeta de visita ya es historia. Engloba el mundo virtual con el real. A través de Internet, se puede llegar online a millones de clientes (potenciales o no), y establecer contactos comerciales con ellos. Implica la creación de una identidad digital, es decir, la fabricación de la imagen que se quiera transmitir. Es muy útil crear un mensaje (eslogan), que tenga impacto (nos desmarca de los demás). Cuanto mejor estemos posicionados más oportunidades de negocio tendremos. Saber comunicar bien lo que nuestra empresa inmobiliaria ofrece, es solo una parte de la estrategia de networking plan (a un plan, le acompaña una estrategia). Para saber que estrategia hay que seguir, es necesario preguntarse:

- Donde se está.
- Donde se quiere estar.
- Cuales son los objetivos.
- Que propósitos se tienen a corto, medio y largo plazo.

Para crear un networking plan, es necesario saber que tiempo se la va dedicar a esta actividad (dedicación), seleccionando las herramientas que se van a utilizar. Hay que hacer principalmente:

- Marcar pautas a la hora de gestionar la red personal.
- Ser selectivo con los contactos.
- Seleccionar bien los eventos, congresos o conferencias a asistir.

Antes de poder realizar acciones sistemáticas y rentables con los Centros de Influencia Personal (CIPES), es decir, con todas aquellas personas que conoces, te conocen, tienen buena opinión de ti y confían o pueden confiar en ti, es imprescindible que se sepan cuántos son, donde están, cómo contactar con ellos y qué tipo de referencias pueden facilitarte. Se pueden clasificar en (www.kemp.es):

- Grupo A. Máxima confianza y contacto. Solo clientes que se tiene la total seguridad de que te van a recomendar y te van a facilitar referencias. Son aproximadamente el 10% de tu inventario total. Anotar los datos que se conozcan de cada uno de ellos, no perder mucho tiempo en recordar o actualizar datos de cada uno en este momento. Lo más importante es anotar el mayor número posible. Cuantos más datos se reúnan mejor, pero sin dedicarle mucho tiempo. Analizar cuáles de tus CIPES están interrelacionados. Planificar contactos más frecuentes y de más calidad, con más visitas personales.
- Grupo B. Grado de confianza bueno y contacto reducido o muy alejado en el tiempo. Recomendarán y facilitarán referencias cuando conozcan mejor tu trabajo actual. Están situados en torno al 20 % de tus CIPES. Se trata de los clientes con los que en algún momento de la vida se han tenido buenas relaciones, si bien, con el paso del tiempo se han ido debilitando o enfriando. En este tipo hay clientes que se sentirán felices de saber de ti, la razón es sencilla a la vez que potente, les recuerdas buenos momentos vividos juntos. Recibirán menos visitas. Hay que tener en cuenta que si se gestionan bien, algunos pasarán a ser A, pues al actualizar los contactos, aumentarán la predisposición a facilitarnos referencias.
- Grupo C. Grado de confianza no contrastado y contactos actuales. Inicialmente producirán pocas recomendaciones y referencias, pero con un adecuado programa de mantenimiento, las cifras aumentarán rápidamente. Es el futuro, y hay que cuidarlo. Son entre el 50% y 60 % del total de tus CIPES. Aquí se encuentran tanto contactos personales como profesionales. Es el más numeroso, están en el inventario de clientes, desde hace poco tiempo y como no se ha hecho un mantenimiento sistemático, no se conoce bien su potencial, si bien es evidente que es el vivero para futuros B y A, y claro está, también se detectarán a otros que has de pasar al grupo D.
- Grupo D. Tú crees que pertenecen a tus CIPES, pero en realidad nunca conseguirás nada con ellos. Por su forma de ser nunca harán nada por ti, ni quizás por nadie. Son entre el 10% y el 20%. La única acción con los CIPES de este grupo es eliminarlos del inventario, es decir, este grupo es la puerta de salida del inventario. Es un grupo virtual.

No hay que esperar a que los datos de todos los CIPES estén Completos. No lo estarán nunca al 100%. Así que hay que actuar en cuanto se tenga una cantidad razonable, por ejemplo 50. Hay que planificar un contacto mensual como mínimo en los objetivos. Siempre hay que solicitar y agradecer a los CIPES, por sus referencias de clientes de su entorno. Para que las relaciones con CIPES sean, agradables y provechosas, hay tres reglas que se deben cumplir siempre (www.kemp.es):

- Nunca preguntar si quieren comprar o vender.
- Tratar siempre de ser de valor para ellos.
- Recordarles siempre con elegancia y mucho tacto, lo mucho que se le agradece que hagan un favor a sus conocidos, recomendándote o informándote de quién quiere comprar o vender.

Una vez obtenidos y clasificados los máximos CIPES, lo que se debe hacer es:

- Ponerse en contacto con ellos para, saludarles, interesarte por ellos, recordarles alguna anécdota o experiencia vivida juntos, informarles de tu trabajo actual (lo

contento que estás, el gran servicio que dais a los clientes, el gran nivel de efectividad de tu nueva empresa, etc.), pregúntales por sus proyectos, decirles que le enviarás información (e-mail, correo, etc.), si conoce a alguien que quiera comprar o vender, etc. Este contacto lo puedes hacer por teléfono, email, correo o visita personal. En caso de utilizar correo tradicional, no olvides adjuntar tarjeta.

- Actualizar la información previa. En los casos que se haya realizado el contacto telefónico o personal, completar los datos que ya se tenían de cada CIPE, y comprobar que el tipo que se les había asignado es el que mejor les encaja, o cambiar si procede.
- Comenzar a crear un banco de datos de CIPES. Con los CIPES que se tienen bien calificados, comenzar a crear un fichero o base de datos.
- Completar la clasificación contrastada de todos los CIPES. Tratar de ver o hablar por teléfono con todos los que se ha contactado por correo electrónico o tradicional. Es fundamental que se le asigne el tipo correcto. Cuanto antes se termine este proceso de captura de información y recalificación de CIPES, antes se podrá dedicar a realizar acciones para cosechar recomendaciones o referencias con todos los CIPES.

En definitiva, el comercial captador/vendedor debe desarrollar un plan de negocio que incluiría:

- Vestirse correctamente para la entrevista.
- Tener una base de datos de nombres, direcciones, teléfonos, y la información necesaria de los clientes, para una consulta inmediata.
- Tener programada una hora al día, en la que refresque los contactos, haciéndolo de forma sistemática, con los clientes, repasando particularmente, la situación inmobiliaria actual.
- Tener un plan de marketing, que cree criterios de comprobación en forma de una lista, cuya observación garantice, que nada salga mal en la acción de marketing directo, preparado para las propiedades a la venta/los clientes compradores.
- Tener un sistema para generar un flujo continuado de clientes, es decir, recepción de llamadas de publicidad, referencias de otros clientes o amigos, etc.
- Tener y usar un dossier de captación/venta, y una hoja de valoración/ficha de cliente impresa.
- Tener una buena presentación de captación/venta para cada caso (piso, chalet, local, etc.), que muestren claramente las probabilidades de venta/compra, con algún plan que le diferencie de la competencia (marketing, comercial, etc.), mostrando entusiasmo en la gestión, y dando valor a la gestión de los agentes vendedores/captadores que van gestionar el inmueble.
- Practicar hasta la perfección, los argumentos para los propietarios/compradores de inmuebles.
- Tener una hoja de preguntas, y documentación necesaria, para el propietario/comprador del inmueble, junto al teléfono.
- Conocer las preguntas básicas que se deben hacer al propietario/comprador del inmueble.
- Mostrar lo que se hace por el propietario/comprador del inmueble en la empresa inmobiliaria, que los otros no hacen.

- Conocer los productos, su mercado y su competencia, con absoluta perfección, es decir, mejor que los clientes.
- Saber cómo usar las estadísticas sobre venta de viviendas en la zona comercial, para hacer valoraciones de los inmuebles que van a coger a la venta/vender.
- Estar preparado para responder a las objeciones a la captación/venta, y las objeciones para el precio de venta/compra realista.
- Tener preparados los informes sobre cómo fijar el precio de venta/compra realista, y cómo preparar/se ha preparado la casa para la venta.
- Poner el precio realista que se puede vender/comprar el inmueble.
- Tener argumentos que ayuden a llevar a un propietario/comprador de una mentalidad centrada en el precio de coste de tus honorarios, a una mentalidad centrada en el servicio ofrecido y prestados por esos honorarios.
- Tener un control exhaustivo de las nuevas tecnologías, como Internet, y del manejo del correo electrónico, como medio de captación/venta, y comunicación con los clientes.
- Tener una serie de objetivos, y un plan de negocio, basado principalmente en la satisfacción de los clientes, y en las recomendaciones que recibe (clientes, amigos, etc.).
- Tener rutinas que le mantengan equilibrado, y motivaciones que ayuden a sacar el máximo partido al trabajo realizado.

1.3.3.1.2.1.-VALORACION PSICOSOCIAL DEL CLIENTE.

Los comerciales inmobiliarios se enfrentan al reto de mejorar su imagen entre compañeros y clientes, ya que falta cultura comercial en España (el escaso reconocimiento en la estructura empresarial no ayuda a estimular las vocaciones). Es una profesión que tiene un recorrido enorme y gestiona su tiempo independientemente, y que por lo general no tendrá techo en sus ingresos (más dedicación y especialización, más ganancias), es decir, un emprendedor que se va acomodando a sus propias metas. Son muy importantes para la agencia que trabajan, ya que la empresa no crece solamente con reducción de costes, sino principalmente crece con aumento en las cifras de ventas (mayor reconocimiento dentro de la compañía). Los directores comerciales, tienen que salir de dentro de la empresa inmobiliaria (importantísimo, cultura empresarial), pero es muy normal que en vez de ganar un gran jefe, se pierda un magnífico comercial (no adaptación al cambio), por lo que es muy importante la retribución emocional, para estos comerciales que se les niega el ascenso, por miedo al fracaso desde dentro de la dirección de la compañía (director comercial=capacidad de gestión). En un informe realizado en 2008 por la consultora Otto Walter (www.ottowalter.com, investigación OW 2008, ¿qué nota dan los clientes a los vendedores en España?, ¡Los clientes suspenden a los vendedores!), se reflejan carencias en la falta de actitud comercial (ánimo, talante, conducta, carácter, proceder, etc.), y no en la aptitud (formación y técnicas de ventas). Por lo tanto, es muy importante para el agente inmobiliario, la constancia y la perseverancia (actitud), que unido al conocimiento de productos y mercados (aptitud), hacen de este un magnífico profesional. En la actualidad, el comercial inmobiliario se enfrenta a Internet (trasparencia de mercado), ya que el cliente ya no espera la información ofrecida por el

agente, sino que la intenta conseguir por la red, por lo que nace una nueva dificultad, la comunicación entre cliente y comercial inmobiliario. En situaciones difíciles como la actual, el comercial sufre mayor presión, pero este tiene que ver que la compañía la sufre igualmente, por lo que ambos, empresa y agente, se tienen que mimar mutuamente para salir adelante, poniendo cuidado la empresa inmobiliaria en observar la relación, ya que en situaciones tensas se suelen quedar aquellos que no tienen adonde ir, perjudicando tanto a la empresa que les mimas, como a sus compañeros en su retribución emocional y económica.

Richard Wiseman, psicólogo e investigador, británico, dedicado a estudiar el fenómeno de la suerte. Creó la escuela de la buena suerte. Crear suerte, es preparar circunstancias para que se presente la oportunidad. Las oportunidades siempre están ahí, no dependen de la suerte o del azar (existe, pero no es determinante, ya que las oportunidades son infinitas), es decir, la suerte depende de uno mismo. Los comerciales inmobiliarios que dicen tener mala suerte, están más tensos y nerviosos que los que si tienen suerte para ellos. La ansiedad impide abrirnos a las cosas, fijarnos en lo inesperado. Cuanto más nos empeñamos en encontrar algo concreto, menos cosas percibimos, porque el cerebro solo se centra en lo que se busca, perdiendo oportunidades. Hay que provocar a la suerte (sistematización). Los agentes inmobiliarios que tienen suerte, buscan activamente las oportunidades, y crean posibilidades para que pase algo distinto en sus vidas. Si se provocan situaciones distintas, nuevas oportunidades se presentan (suerte). Hay que considerarse afortunado siempre que se pueda. Es un gran error, dejarlo todo en manos de la suerte, ya que no hay que pensar que las cosas ocurren por si solas y no podemos cambiarlas (muchas más cosas de las que se pueden imaginar, están en nuestras manos). Las oportunidades, están esperando a que nos fijemos en ellas, a que se les haga un lugar en el pensamiento, para que puedan mejorar nuestras expectativas tanto laborales como personales.

Muchos comerciales inmobiliarios, quieren tener suerte, pero son pocos los que deciden ir a por ella, y para ello, es necesario marcar un objetivo claro, ya que se pretende que la suerte venga sin hacer ningún esfuerzo para conseguirla. Para que llegue esta, es necesario cambiar las circunstancias que hay alrededor, creando nuevas para llegar a una situación diferente y mejor que la actual, por lo tanto la suerte, llegará para aquellos que estén trabajando por conseguirla. Puede ser que en situaciones aparentemente óptimas, la suerte no llegue, por lo que hay que tener paciencia y seguir trabajando. Es necesario perseverar y no desanimarse, ya que por lo general, al final se consigue lo deseado. Cuando ya se han creado todas las circunstancias, hay que tener paciencia y no abandonar. Hay que tener confianza en que la suerte llegará, y no desanimarse porque lo que se desea no salga a la primera.

A los comerciales inmobiliarios, que solo creen en el azar, crear circunstancias les puede resultar absurdo. Todo lo contrario les pasa a los que no creen en el azar. En definitiva, la clave radica en visualizar todo aquello que deseamos conseguir. Es preferible visualizar el peor escenario posible para preparar las soluciones a este (preparar las posibles contingencias), es decir, la situación actual, ¿ha venido caída del cielo o implemente forzada por la inercia? (creemos lo que es, porque es lo que tiene que ser, pero en muchos casos no lo es).

En la actualidad, vivimos en dos mundos, uno caracterizado por los intercambios sociales y otro caracterizado por los intercambios mercantiles, y aplicamos normas

distintas a esas dos clases de relaciones. Asimismo, introducir las normas mercantiles en los intercambios sociales, viola las normas sociales y daña las relaciones. Una vez que se ha cometido esa clase de error, resulta difícil recuperar una relación social. Cuando mantenemos las normas sociales (normalmente son cálidas y difusas), y las normas mercantiles (no cálidas ni difusas), en caminos separados, la vida transcurre bastante bien. Pero cuando las normas sociales chocan con las normas mercantiles aparecen los problemas. Para que surjan las normas mercantiles, basta la simple mención del dinero, aunque en realidad no haya ningún dinero que cambie de manos. No obstante, obviamente, las normas mercantiles no sólo tienen que ver con el esfuerzo, se relacionan también con un amplio abanico de comportamientos, entre los que se incluyen la autonomía, la capacidad de ayuda y el individualismo. Pero, ¿es posible que el mero hecho de hacer que la gente piense en el dinero, le influya para comportarse de manera distinta en esos aspectos?. Siempre que una norma social choca con una norma mercantil, la norma social desaparece. Las relaciones sociales no son nada fáciles de restablecer. El hecho de que vivamos tanto en el mundo social como en el mercantil tiene numerosas consecuencias para nuestra vida personal (Ariely, 2008).

En el sector inmobiliario, existe un delicado equilibrio entre normas sociales y mercantiles. Las empresas inmobiliarias, y por ende sus empleados (ayudantes, comerciales, directores, etc.), tienen que tratar de dar la imagen de ser una especie de compañeros sociales de sus clientes, es decir, que se les vea como de la familia, lo que traería varios beneficios, como la fidelidad (fundamental). Pero si se trata a los clientes como familia, luego no se les puede tratar de manera impersonal (molestia o contrincante), porque ello resulte más conveniente o ventajoso, ya que no es así como funcionan las relaciones sociales. La relación social, en adelante, habrá de mantenerse en cualquier circunstancia. En un intercambio social, la gente cree que si algo va mal, la otra parte estará ahí para echar una mano, protegiéndoles y ayudándoles. Por lo tanto, si las empresas inmobiliarias pretenden beneficiarse de las ventajas sociales, tienen que esforzarse más en cultivar dichas normas. Las empresas inmobiliarias y sus empleados, no pueden funcionar de las dos maneras a la vez, con el público objetivo. Si las empresas inmobiliarias empezarán a pensar en términos de normas sociales, observarían que dichas normas crean fidelidad (lo que produce una relación social). El dinero puede motivarnos de manera inmediata, pero las normas sociales son las fuerzas que pueden marcar la diferencia a largo plazo. El dinero resulta ser con mucha frecuencia, la forma más cara de motivar a sus clientes. Las normas sociales no sólo son más baratas, sino que a menudo resultan también más efectivas. Pero las empresas inmobiliarias y sus agentes, también deben pensar conscientemente en cómo reaccionan sus clientes ante las normas sociales mercantiles, ya que en esta nueva relación social, habría que darle al cliente la posibilidad de obtener un regalo por un valor simbólico, a cambio de una relación mercantil. Este regalo, sería más aconsejable que no fuese en metálico, ya que se podría desvirtuar la relación social adquirida (familia) (ver punto 2.1.7., de esta Tesis Doctoral).

En la profesión inmobiliaria, son muy importantes las competencias y habilidades de comunicación interpersonal. Habilidades que pueden desarrollarse, a través del aprendizaje y la práctica. Negociar, es una de ellas, y posiblemente una de las más importantes en la actualidad. Todos estamos negociando constantemente. Todo depende no solo, de lo que decidamos en primera persona, sino también, de lo que decida la otra persona o personas. Hay que comprender cualquier tipo de negociación, prepararnos para ella, y resolverla de acuerdo a nuestros propios intereses. Hay que fomentar, la

calma y la seguridad, en una enorme cantidad de situaciones, que se nos presentan en nuestra vida de profesional inmobiliario. Los cambios que se están produciendo en el sector inmobiliario, en materia de negociación de operaciones y comunicación, con el cliente en los últimos años, requieren la adaptación y mejora, de los planes de formación y desarrollo de los comerciales (vendedores-captadores), de la empresa inmobiliaria (ver punto 2.1.8., de esta Tesis Doctoral).

La negociación del precio final de una transacción inmobiliaria, es una de las situaciones más difíciles a las que se enfrentan los agentes inmobiliarios, es decir, explicitar el precio y sus condiciones, tanto al cliente comprador como al vendedor. Todo es una cuestión del valor que se aplique a cada inmueble por parte del vendedor y del comprador. Hay que afrontar la negociación, con los ojos del comprador o vendedor, respectivamente. Manejar una negociación cuando llega el momento de hablar de precio, es definir al otro negociador cuál es la propuesta de valor que se hace desde una relación de calidad-precio. El precio debe comunicarse acompañado de sus atributos, ventajas y beneficios, tanto del lado del vendedor como del comprador. Presentar el mensaje de tres maneras:

- Visual.
- Auditivo.
- Sentimientos (Kinestetica).

Hay muchos tipos de estrategias orientadas sobre la base de calidad-precio. Dichas tácticas, son posicionamientos que tenemos con respecto a nuestra posición en la negociación. El precio es psicológico, no es barato ni caro, sino adecuado o inadecuado, por lo tanto, se verá de una manera u otra, en función de como lo comuniquemos, es decir, en función de lo que queramos hacerle percibir al otro. Las estrategias son producto del posicionamiento, y de lo que queremos que la otra parte perciba. El valor, es un factor esencial dentro del propio precio. El valor, hay que comunicarlo adecuadamente al otro negociador o en su caso al cliente (subjetivo) (ver punto 1.3.3.1.1.1., de esta Tesis Doctoral). Estrategias inmobiliarias en relación a la calidad-precio (posturas psicológicas ante el precio) (Palacios, 2009):

- Precio alto-Calidad alta. Estrategia selectiva.
- Precio alto-Calidad media. Estrategia de rentabilización.
- Precio alto-Calidad baja. Estrategia de ruptura.
- Precio medio-Calidad alta. Estrategia de alto valor (reputación).
- Precio medio-Calidad media. Estrategia de gama media.
- Precio medio-Calidad baja. Estrategia de falsa economía.
- Precio bajo-Calidad alta. Estrategia de normalización.
- Precio bajo-Calidad media. Buena relación calidad-precio.
- Precio bajo-Calidad baja. Gama baja, barata.

A la hora de comunicar una u otra estrategia de calidad-precio (comprador o vendedor del inmueble, hacia el otro), tenemos que tener en cuenta qué es lo que tenemos que comunicar, es decir, su valor. Para ello, la otra parte entenderá que es valor cuando perciba que, $PF + PI > \text{Precio}$ (Palacios, 2009):

- Producto Físico (PF) es comunicar al cliente:

- * Prestaciones concretas.
- * Funciones.
- * Componentes intrínsecos.
- Producto Intrínseco (PI) es hacer percibir al cliente:
 - * Valores percibidos.
 - * Servicios de valor añadido.
 - * Marca.
 - * Imagen.
- Comunicar el precio, esto es:
 - * Precio.
 - * Contraprestación.
 - * Valor asignado.

Para reducir la percepción del precio de nuestra propuesta inmobiliaria, hay que aumentar en el otro negociador (comprador o vendedor), nuestra propuesta de valor:

- Actuar sobre nuestro propio producto.
- Analizar en profundidad las necesidades de la otra parte.
- Actuar sobre lo intangible del coste.
- Mejorar la comunicación del precio.

Es necesario transmitir una propuesta clara y asertiva, para así seducir a la otra parte (compradora o vendedora del inmueble ha transmitir):

- Subrayar las ventajas y los beneficios. Que va a aportar su solución, y que va a ganar la otra parte con ella.
- Expresar al otro negociador, lo que ambos podemos perder de no llegar a un acuerdo.
- No decir precio barato, ni precio caro, en su lugar precio adecuado, y precio elevado. Barato, se asimila en la mente del otro negociador inmobiliario como de poca calidad, y caro, puede ser una barrera para la inversión que desea hacer la otra parte.
- Preguntar para averiguar que cantidad les separa.

Existen técnicas para argumentar el precio del inmueble ofrecido a la otra parte (Palacios, 2009):

- Realizar una propuesta conjunta de ventajas y beneficios, que vaya de forma conjunta al precio. Muy útil principalmente por dos cuestiones:
 - * Se argumenta de manera global el inmueble negociable, donde se incluye como una parte más el precio. No se trata de explicar lo que el inmueble cuesta, sino las ventajas de nuestra propuesta son estas, su importe tiene un valor de... euros, por lo que ganará los siguientes beneficios..., y donde además se incluyen esto, en un plazo de entrega de tiempo. Por lo que la propuesta es muy competitiva para usted.

- * Con la exposición primera de las ventajas de nuestra propuesta, es retrasar el anuncio del precio durante el tiempo suficiente para que los deseos de cierre de la negociación del otro negociador aumenten. Por ejemplo, "sin duda alguna el precio es importante, pero déjeme antes hablarle de todas las ventajas que le proporcionará nuestra propuesta, ya que estoy seguro que con respecto al precio llegaremos a un buen acuerdo".
- Limitar las reivindicaciones del otro negociador desde que exponemos inicialmente nuestro precio. Los negociadores tienen en muchas ocasiones la incertidumbre, de que tal vez no estén negociando bien el precio. Se debe:
 - * Adoptar desde un principio una actitud clara, muy segura y precisa (tanto verbal como gestual), en cuanto a las condiciones y precios. Ser tajante desde el principio, y no regatear.
 - * Darle valor a su propuesta y a usted.
 - * Aguantar la presión del otro negociador, de intentar rebajar o subir, su precio, y ponerle en situación de regateo.

La mayoría de los problemas a los que un agente inmobiliario debe enfrentarse, en relación con la venta de un inmueble, se resuelven a través de la negociación. La negociación es un arte, que busca satisfacer los intereses de todas las partes involucradas. Negociar, es obtener un acuerdo con otra u otras partes sobre un asunto, necesidad, diferencia o disputa de interés común y en el que existe algún tipo de discrepancias mutuamente Incompatibles. La negociación es un proceso claramente racional y estructurado que pretende llegar a un acuerdo, y así resolviendo el problema o conflicto, partiendo de la base inicial de que hay una diferencia entre intereses. En una negociación debemos cuidar (Palacios, 2009):

- El clima y la relación interpersonal con la otra parte. El negociador, debe cultivar las relaciones a largo plazo, puesto que negociar implicar querer comenzar o continuar un camino duradero, tanto en el negocio como en la relación. El negociador, debe:
 - * Cuidarse de cómo es como tal, como persona, e identificar la identidad y los roles de otro.
 - * Cuidar su comunicación de tal forma que sea lo mas efectiva posible.
 - * Manejar adecuadamente su emocionalidad y las de la otra parte.
- Identificar y clarificar mis necesidades e intereses y las del otro adecuadamente. Saber separar el problema de las personas, es decir, explorar y descubrir, acertadamente las necesidades reales y los verdaderos intereses de la contraparte, mas allá de valorar a las personas:
 - * Conocer las necesidades latentes y ocultas, mías y del otro.
 - * Identificar sus diferentes estilos de negociación.
 - * Clarificar sus intereses.
- Manejar alternativas y opciones, que nos aproximen paulatinamente entre ambas partes, desarrollando toda la creatividad posible. Las opciones, son las potenciales soluciones desde las cuales los intereses pueden ser satisfechos. Sin opciones, será difícil llegar a un buen acuerdo, ya que aquel negociador que carezca de opciones visibles y claras, tratará entonces de mantener su posición inicial, y no bajarse de ahí. Hay que prepararse diferentes opciones previamente,

para exponer y proponer diferentes ideas, que puedan satisfacer los intereses de ambas partes, sin renunciar a los suyos. Se tienen que poner todos los medios en juego, para crear nuevas y mejores opciones, que produzcan valor en la negociación desde ambos lados. La carencia de alternativas aumenta la presión en la negociación, y precipita la mala gestión de concesiones. Cualquier cesión implica una concesión, nunca se debe dar algo por nada. Debemos tener las suficientes habilidades como para identificar las estrategias y métodos que utiliza el otro negociador, manejar adecuadamente puntos muertos de la negociación, y, saber maniobrar las presiones que ejerce la contraparte. En toda negociación, hay una renuncia mayor o menor a una parte de las propias pretensiones iniciales (aceptamos esta cesión a cambio de obtener lo que queremos). Negociar implica ceder y conceder por el bien de la consecución del objetivo. Aspectos que presionan en la negociación:

- * Mayor poder de la otra parte.
- * Tiempo.
- * Expectativas.
- * El tercer personaje.
- * Escasez de alternativas.
- * Manipulación de la información.

Lo pasos del proceso de negociación de un inmueble, se pueden resumir en cuatro fases (Palacios, 2009):

- Fase primera. Preparación:
 - * Buscar información.
 - * Diferenciar lo negociable de lo no negociable.
 - * Preparar el encuentro.
 - * Establecimiento de objetivos.
- Fase segunda. Gestionar la relación:
 - * Presentación de intenciones.
 - * Establecer sintonía y empatía.
 - * Generar propuestas.
 - * Considerar estratégicas y tácticas.
 - * Utilizar técnicas de argumentación.
- Fase tercera. Gestionar el resultado:
 - * Acercamiento de alternativas y opciones.
 - * Gestión de cesiones.
 - * Recapitular, asegurar percepciones.
- Fase cuarta. Anclaje y resultado:
 - * Cerrar estrato.
 - * Proteger el resultado.
 - * Evaluar.
 - * Dar cumplimiento al trato.
 - * Renegociar.

Negociar no es regatear. El objetivo de negociar, es desarrollar resultados positivos para ambas partes que sean, prudentes, amistosos y eficientes. Regatear, es buscar la máxima ganancia relativa en el punto mínimo del otro, que a este además se le percibe como un adversario. Negociar requiere de habilidades de comunicación, influencia, persuasión y credibilidad, que evidentemente se aprenden y desarrollan con el tiempo. Existen unos principios de actuación en nuestros procesos de negociación inmobiliaria (Palacios, 2009):

- Satisfacer más necesidades que deseos. El verdadero medio de ganar mucho, consiste en no querer ganar nunca demasiado (Francois de Salignac, escritor francés del siglo XVII).
- Usar el poder personal de forma efectiva, y, aprender a identificar y gestionar el poder del otro. Jamás negociemos con miedo, pero jamás temamos negociar (J.F.Kennedy, 35° Presidente de EEUU).
- Plantear el tema a negociar adecuadamente, presentando argumentos de forma convincente.
- Establecer aspiraciones elevadas pero razonables.
- Desarrollar una estrategia de opciones y concesiones.
- Administrar la información con habilidad.
- Gestionar la relación interpersonal con el otro. La magnitud de la cooperación, depende de la calidad de las relaciones personales entre los negociadores.

Existen diferentes modelos de negociación, que nos hablan de diferentes estilos a la hora de negociar un inmueble. Todos y cada uno de estos estilos, coinciden en cada negociador, y debemos utilizar uno u otro, en función del contexto y situación a negociar:

- Planificador. Planifica. Recopila información.
- Amigo. Crea relaciones positivas.
- Consultor. Pregunta. Sabe Escuchar.
- Persuasión. Convencer. Influir.
- Coaching. Superar adversidades.
- Actitud al cambio. Aprendizaje continuo.

Los negociadores inmobiliarios, adoptan un estilo u otro, en función de su zona de comodidad, es decir, en función de su grado de acomodo (habilidades, situaciones de negociación conocidas, zonas de influencia, relación de fuerzas, etc.). Ello les lleva a orientarse a uno u otro, lo que les genera caer en posiciones estáticas e inamovibles, a lo largo del proceso de negociación (arriesgado si quieren llegar finalmente a un acuerdo). También se pueden mover de manera continua y constante por diferentes estilos, en función del contexto negociador (necesidades, expectativas y propósitos tanto nuestros como los de la otra parte). Los cinco estilos de la negociación (Palacios, 2009):

- Relacionar. Maneja clima. Es afiliativo. Concede mucho, presta demasiada atención en las necesidades del otro, ignorando las propias.
- Competitivo. Es un estilo ganar-perder. Tiene iniciativa y es combativo. Genera víctimas y problemas a medio plazo, en las negociaciones. Su objetivo es ganar, y defender una posición que considera correcta. Es impulsivo, impaciente, dominador. Cree que esta en lo cierto.

- Analítico-evasivo. Basado en procedimientos. Busca estructurar. Es prudente, sólido y se retira cuando no lo ve claro. Sabe enfriar muy bien ciertas situaciones. No se debe utilizar demasiado. No soluciona los problemas de fondo. Requiere de mayor compromiso. Falta de resistencia y compatibilidad.
- Diplomático. Maneja tanto contenido como relación. Busca un lugar de encuentro, donde deben ceder ambas partes. Es útil cuando nada más ha funcionado. Tiende a generar pérdida de confianza en el otro, si se utiliza en exceso. Puede ser percibido como débil, oportunista.
- Estratega. Es el mejor estilo, la tendencia a la que debe dirigirse como negociador. Es integrador de clima y de resultados. Integrativo, creativo y anticipatorio. Cree que dos cabezas piensas más que una. Es un solucionador de problemas. Generador de alternativas. Satisface las necesidades de las dos partes. Exige que la negociación, se emplee en su dimensión personal (relación), y organizacional (resultados). Falta de tiempo.

Los grandes tipos de negociación existentes, son (Palacios, 2009):

- Negociación competitiva. Es una negociación basada en intentar ganar la mayor porción de la tarta posible. Esto se gana lógicamente a expensas del otro. Es un modelo ganar-perder. Son negociaciones muy utilizadas en escenarios donde los productos o servicios son muy homogéneos, con una oferta muy amplia, y donde estos no se diferencian. También son utilizadas, cuando el campo de fuerza entre los negociadores tienden más a uno que a otro, es decir, hay un gran desequilibrio de poderes. No se da en el mercado de la compraventa de inmuebles, pero si en la relación personal y profesional dentro de las empresas inmobiliarias. Para tener éxito en una negociación competitiva (www.kemp.es):
 - *No revelar información significativa sobre tus circunstancias, incluido el motivo por el que deseas llegar al acuerdo.
 - * Aprender lo máximo posible sobre las circunstancias y preferencias de la otra parte.
 - * Analizar lo que se conoce de la otra parte para establecer la primera oferta o demanda.
 - * Utilizar el poder del anclaje (ver punto 1.3.3.1.2.1.2., de esta Tesis Doctoral).
 - * Tener previstas concesiones a dar y obtener.
 - * No excederse. No reclamar de forma agresiva o ambiciosa.
- Negociación integradora. Es la negociación más utilizada en el mercado de inmuebles. Es el modelo ganar. El teorema de Nash (John Nash, premio Nobel de Economía de 1994, “la teoría de juegos y los procesos de negociación”, teoría del equilibrio), dice que siempre es posible para un jugador (negociador), escoger una estrategia que es mejor para él, cuando el otro negociador también está siguiendo su mejor estrategia. Uno debe de negociar si la negociación promete el logro de un resultado, si ambos negociadores encuentran un interés mejor que la MAAN (mejor alternativa para un acuerdo negociado). Cada uno quiere ir a lo suyo, y por tanto, ganar a toda costa. El principio del equilibrio de Nash, nos demuestra que si ambos quieren llegar a un acuerdo, ambos tienen que acordar repartirse el botín, y de esta manera distribuir de forma equitativa el objeto disponible a negociar. El proceso de negociación de Nash, plantea que llegaremos a soluciones satisfactorias para ambas partes, si en la negociación existe:

* Eficiencia. Se trata de agotar todas las oportunidades posibles de mejorar las ganancias de ambos negociadores. Manejar todas las opciones, cesiones y alternativas posibles.

* Simetría. En la solución y el acuerdo, ambos negociadores deben percibir ganancias.

* Independencia de alternativas irrelevantes. El resultado de una negociación, no puede depender de alternativas de negociación, que los negociadores no escogen, aunque pudieran hacerlo.

Las características principales de este tipo de negociación son:

* Los negociadores, no buscan solamente el contenido, sino especialmente también relación, y un buen clima en la negociación.

* Se persigue centrar la negociación en intereses dinámicos, y no en posiciones estáticas.

* El objetivo de la negociación es el acuerdo.

* Ambos negociadores intentan hacer percibir al otro, cierta transparencia y honestidad, con objeto de gestionar la confianza del otro. Se busca confiar en la otra parte.

* Se ofrece toda la información y conocimiento posible, para cubrir las necesidades y expectativas del otro negociador.

Cuando se participe en este tipo de negociación (www.kemp.es):

* Explicar los motivos por los que se quiere llegar a un acuerdo.

* Conocer lo máximo sobre las circunstancias y preferencias del otro.

* Utilizar lo que sabe para encontrar opciones creativas.

Se cree que el poder de negociación de una transacción inmobiliaria, está determinado por los recursos que se disponen (riqueza, fuerza física, amigos, etc), pero el poder relativo en una negociación, depende primordialmente de la dependencia que se tenga de los resultados de la negociación, es decir, si se tienen opciones iguales o mejores, que la peor de las soluciones que podría obtener con la negociación, su poder es superior, pues depende menos de la negociación. Antes de entrar de lleno en una negociación, es vital e imprescindible considerar las consecuencias potenciales de no llegar a acordar con la otra parte, de tal forma que desde este presupuesto es desde donde nace la MAAN. Es una herramienta diseñada por los expertos en negociación de la Universidad de Harvard (Harvard Project Negotiation). La MAAN (en inglés BATNA, Best Alternative To a Negotiated Agreement), tiene el objetivo de determinar el valor mínimo aceptable para un negociador a lo largo de un proceso de negociación. Si las partes no pueden llegar a un acuerdo tendrán que conformarse con su MAAN. Así que cualquier acuerdo de igual o mayor valor que el MAAN, es mejor que un punto muerto en una negociación. La razón para negociar es obtener algo mejor de lo que se obtendría sin negociar. Si se decide vender la casa, la pregunta que se debe hacer no es cuánto se debe pedir, sino que se puede hacer si se logra venderla, es decir, mantenerla en venta, darle algún uso, alquilarla, etc. Mientras se prepare lo mejor posible la MAAN, y se prevea la MAAN de la otra parte, mayor será la probabilidad para llegar a un acuerdo negociado. Es una herramienta excelente si es utilizada apropiadamente, conocer la MAAN ayudará a centrarse en lo que realmente se quiere, en los diferentes modos para conseguirlo, y también, apoyará como un mecanismo de control al analizar

si se llegó o no, a un buen acuerdo. La MAAN se prepara mediante cuatro pasos lógicos (Palacios, 2009):

- Elaborar una lista de acciones que se podrían realizar en caso de no llegar a un acuerdo.
- Analizar lo que sucederá, en caso de que no llegue e un acuerdo.
- Seleccionar, en forma tentativa, la mejor de estas alternativas de la MAAN.
- Fortalecer la MAAN. Buscar el mejor resultado posible desde dos posibilidades, si se retira de la negociación será porque tiene una buena MAAN esperándolo, y si se llega a un acuerdo, tendrá que ser mejor que su reciente fortalecida MAAN.

En una negociación inmobiliaria, hay que tener en cuenta los intereses de la otra parte, de lo contrario sería difícil el intercambio, y llegar a un acuerdo, por lo que hay dos tipos de MAAN (Palacios, 2009):

- La MAAN inicial. La MAAN que previamente se prepara.
- La MAAN dinámica. La MAAN que se va cambiando y reestructurando, en función de los intereses de la otra parte, y de la aproximación a intereses comunes. Mi MAAN cambiará en función de su MAAN, y lo que el otro es capaz de ofrecer y ceder.

Preparar la MAAN, y desarrollarla a lo largo de las negociaciones, es la clave de todo.

El modelo de análisis transaccional, identifica y gestiona, roles que surgen en una negociación inmobiliaria. Es un método práctico y sencillo. Este análisis parte del encuadre de una persona, tanto en su dimensión personal como profesional, tiene tres estados, el padre, el niño y el adulto. Esta teoría además se completa que según el contexto en el que se aplique la persona dicho estado, su comportamiento será uno u otro (las conductas del padre, niño y adulto, son evidentemente distintas, y un negociador se comportara en uno u otro estado, a lo largo de un proceso de negociación, e incluso podrá utilizar inconscientemente más de uno). Un negociador, podrá ser frío y analítico en un momento de la negociación, y en otro, ser calido y amistoso. Los estilos negociadores, asociados al tipo de negociación (competitiva e integradora), están orientados a unas conductas, comportamientos y manifiestas, del negociador. Un negociador, que quiera identificar y manejar diferentes estilos, debe saber manejar todos los estilos de cada uno de los estados, adaptándose a cada situación, interlocutor y momento. Por lo tanto el negociador puede adoptar los siguientes roles en el proceso de negociación (uno o varios a la vez) (Palacios, 2009):

- Negociador dominante. Son negociadores, enfocados a la acción, estrictos, imponen las cuestiones que les interesa de la negociación, creen tener siempre la razón y manejan un modelo ganar-perder. Características:
 - * Se centran en lo importante del tema a tratar, exigen cumplir con lo negociado, y buscan eficiencia en el tiempo y recursos.
 - * Buscan suficiente información antes de tomar decisiones.
 - * Su comportamiento transmite seguridad a la otra parte.
 - * Se encaminan en la negociación, paso a paso pero sin perder el tiempo.
 - * Pueden llegar a no saber utilizar las formas adecuadamente como estrategia, y de esta forma ser groseros y antipáticos.

Tratamiento:

- * Escuchar con paciencia.
- * Ser cortés, diga lo que diga.
- * Eludir su grosería, sin darnos por aludidos.
- * Argumentar, no hacer caso de sus provocaciones.
- * Hacerle pocas preguntas.
- **Negociador paternalista.** Estilo orientativo. Basado en una conducta de tipo afectivo y afiliativo, buscando en todo momento un buen clima. Apoya, orienta, asesora, le comenta al otro negociador como hacer las cosas. No es difícil llegar a un acuerdo, puesto que el mismo está interesado en este. Para ello, escucha, y posteriormente, orienta y planea, hacia ese objetivo. También tiene conductas negativas, como manipular al otro hacia actitudes de dependencia.

Tratamiento:

- * Hacerle ver que es importante.
- * Hacerle sentir que él, es el que toma las decisiones.
- * No manipularle.
- * Evitar la falta de interés.
- **Negociador asertivo.** Su comportamiento va dirigido a desarrollar habilidades de asertividad (hacer valer los derechos propios de uno mismo, diciendo de manera abierta y clara lo que uno piensa, quiere y siente, respetando a las otras personas). Se orienta a influir de forma constructiva, positiva y abierta, al otro negociador, mediante la confianza, el respeto y la credibilidad. Expresa sus argumentos e intenciones con claridad, facilitando la información que únicamente se requiera precisar en cada momento. Una de las premisas del Project Negotiation de la Universidad de Harvard, es separar el problema de la persona, es decir, se puede cuidar a la persona y el clima en la negociación, al mismo tiempo que ser lo suficientemente directos, firmes y transparentes, como para demostrar abiertamente lo que se quiere conseguir en la negociación (ser asertivo). La asertividad, es una habilidad entrenable, para tener el coraje de defender las opiniones propias, de forma razonada, evitando las reacciones emocionales, hasta convencer a los otros, o ser convencido de que otras opciones son mejores. Así, las personas asertivas son francas y honestas, y expresan abierta y hábilmente, lo que sienten seguras de sí mismas, conquistan el respeto, y hacen que los demás se sientan valorados. Con la asertividad debemos:

* Ofrecer la información que requiera el otro. No se trata de ocultar información, o de dar mucha o incluso toda, sino la información justa, la información que le va a servir al otro para gestionar sus opciones y alternativas.

* El autocontrol emocional y la paciencia, son virtudes esenciales para conquistar la confianza en la otra persona.

* Orientar a una negociación donde ambos perciban ventajas y beneficios, es decir, resultados claros y concretos.

* Recordar la relación existente entre ambos, y los excelentes resultados que de ella derivaron en el pasado.

* Ser coherente entre lo que dice (comunicación verbal), y cómo lo dice (comunicación gestual).

La secuencia lógica para mostrar asertividad en una negociación es:

- * Describir el comportamiento y la situación lo más objetivamente posible.
- * Expresar los sentimientos.
- * Hacer énfasis en las causas, y establecer las consecuencias.
- * Plantear opciones y alternativas para ambas partes.

El asertivo desarrolla ganar-ganar, donde ambas partes, llegan a un acuerdo positivo, ya que las ideas de unos y otros, se comparten, y se integran ambas necesidades y expectativas:

- * Es un negociador que preparará muy bien las negociaciones. Tendrá claro sus fines y objetivos.
- * Se basa en acuerdos razonados, racionales y objetivos.
- * Será duro en ocasiones puntuales, pero especialmente será duro con el problema (en el contenido será exigente), y blando con el otro negociador (buscando flexibilidad, relación y clima con la contraparte).

Tratamiento:

- * Imitar su conducta, esto es, sea igualmente asertivo. Trabaje correctamente sus habilidades para ser más asertivo.
- * Mostrar sus propósitos claramente.
- * Buscar un campo de acción común.
- * Presentar con claridad su postura y complementar la del otro.
- * Aportar ideas superadoras de las diferencias.
- * Recapitular para fijar los acuerdos alcanzados.
- Negociador conciliador. Es un tipo de negociador servicial y atento, con la otra parte. Es delicado en su relación, respetuoso y benévolo. De tan complaciente que es, se vuelve pasivo:

- * Es paciente.
- * Es común encontrarnos a este negociador como alguien evasivo y huidizo. Es un negociador difícil para cerrar un acuerdo, ya que no se moja.

Tratamiento:

- * Agradar.
- * Dejarlo hablar sin perder el control del tiempo.
- * Escucharlo con atención, definiendo el problema.
- * Prometer tomar medidas correctivas, y luego hacerlo.
- * Mantener una actitud cortés y agradecida.
- * Agradecer especialmente su tiempo.
- Negociador agresivo. Busca la victoria a toda costa. Utiliza de forma común el desafío y la manipulación, tanto de la información, como de la relación con el otro negociador. Es un negociador que siente que el otro es enemigo, es un adversario. Su estilo es muy competitivo, basado en yo gano y tú pierdes.

Tratamiento:

- * Ser pasivo, y escuchar hasta que entienda el problema o la petición.
- * Ser amigable, pero específico y directo en sus declaraciones.
- * Usar preguntas cerradas, para manejar la conversación.
- * Si su voz es muy suave, levantarla ligeramente.
- * No molestarse, si cuesta trabajo establecer la cordialidad.

Existen múltiples técnicas para negociar en el sector inmobiliario, de forma eficaz y efectiva. Todas ellas están basadas en las cuatro grandes tácticas de negociación de Harvard, y tienen como puntos comunes los siguientes aspectos (Palacios, 2009):

- Separar a las personas del problema:
 - * Ser blando con los demás, y duro con el problema.
 - * Comportarse de una manera que no tenga nada que ver con la confianza.
- Centrarse en los intereses, no en las posiciones:
 - * Ver los intereses.
 - * Evitar tener un mínimo aceptable.
- Inventar opciones en beneficio mutuo:
 - * Desarrollar opciones múltiples entre las que escoger, y decidir más tarde.
- Insistir en utilizar criterios objetivos:
 - * Intentar alcanzar un resultado basado en normas, que sean independientes de la voluntad.
 - * Razonar y permanecer abierto a los razonamientos. Ceder ante el principio, no a la presión.

Una parte esencial de cualquier negociación inmobiliaria, es crear y mantener confianza, orientada a un buen clima y resultado. Hay que tratar de escuchar abiertamente las ideas del otro, intentando descondicionarse, es decir, sin que a priori le influya si está o no de acuerdo con el otro, de esta manera, la escucha activa es mucho más potente y efectiva. Comunicarnos de una u otra forma, generará más colaboración (ganar-ganar), por parte del otro o al revés, rechazo y ruptura potencial de la relación. Por tanto, es importante tener en cuenta que su comunicación se perciba honesta, creíble, íntegra y fiable. Se trata de comunicar lo más asertivamente posible nuestros intereses, nuestras intenciones positivas frente al otro así como argumentarle en qué queremos y vamos a ayudarlo. Mostrar que uno es sincero, directo, competente, y sobretodo, hacerle percibir al otro mucha seguridad y convicción. No se puede influir a una persona en un conflicto o negociación, si no se es creíble. En el momento en que la credibilidad tiende a disminuir, su potencial de influencia y persuasión disminuye, e incluso se pierde. Hay que trabajar y preparar, los procesos de comunicación orientados a la credibilidad. Por lo tanto, si se consigue una buena credibilidad en la negociación, se podrá presionar más al contrario para obtener el mejor acuerdo. Existen diferentes técnicas para presionar, que nos sirven al mismo tiempo, tanto para forzar desde nuestro lado, como para identificar las presiones que nos ejerce el otro negociador, y liberarnos de estas. Algunas de ellas son (Palacios, 2009):

- Presionar manejando premura de tiempo, sin prisas. Por ejemplo, “este precio solamente se lo podré mantener hasta fin de esta semana”.
- Presionar orientando a tener escasez o limitación de producto. Por ejemplo, “es una oportunidad única y limitada”. Una variante sería que el cliente, por ejemplo, hablara que se quiere pensar bien nuestra propuesta, sea en precio, o en condiciones, o en toda ella. Ante esto, nos liberamos de esa presión preguntando nuevamente cuales son sus dudas e incertidumbres. También, es bueno

preguntar cuándo, de forma concreta, tendrá una decisión (le pasamos la presión que nos ejerce a su campo de actuación).

- Tratar adecuadamente las objeciones, a las cuestiones presentadas por el otro negociador. Por ejemplo, “por mi parte no habría ningún problema, pero ...”, “si por mi fuera...”. El negociador maneja como criterio y objeción la competencia. Ante esto, si lo ejecutamos nosotros hay que ser explícito, y estar muy bien informado sobre ésta. Si lo objeta el otro, desmontar su planteamiento preguntando quién ofrece ese precio, con qué producto (para ver semejanzas y diferencias con respecto al que estamos proponiendo nosotros), qué propuesta le está haciendo la competencia, etc.
- Intentar que siempre nos pongamos en contacto con aquel que tiene la toma de decisión, cuando el otro negociador, plantea que no tiene atribuciones o poder para tomar esa decisión. Otra solución será, cuidar la relación con ese negociador, y a través de él, vender nuestra solución o propuesta.
- Replantear nuestra propuesta y nuestro precio, ante la objeción al precio como, “no tengo presupuesto para este proyecto”, o cuestiones similares. Hay que reestructurar la propuesta, manejar nuevas opciones, minimizar la propuesta hasta llegar al nivel requerido por el negociador, y realizar una nueva propuesta, distinta a la anterior.
- Coaccionar, exigiendo y forzando en exceso. Ante este tipo de réplicas y chantajes emocionales, hay que autocontrolar las emociones, para después manejar, con habilidades de asertividad a la contraparte:
 - * Demostrando respeto por el otro, y también por uno mismo.
 - * Diciendo no, sin ofender cuando se requiera.
 - * Pidiendo lo que se desea, sin pisar al otro.
 - * Expresando lo que se necesita, sin temor a ser ridiculizado o criticado.
 - * Describiendo los sentimientos, sin sentir vergüenza.
 - * Reivindicando los derechos, de forma tranquila y respetuosa.
 - * Manteniendo el control, en situaciones de tensión.
- Meter un órdago, es decir, “o lo coges ahora o no”, “o cerramos o cojo la propuesta de otro”, etc. Ante esta situación, se debe tomar con tranquilidad las cosas, llevar la iniciativa, y volver a llevarle a beneficios de nuestra oferta.

Técnicas de asertividad como la Programación Neurolingüística, estudian cómo las personas, procesan y organizan, lo que perciben a través de sus sentidos. En muchas ocasiones, la comunicación gestual de la otra parte, expresa todo lo contrario, de lo que verbalmente estaba diciendo. Cuando se transmite un mensaje (todo comunica e informa en una negociación), todo se hace desde múltiples canales como:

- El tono, ritmo y volumen de nuestra voz.
- Los gestos y expresiones de nuestra cara.
- El contacto visual, el movimiento de las manos, etc.

Lo que se tiene que hacer es observar en todo lo posible lo que dice el otro, y cómo lo dice gestualmente. Tratando adecuadamente la observación, lo siguiente será comprender lo que nos están diciendo, interpretando las diferentes señales corporales emitidas. A los agentes inmobiliarios negociadores, les servirá para expresar lo que dicen, y cómo lo dicen (contenido del mensaje y relación). Es importante cuidar el lenguaje corporal que se va a utilizar en cada momento. Algunas señales del lenguaje

corporal, que se pueden utilizar para ayudar a ser percibido como firme, claro, convincente y seguro, son (Palacios, 2009):

- Dar un firme apretón de manos. Firme no es apretar con dureza la mano del otro.
- Hablar y argumentar mirando a los ojos a otro negociador, para demostrar seguridad y confianza, en uno mismo.
- Sentado, se debe estar inclinado levemente hacia delante, mostrando acción al hablar, y, atención y predisposición al escuchar. También, se puede inclinar la cabeza levemente hacia delante, para mostrar interés en lo que la otra parte está argumentando.
- Al exponer los criterios, acompañar el mensaje verbal gesticulando con las manos abiertas, demostrando sinceridad y franqueza.
- Cuando el otro negociador hable, asentir con frecuencia, mientras la otra parte expone su argumentación.

Todo ello detectando también el lenguaje corporal de la otra parte (Palacios, 2009):

- Si nos saluda con la palma de la mano hacia abajo, puede significar cierta superioridad hacia usted. También, cuando está argumentando sus posiciones, y entrelaza de forma recurrente los dedos, puede estar queriendo demostrar cierta autoridad. Hay otros gestos que también denotarán lo mismo, como agarrarse la cabeza por detrás con las manos, y echar su cuerpo levemente hacia atrás.
- Si se inclina hacia delante, cuando usted está exponiendo su propuesta, es porque está interesado en ella, o en alguna parte de ella.
- Si se acaricia la quijada implica, que está reflexionando sobre lo que usted está argumentando, al mismo tiempo que puede denotar cierto interés.
- Si inclina su cuerpo hacia delante, también nos está suscitando interés.
- Si no nos mira a los ojos de forma frecuente, e incluso, huye de nuestra mirada, puede estar indicándonos cuestiones tales como inseguridad, desconfianza, o simple introversión.
- Hay gestos que denotarán en el otro (o en nosotros mismos), cierto nerviosismo o inseguridad como:
 - * Rascarse la nariz (este gesto puede denotar también que nos está mintiendo).
 - * Tocarse el lóbulo del oído.
 - * Rascarse el pelo o tocarse el cabello.
 - * Mirar de forma frecuente a su reloj.
 - * Moverse mucho en su silla.
 - * Manejar algo entre las manos.
 - * Etc.
- Si camina por la sala, y al pararse pone las manos en las caderas, puede querer decirnos cierta predisposición a llegar a un acuerdo.
- Mirar a otro lado, que no sea el nuestro, implicará falta de escucha.
- Si se está aburriendo, es muy posible que mire a otro lado, o que descance su cabeza sobre una mano, o incluso sobre las dos manos, que suspire, que mire el reloj, que no haga preguntas, etc.
- Si nos miente, un gesto puede ser que se rasque la nariz. Otros también pueden ser, dejar de mirarnos a la cara justo en el acto en que nos está mintiendo,

parpadear, aspirar aire o suspirar, carraspear, cambiar la postura del cuerpo en la silla, etc. Distinto cuando nos están ocultando información, ya que nos manifiestan gestos como, taparse la boca con toda la mano, taparse la boca con el dedo índice, etc.

Para finalizar con el tema de la negociación inmobiliaria, habrá de superarse los puntos muertos en la negociación. En cualquier negociación habrá momentos donde se produzcan puntos de bloqueo, situaciones donde ambas partes, o bien no encuentran zonas de acuerdo, o bien ya no desean ceder por ningún lado, o bien no tienen nuevas opciones y alternativas para manejar nuevas ideas que hagan salir de estas zonas muertas de la negociación, pudiendo llevar esta situación a una ruptura de la negociación. Algunas ideas para desbloquear este tipo de situaciones son (Palacios, 2009):

- Aplazar la negociación para otro momento.
- Utilizar a terceras personas. Otros negociadores o mediadores entre las partes.
- Basar la negociación en criterios objetivos. Ante todo, neutralidad.
- Llegar a un acuerdo por ambas partes para hacer un planteamiento definitivo.
- Elaborar conjuntamente una estructura básica sobre la que trabajar independientemente.

El crecimiento centrado en el cliente inmobiliario, implica alinear en la misma dirección, por un lado, la demanda/oferta, los canales de venta y la comunicación, con las motivaciones y necesidades del cliente. El customer centricity, es el crecimiento basado en conocer y satisfacer al cliente final. La finalidad de esta nueva forma de gestión es mejorar la experiencia de compra/venta del cliente inmobiliario, en vez de limitarse a que el cliente satisfaga sus necesidades en la oferta de servicio de las empresas inmobiliarias. Es una nueva forma de gestionar el negocio inmobiliario. Mientras que el marketing intelligence, ayuda a entender los distintos aspectos del mercado (lugar donde se relacionan comprador y vendedor), el customer centricity, se dirige a saber qué, como y por qué, compran/venden los clientes inmobiliarios, permitiendo entender lo que buscan, sus necesidades y como están cambiando. Con esta herramienta de gestión cualitativa, se puede modificar la oferta de servicios ofrecida por la agencia inmobiliaria, para acercarla a las necesidades y motivaciones de los clientes inmobiliarios, es decir, fidelizar en lugar de retener. No se busca recuperar al cliente perdido, ni atar al cliente descontento, sino hacer que estos servicios ofrecidos, sean justo lo que el cliente inmobiliario necesita, anticipándonos a sus motivaciones, y generando crecimiento como consecuencia de la relación con el cliente inmobiliario. A los clientes, hay que crearles una necesidad (incógnita), para que se sientan presionados por la decisión de compra/venta, pero nunca dejarlos sueltos (tengo que intentar que hagan lo que yo quiero, sin que se den cuenta). Hay que enfocar el trabajo del agente inmobiliario con respecto al cliente, en que se va a conseguir la venta (intentar no, hacer si), porque no se quiere estar más tiempo sin vender (positivismo, al centrarse en algo, esto se amplía). Por lo general, se hace nuevamente, lo que se hace repetidamente (no es una acción, sino un hábito).

El método RDE (Rule Developing Experimentation o estado en desarrollo de experimentación), esta basado en un proceso sistematizado de análisis y experimentación, de las inclinaciones del consumidor, que permitirá descubrir mecanismos de elección de mercado, entrando en la mente del consumidor. Crea una

base de conocimiento, para conocer las reglas que originan la aceptación o el rechazo en el público. Como conseguir que los clientes quiera los productos incluso antes de que sepa que los quiere. Supone saber científicamente, y no adivinar, el producto más conveniente para su público, y adelantarse a las caprichosas leyes del mercado, lo que nos da una gran ventaja competitiva.

Los gustos y preferencia de los clientes cambian muy rápidamente, influenciados por los cambios sociales, demográficos, tecnológicos, económicos o políticos. Si la empresa inmobiliaria, no está al corriente de cuáles son esas tendencias, de como se están modificando continuamente los gustos de los clientes, difícilmente podrá responder con una proposición de valor. Demográficamente asistimos a un envejecimiento de la población. Por otra parte, la población femenina se ha incorporado masivamente al mercado de trabajo, y la natalidad ha descendido, hasta convertir a España en uno de los países con menor tasa a nivel mundial. El hogar prototípico se ha transformado radicalmente, al igual que los usos y costumbres de la población. En la actualidad hay algo más de 7,5 millones de personas mayores de 65 años en España. Este colectivo cuenta en un 90% con vivienda en propiedad, más de un 60% utiliza habitualmente el teléfono móvil. Este grupo de la población, cada vez más numeroso, demanda servicios y productos más especializados. Cada vez son más los ejemplos de productos específicos para personas mayores, como terminales móviles, mobiliario del hogar adaptado, o atención domiciliaria. Otro grupo emergente son los singles (solteros, viudos o divorciados), colectivo en el que las empresas inmobiliarias han encontrado un gran filón. Se calcula que llegarán a representar el 25% de los hogares en 2011. Grupo con alto poder adquisitivo, son el objetivo de las empresas inmobiliarias. Mención aparte merece el hecho del aumento de la inmigración el cual ha transformado la sociedad española en los últimos años. Actualmente, más del 11% de la población es inmigrante y eso ha atraído el interés de las empresas inmobiliario por este colectivo (con la crisis esta bajando el número muy rápidamente) (García, 2009). En 1977, había en España 36 millones de habitantes. Ellos se casaban con 26 años y ellas con 24, y tenían una media de 2,7 hijos. Hoy hay más de 44 millones, y ellos se casan con 30 y ellas con 28, pero sólo tienen una media de 1,2 hijos. La estructura familiar ha pasado de hogares con muchos hijos, a los hijos mayores en el hogar. En paralelo, se ha producido un envejecimiento de la población. La esperanza de vida en España actualmente, es de 81 años, seis más que en 1981. Con el paso de los años, el fenómeno consiguiente es la aparición de un elevado número hogares conformados por los llamados seniors. La mayor esperanza de vida junto con los avances médicos, hacen que el target de los seniors sea un amplio grupo de población, y con tendencia creciente. Por el contrario, el número de hogares se ha incrementado de forma sostenible con una reducción del tamaño medio familiar. Las unidades de consumo son mucho más pequeñas, y los clientes consumidores de inmuebles, mucho más individualistas en esencia. La incorporación de la mujer al mercado laboral, y los cambios en los estilos de vida de los hogares, han llevado al desarrollo de productos y servicios que facilitan al ahorro de tiempo. Esto implica la necesidad de tener que tomar decisiones de forma continuada. Si no se dispone de la información adecuada y precisa, se corre el riesgo de que la decisión tomada no concuerde con la realidad que se está viviendo (intermediación inmobiliaria). Por todo lo anterior, la investigación de mercados inmobiliarios, adquiere una gran importancia, ya que la mayoría de la información que se necesita para la toma de decisiones, se encuentra fuera de la empresa inmobiliaria, y hay que realizar un esfuerzo especial para conseguirla. Las acciones de marketing inmobiliario, están referenciadas en la actualidad a el mercado que se ataque. En

definitiva, el lugar donde se van a desarrollar las acciones de marketing es el mercado, y por esta razón, es imprescindible conocerlo para saber cuáles son sus limitaciones y posibilidades. El objetivo que se persigue con la investigación de mercados, es sustituir la intuición por la información (Del Castillo, 2009).

Es bastante frecuente que las empresas inmobiliarias, implementen estrategias de marketing, sin tener un conocimiento exhaustivo del mercado en el que operan (Del Castillo, 2009):

- ¿Se conoce el mercado?.
- ¿Cuál es su público objetivo?.
- ¿Cuál es el posicionamiento de la marca?.
- ¿Cuáles son los objetivos de marketing de la marca?.
- ¿La publicidad cumple con la estrategia de la empresa?.

La investigación de mercados, se puede definir, como la búsqueda y obtención de datos de mercado, de datos relevantes, oportunos, eficientes y exactos, que tienen como objetivo reducir el riesgo en la toma de decisiones comerciales y de marketing. El objetivo básico, es ayudar a la toma de decisiones con la menor incertidumbre posible. La investigación debe orientarse, hacia las decisiones, es decir, la realización de un proyecto de investigación, tiene sentido cuando reduce la incertidumbre, e influye en las decisiones. Por ello la investigación debe ser (Del Castillo, 2009):

- Relevante. Apoya la toma de decisiones, tanto en la dimensión estratégica como operativa.
- Oportuna. Ha de programarse con la antelación suficiente, para que los resultados puedan influir en las decisiones.
- Eficiente. El valor que aporta la información, ha de ser superior al coste de realizar la investigación.
- Exacta. Ha de diseñarse de forma que se garantice la exactitud de sus resultados.

La investigación de mercados, es un factor crítico de éxito de toda empresa inmobiliaria, ya que contribuye al beneficio empresarial porque:

- Permite adaptar mejor los productos y servicios, a las condiciones de la demanda.
- Reduce el coste de las ventas. Hace, por una parte, más eficaz el sistema de ventas, y el rendimiento de los comerciales.
- Impulsa a los directivos, a la reevaluación de los objetivos previstos.
- Estimula al equipo comercial, al saber que la empresa inmobiliaria, tiene un conocimiento completo de su situación en el mercado, y que se dirige hacia unos objetivos bien seleccionados.

Una investigación de mercados es un proceso lógico que se compone de cinco etapas (Del Castillo, 2009):

- Definir el problema y los objetivos de la investigación.
- Desarrollo del plan de investigación:

* Cuantitativo. Numérico. Muestra, base de datos (conjunto de informaciones relacionadas y accesibles conforme a algún criterio), y encuestas (utilizado en el punto 1.3.3.1.1.1., de esta Tesis Doctoral, para la obtención del modelo de valoración inmobiliaria).

* Cualitativo. Organizativo. Reuniones, recogida y evaluación.

- Recogida de información.
- Análisis y procesamiento de datos.
- Presentación de datos.

El tamaño de un mercado inmobiliario, guarda una estrecha relación con el número de vendedores y compradores, que deberían existir para una determinada demanda u oferta. Todos los integrantes de este mercado, deberían reunir tres características:

- Deseo de vender o comprar.
- Renta.
- Posibilidad de acceder al mercado.

Para evaluar las oportunidades de un mercado inmobiliario, el primer paso es estimar la demanda y la oferta, total del mismo. El modelo a elegir para el análisis, tiene que tener un enfoque operacional, estratégico o mixto. Estos son (Del Castillo, 2009):

- Operacional. Utiliza el análisis cualitativo. Realiza un juicio en ausencia de datos históricos fiables. La calidad de la información es baja. El horizonte temporal, es a largo plazo. Ventas de servicios de una empresa inmobiliaria.
- Mixto. Utiliza principalmente el análisis cuantitativo, aunque se apoya en algo del cualitativo. Establece una relación causa-efecto, entre la demanda-oferta, y otras variables. La calidad de la información es media-alta. El horizonte temporal, es a medio plazo. Influencia y peso, de distintas variables, en la formación del precio de los bienes inmobiliarios (ver punto 1.3.3.1.1.1., de esta Tesis Doctoral).
- Estratégico. Descompone los datos históricos de demanda-oferta, en sus componentes básicos. La calidad de la información es alta. El horizonte temporal, es a corto plazo. Calculo del valor de los inmuebles (modelo de valoración inmobiliaria obtenido en esta Tesis Doctoral, ver punto 1.3.3.1.1.1.).

Muchas empresas inmobiliarias preparan sus previsiones, basándose en las ventas anteriores. La serie temporal de las ventas u ofertas aceptadas de un inmueble, puede analizarse detectando cuatro componentes (no interesa para la elaboración del modelo de valoración inmobiliaria actual) (Del Castillo, 2009):

- Tendencia. Es el resultado de la evolución de la población, la formación de capital, la tecnología, etc. Puede apreciarse, mediante el ajuste de una recta o curva a partir de las ventas pasadas.
- Ciclo. Recoge los movimientos oscilatorios de las ventas, como consecuencia de la actividad económica general.
- Estacionalidad: variaciones cortas que se repiten periódicamente con regularidad a lo largo del año.
- Errores aleatorios: huelgas, motines, incendios, guerras, etc.

El análisis de series temporales, trata a las ventas pasadas y futuras, más como una función del tiempo, que como una explicación de la demanda-oferta a partir de otros factores reales (lo que se explica con la obtención del modelo de valoración inmobiliaria) (ver punto 1.3.3.1.1.1., de esta Tesis Doctoral).

Los profesionales inmobiliarios de éxito, deben de conocer a fondo las actitudes de los clientes, su comportamiento y porque lo hacen. El perfil psicológico es único en cada cliente, y define en gran medida el tipo de cliente (vendedor o comprador). Las actitudes, personalidad, perfil psicológico y estilo de vida, tienen un impacto tremendo en el cliente. El comportamiento del cliente, es el estudio de porque los clientes hacen lo que hacen. Es importante saber que quieren los clientes y como toman las decisiones. El estudio del comportamiento del cliente, es un proceso:

- Estudiar y analizar que hacen en realidad.
- Pensar porque hacen lo que hacen.
- Determinar que se necesita para conseguir que los clientes se planteen hacer lo que se quiera que hagan.

De esta forma se averigua lo que hacen los clientes, es decir, realizando una investigación de mercado. La observación puede llevar a un mayor conocimiento. La observación es una de las herramientas, que se tiene que utilizar para comprender, porque los clientes hacen lo que hacen. Hay que observarlos mientras se visitan los inmuebles, y fijarse en como comparan antes de comprar o vender, y como compran de manera diferente cada tipo de inmuebles. Cuanta mas información se tenga sobre el cliente, mejor se está preparado para tomar las decisiones correctas. Las reuniones periódicas de equipo, son una de las formas de investigación cualitativa más populares, porque son baratas de organizar, y permiten conocer las opiniones de bastante gente. Por esta razón, casi todas las agencias disponen de reuniones de equipo, en las que se comentan de forma regular todo lo que hace un cliente (ver punto 2.1.2.1., de esta Tesis Doctoral). Por otro lado, el enfoque de las entrevistas en profundidad, cara a cara, consigue un mayor conocimiento sobre el cliente (ver punto 1.3.3.1.2., de este Tesis Doctoral). De todas formas, para lograr una visión completa del cliente, puede ser útil emplear una combinación de ambas técnicas. A menudo, suele ser necesario ir más allá de las preguntas y respuestas directas para obtener la verdad. Conseguir que los clientes proyecten sus creencias e ideas, puede ser una forma efectiva de ver lo que piensan en realidad, y no lo que se cree que deberían decir. Las empresas de investigación de mercado, contratan a psicólogos, sociólogos, etc., para que lleguen a las creencias profundas del cliente. Estas encuestas y pruebas de mercado, se realizan mediante correo postal, correo electrónico o por teléfono. La información de las encuestas puede ser muy beneficiosa para conseguir una visión global. Así mismo, la investigación de tendencias, puede ayudar a predecir, ya que todas las compras son diferentes. Algunas compras inmobiliarias, requieren mucha búsqueda y otras ninguna. Algunas requieren comprar al precio mas barato, mientras que otras buscan el mejor servicio sin importar el precio. Una publicidad, o un apoyo promocional insuficiente o exagerado, pueden acabar con un producto nuevo. Si no promocionas los inmuebles lo suficiente, no se venderán por los agentes, y si publicitas demasiado, los clientes pensarán que pasa algo malo, y que por eso lo anuncias tanto (Russell, 2010).

Es interesante saber como se comportan los clientes, aunque eso solo es la mitad del trabajo. Lo realmente importante es saber porque hacen lo que hacen. Cuando esto se

entienda, se podrá empezar a predecir su comportamiento, y eso significa ventas. El entorno, la cultura y el perfil psicológico del cliente, determinan su comportamiento. Les afecta todo lo que les rodea, amigos, familia, publicidad, tendencias, precios, experiencias pasadas, percepciones, etc. todos estos factores se suman para conformar el entorno del cliente. La edad y la generación a la que pertenecen, tienen una gran influencia en como ven el mundo, que creen que es verdad, y cual es su estructura de creencias (ciclo de vida). Otra parte de su entorno, es la etapa de la vida en la que se encuentran. Esto se conoce como el ciclo de vida de la familia, y explica como pasan las personas de una típica familia nuclear con una independencia total, a una interdependencia y luego otra vez a la independencia al final de la vida (Russel, 2010):

- Etapa de soltería. Personas jóvenes sin vínculos matrimoniales. Gastos sin sentido, pero poco en el sector inmobiliario, principalmente alquiler. Compradores.
- Parejas recién casadas. Parejas jóvenes, con dos sueldos y sin hijos. Mucho gasto, y primera compra de inmueble. Compradores.
- Nido lleno I. Parejas casadas cuyo hijo menor que tiene menos de 6 años. Disciplina financiera. No cambio de residencia. Propietarios, ni venden ni compran.
- Nido lleno II. Parejas casadas con hijos de edades entre 6 y 12 años. Importante en sus vidas los créditos por tener mucho gasto. Posible cambio de casa. Vendedores principalmente.
- Nido lleno III. Parejas casadas con hijos adolescentes que viven en el hogar. Sacrificio por los hijos. Posible venta de casa, y posterior alquiler o compra. Vendedores y compradores.
- Nido vacío. Los hijos dejan el hogar y no dependen del sostén parental. Placeres. Venden la casa, y compran o alquila una más pequeña. Vendedores y compradores.
- Sobreviviente solitario. Viudo o viuda con ingresos menores y necesidades medicas crecientes. Pocos caprichos. Igual que nido vacío en el sentido inmobiliario. Vendedores y compradores.

La cultura, es lo que define a un grupo concreto de clientes en un tiempo y un lugar específicos. Las culturas geográficas cambian poco con el tiempo. La cultura afecta de forma directa al comportamiento del cliente (Russell, 2010).

Existen multitud de maneras de segmentar al público objetivo, para encontrar el grupo que mejor se adapta al inmueble. Cada segmento es un grupo con deseos e ideas diferentes. Se puede segmentar al público objetivo según sus características demográficas, es decir, sexo, edad, estilo de vida, etc. Uno de los errores más frecuentes que comenten los agentes inmobiliarios, es que determinan su segmento de mercado, y luego actúan como si esos clientes creyeran en las mismas cosas que ellos. No hay que confundirse con el público objetivo. Se puede segmentar la población de miles de maneras diferentes. Vivimos una cultura en la que conocer a los clientes personalmente, es mas importante que nunca.

Resumiendo, La lealtad del cliente inmobiliario, depende del nivel de confianza obtenido entre este, y el comercial que le representa en la operación.

1.3.3.1.2.1.1.-CLIENTE VENDEDOR.

En el sector inmobiliario, la prospección es vital para el éxito, pero son demasiados los comerciales captadores, que creen que no tienen más que sentarse a esperar que suene el teléfono, y que la marca, y la publicidad puesta por esta última, les aportará ingresos extras. La mayor parte de los comerciales captadores, piensan que la empresa inmobiliaria les tiene que facilitar los contactos. Aunque es cierto que una buena marca te facilita contactos válidos mediante publicidad, no es aconsejable pensar que solo se vivirá esperando a que suene el teléfono. Pero si esto ocurre, existen unas series de preguntas a realizar en la primera llamada recibida por el captador del cliente vendedor, que confeccionará y transmitirá este comercial al cliente, que serán de gran utilidad para tener la máxima información de los gustos y hábitos del propietario, y de este modo poder preparar la primera entrevista mejor. Las preguntas que propongo, no se tienen que realizar todas a la vez (se pueden aumentar en número), y será de voluntad del comercial captador, proponer una u otra, aunque a mayor número mejor:

- ¿Por qué motivo decidió llamarme?, y ¿cómo supo de mí?.
- ¿Quién le dio mis datos?, y ¿quien le habló de mí?.
- ¿Cuánto tiempo llevan viviendo en esa casa?.
- ¿Cuándo vendan su casa, a dónde van a mudarse?.
- ¿Por qué motivo han decidido mudarse?.
- ¿Cómo es su casa? (datos concretos), dormitorios (comentarios), baños, garaje (plazas, tipo, etc.), zonas comunes (piscina, etc.), etc.
- ¿Qué superficie tiene?.
- ¿En qué estado diría usted que está?, ¿normal, por encima de lo normal o por debajo de lo normal?.
- ¿Conoce usted los precios a los que se han vendido casas similares en su zona?.
- ¿Cuál es el precio que usted estima para su casa?.
- Por favor prepare la siguiente documentación, fotocopia escrituras, impuestos relacionados con la vivienda, etc.
- ¿Cuenta con hipoteca? (tener lista documentación), entidad, importe inicial, cuota mensual actual, saldo pendiente, etc.
- ¿Normas, estatutos de comunidad? (tenerlas preparadas).
- ¿Gastos? (tener preparados últimos recibos), de comunidad (comentarios), electricidad, gas, etc.
- ¿Tiene alguna foto?, ¿antiguas, antes de reformas? (tener preparadas).
- ¿Ha hecho alguna mejora reciente?.
- ¿Tiene los manuales de instrucciones de los extras de la casa?.
- ¿Antes de mi visita, podría preparar una lista de las cosas que más le gustan de su casa, que más va a echar de menos?.
- ¿La tiene o la ha tenido en venta otro agente?, ¿quién? (comentarios), ¿cuando?, ¿cuánto?, y ¿en que condiciones?.
- ¿Va a entrevistar o ha entrevistado a otros agentes? (comentarios), ¿a quién?, y ¿cuándo?.
- ¿Estará su pareja, cuando vaya a visitarles? (preferible).

Por otro lado, la Prospección, no consiste en coger el teléfono y llamar a posibles clientes vendedores (puerta fría). Para obtener resultados, la prospección debe convertirse en un proceso planificado. Tu objetivo es crear un flujo regular de negocio que acabará convirtiéndose en ingresos. El trabajo del captador, acabará aumentando a la larga si se es capaz de prestar un servicio excepcional, es decir, puede alcanzar una proporción muy importante, si se consigue que tus antiguos clientes, profesionales del sector, amigos y parientes te recomienden a clientes. La prospección, hay que hacerla de forma continuada y sistemática. Hay que dejar un tiempo determinado para hacerla, poniendo en la agenda diaria como función importante (trabajo más duro del captador), por lo tanto, es muy necesario para los nuevos captadores, porque con el tiempo, los captadores que prestan un servicio excelente, reciben muchos clientes que vienen recomendados por otros clientes anteriores y conocidos, lo cual reduce la necesidad de hacer prospección. Sin embargo, cuando estás construyendo tu esfera de influencia, tienes que hacerlo buscando clientes (Internet, prensa escrita y carteles de propietarios, principalmente). La prospección no es un evento, o una acción, sino un proceso. Hay que seleccionar cuidadosamente un público objetivo, que no está obteniendo un buen servicio de otras agencias o de forma particular, y donde se puede ofrecer una ventaja comparativa, estableciendo un plan de ataque para alcanzar esa audiencia (no hacer llamadas de forma aleatoria, grave error). El plan de ataque incluirá, métodos para contactar con los clientes vendedores, una razón para contactar, y una forma sistemática para hacer un seguimiento y mantenimiento de los contactos. Hay cuatro pasos para un sistema de prospección eficaz:

- Seleccionar un mercado objetivo. Determinar quien va a recibir el mensaje, publicidad, o acción de prospección directa.
- Seleccionar el método de contacto. Llamadas, puerta fría, emails, correo ordinario, etc.
- Dar valor. El objetivo principal de él es identificar a un cliente potencial. Se quiere convencer a un cliente vendedor para que te ponga su inmueble a la venta en el presente o en un futuro próximo.
- Seguimiento sistemático. Identificados los clientes potenciales, hay que empezar a establecer una relación con ellos.

Después de la prospección, nos podemos encontrar con como preparar la entrevista de captación, con el cliente vendedor, para estar preparado ante posibles objeciones a la captación. Una vez producido el primer contacto, los propietarios de inmuebles nos pueden expresar sus objeciones a la captación (encargo de venta), de diversas maneras. Lo importante no es lo que dicen los propietarios, sino que es lo que piensan, es decir, el tipo y la causa de sus objeciones. Es muy conveniente que se este preparado en el reconocimiento de los diferentes tipos y causas de las objeciones, y en los tratamientos más eficaces. Después de realizar las entrevistas de captación de inmuebles, es muy importante, anotar las objeciones tal y como las formula el propietario, e identificar el tipo y causa que le corresponden. Estas anotaciones deben hacerse lo más cerca posible de la realización de la entrevista de captación (www.kemp.es). Es importantísimo asistir a cursos de manejo de las objeciones del cliente (Objection Handling, en EEUU), para conocer mejor a estos, y así poder ofrecer un mejor servicio, según el perfil del cliente. Quien mejor conoce la propiedad, después del propietario, es el comercial captador, por ello, este debe establecer los beneficios teóricos de la misma. Al realizar la toma de datos lo que hace, es el inventario de características. Bastará con que posteriormente cumplimente los beneficios teóricos (observaciones), y muy especialmente el beneficio

más importante (este será el que se utilice en publicidad). Una vez finaliza este primer acercamiento, hay que informar al propietario, que un cliente comprador toma habitualmente su decisión en los 90 primeros segundos de su prospección, es importante ser consciente que la primera impresión es la mejor y además, ciertas estadísticas avanzan que alrededor del 90% de las adquisiciones inmobiliarias se realizan después de un flechazo. De esta primera impresión favorable (mejora del estado de la casa), algunos vendedores de viviendas se llegan a aprovechar de una plusvalía que oscila entre 2 y 20% según el tipo de vivienda concerniente, si utilizan a un profesional en arreglos de casas (jardín, mejor ubicación de los muebles existentes, orden, limpieza, etc.), que hace más atractiva la venta (blog.interval-group.com). El Home Staging (preparación para la venta o puesta en escena inmobiliaria), es una técnica de adaptación y de decoración, de un inmueble, con el único objetivo de permitir a los propietarios vender rápidamente el bien inmueble. Esta técnica de marketing, permite hasta cierto punto preparar correctamente un bien inmueble para su venta. El Home Staging, puede reducir el tiempo de venta en el mercado de un tercio a la mitad, y podría valer hasta un 10-15% más que una casa vacía o una casa que no realizaron esta técnica (www.wikipedia.org). No hay que confundir con Relooking, que es renovar o transformar nuestros espacios, otorgando las sensaciones que se identifiquen, con nuestros deseos y el estilo de vida personal (bloqsdelagente.com). Después de este arreglo es muy importante realizar una visita a la nueva propiedad (Open House, en EEUU), en venta, metida en la agencia (propiedad caliente o Hot Sheet, en EEUU), a una hora y una fecha, determinada, por los demás agentes de la agencia, y así estos últimos (Brooker's Open House, en EEUU), traerán a potenciales compradores de cartera, a una visita a la casa. Estos futuribles compradores, son los que en la cartera de clientes de estos agentes, están más interesados en ese tipo de inmueble. Es un buen y barato escaparate, para que el Agente (marca), que captó la vivienda venda sus servicios (García-Escarabajal, 2006) (ver punto 2.1.7., de esta Tesis Doctoral).

Fijar el valor de venta puede ser un asunto delicado, y es clave a la hora de convertir una propiedad a la venta en una venta realizada, en un plazo razonable. Antes de la entrevista de valoración, hay que preparar un análisis de mercado que muestre los precios a los que se han vendido las propiedades similares, y el tiempo que se tardó en venderlas. Este análisis de mercado, es absolutamente vital para educar al propietario del inmueble a valorar, sobre cómo fijar el valor de venta y cómo afectará este al plazo de ejecución. Una vez realizado este análisis de mercado, hay que tener en cuenta la urgencia del propietario en vender, y sobre todo el estado del inmueble (no hay que opinar despectivamente sobre él), asegurando en destacar los aspectos positivos y negativos de la situación, y su estado de conservación, comparando con los otros inmuebles que se han vendido, y los que no se vendieron recientemente, de una forma amable y profesional, ya que los propietarios normalmente son sensibles a las críticas sobre su propiedad. Es muy importante señalar los aspectos positivos del inmueble. Por último, cuando se empiece ha hablar sobre el valor de venta del inmueble, es muy importante que nos mantengamos firmes y profesionales, y que se negocie un plan de reducción del valor de venta en el futuro, y sobre todo, si el valor de venta es prohibitivo, no hay que aceptar el mandato de venta del inmueble, a no ser que sea muy exclusivo (hay que dar confianza al cliente vendedor del inmueble, diciéndole que en ese valor intente la venta él, y que cuando sea realista le podremos ayudar). Por lo tanto, al poner el valor al inmueble a vender, hay que ser objetivo, y olvidar de lo que valía el inmueble en el pasado, pensando si el inmueble puede valer más o menos en el futuro, analizando a fondo los inmueble en venta de el entorno, y no inflando el valor,

pensando que luego habrá que bajarlo (se quemán opciones de venta). Intentar poner un valor algo más barato que la competencia, estudiando las ventajas del inmueble frente al resto:

- Si el valor de venta es adecuado, el inmueble tiene mucho interés para los compradores. El inmueble se vende más rápido porque, compite con ventaja en su mercado, existen muchos compradores interesados y motivados, y se puede producir una venta rápida.
- Si el valor está por encima del mercado, se tienen visitas pero no ofertas, y el tiempo de venta en el mercado es intermedio por existir pocos compradores interesados.
- Un valor demasiado alto, no obtiene visitas, hay muy pocos compradores interesados, porque ni siquiera quieren ver el inmueble, ya que no es competitivo, por lo que se pasará mucho tiempo en el mercado.

Cuando el propietario trata de hacer valer lo que le costó la vivienda o las reformas que ha hecho con posterioridad, como justificación para establecer un valor de su propiedad por encima del valor de mercado, se le ha de hacer ver, que la sobrevaloración que pretende de su propiedad no la admite el mercado, y le va a alejar de los potenciales compradores interesados, por lo que se va a retrasar o impedir la venta del inmueble. En el caso de que el propietario vaya a comprar o haya comprado otro inmueble, hay que preguntarle si en el momento de compra, él ha tenido en cuenta lo que le costó al vendedor anterior. Hay que hacerle ver, que el posible comprador no compara el valor de su inmueble contra el coste, sino contra el valor de las propiedades de la zona, recordándole que el aumento de valor que experimenta su propiedad, es como consecuencia de las edificaciones próximas, y por último, llevarlo a razonar. Un magnífico argumento de bajada de precios para la captación, en la actualidad, es hacer ver a los propietarios que han considerado sus propiedades inmobiliarias, como una especie de pensiones, en el que se pueden retirar en cualquier momento sin penalización, que un largo período de caída de precios como el actual, podría derivar la atención en los costes de mantenimiento de una inversión depreciada.

En definitiva, el profesional inmobiliario, debe conocer los valores de mercado de la zona que trabaja, para poder ofrecer los argumentos necesarios al propietario, sobre el ajuste del valor de venta de su propiedad en el mercado, siendo el ajuste proporcional a la urgencia que se tenga por vender el inmueble, aunque hay que recordar que la mayor cantidad de llamadas sobre el inmueble, y compradores interesados de cartera, se producen en los primeros meses del encargo de venta, por lo que es interesante aprovechar esa intensidad, para ajustar el valor, y conseguir una venta rápida sobre el inmueble. Resumiendo, una vez pasadas las anteriores etapas, la comunicación es la clave principal para conseguir una buena relación con nuestros clientes vendedores, y para su satisfacción nos interesa mucho conocer su opinión sobre cómo estamos vendiendo su propiedad. Sería muy interesante informarnos de que le parece al propietario, el número de visitas, el esfuerzo publicitario, la información recibida, nuestros servicios, etc.

La oferta y la demanda, son las dos fuerzas que interactúan en los mercados, determinando la cantidad negociada de cada bien y el valor al que se vende. En cuanto al mercado inmobiliario de segunda mano, la teoría de la formación del valor de los inmuebles, parte de considerar la demanda stock de inmuebles existentes. La demanda

de inmuebles es función decreciente de su valor. A menor valor mayor demanda de inmuebles. Por lo tanto, la demanda de un bien determina la cantidad de dicho bien que los compradores desean comprar para cada nivel de valor de venta. La demanda de un inmueble, viene determinada principalmente, por una serie de variables como (ver punto 1.3.3.1.1.1., de esta Tesis Doctoral), el valor del inmueble, la renta de los clientes compradores, el precio reciente de venta de los inmuebles relacionados, los gustos, etc. La oferta determina la cantidad de un bien que los vendedores ofrecen al mercado en función del nivel de su valor de venta. La oferta de un inmueble, viene determinada principalmente por las siguientes variables, el valor del inmueble, los costes de fabricación y saneamiento, etc. El punto de corte de las curvas de oferta y demanda se denomina punto de equilibrio, determinando una cantidad y un precio de mercado (precio de venta final, adaptado a la calidad y a la ubicación). En este punto, los compradores y los vendedores, quedan satisfechos y no surgen presiones sobre el precio (ni al alza ni a la baja). En un mercado competitivo las decisiones individuales de miles de compradores y vendedores empujan de forma natural hacia el punto de equilibrio. El valor sufrirá presiones que lo irán empujando hasta alcanzar el punto de equilibrio. El mercado inmobiliario no siempre es competitivo cien por cien, debido a la coherencia arbitraria (ver punto 1.3.3.1.2.1.2., de esta Tesis Doctoral).

En una economía de mercado, si subimos el valor de un producto o servicio, la cantidad demandada de éste bajará, y si bajamos el valor de ese producto o servicio, la cantidad demandada subirá. La elasticidad nos dirá en qué medida se ve afectada la demanda por las variaciones en el valor, puede haber productos o servicios para los cuales el alza de valor produce una variación pequeña de la cantidad demandada, esto es que los consumidores comprarán independientemente de las variaciones del valor, a este se le llama, inelasticidad. El proceso inverso, es cuando el producto o servicio es elástico, es decir, variaciones en el valor modifican mucho la cantidad demandada. Conocer si nos encontramos ante un producto de alta o baja elasticidad es muy importante a la hora de tomar decisiones relativas a los valores. Si nos encontramos ante un producto inelástico, sabemos que tenemos un amplio margen de subida de los valores, y que una bajada de los valores no serviría de nada (inmuebles exclusivos o inestabilidad económica). Si nos encontramos ante un producto elástico, sabemos que una bajada de los valores disparará la demanda, y por lo tanto dará mejores resultados globales, mientras que una subida de valores puede suponer una caída súbita en las ventas (situación normal de los inmuebles en venta). Cuando los valores son bajos, la cantidad demandada es superior a la ofrecida, es decir, los consumidores desean comprar más inmuebles de los que están dispuestos a vender los ofertantes (Ley de la Oferta). Cuando los valores son altos, la cantidad demandada es menor que la ofrecida, es decir, a los oferentes les gustaría vender gran cantidad de inmuebles, pero los compradores no están dispuestos a pagar valores elevados (Ley de la Demanda). La Ley de la Oferta y la Demanda actúa de la forma siguiente, si en el mercado hay muchos vendedores ofreciendo gran cantidad de bienes y la cantidad de demanda de los compradores es escasa, los valores de venta bajan (los compradores pueden elegir entre distintos valores). Si la demanda de compradores es grande, pero los oferentes no tienen cantidad de oferta de los bienes, los valores suben (los compradores tienen poco donde elegir). Existen factores subyacentes de la demanda y éstos condicionan el comportamiento del mercado en la llamada curva de demanda por cuanto alteran los valores. Estos factores son los valores de los factores relacionados con el bien objeto del mercado. En el caso de los inmuebles, hay distintos tipos (viviendas, locales comerciales, naves industriales, etc.) y cada tipo tiene diferentes características (superficie, orientación, calidad, etc.). Lo esencial del mercado

de inmuebles, es analizar el comportamiento de los valores, según los diversos tipos y características de los bienes demandados, pues unos influyen sobre otros, es decir, se produce el efecto conocido como factor subyacente de los valores de los bienes relacionados. Otro factor subyacente de la demanda son las rentas de los consumidores. Cuando aumenta la renta de los consumidores, éstos tratan de gastar más y demandan mayor cantidad de bienes. Estos bienes, que se demandan a mayor cantidad de renta, pueden ser bienes normales o bienes inferiores. Es un bien normal el que su cantidad de demanda aumenta con el aumento de la renta. En el caso de los inmuebles, es evidente que estamos ante bienes normales, que aumentan su demanda cuando aumenta la renta de los consumidores. Es un factor subyacente de la demanda (www.aulafacil.com).

En conclusión, el vendedor de un inmueble suele valorar su propiedad más que el potencial comprador, es decir, el dueño de un inmueble se sube siempre al techo, y el futuro comprador permanece en el suelo (en la actualidad no siempre es el caso). En general, la propiedad de un inmueble, incrementa su valor ante el futuro comprador, ya que en la mayoría de los casos constituye un hogar, y la propiedad transmite:

- Apego. Por lo que se posee.
- Pérdida. Se presta más atención a lo que podemos perder que a lo que podemos ganar. Nuestra aversión a la pérdida es una emoción fuerte, una emoción que a veces nos hace tomar malas decisiones. A menudo es porque ya estamos lamentando su pérdida, por lo que le ponemos a la venta un valor elevado y poco realista.
- Igualdad. Se da por hecho que los demás ven la transacción desde la misma perspectiva que nosotros. Simplemente nos resulta difícil imaginar que la persona del otro lado de la transacción, comprador o vendedor, no esté viendo el mundo como nosotros lo vemos.

La propiedad simplemente modifica nuestra perspectiva. De repente, la posibilidad de retroceder a nuestro estado de pre-propiedad, pasa a representar una pérdida que no somos capaces de soportar. Retroceder a un inmueble más pequeño, por ejemplo, se experimenta como una pérdida, resulta psíquicamente doloroso y estamos dispuestos a hacer toda clase de sacrificios para evitar tal pérdida a pesar de que en este caso la hipoteca mensual pueda mandarnos a pique. Hay que tratar de ver cada transacción inmobiliaria, como si no se fuera el propietario, marcando cierta distancia con el valor que me interesa sobre la propiedad (Ariely, 2008).

1.3.3.1.2.1.2.-CLIENTE COMPRADOR.

Antes de comprar, hay que tener un presupuesto orientativo, tanto si se compra sin hipoteca, como si se tiene que utilizar. En el caso de tener que apoyar la compra con una hipoteca, el importe a pedir no puede superar el 40% de los ingresos mensuales brutos (cantidad destinada a comprar). Dividir ingresos netos anuales entre 12, y multiplicarlos por 0,4, nos dará la mensualidad ideal a satisfacer por el préstamo. No se puede olvidar, que hay unos gastos añadidos, a la operación con hipoteca, que rondarían el 10%-12% del precio de compra (tramitación hipoteca, notaría, registro, gestoría,

impuestos asociados, etc.), mientras que si se compra sin hipoteca, estos gastos se acercarán al 8%.

Los clientes compradores normalmente no eligen el valor de los inmuebles en términos absolutos, sino que se fijan, en la ventaja relativa de un inmueble en relación con otro, y estiman su valor en función de ello. La mayoría de los clientes compradores, no saben lo que quieren si no lo ven en su contexto (personal, familiar, profesional, etc.). Siempre se observa el valor de los inmuebles en relación con los otros.

No sólo tendemos a comparar meramente las cosas unas con otras, sino que tendemos a comparar cosas que son fácilmente comparables (inmuebles situados en el mismo edificio, mismos metros, misma zona, etc.), y a evitar comparar cosas que no son fáciles de comparar. Todo es relativo, y ésa es la clave. Supongamos que pretendemos comprar un inmueble en una nueva zona a la que me traslado, y desconozco sus precios de venta recientes. La agencia inmobiliaria, me lleva a ver tres inmuebles, que en principio me interesan. Uno de construcción reciente, mientras que los otros dos son de estilo más clásico. Los tres cuestan lo mismo, por lo que las tres resultan igualmente deseables, y la única diferencia es que uno de los clásicos (señuelo), necesita una mayor reforma, y el propietario ha deducido unos miles de euros del valor de venta para cubrir ese gasto adicional. ¿Cuál de ellos elegiré?. Lo más probable es que no elija el de reciente construcción, ni tampoco el de estilo clásico que necesita una mayor reforma, sino el otro de estilo clásico, porque nos gusta tomar decisiones basándonos en comparaciones (raciocinio, que en realidad resulta bastante irracional). La explicación está en que de los tres inmuebles, no sabemos nada del de reciente construcción (no tenemos ningún otro inmueble con el que compararlo), de modo que lo dejamos a un lado, pero sí sabemos que uno de los clásicos es mejor que el otro, es decir, el clásico sin reforma, es mejor que el clásico con mayor reforma. En consecuencia, prefiero el clásico sin reforma, desdeñando el de reciente construcción y el clásico que necesita una mayor reforma. Por lo tanto, el efecto señuelo, es lo principal que interviene, en más decisiones de las que cabría imaginar. Si todo el mundo supiera el sueldo que cobran los demás, sería una auténtica catástrofe, ya que todo el mundo, salvo la persona que cobrara más, se consideraría mal pagado, y se buscarían otro trabajo. Se ha demostrado repetidamente, que la relación entre la cuantía del salario y la felicidad, no es tan fuerte como cabría esperar (de hecho, resulta ser bastante débil). Diversos estudios, han revelado incluso que los países con la población más feliz, no se hallan entre los que cuentan con mayores ingresos personales. Y sin embargo, seguimos presionando para cobrar más. Se puede achacar una gran parte de la culpa, a la mera envidia. Si pensamos en adquirir un inmueble nuevo, podemos mostrarnos selectivos a la hora de ir a ver inmuebles, prescindiendo de antemano de las que están por encima de nuestros medios, pero cuanto más tenemos, más queremos, y el único remedio para ello, es romper el círculo de la relatividad (Ariely, 2008).

Para hacer que un cliente comprador quiera un inmueble, que puede permitírselo económicamente, y que está buscando por preferencia, basta con hacer que se resulte difícil de obtener. La toma de decisiones iniciales, no solo se basan en lo que se encuentra disponible en su entorno, sino que se atienen a su decisión, una vez tomada (este fenómeno natural, se puede definir como impronta), por lo que cuando nos encontramos con un nuevo inmueble, no aceptamos el primer valor que nos ofrecen, y lo que es más importante, ese valor tiene un efecto a largo plazo en nuestra predisposición a pagar por el inmueble en lo futuro (en la economía conductual se

denomina ancla). Por lo tanto, los valores iniciales de los inmuebles son en gran medida arbitrarios (coherencia arbitraria), y pueden verse influidos por determinadas respuestas a preguntas aleatorias, pero una vez que dichos valores se han establecidos en nuestra mente, configuran no sólo cuánto estamos dispuestos a pagar por un inmueble, sino también cuánto estamos dispuestos a pagar por otros inmuebles relacionados con él, y eso es lo que los hace coherentes. Los valores iniciales de los inmuebles por sí solos no son anclas, se convierten en anclas, cuando consideramos la posibilidad de adquirir un nuevo inmueble a un valor concreto, fijado de antemano por el propietario del citado inmueble, produciéndose la impronta, ya que el ancla inicial, no sólo influye en la decisión de compra inmediata, sino en muchas otras posteriores.

Así, un ejemplo, sacado del libro “Las Trampas del deseo” de Daniel Ariely, nos dice, “Uri Simonshon (economista de la Universidad de Pensilvania) y George Loewenstein, descubrieron que las personas que se trasladan a una nueva población en general, permanecen ancladas a los precios que pagaban por la vivienda en la población donde vivían antes. En su estudio revelaron, entre otras cosas, que las personas que se trasladan desde mercados más baratos, a poblaciones moderadamente más caras, no aumentan su gasto para adaptarse al nuevo mercado. Lejos de ello, gastan una cantidad similar a la que estaban habituados a gastar en el mercado anterior, aunque ello signifique tener que meterse, ellos y sus familias, en hogares más pequeños o menos confortables. Del mismo modo, quienes se trasladan desde ciudades más caras a otras más baratas invierten la misma cantidad de dinero en su nueva vivienda que en el pasado. En otras palabras, quienes se trasladan desde grandes ciudades a poblaciones de provincias, en general, no reducen demasiado su inversión en vivienda una vez que llegan a su nuevo destino, y gastan en ella una cantidad de dinero similar a la que habían gastado en su anterior población. Parece ser que estamos acostumbrados a las peculiaridades de nuestro propio mercado inmobiliario y no cambiamos fácilmente de mentalidad. La única forma de romper esta tendencia, de hecho, es alquilar una vivienda en la nueva población aproximadamente durante un año. De ese modo nos adaptamos al nuevo entorno, y al cabo de un tiempo, seremos capaces de hacer una compra que se ajuste al mercado local.” (Ariely, 2008).

Nuestras primeras decisiones sobre el inmueble elegido, tienen continuidad en una larga secuencia de decisiones posteriores, es decir, las primeras impresiones son importantes. Las anclas que nos hemos marcado aleatoriamente, en los inmuebles visitados con anterioridad y desechados, ejercen una influencia permanente en nosotros, hasta mucho después que la propia decisión final.

Es importante entender el proceso por el que nuestras primeras decisiones se traducen en hábitos a largo plazo, es decir, la coherencia arbitraria, transforma una experiencia negativa en una positiva, por lo que cualquier decisión, se empleaba como punto de partida para decisiones siguientes, creando una pauta coherente de respuestas. Las numerosas decisiones que tomamos, desde la más trivial hasta la más profunda, en las que el ancla desempeña un papel (Ariely, 2008):

- Gregarismo. Se da cuando presuponemos que algo es bueno o malo, basándonos en el comportamiento previo de otras personas, y nuestras propias acciones siguen esa misma pauta.
- Autogregarismo. Se da cuando creemos que algo es bueno o malo, basándonos en nuestro propio comportamiento previo.

Se debe prestar especial atención a la primera decisión que se toma sobre un inmueble, en lo que luego va a ser una larga cadena de decisiones, que según la teoría económica, basamos esas decisiones en nuestros valores fundamentales, en lo que nos gusta y en lo que nos disgusta. Cuando nos enfrentamos a tal decisión, podría parecernos que no es más que eso, una simple decisión, podría parecernos que no es más que eso, una simple decisión, sin grandes consecuencias, pero en realidad el poder de la primera decisión puede tener un efecto tan duradero que llegue a impregnar nuestras decisiones futuras durante los próximos años. Teniendo en cuenta este efecto, la primera decisión resulta crucial, y deberíamos concederle la atención adecuada (Ariely, 2008).

La economía tradicional supone que los valores de los inmuebles en el mercado vienen determinados por un equilibrio entre dos fuerzas, la oferta y la demanda (ver punto 1.3.3.1.2.1.1., de esta Tesis Doctoral). El valor en el que confluyen ambas fuerzas, determina el precio de venta en el mercado, aunque depende de que las dos fuerzas sean independientes, y de que en conjunto forman el precio de mercado, pero la coherencia arbitraria, cuestiona tales supuestos, ya que la predisposición a pagar un determinado valor de los compradores de inmuebles (uno de los dos factores que determinan los precios de mercado, la demanda), puede manipularse fácilmente, creando falsos valores de mercado por los propietarios de los inmuebles. Esta posible manipulación, hace que las fuerzas de la oferta y la demanda, no sean independientes, ya que el anclaje que se produce, es dependiente por el lado de la oferta. En definitiva, la predisposición a pagar un valor determinado de los compradores de inmuebles no influye en los valores de mercado, porque son los valores de mercado marcados por los propietarios de los inmuebles, los que influyen en la predisposición a pagar de los compradores de inmuebles. Lo que significa que la demanda no es una fuerza completamente independiente de la oferta, en el mercado inmobiliario. Puede darse el caso contrario, como ocurre en la actualidad debido principalmente a la falta de financiación de los compradores de inmuebles (crisis actual). Resumiendo, las relaciones que vemos en el mercado inmobiliario entre demanda y oferta, según la coherencia arbitraria, no se basan en preferencias, sino en la memoria (ver puntos 1.3.3.1.1.1. y 1.3.3.1.2.1.1., de esta Tesis Doctoral).

Los cambios de valor de los inmuebles en el mercado, tendrán un enorme impacto en la demanda de inmuebles (el mercado no recuerda los precios de venta anteriores, y no es consciente de sus variaciones), pero sin la memoria de los precios pasados, tales variaciones no tendrán efecto alguno. La sensibilidad que mostramos ante los cambios de valor podría, ser el resultado en gran medida de nuestra memoria de los precios de venta que hemos pagado en el pasado, y de nuestro deseo de coherencia con respecto a las decisiones pasadas, y no ser un reflejo de nuestras verdaderas preferencias o de nuestro nivel de demanda.

La coherencia arbitraria, tiene que ver con los supuestos beneficios del libre mercado y el libre cambio. La idea básica del libre mercado es que, si yo tengo un inmueble que otro valora más que yo, intercambiar este nos beneficiará a los dos. Eso significa que el beneficio mutuo del intercambio reside en el supuesto de que todos los agentes del mercado (compradores y vendedores, principalmente), conocen el valor de lo que tienen, y el valor de las cosas que pueden obtener de dicho intercambio. Pero si nuestras decisiones se ven afectadas a menudo por anclas iniciales aleatorias, las decisiones e intercambios que realicemos, no van a constituir necesariamente un reflejo preciso del

verdadero placer, o la verdadera utilidad, que obtenemos de esos inmuebles o dinero. En muchos casos tomamos decisiones en el mercado, que puede que no reflejen en qué medida valoramos los distintos inmuebles, pero si no podemos calcular de manera precisa estos valores de placer, y seguimos con anclas arbitrarias, entonces no está nada claro que la oportunidad de intercambio, vaya a hacer necesariamente que salgamos ganando. Así, por ejemplo, por culpa de una serie de desafortunadas anclas iniciales, podríamos intercambiar erróneamente algo, que realmente nos proporciona un montón de placer (inmueble o dinero, pero que, lamentablemente, tenía un ancla inicial baja), por algo que nos proporcione menos (inmueble o dinero, pero que, debido a ciertas circunstancias aleatorias, tenía una elevada ancla inicial). Por lo tanto, son las anclas, y no las preferencias, las que determinan nuestro comportamiento. Si no se puede basar las decisiones, en las fuerzas de la oferta y la demanda para establecer los precios de venta del mercado inmobiliario, y no podemos contar con los mecanismos del libre mercado para ayudarnos a maximizar nuestra utilidad, entonces es posible que tengamos que acudir a otra parte. Las fuerzas de mercado y los mercados libres, no siempre regularán el mercado de la manera óptima, entonces el gobierno, debe representar un mayor papel en la regulación de ciertas actividades inmobiliarias, aún cuando ello limite la libre competencia. Sí, es cierto que un mercado libre basado en la oferta, la demanda y la ausencia de fricción, sería el ideal, si nosotros fuéramos auténticamente racionales. Pero dado que no somos racionales, sino irracionales, cualesquiera políticas económicas referidas al sector inmobiliario, deberían tener en cuenta este importante factor (Ariely, 2008).

Para atraer a los compradores de inmuebles, es importante ofrecer alguna prestación gratuita, dentro de la venta del inmueble, como por ejemplo, incluir muebles que no voy a necesitar y que me van a costar colocar (económica y físicamente), y que el futuro comprador podría necesitar si se quedasen. No hay que limitarse a anunciar las bondades del inmueble, o a reducir su coste mediante reformas, subrogaciones a hipotecas, etc., hay que ofrecer algo gratis en la negociación. Es muy importante que el concepto gratis, utilizado por el vendedor de inmuebles, sea un as en la manga, y también hay que saber jugarlo en el momento oportuno en la negociación. En períodos de desaceleración económica como el actual, este concepto parece no tener mucho sentido por parte de alguien que da algo por nada, pero es algo que puede tener una gran fuerza en quien lo recibe, además de un gran de sentido.

La propiedad de un inmueble tiene peculiaridades, tanto cuando se posee, como cuando se va ha tener:

- Sacrificio. Cuanto más sacrificio nos cueste conseguirla, mayor será el sentimiento de propiedad. El orgullo de la propiedad es inversamente proporcional a la facilidad con la que se obtiene.
- Deseo. Una vez que se experimente el rol propietario, no se puede evitar sentirse impulsado a perder la posición, pujando más y más. La propiedad virtual, es el origen de la industria de la publicidad. Nos convertimos en propietarios parciales aun antes de poseer nada. Situación vulnerable.
- Tentación. Prueba. Sentiremos que es de nuestra propiedad. Empezaremos a incorporar nuestra propiedad sobre él, y rápidamente racionalizaremos el valor adicional. Nuestra aversión a la pérdida es mayor de lo que podemos soportar. Surgirán las emociones de la propiedad. Puede que creamos que podemos volver atrás, pero en realidad eso resulta mucho más difícil de lo que esperábamos.

Las opciones nos distraen de nuestro principal objetivo. Normalmente no se puede soportar la idea de cerrar las puertas a nuestras alternativas. Puede que no siempre se sea consciente de ello, pero en todos los casos se renuncia a algo a cambio de tener esas opciones. Tenemos una compulsión irracional a mantener las puertas abiertas, pero eso no significa que no debamos intentar cerrarlas. Elegir entre dos inmuebles que resultan parecidamente atractivos, constituye una de las decisiones más difíciles que podemos afrontar. Es una situación, que no sólo mantiene las opciones abiertas durante demasiado tiempo, sino también nos hace parecer indecisos hasta el punto de acabar pagando nuestra indecisión al final. Lo que no se es capaz de hacer al evaluar las más pequeñas similitudes y diferencias entre dos inmuebles, es la consecuencia de no decidirse (venta anticipa de ambos, subida de precios, deterioro, etc.), y lo más importante es que es relativamente de poca importancia la diferencia de tomar una u otra decisión de compra. Aunque elegir entre dos opciones muy similares debería ser tarea simple, lo cierto es que no lo es.

Hay que determinar si las expectativas previas de los compradores de inmuebles, influyen en su visión de los inmuebles. El conocimiento meramente nos informa. Se puede añadir pequeñas cosas que suenen diferente y placenteras, y puede que no mejoren realmente la percepción, pero su conocimiento, al modificar las expectativas del comprador, puede influir de manera eficaz en la percepción final de este. No hay que subestimar el poder de la presentación del inmueble por el agente, ya que aprender a presentar hábilmente, puede suponer una gran diferencia. De eso precisamente trata el marketing, es decir, de proporcionar información que aumente el placer esperado y real de alguien. Las expectativas son algo más que la mera participación del estímulo. Cuando no sea posible quitar los prejuicios y conocimientos previos, al futuro comprador, se tendría que intentar hacerle ver que todos poseemos una perspectiva sesgada en cualquier momento. El futuro comprador en principio estará atrapado en su propia perspectiva, que le cegará parcialmente ante la verdad relativa, por lo que se ve fundamentada la labor del intermediario inmobiliario, como parte neutral, no contaminada por sus expectativas (ver punto 1.3.3.1.1., de esta Tesis Doctoral).

Un cliente comprador toma habitualmente su decisión en los 90 primeros segundos de su visita al inmueble en venta, es importante ser consciente, que la primera impresión es la mejor. Además, ciertas estadísticas avanzan que alrededor del 90% de las adquisiciones inmobiliarias, se realizan después de un flechazo (blog.interval-group.com). Por lo tanto, para conseguir un alto volumen de ventas de inmuebles es necesario estar preparado con buenos argumentos, es decir, con un buen inventario de los beneficios teóricos o ventajas de la propiedad que se trata de vender. Estos beneficios teóricos se convertirán en beneficios reales, cuando se adapten a las necesidades y deseos específicos de un cliente comprador. En el proceso de venta y negociación, se debe disponer del mayor número posible de beneficios teóricos, para obtener tantos beneficios reales como se necesiten. En las visitas de venta con compradores potenciales, los agentes vendedores pueden comentar beneficios reales que no estaban reflejados en la ficha de la propiedad (ver punto 1.3.3.1.2.1.1., de esta Tesis Doctoral). Es muy importante que cuando se produzca esta circunstancia, se incorporen estos nuevos beneficios a la ficha de la propiedad, con el acuerdo con el agente captador del inmueble. Los beneficios teóricos deben pasar a la base de datos de propiedades informatizada, de modo que todos los agentes vendedores, puedan disponer de estos argumentos de venta (ver punto 2.1.1.5., de esta Tesis Doctoral).

Los compradores pueden expresar sus objeciones a comprar la propiedad que se les proponen de modos diferentes, por lo que después de realizar la visita al inmueble a vender, hay que (www.kemp.es):

- Anotar las objeción tal y como te la formula el comprador.
- Identificar el tipo y causa que en tu opinión le corresponde.
- Si el tratamiento que se utilizó no funcionó bien, anotarlo.
- Si el tratamiento utilizado no funciona. Buscar otro tratamiento que sea efectivo.

Estas anotaciones deben hacerse lo más cerca posible de la realización de la visita, de otro modo será difícil recordar todo lo dicho por el comprador de modo verbal y no verbal, más su estado emocional. Como preparación de la visita al inmueble a vender, hay que (www.kemp.es):

- Anotar todas aquellas objeciones que resulten difícil resolver.
- Anotar los tipos y causas que les corresponden a cada una de ellas.
- Seleccionar los tratamientos que parezcan más efectivos. Para asegura que se escoge la mejor alternativa.
- Contrastar las opiniones de los demás agentes vendedores, principalmente en las reuniones semanales de equipo comercial (ver punto 2.1.2.1., de esta Tesis Doctoral).

Para finalizar, como ayuda para la preparación de estas visitas a los inmuebles en venta, se pueden realizar algunas preguntas al cliente comprador, antes de la primera visita con este último. Como en el caso de las preguntas a realizar al cliente vendedor (ver punto 1.3.3.1.2.1.1., de esta Tesis Doctoral), las preguntas que propongo, no se tienen que realizar todas a la vez (pueden ser aumentadas con tantas más se quieran), y será de voluntad del comercial vendedor, proponer una u otra, aunque a mayor número mejor:

- Si pudiera vivir en el sitio que más le gusta, ¿dónde sería?, y ¿porqué?.
- Si encontramos la casa adecuada, ¿qué haría?, ¿y si fuese la primera que visitamos?, ¿cuándo le gustaría mudarse?.
- ¿Podría usted comprar sin necesidad de vender antes su casa?.
- ¿Cuáles son las tres cosas en una casa sin las que usted no podría vivir?.
- ¿Podría decirme cómo fue el proceso de compra de la última casa que compró?.
- ¿Se puede usted ver viviendo en esta casa?, ¿le gustaría ser el propietario de esta casa? (después de cada visita).
- Si se viera obligado a comprar una de las casa que hemos visitado hoy, ¿cuál sería?, y ¿porqué? (después de cada visita).
- Si esta casa se vendiera mientras estamos hablando de ella, ¿le importaría?, y ¿cuál sería su alternativa? (después de cada visita).

2.-OPTIMIMIZACION DE LA MARCA DE INTERMEDIACION INMOBILIARIA RESIDENCIAL DE SEGUNDA MANO EN ESPAÑA

2.1.-DIEZ PUNTOS BASICOS PARA EL LIDERAZGO.

Primero para poder ser líderes de un sector concreto, se tiene que saber que se está haciendo bien en las compañías de la competencia. Se pueden dar, algunos puntos de éxito dentro del mercado inmobiliario español actual, de empresas del sector:

- La rapidez para adaptarse a los cambios, es un factor clave para alcanzar el éxito, y lograr mantenerse.
- El empresario o directivo emprendedor como impulsor de proyectos, es muy importante.
- La innovación constante en los procesos.
- Diferenciarse de los competidores.
- Diseño de una estrategia de diversificación, hacia actividades relacionadas.
- Necesidad de adaptar continuamente la oferta de servicios, a los gustos y tendencias de la sociedad.
- Poseer sistemas de información, plenamente adaptados a las características de la empresa y de su clientela (departamento de comunicación), que faciliten una información completa y continuamente actualizada (interna y externa), de todas las operaciones, y de las preferencias de los clientes (ver punto 2.1.6., de esta Tesis Doctoral).

En España, en el 2006 (antes de la crisis de las hipotecas subprime), el valor total residencial existente suponía 2/3 de la riqueza total de las familias, y servía como garantía, aproximadamente, a casi 1/3 de los activos totales de las entidades de crédito españolas. También, esta inversión en estos bienes suponía el 58% del consumo total de los hogares españoles y contribuía, aproximadamente, con el 7% del PIB al total de la economía española (en el 2007 subió aproximadamente al 9%). Todos estos datos ofrecidos por el Banco de España, nos hacen observar la importancia que tenía y debe de tener en el futuro, este sector en la economía española a nivel global, y a nivel individual en la renta de las familias españolas, aunque en la actualidad esto está cambiando debido a la citada crisis económica internacional, bajando cada vez más su influencia.

En la actualidad se está poniendo de manifiesto que los inmuebles en España, aun en este periodo de ajuste, son un activo mucho más sólido y menos volátil, que cualquier inversión financiera alternativa. Siendo la vivienda un bien de uso duradero y de inversión.

Como referencia a tener en cuenta se pueden dar 10 puntos básicos (ver punto 1.1.4.2., de esta Tesis Doctoral), para el éxito de una empresa inmobiliaria dentro del sector, basando su gestión, en una gestión divergente (dedicada a varias funciones a la vez), y no convergente (dedicada a una sola disciplina), como era la norma habitual de gestión de las agencias inmobiliarias españolas (vender, vender y vender-departamento comercial). Todos estos puntos que a continuación se detallan de manera resumida, se tienen que dar juntos para sacar un máximo rendimiento del negocio. Opto por crear los rasgos básicos de una empresa, que a mi entender sería líder del sector, sacando lo mejor de cada una de las principales que actúan en nuestro país.

2.1.1.-EL MERCADO Y LA COMPETENCIA.

Las empresas inmobiliarias, envían al mercado bienes (pisos en venta) y servicios (pisos ofrecibles), que intercambian (venden), por flujos monetarios (precios y comisiones). La actividad comercial de la empresa, también envía determinadas comunicaciones al mercado, como son las campañas publicitarias, anuncios, etc., y también reciben estas empresas, información referente a la situación del mercado, sus oportunidades, los deseos de los consumidores, etc. Se establece de esa forma un doble flujo de información, desde la empresa hacia el mercado, para comunicar las características de los productos ofrecidos, y desde el mercado hacia la empresa, informando de las características del mercado y de los consumidores. Las decisiones que se toman en este tipo de empresas, tienen siempre presente, la repercusión que las actuaciones de otras empresas, pueden tener en sus propios resultados. Una compañía perteneciente a este sector, tiene que tener un importante departamento de marketing en el que apoyarse (estudios de mercado, publicidad, etc.), para poder adelantarse a las fluctuaciones del mercado antes que la competencia, y poder realizar acciones que diferencien a esta de sus competidores, en los momentos de incertidumbre y cambio, como en la actualidad.

2.1.1.1.-CALIDAD-EXCELENCIA EN LA GESTION EMPRESARIAL.

La Calidad y la Excelencia empresarial son muy importantes para la buena gestión de la empresa, ya que las empresas que la poseen, obtienen mayor rentabilidad en sus resultados, siendo más reconocidas en el sector que actúan, y por lo tanto un elemento diferenciador de la competencia. Esta buena gestión, es reconocida mediante certificados tanto internacionales (ISO), zonales (EFQM-Europea) y locales (Madrid Excelente-Comunidad de Madrid), siendo los tres certificados compatibles entre sí.

2.1.1.1.1.-CERTIFICACION DE SISTEMAS DE GESTION DE LA CALIDAD: ISO 9000.

La Organización Internacional de Normalización (ISO), se creó en Londres en 1946 (25 países), iniciando su andadura en 1947, y tiene su sede actual en Ginebra. Esta organización define certificación como "atestación por tercera parte relativa a productos, procesos, sistemas o personas", entendiéndose por atestación, la actividad que se basa en la decisión tomada luego de la revisión, y consiste en autorizar y emitir una declaración, de que se ha demostrado que se cumplen los requisitos especificados. Esta declaración puede ser un certificado o una marca de conformidad. En todos los casos, la declaración garantiza a los usuarios de la evaluación, de la conformidad que se cumplen los requisitos especificados (ISO/IEC 17000). Entre las normas desarrolladas por el organismo ISO, las de más relevancia son, la Familia de Normas ISO 9000 de Aseguramiento/Gestión de la Calidad.

Para que la certificación se realice en forma imparcial, debe ser realizada por una tercera parte, es decir, un organismo independiente de los respectivos intereses del proveedor del objeto de la certificación (primera parte), y del usuario de la certificación (segunda parte).

Las certificadoras son las entidades responsables de acreditar que los sistemas de gestión implantados por las empresas cumplen los requisitos establecidos por las normas técnicas. Evaluar la seguridad de las instalaciones, la inocuidad de los productos alimenticios o la emisión de gases de efecto invernadero son algunas de las actividades que realizan estos organismos. Por la naturaleza de su labor, la reputación de estas empresas radica en la credibilidad y confianza que inspiren en el mercado y en la sociedad en general. Una forma de adquirir estas cualidades es someterse a un mecanismo independiente y riguroso que garantice su competencia técnica y su independencia de acuerdo a criterios internacionalmente aceptados. Y en eso consiste precisamente la acreditación.

En España, la Entidad Nacional de Acreditación (ENAC), es el organismo designado por la Administración del Estado para cumplir esta tarea de acuerdo a normas internacionales y a la reglamentación de la Unión Europea. ENAC, es el miembro español de la European Cooperation for Accreditation (EA), y mantiene acuerdos multilaterales de reconocimiento en materia de acreditación con más de 50 países de todo el mundo. La firma de estos acuerdos permite que los productos y servicios españoles que acceden a mercados externos, con certificados emitidos por laboratorios o entidades acreditadas por ENAC, sean aceptados en todos estos países sin trabas o vean reducidas (controles o ensayos complementarios en el país importador) que puedan plantearse en estos mercados. Según ENAC, en el país hay unas 60 entidades de certificación, desde organizaciones especializadas en un sector o actividad concreta hasta aquellas que operan en un gran número de sectores, están acreditadas para emitir sellos de calidad. La certificación es una actividad no regulada, por lo que cualquier empresa puede prestar el servicio en el mercado. Pero sólo las acreditadas han demostrado que cumplen con la norma ISO 17021, que establece los requisitos de imparcialidad para este tipo de actividad y, por tanto, son vigiladas regularmente por ENAC y sus certificados son aceptados internacionalmente.

Los organismos de certificación, llevan un control de los certificados vigentes, su fecha de caducidad y el estado de las auditorías. Al trabajar con una entidad no acreditada, las empresas corren el riesgo de que sus clientes duden de la credibilidad de la certificación otorgada y merme la confianza hacia sus productos o servicios. AENOR, es la entidad legalmente responsable del desarrollo de las normas técnicas en España y representante español en ISO. AENOR, que tiene más de 27.000 normas en catálogo, ha emitido, además, más de 47.000 certificados en toda España a empresas, administraciones, productos o servicios. De ellos, 23.000 corresponden a certificaciones de calidad con referencia a la ISO 9001.

Los requisitos especificados, a los que hace mención la definición de certificación, pueden estar contenidos en normas, especificaciones técnicas, reglamentos u otros documentos normativos.

Los beneficios de implementar un SGC (Sistema de Gestión de Calidad), son cualitativos o cuantitativos.

Aspectos cualitativos:

- Reducciones en el número y alcance de las auditorías realizadas por los clientes.
- Uso del proceso de evaluación como una herramienta para mejorar las operaciones.
- Uso de la certificación, como un elemento de marketing para demostrar el compromiso de la empresa con la calidad. Acceso a ciertos mercados que requieren sistemas de calidad certificados.
- Mejora la eficiencia global de la empresa (más si se lo integra con otros sistemas de gestión). Mayor fluidez en el desarrollo de los procesos del negocio.
- Facilidad para la inducción en su puesto de trabajo del personal nuevo.
- Importante mejora en aspectos de orden y limpieza.
- Aumento de la motivación del personal (especialmente en los procesos de certificación).

Aspectos cuantitativos:

- Registro de las decisiones tomadas (respaldo documentado para la acción, particularmente para el personal operativo).
- Mejor predisposición del personal para la implementación de un nuevo sistema de gestión (Medio Ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional).
- Toma de decisiones por parte de la Gerencia en base a hechos/datos comprobables.
- Mejora en el nivel de satisfacción de los clientes.
- Disminución de los costos por la no calidad de productos/servicios ofrecidos.
- Disminución de reclamos/quejas por problemas en la prestación de servicios.
- Mejora en el cumplimiento de los plazos de entrega comprometidos.
- Importante posicionamiento de la empresa en el sector/área de actividad.

En definitiva, las ventajas para la empresa de un sistema de calidad:

- Ventajas para la gestión.

- Ventajas para el producto/servicio.
- Ventajas para el comprador/usuario.

Una empresa quiere implantar un sistema de calidad principalmente por:

- Marketing-diferenciación en el mercado. El certificado de calidad favorece su introducción en el mercado y lo diferencia de aquellas organizaciones que no lo poseen, favoreciéndolas.
- Mejora de la gestión y organización interna. A partir de la reducción de los costes de la no calidad.

Las normas de calidad, son un instrumento de gestión fundamental para empresas, administraciones públicas y otras entidades. La certificación ISO 9001, garantiza que una empresa, ha implantado un sistema de gestión que es efectivo para asegurar que sus productos o servicios cumplen con los requisitos de los clientes, y que ese mismo sistema va más allá, y satisface las necesidades de esos clientes. Las normas técnicas no se ven, pero están presentes en cada uno de los pasos diarios que vemos. Indican cómo debe ser un producto, o cómo debe funcionar un servicio, para que sea seguro y responda a lo que el consumidor espera de él. Las ventajas de contar con una certificación son tres:

- Mejora los procesos, y elimina los costes de la no calidad. Los costes de no calidad no están incluidos en ningún modelo, pero si están mencionados en la Norma-Guía ISO 9004.
- Logra una mayor implicación de los profesionales, al conseguir el trabajo bien hecho y de forma sostenible.
- Permite transmitir con mayor convicción, la idea de un compromiso con la calidad, a todos los públicos de esa organización.

Desde 1987, la ISO 9001 ha sido la herramienta de gestión empresarial en este ámbito más extendida en el mundo, y a su sombra se han emitido casi un millón de certificados en 170 países. En España, el número de certificados ronda los 60.000, lo que nos convierte en el segundo país de Europa y en el cuarto del mundo por número de certificaciones. Desde su publicación por primera vez en 1987, la norma ISO 9001 ha sido revisada en varias ocasiones (año 1994, año 2000 y año 2008), para adaptarla a la realidad de las empresas en cada momento. Así, en el año 2000 se consideró necesario incluir cambios estructurales que permitieran reflejar los enfoques de gestión, y mejorar las prácticas organizativas más habituales. La 2000 es aplicable a toda clase de producto (incluidos los servicios), de sectores y de tamaños de organización. Se incorpora de manera explícita la mejora continua y la satisfacción del cliente. Se establecen objetivos medibles. Se mide la efectividad de la formación. Los sectores con más certificaciones en España de la 9001 son la construcción y el comercio, y después el sector de alimentación, metalurgia y transporte.

La familia ISO 9000 está compuesta por:

- ISO 9000. Sistema de gestión de la calidad-fundamentos y vocabulario. Se requiere un proceso de mejora continua en el sistema de gestión. Se requiere un proceso de comunicación interna para informar sobre el sistema.

- ISO 9001. Sistema de gestión de la calidad-requisitos. Se orienta hacia los requisitos del sistema de gestión de la calidad de la organización, para demostrar su capacidad de satisfacer las necesidades del cliente.
- ISO 9004. Sistema de gestión de la calidad-directrices para la mejora del desempeño. Proporciona recomendaciones para llevar a cabo la mejora. Una verdadera Guía de Gestión de Calidad, y no un conjunto de directrices para la aplicación de ISO 9001.

Los protocolos ISO determinan que las normas sean revisadas cada cinco años. El comité técnico ISO/TC 176 es el encargado de la revisión.

Las normas ISO se basan en 8 principios de gestión de calidad (ISO 9000-2000):

- Organización enfocada al cliente.
- Liderazgo.
- Enfoque a proceso.
- Participación del personal.
- Enfoque del sistema hacia la gestión.
- Mejora continua.
- Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones.
- Relación mutuamente beneficiosa con el suministrador.

El 17 de noviembre de 2008, la ISO 9001 ha sido sustituida por una versión más sencilla y más clara, la ISO 9001-2008.

La ISO 9001-2008, es una norma fundamental dentro de la normalización internacional, su aprobación ha supuesto la contribución actual más importante en el campo de las certificaciones, para que las normas sean conocidas y empleadas por la mayoría de los sectores económicos. A partir de la publicación de la nueva norma, se informará a los clientes de que la siguiente auditoría se realizará de acuerdo a la versión del 2008. La nueva ISO 9001, no incorpora requisitos adicionales, lo que hace es mejorar diversos aspectos como la comprensión, redacción y facilidad para su traducción, a los distintos idiomas en que sea implantada. La versión en español de la nueva ISO 9001, contiene el mismo texto en los países de habla hispana, gracias al trabajo del comité de traducción al español de ISO, donde está representado España, como otros países. Los sellos, según la versión actual de la ISO 9001 seguirán siendo válidos, y tendrán un periodo transitorio de dos años para migrar a la nueva versión.

Los cambios introducidos por la nueva versión del 2008 son mínimos, las empresas que ya están certificadas con la versión actual, tiene que hacer simplemente, superar la siguiente auditoría de su proceso de certificación normal, ajustándose a la nueva versión del año 2008. Para ello, las compañías dispondrán de ese plazo de dos años, a partir del cual los certificados emitidos conforme a la antigua versión dejarán de ser válidos. Además de su mayor claridad y sencillez, otra de las ventajas de la nueva ISO 9001, es su compatibilidad con la segunda norma internacional de mayor reconocimiento en el mundo, la de gestión ambiental ISO 14001, que ha servido de herramienta para emitir más de 130.000 certificados en todos los países del mundo.

2.1.1.1.2.-LA EXCELENCIA EMPRESARIAL: EFQM.

La Corporate Research Foundation (organización independiente que inicia y coordina proyectos de investigación en economía y gestión a nivel internacional), investiga la calidad de la cultura empresarial (gestión moderna, eficaz gestión de los recursos humanos, estrategias, etc.), para ganar en competitividad y productividad. Según esta organización, los criterios de evaluación de cada compañía irían enumerados por una puntuación del 1 al 10, desde peor a mejor calidad en cada campo (Vilaseca et al, 2007). Los puntos que evalúa dicha compañía, se refieren a los distintos campos por los que se mueve la empresa estudiada, durante todo su funcionamiento.

Condiciones laborales y perspectivas profesionales:

- Contrato y salario: Tipos de contratos, salario y beneficios sociales.
- Conciliación: Conciliación entre la vida profesional y personal.
- Flexibilidad laboral: Flexibilidad de la empresa en cuanto al horario o lugar de trabajo.
- Formación profesional: Posibilidades que ofrece para la formación y el desarrollo profesional.
- Oportunidades y retos: Nivel de retos y oportunidades para el empleado en el propio trabajo.
- Satisfacción de empleados: Se analiza la satisfacción estructuralmente y ve si los empleados están satisfechos con su trabajo.

Calidad de la cultura empresarial y del liderazgo:

- Vivir principios y valores comunes: Explicitar valores y vivirlos en el trabajo diario.
- Implicación y lealtad de empleados: Los empleados están implicados en el proyecto de la empresa y están orgullosos de trabajar en la misma.
- Colaboración y equipo: Existe un clima de confianza y de trabajo en equipo.
- Transparencia: Los empleados están bien informados y se toman en cuenta sus opiniones.
- Responsabilización: Existen objetivos claros a nivel personal, equipo y departamento, y se evalúa estructuralmente el funcionamiento de las personas.
- Aprobación y valoración: Se da y recibe, “feedback” (retroalimentación), y apoyo en el trabajo diario, y se celebran los éxitos.

Visión y capacidad de innovación:

- Misión y objetivos: La empresa tiene una clara visión de futuro, y ha establecido objetivos que motivan a las personas.
- Orientación hacia el cliente: La plantilla está orientada hacia el cliente en todo lo que hace.
- Espíritu emprendedor: En la plantilla existe un espíritu emprendedor.
- Grado de libertad: las personas tienen libertad para aplicar su creatividad y criterio en el trabajo.

- Innovación de productos y servicios: La empresa invierte en investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios, y aprecia las ideas nuevas.
- Conocimiento y colaboraciones institucionales: La empresa gestiona activamente su conocimiento y colabora con otras entidades de su entorno, para estar al tanto de nuevos desarrollos.

Responsabilidad social:

- Información a los “stakeholders”: La empresa informa activamente a todos sus stakeholders (empleados, clientes, accionistas, proveedores, sociedad en general, etc.).
- Integración laboral: La empresa ayuda activamente a la integración laboral de los menos favorecidos, y fomenta la igualdad de sexos en la vida laboral de la organización.
- Empresa y sociedad: La empresa desarrolla actividades para contribuir directamente a la sociedad.
- Desarrollo sostenible: La empresa contribuye activamente a mejorar el medio ambiente y el desarrollo sostenible.
- Derechos humanos y laborales: La empresa procura activamente respetar los derechos humanos y laborales.

Situación actual de la empresa en el mercado:

- Satisfacción de los clientes: Se analiza la satisfacción estructuralmente, y si los clientes están satisfechos con los servicios y productos de la empresa.
- Situación actual en el mercado: La empresa se haya en un mercado con una coyuntura favorable en el cual tiene una firme posición.
- Situación financiera de la empresa: La empresa es rentable para los accionistas.
- Reputación y valor de la marca: Se gestiona el valor de la marca, y se valora si su reputación es buena a nivel nacional.

Perspectivas del futuro de la empresa:

- Pronóstico de futuro: La empresa tiene una estrategia de crecimiento, y los pronósticos para el futuro crecimiento son buenos.
- Estabilidad del empleo: La empresa contribuye a la creación de puestos de trabajo en España.
- Crecimiento e internacionalización: La empresa se está moviendo internacionalmente hacia los mercados de futuros.

Esta evaluación, nos daría una radiografía de la fiabilidad de la empresa en los diferentes campos enumerados anteriormente, lo que nos llevaría a cambiar y mejorar nuestra gestión, en los que la nota obtenida no fuera la apropiada.

El Club Excelencia en Gestión, es el representante en España de la EFQM (Fundación Europea para la Calidad en la Gestión). El EFQM Excellence Award, es el Sello de Excelencia Europea, homologado con los “Levels of Excellence” de la EFQM, siendo el máximo reconocimiento a la excelencia en gestión que se concede en Europa. Esta distinción significa, para las organizaciones que la ostentan, prestigio y reconocimiento

a la excelencia y eficacia en su gestión, eficiencia operativa y diferenciación en su entorno competitivo. El esquema de Reconocimiento a la Excelencia Europea, ha sido creado para distinguir a aquellas organizaciones implicadas en el camino hacia la Excelencia, y otorga (www.infocalidad.net):

- Prestigio, ya que solo se reconoce, a las organizaciones realmente excelentes en su gestión, y que cumplen con los exigentes requisitos de evaluación.
- Diferenciación frente a la competencia. El reconocimiento es un elemento de valor añadido hacia los clientes.
- Satisfacción y retención de los empleados, resultado de la implicación, de todos los departamentos y las áreas de la organización, con la mejora continua.
- Seguridad y Profesionalidad, los agentes y profesionales que interactúan con las organizaciones, están cualificados al máximo nivel.

La obtención del reconocimiento implica a toda la organización, puesto que el Modelo EFQM de Excelencia, es un Modelo global. Las principales fases son (www.infocalidad.net):

- Sensibilización y Compromiso. El primer objetivo de esta Fase inicial, es el establecimiento de un alineamiento estratégico del Comité de Dirección de la organización, con los objetivos y alcance del Proyecto.
- Constitución de un equipo evaluador interno. El equipo estará formado por miembros de la propia organización, conocedores de su funcionamiento, estructura, proceso, etc.
- Formación del Equipo Evaluador. Tanto en los Principios de la Excelencia, como en el propio Modelo y metodología de autoevaluación.
- Autoevaluación. El equipo evaluador, estima la situación y el grado de cumplimiento de su organización, respecto a los criterios establecidos por el Modelo EFQM de Excelencia, detectando los puntos fuertes, y lo que es más importante, las áreas de mejora.
- Homologación. Un Licenciario de Metodología de Autoevaluación, persona formada y autorizada por el Club Excelencia en Gestión, verifica el correcto desarrollo de la autoevaluación realizada por el equipo evaluador interno propio de la organización.
- Certificación. Una vez homologada la autoevaluación, y dependiendo del nivel, será preciso elaborar un Plan de Acción, o elaborar una Memoria que refleje la gestión y los resultados obtenidos por la organización. Posteriormente, un equipo evaluador externo y experto, analizará a la organización mediante la documentación facilitada y una visita a la empresa, emitiendo un informe de evaluación.

Según la puntuación alcanzada, existen cuatro niveles posibles de certificación y reconocimiento (www.infocalidad.net):

- Sello Compromiso hacia la Excelencia (>200 puntos EFQM).
- Sello Excelencia Europea 300+ (>300 puntos EFQM).
- Sello Excelencia Europea 400+ (>400 puntos EFQM).
- Sello Excelencia Europea 500+ (>500 puntos EFQM).

El periodo de validez del certificado de Excelencia Europea es de dos años, y para su renovación, se realizará un nuevo proceso, cuyo contenido y duración, será la misma que el de la evaluación realizada en su proceso de concesión inicial (www.infocalidad.net).

2.1.1.1.3.-MADRID EXCELENTE.

Madrid Excelente es la marca de garantía del Gobierno de la Comunidad de Madrid para reconocer y certificar la calidad y la excelencia en gestión de las empresas con el fin de fomentar la competitividad del tejido empresarial. Es una iniciativa para otorgar una marca de calidad a las empresas madrileñas. El sello Madrid Excelente no se fija en un producto o servicio, sino que analiza la calidad global de la gestión de la empresa, es decir, la organización es observada a 360 grados. Madrid Excelente reconoce a las empresas que apuestan por la innovación y la mejora constante, la responsabilidad social, la satisfacción de las personas y la contribución activa al desarrollo económico y social de la región (www.madridexcelente.com).

Madrid Excelente es una marca dirigida a empresas de todos los tamaños y sectores de actividad. Los requisitos básicos son:

- Tener una oficina comercial o productiva en la Comunidad de Madrid.
- Contar, al menos, con tres años de existencia.
- Presentar tendencias positivas.
- Tener implantado un sistema de gestión en la organización.
- Tener una filosofía orientada a la Calidad Total en todas sus actuaciones.

Ventajas a corto plazo:

- Reconocimiento oficial de la Comunidad de Madrid mediante la licencia para usar la marca Madrid Excelente en todas las comunicaciones.
- Elemento diferenciador frente a la competencia y signo de prestigio frente a la sociedad.
- Promoción de las empresas que consiguen el sello a través de campañas de comunicación.
- Formación gratuita de los empleados y directivos a través de cátedras y cursos específicos sobre las últimas tendencias en materia de gestión y Calidad Total.

Ventajas a medio y largo plazo:

- Implementar dentro de la empresa un modelo de excelencia como Madrid Excelente implica una mejora de la gestión, una mejora de la rentabilidad y una mejora de la competitividad y la sostenibilidad, según han demostrado varios estudios internacionales.

2.1.1.2.-LAS ASOCIACIONES PROFESIONALES.

Existen pocas asociaciones a nivel nacional, regional y local. Entre las nacionales se puede destacar, la de los Agentes de la Propiedad Inmobiliaria (API), mientras que en el plano regional-local, aunque con carácter nacional, hay más. En el regional (seminacional), se pueden destacar dos, por un lado la Asociación Profesional de Expertos Inmobiliarios (APEI), y por otro la Asociación Empresarial de Gestión Inmobiliaria (AEGI).

El Gobierno en 2007, sacó adelante el Real Decreto que aprueba el Estatuto General de los Agentes de la Propiedad Inmobiliaria y de sus Colegios Oficiales y del Consejo General (RD 1294/2007, de 28 de septiembre, BOE 03/10/2007). La nueva norma deroga el Reglamento preconstitucional de 1969, excepto su artículo 1º, que define las funciones de estos profesionales, y actualiza por completo el régimen legal de sus Corporaciones Colegiales. La nueva norma respeta estrictamente los principios de la libre competencia, porque la colegiación sigue siendo totalmente voluntaria, y con este Estatuto, los derechos de los ciudadanos y de los API colegiados van a estar mejor protegidos, lo que dará mayor seguridad y confianza a la actividad de intermediación inmobiliaria. Este nuevo Estatuto responde a un mandato de la Ley 10/2003, de 20 de mayo, y limita su ámbito a la organización colegial de los API. Destaca el fuerte impulso a la colaboración entre el Consejo General y los Colegios territoriales con las universidades, para la promoción de estudios inmobiliarios que faciliten la colegiación, pues sólo los profesionales con formación universitaria pueden solicitar su alta como colegiados. También refuerza el funcionamiento democrático de su organización, al implantar el voto ponderado y confiar las principales decisiones corporativas al Pleno del Consejo General, que agrupa a todos los presidentes de Colegios Oficiales de API. El Consejo Rector de los COAPI (Santiago Baena Moreno, presidente, www.consejocoapis.org), mantiene su compromiso para colaborar con el Gobierno y con todas las administraciones públicas, tanto autonómicas como municipales, para mejorar el acceso de los ciudadanos a una vivienda digna, como prevé la Constitución Española de 1978.

En la actualidad existen 46 Colegios Territoriales, que agrupan a más de 5.000 colegiados en ejercicio. 46 Colegios Territoriales, a lo largo de toda la geografía española: A Coruña, Alava, Albacete, Alicante, Almería, Asturias, Badajoz, Baleares, Barcelona, Burgos, Cáceres, Cádiz, Cantabria, Castellón, Ciudad Real, Córdoba, Girona, Granada, Guadalajara, Guipúzcoa, Huelva, Jaén, La Rioja, Las Palmas, León, Lleida, Lugo, Madrid, Málaga, Melilla, Murcia, Navarra, Orense, Palencia, Pontevedra, S.C.Tenerife, Salamanca, Segovia, Sevilla, Tarragona, Toledo, Valencia, Valladolid, Vizcaya, Zamora y Zaragoza. No obstante, son previsible procesos de fusión de Colegios, incluso la creación de Colegios autonómicos, dado que algunos de los anteriores tienen un pequeño número de colegiados. Su ámbito territorial es provincial. Por efecto de la distribución competencial entre el Estado y las Comunidades Autónomas, el proyecto de Estatuto no interfiere en la ordenación interna de los Colegios Territoriales, que se regulan por sus propios estatutos y por lo dispuesto en las leyes autonómicas. Obviamente, no pueden invadir competencias del Estatuto General, ni establecer condiciones particulares para aspectos de carácter nacionales, como los requisitos básicos de colegiación (www.consejocoapis.org).

Esta norma contiene un artículo único, el que aprueba los Estatutos Generales, y seis disposiciones: cinco transitorias y una derogatoria. Esta última, declara vigente el artículo 1º del Decreto 3248/1969, de 4 de diciembre, en el que se contienen las funciones profesionales de los API, y cuya modificación o mera incorporación al texto del nuevo Estatuto habría exigido una norma con rango de ley. Este Estatuto es histórico, por que pone fin a la vigencia del obsoleto, aun respetable, Decreto de 1969. El nuevo Estatuto General, aprobado por el Real Decreto 1294/2007, de 28 de septiembre, moderniza el funcionamiento y la organización de los órganos centrales de la profesión. Hace del Pleno del Consejo General el “parlamento” corporativo, y del Consejo Rector, su órgano ejecutivo. El voto ponderado corregido, conjuga el principio democrático con el de la representatividad. Los Colegios Territoriales, al igual que los Consejos Autonómicos, autorizan su autonomía orgánica y funcional, reservándose el Estatuto General las directrices básicas de la colegiación y de los derechos y deberes de los colegiados, y asigna al Consejo General una función representativa, coordinadora, disciplinaria y garante de la legalidad estatutaria (www.consejocoapis.org).

Por otro lado, la vigencia del artículo 1º del Decreto de 1969, consolida el carácter reglado de la actividad de los agentes colegiados de la propiedad inmobiliaria. El sistema de acceso a la colegiación ratifica la exigencia de una formación universitaria, que si ahora es abierta, la tendencia actual de las sociedades modernas hacia la especialización de los servicios, hará que se precise en un futuro no muy lejano, unos planes de estudios específicamente inmobiliarios (www.consejocoapis.org).

El nuevo Estatuto contiene las disposiciones comunes sobre colegiación, denominación profesional y derechos y deberes de los colegiados. Estas disposiciones (artículos 1 a 9), son básicas e imperativas para todos los Colegios de API, dado que afectan al régimen jurídico del API colegiado, el cual debe ostentar la misma condición en todo el territorio nacional. Las referencias a los Colegios territoriales y a los Consejos autonómicos (artículos 10 a 12), son meramente enunciativas y definitorias, en el sentido de exponer su carácter de corporaciones de Derecho Público, y remitir a sus propios Estatutos y a las legislaciones autonómicas, la concreción de sus regímenes jurídicos. La parte orgánica fundamental del Estatuto General, está dedicada al Consejo General y a sus órganos internos (artículos 13 a 30), es decir, a las instituciones generales de los API y de sus Colegios. El Estatuto prevé la existencia del Pleno del Consejo General, como órgano superior de gobierno de la institución, en el que se integran todos los presidentes de Colegios Oficiales de API, cuyo voto se pondera en razón del número de colegiados, exigiéndose para la aprobación de los acuerdos, un sistema de “doble llave”: mayoría de votos, y no menos de dos tercios de los colegios presentes y representados. El Pleno ostenta, por vez primera en la historia de la profesión, y como norma jurídica, la plena soberanía para la aprobación de los Estatutos Generales y de sus reglamentos de régimen interior, la aprobación de los presupuestos anuales, y la moción de censura contra todos o alguno de los miembros del Consejo Rector. El Consejo Rector, es el órgano ejecutivo de la corporación, y el que la dirige entre las sesiones del Pleno del Consejo General. Además de haber sido reducido a siete miembros, con el Presidente incluido, todos sus cargos son electivos, por y entre los presidentes de Colegios, habiéndose suprimido la figura de las vicepresidencias natas. De esta forma, se hace plenamente efectivo el principio constitucional de funcionamiento democrático. La organización económica (artículos 31 a 34), y el régimen jurídico de los actos del Consejo General y del Consejo Rector, así como los recursos contra ellos (artículos 35 y 36), son otras de las materias reguladas por el nuevo Estatuto, siguiendo las pautas

marcadas por la legislación y la jurisprudencia administrativas. El régimen disciplinario es otro capítulo fundamental del Estatuto General (artículos 37 a 46). En él se establecen los catálogos de infracciones y sanciones disciplinarias. Se trata de un régimen jurídico que regula la potestad disciplinaria de todas las Corporaciones Profesionales de los API, pero sólo vincula a los Consejos Autonómicos y a los Colegios Territoriales, en defecto de normativa propia. Por tanto, a estos preceptos queda sometido plenamente el Consejo General y el Consejo Rector. Los integrantes de los Consejos Autonómicos, responden disciplinariamente ante el Consejo Rector, como única instancia superior, al igual que los integrantes de las Juntas de Gobierno de los Colegios territoriales, cuando no estén incorporados a un Consejo Autonómico, o cuando la infracción disciplinaria afecte a intereses generales o a las obligaciones económicas para con el Consejo General. Finalmente, el nuevo Estatuto regula los honores y las distinciones (artículos 47 y 48), con especial mención al logotipo profesional //API, incorporado por vez primera a la normativa estatutaria de la profesión (www.consejocoapis.org).

La Asociación Profesional de Expertos Inmobiliarios (APEI) (www.expertosinmobiliarios.es), fue fundada en el año 1990 por un grupo de profesionales dedicados a la intermediación inmobiliaria, con el fin de crear un colectivo sólido que velara por los intereses de su sector. En su fundación, la Asociación nació con una idea clara de proteger a sus afiliados contra aquellas personas o grupos que se atribúan la exclusiva en el sector, pero con el paso del tiempo ha evolucionando y creciendo. De ser una asociación para la defensa, pasa a ser una asociación de servicios (www.expertosinmobiliarios.es). Es una asociación que agrupa a profesionales y empresarios del Sector Inmobiliario, y se halla implantada en casi todo el territorio nacional. Se trata de una asociación sin ánimo de lucro. Desde su fundación ha perseguido un objetivo claro, la Liberalización del Sector Inmobiliario en España (Real Decreto 4/2000, ratificado por la Ley 10/3003). En la actualidad posee una MLS para sus afiliados (ver punto 2.1.1.5.1., de esta Tesis Doctoral). Para pertenecer a la Asociación, se requiere, acreditar un mínimo de 4 años de experiencia en el sector o estudios específicos (también licenciaturas, diplomaturas o ingenierías en economía, arquitectura, derecho, etc.), suscribir un seguro de responsabilidad civil profesional por valor de 600.000.-€ y someterse al código deontológico de la Asociación. En el caso de no tener los 4 años de experiencia se puede acceder a la Asociación mediante el perfil de Tutelado, el cual estaría avalado por un profesional del sector que ya sea asociado Ejerciente. Puesto que es una asociación estatal, y para facilitar la comunicación y coordinación entre todos sus asociados, dispone de 17 delegaciones por toda España:

- 3 delegaciones en CATALUÑA – Barcelona/ Girona/ Lleida.
- 3 delegaciones en PAÍS VASCO – Álava/ Guipúzcoa/ Vizcaya.
- 2 delegaciones en BALEARES – Mallorca/ Menorca.
- 2 delegaciones en CANARIAS - Las Palmas/ Tenerife.
- 1 delegación en MADRID.
- 1 delegación en NAVARRA.
- 1 delegación en ANDALUCÍA – Granada.
- 1 delegación en ARAGÓN – Zaragoza.
- 1 delegación en CASTILLA LEÓN – Valladolid.
- 1 delegación en EXTREMADURA – Badajoz.
- 1 delegación en GALICIA - A Coruña.

La Asociación Empresarial de Gestión Inmobiliaria (AEGI), se funda en 1998. En 1999 se publica en el BOE el registro del Acta de Constitución y los Estatutos de esta Asociación con la aprobación del Ministerio de Trabajo, Subdirección General de Programación y actuación Administrativa, configurándose AEGI como Asociación Patronal de ámbito nacional. Como patronal del sector inmobiliario, tiene como principal objetivo aglutinar a todos los empresarios con establecimiento, sea cual sea la forma jurídica que adopten, y que ejerzan su actividad en el sector del asesoramiento, la gestión, comercialización e intermediación inmobiliaria. Posee una MLS para sus asociados (ver punto 2.1.1.5.1., de esta Tesis Doctoral). AEGI es miembro de pleno derecho de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE), y de las Confederaciones Autonómicas (CEIM, CEV, CEA, CEOECANT, FADE y CCE). A nivel Europeo, AEGI pertenece al Consejo Europeo de Profesionales Inmobiliarios (CEPI), con sede en Bruselas. CEPI, aglutina a las principales asociaciones de carácter inmobiliario en Europa. En EEUU, mantiene un acuerdo de colaboración con la patronal americana NAR (National Association of Realtors). Además es miembro de ICREA (International Consortium of Real Estate Associatio). ICREA es un consorcio compuesto por asociaciones de 27 países de todo el mundo que tiene como objetivos la creación de un código ético común, la mejora de las relaciones de negocios entre las empresas de los países miembros y la configuración de un mercado inmobiliario a nivel global. También es miembro del portal a nivel mundial de WorldProperties. Finalmente destacar la pertenencia de AEGI a ARELLO (The Association of Real Estate License Law Officials, es decir, Asociación de Oficiales de la Ley para Licenciamiento de Bienes Raíces en EEUU). Dispone de 9 delegaciones por toda España (www.aegi.org):

- AEGI ANDALUCIA (www.aegi.org).
- AEGI ASTURIAS (www.aegi.org).
- AEGI CANTABRIA (www.aegi.org).
- AEGI CASTILLA Y LEON (www.aegi.org).
- AEGI CATALUNYA (www.aegi.org).
- AEGI COMUNITAT VALENCIANA (www.aegi.org).
- AEGI MADRID (www.aegi.org).
- AEGI NAVARRA (www.aegi.org).
- ACEGI CANARIAS (www.acegi.net). Asociación Empresarial Canaria de Gestores Inmobiliarios. Además de la MLS nacional, posee una MLS para sus asociados locales, que es la Bolsa Oficial de Inmuebles de Canarias (BOICAN).
- ABSI BALEARES (www.absi.es). Associació Balear de Serveis Immobiliaris, es la mayor bolsa de inmuebles en Exclusiva de Baleares. También tiene acceso a la MLS nacional. Es miembro de la Confederación de Asociaciones Empresariales de Baleares (CAEB).

En EEUU, estas asociaciones están más arraigadas y reguladas por ley (local, estatal y nacional). Las asociaciones profesionales en el sector inmobiliario en EEUU, nacen a nivel local, hasta alcanzar el nivel nacional. Estas asociaciones locales, tienen un código ético más estricto, que el básico de la asociación nacional, regulado por el estado. Estas asociaciones, tienen cuotas de ingreso y de permanencia, dentro de esa asociación nacional. La mayor asociación americana, es la NAR, que en la actualidad supera las 1.500 asociaciones locales. Es una asociación a nivel nacional, con una estructura casi idéntica a la del mercado canadiense, de forma piramidal (García-Escarabajal, 2006).

2.1.1.3.-LEGISLACIÓN.

En España, el mercado de la intermediación inmobiliaria, y por ende las empresas que lo integran, está regulado y reguladas por el Real Decreto Ley 4/2000 de 23 de Junio, y su posterior paso definitivo a Ley 10/2003 de 20 de Mayo, de Medidas Urgentes de Liberalización en el Sector Inmobiliario y Transportes. Anterior a esta Ley, el mercado y sus empresas, estaba regulado y reguladas, por el Reglamento de los Colegios Oficiales de Agentes de la Propiedad Inmobiliaria y de su Junta Central (Decreto 3248/69 de 4 de Diciembre del Ministerio de la Vivienda).

La situación anterior a la entrada en vigor del Real Decreto 4/2000, imponía que había que cumplir unos requisitos para el ejercicio de la actividad de intermediación inmobiliaria, denominándose los profesionales del sector, Agentes de la Propiedad Inmobiliaria (API) (ver punto 2.1.1.2., de esta Tesis Doctoral). Para el ejercicio de esta profesión era necesario:

- Hallarse en posesión del título de profesional, expedido por el antiguo Ministerio de la Vivienda, título oficial al que se accede tras pasar las oportunas pruebas, acreditando la suficiente aptitud (para acceder a estas pruebas es necesario, hallarse en posesión de un título universitario en el grado de Licenciado).
- Estar inscrito en el colegio correspondiente, y en la Mutualidad General de los Agentes de la Propiedad Inmobiliaria, y en posesión del carnet profesional.

La situación tras la entrada en vigor del Real Decreto 4/2000, trae como principal novedad, el establecer que las actividades que antes estaban reservadas al ejercicio de un API, ahora podrán ser ejercidas libremente sin necesidad de estar en posesión de título alguno, ni de pertenencia a ningún Colegio Oficial. El objetivo fundamental de este Real Decreto, es incidir de forma inmediata en el comportamiento de los distintos agentes económicos que intervienen en el sector, para estimular su competencia, conseguir una mejor asignación de los recursos, e influir positivamente sobre el nivel de precios. Este objetivo no se ha conseguido, y se han creado múltiples negocios, dedicados a la intermediación inmobiliaria, que no aportan un abaratamiento, y ni unas garantías mínimas (seguro de responsabilidad civil ofrecido a los API colegiados por su colegio, etc.), del servicio para el consumidor. En definitiva, el ejercicio de dicha actividad en la actualidad, no está reservado a ningún colectivo singular de profesionales. Por ello, hoy conviven en el ejercicio de esta profesión por un lado, los profesionales no colegiados, y a los que no se les exige ningún requisito para el ejercicio de su profesión (gestores inmobiliarios, etc.), y por otro, los API que cumplen con los requisitos anteriormente detallados.

Dado a que el objetivo principal buscado por la entrada en vigor del Real Decreto 4/2000, no se ha conseguido, los profesionales del sector están intentando introducir nuevas formulas de profesionalidad en el mercado, para ue el mercado de la intermediación inmobiliaria, sea cada día más veraz y transparente.

La Generalitat de Catalunya aprobó el 2 de febrero (Decreto 12/2010, de 2 de febrero, por el que se regulan los requisitos para ejercer la actividad de agente inmobiliario y se crea el Registro de Agentes Inmobiliarios de Cataluña), la creación de un registro obligatorio de agentes inmobiliarios en Cataluña. Su idea es que todas las personas que se dediquen a la intermediación de viviendas cumplan una serie de requisitos, entre los cuales destacaría una garantía de 60.000 euros, un seguro de responsabilidad civil, formación académica y establecimiento abierto al público. El registro es obligatorio, y la fecha límite para estar inscrito es el 9 de septiembre de 2010. Deberán inscribirse en él todos los profesionales y las empresas, que se dedican habitualmente y de manera retribuida a prestar servicios de mediación, asesoramiento y gestión en transacciones inmobiliarias en relación con operaciones de compraventa, alquiler, permuta o cesión de bienes inmuebles y de los derechos correspondientes. Afectará, pues, a los cerca de 10.800 agentes inmobiliarios que operan oficialmente en Cataluña en la actualidad. Las multas para quien no cumpla podrán ir desde los 9.000 euros a los 900.000 euros. De momento y ante la imposibilidad de regularlo a nivel nacional, Cataluña ha tomado la iniciativa, pero ya hay zonas donde los profesionales demandan a sus autoridades regionales que sigan sus pasos, como ha pasado en Baleares. La APEI (ver punto 2.1.1.2., de esta Tesis Doctoral), expone que la implantación del registro de agentes inmobiliarios, en el cual toda aquella empresa que quiera dedicarse a la actividad inmobiliaria debe estar apuntada, es un modelo a extender por ser “una medida imprescindible para conseguir que la dignificación del profesional de la mediación inmobiliaria y a la vez garantizar la calidad y rigor en el servicio que se ofrece a los consumidores”, las comunidades autónomas son las entidades con competencias en materia de vivienda y son las que tendrán que tomar la decisión final, como ya ha hecho Cataluña. La APEI ya ha presentado su propuesta al ministerio de vivienda, para que los que se dediquen a vender casas deban tener formación y estar registrados.

La medida busca la transparencia, un mayor control del mercado inmobiliario, proteger al consumidor y también al sector de agentes inmobiliarios, seriamente dañados en su imagen años atrás y que ahora podrá acabar con las agencias sin control (www.idealista.com). Habrá requisitos de:

- Ubicación y de Atención.
- Capacitación y Actuación Profesional.
- Acreditación de la Capacitación Profesional.

En cuanto al requisito de ubicación y de atención:

- los agentes inmobiliarios deben disponer de establecimiento abierto al público, salvo que se presten los servicios a distancia por vía electrónica o telemática. tienen la consideración de establecimiento abierto al público el domicilio profesional, los locales comerciales y las oficinas o despachos que cumplan todos los requisitos y dispongan de los permisos, las licencias y las altas fiscales requeridas legalmente para ejercer la actividad.
- Los agentes que prestan servicios exclusivamente por vía electrónica o telemática deben disponer de una dirección física.
- En estos establecimientos, o en la dirección de la persona que preste servicios por vía electrónica, se deben atender las consultas, quejas y reclamaciones de las personas consumidoras y usuarias en relación con los servicios del agente inmobiliario.

Los requisitos de capacitación y actuación profesional, proponen que:

- Los agentes inmobiliarios deben estar capacitados profesionalmente para el ejercicio de la actividad.
- Los agentes inmobiliarios deben cumplir las obligaciones y los principios de actuación establecidos en la legislación vigente y en los códigos profesionales de conducta.
- En el caso de las personas jurídicas, deben cumplir los dos requisitos anteriores las personas administradoras o en su caso, las personas miembros del consejo de administración de la sociedad, y también la persona responsable de cada establecimiento abierto al público
- La capacidad profesional se acreditará, con una Titulación Universitaria relacionada con las áreas relativas a Ciencias Sociales y Jurídicas e Ingeniería y Arquitectura (Arquitectura, Ciencias Empresariales, Ciencia Política y Gestión Pública, Ciencias Políticas y de la Administración, Dirección de Empresas, Derecho, Economía, etc.), o con certificados de asistencia y aprovechamiento a cursos de formación en materia inmobiliaria, en centros de estudio específicos. Y en el caso de los agentes que ejercían la actividad de mediación inmobiliaria previamente a la vigencia del registro, con una declaración responsable de la experiencia en la prestación de servicios en el sector inmobiliario durante más de cuatro años inmediatamente anteriores a la fecha de la solicitud.

En el caso de la formación obtenida mediante cursos en centros de estudio no universitarios específicos, se tendrá que acreditar un mínimo de 200 horas lectivas. Estos cursos se podrán realizar de forma presencial, a distancia y mediante plataforma de aprendizaje electrónico (e-learning), con la garantía por parte del centro de llevar a cabo tutorías, atención al alumnado, y seguimiento y control del proceso de aprendizaje. El profesorado que tenga a su cargo esta formación deberá tener la titulación universitaria o de formación profesional de grado superior adecuada para impartir las materias que se indican:

- Derecho de propiedad.
- Derecho inmobiliario.
- Legislación de arrendamientos urbanos.
- Derecho hipotecario.
- Derecho urbanístico y de la vivienda.
- Derecho tributario inmobiliario.
- Valoraciones inmobiliarias.
- La promoción inmobiliaria.
- Marketing y comercialización.
- Derecho profesional inmobiliario. Actividad profesional.
- Código deontológico.
- El Registro de Agentes Inmobiliarios de Cataluña.
- Derecho del consumo. Los derechos de las personas consumidoras en la adquisición y el arrendamiento de viviendas.

Los centros de estudios no universitarios han de tener profesorado cualificado y suficiente para atender al alumnado, con un máximo de 30 alumnos por profesor. Estos centros deberán rendir cuentas a la Secretaría de Vivienda, siempre que ésta lo requiera, sobre las cuestiones relativas a la gestión y al aprovechamiento de los cursos de formación (www.noticias.juridicas.com).

También se ha creado un código de buenas conductas, para intentar lavar la imagen del sector, un poco deteriorada en la anterior época de bonanza, después del Real Decreto 4/2000. El Código de Buenas Prácticas en Materia de Intermediación Inmobiliaria, ha sido elaborado y publicado por AEGI (www.aegi.org). Es un icono de prestigio y garantía para el cliente, cuya adhesión por las empresas y profesionales es voluntaria. Además, la publicación recoge los requisitos legales aplicables al sector de la intermediación inmobiliaria, así como una serie de compromisos de actuación que exceden de dicho marco normativo, y que tienen como finalidad no sólo contribuir a satisfacer las demandas de los consumidores, sino incrementar el nivel de calidad y seguridad de la actividad desarrollada por las agencias y profesionales inmobiliarios. Se caracteriza por su marcado carácter autorregulador, en armonía y respeto con los derechos y garantías de los consumidores. El consumidor tendrá la certeza de que la empresa que le está asesorando en la operación le ofrece las garantías necesarias y cumple con todos los requisitos de solvencia técnica, comercial y financiera necesarios para llevar a buen término la operación. Las empresas o profesionales dedicados a la intermediación inmobiliaria que quieran adherirse a este Código tendrán que cumplir los requisitos que establece, dirigidos a garantizar la seguridad jurídica del consumidor. Asimismo, la puesta en marcha del Código consolida la capacitación profesional y técnica de los profesionales, así como los medios y recursos materiales para la realización de sus tareas. Además, se ofrece garantías de solvencia y de responsabilidad civil por su actuación y acredita su inscripción en los censos oficiales de carácter fiscal y laboral (www.inmodiario.com).

El Código de Buenas Prácticas tiene como objeto constituir una guía para unificar criterios y mejorar la calidad de los servicios profesionales contratados por los destinatarios de éstos, la información a suministrar tanto a vendedores y arrendadores, como a los potenciales compradores y arrendatarios, así como los documentos y contratos que éstos formalizan con el profesional inmobiliario, siendo al mismo tiempo referencia y protección de los legítimos intereses económicos y sociales de los consumidores y proporcionando a las empresas del sector una útil herramienta de trabajo. El ámbito de Aplicación. El Código de Buenas Prácticas será de aplicación a las empresas cuyo objeto social sea la intermediación inmobiliaria, y que oferten o hagan publicidad, para la venta o arrendamiento de inmuebles que se hayan construido, reformado o rehabilitado para ser destinados a vivienda o cualquier otro uso permitido por las normas urbanísticas y dirigidas a los consumidores finales, de acuerdo con la definición dada por el artículo 2 de la Ley 11/1998, de 9 de julio, de Protección de los Consumidores de la Comunidad de Madrid dentro del ámbito territorial de la Comunidad de Madrid. Igualmente el presente Código será de aplicación a los profesionales inmobiliarios que además de la actividad contemplada en el artículo anterior se dediquen a, la compraventa, permuta, arrendamientos, cesiones y traspasos de fincas urbanas o rústicas según corresponda, y a , evacuar las consultas y dictámenes que les sean solicitados sobre el valor en venta, cesión o traspaso de bienes inmuebles. Las empresas que se adhieran a este Código de Buenas Prácticas se atenderán en sus actuaciones a toda la normativa vigente, de ámbito comunitario, nacional, autonómico o

local, sobre protección y defensa de los consumidores o cualquier otra normativa que resulte de aplicación al ejercicio de la actividad de intermediación inmobiliaria, atendiendo en sus actuaciones a los siguientes principios generales de, aplicar el Código de Buenas Prácticas al ejercicio de su actividad, formar a los profesionales y trabajadores de la empresa en todas las cuestiones contenidas en el código, informar de manera clara veraz y suficiente al consumidor sobre sus derechos y obligaciones, y de, cumplir de forma diligente cuantas obligaciones y deberes les incumben en el ejercicio de su actividad de intermediación inmobiliaria(www.aegi.org).

En definitiva, se intenta un mayor acercamiento al modelo americano, que es el más desarrollado del mundo. El mercado inmobiliario americano, utiliza un sistema legislativo anglosajón, con pocas leyes básicas, pero con muchas leyes particulares, que poco a poco se acomodan a cada zona, y a cada caso en concreto. En EEUU por ley, las comisiones estatales obligan a las agencias-Agente, a tener una formación inmobiliaria continua, y a mantener la licencia de trabajo en orden (pago de cuotas, seguro de responsabilidad civil, clases de formación continua, etc.). El mercado inmobiliario estadounidense, es un mercado muy legislado y controlado, tanto por las autoridades locales, como por las nacionales. Por ello su legislación es muy extensa, y abarca muchos campos. Me voy a referir a los campos más importantes que abarca la legislación inmobiliaria (García-Escarabajal, 2006):

- Seguro Civil: Es obligatorio la contratación de un seguro de responsabilidad civil por parte de los Realtors, llamado E & O Insurance (Seguro de errores y Omisiones). El Agente, está obligado a facilitar toda la información al futuro comprador del inmueble, que el Agente tiene que conocer por ley, es decir, superficies, estado, cargas, etc., de la casa que vende. Es muy importante e imprescindible, la entrega por parte del propietario al Agente (una vez firmado el encargo de venta), de un documento (asesorado por el Agente), llamado Disclosure Statement (Declaración del estado de la propiedad). El Agente, no es responsable del asesoramiento que se realice para el perfeccionamiento de este documento por parte de la propiedad del inmueble, y dicho Agente inmobiliario, debe mantenerse neutral en el relleno de estos formularios, recomendando al propietario no ocultar nada, y consultar en caso de duda a un técnico en la materia en cuestión. El Agente, por todo lo anterior está obligado por ley, y por eso, entre otras razones, tiene que suscribir este seguro, por sino cumple con sus obligaciones legales. El Agente por ley, no está obligado a realizar estudios técnicos, ni análisis jurídicos, pero si debe advertir al propietario, que el opina que no son necesarios de realizar. Si el Agente no suscribiera este seguro, para el desempeño de su profesión, se le privaría de la licencia de trabajo, y del ejercicio profesional.
- Prohibición a la banca: La banca, tiene actualmente prohibida su intervención en el sector, por ley. Esto puede cambiar, por la tendencia del sector a atraer la participación en él de grandes empresas privadas, y debido a la crisis actual, por el gran número de impagados de las hipotecas, que terminan por dejar sus inmuebles en las carteras de propiedades de los bancos. Tiene prohibida la intermediación, y la administración de inmuebles, aunque existe presión por parte de la administración federal, ya que su entrada en el sector, justificaría la creación de una comisión inmobiliaria federal, que estaría por encima de las estatales actuales, que poseen el control del sector a nivel de cada estado. Esta entrada de la banca, podría dar con la desaparición de las empresas pequeñas y

medianas tradicionales. Con la situación actual de posible recesión en la que se encuentra la economía de EEUU, esta posibilidad de entrada de la banca en el sector, es cada vez mayor.

- **Colaboración:** En algunos estados, está prohibido la compra y la venta a través de la misma agencia en una transacción, por lo que es necesaria la cooperación. La representación simultánea de las dos partes (comprador y vendedor), en una misma transacción inmobiliaria, se empieza a considerar ilegal en muchos estados (regulado por la ley Bretta). La representación exclusiva de una de las partes, fomenta la colaboración, y dificulta la actuación sin profesional. No estando en las mismas manos la compra y la venta, se realizaría una competición equilibrada, ante la negociación de intereses contrapuestos (vendedor-comprador). En los estados en que el Agente doble, o Agente transaccional, o mediador, no está prohibida su intervención, su trabajo está mal visto por la comunidad inmobiliaria de ese estado, ya que se podría incumplir uno de los deberes del fiduciario establecidos por ley (deber de descubrimiento). Las diferentes leyes reguladoras, que definen la representación del comprador y el vendedor por diferentes Agentes inmobiliarios, a parte de asegurar la transparencia, y evitar los conflictos de intereses, han creado Agentes especializados en la venta y en la compra independientemente, y por consiguiente un mercado con empresas más especializadas, transparentes y seguras.
- **Internet:** En la actualidad, está muy regulado el uso de la información de Internet sobre el mercado inmobiliario de EEUU por la NAR (www.realtor.org), dejando la colaboración con las agencias virtuales en manos de la decisión de cada Agente. La agencia virtual tiene que tener una licencia específica, y debería tener un Broker con licencia a su frente (situación ideal), prohibiéndoles la generación de comisiones por búsqueda de clientes a través de Internet (Broker Online). Toda esta legislación ordena bastante el sector.
- **Comisiones Estatales Inmobiliarias:** Tienen que pertenecer a ellas obligatoriamente por ley, cualquier persona que cobre honorarios por sus servicios en las transacciones inmobiliarias, ya que son instituciones gubernamentales, que se complementan con las asociaciones profesionales privadas. Las REC o Real State Commission (Comisión Estatal Inmobiliaria, www.ncrec.state.us), son organismos creados para la defensa del consumidor. Están presididas por un miembro prestigioso de la profesión, en el estado concreto en el que actúan, que es designado personalmente por el gobernador del estado. Estas REC son las encargadas principalmente de:

* Revisar la formación de los Agentes locales, en periodo anterior y posterior a la obtención de su licencia profesional.

* Dar las licencias profesionales, para poder trabajar y ejercer en el sector.

* Hacer los exámenes de ingreso en la profesión.

* Realizar las inspecciones periódicas, a los Agentes y a sus agencias.

* Imponer sanciones económicas, a los Agentes y agencias.

* Expulsar, temporal o permanentemente de la profesión a los Agentes.

Todas estas actuaciones y sanciones de las REC, tienen carácter público.

Un ejemplo, de la importancia de la legislación del mercado inmobiliario a nivel estatal y nacional en EEUU, es la legislación sobre vivienda justa que extraigo de la página de Internet de la REC de Carolina del Norte-EEUU

(www.ncrec.state.us): “El propósito de las leyes de vivienda justa, es proteger el derecho a ser dueño, comprar, vender o alquilar la vivienda que se escoja, sin temor a ser víctima de discriminación ilegal. Las leyes de vivienda justa, tienen por objeto permitir que todas las personas tengan igual acceso a la vivienda. Las leyes federales y estatales de vivienda justa, prohíben la discriminación en el mercado de la vivienda por razones de raza, color de la piel, sexo, religión, país de origen, discapacidad o condición familiar (estado civil). Es ilegal discriminar contra una persona, por pertenecer a alguna de estas categorías protegidas (REC 3.30 1/6/01)”. Esta ley de vivienda justa, está reflejada a nivel nacional en la ley de política habitacional (Fair Housing Act), Título VIII de los Derechos Civiles de los EEUU (de la ley de 1968), y, en la ley sobre estadounidenses con discapacidades (ADA), de 1992.

También existe otro organismo regulador y controlador, de estas asociaciones y sus integrantes, que es la IRS o Internal Revenue Service (Servicio de Inspección Fiscal, www.irs.gov). Este servicio es utilizado principalmente, para detectar al intruso dentro de la profesión.

En definitiva, vemos que en EEUU la profesión y el mercado inmobiliario, está muy regulado y protegido, tanto a nivel consumidor final, como a nivel Agente-agencia, situación que en la actualidad es totalmente opuesta en España.

- **Intrusismo Profesional:** Los profesionales inmobiliarios en EEUU, están protegidos de intrusos (que quieren trabajar en el sector), mediante la participación en cursos sobre el sector, la realización de pruebas de ingresos en la profesión y la obtención de licencias necesarias para ejercer la profesión en EEUU. También está delimitada la actividad de los Agentes inmobiliarios por leyes, no pudiendo ser estos Agentes: ni administradores de fincas, ni realizar valoraciones, ni ser decoradores, ni dar hipotecas, etc. También está prohibido por ley, cobrar comisiones o Referral, por recomendar los servicios anteriores a los profesionales encargados de realizarlos.

Esta sobrecarga de responsabilidades legales, a la que se ven sometidas las agencias y los Agentes intervinientes, puede ser un peligro para las agencias y los Agentes que la forman, pero ayuda a ser más valorado su trabajo por el consumidor, y puede prevenir la entrada de grandes empresas poco amigas de la legalidad (García-Escarabajal, 2006).

2.1.1.4.-PRINCIPALES PROFESIONALES QUE INTERVIENEN EN LA COMPRA-VENTA.

La información sobre el sector y sus empresas, no tiene un gran valor en si misma, pero mediante el trabajo inteligente y experto, que solo puede aportarlo un profesional bien formado y orientado hacia las necesidades del cliente, empieza a tener un cierto sentido.

El modelo de mercado español está en evolución, es fuertemente competitivo, está altamente estructurado, y tiene una legislación reguladora escasa (ver punto 2.1.1.3., de esta Tesis Doctoral).

Las amenazas principales que sufre, el sistema español serían:

- La adaptación a las nuevas tecnologías de los Agentes y particulares.
- La adaptación al futuro mercado inmobiliario de los Agentes y particulares.
- La entrada en el sector de las grandes compañías (sobre todo la banca).
- La multiplicación de los profesionales que actúan, y la compresión de los honorarios que cobran por sus servicios.

Las empresas de intermediación inmobiliaria residencial de segunda mano en España, tendrían que estar basadas en la cooperación y la competencia (ver punto 2.1.1.5., de esta Tesis Doctoral). Esto no supone una pérdida de libertad para los Agentes que actúan, sino todo lo contrario. Ambos comportamientos en el mercado inmobiliario, pueden caminar de la mano, en una estructura consolidada (tómese como ejemplo el modelo americano). Todas las empresas que actúen bajo estas mismas premisas, la virtud principal que poseerán, serán que estarán muy predispuestas al cambio. En la actualidad, coexisten dentro de este sector las grandes corporaciones, las franquicias, las pequeñas y medianas agencias, y la banca. Es más válido y competitivo, el sistema del profesional independiente (Broker/comercial), ya que la franquicia está más orientada a una gran estructura empresarial. En esta estructura basada en la cooperación y la competencia (ver punto 2.1.2., de esta Tesis Doctoral), se tendría que dar mucho valor a la persona, es decir, al profesional que trabaja dentro de estas empresas, y para esto deberían existir unos rankings publicados a nivel agencia, local y nacional, de los Agentes más importantes por volumen de operaciones y facturación, que se expongan en un lugar preferencial dentro del local de trabajo de las agencias, para que todo el mundo pueda verlo (clientes incluidos). Esto supone, para el Agente Estrella (Top Gun o Multimillion Dollar Agent, en EEUU), un reconocimiento por parte de la comunidad inmobiliaria muy importante, ya que con esta mención, el Agente galardonado obtiene beneficios y sinergias positivas referidas a su valía (más avisos, más cooperación con otras agencias, etc.).

Estas empresas, también tendría que estar basadas, en la profesionalidad y en la formación. Esto para el cliente final (comprador o vendedor), es muy importante a la hora de elegir su Agente, siendo mucho mayor la relevancia, en el caso del cliente vendedor del inmueble. El valor de la información, tiene que tener un grado menor de influencia en el resultado final (la venta), que el del servicio. Agente se podría denominar, como todo profesional que actúa por cuenta de su cliente en una transacción inmobiliaria. Asume todas las responsabilidades y obligaciones, frente a los clientes, y basa su actuación, en la lealtad total e indivisa del Agente, hacia su representado, y ante terceros:

- Director de la oficina inmobiliaria (Broker, en EEUU). Pueden ser necesario la existencia de Directores adjuntos en grandes oficinas (Assistant Broker, en EEUU), especializados en zonas, productos, etc. Tienen habilidades gerenciales y empresariales. Suelen ser los dueños de las agencias inmobiliarias pequeñas, y a su cargo suelen tener comerciales, con sus ayudantes. El Director es el máximo responsable, siendo la figura central de toda operación (cobro de comisiones, redactar los documentos, poner de acuerdo a las partes, etc.). El Director, está obligado a asistir y actuar como garantía, de cualquier operación inmobiliaria en la que participe la oficina. Tiene una gran responsabilidad por su gestión, y por la de sus comerciales, que actúan bajo su responsabilidad, dirigiéndoles y enseñándoles de manera gremial.

- Comercial Captador o Vendedor (Agent o Sales Agent o Salesperson o Sales Asóciate o Commercial Agent, en EEUU). Trabaja tanto la venta (cliente comprador-Comercial Vendedor), como la captación (cliente vendedor-Comercial Captador), bajo la supervisión del Director, que asegura que todo se realiza de acuerdo con la ley, y las buenas prácticas profesionales. Este tipo de Agente es más comercial, en el amplio sentido de la palabra, que el Agente Director que es más administrativo, técnico y legal. Suele ser un Agente libre, y su salario es el cobro de las comisiones pagadas por el Director. Cuando el comercial, se convierte en un Agente Estrella, sus ingresos pueden superar a los del Director para el que trabaja. Cada vez existen un mayor número de comerciales, debido principalmente al avance tecnológico sufrido en los últimos tiempos (móviles, Internet, etc.), ya que este avance, hace que el paso por el espacio físico de la oficina sea solo para atender a los clientes, reuniones de equipo, motivación personal, etc. Hay comerciales, que pueden tener a su cargo a otros comerciales.
- Ayudantes Coordinadores. Teniendo su trabajo unas limitaciones, como por ejemplo, no pueden informar, ni visitar propiedades en venta, sus funciones son meramente secretariales, apoyo a la labor comercial, administrativas y organizativas-imagen de la oficina. Se caracterizarían por sus dotes de comunicación, flexibilidad, organización, planificación, disponibilidad, iniciativa, don de gentes, compromiso con la empresa, orientación al cliente, resolución de problemas, discreción, buena imagen, capacidad de aprender, etc. Siempre tienen un sueldo fijo dado por la agencia. Las funciones de apoyo a la labor comercial se pueden marcar en, atención telefónica, recepción y atención de las visitas, apoyo en la gestión de clientes (seguimiento e incidencias con los mismos), bases de datos de clientes, cuestionarios de clientes, comprobación y actualización de datos de clientes, supervisión y apoyo a los comerciales en la utilización del programa informático de gestión, preparación de documentos para el equipo comercial, nota de encargo, finalización nota de encargo, reconocimiento de cliente, papeleo operaciones (señales, ratificaciones, etc.), rectificaciones, bajada de precio, preparación de la documentación para escrituras, validación parte de visitas, organización y preparación de las salas para las visitas y reuniones asistencia a la reunión semanal del equipo (orden del día ,seguimiento asistencias-ausencias-retrasos ,acta etc.), recordatorio al equipo comercial de reuniones, apoyo en la coordinación de la agenda del director comercial recomendaciones a los captadores y vendedores para buen mantenimiento de la imagen personal, cualquier otra tarea coordinadora-comercial a petición de la dirección, etc. Las administrativas en, gestión y reparto de la correspondencia, organización de archivos y expedientes (papel y formato digital), envío de correspondencia (cartas, telegramas y paquetes), mensajería, envío de flores, realización de fotocopias-escaneo-envío de fax, archivo físico del producto vigente y retirado, entrada y actualización de datos en el programa informático, entrada-actualización-retirada de productos de los portales inmobiliarios, gestión y seguimiento de avisos, seguimiento de las operaciones del equipo, alta y control de llaves de los inmuebles, envío semanal de la publicidad de los inmuebles al departamento de publicidad, revisión de los anuncios y comunicación al departamento de publicidad de cambios o errores, preparación de informes y estadísticas (llamadas por medio ,ventas por medio ,captable-captado, visitas y llamadas vendedores ,carteles colgados en los inmuebles en el mes, etc.), envío de informes mensuales (Dirección General,

departamento de publicidad, Director Comercial y departamento financiero), control de la caja de la oficina, facturación mensual oficina, envío y seguimiento de pagos de facturas, reparar impresoras y ordenadores con incidencias sencillas, comunicación de incidencias informáticas y petición reparación de equipos al departamento informático, etc. Y las organizativas e imagen de la oficina en, cuidado de la imagen y orden general de la oficina, mantenimiento y supervisión de la sala de recepción-espera (revistas, merchandising, etc.), recogida de prensa para la sala de espera, pedido y organización del material publicitario y promocional, gestión y suministros (material de oficina, pedido material corporativo como papelería y sobres-tarjetas-carpetas corporativas-notas de encargo, consumibles informáticos, compra de artículos de farmacia para el botiquín y ferretería, máquina del agua-refrescos-café y vasos, artículos de limpieza, pedido material aseos, etc.), acciones de apoyo logístico a dirección (restaurantes, taxis para clientes, etc.), apoyo en el envío de los regalos promocionales, apoyo en los eventos corporativos y otros acontecimientos, solicitud de reparación y mantenimiento de pequeños desperfectos y roturas (iluminación, reparación cuadros y decoración, hilo musical, plantas, supervisión de las labores del equipo de limpieza, etc.) (www.kemp.es).

En las agencias grandes o medianas, es decir, con diferentes oficinas diferenciadas por productos y zonas, habría que distinguir en una operación, entre Director comprador y Director vendedor, de diferente oficina (cooperación vía competencia). Estas figuras de diferentes Directores, surgen de la cooperación entre las oficinas de la agencia matriz. El Director vendedor (el que representa al que vende la casa), realiza las tareas más rentables de la profesión, es el que controla la operación, cobrando los honorarios y repartiéndolos entre los distintos Agentes que intervienen. En una operación el Director puede desempeñar la figura dual (vendedor y comprador), que es lo más usual (en EEUU es lo menos).

La profesión inmobiliaria en España se ha centrado en la prestación de servicios al vendedor y no comprador, por igual (en EEUU se centra más en el vendedor del inmueble). El vendedor tiene la propiedad en la zona de trabajo del Agente, y es posible realizar un trabajo sistemático de creación de un mercado y seguimiento de sus necesidades (farming o cultivo de la base de datos de clientes) (ver punto 2.1.7., de esta Tesis Doctoral), el comprador puede provenir de cualquier parte y es difícil de trabajar de una manera anticipada y sistemática. El trabajo con el comprador, y el desarrollo de la figura del Agente especializado en el comprador, que sólo se dedica a él (Agente Captador), han sido paralelos al desarrollo de Internet (ver punto 2.1.7., de esta Tesis Doctoral), y la posibilidad que ello ofrece para un trabajo programado y sistemático, como gusta al profesional inmobiliario.

El sistema de mercado de máxima eficiencia del profesional inmobiliario español, tiene que basarse en la formación continua, y en un Mentoring diario para todos los profesionales que lo forman (ver punto 2.1.2.4., de esta Tesis Doctoral). Los Agentes utilizan el Coaching periódicamente (ver punto 2.1.2.1., de esta Tesis Doctoral), para aprender a relacionarse mejor, establecer sistemas de trabajo y procedimientos medibles, crear prioridades de trabajo, etc. Este entrenamiento está basado en una formación personalizada en temas concretos, dirigido por profesionales prestigiosos, y es necesario para el manejo de la cartera de clientes del Agente, creación y desarrollo de los equipos, cultura empresarial, etc.

Para el conjunto de los Agentes inmobiliarios es importantísimo la asistencia a conferencias, convenciones, ferias, etc. Para estos la asistencia a estos eventos, es una gran oportunidad social, y una mejora profesional. Un Agente de prestigio, es aquel que más invierte en su formación, y en la relación con los demás, ya que con esto, obtendrá más avisos de compra o venta a través de sus contactos (Referals, en EEUU), y más operaciones conjuntas con otros Agentes (modo de venta secundario en el sector). Es importantísimo, alcanzar estos niveles de especialización con la asistencia a cursos (internacionales-nacionales-locales), y pertenecer a grupos de Agentes que realizan determinados cursos a través de sus asociaciones (por ejemplo, AEGI-Asociación Empresarial de la Gestión Inmobiliaria). El cliente de este sector, prefiere a profesionales de éxito (poseen cursos), que a otros que tengan que demostrarlo.

2.1.1.4.1.-CAPTACIONES.

Una buena captación, es muy importante, ya que se ofrecen servicios a cambio de bienes, y por lo tanto sin una captación no se podría empezar a trabajar. Como ocurre en todos los mercados inmobiliarios del mundo, la captación del producto, es la piedra angular sobre la que se mueven todas las agencias inmobiliarias. Sobre esto, la captación en exclusiva, es lo más importante para el Agente inmobiliario en una operación de venta (junto con la finalización y el cobro de las comisiones), incluso por delante de las visitas, y de las demás gestiones de la transacción. Es una parte muy importante del tiempo y el coste, que tiene que asumir el Agente inmobiliario. Para obtener una buena captación en España, se dedican muchos esfuerzos referenciados en cursos, libros, etc. Son muy importantes los contratos obtenidos dentro de la agencia (Floor Time, en EEUU), aunque en la actualidad van decayendo, debido al cambio de los hábitos de trabajo, por la entrada de nuevas tecnologías (menos trabajo en oficina). Para la captación, son muy importantes los avisos remunerados o no, y la reputación del Agente, frente a la comunidad inmobiliaria donde este trabaja.

Además de utilizar lo expuesto anteriormente para la captación, estas captaciones también se obtienen de forma directa (existen muchos libros publicados en EEUU sobre los diferentes tipos de captación). Esta es una captación a corto plazo, y se obtienen a través de los carteles, las webs, etc. Todas las captaciones obtenidas por la de captación directa a corto plazo, se producen a través de los clientes que han puesto su vivienda a la venta sin dirigirse a un Agente (FSBO o For Sell by Owner, en EEUU).

El contrato de mediación inmobiliaria, se podría definir como, el contrato en el que una de las partes, denominada mediador o corredor o intermediario, se obliga a indicar a la otra parte, denominado mediado o cliente, la oportunidad de concluir un determinado negocio jurídico, del que no es parte con un tercero, denominado mediatario, o a servirle de intermediario, a cambio de una contraprestación, denominada corretaje. Tiene como objeto, el poner a dos o más personas, para la conclusión de un negocio jurídico. Se caracteriza por ser (www.kemp.es):

- Consensual: Se perfecciona por el mero consentimiento entre las partes, representado por el acuerdo de voluntades entre estas, de manera expresa, escrita

o verbal o de manera tácita, mediante la realización de actos unívocos y concluyentes.

- Bilateral: Surgen obligaciones para ambas partes. Uno da el servicio y otro lo remunera.
- No formal: No exige el cumplimiento de ninguna formalidad. Rige el principio de libertad (artículo 1278 del Código Civil español), ya que los contratos son obligatorios, cualquiera que sea la forma en que se hayan celebrado (escrito o verbal), siempre que en ellos concurren las condiciones esenciales para su validez.
- Oneroso: Los honorarios (remuneración o corretaje), que el cliente (mediado), debe satisfacer al intermediario (mediador), es un elemento esencial del contrato.
- Atípico: Carecen en la actualidad de regulación legal en el ordenamiento jurídico español, aunque se regulan por los principios de:

* Libertad contractual: Los contratantes pueden establecer los pactos, cláusulas y condiciones, que tengan por convenientes, siempre que no sean contrarias a las leyes, a la moral, ni al orden público (artículo 1255 del Código Civil español).

* Obligatoriedad: Las obligaciones nacen de los contratos, y tienen fuerza de ley entre las partes contratantes, y deben cumplirse al tenor de los mismos (artículo 1091 del Código Civil español).

Existen unas obligaciones y derechos, del intermediario (mediador), y del cliente (mediado) (www.kemp.es).

Obligaciones:

- Intermediario (mediador):
 - * Cumplir con su actividad de intermediación, determinada en el contrato con el cliente (mediado), y en la relación con un tercero (mediatario).
 - * Desarrollar su actividad con lealtad y buena fe.
 - * Cumplir con las instrucciones de precio, tiempo, y demás circunstancias pedidas por el cliente (mediado).
 - * Actuar con diligencia (defendiendo intereses del cliente o mediado). El intermediario (mediador), responderá de daños y perjuicios, causados cuando incurra en dolo o culpa, en el cumplimiento de sus obligaciones.
 - * Informar de cualquier incidencia al cliente (mediado), relacionada con la actividad contratada.
 - * Asesorar al cliente (mediado), para culminar con éxito lo contratado.
- Cliente (mediado):
 - * Cumplir con el encargo encomendado al intermediario (mediador).
 - * Facilitar al intermediario (mediador), los datos necesarios para que pueda desarrollar su actividad, como las características del inmueble (físicas y jurídicas), como los documentos de interés (registro, escrituras, etc.), etc.
 - * Informar al intermediario (mediador), de las posibles relaciones contractuales que tenga con terceros.
 - * Abonar los gastos (estipulados expresamente), que se hubiesen ocasionados por la gestión del contrato. Sino se estipula entre las partes, estos gastos están incluidos en los honorarios (corretaje).

* Satisfacer al intermediario (mediador), los honorarios (corretaje), estipulados en los términos y condiciones, del contrato firmado.

Derechos:

- Intermediario (mediador). Principalmente, tiene el derecho a percibir del cliente (mediado), los honorarios estipulados (corretaje), devengándose cuando el contrato entre el cliente (mediado), y el tercero (mediatario), se ha perfeccionado, salvo que se hubiese pactado otro momento de devengo.
- Cliente (mediado):

* Recibir información puntual de las gestiones realizadas por el intermediario (mediador), en el ejercicio de su actividad.

* Revocar al intermediario (mediador), el encargo, fundamentado en la buena fe del cliente (mediado), y en la pérdida de interés de este último, en la actividad del intermediario (mediador).

Los diferentes tipos de Notas de Encargo de venta, en los que se documentan las captaciones, son los siguientes:

- Nota de Encargo sin Agente Unico (Open Listing, en EEUU): El vendedor del inmueble (propietario), puede vender por su cuenta sin la agencia, y contratar otra agencia a la vez. Es un tipo de encargo poco firmado en EEUU, debido a los posibles conflictos que pueden surgir con las comisiones. En España por el contrario, es el modelo más firmado.
- Nota de Encargo con Agente Unico (Exclusive Brokerage Listing o Exclusive Agency Listing, en EEUU): El vendedor del inmueble (propietario), puede vender por su cuenta sin la agencia, pero no puede contratar a otra agencia más, para que le ayude en la gestión de venta de su inmueble.
- (Exclusive Authorization and Right to Sell o Exclusive Listing, en EEUU): El vendedor del inmueble propietario, no puede vender por su cuenta, y si lo hace tiene que pagar toda la comisión pactada a la agencia.
- MLS (Multiple Listing, en EEUU): Es una modalidad del Nota de Encargo en Exclusiva (Exclusive Listing, en EEUU), que obliga a incluir la publicación de las características del inmueble objeto de dicho contrato en una MLS. Es la forma más habitual de contrato firmado en EEUU con las agencias, y a través de este tipo de contrato, se obtienen muchas sinergias positivas. El Agente, está expresamente autorizado y obligado, no solo a aceptar, sino a conseguir la colaboración de otros Agentes. Es un gran y fundamental argumento, para la obtención de la firma de la captación en exclusiva. En España, está muy poco desarrollado este contrato o sistema de captación (ver punto 2.1.1., de esta Tesis Doctoral) (García-Escarabajal, 2006).

Existe además un tipo de contrato de encargo, que engloba a todos los demás, es decir, puede coger la forma de cualquiera de ellos. La diferencia sobre estos últimos, es que los distintos tipos de contratos anteriormente citados, tienen unas comisiones fijas pactadas, y en esta nueva modalidad, los honorarios cobrados por la agencia, son a partir de una cantidad neta para la propiedad pactada de ante mano con esta. Este contrato se llama Neto Propiedad (Net Listing, en EEUU), y se utiliza en EEUU principalmente, en la venta de suelo y de obra nueva. En EEUU, esta modalidad de

contrato está obsoleta, debido a los problemas judiciales planteados con este acuerdo, ya que los honorarios cobrados, se consideran por la mayoría excesivos, generando con su firma una inseguridad jurídica, y una mala imagen para la agencia. En España, están prohibidos por los colegios de los Agentes de la Propiedad Inmobiliaria (API).

También es muy importante e imprescindible, la entrega por parte del Agente Captador al Propietario del inmueble (una vez firmado el encargo de venta), de un documento llamado declaración del estado de la propiedad (Disclosure Statement, en EEUU), que se rellenaría y devolvería firmado por la propiedad al Agente. En este documento, se tendrán que reflejar los años que lleva habitada la vivienda, los defectos que se sepan que tiene, las instalaciones que posee, la impermeabilización, los aislamientos, los materiales peligrosos que tiene, las servidumbres, las limitaciones de ordenanza, los usos permitidos, los riesgos de inundación, etc., es decir, todo lo relevante respecto al estado actual del inmueble. El Agente Captador, se tiene que mantener neutral en el rellenado de estos formularios, recomendando al propietario del inmueble, no ocultar nada, y consultar siempre a un técnico en caso de duda.

Una vez llegado a este punto, el inmueble se pone en venta, se realizan todas las gestiones para su venta (publicidad, visitas, etc.), y aparecen las ofertas. Las ofertas, siempre tendrían que venir documentadas, con precios, plazos de escrituración, y demás condiciones, que deben cumplir comprador y vendedor en la operación (Contingencias, en EEUU). En este documento, además de lo anterior, también sería conveniente reflejar, las posibles causas de rescisión del contrato de compraventa, las penalizaciones, los honorarios, quien resolverá los posibles problemas si surgen, el estado de la casa una vez transmitida, el título de propiedad, las hipotecas o cargas, etc., aunque todo esto, queda reflejado en la firma del contrato privado de compraventa entre las partes.

2.1.1.4.2.-OFERTA-CONTRATO DE COMPRAVENTA.

Las ofertas, siempre tienen que ir firmadas por escrito, tanto por el comprador, como por el vendedor una vez aceptada. Una vez aceptada la oferta por el propietario del inmueble en venta, se perfeccionará un contrato entre las partes vendedora y compradora. Los contratos, en general, se perfeccionan por el consentimiento, por lo que empieza la obligación, no solo al cumplimiento de lo expresamente pactado, sino también a todas las consecuencias que por su naturaleza, sean conformes a la buena fe, al uso y a la ley (artículo 1258 del Código Civil español). Existe contrato cuando hay, consentimiento de los contratantes, objeto que sea materia de contrato, y causa de la obligación que se establezca (artículo 1261 del Código Civil español). El consentimiento es lo que genera el contrato, y se manifiesta por la concurrencia de la oferta, de la aceptación sobre la cosa y la causa, que constituye dicho contrato (artículo 1262 del Código Civil español). Se podría definir (www.kemp.es):

- Oferta: Declaración de voluntad emitida por una persona, y dirigida a otra, u otras, en virtud de la cual, se propone la celebración de un determinado contrato, en condiciones y términos, también determinados.

- Aceptación: Declaración de voluntad, que emite el destinatario de la oferta, aceptándola en todos sus términos, mientras aquella no haya caducado.

Los contratos en sí, pueden ser, consensuales o formales, unilaterales o bilaterales, gratuitos u onerosos, conmutativos o aleatorios, típicos o atípicos, y traslativos de dominio.

Las principales formas de los contratos sobre bienes inmuebles, son (www.kemp.es):

- Precontrato: Aquel que contiene todos los elementos esenciales del contrato posterior, reservándose las partes la facultad de exigir su puesta en vigor. Debe respetar, todos los requisitos de capacidad, objeto y forma, exigidos por el contrato proyectado.
- Promesa de compraventa: La promesa de compraventa, debe reunir todos los elementos y estipulaciones, del contrato proyectado, debiendo las partes manifestar su conformidad (artículo 1451 del Código Civil español). Se trataría de una promesa bilateral de compraventa futura.
- Contrato de opción: Opción de compra. Una de las partes (concedente de la opción), atribuye a la otra (optante o beneficiario de la opción), un derecho que le permite decidir, dentro de un periodo de tiempo, y unilateralmente, la ejecución de un determinado contrato proyectado, en todos sus elementos esenciales. Puede ser una cláusula más de un contrato (contrato de arrendamiento con opción de compra), o puede constituirse como contrato independiente. También su carácter puede ser gratuito u oneroso (pagar una cantidad por la facultad que se atribuye por el concedente). En los bienes inmuebles, se puede proteger este derecho, a través de su inscripción en el Registro de la Propiedad (artículo 14 del Reglamento Hipotecario español), el convenio, el precio y el plazo de ejercicio.
- Arrendamiento con opción de compra: Precontrato, en principio unilateral, en virtud del cual una parte concede a la otra, la facultad exclusiva de decidir, sobre la celebración o no, del contrato principal de compraventa, que habrá de realizarse en un plazo cierto, y en unas determinadas condiciones, pudiendo también ir acompañado de una prima por parte del optante.
- Pacto de reserva de dominio: El comprador no adquiere la propiedad de la cosa vendida, hasta el completo pago del precio pactado, conservando dicho derecho el vendedor. Se formaliza en documento público, que tendrá acceso al Registro de la Propiedad (condición suspensiva), que en caso de no cumplirse las condiciones, desaparecerá la inscripción en el mismo.
- Venta de cosa ajena: Es el contrato, por el cual el vendedor vende al comprador, una cosa que no le pertenece, lo cual es válido a priori.
- Derecho de retracto: Venta a carta de gracia. Retroventa. Venta de garantía. Forma parte de los derechos de adquisición preferente. Tiene lugar cuando el vendedor se reserva el derecho de recuperar la cosa vendida (artículos 1507, 1508, 1518, 1521, 1522, 1523 del Código Civil español).
- Permuta: Contrato por el cual, uno de los contratantes, se obliga a dar una cosa para recibir otra (artículos 1537 y siguientes del Código Civil español, libro IV, título V).
- Préstamo: Mutuo. Aquel por el que una de las partes, entrega a la otra, dinero o alguna cosa fungible, con la obligación, de devolver otro tanto de la misma especie y calidad.

- Hipoteca: Sujeta directa e inmediatamente, los bienes sobre los que se impone, cualquiera que sea su poseedor, al cumplimiento de la obligación para cuya seguridad fue constituida.
- Compraventa inmobiliaria: En los contratos de compraventa inmobiliaria, existen dos elementos reales, que son la cosa (lo que se transmite), y el precio (lo que se paga por la transmisión). La oferta y la aceptación, pueden darse, tanto en el comprador, como en el vendedor. Los contratos de compraventa inmobiliaria, están caracterizados por ser:

* Consensuados: La venta se perfecciona, entre el comprador y el vendedor, y será obligatorio para los dos (artículo 1450 del Código Civil español).

* Bilaterales: En el contrato se imponen obligaciones para ambas partes contratantes.

* Onerosos: Se producen movimientos patrimoniales para las partes.

* Conmutativos: Están determinadas las prestaciones de las partes, en el momento de la celebración del contrato (en la mayoría de los casos).

* Típicos: Estos contratos están regulados en los artículos 1445 al 1520 del Código Civil español (libro IV, título IV).

* Traslativos de dominio: Sirven de título, para transmitir la propiedad.

En la mayoría de los contratos de compraventa inmobiliaria, existen las arras (relacionadas con el precio), que se podrían definir, como la cantidad de dinero o cosa, sustituibles, que sin constituir la totalidad del precio, una de las partes entrega a la otra en el momento de la celebración del contrato de compraventa. Estas pueden ser:

* Confirmatorias: Entrega a cuenta del precio final. Señal y parte del precio total. No facultan para resolver el mismo. Si el contrato se cumple, se imputan al precio, al considerarse un anticipo a cuenta del precio estipulado. Sino se cumpliese, se necesitaría un requerimiento notarial (como en los dos casos que se van a citar a continuación).

* Penitenciales o de desistimiento: Caso más común. Si el contrato se cumple, se imputan al precio, pero si se rescinde, por causa del comprador (entrega), este las pierde, y si es por causa del vendedor (recibe), las devuelve duplicadas (artículo 1454 del Código Civil español).

* Penales o de garantías: Es la unión de las dos anteriores. Su funcionamiento es el mismo que el explicado en la penitenciales, pero además son una garantía, ya que no faculta a las partes, unilateralmente, a desligarse del contrato de compraventa, por lo que debe cumplirse, además de lo anterior.

Hacer una oferta verbal o sin firmar por el futuro comprador, al propietario del inmueble, por el Agente Captador o el Director comercial, no estaría bien visto, ya que se intenta evitar el Gazump (Gazumping y Gazundering), que no esta prohibido por legislación nacional, pero si mal visto por la comunidad inmobiliaria de España.

En el mercado americano las arras (Escrow, en EEUU), se depositarán en una cuenta especial o Escrow Account, la cual estará a cargo de un tercero o Escrow Agent, que normalmente es el Broker del vendedor de la operación, o una empresa especializada (Escrow Company), o una entidad de crédito, y esta tercera persona, dará respuesta a las condiciones establecidas en el contrato con esa cantidad (Escrow), hasta la firma de la Escritura Publica, o incumplimiento del contrato por alguna de las partes firmantes,

Existiendo la posibilidad, de que esta tercera persona encargada del Escrow o de la Escrow Account, pueda ser una oficina especializada, o abogado con licencia específica para esto (Escrow Officer) (García-Escarabajal, 2006).

2.1.1.4.3.-HONORARIOS.

Los Honorarios devengados de cualquier operación inmobiliaria, están condicionados y argumentados, en la prestación de un servicio de calidad al cliente, que ofrece o busca una vivienda. El mejor profesional no es el que cobra menos, sino el que consigue que su cliente obtenga el máximo de beneficios lo antes posible.

Los honorarios o remuneración del intermediario, constituyen un elemento esencial del contrato de intermediación inmobiliaria (ver punto 2.1.1.4.1., de esta Tesis Doctoral), constituyendo la obligación principal que recae sobre el cliente. Las acciones para reclamar el cobro de los honorarios, cuando el intermediario desarrolle su actividad con habitualidad, prescribirán, por el transcurso de tres años, debiéndose contar el citado plazo desde el día en que estas acciones se ejercitaron (artículos 1963 y 1969 del Código Civil español), pero si la actividad es desarrollada de manera esporádica, se entiende que el plazo de prescripción de las acciones, es el de quince años (artículo 1964 del Código Civil español) (www.kemp.es).

En los Honorarios cobrados, no existen tarifas fijas (lo normal está entre un 5% y un 10% del precio final de venta). Esto último, puede ser peligroso para el Director, porque puede servir de argumento a los propietarios, para posibles negociaciones de bajada de honorarios, por existir precios más bajos en la competencia, aunque estas agencias que mantiene bajas tarifas, suelen ser pocas y nuevas en el sector, con unos pobres argumentos de servicios ofrecidos, y con menos Agentes de prestigio trabajando dentro de su organización (a los Agentes inmobiliarios no les gusta trabajar para agencias inmobiliarias con honorarios inferiores) (García-Escarabajal, 2006).

Debido a la situación de estos últimos años del mercado inmobiliario en España (aprovechamiento de Internet masivo por parte de los particulares, y los precios finales de las viviendas muy altos), los clientes propietarios de inmuebles en venta, han presionado a las agencias para bajar honorarios (en algunas ocasiones lo han conseguido), que con precios altos veían sus márgenes más o menos estables. En la situación de crisis actual del mercado, posiblemente se tenga que volver a subir comisiones. Una reducción de honorarios en la coyuntura actual, solo se puede mantener, a costa de rebaja de calidad del servicio, ofrecido y prestado, con el consiguiente perjuicio, para el cliente y el profesional. Los honorarios baratos, son el último refugio de una empresa inmobiliaria que se ha quedado sin ideas.

El acto del cobro de estos honorarios, al propietario del inmueble, lo realiza el Director que representa al vendedor, el que los cobra, y reparte a los Agentes que intervienen en la transacción, pagándoles según los acuerdos pactados. Este Director, cobra los honorarios al vendedor de la vivienda, y los reparte con el Director que representa al comprador en la operaciones compartidas (minoría), normalmente al 50%, y luego los dos Directores, lo reparten entre sus Agentes intervinientes.

Nunca hay que confundir una operación compartida (pago y reparto al 50% casi siempre), con un aviso de venta (normalmente se le paga un 20% de la comisión).

El Agente que interviene (vendedor o comprador), percibe todos sus honorarios del Director correspondiente para el que trabaja. No puede percibir bonus, incentivo u honorarios, de otro Agente o cliente agradecido, y si lo hiciese dejaría de pertenecer a esa agencia. La cantidad normal, que recibe el Agente del Director, es el 50% de los ingresos de la operación que percibe el Director del representado por el Agente. Suele incrementarse este volumen, en función de facturación y prestigio del Agente Comercial, para evitar principalmente, la deserción de este de su agencia, hacia otra con mayor prestigio y mejor pago.

2.1.1.5.-COMPETENCIA Y COLABORACION.

El mercado español, es un modelo que busca el equilibrio entre cooperación y competencia. Son poco frecuentes, las operaciones de compra-venta inmobiliarias en colaboración (dos Agentes compradores o vendedores, o, dos agencias. Con la firma de la exclusiva, podría empezar la colaboración y podría terminar la competencia. La colaboración en un régimen de agencia, solo se concibe con contratos de colaboración firmados en exclusiva, tanto en la misma agencia (comprador-vendedor), como con distintas agencias. En definitiva, si el Agente que capta la vivienda, no lo hace en exclusiva, dicha colaboración tendría riesgo de no cumplirse. Siempre que se colabore o se visite una propiedad, el Agente que representa al comprador, debe de facilitar a dicho comprador, un documento que este último firmará (Agency Disclosure Statement, en EEUU). En el, se debe advertir al colaborador, la diferencia que existe en representar a un comprador, a un vendedor o a ambos. El Agente del comprador, nunca puede dirigirse al cliente vendedor o propietario, sin pasar por el Agente de este último (Agente principal de la operación), para pasar ofertas, etc., bajo posible pérdida de la licencia de trabajo del Agente comprador. Ambos Agentes siempre estarán presentes en cualquier negociación. Una vez cerrada la operación de compra-venta inmobiliaria, los Agentes que representan al comprador y al vendedor, suelen responsabilizarse ante sus clientes, de que se cumplan las condiciones de venta.

En definitiva, la competencia fuerza a los Agentes que actúan a especializarse, mientras que la colaboración en el trabajo, en un ámbito delimitado, es importantísima para mejorar el servicio de calidad ofrecido al cliente. Por lo tanto, los dos conceptos tienen que ir unidos para crear un mercado equilibrado, ágil y estable.

En EEUU, esta cooperación con competencia especializada, se recompensa con el pago de una comisión (García-Escarabajal, 2006):

- Operación compartida: Pago por parte del Agente representante del vendedor (principal), al Agente representante del comprador, de una comisión pactada de ante mano.
- Referral: Pago de un porcentaje de los honorarios cobrados por el Agente representante del vendedor, al que da el aviso (captación o venta). Normalmente un 25% de lo cobrado, por el representante que recibe el Referral.

Las formas más habituales de obtener clientes vendedores, y clientes compradores, por los Agentes inmobiliarios son:

- Avisos de colegas de profesión o amistades.
- Llamadas o clientes de oficina.
- Visitas a propiedades anunciadas por vendedores (carteles, prensa, Web, etc.).
- Clientes con contratos de colaboración en la venta en vigor, y próximos al vencimiento, captados por un primer Agente, entran en contacto con un segundo Agente, para que después del vencimiento anterior, este último establezca una relación con ellos.
- Etc.

En un mercado muy competitivo, y con colaboración, existe una gran necesidad de destacar en él, por parte de los Agentes inmobiliarios que intervienen, para lo que es necesario una mayor formación, que les dará una mayor notoriedad y prestigio dentro del mercado (menos horas trabajadas-mayores ventas-mayores ingresos).

2.1.1.5.1.-SISTEMA MLS.

Las MLS (Multiple Listing Services, en EEUU), o sistema de exclusivas compartidas, son publicaciones de uso interno, que contienen las características de las propiedades, que tienen a la venta los miembros de una asociación inmobiliaria local determinada. Es la herramienta, más potente de publicidad para un Agente (Realtors, en EEUU). El objetivo de este sistema, no es tanto el control o la gestión de la información, sino que este, ayuda fuertemente a la colaboración entre los profesionales que forman la asociación que la publica, dándoles una puerta de acceso mayor a esta. Los propietarios de esta herramienta publicitaria, son las asociaciones inmobiliarias locales, y solo sus Agentes, pueden introducir datos, sacando el máximo partido del MLS local.

A través del infinito aprovechamiento que posee Internet, y fijándonos en el modelo americano, se crea en España (libertad de creación de agencias inmobiliarias, regulado por el Real Decreto 4/2000), de la mano de unas cuantas compañías de intermediación inmobiliaria, el Multiple Listing Service (MLS o Listado Multiple de Inmuebles). Las MLS locales españolas, son las únicas bolsas inmobiliarias comunes española de inmuebles en exclusiva, que permite la colaboración, entre las oficinas y agentes de las redes pertenecientes a este sistema. Las propiedades que integran las MLS locales españolas, mantienen las mismas condiciones y precios, independientemente de la empresa con la que se trabaje, lo que significaría una homogenización del mercado inmobiliario. Con este sistema, se multiplican considerablemente, por un lado, las oportunidades de realizar con éxito una transacción, y por otro, la cobertura de los servicios de atención al cliente que podrían ofrecer estas compañías por solitario. Un requisito muy importante que se exige para pertenecer a estas MLS locales, es la de trabajar con contratos de exclusividad, y creer en la cooperación (operaciones compartidas). Este sistema, apenas ha cuajado en España desde su creación, tanto a nivel agencias inmobiliarias (falta de cultura de cooperación entre la mayoría de las agencias y compañías), como a nivel vendedores (muy reacios a dar la exclusividad de

su propiedad a las agencias inmobiliarias), y a nivel compradores (poca publicidad de las MLS locales, en Internet, prensa, etc.).

En un principio, solo se incluyen propiedades con contratos de colaboración firmados en la modalidad de exclusiva (Multiple Listing, en EEUU). En la actualidad, empiezan a incluirse la publicación de contratos de exclusiva compartida con la propiedad, lo que conlleva un mayor riesgo, y esto deriva en que estas propiedades son poco visitadas por otros Agentes en colaboración.

El sistema MLS, es una herramienta importantísima, tanto para la captación (representante de la propiedad), como para la venta (representante del comprador), ya que a través de él, se pueden justificar mejor los honorarios que cobra el Agente al cliente final. Además, este sistema es un arma de convicción para la captación (cuanta mejor reputación tenga esa MLS, mejor para el Agente captador). En la comunidad inmobiliaria local, los Agentes en EEUU, usan masivamente este sistema para anunciarse en la actualidad.

No hay que olvidar que las MLS, son un fenómeno local, para redes de venta territoriales o locales, por lo tanto su utilidad es estrictamente local, y debe partir de acuerdos entre los profesionales que trabajan esa zona. Además, todo esto traería consigo la dificultad de crear una extensa MLS, para la colaboración con otras zonas o mercados (regional-nacional). Esto sería debido principalmente, a la poca especialización de los Agentes inmobiliarios de otras zonas en mercados distintos al suyo, y por lo tanto la calidad del servicio ofrecido por estos, bajaría muchísimo (García-Escarabajal, 2006).

Como dato explicativo, el Informe “Competencia en el sector de la Intermediación Inmobiliaria”, realizado conjuntamente en Mayo de 2007, por el Departamento de Justicia, y la Comisión Federal de Comercio y Defensa de la Competencia, de Estados Unidos, nos refleja que la utilización del MLS, es tradicionalmente uno de los servicios más importantes que los Agentes inmobiliarios ofrecen a sus clientes. El informe realizado anteriormente en 1983, ya describía la evolución del intercambio de información entre los inmobiliarios, desde las reuniones semanales que hacían en el siglo XIX, hasta la formación de las MLS existentes en este momento. Las MLS se han desarrollado aún más desde entonces, reflejando la rapidez de los cambios impuestos en este periodo por las nuevas tecnologías (www.revistainmobiliarios.com).

La MLS, es un acuerdo local o regional entre Agentes inmobiliarios, típicamente operado por un grupo local de Agentes afiliados entre sí, que recoge y distribuye información sobre las viviendas a la venta en su área geográfica (ver punto 2.1.1.2., de esta Tesis Doctoral). La MLS, incluye la información de los contratos de encargo obtenidos por sus miembros en una base de datos, generalmente informática. De esta manera la MLS facilita esta información a todos los Agentes que son miembros de la misma. Mediante la inclusión de la oferta en la MLS, un Agente inmobiliario, amplifica notablemente el número de compradores potenciales que acceden a dicha oferta. De la misma manera, un Agente colaborador, puede facilitar a un comprador, la información sobre todas las viviendas a la venta en la zona que cumplen sus requisitos de búsqueda.

La MLS, es una fuente importante de información sobre propiedades a la venta, porque contienen prácticamente todas las viviendas a la venta en una zona determinada, con la

excepción de las viviendas ofrecidas directamente por su propietario. La mayor parte de las MLS, requieren que sus miembros, tras obtener un encargo, introduzcan los datos del contrato en un breve plazo de tiempo, generalmente entre 24 y 72 horas. Aunque los datos específicos que se incluyen en cada MLS se determinan internamente en cada una de ellas, lo normal es que incluyan información detallada de las propiedades, el precio de venta, la participación en los honorarios para el Agente que aporte un comprador, y el nombre del Agente que representa al vendedor. La MLS, permite a los miembros buscar y seleccionar propiedades a la venta que cumplan determinados criterios, incluyendo datos de la propiedad y características del entorno, ofertas realizadas anteriormente, y tiempo que lleva a la venta. Además de la base de datos de las propiedades a la venta, una MLS mantiene una base de datos de las viviendas vendidas a través de la MLS. Los Agentes pueden usar esta base de datos, para dar a sus clientes vendedores información sobre los precios de venta de viviendas similares a la suya, para ayudarles a determinar con mayor precisión lo que deben pedir por su vivienda.

Las agencias que usan la MLS, reducen sus costes necesarios para casar operaciones entre compradores y vendedores, y pueden ofrecer sus servicios a un número creciente de clientes. Adicionalmente, al ser capaces de publicar abiertamente la comisión que ofrecen al Agente que aporte un comprador, la MLS puede reducir los costes derivados de tener que negociar individualmente con cada Agente colaborador. Como consecuencia de lo anterior, el uso de la MLS puede reducir sustancialmente el coste de las transacciones, aunque no siempre aumenta el número de ventas (sobre todo en las agencias grandes). Una agencia grande, tiene ventajas generales sobre una más pequeña, puesto que la persona que quiere vender su casa, lo lógico es que quiera que su oferta llegue al mayor número posible de compradores potenciales, por lo que esta última, estará más reacia a pertenecer a una MLS local, ya que su volumen de inmuebles la hacen una MLS dentro de sus diferentes oficinas locales (formaría una MLS grande).

El mercado americano esta muy desarrollado en este punto. En EEUU, la MLS, permite ofrecer la posibilidad de compartir operaciones entre Agentes, de acuerdo con el Libro Blanco de Políticas de la NAR (Asociación Nacional de los Agentes Inmobiliarios o National Association of Realtors, www.realtor.org), en relación con las MLS. El Actual Presidente de la NAR (www.realtor.org), ha manifestado que una MLS, es un acuerdo entre Agentes inmobiliarios, mediante el cual comparten información sobre las propiedades que tienen a la venta, junto con el ofrecimiento de compartir sus honorarios con el Agente que venda una propiedad. La MLS, concede a los vendedores la ventaja de no tener que contratar nada más que con un Agente, al tiempo que su oferta queda expuesta a todos los compradores que trabajen con los restantes Agentes locales. Ello beneficia igualmente a los compradores, porque de esta manera sólo necesitan trabajar con un Agente, para tener acceso a todas las propiedades publicadas en la MLS. Se trata de un acuerdo entre empresarios creado por profesionales inmobiliarios, que les permite compartir información relativa a las propiedades que tienen puestas a la venta, y además buscar la información que precisan, para facilitar a sus clientes compradores la propiedad que están buscando (www.revistainmobiliarios.com). La MLS, también opera como un mecanismo de arbitraje, para resolver las disputas que pueden surgir sobre repartos de honorarios entre los Agentes en las operaciones inmobiliarias. En la práctica, cualquier Agente que quiera competir eficazmente en el mercado inmobiliario en EEUU, tiene que pertenecer a la MLS local. De acuerdo con la NAR (www.realtor.org), las MLS han sido especialmente beneficiosas para las pequeñas agencias, porque “allana el campo de juego” en el que compiten los Agentes. Las

agencias inmobiliarias de distintos tamaños y diferentes modelos de negocio, pueden competir en un campo de juego más nivelado porque la mayoría de los profesionales, comparten una información muy detallada de todas las propiedades que tienen a la venta. En otro tratado, se describe cómo la MLS pone a los pequeños y a los grandes en pie de igualdad. Según el estudio de Herbert Hovenkamp, Antitrust Law (La Ley de la Competencia y su Práctica - 1994), un MLS puede igualmente estar sujeto a las provisiones legales relativas a las redes de influencias. La inclusión de un nuevo Agente al sistema tiene las siguientes consecuencias (www.revistainmobiliarios.com):

- Que el nuevo Agente adquiere el derecho de vender cualquiera de las propiedades publicadas en el sistema por otros Agentes, aumentando de esta manera las posibilidades de venta.
- Que los Agentes existentes pueden vender las propiedades puestas a la venta por el nuevo Agente, lo que aumenta el inventario de propiedades que cada Agente puede vender.

2.1.1.6.-VOCABULARIO BASICO DE GESTION DEL PROFESIONAL INMOBILIARIO.

En España, el profesional que actúa en el mercado inmobiliario, no tiene porque conocerlo. Parte de este vocabulario es el publicado en EEUU, por la Comisión Inmobiliaria Americana o Real State Comision (REC) (www.ncrec.state.us), y todos los profesionales inmobiliarios como mínimo tienen que estar familiarizados con estos conceptos por regulación.

A

A cuenta: Pago parcial que se efectúa como anticipo de una deuda. Dinero que entrega al vendedor al comprador para el pago de parte de la compra.

ABR: Denominación de prestigio en las tareas correspondientes a la representación del comprador en EEUU. Se obtiene principalmente con cursos específicos avanzados, referidos a la representación del comprador por el agente en la operación, y la emiten las REBAC.

Aceptación: Declaración de voluntad, que emite el destinatario de la oferta, aceptándola en todos sus términos, mientras aquella no haya caducado.

Acreeedor: Persona que tiene un derecho de cobro sobre otra en relación con el pago de una deuda u obligación.

Acreeedor hipotecario: Prestamista que recibe un derecho de garantía, sobre una propiedad a cambio del préstamo.

Acta: Documento escrito en el que se reflejan los hechos acaecidos en una reunión y todos aquellos puntos de interés general.

Acta Notarial: Documento exigido en determinadas ocasiones mediante el cual un Notario da fe de determinado hecho.

Actas de Notoriedad: Son aquellas que tienen por objeto acreditar y fijar hechos notorios sobre los cuales quepa fundar o declarar derecho, con intervención notarial.

Actitud: Animo, cualidad, talante, conducta, carácter, proceder, etc.

Acto de Conciliación: Acto que se da entre dos partes enfrentadas que comparecen ante la autoridad judicial para intentar llegar a una solución evitando el pleito.

Acto creativo: Es aquel comportamiento que se aparta de forma positiva de lo que es frecuente, común o banal.

Actos ministeriales: Actos realizados por un licenciario, para un consumidor. Son de oficina, y no llegan a tener representación de la agencia. Incluyen, pero no se limitan a:

- Dialogar con un consumidor, que consulta sobre la disponibilidad, y el costo de los servicios de bienes raíces.
- Atender llamadas telefónicas del consumidor, sobre el precio, y la ubicación de una propiedad.
- Acordar una cita, para ver la propiedad.
- Completar información comercial, o de los hechos en un contrato para el consumidor (no el cliente), en nombre del cliente del agente.

Acuerdo: Cierre de una operación, de préstamo o de venta.

Acuerdo con el agente: Acuerdo oral o escrito, entre un agente patrocinante y un consumidor, para actuar como corredor o agente a favor del consumidor, a cambio de recibir honorarios por sus servicios. Todo acuerdo exclusivo con el agente, debe presentarse por escrito, e incluir una mínima cantidad de servicios, que el agente debe ofrecer al consumidor.

Acuerdo de exclusividad para vender: Contrato de puesta en venta por escrito, celebrado por un propietario y un agente de bienes raíces, en donde el propietario asigna al agente como suyo, durante un periodo determinado de tiempo, y se compromete a pagarle una comisión, en caso de que la propiedad se venda, durante el plazo del contrato, aunque el agente haya sido la causa de la venta o no.

Actualización: Representa una técnica de cálculo financiero que sirva para calcular en unidades monetarias actuales un flujo de cantidades surgidas en momentos distintos con el fin de obtener una referencia de aquello que desea ser estudiado.

Actualizar: Hacer actual una cosa. Poner al día.

Administrador: Persona física que controla, ordena y se responsabiliza de bienes e intereses de otras personas física o jurídica, de acuerdo con un mandato.

Administrador de Fincas: Profesional colegiado responsable y administrador de una comunidad de propietarios y de sus bienes y derechos. Para ejercer esta profesión es necesario tener el título correspondiente y estar colegiado.

Adquisición: Plena disposición de la posesión o propiedad de un bien o derecho, generalmente en virtud de un previo contrato de compraventa.

AEC: Agente exclusivo del comprador en EEUU.

AEGI: Asociación Empresarial de Gestión Inmobiliaria en España.

AENOR: Es la entidad legalmente responsable del desarrollo de las normas técnicas en España y representante español en ISO.

Afección de bienes: Cuando lo establezca una Ley, los bienes y derechos transmitidos quedan afectos al pago de los correspondientes tributos que graven las transmisiones, adquisiciones o importaciones, cualquiera que sea su poseedor, a menos que sea un tercero protegido por la fe pública registral o justifique haber adquirido los bienes con buena fe y justo título o en un establecimiento mercantil o industrial, en caso de bienes muebles no inscribibles. Si la deuda no es satisfecha en período voluntario ni en vía de apremio la Hacienda puede requerir al poseedor del bien afecto el pago de la deuda.

Afianzamiento: Acto por el que se constituye una fianza para garantizar el cumplimiento de una obligación.

Agencia: Relación en la que un agente de bienes raíces o un licenciario representa a un cliente en una operación de bienes raíces. Esta relación puede ser expresa (con un acuerdo por escrito), o implícita (sin un acuerdo por escrito). En Illinois, un agente de bienes raíces, le deberá al cliente una serie de obligaciones similares, a los deberes fiduciarios (ver obligaciones de la agencia a continuación).

Agencia designada: El agente patrocinante, asigna uno o más agentes de la empresa, para ser los agentes legales o designados del cliente:

- Se supone que representan a la persona con la que el agente trabaja, salvo que un acuerdo por escrito, establezca lo contrario.
- Otros agentes de la agencia de bienes raíces pueden ser designados agentes, por otros compradores y vendedores, pudiendo ser estos los agentes legales de la parte opuesta, en la operación del cliente.
- El acuerdo con el agente, es un contrato con la agencia de bienes raíces, pero el agente designado, será el único agente legal del cliente.

Agencia representante de ambas partes: Cuando un agente designado, es el agente para ambos, el comprador y el vendedor, o el dueño y el inquilino, en la misma operación. Esto no está permitido, sin una divulgación sustancial por escrito referente al papel limitado del agente, y sin un consentimiento informado por escrito firmado por ambos, el comprador y el vendedor, o el dueño y el inquilino.

Agency Law: Ley de agencias en EEUU.

Agent: Sales Agent, Salesperson, Sales Associate, Commercial Agent, etc. Agente inmobiliario en EEUU.

Agente de bienes raíces: Persona con licencia, que es contratada para comercializar la casa de un vendedor a compradores potenciales, y que ayuda a negociar el contrato entre el vendedor y el comprador. El agente, también puede identificar propiedades disponibles para los compradores, y mostrarles propiedades que cumplan con sus criterios.

Agente designado: Es el agente designado por el agente patrocinante, para actuar como el agente legal del cliente.

Agente inmobiliario: Persona o entidad, que se dedica a realizar las siguientes actividades para otra persona, a cambio de honorarios:

- Vender, canjear, comprar, alquilar o arrendar bienes raíces.
- Ofrecer a vender, canjear, comprar, alquilar o arrendar bienes raíces.
- Negociar, ofrecer, intentar o acordar negociar la venta, el canje, la compra, el alquiler o el alquiler con opción a compra de bienes raíces.
- Cotizar, ofrecer, intentar o acordar cotizar bienes raíces para su venta, canje o arrendamiento.
- Comprar, vender, ofrecer a comprar o vender, y ofrecer opciones o mejoras para bienes raíces.
- Supervisar el cobro, oferta, el intento o acuerdo de cobrar el alquiler de bienes raíces.
- Hacer publicidad, anunciándose como operador en el negocio, de comprar, vender, canjear, alquilar o alquilar con opción a compra bienes raíces.
- Ayudar con o dirigir, la obtención o referencia de posibilidades de bienes raíces.
- Ayudar con o dirigir, las negociaciones de cualquier operación de bienes raíces.
- Comercializar bienes raíces al público, a través de visitas abiertas al público.
- Subastar bienes raíces.

Agente listador: Agente vendedor.

Agente o abogado de cierre: Garantizan que toda la documentación relacionada con la venta de una casa esté en orden, e incluye la búsqueda de títulos de propiedad y el seguro del título. El agente de cierre, explica todos los documentos de cierre al comprador y al vendedor, obtiene sus firmas cuando es necesario, y registra la documentación.

Agente patrocinante: Persona o entidad, que supervisa los licenciarios o agentes asociados, con esa empresa.

AIDA: Atención–interés–deseo–acción.

Al portador: Determina que el portador del bien es el propietario del mismo, sin que se tenga que demostrar mediante otras pruebas.

Alícuota: Representa una parte igual y proporcional de un todo.

Alquiler: Pago fijo y periódico, que realiza un inquilino por ocupar y usar un bien inmueble.

Alzamiento de bienes: Acto por el que se oculta, vende o somete a gravamen un bien con el fin de dejarlo inactivo para sus acreedores.

Amortización: Método empleado para recuperar el objeto, máquina o edificio que va perdiendo utilidad y valor con el uso o simplemente por el paso del tiempo. En los préstamos está representada por la parte de capital que se paga en cada una de las cuotas, es decir, reducción gradual de la deuda. Generalmente, la reducción se hace de acuerdo con un programa, previamente establecido de pago en cuotas.

Amortización anticipada: Devolución total o parcial de un préstamo antes de la fecha pactada. Generalmente lleva asociada una comisión. Esta comisión es normalmente más elevada si el tipo de interés del préstamo es fijo.

Ampliación de vivienda: Obras que incrementan la superficie habitable del inmueble de forma permanente.

Análisis de Dimensionamiento: Estudio cuantitativo (volumen de trabajo), y cualitativo (calidad del trabajo), de los departamentos integrantes de una compañía.

Análisis transaccional: Identifica y gestiona, roles que surgen en una negociación. Es un método práctico y sencillo. Este análisis parte del encuadre de una persona, tanto en su dimensión personal como profesional.

Ancla: cuando nos encontramos con un nuevo inmueble, no aceptamos el primer valor que nos ofrecen, y lo que es más importante, ese valor tiene un efecto a largo plazo en nuestra predisposición a pagar por el inmueble en lo futuro (economía conductual).

Anotación preventiva de embargo: Es el derecho de la Hacienda para que iniciado el procedimiento de apremio, se practique esta anotación en el Registro que proceda.

Anticresis: Derecho real, constituido en garantía de una obligación, que autoriza a su titular (el acreedor), a percibir los frutos de una cosa (generalmente un inmueble), del deudor, con la obligación de aplicarlos al pago de los intereses y a la amortización del capital.

Antitrust Law: Ley de la Competencia y su Práctica en EEUU (1994).

Anualidad: Pago pactado de un préstamo, en el que se incluye capital e intereses, de una cuantía igual cada año.

Anulación: Aquello que habiendo existido se declara sin efecto en el futuro.

APEI: Asociación Profesional de Expertos Inmobiliarios en España.

API: Agentes de la Propiedad Inmobiliaria en España.

Aplazamiento: El pago de la deuda se pospone en el tiempo, debiendo ingresarse de una sola vez al vencer el plazo concedido.

Aplazar: Retrasar de un pago acordado, según acuerdo establecido entre deudor y acreedor.

Apoderado: Persona que puede representar y obligar a otra, mediante un poder debidamente reconocido, en los actos que se estipulen en dicho poder.

Apremio: Acto que la autoridad emplea, ante las personas, para exigir el cumplimiento de una obligación.

Apropiación: Acción de apoderarse de alguna cosa de otra persona haciéndose dueño de ella.

Aptitud: Trabajo, capacidad, talento, habilidad, disposición, suficiencia, etc.

Arbitraje: Modo de resolver una disputa entre partes, a través de una parte imparcial. La decisión es final y vinculante. Sumisión que las partes acuerdan por la cual uno o más árbitros deciden cuál es la solución justa de un litigio surgido entre ambas.

Arbitrios municipales: Impuestos o tasas establecidos por un municipio o ayuntamiento.

Arras: Es la de dinero que el comprador entrega al vendedor como garantía del contrato en el momento en que se firma el mismo.

Arras Confirmatorias: Entrega a cuenta del precio final. Señal y parte del precio total. No facultan para resolver el mismo. Si el contrato se cumple, se imputan al precio, al considerarse un anticipo a cuenta del precio estipulado. Sino se cumpliera, se necesitaría un requerimiento notarial.

Arras Penales o de Garantías: Es la unión de las Arras Penitenciales o de desistimiento, y, las Arras Confirmatorias. Su funcionamiento es el mismo que el de las penitenciales, pero además son una garantía, ya que no faculta a las partes, unilateralmente, a desligarse del contrato de compraventa, por lo que debe cumplirse, además de lo anterior.

Arras Penitenciales o de Desistimiento: Caso más común. Si el contrato se cumple, se imputan al precio, pero si se rescinde, por causa del comprador (entrega), este las pierde, y si es por causa del vendedor (recibe), las devuelve duplicadas (artículo 1454 del Código Civil español).

Arrendador: Es la persona que dispone de un bien y se obliga a dar el goce o uso de una cosa a cambio de un precio cierto. Parte de la operación de alquiler, que da el arrendamiento (de la propiedad), a cambio de un alquiler.

Arrendamiento: Acuerdo entre un dueño (arrendador), y un inquilino (arrendatario), en el que el dueño le da el derecho de posesión al inquilino, por un periodo determinado de tiempo, para una consideración especificada (alquiler). Contrato en virtud del cual una

de las partes se obliga a dar a la otra el goce o uso de una cosa por tiempo determinado a cambio del pago de un precio cierto.

Arrendamiento con opción de compra: Precontrato, en principio unilateral, en virtud del cual una parte concede a la otra, la facultad exclusiva de decidir, sobre la celebración o no, del contrato principal de compraventa, que habrá de realizarse en un plazo cierto, y en unas determinadas condiciones, pudiendo también ir acompañado de una prima por parte del optante.

Arrendatario: Persona que adquiere el uso de la cosa y se obliga a pagar el precio. Parte de la operación de alquiler, que recibe un arrendamiento (el derecho de propiedad), a cambio de un alquiler.

Asegurado: Persona sobre la que recae el riesgo, o bien el titular de los bienes o patrimonio asegurados.

Asegurar: Cubrirse de una posible contingencia sobre una cosa o persona, que puede hacer que pierda su valor o parte de él en algún siniestro.

Asertividad: Afirmación de la certeza de una cosa. Una persona asertiva, es aquella que afirma con certeza. Es una forma de expresión consciente, congruente, clara, directa y equilibrada, cuya finalidad es comunicar nuestras ideas y sentimientos, o defender nuestros legítimos derechos, sin la intención de herir o perjudicar, actuando desde un estado interior de autoconfianza. Es aquel estilo de comunicación, abierto a las opiniones ajenas, dándoles la misma importancia que a las propias, partiendo del respeto hacia los demás, y hacia uno mismo, planteando con seguridad y confianza lo que se quiere, ignorando que la postura de los demás no tiene por qué coincidir con la propia, e intentando producir conflictos de forma directa, abierta y honesta.

Asesor hipotecario: Quien cobra honorarios, por reunir a un prestamista y un prestatario, con el propósito de originar un préstamo.

Asiento: Cada una de las inscripciones que el Registrador realiza en el Registro referente a la vida de un inmueble.

Asociación de propietarios: Organización de propietarios, que residen dentro de una determinada urbanización, creada para mantener y proveer, equipamientos y servicios colectivos, para el goce común de los residentes.

Assistant Broker: Directores adjuntos en EEUU.

Auditoría de relaciones públicas: Se denomina así a una auditoría a nivel de relaciones públicas, en la que se detectan los puntos fuertes y débiles de la empresa, que deterioran o potencian su imagen, para tratar de mejorarlos, mantenerlos o potenciarlos en pro de la imagen, unidas a la realidad que se desea obtener de la organización, con el consecuente aporte de soluciones.

Aval: Garantía establecida en un documento por el cual una persona (avalista), se compromete a pagar ciertas cantidades en el caso de que otra (avalado), no las hiciera efectivas.

Avalista: Persona que se hace responsable del pago en el caso de que el avalado no haga frente a su obligación.

Avenencia: Circunstancia que determina el acuerdo de las partes enfrentadas en un proceso, ante de su celebración.

Aviso de desvinculación con una agencia: Documento de divulgación, que se da a un consumidor que no es cliente, para que sepa que no debe decirle al agente nada que no desee que la otra parte tenga conocimiento (esto es porque el agente representa a la otra parte).

B

Babyboomers: Chicos del desarrollo. Se curtieron con la práctica, acostumbrados a sacrificar su tiempo libre, por un trabajo al que les costó acceder y que les verá jubilarse.

Banquero hipotecario: Quien ofrece hipotecas, solo para la reventa en el mercado hipotecario secundario.

Base de cálculo: Número de días utilizado para el cálculo de los intereses. La mayoría de las entidades emplean 360 días por año.

Base de datos: Conjunto de informaciones relacionadas y accesibles conforme a algún criterio.

Base liquidable: Resultado de practicar en la base imponible las reducciones que la ley propia de cada tributo establezca. Actualmente, en la mayoría de los tributos, la base liquidable coincide con la base imponible.

BI: Negocios Inteligentes-Business Intelligence.

Bien inmueble: Todo patrimonio o derecho real. Son bienes inmuebles, las fincas y todo aquello que se les halle unido inseparablemente o que esté destinado a su servicio, así como los derechos sobre ellas.

Bienes inmuebles urbanos: Se consideran que tienen tal naturaleza, el suelo: suelo urbano, el susceptible de urbanización, el urbanizable programado y el urbanizable no programado desde el momento en que se apruebe un programa de actuación urbanística. Los terrenos que se encuentren en alguna de estas circunstancias: que dispongan de vías pavimentadas o encintado de aceras y, además, tengan alcantarillado, alumbrado público y suministro de energía eléctrica y agua; que estén ocupados por construcciones de naturaleza urbana; los que fraccionen en contra de lo dispuesto en la legislación agraria cuando dicho fraccionamiento desvirtúe su uso agrario. Las construcciones urbanas: los edificios; las instalaciones comerciales e industriales, asimilables a los edificios; las obras de urbanización y mejora; las obras realizadas para el uso de los espacios descubiertos.

Bienes mostrencos: Son aquellos que carecen de dueño conocido, por no haberlo tenido nunca o por abandono, ausencia o muerte del titular sin haber dispuesto sobre el destino que debiera dárseles.

Bienes muebles: Bienes muebles de propiedad personal.

Bloq: Sitio web periódicamente actualizado que recopila cronológicamente textos o artículos de uno o varios autores, apareciendo primero el más reciente, donde el autor conserva siempre la libertad de dejar publicado lo que crea pertinente. En español también una bitácora.

Boleto de compra-venta: Acuerdo entre el comprador y el vendedor de una propiedad inmueble, en donde se especifica el precio y las condiciones de la venta.

BPO: Externalización de Procesos de Negocios-Business Process Outsourcing.

BPR: Reingeniería de Procesos de negocio-Business Process Reengineering.

BPM: Gestión de Procesos de Negocio-Business Process Management.

Briefing: Documento que el anunciante entrega a su agencia de publicidad, para especificar los objetivos de marketing y de comunicación, pretendidos en su campaña. Incluye toda aquella información que se considere relevante, para que la agencia pueda realizar eficazmente su proyecto.

Broker Online: Agencia virtual. En EEUU tiene que tener una licencia específica, y debería tener un Broker con licencia a su frente (situación ideal), prohibiéndoles la generación de comisiones por búsqueda de clientes a través de Internet.

Brooker's Open House: Los agentes que visitaron la "Hot Sheet" a través de la "Open House", traerán a potenciales compradores, a una visita a la casa. Estos futuros compradores, son los que en la cartera de clientes de estos agentes, están más interesados en ese tipo de inmueble en EEUU.

BS: Cuadro de Mando Integral-Balanced Scorecard.

Buena fe: Principio por el cual deben regirse las relaciones contractuales, con ausencia de malicia o engaño, y creyendo que se obra con arreglo a justicia.

Business Ethics: Ética de negocios.

Búsqueda del título de propiedad: Resumen de toda la información registrada sobre bienes inmuebles, para divulgar hechos pasados y actuales.

Buzz Marketing: Boca a boca.

C

Caducidad: Pérdida de derechos al no ejercitarse en el plazo previsto al efecto.

Cálculo de valor: Valor que una autoridad tributaria, le da a bienes muebles e inmuebles, para calcular el monto del impuesto.

Calificación de crédito (Veraz): Calificación a cargo de una persona, que ayuda a establecer la capacidad de pagar obligaciones, basándose en el historial de pagos oportunos.

Call Centre: Servicio de atención al cliente telefónicamente.

Cancelación: Anulación de una obligación cuando, por haber sido satisfecha, queda extinguida. Anulación de una inscripción en un registro público.

Cancelación anticipada: Es una amortización total y anticipada del préstamo antes de que finalice el plazo. Normalmente está sujeta a una comisión (compensación por desistimiento).

Capacidad jurídica: Aptitud para ser sujeto de derechos y obligaciones. Se adquiere con el nacimiento.

Cancelación registral: Dado que las hipotecas se inscriben en el Registro de la Propiedad como una carga de la finca, es preciso que al cancelar un préstamo hipotecario (cuando la deuda económica se ha satisfecho), se haga constar y se inscriba este hecho en el Registro de la Propiedad. Para ello es necesario firmar una escritura de cancelación, y liquidar el IAJD (Impuesto sobre Actos Jurídicos Documentados). Esta escritura es la que se inscribirá en el Registro, anulando la carga hipotecaria.

Capital: Balance original del dinero prestado, sin incluir los intereses. Asimismo, el balance restante de un préstamo, sin incluir los intereses.

Capital riesgo: “Inversión minoritaria”, que se realiza en una “empresa”, generalmente de “tipo pequeño y medio”, por un periodo de “tiempo limitado”, con el fin de financiar una “innovación” de la misma en general. “El riesgo” que entraña la innovación que la empresa quiere desarrollar, es superior al riesgo habitual, por lo que la empresa, encuentra serias dificultades para financiarse, a través de otras vías que no sean la solución capital-riesgo. “El inversor” no se limita a financiar a la empresa a la que entra a “formar parte”, sino que participa y colabora en la actuación de la empresa, ya que su beneficio depende del éxito de esta.

Carencia de capital: Parcial o de amortización. Período dentro de la vida del préstamo durante el cual sólo se pagan intereses y no se amortiza capital.

Carencia total: Período de la vida de un préstamo en el que no se pagan ni intereses ni capital.

Cargas: Limitaciones al derecho de la propiedad de un inmueble unida al cumplimiento de una obligación. No siempre suponen derechos económicos. Las hipotecas, las condiciones resolutorias y los usufructos son algunos ejemplos de cargas. Tienen que estar inscritas en el Registro de la Propiedad.

Cédula de habitabilidad: Documento administrativo que acredita que el inmueble cumple la normativa técnica sobre habitabilidad, y por tanto, apta a efectos de su uso residencial. Este documento es necesario para poder contratar por primera vez los servicios de suministro propios de la vivienda.

Censo: Se constituye cuando se sujetan algunos bienes inmuebles al pago de un canon o rédito anual en retribución de un capital que se recibe en dinero, o del dominio pleno o menos pleno que se transmite de los mismos bienes.

CER: Coste efectivo remanente. Según circular del Banco de España, “en los documentos de liquidación de las operaciones activas que deben facilitarse periódicamente a los clientes”. El coste efectivo se calculará, tomando exclusivamente en cuenta, el plazo pendiente de amortización y los conceptos de coste, que queden por pagar, si la operación sigue su curso normal. El coste efectivo, así calculado se denominará coste efectivo remanente.

Certificado registral: Certificación que expide el Registro de la Propiedad en el que aparece la situación de cargas de la finca.

Cierre: El cierre de una operación. En los bienes raíces, el cierre puede incluir la realización de una escritura, el pago de la compra y de gastos relacionados con la operación, la firma de documentos tales como pagarés e hipotecas, y el desembolso de fondos necesarios en la operación de venta o préstamo.

CIPE: todas aquellas personas que conoces, te conocen, tienen buena opinión de ti y confían o pueden confiar en ti, es imprescindible que se sepan cuántos son, donde están, cómo contactar con ellos y qué tipo de referencias pueden facilitarte.

Cláusula de pago anticipado: Cláusula en una hipoteca o pagaré, que autoriza a un prestatario, a saldar el préstamo antes de la fecha de vencimiento.

Cláusula resolutoria: Disposición que previene o motiva la ineficacia de un contrato en el caso de no cumplir alguna de las partes las obligaciones para ellas estipuladas.

Cliente: Dos Tipos:

- Cliente no representado por un licenciatario, pero al que un licenciatario le realiza actos ministeriales (ver la definición de actos ministeriales).
- Persona representada por un licenciatario o agente.

CMS: Sistemas de Gestión de Contenidos-Content Management System.

Coaching: Es una práctica, basada en la psicología, y un proceso psicológico, que implica un cambio en el comportamiento.

Cobrador: Cuando se cierra un préstamo hipotecario, el cobrador de préstamos cobra los pagos, se ocupa de las cuentas de depósito de garantía, paga los impuestos y los gastos del seguro en su vencimiento, y se encarga de los morosos. Los prestamistas muchas veces ceden el cobro a otras empresas, lo que significa que un comprador no debe necesariamente hacer el pago al prestamista original.

Cocooning: Tendencia de que el individuo socialice cada vez menos y se vaya retirando a su hogar, que convierte en su fortaleza. Los individuos que siguen esta tendencia, creen que deben protegerse del peligro que representa el exterior, por lo que se aíslan.

Código de construcción: Normas locales, que afectan al diseño, la construcción y los materiales usados en la construcción. Estos códigos pueden basarse, en medidas de seguridad y de salud.

Coefficiente de correlación lineal: Mide el grado de intensidad de la posible relación entre las variables (dependiente e independiente). Este coeficiente se aplica, cuando la relación que puede existir entre las variables es lineal, es decir, si represento en un gráfico los pares de valores de las dos variables, la nube de puntos se aproximaría a una recta.

Coefficiente de determinación lineal: Nos explica que, si tenemos dos variables “x” e “y” relacionadas linealmente, parte de la variabilidad de la variable “y”, vendrá explicada por variaciones de “x” (variabilidad explicada por el modelo), mientras que el resto responderá a variaciones de fenómenos relacionados con la variable “y” o con el azar (variabilidad no explicada por el modelo).

Coefficiente de variación de Pearson: Representa el número de veces que la desviación típica contiene a la media aritmética. Es importante que todos los valores sean positivos, y su media de por tanto un valor positivo. A mayor valor de CV (coeficiente de variación de Pearson), mayor heterogeneidad de los valores estudiados, y a menor CV, mayor homogeneidad en los valores estudiados. Depende de la desviación típica, y en mayor medida de la media aritmética, dado que cuando ésta es 0 o muy próxima, a este valor CV pierde significado, ya que puede dar valores muy grandes, que no necesariamente implican dispersión de datos. Si el valor absoluto de CV es mayor o igual a 1, se considera que el modelo no es representativo.

Coherencia arbitraria: Los valores iniciales de los inmuebles son en gran medida arbitrarios, y pueden verse influidos por determinadas respuestas a preguntas aleatorias, pero una vez que dichos valores se han establecidos en nuestra mente, configuran no sólo cuánto estamos dispuestos a pagar por un inmueble, sino también cuánto estamos dispuestos a pagar por otros inmuebles relacionados con él, y eso es lo que los hace coherentes.

Comisión: Honorarios del agente de bienes raíces, por negociar una operación de bienes raíces. Generalmente se expresa como un porcentaje, del precio de la venta.

Comisión apertura: Es el porcentaje del importe de la operación que engloba los gastos de tramitación del préstamo, es decir, servicios de estudio, administración y gestión. Es un porcentaje sobre el capital prestado que se paga una sola vez al constituir el mismo. Normalmente existe un importe mínimo.

Comisión por reclamación de posiciones deudoras: En el caso de existir cuotas impagadas, las entidades financieras suelen cobrar al cliente, en el momento en el que se regulariza la deuda, un importe fijo que está preestablecido en el contrato.

Comprobación en el registro de la propiedad: Método que consiste en verificar si un individuo es propietario de determinados bienes y si existe alguna carga hipotecaria o de otro tipo sobre ellos solicitando al registro de la propiedad tal información.

Comunero: Copropietario, condominio.

Comunidad de bienes: Situación legal que se produce cuando la propiedad de una cosa o derecho pertenece proindiviso a varias personas.

Comunidad de propietarios: Esta formada por todos los cotitulares de un edificio dividido en propiedad horizontal que tienen derecho de propiedad proindiviso sobre las cosas comunes del inmueble.

Comunidad virtual: Comunidad cuyos vínculos, interacciones y relaciones tienen lugar no en un espacio físico, sino en un espacio virtual como Internet.

Community manager: Dinamizadores. Moderadores. Se ocupan de despertar el interés de la red social, anima a los usuarios a contribuir o trata de fidelizarlos. En su faceta de moderadores, se ocupan de controlar que los contenidos sean adecuados o de que el comportamiento, y las opiniones de los usuarios y los miembros de la comunidad, sean acordes a las normas de la misma.

Condición resolutoria: Cuando el acto o contrato en que se recoja es perfecto y se cumple en todos sus términos, pendiente sólo de que no se produzca el acontecimiento que constituya la condición.

Condición suspensiva: Cuando la adquisición de los derechos recogidos en el acto o contrato de que se trate queda supeditada al evento o suceso que constituya la condición.

Condominio: Tipo de propiedad inmueble. El comprador recibe el título de una unidad en particular, y un interés proporcional en algunas zonas en común.

Conservación y reparación: Obras realizadas para mantener el uso normal de los bienes, y los de sustitución de los elementos deteriorados como consecuencia del uso normal de los bienes en que aquéllos estén integrados.

Consideración: Causa, motivo, precio o fuerza impelente, que induce a una parte a celebrar un contrato.

Consumidor: Persona o entidad, que busca o contrata, los servicios de un agente.

Contenido: Total de los objetos que hay en una vivienda, local o negocio susceptibles de aseguramiento en una póliza de seguro.

Continente: En la póliza de seguro es la suma de todas las viviendas y plantas bajas vacías.

Contingencia: Condición que debe cumplirse, antes de que se celebre un contrato. Por ejemplo, la venta de una casa puede depender del pago por parte del vendedor, de determinadas reparaciones.

Contraoferta: Oferta realizada en respuesta a una oferta (en vez de aceptarla), y que tiene por efecto el rechazo de la oferta inicial. Por ejemplo: A ofrece a B, comprar su casa por X dólares. B no acepta la oferta, pero ofrece la venta a A, por un precio más alto. La oferta de B es una contraoferta.

Contraprestación: Es todo lo que se entrega o se vaya a entregar a cambio del bien o servicio.

Contratante: Persona que suscribe un contrato asumiendo los distintos derechos y obligaciones del mismo.

Contratista: Persona física o jurídica que en virtud de un contrato ejecuta una obra material o está encargada de un servicio, con responsabilidad de ejecución.

Contratista independiente: Quien acuerda realizar una serie de actos, de acuerdo con sus propios métodos, sujetos al control o la dirección de otro, con respecto al resultado final. Un contratista independiente, generalmente paga sus propios gastos, no recibe beneficios de empleado, y paga su propio ingreso e impuestos del seguro social.

Contrato: Acuerdo por el cual una o varias personas consienten en obligarse, respecto de otra u otras a dar alguna cosa o prestar algún servicio.

Contrato de compraventa inmobiliaria: En los contratos de compraventa inmobiliaria, existen dos elementos reales, que son la cosa (lo que se transmite), y el precio (lo que se paga por la transmisión). La oferta y la aceptación, pueden darse, tanto en el comprador, como en el vendedor. Documento que puede ser obligatorio, en el que el comprador acuerda comprar un determinado bien inmueble (o mueble), y el vendedor acuerda venderlo, bajo términos y condiciones establecidos.

Contrato de escritura: Contrato celebrado entre el comprador y el vendedor de un bien inmueble, donde el comprador abona la propiedad en cuotas, se convierte en propietario, y obtiene un título equitativo. El título real, lo tiene el vendedor hasta el último pago. También, se le puede llamar contrato de compra-venta de tierras, contrato de compra-venta de tierras en cuotas, o contrato de compra-venta a plazo.

Contrato de mediación inmobiliaria: Contrato en el que una de las partes, denominada mediador o corredor o intermediario, se obliga a indicar a la otra parte, denominado mediado o cliente, la oportunidad de concluir un determinado negocio jurídico, del que no es parte con un tercero, denominado mediatario, o a servirle de intermediario, a cambio de una contraprestación, denominada corretaje. Tiene como objeto, el poner a dos o más personas, para la conclusión de un negocio jurídico.

Contrato de representación exclusiva: Contrato de puesta en venta por escrito, celebrado por un propietario y un agente de bienes raíces, en donde el propietario asigna al agente como suyo, durante un periodo determinado de tiempo, y se compromete a pagarle una comisión, en caso que la propiedad se venda durante la duración del

contrato. De todos modos, el propietario se reserva el derecho de vender la propiedad, y de no pagar la comisión al agente, si el comprador no fue llevado a la propiedad por un agente.

Contrato de venta: Acuerdo entre el comprador y el vendedor, en donde se especifican, todos los términos y condiciones, para la venta de bienes inmuebles. No debe confundírsele, con el contrato de compra-venta de tierras, ni con el contrato de compra-venta a plazo, ni con el contrato de venta en cuotas.

Contribución de mejoras: Impuesto o gravamen, a determinadas parcelas de bienes inmuebles, que se benefician de una mejora pública, como una calle o una cloaca.

Contribución territorial: Impuesto que afecta a la propiedad inmobiliaria, tanto rústica como urbana. Se le denomina impuesto sobre bienes inmuebles (IBI).

Contribuciones especiales: Tributos cuyo hecho imponible consiste en la obtención por el sujeto pasivo de un beneficio o aumento de valor de sus bienes, como consecuencia de la realización de obras públicas o del establecimiento o ampliación de servicios públicos.

Contribuyente: Persona física o jurídica sobre la que recae el pago del tributo. La ley general tributaria lo define como, "la persona natural o jurídica a quien la ley impone la carga tributaria derivada del hecho imponible, aunque realice su traslación a otra persona".

Convenio de venta: Contrato entre el propietario de un bien inmueble y el agente inmobiliario, en el que un agente se compromete a buscar un comprador o inquilino para una propiedad en particular, cobrando honorarios.

Conveyancer: Es un especialista en los aspectos legales de comprar y de vender los inmuebles.

Conveyancing: Sistema de la transacción inmobiliaria escocés. Los vendedores fijan normalmente una fecha límite para las ofertas escritas. El acuerdo de venta se hace firme cuando el abogado de un vendedor entrega a este último, una aceptación escrita firmada de la oferta de un comprador. Si se produce el Gazump, el abogado del comprador o del vendedor, según la ley escocesa, actuarán contra la parte que quiera utilizar el Gazundering o el Gazumping, por ser esta práctica una mala conducta profesional. Es la transferencia del título de la propiedad de una persona a otra, la concesión de una hipoteca o la actuación de un embargo preventivo. Ocurre en tres etapas, es decir, antes del contrato, antes de la terminación y después de la terminación.

Coolhunters: Recolectan información sobre temas de moda y tendencias.

Coprestatario: Se considera igual que un prestatario. Tiene las mismas obligaciones, aunque pudiera no ser propietario del inmueble hipotecado.

Copropiedad de un inmueble: Un tipo de tenencia conjunta por dos o más personas, en la que cada propietario es dueño de un interés indiviso. Ante la defunción de uno de

los copropietarios, sus intereses pasan a su sucesión o a sus herederos. Cotitularidad del derecho de propiedad.

Core Business: Corazón del negocio.

Correo electrónico: Es una nueva forma de interacción entre personas, que ha cambiado la comunicación, es decir, una nueva lengua, ya que tiene la inmediatez del lenguaje oral, y las normas y protocolos del lenguaje escrito, pero todavía hay que adaptarse a sus múltiples beneficios.

Costo de iniciación de un préstamo: Comisión única (puntos), cobrado por un prestamista, para dar un préstamo de bienes inmuebles.

Costos de financiación: El costo de interés, y de otros cargos involucrados en el préstamo de dinero, para construir o adquirir bienes inmuebles.

Costos del cierre: Todos los costos individuales del comprador y del vendedor, asociados con la compra, venta o financiación de bienes inmuebles. Incluyen, pero no se limitan a, el prorrateado de artículos acordados, tales como impuestos y alquileres, el costo de seguro de título, de investigaciones de crédito, aranceles de inscripción y de fideicomiso. También llamados, “costos de transacción”.

Crédito: Acto jurídico y contrato correspondiente por el que una parte concede a otra el uso temporal de una cierta cantidad de dinero, a cambio de una remuneración de intereses.

CRM: Gestión de la Relación con el Cliente-Customer Relationship Management.

Cuenta de depósito de garantía: Cuenta bancaria del prestamista, en la que el prestatario deposita pagos periódicos, generalmente mensuales, para cubrir impuestos, seguro contra riesgos, cálculos de los ingresos imposables y cualquier prima de seguro hipotecario. El prestamista deposita con terceros los fondos, y paga las sumas a medida que van venciendo.

Cuerpo cierto: Vendedor y comprador, conocen las características de la propiedad a negociar y transmitir.

Cuota: Parte igual y proporcional sobre el total del edificio que corresponde a cada uno de los copropietarios. También, importe que los titulares de un préstamo se comprometen a pagar, con la periodicidad acordada (normalmente mensual, trimestral o semestral), durante toda la vida del préstamo, salvo que sea una cuota de carencia, la cuota se compone de inaparte de intereses y otra de amortización de capital.

Cuota de participación: Porcentaje asignado a cada vivienda o local de un edificio que implica la participación en los gastos comunes.

Customer centricity: Es el crecimiento basado en conocer y satisfacer al cliente final.

D

Deberes del fiduciario: La ley estipula que un agente de bienes raíces, como fiduciario, tiene ciertos deberes hacia su mandante (la persona a la cual representa), además de los deberes u obligaciones estipulados, en el acuerdo entre ellos (contrato para vender la casa), en el acuerdo de representación al comprador, u otro contrato de empleo. Estos deberes fiduciarios son:

- **Lealtad:** uno de los deberes fiduciarios más fundamentales que el agente le debe a su mandante. El deber de lealtad obliga que el corredor de bienes raíces, actúe siempre en el interés de su mandante, excluyendo todos los otros intereses, incluido los intereses del corredor. En el área de bienes raíces, un agente listador (agente vendedor), está obligado a hacer todo posible, para ganar ventajas para el vendedor, mientras que un agente comprador, debe hacer lo mismo para el comprador.
- **Obediencia:** un agente está obligado a obedecer de inmediato y con eficiencia, todas las instrucciones legales de su mandante que conformen al objetivo de la relación entre ellos. No incluye la obligación de obedecer instrucciones ilegales, como representar mal una propiedad o no vender a minorías.
- **Descubrimiento:** un agente debe revelar a su mandante toda la información, fundamental y pertinente, al ámbito de la relación. Esto incluye, cualquier hecho que afecte el valor o el atractivo de la propiedad, además de otra información pertinente relacionada con la transacción, como la estrategia para negociar con la otra parte contratante, el consentimiento del comprador de ofrecer un precio más alto, etc. Este deber de descubrimiento, no se debe confundir con el deber de un agente de bienes raíces, de descubrir cualquier hecho pertinente sobre la propiedad misma. El deber de descubrir hechos pertinentes sobre la propiedad, incluso los defectos, está basado en el deber de un agente de bienes raíces, de tratar a todas las personas con honestidad. El deber de honestidad, no depende de la existencia de una relación fiduciario. En términos prácticos, un agente vendedor debe descubrir cualquier defecto conocido de la propiedad misma, pero no debe descubrir información como un sistema escolar malo, una tasa alta del crimen, valores declinantes del vecindario, o problemas del tránsito, puesto que estos pueden influir negativamente al deseo del comprador de comprar la propiedad. Al lado del comprador, un agente comprador, está obligado a decir al comprador todo que puede descubrir sobre el vendedor, incluso su motivación y sus razones para vender la propiedad rápidamente, y sobre la propiedad, incluso los problemas de tránsito, malas escuelas, alta tasa del crimen, etc.
- **Confidencialidad:** un agente está obligado a proteger los secretos y confidencias de su mandante. De esta manera, un corredor de bienes raíces, debe mantener confidencial cualquier información que pueda debilitar la posición de su mandante para negociar. El deber de la confidencialidad, no permite que el agente vendedor, descubra al comprador, que el vendedor está dispuesto a vender una propiedad por menos dinero que el precio pedido. Por ejemplo, si el comprador sabe que la propiedad está en venta debido a un divorcio o una ejecución de una hipoteca, esa información puede dar al comprador una ventaja en la negociación del precio. Al lado del comprador, un agente comprador, no puede revelar al vendedor o al agente vendedor, que el comprador está dispuesto a pagar más de lo ofrecido por la propiedad.

- **Cuidado razonable y diligencia:** un agente está obligado, a usar cuidado razonable y diligencia, para perseguir los asuntos de su mandante. Con su licencia de bienes raíces, un corredor o agente de bienes raíces, se considera tener la habilidad y competencia en el campo de bienes raíces, superior a lo cual tiene la persona media, y se espera que use esa habilidad y competencia, mientras representa a su mandante en asuntos de bienes raíces. Sin embargo, no se espera que el corredor, haga tareas o tenga información fuera de su campo de conocimientos (bienes raíces), como servicios proveídos por otros profesionales-abogados, ingenieros, contadores, etc. Para asuntos fuera de la responsabilidad del corredor de bienes raíces, debe buscar la ayuda de otro profesional.
- **Contabilidad:** un agente está obligado dar cuenta de todo dinero, documentos o propiedad que pertenece al mandante y con el que ha sido confiado.

Declaración censal: Es el instrumento mediante el cual la administración tributaria pretende obtener el censo correcto de empresarios y profesionales, así como de entidades que, sin tener esta condición, estén obligadas a practicar retenciones e ingresos a cuenta sobre las cantidades que satisfagan.

Declaración de cierre: Modo de revelación económica, que resume y explica, todos los fondos recibidos y esperados en el momento del cierre, que incluyen pero no se limitan a los depósitos del fideicomiso para impuestos, seguro contra riesgos y seguro hipotecario.

Declaraciones de propiedad horizontal: Documento básico de propiedad horizontal, que el promotor inmobiliario debe registrar antes de que se venda la primera unidad. La declaración describe minuciosamente toda la propiedad horizontal, incluyendo cada unidad, y todas las zonas en común.

Demanda: Determina la cantidad de un bien que los compradores desean comprar para cada nivel de valor de venta.

Demora: Tiempo que transcurre desde el momento en que vence una obligación hasta que se satisface.

Depósito: Se lo puede denominar “señal”. Generalmente es una suma de dinero, que el comprador entrega al vendedor, para demostrar la intención de compra o arrendamiento.

Derecho de garantía: Definido como el que sirve como garantía de una obligación.

Derecho de habitación: Derecho real que permite a su titular ocupar en una casa ajena las piezas necesarias para sí y para las personas de su familia.

Derecho de preferencia: Disposición en un acuerdo, que exige al propietario a darle a otra parte la primera oportunidad, de comprar o arrendar esa propiedad, antes de que se ofrezca a otros.

Derecho de prelación: Consiste en la preferencia de la hacienda pública para el cobro de deudas vencidas y no pagadas frente a otros acreedores que no hayan inscrito o anotado su derecho en el registro correspondiente antes que lo haga hacienda.

Derecho de propiedad: Es el principal derecho real sobre el que el propietario puede establecer limitaciones como el usufructo o la hipoteca.

Derecho de retención: Todos los derechos de retención son un gravamen, pero no todo gravamen es un derecho de retención. Pueden ser:

- Gravamen, voluntario o forzoso, a una propiedad por dinero.
- Una demanda a la propiedad de otro, como garantía para una deuda u obligación.

Derecho de retención del mecánico: Derecho legal de retención del mecánico a favor de contratistas, peones de albañil, obreros, peritos, ingenieros y arquitectos, que trabajaron y suministraron materiales, para la construcción o reparación en las mejoras de una propiedad.

Derecho de retracto: Posibilidad que tienen los copropietarios en situación de propiedad horizontal para poder adquirir una cuota de propiedad vendida por a un tercero que no pertenezca a la comunidad. Venta a carta de gracia. Retroventa. Venta de garantía. Forma parte de los derechos de adquisición preferente. Tiene lugar cuando el vendedor se reserva el derecho de recuperar la cosa vendida (artículos 1507, 1508, 1518, 1521, 1522, 1523 del Código Civil español).

Derecho de servidumbre: Está constituido por un derecho real que recae sobre una finca (predio sirviente), cualquiera que sea su propietario, quien verá siempre afectada su propiedad hasta que no deje la finca. Es un derecho limitado, porque, aunque grava la finca sirviente, no absorbe toda su posible utilidad (como ocurre en el usufructo), sino que sólo se refiere a una utilidad concreta y determinada. El beneficiario de la servidumbre ha de ser en principio una persona distinta de su propietario; de lo contrario la servidumbre sería superflua, dado que el derecho de propiedad comporta derechos más amplios.

Derecho de uso: Derecho real a percibir de los frutos de la cosa ajena los que basten a las necesidades del usuario y de su familia, aunque ésta aumente.

Derecho real: Derecho subjetivo que atribuye a su titular un poder de inmediata dominación sobre una cosa, ejercitable frente a cualquiera.

Derecho real de garantía: Aquel derecho real que otorga a su titular la facultad de instar la enajenación o venta de la cosa para obtener el valor de la misma.

Desahucio: Acción de desalojar al poseedor de una vivienda en virtud de título ejecutivo de causa legal.

Desviación típica: Es una medida de centralización o dispersión para variables de razón (ratio o cociente), y de intervalo, de gran utilidad en la estadística descriptiva (medida de dispersión absoluta). Es una medida (cuadrática), que informa de la media de distancias que tienen los datos respecto de su media aritmética, expresada en las mismas unidades que la variable independiente.

Deudor hipotecario: Quien solicita un préstamo de dinero, dando como garantía una hipoteca sobre un bien inmueble.

Devengo: Momento en el cual nace la obligación de pago.

Diferencial: Porcentaje que se suma al valor del índice de referencia para obtener el nuevo tipo de interés a aplicar en cada revisión en los préstamos a tipo de interés variable.

Dilación: Demora, tardanza, retraso o detención de una cosa por algún tiempo.

Disclosure Statement: Declaración del estado de la propiedad. Documento asesorado por el agente. Es muy importante e imprescindible en EEUU, la entrega por parte del propietario al agente (una vez firmado el encargo de venta), de un documento (asesorado por el agente). El agente, no es responsable del asesoramiento que se realice para el perfeccionamiento de este documento por parte de la propiedad del inmueble, y dicho agente inmobiliario, debe mantenerse neutral en el relleno de estos formularios, recomendando al propietario no ocultar nada, y consultar en caso de duda a un técnico en la materia en cuestión. El agente, por todo lo anterior está obligado por ley, y por eso, entre otras razones, tiene que suscribir este seguro, por sino cumple con sus obligaciones legales. El agente por ley, no está obligado a realizar estudios técnicos, ni análisis jurídicos, pero si debe advertir al propietario, que el opina que no son necesarios de realizar.

Distribución de frecuencia: es la representación estructurada, en forma de tabla, de toda la información que se ha recogido sobre la variable que se estudia.

Distrito de impuestos: Zona en la que un organismo del Estado, tiene la autoridad para recaudar impuestos, sobre bienes inmuebles.

División Horizontal: Documento formalizado en una escritura, por el que el propietario de un edificio, decide que sus diversas dependencias (locales, viviendas, trasteros, plazas de garaje, etc.), cobren individualidad jurídica (pues antes no eran más que una parte del edificio, que era el único objeto con existencia jurídica), se sometan al régimen específico de la propiedad horizontal, determinando sus elementos comunes y fijando el coeficiente expresivo de la proporción en que cada una de aquellas dependencias participa en la Comunidad, tanto activamente (en qué medida le pertenecen los elementos comunes), como pasivamente (en qué medida debe contribuir a su mantenimiento, reparación, etc.).

DM: Minería de Datos-Data Mining.

Dolo: Engaño, fraude. En derecho civil, se habla de dolo cuando con palabras o maquinaciones insidiosas, uno de los contratantes induce al otro a celebrar un contrato que sin ellas no se hubiese realizado.

Dominio: Derecho de gozar y disponer de una cosa sin más limitaciones que las establecidas por las leyes. En nuestro derecho civil el dominio equivale a la propiedad.

DSS: Sistema de Soporte a la Decision-Decision Support System.

Dueño: Persona que tiene el dominio de un objeto.

E

EBA: Contrato exclusivo del comprador en EEUU.

Economía conductual: Trata la psicología de la economía estándar, que se basa en una idea básica llamada racionalidad, que constituye el fundamento de las teorías, predicciones y recomendaciones económicas.

ECM: Gestión de Contenidos Empresariales-Enterprise Content Management.

Efectos a cobrar: Letras de cambio procedentes de transacciones comerciales o financieras pendientes de cobro.

EFQM: La Corporate Research Foundation (organización independiente que inicia y coordina proyectos de investigación en economía y gestión a nivel internacional), investiga la calidad de la cultura empresarial (gestión moderna, eficaz gestión de los recursos humanos, estrategias, etc.), para ganar en competitividad y productividad.

EIS: Sistema de Información Ejecutiva-Executive Information System.

Ejecución: Procedimiento legal, por el que a un prestatario en mora en los pagos de la hipoteca, se lo priva de su interés en la propiedad hipotecada. Existen dos tipos de ejecución:

- Ejecución por venta: la propiedad hipotecada se vende para saldar el préstamo, y el título de la propiedad pasa a manos del prestamista, o a terceros que compren la propiedad en la venta por ejecución.
- Ejecución forzosa: proceso judicial en tribunales.

Elasticidad: Nos dirá en qué medida se ve afectada la demanda por las variaciones en el valor, puede haber productos o servicios para los cuales el alza de valor produce una variación pequeña de la cantidad demandada, esto es que los consumidores comprarán independientemente de las variaciones del valor, a este se le llama, inelasticidad.

Embajador de marca: Un embajador es un líder de opinión, en un determinado círculo de personas. Es alguien creíble, y sus consejos llegan, porque son de una persona cercana. Es más que una imagen. Tiene que conocer bien el producto, creer en el, y transmitir con naturalidad sus valores. Son una especie de relaciones públicas bien formados. Trabajan con una cartera de clientes potenciales, y utilizan sus contactos para dar a conocer el producto. El objetivo es extender el mensaje de unos amigos a otros, a través de una publicidad de cuerpo a cuerpo. El embajador tiene una vida útil de un año generalmente. Después es difícil que siga siendo tan efectivo, porque su cartera de contactos se agota. Cualquier tipo de marca, puede optar por esta técnica. Lo que marca la directriz es el público que se quiere atacar.

Embargo fiscal: Impuesto a la propiedad creado por efecto de la ley. Por ejemplo:

- Derecho de retención por la falta de pago de los impuestos a la propiedad inmueble, adscrito solo a la propiedad sobre la que no se pagaron los impuestos.
- Derecho de retención de impuesto federal sobre la renta. Este derecho de retención puede adscribirse a todas las propiedades del que debe impuestos.

Empatía: Es la capacidad que tiene el ser humano para conectarse a otra persona, y responder adecuadamente a las necesidades del otro, compartiendo sus sentimientos, e ideas, de tal manera que logra que el otro, se sienta muy bien con él.

Employer branding: Empleador de marca. Correlación entre el compromiso y la marca del empleador.

Empowerment: Capacidad para facultar a las personas.

ENAC: Entidad Nacional de Acreditación. En España, es el organismo designado por la Administración del Estado para cumplir esta tarea de acuerdo a normas internacionales y a la reglamentación de la Unión Europea. ENAC, es el miembro español de la European Cooperation for Accreditation (EA), y mantiene acuerdos multilaterales de reconocimiento en materia de acreditación con más de 50 países de todo el mundo. La firma de estos acuerdos permite que los productos y servicios españoles que acceden a mercados externos, con certificados emitidos por laboratorios o entidades acreditadas por ENAC, sean aceptados en todos estos países sin trabas o vean reducidas (controles o ensayos complementarios en el país importador) que puedan plantearse en estos mercados.

Enajenar: Transmisión que realiza una persona o entidad, representada por un acto jurídico que confiere el dominio de un bien que nos pertenece a favor de otra persona o entidad.

Endoso: Cláusula escrita que produce el efecto esencial de legitimar al nuevo adquirente para el ejercicio de determinados derechos. Es una operación de la cual el acreedor (endosante), pone en su lugar a otro acreedor (endosatario).

Entrega de bienes: Transmisión del poder de disposición sobre bienes corporales, entre los que se comprenden el gas, el calor, el frío, la electricidad y demás modalidades de energía.

ERM: Gestión del Riesgo-Enterprise Risk Management.

ERP: Sistemas de Gestión-Enterprise Resource Planning.

Escala de medida: Es la correspondencia entre los números asignados a las propiedades de los elementos, y la significación de los cálculos matemáticos realizados con los números.

Escritura: Instrumento por escrito, que cuando se ejecuta y emite debidamente, transfiere un título de bienes inmuebles. Documento que se extiende para que conste en él la realización de algún acto jurídico.

Escritura de Compraventa: Documento oficial, expedido por un Notario, donde constan las cláusulas y condiciones que se hayan pactado entre comprador y vendedor. Posteriormente, se procede a su inscripción en el Registro de la Propiedad.

Escritura de Hipoteca: Documento oficial, expedido por un Notario y posteriormente registrado, donde constan las cláusulas y condiciones que se han pactado en un préstamo hipotecario.

Escritura pública: Documento autorizado por notario o funcionario con atribuciones legales para dar fe pública del acto que se somete a su autorización.

Escritura traslativa de dominio sin garantía de título: Escritura que transfiere, cualquiera sea el interés del vendedor, o del que otorga la escritura en una propiedad, sin garantías ni obligaciones.

Escrow: Arras en EEUU.

Escrow Account: Las arras se depositarán en una cuenta especial en EEUU.

Escrow Agent: Las arras se depositan a cargo de un tercero normalmente es el Broker del vendedor de la operación en EEUU.

Escrow Company: Empresa especializada, entidad de crédito o el Broker del vendedor de la operación, en depositar las arras en EEUU.

Escrow Officer: Oficina especializada en las arras, o abogado con licencia específica para esto en EEUU.

Espacios descubiertos: Recintos destinados a mercados, depósitos al aire libre, campos e instalaciones para la práctica de toda clase de deportes, muelles, estacionamientos y espacios ajenos a las construcciones.

Espacio virtual: Es un grupo de personas que, desean interactuar para satisfacer sus necesidades o llevar a cabo roles específicos, comparten un propósito determinado que constituye la razón de ser de la comunidad virtual, y, con unos sistemas informáticos que medían las interacciones y facilitan la cohesión entre los miembros, principalmente.

Estadística: Es la ciencia cuyo objetivo es reunir una información cuantitativa concerniente a individuos, grupos, series de hechos, etc., y deducir, gracias al análisis de estos datos, unos significados precisos o previsiones para el futuro. Es la ciencia que trata de la recopilación, organización, presentación, análisis e interpretación de datos numéricos, con el fin de realizar una toma de decisión más efectiva. La fase previa de cualquier estudio estadístico, se basa en la recogida y ordenación de datos, y esto se realiza, con la ayuda de números y gráficos.

Estadística descriptiva: Es una ciencia que analiza series de datos (por ejemplo, antigüedad de los inmuebles, altura de los estudiantes de una escuela, temperatura en los meses de verano, etc.), y trata de extraer conclusiones sobre el comportamiento de estas variables.

Euribor: Europe Interbanking Offered Rate. Promedio del precio al que las entidades financieras europeas más importantes se prestan el dinero en el mercado monetario. En concreto, es la media mensual del tipo de interés diario a un año.

Exclusive Authorization and Right to Sell: Exclusive Listing. El vendedor del inmueble propietario, no puede vender por su cuenta, y si lo hace tiene que pagar toda la comisión pactada a la agencia en EEUU. En España, se llama “Nota de Encargo en Exclusiva”.

Exclusive Brokerage Listing: Exclusive Agency Listing. El vendedor del inmueble (propietario), puede vender por su cuenta sin la agencia, pero no puede contratar a otra agencia más, para que le ayude en la gestión de venta de su inmueble en EEUU. En España, se llama “Nota de Encargo con Agente Unico”.

Expediente de dominio: Actuaciones que han de seguirse ante el juzgado de primera instancia en que se radican fincas que no están inscritas en el registro de la propiedad y sin titulación suficiente para su inscripción directa, a fin de que tengan acceso al mismo.

Expertos en usabilidad: Comprueban que la Web de la compañía funciona de acuerdo a los objetivos diseñados, y hacen que el entorno sea más sencillo para los usuarios.

Expropiación: Derecho de un organismo del Estado, a adquirir propiedad privada para utilidad pública, al pagar solo la indemnización (valor justo de mercado), a través del proceso legal de expropiación. Privación de la propiedad privada llevada a cabo por la autoridad competente por una causa justificada de utilidad pública o interés social, previa indemnización y siguiendo el procedimiento establecido en las leyes.

E & O Insurance: Seguro de errores y Omisiones. El agente, está obligado a facilitar toda la información al futuro comprador del inmueble, que el agente tiene que conocer por ley, es decir, superficies, estado, cargas, etc., de la casa que vende en EEUU. Si el agente no suscribiera este seguro, para el desempeño de su profesión, se le privaría de la licencia de trabajo, y del ejercicio profesional.

F

Factura: Documento derivado de una operación comercial en la que ha de constar el nombre, apellidos o denominación social, número de identificación fiscal y domicilio, tanto del expedidor como del destinatario; la descripción de la operación y la contraprestación total, el lugar y fecha de emisión.

Fallido: Crédito, préstamo o deuda comercial a la que no se hace frente por insolvencia del deudor.

Farming: Cultivo de la base de datos de clientes. Es un uso importantísimo de las acciones de marketing, relacionadas con la fidelización del cliente. Como estrategia de marketing, implica el desarrollo de un trabajo paciente, sistemático y continuado en el tiempo. Las nuevas tecnologías, facilitan todo este trabajo enormemente. Es una actividad típica del agente especializado en la venta. Resumiendo, hay que dar algo para recibir algo, es decir, buen trabajo e imagen, unido a un obsequio, y a su vez unido, a un buen seguimiento, darían lugar, a un recuerdo constante de la marca que lo realiza. Es

una forma muy buena de captar “Referral” en EEUU (agentes, clientes, amigos, familiares, etc.).

Feedback: Retroalimentación periódica.

Fianza: Obligación subsidiaria que asegura el cumplimiento de una obligación principal contraída por un tercero. Cuando se obliga a uno a pagar o a cumplir por un tercero, en caso de hacerlo éste (artículo 1822 del Código Civil español).

Fideicomiso: Disposición testamentaria, por la que se encomienda una herencia a alguien, para que haga con ella lo que se le encargue.

Fiduciario: Persona a la cual se le encarga una propiedad, o un poder de parte de otra. Un corredor de bienes raíces, que representa a un vendedor o un comprador, se considera un fiduciario. Otros ejemplos de fiduciarios son, los fideicomisarios, ejecutores y tutores.

FII: Fondos de Inversión inmobiliaria. Es una figura principalmente financiera o bancaria. Tributan al 1% en el impuesto de sociedades, y están obligadas a tener un 50% de su patrimonio en viviendas en alquiler o residencias de estudiante o residencias de ancianos (podrán adquirir viviendas en construcción con limitaciones y no realizar promociones inmobiliarias). Tienen un régimen de supervisión especial y de mayor transparencia, a cargo de la CNMV (Comisión Nacional del Mercado de Valores).

Finca: Superficie terrestre individualizada y separada física o legalmente de las contiguas, sobre la que un sujeto de derecho ejerce relaciones de dominio. Puede ser rústica o urbana.

Floor Time: Contratos obtenidos dentro de la agencia en EEUU.

Franquicia: Exención en favor de una persona o entidad respecto al pago de determinados tributos o derechos.

FSBO: For Sell by Owner. Clientes que han puesto su vivienda a la venta sin dirigirse a un agente en EEUU.

G

Garantía: Acción y efecto de afianzar lo estipulado. Cosa o medida que asegura y protege contra algún riesgo o determinada necesidad. Pueden ser:

- Acuerdo, generalmente por escrito, entre un prestamista y un prestatario, para prestar dinero, en una fecha futura, en conformidad con condiciones previamente establecidas.
- Promesa de una parte, de saldar una deuda, o de hacer una obligación asumida por otra, si la parte original no paga, o no actúa de acuerdo a lo indicado en el contrato.

- Una promesa obligatoria, hecha en el momento de la venta, donde el vendedor le garantiza al comprador, algunos aspectos sobre la condición de la propiedad en cuestión.

Garantía real: Se dice de la garantía basada en la sujeción de bienes muebles o inmuebles al cumplimiento de una determinada obligación. Propiedad entregada en garantía por deuda. Por ejemplo, los bienes inmuebles como garantía para un préstamo.

Gastos de gestoría: Son los gastos de tramitación de la escritura, de las liquidaciones de impuestos a Hacienda y de las gestiones en el Registro de la Propiedad que realiza un profesional independiente.

Gastos de Notario: Son los honorarios del Notario, tanto para la compra como para la hipoteca. Establecidos legalmente, se calculan en función del importe de la compra, y de la responsabilidad hipotecaria respectivamente.

Gastos del Registro de la Propiedad: Gastos derivados de la inscripción de escrituras de compraventa y de hipoteca en el Registro de la Propiedad. Establecidos por ley, se calculan en función del importe de la compra y de la responsabilidad hipotecaria respectivamente.

Gazump: Rechazar un acuerdo de venta para aceptar a última hora una oferta más alta o más baja. Situación que consistente en cambiar el precio de inmuebles en venta en el último minuto, está llegando a nuevos extremos en España. Los términos Gazumping y Gazundering, no se utilizan en EEUU, ya que cada estado tiene diversas leyes y tradiciones.

Gazundering: Recortes a la baja en el precio final de venta, en los momentos anteriores de la firma del contrato privado o de la firma de la escritura pública, de compra-venta, es decir, un regateo en el último instante. Es un arma del comprador.

Gazumping: Arma del vendedor, para elevar el precio del inmueble porque este tenía otra oferta mayor.

Generación X: Nacidos entre 1960 y 1980, se incorporaron al mercado laboral, con más formación que experiencia. Fueron los primeros en cobrar sus esfuerzos en incentivos, y en cambiar de trabajo para mejorar su grado de responsabilidad.

Generación Y: Son hijos de la era digital, la conciliación y el tiempo libre. Trabajan para vivir, a menos que se les ofrezca una carrera y proyecto atractivo. No entienden de jerarquías.

Gestor: Persona contratada para defender los intereses concretos de otro, ocupándose de su negocio.

Gestor de comunidades: Dinamizador de contenidos (Community Manager). Es una profesión cada vez mayor y en desarrollo. Trabajan para construir, crecer y gestionar, comunidades virtuales en torno a una marca o causa.

Gravamen: Representa una carga que se impone sobre determinados bienes o rendimientos obtenidos.

H

Habilitar: Autorizar a una persona para realizar actos jurídicos, otorgándole de este modo capacidad de obrar.

Hecho imponible: Circunstancia o situación fijada por ley, que de producirse, origina el nacimiento de la obligación de contribuir.

Hipoteca: Derecho de garantía en bienes inmuebles, dado por un prestatario a cambio de un préstamo del prestamista, para permitir que el prestatario pueda, por ejemplo, adquirir bienes inmuebles. El prestamista, tiene un derecho de garantía (hipoteca), sobre la propiedad, y el prestatario realizará los pagos regulares, incluyendo intereses, para reducir el monto del préstamo hasta cancelarlo. La comisión (generalmente es un porcentaje del monto prestado), puede incluir los costos de la preparación de la documentación del préstamo, una verificación de solvencia y una tasación. Derecho real de realización de valor, establecido en función de garantía de una obligación dineraria de carácter accesorio e indivisible, de constitución registral que recae directamente sobre bienes inmuebles, ajenos y enajenables, y que permanecen en impagado. Cantidad que queda a deber en contratos de compraventa o créditos que no son recuperables a su vencimiento. Sujeta directa e inmediatamente, los bienes sobre los que se impone, cualquiera que sea su poseedor, al cumplimiento de la obligación para cuya seguridad fue constituida.

Hipoteca con tasa de interés ajustable (“ARM”): Hipoteca que le permite al prestamista, ajustar la tasa de interés de la hipoteca, basándose en los cambios de un índice económico previamente determinado. Cuando las tasas de interés cambian, los pagos mensuales de la hipoteca aumentarán o disminuirán, pero generalmente están sujetos a un tope.

Hipoteca del tipo “Balloon”: Cuando el capital y el interés de un préstamo, se amortizan en un periodo más largo que el del préstamo. Por ejemplo, una amortización de 30 años y un periodo de 5. Al finalizar el periodo de 5 años, se debe pagar una parte del capital pendiente del préstamo. Al capital principal que se debe pagar en el vencimiento se lo denomina “balloon” (globo).

Hipoteca inmobiliaria: Derecho real de realización de valor, establecido en función de garantía de una obligación dineraria de carácter accesorio e indivisible, de constitución registral que recae directamente sobre bienes inmuebles, ajenos y enajenables, y que permanecen en la posesión de su dueño.

Hipoteca inversa: Pensión vivienda o complemento hipotecario. Es un préstamo hipotecario especial por el cual no se pagan cuotas, al contrario, se cobra mensualmente una renta. Se produce cuando una persona mayor de 65 años, o que se encuentre en situación de dependencia severa, o de gran dependencia, transmite su vivienda habitual a cambio de una renta vitalicia, para sufragar sus gastos personales, y con la posibilidad de seguir residiendo en dicha vivienda hasta su fallecimiento. Al fallecimiento de la persona, que contrató la hipoteca inversa, suele existir la posibilidad de que los

herederos, tengan un plazo para decidir si prefieren que la entidad financiera venda la vivienda, y recupere así el dinero que el fallecido obtuvo gracias a la hipoteca (pudiendo obtener el dinero restante de la venta, en caso de que fuera superior a la suma del dinero desembolsado por la entidad financiera teniendo en cuenta los intereses), o bien, pagar los herederos esa cantidad, y liberar así a la vivienda de su carga, pudiendo heredarla como cualquier otro bien. Es un producto que en España, comercializan bancos y cajas de ahorros.

Hipoteca legal tácita: En relación con los tributos que gravan periódicamente los bienes y derechos inscribibles en un registro público o sus productos, la hacienda tiene preferencia sobre cualquier otro, aunque haya inscrito sus derechos, para cobrar las deudas no satisfechas por el año natural en que ejercita la acción administrativa de cobro y por el anterior.

Hipoteca Subprime: Es aquella hipoteca considerada de riesgo, por aquel a quien se concede. El prestatario tiene unas condiciones fuera de lo que una entidad bancaria normal aceptaría, bien porque no tiene un trabajo estable, bien porque empieza a trabajar, bien porque sus ingresos no son recurrentes o porque no se pueden demostrar mediante nóminas-recibos, etc., y con éstas características éstos prestatarios no tienen acceso a avales bancarios.

Home Staging: Preparación para la venta o puesta en escena inmobiliaria. Es una técnica de adaptación y de decoración, de un inmueble, con el único objetivo de permitir a los propietarios vender rápidamente el bien inmueble. Consiste simplemente en valorizar mejor el espacio, es decir, de presentar a los visitantes un alojamiento bajo su mejor perfil. Arreglar la vivienda de manera armoniosa, haciendo hincapié en el ambiente, que ante todo debe ser cálido. Esta técnica de marketing, permite hasta cierto punto preparar correctamente un bien inmueble para su venta.

Hot Sheet: Propiedad caliente en EEUU (nueva en la MLS).

I

IBI: Impuesto sobre bienes inmuebles. Impuesto de carácter directo, real, de titularidad municipal y carácter obligatorio, cuya gestión se comparte entre la administración del estado y los ayuntamientos exactores. El IBI grava la propiedad de bienes inmuebles, rústicos o urbanos, situados en el término municipal del ayuntamiento de la imposición, la titularidad sobre los mismos de un derecho real de usufructo o de superficie y/o la titularidad de una concesión administrativa sobre bienes de dominio público o sobre los servicios públicos a los que se hallen afectados.

IDX: Internet Data Exchange. Sistema de intercambio de información, que los agentes pueden utilizar para sus páginas web particulares en EEUU.

ILM: Administración del Ciclo de Vida de la Información-Information Lifecycle Management.

Imagen corporativa: Es la forma o modo, que identifica el público a la empresa a través de colores, logos, etc., que por lo general, se pretende que no generen dudas ni confusiones, con otros marcos.

Impronta: La toma de decisiones iniciales, no solo se basan en lo que se encuentra disponible en su entorno, sino que se atienen a su decisión, una vez tomada.

Impuesto sobre bienes inmuebles: Impuesto a la propiedad inmueble, cuyo monto depende del valor de la propiedad.

Impuesto sobre el incremento de valor de los terrenos de naturaleza urbana: Plusvalía municipal. Impuesto directo, de devengo no periódico, sino instantáneo, municipal y de establecimiento voluntario por los ayuntamientos, a quienes corresponde íntegramente su gestión. Constituye el hecho imponible la obtención de un incremento de valor experimentado por terrenos de naturaleza urbana, puesto de manifiesto como consecuencia de la transmisión de la propiedad de terrenos urbanos por cualquier título, o la constitución o transmisión de cualquier derecho real de goce, limitativo de dominio, sobre dichos terrenos.

Impuestos: Tributos exigidos sin contraprestación cuyo hecho imponible está constituido por negocios, actos o hechos de naturaleza jurídica o económica que ponen de manifiesto la capacidad contributiva del sujeto pasivo, como consecuencia de la posesión de un patrimonio, la circulación de bienes o la adquisición de renta.

Impugnar: Acto que tiene por objeto combatir, contradecir, refutar un hecho anteriormente acaecido.

Incoar: Dar comienzo a un proceso o expediente.

Indemnización: Reparación jurídica pecuniaria del perjuicio que se causa a otro.

Indemnizar: Acción de reparar los daños y perjuicios causados por la falta de cumplimiento de una obligación, por una actuación culposa de carácter civil, o por un delito o falta.

Índice de referencia: En las hipotecas a tipo de interés variable es el valor del mercado financiero que se utiliza para calcular la revisión, a la referencia se añade el diferencial. Es el Banco de España, con el fin de dar objetividad y transparencia a las operaciones financieras, el encargado de la elaboración y publicación de los índices de referencia oficiales.

Inflación: Elevación general del índice de precios, y por tanto pérdida del poder adquisitivo del dinero.

Información confidencial: Información que llega al licenciatario, acerca de un cliente, durante el periodo del acuerdo con el agente, en donde:

- El cliente, dio instrucciones por escrito de mantener la confidencialidad.
- Se explica la posición del cliente en la negociación.
- Se incluye información que podría dañar materialmente, la posición del cliente en la negociación.

El licenciatario, no puede divulgar la información confidencial a menos que:

- El cliente, lo autorice verbalmente o por conducta.
- La ley exija la divulgación.
- Otra fuente divulgue la información.

La información confidencial, no incluye información material sobre el estado físico de la propiedad.

Informe de cierre de operación: Informe, generalmente presentado al cierre, en el que se hace un análisis detallado, de los gastos involucrados en la venta del bien inmueble. También se lo conoce como el “HUD-1”.

Informe de crédito: Informe dado al posible prestamista, sobre la solvencia de un posible prestatario, utilizado para ayudar a determinar la capacidad crediticia.

Informe pericial: Informe que emiten los peritos en un juicio, y que constituye uno de los medios de prueba reconocidos por la ley.

Ingresos brutos mensuales: El monto de ingreso consistente. Establece lo que una persona recibe cada mes, promediado en un plazo determinado. Este monto incluye horas extra, bonos, comisiones e ingresos de dividendos o intereses, siempre que la persona pueda demostrar un historial consistente de esos ingresos, o que no deduzca impuestos, ni parte de los impuestos, que su empleador paga directamente al gobierno.

Inquilino: Titular de una propiedad, bajo un contrato de alquiler, u otro acuerdo de arrendamiento. Arrendatario de una finca urbana, especialmente si está dedicada a domicilio particular.

Insolvencia: Imposibilidad del deudor de satisfacer sus deudas y obligaciones por falta de recursos.

Inspector: Inspector de propiedad o mecánico, que examina una vivienda para evaluar cosas como las cañerías, instalaciones eléctricas, electrodomésticos, sistemas de calefacción y refrigeración, techo y estabilidad estructural.

Interdicto: Juicio posesorio dirigido a decidir provisionalmente acerca de la posesión de una cosa o para reclamar algún daño inminente.

Interés: Monto pagado por el uso de dinero, es decir, el costo de obtener un préstamo. Remuneración que se paga o se recibe por el uso temporal del dinero.

Interés de demora: Es un elemento eventualmente integrante de la deuda tributaria, es el interés legal del dinero vigente a lo largo del período en que aquél se devengue, incrementado en un %. También, interés adicional que se cobra sobre las cuotas impagadas de un préstamo, y en función de los días de retraso en el pago.

Interés legal: Tipo de interés establecido anualmente por el estado a través de la ley de presupuestos aplicable a los particulares en todas sus relaciones activas o pasivas con él.

Interés simple: Interés computado solo sobre el balance principal.

Internet: Es un conjunto descentralizado de redes de comunicación interconectadas que utilizan la familia de protocolos TCP/IP, garantizando que las redes físicas heterogéneas que la componen funcionen como una red lógica única, de alcance mundial.

Invasión: Una mejora (pared, cerco, edificación, paisajismo, etc.), parcial o completamente en la propiedad de otro, en forma ilegal.

Investigación de mercados: Búsqueda y obtención de datos de mercado, de datos relevantes, oportunos, eficientes y exactos, que tienen como objetivo reducir el riesgo en la toma de decisiones comerciales y de marketing. El objetivo básico, es ayudar a la toma de decisiones con la menor incertidumbre posible.

IPC: Índice de precios al consumo. Índice ponderado de acuerdo con el consumo que una unidad familiar media realiza, y que mide el nivel general de precios de ese consumo medio en un momento dado respecto a otro anterior.

IRPH: Índice de Referencia de Préstamos Hipotecarios. Consiste en el tipo de interés medio de los préstamos hipotecarios con un plazo superior a 3 años, para la adquisición libre de vivienda que las cajas de ahorro (IRPH cajas), los bancos (IRPH bancos), o el conjunto de entidades (IRPH media del sector), han concedido durante el mes que se toma como referencia.

IRS: Servicio de Inspección Fiscal- Internal Revenue Service (www.irs.gov). Este servicio es utilizado principalmente en EEUU, para detectar al intruso dentro de la profesión.

ISO: La Organización Internacional de Normalización (ISO), se creó en Londres en 1946 (25 países), iniciando su andadura en 1947, y tiene su sede actual en Ginebra. Esta organización define certificación como "atestación por tercera parte relativa a productos, procesos, sistemas o personas", entendiéndose por atestación, la actividad que se basa en la decisión tomada luego de la revisión, y consiste en autorizar y emitir una declaración, de que se ha demostrado que se cumplen los requisitos especificados. Esta declaración puede ser un certificado o una marca de conformidad.

ISR: Inversión Socialmente Responsable.

ITP y AJD: Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados. Impuesto de naturaleza indirecta cuyo ámbito de aplicación se extiende a las transmisiones patrimoniales onerosas, operaciones societarias y los actos jurídicos documentados.

IVA: Impuesto sobre el valor añadido. Tributo indirecto, que grava el consumo de bienes y servicios producidos o comercializados en el desarrollo de las actividades empresariales o profesionales.

J

Junta de compensación: La ejecución de los planes urbanísticos se puede realizar mediante el sistema de compensación, por el cual los propietarios de los terrenos se

constituyen en juntas de compensación, aportan los terrenos de cesión obligatoria y realizan a su costa la urbanización de dichos terrenos. Las juntas de compensación tienen naturaleza administrativa, personalidad jurídica propia y capacidad para el cumplimiento de sus fines.

Justificante de pago: Documento acreditativo de haber satisfecho la deuda tributaria, emitido por el organismo o entidad que tenga asumida tal función (Tesoro Público, caja de la Hacienda Pública, caja de ahorros, etc.).

K

KM: Gestión del Conocimiento-Knowledge Management.

L

Ley Bretta: Regula la representación simultánea de las dos partes (comprador y vendedor), en una misma transacción inmobiliaria en EEUU. Esto se empieza a considerar ilegal en muchos estados.

Ley de divulgación de bienes inmuebles residenciales (Divulgación del vendedor): Ley de protección del consumidor, para brindar a los compradores el beneficio del conocimiento real del vendedor, acerca de la condición de la propiedad que compran.

Ley de política habitacional (“Fair Housing Act”): Título VIII de los Derechos Civiles de los EEUU, de la Ley de 1968, enmendada, que prohíbe la discriminación en la venta o el alquiler de propiedad residencial en base a raza, color, sexo, nacionalidad, discapacidad o posición familiar. Ley de política habitacional, en ella se encuentra la ley de vivienda justa.

Ley sobre estadounidenses con discapacidades (“ADA”): En 1992, la ley nacional la diseñó, para abolir la discriminación de personas con discapacidades. Ley de estadounidenses con discapacidades.

Licenciario: Agente con licencia de vendedor o agente de arrendamiento.

Liderazgo: Capacidad que tiene una persona, para poder influir en el comportamiento de los miembros de una organización, de tal manera que estos se empeñen voluntariamente en la consecución de los objetivos de la propia organización.

Listado múltiple de casas en venta (“MLS”): Intercambio de información, que publica la puesta en venta de propiedades para sus miembros, con el objetivo de que todos ellos tengan la oportunidad de vender las propiedades, generalmente a cambio de una compensación.

Listado no exclusivo: Publicación donde la agencia o el agente de bienes raíces tiene listado exclusivo, a diferencia de otros agentes u otras agencias, pero el dueño puede vender la propiedad sin un agente, y no tener que pagar una comisión.

Litigio: Controversia, pleito o disputa en un juicio.

Locación con opción de compra: Arrendamiento, donde el arrendatario tiene derecho a comprar la propiedad. Para que la opción de compra sea válida, el precio y los términos de la compra, deben establecerse en el acuerdo. El periodo opcional de tiempo, puede durar todo el arrendamiento, o solo durante parte de éste. Forma contractual muy importante en la actualidad, tanto en EEUU como en España, debido a la situación de crisis crediticia internacional, que sufrimos hoy en día.

Local de negocio: Son las edificaciones, construcciones e instalaciones que se utilicen para cualesquiera actividad empresarial o profesional así como las superficies cubiertas o sin cubrir, abiertas o no al público, que se destinen a dicha utilización.

Lucrativo: Entrega sin contraprestación, es decir, sin recibir nada a cambio.

Lucro: Ganancia que se obtiene de una cosa.

Lucro cesante: Utilidad o ganancia que una persona deja de obtener por la actuación de otra y que genera la responsabilidad de ésta en orden a su abono.

M

MAAN: Mejor alternativa para un acuerdo negociado. En inglés BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement). Es una herramienta diseñada por los expertos en negociación de la Universidad de Harvard (Harvard Project Negotiation).

MADRID EXCELENTE: Es la marca de garantía del Gobierno de la Comunidad de Madrid para reconocer y certificar la calidad y la excelencia en gestión de las empresas con el fin de fomentar la competitividad del tejido empresarial. Es una iniciativa para otorgar una marca de calidad a las empresas madrileñas. El sello Madrid Excelente no se fija en un producto o servicio, sino que analiza la calidad global de la gestión de la empresa, es decir, la organización es observada a 360 grados.

Mailing: Reparto del correo. En EEUU siempre tendrá que ser realizado por personal contratado por la empresa de correos.

Mala fe: Dolo, actuación intencionadamente maliciosa por la que se lesiona un derecho ajeno o no se cumple el propio.

Mancomunidad: Se da cuando en un crédito concurren varios acreedores o deudores estando la deuda dividida entre ellos.

Mandamiento judicial: Comunicación librada por el juzgado para la práctica de alguna diligencia, embargo, desahucio, anotación en el registro de la propiedad, etc.

Marca: Es una creación gráfica colocada en la parte exterior del producto o servicio, que sirve para identificarlo y diferenciarlo de los demás (competencia). No existiría el marketing, sino existiese la marca. Representa una necesidad comercial de ofrecer garantía. El éxito de una empresa inmobiliaria podría salir de resolver la ecuación, marca más clientes más gestión más calidad del producto, en el que la marca sería la variable más relevante de la ecuación (en la mayoría de los casos), seguida de los

clientes, de la gestión, y por último, de la calidad del producto (muy similar en todos los competidores del mercado).

Marketing: Conjunto de técnicas y políticas orientadas a la optimización del precio, distribución del producto y promoción, que satisfacen las necesidades del consumidor, para obtener el mejor beneficio a corto y medio plazo, estando esta técnica centrada básicamente en lo relativo al mercado, y no a la imagen de la empresa.

Marketing Director: Es una herramienta, que permitirá realizar el marketing más eficaz. Permite a cualquier empresa, realizar una campaña de comunicación en diez minutos, a través de correo electrónico, SMS y correo ordinario. A través de “Marketing Director”, una empresa, podrá comunicar con sus clientes y contactos, haciendo uso de ideas creativas y de diseño, pudiendo gestionar la información de clientes, y además, utilizar un sistema automatizado de envío de correos electrónicos, mensajes a móviles y envíos por correo ordinario.

Marketing intelligence: Ayuda a entender lo distintos aspectos del mercado (lugar donde se relacionan comprador y vendedor).

Marketing research: Constituye una herramienta para las relaciones públicas, ya que este configura un conjunto de técnicas para el estudio de opiniones, cuya función es minimizar el riesgo en toma de decisiones empresariales y financieras. Este marketing, constituye una herramienta aplicable a las relaciones públicas, y su uso es totalmente necesario en las agencias inmobiliarias, ya que de lo contrario nos exponemos a una incorrecta toma de decisiones, por basarnos en informaciones deficientemente contrastadas.

Mayoría: Número mayor de votos en una votación, sin llegar a la mayoría absoluta.

Mayoría absoluta: En una votación se obtiene mayoría absoluta en una propuesta cuando ésta es aceptada o rechazada por la mitad más uno de los votos posibles.

Media: Suma de todos los datos, dividida por el número de datos.

Media aritmética: se calcula igual que la media, pero multiplicando cada valor por el número de veces que se repite.

Medir: Consiste en asignar números a los sucesos, elementos, objetos, atributos, etc., según unas normas predeterminadas. Al utilizar diferentes reglas para la asignación de los números, un mismo número puede dar lugar a diferentes interpretaciones, ello da lugar a la existencia de diferentes escalas de medida.

Mejora: Porción de la herencia que el testador debe dejar a alguno o algunos de sus herederos legítimos, además de la legítima que les corresponde por ley.

Mejoras: Generalmente construcciones, pero pueden incluir cualquier estructura permanente, u otra urbanización como una calle, utilidades, paisajismo, etc. También, obras conducentes a un mayor aprovechamiento o disfrute del inmueble, por incorporación de nuevos elementos o sustitución de los existentes por otros de mayor calidad.

Mentoring: Es la relación entre dos empleados de la misma empresa, de distinto nivel jerárquico, la cual se basa en la ayuda al desarrollo profesional y personal, por parte del empleado de mayor nivel al empleado de menor nivel jerárquico, con las transferencias de conocimientos, visiones y opiniones que sean pertinentes. Es un método proactivo y se retroalimenta periódicamente por sí solo, lo que incrementa las relaciones personales, y es altamente motivador. Es un gran transmisor de experiencias y conocimientos, y fideliza bastante al personal con la empresa. Es algo similar a lo que ya se conoció como plan de sucesiones (para la alta dirección), en las empresas en el pasado. Se pretende establecer un seguimiento de cerca de las personas clave de la organización (aunque no se trate de la alta dirección), perpetuando el conocimiento crítico, una vez que ya se ha asegurado el mantenimiento del conocimiento explícito.

Mercado: Cualquier conjunto de mecanismos mediante los cuales los vendedores y compradores (en su caso, los agentes intermediarios), entran en contacto para comerciar los bienes y servicios que se ofertan y se demandan. En el caso de los inmuebles, se trata de un mercado local. Es decir, el mercado existe allí donde radica el inmueble. El propio nombre lo indica, es un inmueble, no se puede mover o desplazar.

Mercado hipotecario: Aquel donde se negocian créditos y préstamos con garantía de bienes inmuebles y los valores empleados para su financiación.

Métodos descriptivos o de interdependencia del análisis multivariante: Tratan de dar significado a un conjunto de variables o bien tratan de agrupar las cosas, es decir, cuando realizamos un estudio de segmentación.

Métodos explicativos o de dependencia del análisis multivariante: Son técnicas que diferencian entre variables independientes (explicativas), y variables dependientes (a explicar). El objetivo principal de los métodos explicativos bidimensionales es encontrar la relación existente entre la variable dependiente y la independiente. Se emplean para explicar o proyectar la variable dependiente con base en una o más variables independientes.

Minuta: Cuenta que los abogados y profesionales pasan a sus clientes detallando sus honorarios.

Mora: Situación que se produce por la tardanza unilateral en el cumplimiento de una obligación.

Moratoria: Aplazamiento o retraso acordado en el pago del principal o interés de una deuda.

MSC: Marketing Social Corporativo.

Multa por pago anticipado: Monto que el prestamista, puede cobrar al prestatario, por el pago anticipado de una deuda. Esta multa, compensa al prestamista, por el interés del préstamo, que en la actualidad no estuviera recibiendo.

Multimillion Dollar Agent: Top Gun. Agente estrella, en EEUU.

Multiple Listing: Es una modalidad del “Exclusive Listing”, que obliga a incluir la publicación de las características del inmueble objeto de dicho contrato en una MLS. Es la forma más habitual de contrato firmado en EEUU con las agencias, y a través de este tipo de contrato, se obtienen muchas sinergias positivas. El agente, está expresamente autorizado y obligado, no solo a aceptar, sino a conseguir la colaboración de otros agentes. Es un gran y fundamental argumento, para la obtención de la firma de la captación en exclusiva. En España, está muy poco desarrollado este contrato o sistema de captación.

Mysterious Shoppers: Compradores misteriosos. Es una técnica, a la que recurren los departamentos de mercadotecnia de las inmobiliarias, para conocer los productos y los precios de la competencia, o bien las consultoras, para realizar estudios de mercado sobre la oferta de compraventa. Esta figura se usa para obtener información sobre viviendas. Pero no solo es un método de análisis, también se emplea para espiar a la competencia.

MyWebTime: Es una versión actual del Portal del Empleado, destinada a mejorar la comunicación (departamento de comunicación interna), y la motivación dentro de la empresa. Proporciona un potente interfaz Web, que presenta toda la información relativa al control de horarios, de una forma clara e intuitiva, y además dispone de un Workflow, que permite que cada implicado en el control horario (trabajador, superior y responsable de recursos humanos), introduzca y valide, la información necesaria en cada momento del procedimiento correspondiente. Con todo ello, El Portal del Empleado de SPEC, tiene enormes ventajas para todos los miembros de la empresa. El Workflow, permite gestionar con agilidad los flujos, en los procedimientos de introducción de datos, corrección de anomalías, planificación, validación y supervisión, evitando errores, y aumentando la eficacia y motivación de los empleados. SPEC es la compañía elaboradora de este espacio virtual.

N

NAR: Asociación Nacional de los Agentes Inmobiliarios-Nacional Association of Realtors en EEUU (www.realtor.org).

NAEBA: Asociación Nacional de Agentes Exclusivos del Comprador- National Association of Exclusive Buyer Agents (www.naeba.org). Los miembros de esta asociación son agentes inmobiliarios que renuncian a captar viviendas en venta, y trabajan sólo para los compradores en EEUU.

Negociar: Obtener un acuerdo con otra u otras partes sobre un asunto, necesidad, diferencia o disputa de interés común y en el que existe algún tipo de discrepancias mutuamente incompatibles. Es un proceso claramente racional y estructurado que pretende llegar a un acuerdo, y así resolviendo el problema o conflicto, partiendo de la base inicial de que hay una diferencia entre intereses.

Net Listing: Contrato de encargo. Los honorarios cobrados por la agencia, son a partir de una cantidad neta para la propiedad pactada de ante mano con esta. Se utiliza en EEUU principalmente, en la venta de suelo y de obra nueva. En EEUU, esta modalidad de contrato está obsoleta, debido a los problemas judiciales planteados con este acuerdo,

ya que los honorarios cobrados, se consideran por la mayoría excesivos, generando con su firma una inseguridad jurídica, y una mala imagen para la agencia. En España, están prohibidos por los colegios de los Agentes de la Propiedad Inmobiliaria (API).

Networking profesional: Consiste en trabajar estratégicamente para lograr una red de contactos de tipo personal o profesional. No se trata tanto de mantener viva la relación con los amigos, sino de crear vínculos con personas de nuestro sector profesional, clientes, etc. La red de contactos, puede ayudar a resolver problemas, a descubrir información, a intercambiar conocimiento y experiencias.

Nota simple: Documento expedido por el Registro de la Propiedad, en el que se declara la situación de cargas respecto a una finca.

Notario: Funcionario público, que autoriza y da fe al contenido de determinados documentos (contratos de compraventa, hipotecas, etc.).

Notificación: Para que las liquidaciones tributarias produzcan la exigibilidad de la deuda tributaria es preciso que sean notificadas al sujeto pasivo con los requisitos esenciales.

Nudo propietario: Es el dueño de una cosa que es objeto de usufructo.

Ñ

O

Objection Handling: Manejo de las objeciones del cliente en EEUU.

Obligaciones de la agencia: Un licenciario tiene la obligación, de actuar según los términos del acuerdo con la agencia o el agente, y de promover los mejores intereses del cliente al:

- Buscar una operación que cumpla con los términos del acuerdo de la agencia, o que sea de alguna otra manera aceptable para el cliente.
- Presentar todas las ofertas al cliente, excepto cuando el cliente lo ordene de otro modo.
- Divulgar hechos materiales acerca de la operación, de los que la agencia tenga conocimiento, y que no sean confidenciales para el cliente.

Oferta: Declaración de voluntad emitida por una persona, y dirigida a otra, u otras, en virtud de la cual, se propone la celebración de un determinado contrato, en condiciones y términos, también determinados. Propuesta para la aceptación. Una oferta debe ser definitiva en cuanto al precio y a los términos. En cuanto a la formación del precio, determina la cantidad de un bien que los vendedores ofrecen al mercado en función del nivel de su valor de venta.

Oferta vinculante: Documento que las entidades financieras, en función de la orden de 5 de mayo de 1994 sobre Transparencia en las condiciones financieras de los préstamos hipotecarios, tienen obligación de entregar al cliente, y que contiene todas las

condiciones financieras del préstamo hipotecario ofertado. La validez de ésta, no puede ser inferior a diez días hábiles a partir de su fecha de entrega.

OLAP: Procesamiento Analítico en Línea-On Line Analytical Processing.

Opción: Contrato que faculta a una persona para que, a su arbitrio y dentro de un tiempo máximo pactado, pueda decidir acerca del perfeccionamiento de un contrato principal frente a otra persona que, de momento, queda vinculada a soportar los resultados de dicha libre decisión del titular del derecho de opción.

Opción de compra: Contrato que otorga al comprador el derecho de comprar un determinado activo a un precio acordado y en una fecha fijada, mientras que para el vendedor surge la obligación de vender ese activo en la fecha y con el precio acordado, si el comprador decide ejercer su derecho. Una de las partes (concedente de la opción), atribuye a la otra (optante o beneficiario de la opción), un derecho que le permite decidir, dentro de un periodo de tiempo, y unilateralmente, la ejecución de un determinado contrato proyectado, en todos sus elementos esenciales.

Opción de venta: Confiere al comprador el derecho (y no la obligación), a vender un determinado activo en la fecha y con el precio pactado, mientras que obliga al vendedor a comprar ese activo en la fecha y al precio acordados, si el comprador decide ejercer su derecho.

Open House: Visitas a propiedades captadas en EEUU. Consiste en publicar en la “MLS” correspondiente, la hora y la fecha, en que se realizara la visita a la propiedad caliente por los demás agentes.

Open Listing: El vendedor del inmueble (propietario), puede vender por su cuenta sin la agencia, y contratar otra agencia a la vez. Es un tipo de encargo poco firmado en EEUU, debido a los posibles conflictos que pueden surgir con las comisiones. En España por el contrario, es el modelo más firmado, y se llama “Nota de Encargo sin Agente Unico”.

Open space: Tendencia que propone un área abierta total, distinguiendo los puestos por funciones y no por jerarquías.

Operación a plazo: Aquella cuyo precio se percibe, total o parcialmente, mediante pagos sucesivos, a condición de que el período transcurrido entre la entrega y el vencimiento del último plazo sea superior a un año.

Optimismo: Tener una fuerte expectativa de que, en general las cosas irán bien, a pesar de los contratiempos, y de las frustraciones.

Outsourcing: No es exactamente lo mismo que subcontratación. Externalización de tareas empresariales relacionadas con las tecnologías de la información o con los procesos de negocio para que sean gestionados por terceros.

P

Pacto: Acuerdo de voluntades. Contrato en sí mismo o alguna de las cláusulas comprendidas en el mismo.

Pacto de recompra: Acuerdo por el que el vendedor se compromete a volver a comprar al comprador lo vendido bajo ciertas condiciones.

Pacto de reserva de dominio: El comprador no adquiere la propiedad de la cosa vendida, hasta el completo pago del precio pactado, conservando dicho derecho el vendedor. Se formaliza en documento público, que tendrá acceso al Registro de la Propiedad (condición suspensiva), que en caso de no cumplirse las condiciones, desaparecerá la inscripción en el mismo.

Pago “Balloon”: La suma del pago único y final, en la fecha de vencimiento de una hipoteca del tipo “balloon”.

Pago inicial (Señal): La parte del precio de compra pagada por un comprador con sus propios fondos, para pagar la diferencia entre el precio de compra y el monto del préstamo.

Parámetro: Es un número que resume la ingente cantidad de datos que pueden derivarse del estudio de una variable estadística. El cálculo de este número está bien definido, usualmente mediante una fórmula aritmética obtenida a partir de datos de la población. Los parámetros estadísticos son una consecuencia inevitable del propósito esencial de la estadística, que es crear un modelo de la realidad.

Partición: Conjunto de operaciones que tienen por objeto la determinación de los bienes que se adjudican a cada uno de los causahabientes, en pago de sus respectivas porciones hereditarias.

Patrimonio: Conjunto de bienes y de derechos que posee una persona una vez aplicadas las deducciones por deudas y obligaciones.

Permuta: Consiste en la entrega de un bien a cambio de otro. Contrato por el cual, uno de los contratantes, se obliga a dar una cosa para recibir otra (artículos 1537 y siguientes del Código Civil español, libro IV, título V).

Personal Branding: Marca personal. Concepto introducido en 1997, por el especialista en marketing Tom Peters en la revista especializada Fast Company.

“PITI”: Capital, interés, impuestos y seguro, son los integrantes del pago de un préstamo, en un préstamo hipotecado.

Plan de medios: Componente más técnico del proceso de comunicación publicitaria, y necesariamente, debe ponerse en manos de especialistas, que disponen de las aplicaciones informáticas, y el acceso a la información necesaria, para planificar la mejor combinación de soportes, con los que acceder al público objetivo señalado.

Plan de negocio: Business Plan. Es una herramienta de comunicación. Es indispensable para las empresas inmobiliarias pequeñas o medianas, que con él, entenderán mejor su producto o servicio, determinarán cuales son sus metas y objetivos, anticiparán posibles problemas y fallos, clarificarán de dónde vendrán sus recursos financieros, tendrán parámetros para medir el crecimiento de la empresa, etc.

Plazo: Cada uno de los pagos regulares y parciales de una obligación. Período de tiempo fijado para el cumplimiento de una obligación o para la realización de un acto.

Plazo de amortización: Es el periodo establecido en el préstamo para su total devolución. La elección del plazo de amortización, deberá hacerla siempre en función de su capacidad de pago.

Población de derecho: La población de derecho de un municipio es el total de residentes inscritos en el padrón municipal de habitantes, presentes y ausentes, adquiriendo la condición de residente en el momento de verificar tal condición.

Podcats: Consiste en la distribución de archivos multimedia (normalmente audio o vídeo, que puede incluir texto como subtítulos y notas), mediante un sistema de redifusión (RSS-formato XML para compartir contenido en la Web), que permita suscribirse y usar un programa, que lo descarga para que el usuario lo escuche en el momento que quiera (no es necesario estar suscrito para descargarlos).

Poder: Documento legal en el que consta la facultad que alguien da a otra persona, para que en lugar suyo y representándole, pueda ejecutar algo. La autorización puede ser total o limitada a determinados actos. Al autorizado se lo denomina apoderado.

Poseión mancomunada: Un tipo de tenencia conjunta, disponible solo para los cónyuges, durante el matrimonio en su residencia principal. Ante la defunción de uno de los cónyuges, el sobreviviente se vuelve el propietario de toda la propiedad.

Power Team: Compuestos por profesionales de otras especialidades, que participan en la creación de un servicio adecuado para cada cliente. Se encargarían de la decoración, del arreglo de la propiedad para la venta (asunto muy importante en la venta de un inmueble en EEUU), tasaciones, ayuda jurídica, inspecciones técnicas, agentes hipotecarios, agentes de seguros, etc.

Precio: Expresión del valor de un bien, obtenido por equilibrio de ambas tendencias de oferta y demanda, es decir, la contraprestación para su transmisión. Este equilibrio fija dos variables, por una parte, el precio, y por otra, la cantidad que el mercado intercambia.

Precio de venta: Es la cantidad de dinero que representa el equilibrio de valor de un bien u objeto, para los diferentes sujetos. Valor objetivo de un bien, es decir, el valor que trasciende a los propios sujetos. Valor real.

Precontrato: Una convención por la cual dos o más personas se comprometen a concluir en tiempo futuro un determinado contrato que no se quiere o no se puede estipular. Aquel que contiene todos los elementos esenciales del contrato posterior,

reservándose las partes la facultad de exigir su puesta en vigor. Debe respetar, todos los requisitos de capacidad, objeto y forma, exigidos por el contrato proyectado.

Prédio: Finca, bien inmueble.

Prenda: Derecho real, constituido en garantía de una obligación sobre cosas muebles por cuya virtud se entregan éstas al acreedor o a un tercero designado de común acuerdo, con el fin de que queden en su posesión hasta el pago completo del crédito y de que pueda procederse, en caso de incumplimiento, a instar la venta de la cosa empeñada, y satisfacer entonces con su importe las responsabilidades pecuniarias que nazcan de la obligación garantizada.

Préstamo: Suma prestada (capital), generalmente devuelta con intereses. Mutuo. Aquel por el que una de las partes, entrega a la otra, dinero o alguna cosa fungible, con la obligación, de devolver otro tanto de la misma especie y calidad.

Préstamo convencional: Préstamo para la compra de bienes inmuebles, no asegurados o garantizados, por un organismo del Estado.

Préstamo de tasa fija: Préstamo, con la misma tasa de interés en la duración del préstamo.

Préstamo Hipotecario: Es un préstamo, que además de contar con la garantía personal del prestatario, se garantiza adicionalmente con un bien inmueble. Junto a la devolución del capital prestado, garantiza también el cobro de los intereses ordinarios, los intereses de demora, las costas y los gastos derivados de una posible reclamación judicial en caso de incumplimiento en los pagos. Se formaliza en escritura, y se inscribe en el Registro de la Propiedad. Puede ser:

- Con tipo de interés variable. Es un préstamo cuyo tipo de interés se revisa trimestral, semestral o anualmente, según alguno de los índices de referencia recomendados por el Banco de España.
- Con tipo de interés fijo. Se trata de un préstamo donde el tipo de interés es el mismo durante todo el periodo de amortización.

Prestatario: Persona que recibe fondos de un prestamista, en la modalidad de un préstamo, y que está obligada a devolver el préstamo, por completo al prestamista, generalmente con interés.

Prima de seguro: Cantidad que debe satisfacer el asegurado, fijada por el asegurador, para disfrutar de la cobertura contratada.

Primera hipoteca: Derecho de garantía sobre bienes inmuebles, que crea un derecho de retención a favor del prestamista, en contra de bienes muebles.

Programación Neurolingüística: Es la parte de la psicología no clínica, que estudia los procesos mentales con el fin de obtener un modelo formal y dinámico de cómo funciona la mente y la percepción humana. Intenta definir patrones (o «programas») directos sobre la conducta humana relacionados con el lenguaje.

Proindiviso: Estado de la propiedad de una cosa cuando pertenece a varias personas en común sin división entre las mismas.

Promesa de compraventa: La promesa de compraventa, debe reunir todos los elementos y estipulaciones, del contrato proyectado, debiendo las partes manifestar su conformidad (artículo 1451 del Código Civil español). Se trataría de una promesa bilateral de compraventa futura.

Promoción: Acciones con carácter promocional, que invitan al consumo de un producto o marca, y que persiguen la venta.

Promotor: Persona que construye o encarga la construcción del edificio.

Propiedad: Derecho de gozar y disponer de una cosa sin más limitaciones que las establecidas por la ley.

Propiedad horizontal: Es la propiedad separada sobre los diferentes pisos y locales de un edificio o las partes de ellos susceptibles de aprovechamiento independiente.

Proporción de gastos de vivienda: Gastos mensuales de un propietario, como un porcentaje de su ingreso mensual.

Prospección: No es un evento, o una acción, sino un proceso. Hay que seleccionar cuidadosamente un público objetivo, que no está obteniendo un buen servicio de otras agencias o de forma particular, y donde se puede ofrecer una ventaja comparativa, estableciendo un plan de ataque para alcanzar esa audiencia (no hacer llamadas de forma aleatoria, grave error). El plan de ataque incluirá, métodos para contactar con los clientes vendedores, una razón para contactar, y una forma sistemática para hacer un seguimiento y mantenimiento de los contactos.

Provisión de fondos: Cantidad depositada para cubrir todos los gastos generados por la hipoteca y la compraventa (impuestos, notario, registro, etc.). Esta cantidad se liquida una vez finalizadas todas las gestiones, con las facturas de los pagos realizados.

Publicación: Instrumento, donde se publica la propiedad del derecho de retención de la hipoteca, los fallos, etc.

Publicación abierta: Autorización por escrito, dada a un agente o a una agencia de bienes raíces por un propietario, que establezca que se le pagará una comisión al agente o a la agencia, al momento del cierre, si ese agente o esa agencia consigue el comprador.

Publicidad: Es una opción de comunicación unilateral que, por lo general, utiliza como soporte los distintos medios de comunicación de masas, y en la que se encuentra recogido el interés comercial de la empresa que la utiliza. Su objetivo final es la venta de una marca.

Publicity: Es la información propagandística aparecida en cualquier medio de comunicación, sin previo pago de tarifa por ella, y con carácter de noticia, favoreciendo a la empresa por la credibilidad que desprende.

Punto: Monto en dólares, que se paga al prestamista por dar un préstamo. Un punto representa el 1% del monto del préstamo. También se los llama “puntos de descuento”.

Q

R

Radón: Gas radioactivo, a veces encontrado en hogares, y que puede provocar problemas de salud.

Rapport: Es la relación de confianza y de respuesta adecuada, según la influencia ejercida en la comunicación, y referenciado a la intermediación inmobiliaria, significaría conectar con el cliente (crear sintonía).

Razón deuda a ingreso: Gastos de deudas a largo plazo, en referencia a un porcentaje del ingreso mensual. Los prestamistas utilizan esta razón, para calificar a los prestatarios para préstamos, generalmente acuerdan una razón deuda a ingreso máxima del 36% (con la crisis está ha bajado bastante).

RDE: Estado en desarrollo de experimentación-Rule Developing Experimentation. Basado en un proceso sistematizado de análisis y experimentación, de las inclinaciones del consumidor, que permitirá descubrir mecanismos de elección de mercado, entrando en la mente del consumidor. Crea una base de conocimiento, para conocer las reglas que originan la aceptación o el rechazo en el público. Como conseguir que la gente quiera los productos incluso antes de que sepa que los quiere. Supone saber científicamente, y no adivinar, el producto más conveniente para su público, y adelantarse a las caprichosas leyes del mercado, lo que nos da una gran ventaja competitiva.

REALTOR: Agente inmobiliario miembro de la Asociación Nacional de REALTORS, quien suscribe un estricto código moral.

REBAC: Consejos de Agentes especializados en compradores en EEUU.

REC: Comisión Estatal Inmobiliaria en EEUU-Real State Commision.

Rechazo: La práctica discriminatoria de negar préstamos o seguros a personas, que intentan comprar o vivir en ciertas zonas.

Recibo: Documento en el que un acreedor reconoce expresamente haber recibido del deudor dinero u otra cosa con efecto de pago o cumplimiento de una obligación.

Reconocimiento de deuda: Acto, expreso o tácito, por el cual el deudor admite o reconoce la existencia de su deuda.

Recurso: Acción que la ley concede a las partes en un juicio, o al que está incurso en un procedimiento administrativo, para reclamar contra las resoluciones que consideren no ajustadas a derecho o contrarias a sus intereses.

Redención: Liberación de cargas mediante la entrega o devolución del capital recibido en préstamo.

Redes Sociales: Estructuras sociales compuestas de grupos de personas, las cuales están conectadas por uno o varios tipos de relaciones, tales como amistad, parentesco, intereses comunes o que comparten conocimientos.

Reembolso: Se dice de la cancelación por plazos de una deuda devolviendo el principal y los intereses pactados, en el préstamo o crédito.

Referral: Referencias en EEUU-Referrals (agentes, clientes, amigos, familiares, etc.).

Regatear: Buscar la máxima ganancia relativa en el punto mínimo del otro, que a este además se le percibe como un adversario. Negociar requiere de habilidades de comunicación, influencia, persuasión y credibilidad, que evidentemente se aprenden y desarrollan con el tiempo.

Régimen de separación de bienes: En el régimen de separación pertenecerán a cada cónyuge los bienes que tuviese en el momento inicial del matrimonio y los que después adquiera por cualquier título. Asimismo, corresponderá a cada uno la administración, goce y libre disposición de tales bienes.

Registro de la propiedad: Registro público que tiene por objeto la inscripción de los bienes inmuebles y de su titularidad, así como de todos los cambios y limitaciones de derechos que sufran. El acto de registrar o archivar documentación, relacionada a los intereses en bienes inmuebles en el registro público, dando aviso a futuros compradores, acreedores y otras partes interesadas.

REIT: Real Estate Investment Trust. Es un nuevo producto de inversión, a medio camino entre el fondo inmobiliario abierto, y la tenencia de acciones de empresas inmobiliarias, con algunas particularidades en ambos casos, tanto en la constitución de la cartera, como en el tratamiento fiscal. Normalmente, se constituyen a modo de sociedad de inversión que cotiza en Bolsa, y que debe cumplir una serie de requisitos para poder operar. Sociedades Cotizadas de Inversión en el Mercado Inmobiliario (Socimi), la versión española de los REIT.

Relación préstamo a valor: Relación entre el monto del préstamo, sobre una casa y el valor total de la propiedad. Por ejemplo, si recibe un préstamo por 33.250 \$ sobre una casa que cuesta 35.000 \$, la relación préstamo a valor es de 95% (33.250 dividido por 35.000).

Relaciones públicas sociales: Valoración que se muestra a la opinión pública, de lo que la compañía aporta a la sociedad, bien sea por el mantenimiento de los puestos de trabajo propios, o bien por los relacionados con los proveedores o clientes, directa o indirectamente (departamento de comunicación interno y externo).

Relooking: Renovar o transformar nuestros espacios, otorgando las sensaciones que se identifiquen, con nuestros deseos y el estilo de vida personal.

Renta: Utilidad o beneficio que rinde anualmente una cosa, o lo que de ella se cobra. Cantidad que paga, en dinero o en especie, un arrendatario.

Rentabilidad: Obtención de beneficios o resultados en una inversión o actividad económica.

Reparaciones: Operaciones necesarias para que el bien pueda ser utilizado según su naturaleza y características originales.

Requerimiento: Intimación para que se haga o deje de hacer alguna cosa, o para que se manifieste una postura con respecto a un asunto.

Resarcir: Indemnizar o compensar.

Rescisión: Acción de contenido jurídico dirigida a dejar sin efecto un contrato válidamente celebrado, por causa de accidentes externos que dan lugar a un perjuicio económico para alguno de los contratantes.

Resguardo: Documento donde consta que se ha realizado un pago o una entrega.

Resolución: Decreto, providencia, auto, fallo o sentencia de una autoridad judicial o gubernativa. Acción de dejar sin efecto real un contrato celebrado válidamente.

“RESPA”: Ley de procedimientos en el cierre de transacciones de bienes raíces. “RESPA”, es una ley nacional, que obliga a los prestamistas a brindar información a los prestatarios de hipotecas, sobre los costos aproximados de los acuerdos, y también regula a los que ofrecen acuerdos a los vendedores y compradores de viviendas.

Responsabilidad civil: Obligación de resarcir los daños y perjuicios causados por uno mismo o por un tercero cuando no existe vínculo obligacional previo.

Responsabilidad Hipotecaria: Es la suma de todos los conceptos que son garantizados mediante la hipoteca (el capital prestado, los intereses ordinarios y los de demora, costas judiciales, gastos, etc.). Representa la cantidad máxima de que responde la finca hipotecada en caso de impago del préstamo. Sobre esta cantidad es sobre la que se calculan los gastos de formalización de una hipoteca.

Retracto: Derecho de adquisición preferente a favor de determinadas personas en el caso de la venta de bienes, en virtud del cual pueden subrogarse en el lugar del comprador, y en las mismas condiciones convenidas para el mismo.

Retracto arrendaticio urbano: Derecho que, por concesión legal, corresponde al inquilino o al arrendatario de un local comercial para admitir la propiedad de viviendas o establecimiento que ocupa para sus actividades en caso de ser transmitidas a un tercero subrogándose en los derechos y obligaciones.

Retranqueo: Distancia mínima de la propiedad colindante.

Revocación: Cancelación.

RICS: Organismo de certificación internacional en valoración de inmuebles-Royal Institution of Chartered Surveyors. Las valoraciones transparentes con normas internacionales y reconocidas, comprenden una parte fundamental en la inversión a la hora de valorar los activos, para reducir incertidumbres.

ROI: Retorno de la Inversión, o índice de dinero ganado o perdido en una inversión respecto al monto de dinero invertido.

RSC: Responsabilidad Social Corporativa-Corporate Social Responsibility.

Ruptura de contrato: Interrupción del funcionamiento normal de un contrato de forma unilateral y sin mediar una causa justificada.

S

Sanción: Pena que la ley o las partes de un contrato imponen al que infringe sus normas. Acto solemne por el cual se autoriza o reconoce la vigencia de una norma jurídica.

Segmentación de mercados: Procedimientos estadísticos, que partiendo de la información obtenida sobre las bases de segmentación, permitan dividir el mercado en segmentos.

Segregación: Operación por la que se separa parte de una finca inscrita en el registro de la propiedad para formar otra nueva.

Segunda vivienda: Segunda residencia. Es aquella finca que no constituye la residencia habitual. A la hora de solicitar un préstamo hipotecario, lo habitual, es que la entidad financiera nos ofrezca un porcentaje máximo, sobre el valor de tasación inferior al de la vivienda habitual.

Seguro: Contrato por el cual una entidad aseguradora responde del daño que sobrevenga a los bienes o a las personas asegurados, a cambio del pago de una cantidad libremente fijada por las partes en concepto de prima.

Seguro contra riesgos: Contrato de seguro, donde la aseguradora paga por pérdidas en una vivienda por ciertos riesgos, como incendio, a cambio de los pagos regulares de primas por parte del comprador (o el costo del seguro).

Seguro de daños del hogar: Es un seguro obligatorio básico para formalizar una hipoteca. Asegura durante la vida de la hipoteca, los riesgos que puedan producirse en el continente (no en el contenido), de la vivienda hipotecada.

Seguro de vida hipotecario: FIAP. Seguro hipotecario, con un tipo de plazo de tiempo. El nivel de cobertura es inferior, a medida que el balance de la hipoteca baja. En el caso de que el prestatario fallezca mientras el seguro siga en pie, la deuda se paga automáticamente por ingresos de seguros. Es un seguro que garantiza la amortización del préstamo, en caso de fallecimiento, invalidez absoluta y permanente, según el capital contratado.

Seguro del propietario:

- Seguro contra riesgos múltiples generalmente llamado “Póliza multilineal”. Los propietarios de viviendas privadas, pueden adquirir esta póliza para cubrirse ante el riesgo de pérdida de la vivienda y de contenidos, en caso de incendio o de daños provocados por el viento, robo, responsabilidad por propiedad dañada y responsabilidad personal, entre otros.
- Seguro del título para el propietario.

Seguro del título: Seguro por el pago de una cantidad determinada de fondos, por pérdidas causadas por defectos en el título del bien inmueble.

Seguro hipotecario privado (“PMI”): Seguro generalmente requerido por un prestamista, cuando el pago inicial del prestatario es menor al 20% del precio de la compra. Esto permite al prestamista dar un préstamo convencional, con un porcentaje superior del valor de la propiedad. El costo del seguro hipotecario privado, está generalmente incluido, en el pago mensual de la hipoteca del prestatario.

Seguro multiriesgo hogar: Seguro del hogar, con una cobertura más amplia que puede incluir los riesgos del continente, contenido y la asistencia en el hogar.

SEM: Search Engine Marketing. Funciones centradas en la promoción y posicionamiento en buscadores.

Señal (Pago inicial): Suma de dinero, que un comprador da a un vendedor de bienes raíces, para demostrar su intención de comprar la propiedad, y para ayudar a demostrar su capacidad para hacerlo.

SEO: Search Engine Optimization. Mejoran la visibilidad de una página Web en los buscadores.

Servidumbre: Gravamen impuesto sobre un inmueble en beneficio de otro perteneciente a distinto dueño. El inmueble a cuyo favor está constituido la servidumbre se llama predio dominante; el que la sufre, predio sirviente. También se puede establecer servidumbres en provecho de una o varias personas, o de una comunidad a quienes no pertenezca la finca gravada. Permiso para utilizar la tierra de otro, autorizando al titular de la servidumbre, a gozar de su uso específico y limitado, a privilegiarse o beneficiarse de, por ejemplo, la instalación de cloacas, de líneas de corriente eléctrica, etc.

Settlement Agreement: Honorarios y reparto de cantidades en EEUU. Liquidación final de cantidades.

SGC: Sistema de Gestión de Calidad.

Short Sale: Ventas con descuento (“short sales”), es decir, viviendas procedentes de sus dueños, pero que se venden por debajo del valor de la hipoteca, como medida desesperada antes de entrar en todo el proceso de desahucio. Estas fueron transferidas por personas o entidades altamente motivadas a deshacerse de la vivienda de forma rápida, y para los que optimizar el precio al máximo no es una prioridad. Esto explica,

que los vendedores particulares, están encontrando grandes dificultades para encontrar compradores.

SII: Sociedades de Inversión Inmobiliaria. Principalmente dedicadas al alquiler de edificios en España. Tributan al 1% en el impuesto de sociedades, y están obligadas a tener un 50% de su patrimonio en viviendas en alquiler o residencias de estudiante o residencias de ancianos (podrán adquirir viviendas en construcción con limitaciones y no realizar promociones inmobiliarias). Tienen un régimen de supervisión especial y de mayor transparencia, a cargo de la CNMV (Comisión Nacional del Mercado de Valores).

Sistema séptico: Sistema de aguas residuales por donde los desechos se drenan, a través de cañerías hasta el pozo séptico.

Social Media Analyst: Analiza las tendencias del mercado a través de los medios sociales y mejora la estrategia de la empresa en los mismos.

Sociedad de gananciales: Mediante la sociedad de gananciales se hacen comunes para el marido y la mujer las ganancias o beneficios obtenidos indistintamente por cualquiera de ellos, que les serán atribuidos por mitad al disolver aquélla.

Stakeholders: Grupos de interés de la empresa (empleados, clientes, accionistas, proveedores, sociedad en general, etc.).

Start-up: Puesta en marcha.

Status Quo: Equilibrio.

Subarrendador: Quien da alguna cosa en subarriendo.

Subarrendar: Dar o tomar en arriendo una cosa de otro arrendatario de la misma y no el dueño de ella ni de su administrador.

Subarrendatario: Persona que recibe del arrendatario el uso del bien y paga por ello un precio.

Subarriendo: Arrendamiento de un bien que se tiene arrendado a su titular.

Subasta: Sistema de venta basado en la competencia directa, y generalmente pública de los compradores para presentar una oferta mejor. El bien subastado se adjudica al comprador que más dinero haya ofrecido por él.

Subrogación: Acreedora. Se refiere al acto por el cual el prestatario, cambia su préstamo a otra entidad financiera, que le ofrece mejores condiciones. Se suele gravar con la comisión de subrogación.

Subrogacion de titulares: Deudora. Sustituir el titular o titulares de una hipoteca, por otro/s, manteniendo las mismas condiciones del contrato.

Suerte: Provocar situaciones distintas (nuevas oportunidades se presentan). Crear suerte, es preparar circunstancias para que se presente la oportunidad.

Superficie construida con elementos comunes: Superficie total del inmueble. Superficie que realmente refleja el catastro, y la que utilizan principalmente, los tasadores a la hora de valorar un inmueble. Todo inmueble en altura, tendrá un coeficiente de participación en los elementos comunes que viene reflejado en el catastro, y en las escrituras, y que sumada a la superficie construida sin comunes, da la superficie construida con elementos comunes. El catastro, muestra normalmente como superficie este dato, pero también describe, qué parte pertenece a elementos comunes, y qué parte al inmueble (construidos sin comunes). Las terrazas, miradores, balcones, etc., que estén cubiertos, computan al 50%. Sin embargo, si la terraza está cerrada por tres de sus cuatro paredes, computará al 100%.

Superficie construida sin elementos comunes: Superficie que incluirá todos los metros cuadrados que estén dentro del perímetro del inmueble. En uso residencial, no se considera superficie construida sin comunes, los espacios de altura inferior a 1,50 metros. Es la más utilizada como útil en la actualidad.

Superficie útil: Toda aquella que se puede pisar dentro del inmueble, entrando todo el interior de una vivienda, pero quedarían excluidas todas las partes que aún estando dentro del inmueble no son útiles, como el espacio de los tabiques (proporciona una idea al comprador, del espacio del que dispondrá para vivir). Sin embargo, a no ser que se tenga el plano de la vivienda original, es difícil de conocer.

T

TAE: Tasa Anual Equivalente. Es el resultado de una fórmula matemático-financiera, que tiene en cuenta el tipo de interés nominal, la frecuencia de los pagos (mensuales, trimestrales, etc.), las comisiones bancarias y otros gastos. Sirve para comparar el coste real de diferentes ofertas, con independencia de sus condiciones particulares. En los casos de préstamo con interés variable, la TAE se calcula suponiendo que los intereses sucesivos sean los de la primera revisión, calculada según el último valor publicado del índice de referencia.

Target: Público objetivo de las acciones de marketing y de comunicación, es decir, ese segmento de consumidores que consideramos como principal clientela (objetivo hacia el que queremos dirigirnos).

Tarifa de impacto: Cálculo municipal de los ingresos imposables, a proyectos de nuevas urbanizaciones, residenciales, industriales o comerciales, para compensar los costos adicionales de servicios públicos, para la nueva construcción.

Tasa de interés: Honorarios de un prestamista, por prestar dinero por un plazo determinado. Generalmente expresado como un porcentaje anual.

Tasa de interés variable: Tasa de interés, que fluctúa a medida que el interés actual sube o baja. En las hipotecas, generalmente hay topes para la frecuencia, y la cantidad de fluctuación.

Tasa porcentual anual: Término usado en la ley de veracidad en el préstamo, para representar el costo total de un préstamo, incluyendo el interés y la comisión del préstamo.

Tasación: Valor estimado del mercado de una propiedad, basado en el análisis de una persona imparcial, capacitada y autorizada para ejercer. Fijación o valoración de los precios máximos y mínimos de un bien realizado por un perito.

Tasador: Persona que está públicamente habilitada para realizar tasaciones. El tasador decide el valor del mercado de una propiedad, basándose en su condición, y en los precios de venta de propiedades comparables recientemente vendidas en la zona. Su trabajo consiste en calcular un valor estimado de mercado, que pueda ayudar al prestamista a decidir, por ejemplo, una suma razonable de préstamo.

Tasador de impuestos: Funcionario público electo, que tasa propiedades con fines tributarios. Determina solamente el valor calculado, no la tasa tributaria.

Tasas: Tributos cuyo hecho imponible consiste en la prestación de servicios o la realización de actividades de derecho público, que se refieran, afecten o beneficien a los sujetos pasivos, cuando concurren las dos circunstancias siguientes: que los soliciten o lo reciban obligatoriamente los administrados; y que no sean prestados por el sector privado.

Tenencia conjunta con derecho a supervivencia: Interés en una propiedad, de dos o más, personas o entidades. Al fallecer uno de los inquilinos conjuntos, sus intereses pasan a manos de los inquilinos sobrevivientes, y no a los herederos del difunto.

Tergiversación: Dar una falsa idea de una propiedad. Puede ser por omisión o por ocultamiento de un hecho material.

Término municipal: Territorio sobre el cual tiene jurisdicción un ayuntamiento.

TIC: Agrupan los elementos y las técnicas, utilizadas en el tratamiento y la transmisión de las informaciones, principalmente de informática, Internet y telecomunicaciones.

Tipo de interés: Porcentaje que se aplica al capital pendiente, para calcular los intereses a pagar por el prestatario, y que forman parte de la cuota.

Título de propietario: En el caso de bienes inmuebles, la evidencia documental de la propiedad es la escritura. El título puede adquirirse mediante la compra, la herencia, obsequio o ejecución de un derecho de garantía, entre otros.

Título valor: Aquel derecho literal y autónomo, incorporado a un documento necesario para su ejercicio y disposición, que legitima al tenedor del documento a reclamar una determinada prestación al emisor del mismo.

TMS: Transaction Management Systems. Los agentes en EEUU, están utilizando las tecnologías más potentes para no perder cuotas de mercado. Estas TMS son utilizadas como herramientas de seguimiento del papeleo de la transacción, y para facilitar testigos de las valoraciones, y son muy importantes para agilizar el trabajo diario de los agentes.

Tomador: Persona a cuya orden se gira una letra de cambio, carta de crédito y documentos análogos.

Tope de la tasa de interés: Es el monto máximo de tasa de interés permitido en un préstamo de tasa ajustable, para cualquier periodo de ajuste, durante la duración del préstamo.

Trainees: Aprendices.

Trámite: Cada una de las diligencias que hay que efectuar en un negocio o procedimiento judicial hasta el momento de su finalización.

Transmisiones lucrativas: Son las que se realizan sin ningún tipo de contraprestación (sucesiones y donaciones).

Transmisiones onerosas: Son las que se realizan con contraprestación (enajenaciones, cambio, etc.).

Traspaso: Cesión mediante precio de un local de negocio hecha por el arrendatario a un tercero, el cual quedará subrogado en los derechos y obligaciones nacidas del contrato de arrendamiento.

TSR: Territorios Socialmente Responsables.

U

Unanimidad: Resultado de una votación en la que todos los votantes están de acuerdo en el objeto y resultado de la misma.

Unifamiliar: Término originariamente utilizado para distinguir una vivienda diseñada para el uso de una sola familia de un edificio. Recientemente, se utiliza para distinguir una casa de una urbanización o condominio.

Urbanización: Ordenanzas, o normas de una ciudad o un condado, que especifican como la propiedad puede disponerse en determinadas zonas.

Uso no conforme: Uso de una propiedad, que no se ajusta a la zonificación del área, pero cuyo uso está permitido. Generalmente la propiedad, se usaba en conformidad con la zonificación, y luego se cambiaba la zonificación.

Usucapión: Modo de adquirir la propiedad de una cosa por posesión o uso ininterrumpido de ella por un tiempo determinado y en las condiciones prescritas por la ley. También se conoce como prescripción adquisitiva.

Usufructo: Derecho real a disfrutar los bienes ajenos con la obligación de conservar su forma y sustancia, a no ser que el título de su constitución o la ley autoricen a otra cosa.

Usufructuario: Titular del derecho de usufructo sobre la cosa propiedad del nudo propietario.

V

Valor: Importe neto que razonablemente podría esperar recibir el vendedor por la venta de una propiedad en la fecha de la valoración, mediante una comercialización adecuada, y suponiendo que existan un vendedor y al menos un comprador potencial, ambos correctamente informados de las características del inmueble, que actúan libremente y que ninguno de ellos tiene un interés especial en la operación. Es la expresión cuantitativa de un bien inmueble en función de sus cualidades intrínsecas o extrínsecas en el tiempo presente. Se entiende por expresión cuantitativa, el valor que apreciamos que tiene ese bien expresado en valores de intercambio (valor subjetivo). Cualidades intrínsecas, son las características técnicas, constructivas, superficie, antigüedad, estado de conservación, orientación, etc. Todas las cualidades que dan lugar al hecho físico y concreto de ese bien. Cualidades extrínsecas son las características que rodean el inmueble como, ubicación, urbanización, grado de consolidación de la zona, precio de la misma, comunicaciones, equipamientos, etc.

Valor catastral: Es un valor legal, que para su cálculo determina la ley propia que regula el catastro, se utiliza como el mínimo valor objetivo de los inmuebles y, en defecto de otros valores, es aplicable en todos los tributos, donde la ley lo exige o como comparativo de otros valores. Valor asignado a un inmueble (vivienda, local, etc.), a efectos del impuesto sobre bienes inmuebles, y lo componen el valor del suelo y el de la construcción, afectada su suma por un índice de aprovechamiento.

Valor de capitalización: Valor obtenido una vez llevadas al tiempo presente, todas las rentas que se pueden obtener en el futuro.

Valor de Comparación: Basado en la comparación del bien tasado con otros semejantes de los que se conozca el precio de venta reciente. Su base es principalmente estadística, y su utilización requiere una serie de cautelas que eviten comparar entre sí inmuebles que puedan resultar diferentes aunque no lo parezcan a primera vista. Consiste en estimar el valor de un inmueble objeto de evaluación a partir de datos de ventas de propiedades parecidas. Exige conocer precios de venta habidos en compraventas similares.

Valor de coste: Es la suma de las inversiones necesarias para reemplazar un activo por otro nuevo de las mismas características (con la misma capacidad y utilidad de la propiedad existente), pero que utilice tecnología y materiales de construcción actuales.

Valor de explotación: Es aquel que el comprador estaría en disposición de pagar por la adquisición de un inmueble en el que pudiera realizar una explotación económica capaz de producirle una tasa de rendimiento interno mínimo, teniendo en cuenta los flujos de caja anuales, en el período o espacio de vida útil de la inversión.

Valor de mercado: Es aquel valor que alcanza la cotización de un bien inmueble, en un lugar determinado y durante un espacio de tiempo definido, en circunstancias normales de oferta o demanda, cuando exista un comprador dispuesto a pagar el precio de venta. El valor más alto que pagaría alguien dispuesto a comprar, y el precio más bajo que aceptaría alguien dispuesto a vender, en una operación entre partes independientes.

Valor de reposición: Es el costo de reproducción del bien, en el que se incluyen los materiales y la mano de obra a su precio actual, y si el bien estuviese realizado, se deducirá la depreciación que ha sufrido (obsolescencia).

Valor en renta: Es el que se determina en función de los rendimientos o beneficios económicos que se obtienen de la explotación que produce el bien inmueble.

Valor en uso: Es aquel que viene determinado por la utilidad del mismo en cuanto es capaz de satisfacer unas determinadas necesidades, lo que le hace, fundamentalmente, ser apreciado como un bien.

Valor justo de mercado: Valor al que una propiedad se pasa entre alguien dispuesto a comprarla, y alguien dispuesto a venderla, quienes tienen conocimiento de todos los hechos pertinentes, y ninguno se encuentra bajo una obligación extraordinaria de comprar o vender.

Valor neto: El interés del propietario de un bien inmueble. En términos generales, es la diferencia entre el valor justo de mercado, y el monto actual que el propietario debe por préstamos en la propiedad.

Valor objetivo: Precio. Valor que trasciende a los propios sujetos.

Valor residual: Valor que se espera recuperar por la enajenación del elemento, cuando deje de estar en funcionamiento, descontando, si procede, los gastos necesarios para realizar su venta.

Valor subjetivo: Que lo determina su finalidad.

Valor real: Valor actual. Precio. Valor en venta por el que se transmite una propiedad determinada y que viene dado por el mercado en el momento presente y en función de la oferta y la demanda existente sobre ese bien, o propiedad, en una localización concreta. Nos viene determinado (aparte del momento de la transacción o de la oferta-demanda que sobre él se da), por un hecho existente o bien inmueble que, en nuestro caso, tiene un valor físico que es precisamente el valor de reposición del objeto (valor objetivo).

Valor venal: Es el precio que estaría dispuesto a pagar un adquirente eventual, teniendo en cuenta el estado y el lugar en que se encuentre dicho bien, especialmente la vivienda.

Valorización: Estimación pericial del valor de mercado de un activo. También, aumento del valor de un activo, lo opuesto a la depreciación.

Variable: Característica que al ser medida en diferentes individuos es susceptible de adoptar diferentes valores.

Varianza: Cambio en un requisito de urbanización, sin cambiar la urbanización, generalmente con respecto a un terreno determinado, bajo determinadas circunstancias. En estadística, mide la distancia existente entre los valores de la serie y la media, calculándose como sumatorio de las diferencias al cuadrado entre cada valor y la media, multiplicadas por el número de veces que se ha repetido cada valor, y el sumatorio obtenido se divide por el tamaño de la muestra.

Vencimiento: Fecha de pago de una obligación financiera.

Venta a crédito: Venta en la que el pago se realiza después de la transferencia física de un bien.

Venta a plazos: Venta a crédito en la que se fijan pagos fraccionados a intervalos de tiempo regulares.

Venta con pacto de retro: Venta en la que el vendedor, mediante la devolución del precio y el abono de una compensación determinada, puede recuperar el bien vendido.

Venta con reserva de dominio: Es una venta a plazo de bienes cuyo dominio se reserva el transmitente hasta el pago del último plazo convenido.

Veracidad en el préstamo: Ley nacional que exige la revelación, total y por escrito, de los términos y condiciones de una hipoteca, y el porcentaje anual a los compradores de viviendas. También se la conoce como la “Regulación Z”.

Verificación Registral: Comprobación de la situación de la finca en el Registro de la Propiedad. Suele realizarse a través de nota simple informativa, aunque también se puede hacer a través del examen directo de los libros, o de la certificación de un Registrador.

Vía ejecutiva: Procedimiento para hacer un pago judicial.

Vivienda: Edificio o parte del mismo destinado a habitación o morada de una persona física o de una familia que constituye su lugar o sede de su vida doméstica.

Vivienda multifamiliar: Edificación diseñada como una vivienda para la convivencia de más de una familia.

VPO: Vivienda de protección oficial. Viviendas a las que la administración concede una serie de ventajas, como exención de impuestos, subvenciones, etc.

W

Web 2.0: Está comúnmente asociado con aplicaciones Web, que facilitan el compartir información, la interoperabilidad, el diseño centrado en el usuario y la colaboración en la World Wide Web (www). Ejemplos de la Web 2.0, son las comunidades Web, los servicios Web, las aplicaciones Web, los servicios de red social, los servicios de alojamiento de videos, las Wikis, blogs, etc..

Wiki: Página Web, cuyo contenido puede ser editado por múltiples usuario a través de cualquier navegador, y dichas páginas, se desarrollan mediante la colaboración de los usuarios, quienes pueden agregar, modificar o eliminar información.

World Wide Web: La Web o www. Es un conjunto de protocolos que permite, de forma sencilla, la consulta remota de archivos de hipertexto, que se desarrollo en 1990, y utiliza a Internet como medio trasmisor.

X

Y

Z

2.1.2.-ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL SISTEMA DE COMERCIALIZACION.

Las organizaciones están estructuradas según un organigrama y una jerarquía concreta, que marcan el grado de responsabilidad, las tareas asociadas y el conocimiento necesario para ocupar un determinado puesto de trabajo (Escalera et al, 2005).

El conjunto de tareas encomendadas a la dirección de comercialización, exige una estructura organizativa capaz de ejecutarlas. La organización de la dirección, se configura con una gran variedad de estructuras organizativas, aunque casi siempre responden a dos modelos, uno de organización por función y otro de organización por producto.

Me centraré en la organización de estas empresas inmobiliarias por función, que consiste en destacar las tareas más fundamentales desde el punto de vista comercial, y situar un responsable para cada una de ellas. Es el modelo tradicional empresarial, que hoy en día está más extendido entre las pequeñas y medianas empresas.

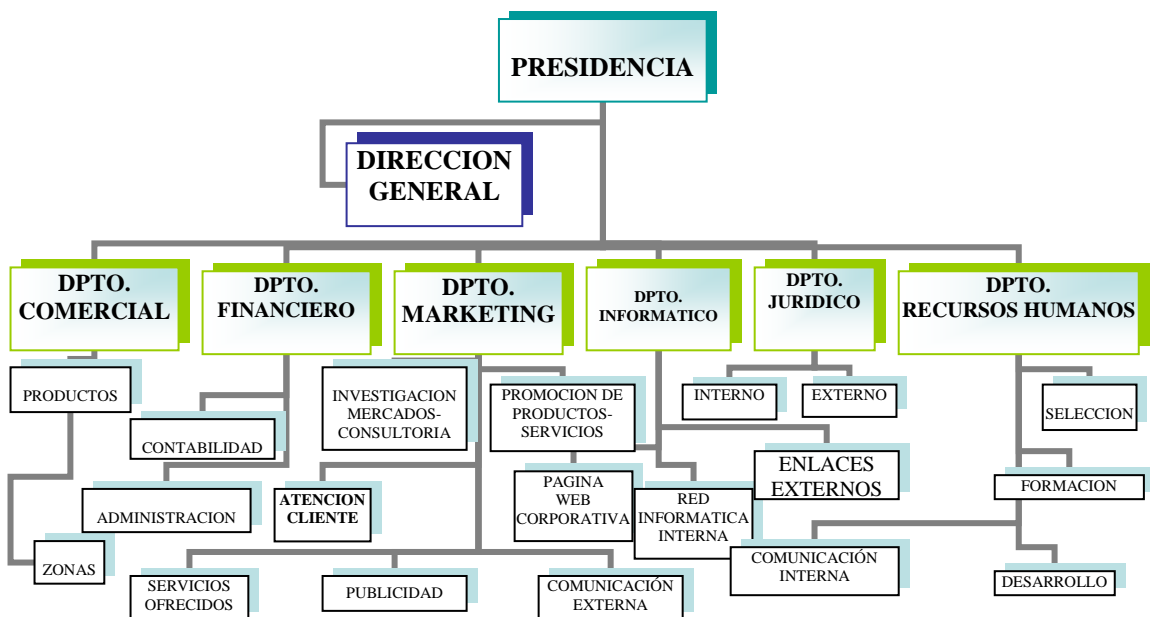


Figura 4. Organigrama (Fuente: Elaboración propia).

La empresa inmobiliaria debe ser consciente de que las estructuras organizativas tienen que ser flexibles. No valen los modelos muy jerarquizados (piramidales), sino que son necesarios modelos en los que la dirección de la empresa presente poca distancia con los comerciales, con pocos mandos intermedios, y sistemas de decisión flexibles y participativos. El tamaño de la empresa no debe ser una excusa para la falta de flexibilidad. Las oportunidades que nos brindan las tecnologías de la información y la comunicación, pueden ser aplicadas para el desarrollo de estructuras adaptables y eficientes (ver punto 2.1.7.1., de esta Tesis Doctoral). Dentro de este tipo de estructuras, se pueden desarrollar fórmulas como, el trabajo a distancia o en movilidad, o la conciliación de la vida profesional y familiar, con mucha más facilidad que en estructuras más jerarquizadas. Estas políticas se deben desarrollar en la totalidad de las empresas inmobiliarias.

La estructura que da soporte a una visión innovadora de la organización es (García, 2009):

- Flexible. Implica, estructuras con menor grado de formalización, adaptables dependiendo de las circunstancias cambiantes del entorno, menos rígidas ante las necesidades de la organización.
- Plana. Aquellas que achatan la pirámide jerárquica de la empresa, en la que se ha reducido notablemente la existencia de los mandos intermedios. Esta tendencia organizativa, posibilita un incremento de la eficiencia, y aumento de la agilidad en la toma de decisiones, lo que incide directamente en la innovación en la empresa inmobiliaria. La reducción de los niveles intermedios en la estructura organizativa de la empresa, se ve apoyada por las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (ver punto 2.1.7.1., de esta Tesis Doctoral). Esta reducción de los niveles jerárquicos, incide directamente en la innovación de la empresa, ya que facilita la relación entre personas de distintas unidades de la organización. Se constituyen grupos de trabajo mixtos, en los que pueden participar personas de producción, marketing o logística, y se promueve una cercanía entre la dirección de la empresa, y el resto de comerciales que componen la organización, lo que mejora la comunicación entre dirección y base.
- Abierta. Aquella que permite la relación de cada una de las unidades que componen la organización, con elementos que se encuentran más allá de las barreras de la propia empresa inmobiliaria.
- Orientada al mercado. Aquella que varía o se adapta en función de los requerimientos que este plantea, basándose en todos los elementos anteriores.

2.1.2.1.-RED DE VENTAS.

El término venta, designa la transmisión de un producto, servicio o derecho, a cambio de un precio, generalmente representado por una cantidad de dinero determinada. La venta, es una forma de transacción, que parece haber existido siempre. La red de ventas de una empresa, está formada por todas aquellas personas que tienen como misión principal, la promoción y venta de los productos de la empresa.

La red de ventas en las empresas de este sector, debe ser de carácter personal, y su organigrama debe de ser un mixto en geográfico y por productos. Esta red debe estar organizada por equipos, con un responsable, teniendo una dimensión no superior a 15 personas, y no inferior a 10 (con la actual crisis inmobiliaria que existe en España, estos números tienen que ser inferiores). Los equipos estarían formados por un Director-líder, un Ayudante Coordinador (secretaria-organizadora, papel fundamental), un Comercial Captador por cada dos Comerciales Vendedores, con un mínimo de tres Captadores. El Captador es el alma de toda la estructura, porque sin su producto, dicha estructura no funcionaría. Es el encargado de poner en la empresa el producto a vender (ver punto 2.1.1.4., de esta Tesis Doctoral).

Estos equipos, siempre tendrán que estar apoyados en toda la estructura organizativa de la empresa, para funcionar como un perfecto engranaje, y no formar un grupo sino un perfecto equipo con objetivos individuales, que llevan a la consecución de los objetivos comunes de la empresa. No obstante, el grupo cara a cara, es una importante unidad de organización, como el individuo. Los dos no son opuestos. En un grupo genuinamente efectivo, el individuo encuentra algunas de sus satisfacciones más profundas. A través del trabajo en equipo, y la actividad de grupo, muchos de los difíciles problemas de coordinación y de control organizacionales, pueden solucionarse. Los equipos ganan, los individuos pocas veces. Para tener un equipo comercial motivado, no hay que pedirle solamente esfuerzo, sino también ideas. La creatividad solo prospera en la plantilla, cuando se conjugan los intereses personales con los de la organización (ver punto 2.1.4., de esta Tesis Doctoral). De ahí que para potenciar y medir las buenas ideas, deba contarse con sistemas justos de retribución y recompensa, y posibilidades de promoción dentro de la empresa (ver punto 2.1.5., de esta Tesis Doctoral).

Construir un proyecto seductor, comprometerse en su desarrollo, contagiar entusiasmo y movilizar a las personas, representan exigencias clave para todo aquel que se ponga al frente de un equipo. En estos equipos, los individuos tienen que ser intermediarios de conocimientos, entre ellos mismos, lo que hace sus conversaciones, prácticas (incluyendo reuniones de equipo), reveladoras de nuevas experiencias y conocimientos, y útiles. El equipo tiene que aprender de cualquiera, experimentar y divertirse, en un contexto individual y grupal. Siempre tiene que creer en el producto que comercializa, y en los clientes con los que trabaja. Hay que dirigir las relaciones entre los componentes del equipo, hacia el objetivo de maximizar la dependencia de los componentes del equipo con el líder.

Los líderes (Directores Comerciales y altos directivos), son los que tienen la responsabilidad de gestionar el equipo que tienen a su cargo, y además deben conseguir resultados de negocio. Liderar en las empresas inmobiliarias, no consiste solamente en que te sigan los componentes del equipo, sino en crear nuevos líderes dentro del mismo. Los mejores directivos son los que son capaces de retener a los mejores. Con el fin de lograr un mayor rendimiento en la gestión de los equipos (en las cada vez más complejas relaciones de estos), se debe liberar plenamente el potencial de los mismos. Por lo tanto, cada Director Comercial debe principalmente:

- Facilitar la retención del personal.
- Aumentar el desempeño del equipo, mediante el fortalecimiento del contacto psicológico.

- Conseguir información detallada, sobre la capacidad del equipo para un posible cambio organizativo.
- Mantener al equipo motivado e inspirado.
- Aumentar la participación individual dentro del equipo en apoyo del mismo.

La gestión en momentos difíciles forja cimientos sólidos. La diferencia entre un proyecto que funciona, y otro que no, pasa por la gente. Un buen equipo, es aquel donde la diversidad, con un buen liderazgo, puede aportar las mejores ideas. No todo el mundo, está preparado para aceptar esta forma de tomar decisiones, y es muy importante comunicar. No podemos dejar que un equipo vaya por libre, y el liderazgo debe marcar claramente el campo de juego, de manera que quede claro que la diversidad no representa el libertinaje. Hay que acotar el campo de juego y jugar, valorando la diversidad, escuchando y tomando las decisiones en la mesa. El éxito, no es atribuible a una persona, sino a un equipo, siendo esto una de las características más necesarias en una posición de liderazgo para crear equipo, además de escuchar. La actitud (cualidad, talante, conducta, carácter, proceder, etc.), incluso por encima de la aptitud (capacidad, talento, habilidad, disposición, suficiencia, etc.). El éxito es de todos, y en las empresas actuales, no hay estrellas, y lo que se logre depende de todos. El equipo, es el freno de las actitudes individuales de cada uno. En el líder es básico comunicar, dirigir a cada individuo para que tenga clara su posición en el equipo, interactuar, y no pedir a los componentes del equipo algo que el líder no sea capaz de hacer. Tampoco hay que perder de vista, el hecho de que en el mundo de los negocios hay que equivocarse, y en la medida que uno pueda medir el riesgo, hay que hacer, y no tener miedo a equivocarse.

2.1.2.1.1.-METODOLOGIA DE TRABAJO EN EQUIPO.

La unidad del equipo, se ha convertido en algo importantísimo en la empresa inmobiliaria moderna. Un conjunto de personas, no se convierten en un autentico equipo, sino trabajan sobre seis variables:

- Visión.
- Misión y valores compartidos.
- Enfoque profesional de análisis y toma de decisiones.
- Complementariedad de roles.
- Aumento de la confianza y el compromiso.
- Aprendizaje-mejora continua.
- Conocimiento del entorno.

Los equipos, son entidades construidas y diseñadas para lograr que se haga una tarea. El “Empowerment” (o sea la capacidad para facultar a las personas), es una herramienta clave (ver punto 1.3.3.1., de esta Tesis Doctoral). Cuando se lo faculta, un equipo tiene autoridad, información y habilidades para tomar decisiones, capaces de mejorar el desempeño e impulsar los resultados. Además, el funcionamiento de un equipo dependerá, en buena medida, de como esté estructurado, del comportamiento recíproco de sus integrantes (sus relaciones interpersonales), y de la calidad de los líderes del

equipo. Se pueden dar cinco pasos para el buen funcionamiento del equipo (Guttman, 2007):

- El equipo, deberá contar con una estrategia clara. La estrategia dirige la toma de decisiones, y brinda a los miembros del equipo un sentido de propósito.
- Las metas operacionales que derivan de la estrategia, deben ser claras. En el día a día, a nivel táctico, un equipo sin metas operacionales específicas y claras, puede convertirse fácilmente en una casa dividida, donde cada integrante está facultado para seguir solo sus propias iniciativas favoritas.
- Las responsabilidades y los roles, deben ser claros y acordados. De lo contrario, el “Empowerment”, es proclive a conductas como pasar la pelota, asignar culpas y aislarse.
- Las relaciones de negocios, deben ser transparentes y honestas. Un “Empowerment” efectivo, supone que los miembros del equipo, pueden enfrentar los problemas de manera abierta.
- Deberán instaurarse protocolos, para la toma de decisiones. Muchas veces, el “Empowerment”, pierde el rumbo porque no hay un acuerdo inicial que defina si las decisiones se tomarán:

* Unilateralmente: por parte de una sola persona, y sin la opinión de otros.

* De manera consultiva: por parte de una persona, después de haber solicitado la opinión del número más pequeño de personas, que agregarán valor.

* Por consenso: todos brindan sus opiniones, y aceptan vivir con el resultado de la regla de la mayoría.

Además de lograr que su equipo acuerde la forma en que tomarán las decisiones, los líderes deben crear un proceso de toma de decisiones que incluya (Guttman, 2007):

* La identificación de las decisiones, que el equipo debe tomar. La vieja lista de cosas funciona muy bien.

* La identificación de sub-equipos, para la toma de decisiones. Para cada decisión identificada, cree un sub-equipo, que se convierta en el comité de dirección responsable de tomarla.

* La asignación de responsabilidades. Cada decisión, requiere una persona responsable de lograr el cierre dentro del sub-equipo.

* La selección de un método, para tomar cada decisión. Luego, se deberá definir una fecha límite que el sub-equipo deberá cumplir. Además, los integrantes del equipo más grande, deben conocer la fecha límite para brindar su opinión.

Una vez tomada la decisión y anunciada al equipo en pleno, llega la hora de la implementación.

El éxito dependerá de la voluntad y capacidad de los integrantes del equipo, para dar el siguiente paso, y desempeñarse en un nuevo nivel para conseguir mayores resultados (Guttman, 2007).

Con la canalización de energías para un objetivo común, se logra que se hagan las cosas que no se pueden realizar individualmente (sinergismo), siempre que todas las áreas del negocio, se dirijan hacia el mismo objetivo. La realización de acciones simultáneas, de entidades separadas, tienen en su conjunto, un efecto total mayor, que la suma de sus efectos individuales. Esto es un objetivo principal para que las empresas inmobiliarias

alcancen el liderazgo en el sector. Los líderes inmobiliarios, deben canalizar la energía que tienen los agentes, para conseguir los objetivos marcados, en menor tiempo y con menor coste. Esta energía puede ser, física, mental, emocional y espiritual. El líder inmobiliario, tiene la obligación de potenciar todas ellas a la vez. La energía espiritual, en la mayoría de las ocasiones, es la que más se debe potenciar, porque es la que permite que los agentes que forman el equipo inmobiliario, se animen unos a otros, pero siempre teniendo en cuenta todas las demás energías. El crear un equipo inmobiliario de alto rendimiento, y no un grupo que rinda mucho, supone empezar a pensar más en términos de gestión de conducción de equipos. Existen ocho atributos normalmente presentes en los equipos con alto rendimiento (www.wilsonlearning.es):

- Liderazgo participativo. Crear interdependencia, dando fuerza, liberando y sirviendo a otros.
- Responsabilidad compartida. Establecer un medio, en el cual todos los miembros del equipo, se sienten tan responsables como el líder, por la eficiencia de la unidad de trabajo.
- Comunidad de propósito. Tener un sentido de propósito común, en cuanto a la existencia del equipo y su función.
- Buena comunicación. Crear un clima de confianza, y de comunicación abierta y sincera.
- La mira en el futuro. Ver el cambio como una unidad de crecimiento.
- Concentración en la tarea. Mantener reuniones, centradas en los resultados.
- Talentos creativos. Los talentos y la creatividad individuales, están al servicio del trabajo (ver puntos 2.1.4 y 2.1.9., de esta Tesis Doctoral).
- Respuesta rápida. Identificar y aprovechar las oportunidades. El aprovechar las oportunidades a tiempo, es muy importante para tener éxito, es decir, los equipos inmobiliarios de alto rendimiento, son oportunistas.

El establecer un equipo inmobiliario de alto rendimiento, puede pasar por tres etapas:

- Primera etapa, la creación. Los equipos inmobiliarios tienden a:
 - * Centrarse en el individuo.
 - * Tener objetivos individuales, antes que grupales.
 - * No compartir responsabilidades.
 - * Evitar cambios.
 - * No enfrentar el conflicto.
- Segunda etapa, el grupo. Los miembros:
 - * Desarrollan una identidad grupal.
 - * Definen sus roles.
 - * Esclarecen su propósito.
 - * Establecen normas para trabajar juntos.
- Tercera etapa, el equipo. Los equipos:
 - * Se concentran en el propósito.
 - * Sus miembros no sólo lo entienden, sino que están comprometidos con él.
 - * Lo utilizan para orientar las acciones y decisiones.

No todos los equipos inmobiliarios pasan por estas etapas de igual manera, algunos difieren en el tiempo que tardan en pasar de una etapa a la siguiente, y en otros cambian ciertas características de cada etapa. Aquí el papel del líder inmobiliario consiste, en identificar aquellos atributos que están ayudando a su equipo para ser más eficiente, y aquellos que se lo impiden. En un equipo inmobiliario de alto rendimiento, el líder es uno más de sus miembros, que participa con el resto de los agentes. Se obtendrán mejores resultados, liderando y no dirigiendo. Los líderes inmobiliarios tienen que ayudar a crecer a sus agentes. Son tres las fases del crecimiento de los agentes, que se tienen que realizar en orden, y siempre se tienen que dar todas, para crear un equipo inmobiliario de alto rendimiento. Las fases son:

- Primera fase: Dependiente. Buscan, observan y necesitan dirección. El papel del líder inmobiliario, es el de:
 - * Dar órdenes concretas.
 - * Fijar objetivos pequeños.
 - * Brindar información sobre los resultados, tanto positivos como negativos.
- Segunda fase: Independiente. Dominio del trabajo. No depende del líder en lo que hacen, pero necesitan de él, para que influya con respecto al uso de su energía, y al nivel de rendimiento esperado. El papel del líder inmobiliario, es el de:
 - * Asignarles mayor responsabilidad.
 - * Darles más libertad. Pedirles más potencia y sugerencias.
 - * Fijar conjuntamente los objetivos.
 - * Hacer que la información de los resultados fluya en los dos sentidos.
- Tercera fase: Interdependiente. El papel del líder inmobiliario, pasa a ser el de un colaborador, donde debe:
 - * Ayudar y aconsejar a sus agentes.
 - * Solicitar que vayan informándole de los resultados.
 - * Establecer parámetros.
 - * Recibir informes de cómo se realizan las tareas inmediatas.
 - * Dar más responsabilidad.

El liderazgo, es esencial para lograr que los agentes superen la fase independiente, y entren en la interdependiente, y para lograrlo, los líderes inmobiliarios deben cambiar la forma tradicional de dirigir (ver punto 2.1.4., de esta Tesis Doctoral). Para crear y dirigir un equipo inmobiliario de alto rendimiento, el enfoque del liderazgo participativo es el que mejor funciona, con una comunicación de doble sentido, y una gestión basada en la influencia, para asegurar el compromiso. Los líderes inmobiliarios eficaces, tienen que:

- Capacitar. Autorizar, es decir:
 - * Distribuir las responsabilidades.
 - * Transmitir la importancia de cada agente que forma parte del equipo.
 - * Permitir que cada agente tenga el mismo peso dentro del equipo.

- Liberar. Implica la utilización de talentos, ideas, percepciones y capacidades, tanto creativas como de resolución de problemas, que tienen los agentes del equipo.
- Servir. Implica ubicarse en el rol de contribuir al crecimiento de los demás.

Los agentes de los equipos inmobiliarios, deben trabajar en armonía, es decir, deben:

- Ayudarse unos a otros.
- Reconocer y complementar, los puntos fuertes y débiles de los demás.
- Compartir la convicción de que son recíprocamente responsables.

Fomentar la responsabilidad compartida dentro de un equipo inmobiliario (ver punto 2.1.2.1., de esta Tesis Docotoral), consiste en:

- Intercambiar información, y establecer un clima que lo fomente.
- Dar recompensas, cuando se consiguen.
- Informar a todos acerca del trabajo del equipo, y como encaja cada parte en el conjunto.

Los equipos inmobiliarios con un alto grado de responsabilidad compartida, tienen áreas primordiales de responsabilidad, pero los agentes asumen también otros papeles es decir, pueden:

- Ayudarse mutuamente, a adquirir nuevas técnicas.
- Beneficiarse, tanto de los logros del equipo, como de los logros individuales.

Un requerimiento clave de un equipo inmobiliario supereficiente, es que todos sus agentes compartan el mismo propósito. El propósito, es una orientación conscientemente, elegida y claramente articulada, que utiliza los talentos y capacidades de su equipo, contribuye a la organización, y conduce a los miembros del equipo hacia un sentido de realización. El propósito, tiene cuatro funciones principales:

- Proporciona un contexto para la toma de decisiones, es decir, un punto de referencia estable, a partir del cual, se establecen los objetivos, y se planifica.
- Suministra una medición, que posibilita medir el avance del equipo, en relación con un criterio exterior.
- Provee un foco, para la colaboración y la responsabilidad compartida.
- Motiva, para la excelencia y la alta eficiencia.

La comunicación, es fundamental para el rendimiento del equipo inmobiliario. Cuánto más frecuente es la comunicación entre los agentes, mayores son las probabilidades de que sean eficientes. El líder inmobiliario, debe alentar la participación y la comunicación (ver punto 2.1.6., de esta Tesis Docotoral). La confianza, es un requisito previo a la buena comunicación. El mayor problema de la falta de confianza, es que los agentes dejan de comunicarse. Si la comunicación se frena, puede surgir varias consecuencias negativas, como:

- Confusión.
- Tensión.

- Reducción de la productividad.
- Resentimiento.
- Frustración.
- Incapacidad de los agentes para realizar el trabajo.

Para manejar una situación, en la que se den estas consecuencias negativas, se necesita comprender como se comportan los equipos inmobiliarios. Las experiencias pasadas, y las creencias presentes, pueden afectar negativamente la disposición de los agentes que forman el equipo a cambiar, frenando el flujo de energía productiva en la unidad de trabajo. Y para salir de esta, hay que, por este orden:

- Reconocer la situación.
- Frenarla.
- Describírsela al equipo inmobiliario.
- Crear un desafío.

En los equipos inmobiliarios, es importante que existan normas. Las normas, como los hábitos, tienen varios aspectos positivos, ya que permiten mantener el orden:

- Eliminan la necesidad de repensar cada acción.
- Dan una sensación de seguridad.

Por otro lado, también presentan desventajas:

- Son resistentes al cambio.
- Pueden obstaculizar el camino a la eficiencia máxima.
- Pueden ser aceptadas en forma irreflexiva.

Los equipos inmobiliarios, necesitan reuniones, aunque frecuentemente son consideradas una pérdida de tiempo. La forma de comportarse al reunirse, constituye un factor importante en la creación de un equipo inmobiliario supereficiente. La mayoría de las reuniones bien dirigidas, tienen:

- Un propósito claro.
- Participan todos, aunque nadie tiene derecho a irse por la tangente.
- No duran más de lo necesario.

En la mayoría de los casos, la idea que se tiene de una reunión, es que es del líder. Para mantener la concentración en los cometidos de cada uno, es importante que también los agentes que forman parte del equipo inmobiliario, se sientan responsables de lo que pasa en las reuniones. Esto se puede lograr a través de:

- Asegurar, que el equipo inmobiliario conozca:
 - * El propósito de la reunión.
 - * Como se alcanzará dicho hecho.
 - * Que significado tiene para el equipo.
- Crear, un ambiente en el que las personas quieran participar.

- Acotar, en forma efectiva a los miembros del equipo, cuando se apartan de sus tareas.
- Establecer, expectativas positivas, para el comportamiento de los miembros del equipo.

Otro aspecto a considerar dentro de un equipo inmobiliario, es la creatividad (ver punto 2.1.4., de esta Tesis Doctoral), que es un factor muy importante en estos equipos. La creatividad, se podría definir, como el proceso de romper viejas conexiones, y establecer otras nuevas que sean de utilidad.

En definitiva, y como conclusión, se puede decir que los beneficios de los equipos inmobiliarios de alto rendimiento, supereficientes y autodirigidos, con un alto grado de responsabilidad compartida, son:

- Aumento de la Satisfacción.
- Mayor compromiso de los agentes.
- Mejor comunicación entre agentes y líderes inmobiliarios.
- Existencia de un proceso más eficiente de toma de decisiones.
- Calidad Mejorada.
- Empresa inmobiliaria más rentable.

Las reuniones son necesarias e importantes en cualquier empresa inmobiliaria, para mantener informadas e implicadas a los comerciales, y para tomar decisiones. Constituyen un importante instrumento de fomento de la cultura de la organización, por cuanto expresan maneras de hacer y gestionar, en lo que respecta a liderazgo y gestión de personas, gestión del tiempo y orientación a resultados. Las reuniones de equipos comerciales inmobiliarios, se tiene que convertir en instrumentos de trabajo eficaces, que permitan al director comercial que la dirige, sentirse cómodo ante el equipo comercial, y adaptarse con facilidad a las diversas situaciones que puedan plantearse en la reunión, generando una actitud creativa en todos los asistentes. Pero si bien las reuniones son necesarias, también se pueden convertir en un verdadero ladrón de tiempo, con un efecto multiplicador en toda la organización del equipo comercial, si no se gestionan de manera eficaz. Una reunión, es mucho más que pasar un tiempo juntos y sentados, alrededor de una mesa. Una reunión, es un grupo de personas que, durante un tiempo preestablecido, piensan juntas para alcanzar un fin común. Por ello, se ha de gestionar eficazmente para alcanzar los resultados deseados en el menor tiempo posible. Una planificación incorrecta de las reuniones, una gestión ineficaz durante su desarrollo, que permita que se divague sobre los temas a tratar, que los asistentes no hayan preparado los temas, que algunos asistentes dominen la reunión con sus opiniones, que no se concreten acciones a realizar, ni se indiquen las responsabilidades y plazos para llevarlas a cabo, que se interrumpan continuamente, etc., conlleva importantes costes directos, así como costes indirectos de tipo emocional, tales como desmotivación y estrés negativo (distrés), de las personas que han de asistir a reuniones que se convierten realmente en una pérdida de tiempo. Esta pérdida implicará en muchos casos que los asistentes se vean obligados a posponer temas que habían de resolver, o alargar su jornada de trabajo, restando tiempo personal. Por el impacto que tienen las reuniones en el tiempo y otros ámbitos de la gestión, hemos de procurar gestionarlas de manera eficaz. Un buen resultado requiere que todos los asistentes (López-Portocarrero, 2009):

- Hayan recibido con antelación la convocatoria, y sepan por qué y para qué asisten a la reunión.
- Hayan preparado la reunión.
- Realicen aportaciones constructivas, con una actitud asertiva.
- No se desvíen de los temas previstos.
- Salgan de la reunión con un entendimiento claro de las decisiones tomadas, y de las acciones a realizar, responsables y plazos de implantación.

Las reuniones son necesarias para (López-Portocarrero, 2009):

- Coordinación de un proyecto específico, o de un ámbito determinado de la gestión.
- Trabajo en equipo (motivar, formar, gestionar).
- Tomas de decisión sobre uno o varios temas.
- Resolución de un problema o conflicto.
- Exposición e información de resultados.
- Fortalecimiento de la cultura de la organización.
- Etc.

Las reuniones constituyen un medio de comunicación y de gestión, y cumplen habitualmente funciones de información, coordinación y toma de decisiones. Estas tres funciones las encontramos habitualmente en todas las reuniones, excepto en una reunión meramente informativa. Definir claramente, los objetivos y finalidades de la reunión, ayuda y determina, el buen desarrollo de la misma. A la hora de planificar la reunión, es muy importante que la persona encargada de esta tarea, tenga claro que pretende conseguir con la reunión, cuál es su finalidad y objetivos, como primer paso para una correcta gestión de la misma. Celebrar una reunión también conlleva un coste importante en tiempo, salarios, medios, etc. Ser conscientes de todos los costes directos e indirectos que ocasiona una reunión, nos ayudará a eliminar reuniones superfluas, y a gestionar mejor las reuniones en general. Los costes pueden ser (López-Portocarrero, 2009):

- Directos. Los derivados principalmente de desplazamientos, instalaciones, etc.
- Indirectos. Entre ellos la desmotivación de las personas, tiempo de preparación de la reunión, tiempo de recuperación, etc.

La reunión siempre ha de ser un medio para alcanzar objetivos, pero nunca un fin en sí misma. Lo normal es que se produzcan reuniones, donde las personas se reúnen con regularidad, porque lo han estado haciendo todas las semanas, a esa hora, durante todo el año, y esto se ha convertido en una costumbre, pero sin embargo, es posible que los términos de referencia originales hayan cambiado en el momento actual, y ya no haya necesidad de que la reunión se celebre con la misma regularidad en las empresas inmobiliarias (si no hay nada que comunicar se convierten en una pérdida de tiempo) (ver punto 2.1.10., de esta Tesis Doctoral). Las reuniones, solamente deberán ser convocadas cuando sean necesarias.

Para una gestión eficaz de las reuniones, se deben de seguir una serie de puntos (López-Portocarrero, 2009):

- Si se coordina la reunión:
 - * Antes de convocarla, dedique un tiempo a reflexionar sobre si es realmente necesaria.
 - * Establezca los objetivos de la reunión, y especifique a quién se dirige, y quiénes deben participar en toda o en parte de la reunión.
 - * Defina la estructura de la reunión, es decir, temas a tratar, documentación necesaria y duración.
 - * Envíe la convocatoria a la reunión con tiempo suficiente.
 - * Especifique aquellos temas que requieren una preparación previa.
 - * Asegúrese de que el entorno en el que se celebra la reunión es favorable a la comunicación.
 - * Mantenga la reunión centrada en los temas planificados, y asegúrese que se alcanzan los objetivos establecidos dentro del tiempo previsto, facilitando las aportaciones de los asistentes.
 - * Elabore un acta de la reunión, que refleje fielmente lo acordado y debatido, e informe de los responsables y plazos para la ejecución, de las decisiones alcanzadas.
 - * No olvide que las reuniones deben ser necesarias y productivas, y en la medida de sus posibilidades, favorecedoras de la comunicación y del entendimiento.
 - * Evalúe la reunión una vez finalizada.
- Si se asiste a la reunión:
 - * Confirme o excuse su asistencia siempre, a la mayor brevedad, dentro del plazo establecido.
 - * Prepare la reunión.
 - * Llegue puntual.
 - * Mantenga una actitud asertiva durante la reunión. Céntrese en los temas. No interrumpa con discusiones o divagaciones. Contribuya con su comportamiento, a que la reunión sea productiva.
 - * Tome nota de las acciones que debe realizar.

En definitiva, los equipos generan sinergias, mientras que los grupos no las generan. Para conseguir todo lo anterior, se pueden utilizar diversos métodos de trabajo en equipo, como el coaching o el seis sigma.

2.1.2.1.1.1.-COACHING.

El Coaching personal, empezó siendo un programa educativo, para individuos desaventajados en Nueva York (EEUU), en la década de 1960. El programa, con el añadido de técnicas para la resolución de problemas, se extendió a Canadá, donde se fusionaron las técnicas de Coaching personal, y las de Coaching empresarial. No obstante, hasta la década de 1980, el Coaching, no fue objeto de demasiada atención en la literatura y el ámbito empresarial. En 1980, el concepto de “Coaching ejecutivo”, empezó a emerger como una nueva y poderosa disciplina. En la actualidad, muchos de los principios del Coaching, e incluso las prácticas, derivan de la psicología deportiva (Zeus-Skiffington, 2005).

El Coaching, es una disciplina en rápida expansión. Es una práctica, basada en la psicología, y un proceso psicológico, que implica un cambio en el comportamiento.

Un estudio de 1999, sobre los profesionales de recursos humanos, concluyó que el 90% de las empresas en EEUU, ofrecen alguna forma de Coaching a sus altos ejecutivos. Algunas de las aéreas en las que se utilizaba el Coaching incluían las siguientes (Zeus-Skiffington, 2005):

- Desarrollo del liderazgo.
- Retención del personal clave.
- Gestión de la planificación de sucesión.
- Asegurar el éxito después de un ascenso o nueva contratación.

En un estudio sobre cien ejecutivos que habían completado un programa de Coaching, entre los años 1996 y 2000, en EEUU, descubrieron que el rendimiento de la inversión (ROI, o índice de dinero ganado, o índice de dinero perdido, en una inversión respecto al monto de dinero invertido), estimado era 5,7 veces el desembolso inicial, y teniendo en cuenta que en la actualidad, el mercado empresarial está mejor informado y es más sofisticado, el mundo de la empresa, está exigiendo que del Coaching se derive un notable rendimiento de la inversión. Entre otros impactos empresariales menos tangibles del Coaching destacan los siguientes (Zeus-Skiffington, 2005):

- Mejor trabajo en equipo.
- Mejor relaciones entre los compañeros de trabajo, o iguales.
- Mejor satisfacción en el empleo.
- Menos conflictos.

Cada vez se reconoce más, que tanto los individuos como los grupos, rinden mejor con una política de Coaching, y que este rendimiento se traduce en resultados empresariales. Entre algunas de las formas en las que el Coaching beneficia al proceso empresarial, se incluyen las siguientes (Zeus-Skiffington, 2005):

- El Coaching para el liderazgo, incrementa la productividad, mejora la comunicación, aumenta el compromiso y fidelidad del personal, y reduce los niveles de estrés y tensión en el seno de las compañías.
- El Coaching, contribuye a que los individuos sigan siendo leales, y sigan mostrándose comprometidos con la compañía, frente a los exigentes horarios laborales globales, barreras del lenguaje, éticas de trabajo divergentes y fluctuaciones económicas.
- El Coaching, puede contribuir a evitar el fracaso ejecutivo.
- El Coaching, ayuda a los directivos, a desarrollar mejor las técnicas interpersonales.
- El Coaching, ayuda a los líderes, a pensar y planificar de una forma más estratégica, a gestionar el riesgo con mayor eficacia, y a crear y comunicar, la visión y la misión empresarial.
- El Coaching, contribuye al desarrollo de una cultura, de confianza y responsabilidad personal dentro de la organización, y también con los clientes.

- El Coaching, capacita a los ejecutivos y directivos, para el uso más eficaz de su poder personal.
- El Coaching, puede desarrollar las cualidades de los líderes.

La literatura sobre el Coaching, continua proliferando y haciendo hincapié, en áreas nicho tales como el “Coaching para el liderazgo”, el “Coaching ejecutivo”, el “Coaching para el cambio” y el “Coaching como técnica de gestión”.

Los líderes de los equipos (Coach), son el mejor vehículo para transportar al resto del equipo hasta sus metas, destinos y objetivos, con el mayor éxito, rapidez y solvencia. El Coaching, es un estilo de dirigir, de tratar a las personas, una manera de pensar y de ser. Durante nuestro trabajo diario, no siempre podemos ver nuestros propios problemas y limitaciones, y un tercero puede señalarnos y ayudarnos a ser conscientes de ellos.

En la búsqueda de la consecución de unos objetivos dentro de la empresa inmobiliaria, tu Coach, te proporcionara un apoyo positivo, y un estímulo constante para que vayas más allá del punto donde sueles detenerte, proponiéndote que pruebes otras habilidades y técnicas, realizándote un seguimiento con respecto a tus objetivos, y asignándote tareas cada semana.

Por lo tanto, se puede definir el Coaching, como el arte del buen entrenamiento, para liberar el potencial de las personas, y elevar al máximo su rendimiento, es decir, es una relación profesional, que permite a los componentes del equipo, alcanzar cambios y resultados satisfactorios, en su vida profesional y privada.

Se podrían dar varias directrices a la hora de impartir Coaching en una empresa (Gschwandtner, 2007):

- Proporcionar Coaching a todo el personal al mismo tiempo. A los más sobresalientes, a los de en medio y a los del nivel inferior.
- Proporcionar Coaching a cada persona, al menos una vez al mes.
- Proporcionar Coaching en los picos, en los valles y en el medio.
- No esperar a proporcionarlo, hasta que las ventas bajen.
- Recomendar y modelar un método, preferido de ventas.
- Continuar el Coaching. Hacer caracterizaciones de diferentes situaciones individuales, en un ambiente de grupo.

Para evaluar la receptividad de los miembros de tu equipo frente al Coaching, puedes realizar algunas preguntas, ¿están los miembros del equipo mirando al futuro? o ¿anclados en el pasado?, ¿aceptan la racionalidad del concepto de cambio? o ¿defienden el “Status Quo”?, ¿las discusiones del equipo, se producen alrededor del concepto del como cambiar? o ¿se continua discutiendo sobre la necesidad de hacerlo?, ¿son capaces de observarse a si mismo y a su situación con ecuanimidad?, ¿pueden desprenderse de las ideas preconcebidas sobre si mismos?, ¿son capaces de visualizar los resultados y las razones positivas para cambiar, siendo conscientes de los costes al mantenerse en aptitudes pasadas?, ¿se asocian a su Coach, en su proceso de cambio hacia su futuro?, ¿se transforma su intención de cambio en un plan de acción, y se evalúa los resultados de este?, etc. Los líderes de los equipos también necesitan del Coaching, así que el líder, se hará a si mismo estas preguntas, y las responderá honestamente para evaluar cuán receptivo es.

Jim Dion (Presidente de J.C. Williams Group, Ltd., de Toronto, Canadá), nos da seis consejos para convertirse en un Coach de ventas más eficaz (Gschwandtner, 2007):

- Establecer metas. Establecer metas mensuales, observables, con tiempos específicos para cada vendedor. Una vez que se establezcan, hay que hablar frecuentemente con el vendedor sobre el progreso, y cuánto ha avanzado.
- Enseñar las habilidades. Las personas no saben como hacer o desarrollar ciertas actividades de manera intuitiva. Por ello, hay que darles las herramientas que necesitan para alcanzar el éxito.
- Construir relaciones. Esta es una cuestión de “confianza o nada”. Lleva años crear confianza, pero solo segundos destruirla. No se trata de ser amigable, sino más bien de ser honesto y justo con todo el personal, en un esfuerzo por ganar y mantener la confianza.
- Motivar a los jugadores. Si se encuentra a los vendedores haciendo algo positivo, hay que reforzarlos inmediatamente. Mientras más rápido siga el reforzamiento a la conducta, más poderoso será.
- Monitorizar el desempeño. No tiene mucho caso dar los primeros cuatros pasos, sino resultan en un mejor desempeño. Usar los ojos y oídos, para fijarse constantemente en el desempeño real.
- Proporcionar orientación y capacitación adicional. Si se observa que la gente hace algo de la manera correcta, hay que hacer comentarios positivos, y dirigir la conducta del personal en la dirección que se quiere que se vaya. Proporcionar capacitación individual, o algo más formal para alcanzar sus objetivos.

Cualquier Coach, dirá que se tiene que trabajar duro si quiere ganar. Eso significa, tener un equipo increíblemente motivado, que de manera permanente entregue resultados, en forma de ventas (Gschwandtner, 2007).

Resumiendo, el Coaching, consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su trabajo, es decir, consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle.

2.1.2.1.1.2.-SEIS SIGMA.

Esta metodología de trabajo, busca productos y servicios prácticamente perfectos, para nuestros clientes. Proporciona potentes herramientas, capaces de mejorar estos servicios. Combina algunas de las mejores técnicas del pasado, con recientes avances en el pensamiento empresarial, y con el simple sentido común. Su objetivo es reducir los defectos hasta casi cero (Monchón et al, 2007).

Para conseguir el nivel Seis Sigma en una empresa inmobiliaria, sería necesario:

- Auténtica orientación al cliente.
- Gestión orientada de datos y hechos.
- Orientación a procesos, gestión por procesos y mejora de procesos.

- Gestión proactiva (toma de iniciativa en la gestión, para el desarrollo de acciones creativas y audaces, que generen mejoras en la organización inmobiliaria).
- Colaboración sin fronteras.
- Búsqueda de la perfección, tolerancia a los errores.

El conocimiento de los clientes, y una medición efectiva, alimentan el motor de Seis Sigma, donde cada una de sus tres partes, se centran en los procesos de organización. Estas tres partes serían:

- Mejora de procesos: encontrar las soluciones deseadas.
Los equipos de mejora de procesos utilizan un proceso con cinco etapas para atacar a estos problemas:
 - * Definir el problema y los requisitos del cliente.
 - * Medir los defectos y el funcionamiento del proceso.
 - * Analizar los datos y descubrir las causas de los problemas.
 - * Mejorar el proceso y eliminar las causas de los defectos.
 - * Controlar el proceso para asegurarse de que los defectos no vuelvan a aparecer.
- Diseño/rediseño de procesos: creación de nuevos procesos.
En el diseño de procesos, las cinco etapas anteriores, suelen adaptarse para reforzar la identificación de formas innovadoras y eficaces, de realizar el trabajo:
 - * Definir los requisitos del cliente y los objetivos del proceso/producto/servicio.
 - * Medir el rendimiento respecto a los requisitos del cliente.
 - * Analizar y evaluar el diseño del proceso/producto/servicio.
 - * Diseñar e implantar el nuevo proceso/producto/servicio.
 - * Verificar los resultados y mantener el rendimiento conseguido.
- Gestión por procesos: liderazgo seis sigma.
Requiere un profundo cambio en la estructura y en la forma de dirigir una empresa. Es la más difícil de las tres estrategias, pero sin ella, Seis Sigma no cumpliría el objetivo marcado. La gestión de procesos supone:
 - * Definir los procesos, sus propietarios y los requisitos claves del cliente.
 - * Medir el rendimiento respecto a los requisitos del cliente y a los indicadores clave de los procesos.
 - * Analizar los datos para mejorar las mediciones y refinar los mecanismos de gestión de los procesos.
 - * Controlar el rendimiento, a través de la monitorización continua de las entradas/operaciones/salidas, y responder de manera ágil a los problemas y a las variaciones de los procesos.

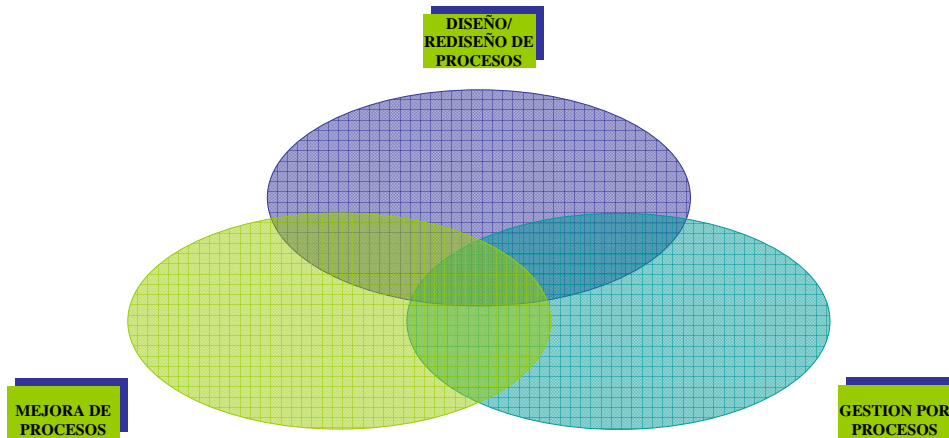


Figura 5. Tres motores de Seis Sigma (Fuente: Gran Enciclopedia de la Gestión Empresarial-Management II. Monchón et al, 2007).

Las tres estrategias anteriores, tienen que ir unidas. Cada equipo tendrá que definir, cuales son sus clientes, y eliminar sus defectos en los productos y servicios, que les causan insatisfacción a estos (mejora de procesos). Además, es posible que tengan que crear subprocesos, completamente nuevos para eliminar y prevenir estos defectos. Si consiguen llevar un proceso hasta el máximo de su capacidad, pero aun así no puede satisfacer los cada vez más exigentes requisitos del cliente, los equipos tendrán que empezar de cero, y crear nuevos procesos (diseño/rediseño de procesos). Todos los equipos de mejora, tendrán que añadir algún mecanismo para gestionar los procesos mejorados, y traspasar después esa gestión a otras manos (gestión de procesos) (Monchón et al, 2007).

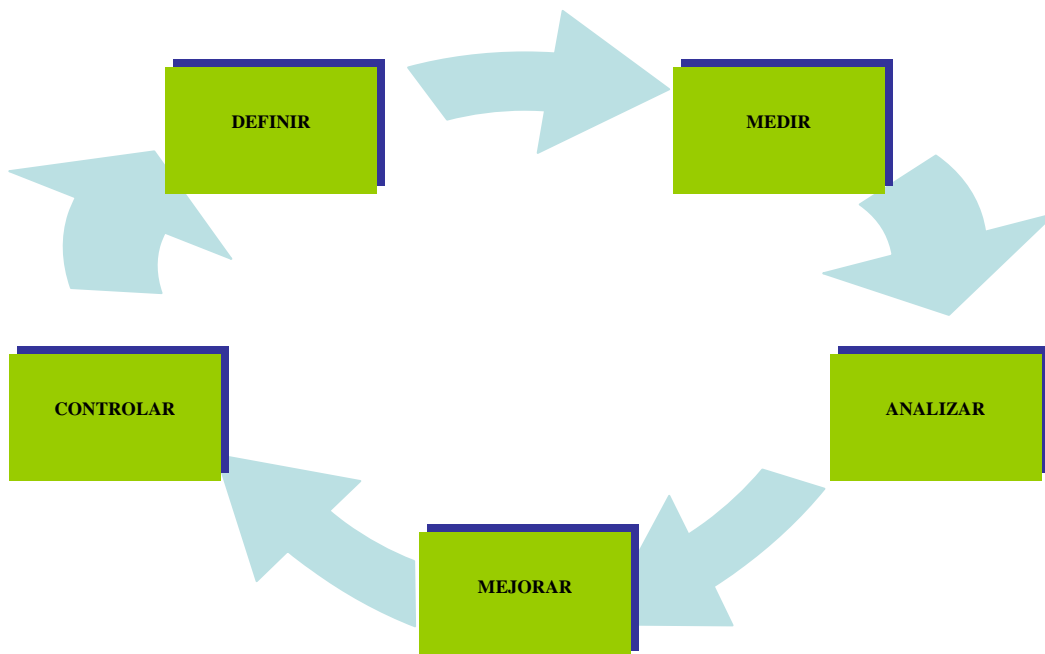


Figura 6. Las cinco etapas de la mejora de procesos (Fuente: Gran Enciclopedia de la Gestión Empresarial-Management II. Monchón et al, 2007).

2.1.2.2.-CAPITAL RIESGO.

Capital riesgo u outsourcing transformacional. Se podría definir como la “inversión minoritaria”, que se realiza en una “empresa”, generalmente de “tipo pequeño y medio”, por un periodo de “tiempo limitado”, con el fin de financiar una “innovación” de la misma en general. “El riesgo” que entraña la innovación que la empresa quiere desarrollar, es superior al riesgo habitual, por lo que la empresa, encuentra serias dificultades para financiarse, a través de otras vías que no sean la solución capital-riesgo. “El inversor” no se limita a financiar a la empresa a la que entra a “formar parte”, sino que participa y colabora en la actuación de la empresa, ya que su beneficio depende del éxito de esta. La financiación capital-riesgo, “surgió” en EEUU hacia los años 50, habiéndose extendido posteriormente por otros países, principalmente por Europa. Existen diferentes tipos de inversiones, aunque aquí solo me voy a referir a la de “puesta en marcha” o “Start-up”, que es la financiación en la que se participa en empresas de nueva o muy reciente creación, considerándose como tales todas aquellas que todavía no han empezado a generar beneficios. La inversión en esta fase tiene un largo “periodo de maduración”, y también, suele requerir la inyección de recursos posteriormente para financiar el crecimiento.

Si tenemos en cuenta la definición anterior, y lo enfocamos estrictamente al sector de la comercialización inmobiliaria, se puede crear una organización líder e innovadora dentro del sector. Algunas empresas del sector, ya lo utilizan, pero con algunos matices, siendo líderes, y obteniendo beneficios añadidos por este método, convirtiéndose en un elemento diferenciador de la competencia. Para comprender mejor lo anterior, de manera general, se pueden redefinir algunos conceptos, sacados de la definición anterior:

- La “inversión minoritaria”: Sería la inversión realizada por los accionistas (dueños), de la compañía inmobiliaria, en cada uno de los activos humanos que la componen.
- La “empresa”: Serían los captadores y vendedores, individualmente, de los equipos de venta.
- El “tamaño pequeño o medio”: Vendría referenciado, si la persona que entra en esta organización, trabajó en este sector o no con anterioridad.
- El “tiempo limitado”: Iría en función de los resultados producidos dentro de la organización.
- La “innovación”: Es el capital intelectual que cada comercial posee, y que es captado por el departamento de recursos humanos.
- El “riesgo”: Lo veríamos en la forma de remuneración vía objetivos. Los comerciales, no serían unos empleados convencionales de cualquier empresa con un sueldo fijo, sino que serían autónomos o administradores de una sociedad.
- El “inversor”: Es la propia compañía inmobiliaria, que se formaría de una parte asalariada y de una parte autónoma (pequeñas empresas).
- “Surge”: Este modelo propuesto de comercialización, apoyado en el capital-riesgo, es muy parecido al modelo de comercialización inmobiliaria estadounidense, pero con matices.

- El tipo de “puesta en marcha”: Vendría dado porque el comercial contratado, proviene de formar parte de una compañía del sector o de otra de fuera del sector, y decide formar parte de esta nueva, con estos condicionantes más agresivos a nivel salarial.
- El “periodo de maduración”: Nos dará la obtención de resultados por el comercial, que no suele ser instantáneo.
- La “inyección de recursos”: Estaría justificada por la inversión que realiza a posteriori la compañía inmobiliaria en los comerciales, vía obtención de salarios fijados hasta la consecución de los resultados.
- “Formar parte”: Significaría que los comerciales no tendrían que desembolsar ningún capital (sueldos diversos empleados no autónomos, luz, teléfono, publicidad, etc.) pero si recibirían una contraprestación de ayuda física, para el funcionamiento de su pequeño negocio, apoyada en una dirección ejecutiva por parte de los inversores (compañía inmobiliaria).

De esta forma estaríamos ante un modelo encubierto de capital-riesgo, que no tiene nada que ver con las franquicias famosas que operan mayoritariamente en este sector, y que terminan no teniendo una política igualitaria clara entre todos sus franquiciados, y que hacen que se pierda imagen de marca en el sector.

2.1.2.3.-EMPRESA CUASIFAMILIAR.

El termino cuasifamiliar viene dado, porque la dirección de estas empresas debería de ser de carácter familiar (no en el sentido estricto, sino en el modelo), con todo lo que esto conlleva, teniendo en cuenta que el mercado en el que se actúa, es muy competitivo y profesional, y esto requiere mucha especialización. Lo ideal sería gestionar la compañía, como si fuera familiar, aunque los componentes principales de dicha empresa no sean familiares (dirección de la empresa).

Este termino adaptado a la empresa inmobiliaria, lo podemos redefinir desde el punto de vista de que, todos los miembros de la empresa, desde el más cualificado al menos, desde el asalariado al autónomo, tienen participación en la vida y crecimiento de estas empresas, pasando sus propuestas de escalas inferiores a superiores, hasta llegar a la cabeza, y viceversa (feedback). Todo esto se consigue con la formación de diferentes departamentos y equipos, a los que se hace participe del devenir diario de la compañía, con reuniones periódicas, y que a su vez sus líderes discuten con los máximos encargados de dirigir la compañía.

En este tipo de compañías cuasifamiliares, ocurre lo mismo que en las familiares a la hora de nombrar cargos directivos o de distinta responsabilidad dentro de la compañía (sucesión), ya que hay que planificarlo con tiempo, y no caer en el silencio de la alta dirección para la selección de estos puestos, lo que enviaría mensajes equivocados a todos los componentes de la empresa, y dejaría el camino libre a la especulación, con la consiguiente falta de lealtad al proyecto ofertado por dicha compañía.

Este punto también sería un elemento diferenciador importante con la competencia, porque generaríamos empresas más sólidas y comprometidas con los objetivos. Como

todos los puntos que desglosaré en este apartado 2., este punto también va dirigido a un tamaño de empresa mediana.

2.1.2.4.-MENTORING.

Mentoring, es la relación entre dos empleados de la misma empresa, de distinto nivel jerárquico, la cual se basa en la ayuda al desarrollo profesional y personal, por parte del empleado de mayor nivel al empleado de menor nivel jerárquico, con las transferencias de conocimientos, visiones y opiniones que sean pertinentes. En esta definición, se excluyen muy pocas cosas, por ejemplo, no se especifica si mentor y “pupilo” deben estar en el mismo departamento, o no, o si el mentor debe pertenecer a Recursos Humanos, o si la relación entre mentor y pupilo debe estar controlada por el mismo, etc. Lo más importante, es que sea cual sea el proceso, por el cual se pone en marcha una relación mentor-pupilo, éste no debe entorpecer la transmisión de conocimiento, debe hacerse en un clima de confianza sincera, y sobre todo, debe estar incluido en la cultura de la empresa, y debe estar incentivado por el método más apropiado (Escalera et al, 2005).

Mentoring, es algo similar a lo que ya se conoció como plan de sucesiones (para la alta dirección), en las empresas en el pasado. Se pretende establecer un seguimiento de cerca de las personas clave de la organización (aunque no se trate de la alta dirección), perpetuando el conocimiento crítico, una vez que ya se ha asegurado el mantenimiento del conocimiento explícito. El Mentoring es de por sí proactivo, las personas que están involucradas en el proceso terminarán por darse cuenta de que no se sienten obligadas, sino que es algo que hacen por voluntad propia. La proactividad (tomar la iniciativa para el desarrollo de acciones creativas y audaces que generen mejoras), es una de las características del Mentoring, y de la cultura de aprendizaje. El Mentoring, ayuda a orientarse a las tareas gracias a la orientación a las relaciones personales. Y esas tareas, orientan a volver a necesitar de las relaciones personales, por lo que el círculo queda cerrado, y se consigue otra característica más de la cultura de aprendizaje (Escalera et al, 2005).

El Mentoring, será una labor de convencer poco a poco al empleado, transmitiendo durante el proceso gran cantidad de conocimientos. El Mentoring, se perfila como altamente motivador si se deja al empleado que tome sus propias decisiones, y simplemente se le aconseja. El empleado aprovecha al máximo el proceso de Mentoring, ya que su preparación, motivación y disposición, le llevan a entender las ventajas (Escalera et al, 2005).

El mentor, si es un amigo, alguien en quien confiar, se convierte automáticamente en un arma poderosísima de la Gestión del Conocimiento (ver puntos 1.1.5.6. y 2.1.1.4., de esta Tesis Doctoral). Allí donde hay amistad, existe el clima idóneo para la transmisión de experiencias y de conocimiento tácito. Hay varias razones, por las que implantar el Mentoring, resulta beneficioso para la empresa. A continuación, se enumeran las ventajas del Mentoring, incluso cuando se está atravesando una crisis de gestión en la empresa (Escalera et al, 2005):

- Mejora la comunicación, entre las distintas divisiones y departamentos de la empresa.
- Se mejoran los resultados globales, ya que se consiguen mejores resultados de las personas más cualificadas y competentes, aumenta su motivación y su formación, y se sienten más seguros de sí mismos.
- Se consigue una mejor fidelización de empleados, ya que el reconocimiento, la formación y el compromiso de la amistad, también se valoran.
- Se contrata a gente con mejores habilidades y cualidades. El prestigio del conocimiento, de la amistad entre los empleados y la mejora de resultados, atrae a nuevos candidatos.
- Al conocer mejor a cada empleado, se tiene una mayor seguridad a la hora de promocionar, trasladar y despedir.

Desde el punto de vista del empleado, hay que decir que el Mentoring, supone una mayor precisión en la identificación de objetivos, desarrollo personal, autoevaluación y mayor desarrollo de competencias. Desde el punto de vista del mentor, se puede afirmar que éste crecerá personalmente, y que tendrá la oportunidad de ayudar a otros. El Mentoring, supone un esfuerzo suplementario por parte tanto del mentor, como del empleado, y por lo tanto, debe ser incentivado y retribuido, teniendo en cuenta la cultura de la compañía, y los sistemas de retribución ya implantados (Escalera et al, 2005).

Por lo tanto, este sistema de aprendizaje, es muy importante en la agencia inmobiliaria, ya que nos ayudaría a conocer mejor la cultura de empresa, y daría un mayor desarrollo profesional y personal a todos los componentes de la organización. Debe de ser impartido, no solo por el personal de mayor a menor jerarquía, sino se debe fomentar que se realice de igual a igual, e incluso, aunque en menor medida, de menor a mayor. No se debe de ofrecer por un departamento concreto, sino que se tiene que ser ofrecido por todos los departamentos de la compañía, independientemente. Este método generaría un clima de confianza dentro de la empresa, ya que todos sus miembros se considerarían piezas claves para esta. Es un factor muy importante en el asunto de la sucesión, no solamente generacional, sino también en la que se produce por motivos de rotación de personal. Al estar este sistema encuadrado dentro de la llamada cultura de aprendizaje, es un método proactivo (toma de iniciativa en la gestión de los objetivos, para el desarrollo de acciones creativas y audaces, que generen mejoras en la organización), y se retroalimenta periódicamente por sí solo (feedback), lo que incrementa las relaciones personales, y es altamente motivador. Es un gran transmisor de experiencias y conocimientos, y fideliza bastante al personal con la empresa. En definitiva, el Mentoring, es un arma importantísima de diferenciación con la competencia en estas agencias inmobiliarias.

2.1.3.-ESTILOS DE MANDO Y MOTIVACION.

Las organizaciones líderes, se diferencian del resto de las organizaciones, en que su cultura empresarial les permite liderar el mercado. Esta cultura, se consigue en base a que estas empresas (Del Castillo, 2009):

- Son conscientes de sus fortalezas y debilidades.

- Resuelven sus problemas sin crear nuevos.
- Se preparan para el futuro sin desatender el presente.
- Detectan oportunidades y las aprovechan.
- Poseen conciencia de servicio a la sociedad de que se sirven.
- Innovan de modo habitual y exitoso.
- Evitan la corrupción, la complacencia y la inercia.
- Obtienen los mejores resultados con el mínimo esfuerzo.
- Atienden a las expectativas de sus clientes y sus personas.
- Basan la autoridad, no en la jerarquía, sino en el conocimiento.

Alrededor de un proyecto de autoconocimiento y desarrollo personal (feedback), siempre confluyen múltiples palabras, energía, excitación, alegría, miedo, incertidumbre, expectativa, y convicción personal. Determinar las claves del proyecto, precisar dónde quieres llegar, quién espera algo de ti, qué es exactamente lo que esperan, y cómo se pueden satisfacer sus expectativas, es algo fundamental al iniciar la construcción de un proyecto. Para que el líder, seduzca a los componentes del equipo comercial, se exige un compromiso personal adecuado al crecimiento profesional de todos los componentes del equipo incluido el líder. Para esta seducción, se exige la incorporación de culturas abiertas de comunicación, donde se puedan transmitir al equipo comercial, información sobre como se percibe su comportamiento, y como este influye en el desarrollo del mismo. El feedback, es una técnica de comunicación de tipo bidireccional. La implantación de una cultura de feedback, nos permite transmitir lo que pensamos sobre el comportamiento del director o del agente. Permite expresar opinión respecto a los comportamientos laborales de los demás, pudiendo ser una opinión favorable o desfavorable, e igualmente también, se recibe la opinión que los demás tienen sobre tus propios comportamientos, tanto los adecuados como los inadecuados. Incorporar y potenciar, una cultura de feedback, en la agencia inmobiliaria, genera múltiples beneficios, tanto en la satisfacción por el trabajo desempeñado, como en su seguridad personal y en su nivel de status, entre los que cabe destacar:

- Se retribuye emocionalmente a las personas, y al equipo, al potenciar su reconocimiento y desarrollo profesional.
- Se colabora activamente, en el cambio de aquellos comportamientos inadecuados que no apoyan el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- Se fomenta un aprendizaje continuo y permanente, en el que todos aprenden de todos.
- Se potencia la cultura de confianza entre los comerciales.
- Se normaliza un tipo de comunicación, en la que se ofrece feedback sobre los aciertos y los errores.
- Etc.

Algunos directores comerciales, presentan resistencias a la incorporación de tales prácticas, principalmente, por el temor a ser criticado, pensar que vas a perder el poder y presentar una deficiente comunicación laboral. Se pueden ofrecer unos consejos a estos directores reacios a implantar esta cultura (también valen para los que ya la han implantado), para ayudarles a modificar comportamientos inadecuados en el día a día laboral de sus equipos comerciales (Fernández, 2009):

- No cuestionar a los comerciales. Seleccionar comportamientos ineficientes.

- Intentar cambiar las conductas de los demás, de una en una.
- Reflexionar sobre su nivel de responsabilidad, en el desempeño deficiente de su agente. Asegurarse de transmitírselo.
- Identificar como le gustaría que se comportara su comercial en esa área, o función laboral determinada. Anotarlo.
- Preparar una alternativa eficiente, al propio comportamiento deficiente del agente.
- Producir una reunión, intentando que sea un buen momento para comercial, y para el director. Comenzar la conversación acotando el tema, y hablando de manera exclusiva sobre dicho comportamiento, es decir, “me gustaría que habláramos sobre ...”.
- Transmitir de manera precisa, y sin exagerar, aquello que se considere que forma parte de su responsabilidad, es decir, “quizás no te dí toda la información necesaria para ...”.
- Describir con precisión que es lo que está mal, y que repercusiones tiene para el equipo o la empresa inmobiliaria, es decir, “realizar de esta forma el trabajo no es adecuada porque ... y además nos genera ...”.
- Practicar la empatía, ponerse en el lugar del comercial para rebajar la tensión del momento, es decir, “se que los haces con la mejor intención ...”.
- Consensuar el nuevo procedimiento de trabajo, comprobando que el comercial esté de acuerdo en la nueva forma de trabajar, es decir, “a partir de ahora vamos a trabajar este tema de otra forma ... ¿te parece adecuado?”.
- Finalizar la conversación agradeciéndole su escucha activa y disposición hacia el cambio, es decir, “me alegro de que lo hayamos hablado y pongamos en marcha una solución ...”.

En definitiva, los comerciales de la empresa inmobiliaria, se sienten más cómodos y más atraídos, por su director comercial, en la medida que este último, es capaz de cubrir alguna de sus carencias de, afecto, seguridad, conocimiento, relaciones, etc. No se trata de psicólogo, sino de practicar algunas habilidades como, observar a sus grupos de interés, preguntar directa o indirectamente qué esperan de usted, practicar la escucha activa y registrar la información observada (Fernández, 2009):

- Observación de los grupos de interés. Acostúmbrese a mirar a las personas, a fijarse en ellas. Identificar a que aspectos conceden valor, cuales son los hechos que realmente les importan.
- Escuchar y preguntar. Manejar adecuadamente la técnica de la pregunta, supone proveernos de información, y suscitar reflexiones en nuestro interlocutor.
- Existen dos tipos de preguntas, abiertas y cerradas. Las primeras son de tipo exploratorio, y generalmente son respondidas con más de una o dos palabras, y las preguntas cerradas, se hacen para obtener información específica, pudiendo ser respondidas con un “sí” o “no”, o alguna otra respuesta específica de una o dos palabras. Hay que combinar el sondeo con la escucha activa. Al escuchar, se hace consciente de lo que la persona está diciendo, y de lo que está intentando comunicarnos. Cuando se practique la escucha activa, hay que mantener un contacto visual, y una expresión facial de atención, para que el interlocutor siga hablando. Hay que manejar la empatía, como facilitador de la comunicación. Transmitir que se comprende como se sienten, utilizando frases llave del tipo,

“comprendo que ...”, “entiendo que...”, ”me hago cargo de ...”. El receptor de la comunicación, se sentirá mucho más a gusto con usted.

- Registrar por escrito esta información. Dedicar tiempo a anotar sus observaciones, tales como, “qué esperan de mí”, “como puedo integrar lo que esperan de mí con los objetivos”, etc.

Existen tres posiciones perceptivas. La primera posición, YO, la segunda posición, TÚ, y la tercera posición, NOSOTROS. Liderar en tercera posición (directores comerciales), es lo ideal en la actualidad (equipos comerciales inmobiliarios), y exige, estar bien posicionado como líder y tener flexibilidad para afrontar cambios, es decir, comportarnos con una personalidad firme, y con una disponibilidad y flexibilidad, que facilite la comprensión y la integración, de otras percepciones consideradas como enriquecedoras al planteamiento inicial. Guía para construir una tercera posición perceptiva (Fernández, 2009):

- Flexibilidad. Ser flexible con las opiniones de los demás.
- Ausencia de prejuicios. Tenga paciencia y asegúrese que comprende la opinión de los que le rodean.
- Perspectiva metacognitiva. Crítica constructiva e integración. Recurrir al humor cuando las posiciones sean antagónicas.
- Asunción de riesgos. Asumir una cierta pérdida de control sobre la situación. Los otros son quienes opinan, y usted quien selecciona, pone en práctica y asume, las consecuencias y responsabilidades de sus acciones. Intente minimizar los riesgos (creación de valor).
- Toma de decisiones y puesta en práctica. Poner en práctica lo que ha decidido. Una vez implantada, analice los resultados y reflexiones. Prestar atención a los comerciales que le rodean, exige tomar decisiones que refuercen su imagen, y la percepción de que ellos son una pieza clave en el proyecto, y de que sus opiniones han sido tenidas en cuenta.

Por lo tanto, el director comercial, tiene que intentar hacer que los comerciales se sientan retribuidos emocionalmente, llevando a la práctica los siguientes planteamientos (Fernández, 2009):

- Establecer un objetivo común. Seducir a través del proyecto común, compartiéndolo con todos los miembros del equipo comercial.
- Fomentar la interdependencia. Asegurar que todos los miembros del equipo comercial, visualizan el resultado final, impulsando la percepción de que todos dependemos de todos, y que el objetivo común, está por encima del objetivo individual. Establecer los objetivos a conseguir, el rol en cada uno de los miembros del equipo, su nivel de autoridad, el método y los medios de trabajo, junto a las propias normas de funcionamiento del equipo.
- Generar cohesión grupal. Transmitir retribución emocional, integrando a los comerciales en unidades de trabajo (vendedores y captadores), que impulsen la confianza, generosidad y comprensión, entre sus miembros. Recordar lo gratificante que resulta trabajar en un entorno en el cual la gente permanezca unida, luche conjuntamente y se esfuerce por comprenderse mutuamente.
- Orientación a resultados. Fomentar un alto grado de dedicación hacia la consecución de los resultados y estándares de calidad. Comprobar que se realizan los trabajos, que se cumplan los plazos, que se alcancen las metas

establecidas. Permitir que cada miembro del equipo sea capaz de expresar lo mejor de sí mismo (atmósfera retributiva).

- Ofrecer un ejemplo de compromiso. Modelizar al equipo, con el valor de su ejemplo. Demostrar confianza en las posibilidades de conseguir las metas previstas. Establecer condiciones para que los agentes se impliquen a través de la participación, proyectando una imagen capaz de asumir sus propias responsabilidades, y de trabajar por conseguir los resultados fijados. De esta forma, se les estará retribuyendo emocionalmente, al ofrecerles un modelo y un referente de comportamiento.
- Enfatizar en cuál es la misión y visión del equipo comercial, que gestiona el director comercial. Qué resultados hay que obtener, cuál es la aportación de cada miembro, y la importancia de que todos los miembros del equipo practiquen una cultura de confianza, comprensión y generosidad. Se comprobará como al cabo de un tiempo, los comerciales de toda la compañía inmobiliaria, desearán incorporarse o mantenerse en su equipo de trabajo.

La dirección y mando de los comerciales, especialmente de los que trabajan en la calle, exige una gran habilidad. Los comerciales necesitan un jefe, a quien puedan respetar, aunque este no sea popular. Un director popular, se encuentra a menudo con la imposibilidad de tomar decisiones correctas, tales como: valorar críticamente los trabajos realizados, pedir responsabilidades por los errores cometidos y despedir a los comerciales ineficaces. En todo momento, se entiende por comerciales, al conjunto formado por captadores y vendedores, de la empresa.

No por esto, un director eficiente, tiene que ser un cínico sin conciencia, aunque si debe adaptarse a cada diferente situación, y aplicar el grado de autoritarismo o permisividad necesario, para obtener los resultados previstos. Un buen jefe, debe de ser un guía para sus colaboradores, siendo muy importante que tenga como cualidades principales, amplios conocimientos de su trabajo, un trato educado con sus colaboradores y una gran capacidad de delegar.

Lee Shelton (líder de seminarios de ventas, consultor y presidente de Lee Shelton Associates), nos afirma que para administrar un equipo de ventas correctamente, hay que escuchar a las personas que lo compone, y elogiarlas cuando se lo merezcan. Dice Shelton, que esto puede traer grandes recompensas para el equipo. Aquí están las 10 reglas principales que Shelton da para la correcta dirección de un equipo de ventas (Gschwandtner, 2007):

- Sentirse bien consigo mismo. El director debe verificar sus propios activos, entre los cuales se debe incluir la creatividad, el compromiso, un modo amable, y habilidades de comunicación. Por último, prepararse para dirigir a otros.
- Contratar correctamente, para dar una oportunidad al equipo. Buscar la honestidad, la confiabilidad y el entusiasmo.
- Capacitar. Enseñar a los miembros del equipo, como hacer el trabajo del jefe. Hacer el trabajo con el equipo, dejándoles trabajar.
- Establecer metas. Fijar las metas juntos todos los componentes del equipo, en lugar de delegarlas. Hacer que las metas sean desafiantes y específicas. Reportar regularmente sobre su alcance parcial.

- Dar mucha cuerda a los miembros del equipo. Dejarlos cometer errores, que aprendan de ellos, y crezcan sobre ellos. Mantener la cuerda lo suficientemente corta, para evitar grandes problemas.
- Esperar lo mejor del equipo. Los buenos equipos, quieren que se les impongan estándares elevados. Establecer una gran visión, y hacerles saber al equipo, cuándo se están quedando cortos.
- Evaluar. Los miembros del equipo, tienen que saber como van.
- Crear un clima distendido. Divertirse, dejando saber que está bien divertirse. Premiar y celebrar, cada hito y logro.
- Lluvia de ideas. Permitir la discusión, sin reglas ni límites. Buscar soluciones a los retos del equipo.
- Hacer a los clientes parte de su equipo. Hay que esforzarse por construir un equipo vendedor, que sea tan positivo y contagioso, que sus clientes deseen estar conectados con ganadores.

“Los mejores jefes, son aquellos cuya existencia pasa desapercibida. Los siguientes, aquellos a los que se honra y alaba. Los siguientes, aquellos a los que se teme. Y los peores aquellos a los que se odia..... Cuando un buen jefe hace algo, la gente dice: lo hemos hecho nosotros” (LAO-TZU. Filósofo chino. Siglo VI-IV a.C.).

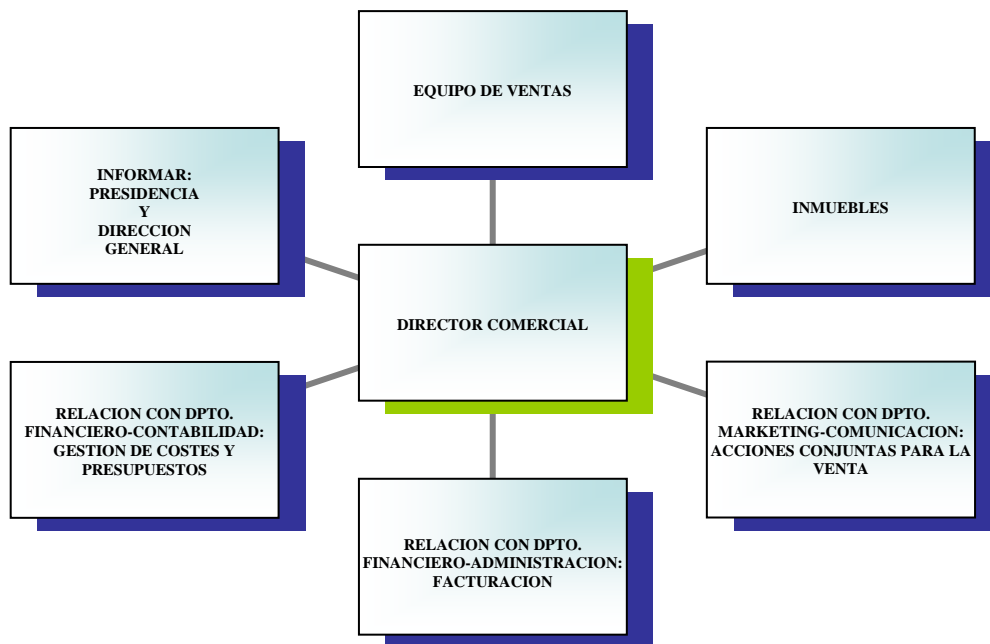


Figura 7. Acciones principales realizables por el Director Comercial (Fuente: Elaboración propia).

Resumiendo un buen Director Comercial (líder), tiene que:

- Tener serenidad, paciencia y flexibilidad en la dirección del equipo comercial.
- Tener cercanía con las personas que forman el equipo comercial.
- Tener capacidad de aprender del entorno externo e interno, al equipo comercial.
- Tener pasión por el crecimiento del equipo comercial, de las personas que lo forman y de la compañía.
- Tener capacidad de trabajo, y exigirse asimismo.
- No bajar la guardia ante los problemas, ni cuando está instalado en el éxito.

- Hacer equipo (engloba a las anteriores).

Además con el equipo comercial este tiene que:

- No subestimar a nadie del interior y del exterior, del equipo comercial.
- Tomar decisiones ágiles, para que no sufra el equipo comercial.
- Hablar en plural al referirse al trabajo. Los meritos y los fracasos son de todos.
- Ser muy observador con todos los asuntos del equipo comercial, que puedan afectar positiva o negativamente, a los resultados.
- Utilizar la lógica para decidir sobre el equipo comercial.
- Enseñar al equipo comercial, pero ayudándole (dirigir no es un título).
- Ser objetivo con los componentes del equipo comercial, e intentar ponerse en su lugar.
- Dar una solución a cada problema.

2.1.3.1.-NECESIDAD DE SEGURIDAD.

Esta necesidad, está basada en la relación poco natural, que los comerciales mantienen con sus clientes, y posibles clientes. Esto viene motivado, porque día a día hay que convencer a estos clientes, de que compren tus productos (servicios caso captador, y bienes caso vendedor).

Estos bienes y servicios, en la mayoría de los casos son iguales o ligeramente diferentes, que los de la competencia. Aquí entraría a tomar un papel muy importante los diferentes factores diferenciadores que estoy exponiendo. La inseguridad en el trabajo del comercial inmobiliario, puede generar desequilibrios en el agente. Dar la espalda a este problema (estrés laboral), es terminar obteniendo un absentismo laboral elevado. El 50% de los días de trabajo perdidos en estas empresas, guardan algún tipo de relación con el estrés (estas bajas se suelen alargar por lo menos el doble). El estrés laboral en la compañía inmobiliaria, aparece cuando existe un desequilibrio entre lo que el trabajo diario demanda del comercial inmobiliario, y los recursos de los que se disponen dentro de la agencia.

Para que el director, incremente el sentimiento de seguridad, y reduzca los factores que crean la inseguridad (tanto con sus clientes, como con la empresa), se puede aconsejar:

- La seguridad requiere: órdenes claras, apoyo fuerte, estructura firme, pertenencia e información.
- La seguridad no la da: las instrucciones vagas, la falta de mando, la falta de objetivos, la falta de normas y la falta de información.

2.1.3.2.-NECESIDAD DE STATUS.

La dignidad y el status de cada uno de los componentes del equipo de ventas, tienen una gran importancia. Este grado de importancia en cada persona varía, con respecto a otra. Se debe intentar prever, siempre las consecuencias que cualquier decisión pueda tener sobre dicho status, antes de llevar a cabo los planes concebidos por esa decisión. La pérdida de algún símbolo de status, puede causar a nivel psicológico, un daño tan profundo y doloroso, como cualquier pérdida física.

Los indicios de la necesidad de status, no son fáciles de descubrir y ensamblar, pero se identificarán con mayor rapidez, si se intenta comprender tales necesidades, sin mostrarse crítico en su búsqueda, y en su posterior descubrimiento.

Hay varios métodos por el que podemos medir la necesidad de status de las personas. Para mí el que mejor lo consigue, es el método denominado “la jerarquía de necesidades de Maslow”.

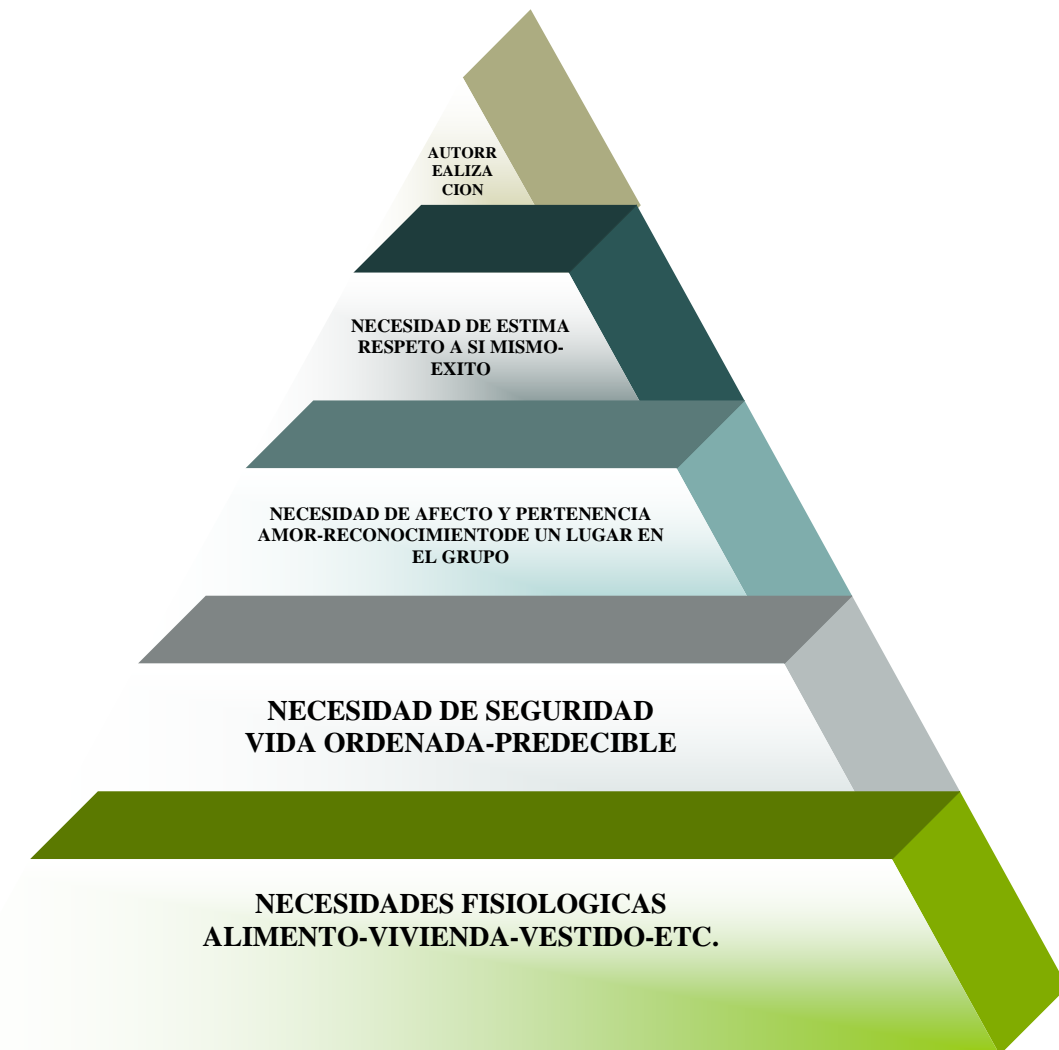


Figura 8. La jerarquía de necesidades de Maslow (Fuente: La motivación del equipo de ventas. Lidstone, 1992).

Los comerciales más sobresalientes, necesitan directores líderes. Tener superestrellas en los equipos de ventas, puede ser una bendición mixta. Pueden generar ganancias extras, pero si se los maneja impropriadamente, también pueden enemistarse con el resto del personal, minar su autoridad o desertar a la competencia. Tim Bucher (gerente de ventas de Chester Technologies), da una serie de consejos para motivar a los comerciales sobresalientes de los equipos de ventas. Sugiere que los jefes deben mantener contentos a las superestrellas, alimentando sus grandes egos. Un método eficaz, es añadirles mayor responsabilidad dentro del equipo. La experiencia ha enseñado a Bucher, la importancia de mantener contentos a los sobresalientes. La lección que nos da, es que hay que asegurarse de que sus comerciales importantes, reconozcan los beneficios que el director y la empresa les ofrecen (Gschwandtner, 2007).

2.1.3.3.-NECESIDAD DE SATISFACCION POR EL TRABAJO.

Cubrir esta necesidad, es una meta ambiciosa y provechosa, para cualquier director de equipo. Aquí también, hay que dejar claro, que no a todos se les puede motivar igual, porque cada individuo tiene una percepción de la satisfacción por el trabajo, distinta del otro. No obstante, entendiéndolo como la autorrealización. Se pueden distinguir cinco distintos satisfactores:

- El trabajo en sí.
- La necesidad de reconocimiento.
- La necesidad de lograr éxito.
- La necesidad de progresar.
- La necesidad de responsabilidad y desarrollo personal.

Hay que estudiar al comercial, para ver por el camino que se encuentra su necesidad de satisfacción por el trabajo. Satisfacer esto, es una de las mayores fuentes de motivación.

Si se fracasa en esto, pueden suceder dos cosas, que los comerciales que son buenos y productivos, abandonen la empresa, perdiendo así toda la inversión realizada en su formación, o que permanezcan en la empresa como figuras decorativas. Los proyectos ilusionantes, y la sensación de avanzar en formación, motivan a los mejores comerciales. Asimismo trabajar en un proyecto de empresa creíble, y gozar de una autonomía suficiente, les hace sentirse más valorados (horario, trato con el cliente, etc.).

En definitiva, la confianza hacia la empresa y sus directivos, es un factor clave, a la hora de dar una mayor satisfacción hacia el trabajo a los empleados, y suprimir al máximo el abandono del talento de la empresa (bien escaso).

La acción de confiar, es el factor clave, que les permite a las personas vulgares y corrientes, alcanzar altos niveles de rendimiento, a través de rutinas, que promueven su talento. La confianza, es el puente que conecta, las expectativas y el rendimiento, la inversión y los resultados (Kanter, 2006).

Inyectar confianza, para que la gente se atreva y crezca su autoestima, y ser condescendiente con el error, para que la gente vuelva a intentarlo y su autoestima no se deteriore, son aspectos claves para construir personalidades sólidas. La confianza es la vitamina del talento. Cuando existe confianza, el talento se atreve, y se manifiesta con toda su plenitud, sin miedo a ser juzgado. Cuando hay confianza, el talento se expande, y alcanza límites insospechados. Cuando el talento, no está respaldado por la confianza, se halla reprimido por el miedo, encarcelado por la amenaza, cohibido por el temor al castigo, esposado por una presión excesiva, anulado por la hostilidad, entonces se diluye todo su potencial. Cuando no hay confianza, el talento parece peor de lo que es, y pasa desapercibido (se contrae). El mayor enemigo de la confianza, es la dictadura, la imposición, el autoritarismo, es decir, cualquier práctica que reprima sin escrúpulos. Cuando se tiene acceso a la intimidad de las personas (el coaching lo permite), se descubre que las personalidades acomplejadas e inseguras, no son más que el resultado de entornos asfixiantes donde el miedo a expresarse, ha ido carcomiendo poco a poco a la persona, hasta aniquilar su propia personalidad (Ribeiro, 1997).

Para que los vendedores sean productivos, deben estar motivados a vender. La motivación es una fuerza que surge de adentro, y aunque no puede ser artificialmente inducida, un ambiente positivo en el trabajo, puede ayudar a transmitirla a los vendedores. Se pueden dar 8 consejos, para ayudar a los gerentes de ventas a proporcionar un ambiente que ayude a los vendedores, a perseguir y lograr sus metas, es decir, alimentar la motivación–producción (Gschwandtner, 2007):

- Conocer a cada comercial, individualmente.
- Tratar a cada comercial, como un individuo, y no solo como parte de una fuerza de ventas colectiva.
- Hacer hincapié, en la posición y confianza, invertidas en cada uno, como profesionales de ventas.
- Presentar a sus comerciales, a personas importantes, que pueden enriquecer su ambiente de trabajo, o su sentido de realización.
- Permitir que los comerciales, participen en sesiones de capacitación, juntas de ventas y en establecer cuotas.
- Leer todos los reportes, y hacer comentarios, de forma individual y prontamente.
- Mantenga una política de puertas abiertas con sus comerciales.
- Cuando se realiza una evaluación, destacar y alentar, el crecimiento personal y desarrollo de cada individuo, y comunicar el porcentaje individual de producción en la compañía, a cada integrante del equipo.

El “Flexímetro de 2006”, ofrecido por el Ministerio de Trabajo, nos indican las medidas a tomar en materia de flexibilidad en el trabajo (satisfacción), más rentables para todos, con diferentes costes y beneficios, en un momento en el que la crisis no había entrado todavía en nuestra sociedad.

Coste cero:

- Flexibilizar la hora de entrada y salida, para que se adapte al horario escolar y al de los centros de día para mayores.
- Jornada intensiva en los puestos que lo admiten.
- Reducir el horario de las comidas.

- Orden del día en las reuniones, para ahorrar tiempo en estos encuentros.
- No convocar reuniones a partir de las 18:00 horas, y situarlas preferiblemente por las mañanas.
- Videoconferencias para ahorrar viajes.
- Permisos no remunerados, para el cuidado de familiares, o para realizar actividades formativas.
- Facilidades en los permisos, para padres separados, divorciados o viudos.
- Fomentar los años sabáticos, cuando hay un descenso de la demanda productiva.
- Teletrabajo.
- Política de luces apagadas al salir de la oficina.

Coste reducido:

- Fomentar el acercamiento de los lugares de trabajo de los empleados, a sus domicilios.
- Mejorar las condiciones legales, de la baja por maternidad o por paternidad.
- Formación en aspectos, que influyen en la calidad de vida, como la gestión del tiempo o del estrés.
- Posibilidad de elegir, entre el cheque restaurante y el cheque guardería.
- Excedencias para fidelizar el talento clave, sobre todo en el caso de las trabajadoras.

Beneficios:

- Fomentar una cultura, que evita los altos niveles de rotación de talento clave, y frena los gastos de selección de personal.
- La empresa fortalece su marca.
- Se incrementa la productividad, reduciendo el absentismo provocado por el estrés.
- Las pequeñas y medianas empresas, fidelizan el talento, y pueden competir mejor con las grandes multinacionales.

2.1.4.-LIDERAZGO Y CREATIVIDAD.

El liderazgo y la creatividad, deben de marchar de la mano en cualquier empresa del sector.

El liderazgo, es la capacidad que tiene una persona, para poder influir en el comportamiento de los miembros de una organización, de tal manera que estos se empeñen voluntariamente en la consecución de los objetivos de la propia organización. Es el proceso por el cual un individuo, influye en un grupo, para que avance hacia el logro de un objetivo supraordinario. Estos objetivos, benefician a los grupos, y no solo a los individuos (Foster, 2007).

El líder debe ser capaz de alinear misión, visión y valores de la empresa inmobiliaria, para desplegar unas estrategias propias, que cuenten con el apoyo de toda la organización. Estos valores se materializan en la existencia de una cultura organizativa,

la cual va a influir notablemente en el comportamiento de las personas. La innovación supone cambios, y la cultura innovadora que ha de impulsar el líder, no puede llevarse a cabo sin que se produzca una transformación en la propia organización. El líder innovador, tiene que ofrecer a la empresa inmobiliaria, una serie de medidas, que posibiliten las condiciones para que la innovación fluya (García, 2009).

A los líderes de estas empresas inmobiliarias, se les pide dirección y tolerancia, atracción y retención. Pero la dirección, no es ordenar, sino aconsejar, animar y potenciar la creatividad. El mejor líder, es el que apenas se hace notar, habla poco, tiene que admitir la queja, un coach, confía en ti, tu confías en él, te reta, y cuando concluye su trabajo, y alcanza su objetivo, el equipo dice, "lo hicimos nosotros" (LAO TSE, filósofo chino considerado el fundador del taoísmo).

El liderazgo, implica relaciones de poder compartido, entre dos o más individuos, en las cuales el poder se distribuye de manera desigual. Los líderes, deben utilizar este poder, de manera eficaz y equitativa. Este poder, puede adoptar diferentes formas (Foster, 2007):

- Poder basado en la experiencia: El líder, tiene un conocimiento especial.
- Poder basado en las recompensas: El líder, puede premiar las conductas correctas.
- Poder coercitivo: El líder, utiliza la fuerza para conseguir lo que desea.
- Poder como referente: El líder, tiene carisma y capacidad de persuasión.
- Poder legitimado: El líder, tiene autoridad posicional y esto le permite tomar decisiones.

Los líderes del nivel más alto, deberán hacer que el liderar goce de popularidad, e invitar a que todos asuman un rol de liderazgo, para más tarde, educar y fortalecer, la capacidad de los demás para liderar. Una vez distribuida la responsabilidad del liderazgo, a toda la empresa inmobiliaria, los líderes deben generar confianza, respeto, etc. Para desarrollar el liderazgo, principalmente hay que:

- Mantener e incrementar, la autoestima.
- Escuchar y responder, con fuerza, positivismo y empatía.
- Pedir, ayuda y participación.
- Desarrollar, la visión compartida.
- Promover, valores claros y entendibles.
- Diseñar, adecuadamente los cometidos.
- Crear, sistemas que apoyen.
- Establecer, esquemas de comunicación adecuados.
- Seleccionar, cuidadosamente al personal.
- Dar, entrenamiento.

Con respecto a la gestión de la calidad, los criterios del “Premio Baldrige”, para la “Excelencia en el Desempeño”, dicen lo siguiente: “Sus líderes deben garantizar la creación de estrategias, sistemas y métodos, para lograr la excelencia en el desempeño, estimular la innovación, desarrollar el conocimiento y las capacidades, y garantizar la sustentabilidad organizacional”. Por lo tanto, cuando un líder ejerce el liderazgo,

participa de las tareas de planificación, control, comunicación, enseñanza, asesoramiento y delegación (Foster, 2007).

La gestión de calidad del servicio, podría tener marcadas diferencias, con la gestión de calidad del producto. Un estudio reciente de empresas de servicios, reveló que los líderes efectivos suelen tener tres características (Foster, 2007):

- Visión del servicio: La visión de como brindar un gran servicio.
- Estándares altos: El líder, comunica estos estándares para que otros los emulen.
- Estilo de liderazgo en el campo: El líder, sale al campo y logra que las cosas sucedan.

En general, a los líderes eficaces, puede dividírseles en dos categorías: los que dirigen el trabajo de los demás para conseguir un resultado, y los que ayudan a los demás, a descubrir y alcanzar su potencial (Foster, 2007).

Existen diez pecados capitales en la dirección de los equipos de ventas (Farache, 2007):

- El jefe no ejerce como tal. No manda o manda demasiado. Muchos de los que fueron eficaces compañeros, degeneran al alcanzar puestos de mayor responsabilidad, para convertirse en malos jefes. Para mandar, hay que saber delegar. La esencia del mando, radica en la delegación de funciones y tareas a un tercero, al que debe proporcionarle las herramientas adecuadas, y al que controla y evalúa. Cuando un jefe no manda, la indecisión se traduce principalmente, en incertidumbre y desmotivación.
- Jefes que mandan, pero no lideran. Toman decisiones, pero son incapaces de convertirlas en algo que los demás compartan. Una de las características del líder, es su capacidad para crear un equipo. Consigue que el conjunto, este por encima de las individualidades.
- El jefe es muy prepotente. No es muy educado, no es muy humano, no es muy honrado, etc.
- Jefes que oyen, pero no escuchan. El buen jefe que sabe escuchar, obtiene valiosa información, que le hace cuestionarse decisiones y formas de funcionamiento. Tendrá más posibilidades de acierto.
- El jefe pierde su propio control. Dar ejemplo.
- Jefes que anteponen los resultados concretos, a hacer las cosas bien. Es más importante transmitir que uno quiere hacer las cosas bien.
- El jefe no despidе a los empleados o directivos perjudiciales. Muy grave.
- El jefe que no piensa antes que nada en los clientes. Muy nocivo.
- El jefe tiene miedo. El miedo a los posibles competidores internos, obsesionan a los malos jefes, más pendientes de sobrevivir, que de la eficacia de su gestión.
- El jefe es injusto. Justicia, es el deber de dar a cada cual lo suyo.

Es muy importante, cumplir bien los máximos puntos anteriores, para poder liderar un equipo de ventas, con la mayor solvencia-rentabilidad posible.

El liderazgo en una empresa, está orientado por aquel integrante del equipo, que marca las pautas a seguir, que lleva la iniciativa en las acciones propuestas, y que da energía para que cada integrante del equipo, de lo mejor de si mismo. El liderazgo de hoy no es

mandar, sino influir. No hay líder sin equipo, ni equipo sin líder. Compartir la visión, hacerla tangible, visible, y conseguir que los demás te sigan. El líder, tiene primero que tener respeto por si mismo, luego por los demás componentes del equipo de trabajo, y por último, siempre tiene que responsabilizarse de sus acciones.

El liderazgo debe existir en procesos de cambios o transformación, porque sino serían tan solo gestores-directores. Por eso el líder, es necesario en un mercado inmobiliario tan cambiante como el actual. Hay que abrir los brazos al cambio, pero sin abandonar los valores. Para implantar el cambio con éxito, se requiere un claro liderazgo, un buen equipo crítico, unos resultados rápidos, paciencia y perseverancia. Para un buen liderazgo es imprescindible la humildad, la humanidad, la honestidad y el sentido del humor. Un líder eficaz debe dominar hasta siete actividades (mandar, gestionar, cohesionar, aceptar sugerencias, orientar, capacitar y representar al equipo), conocer sus puntos fuertes y oportunidades de mejora, y no cometer excesos en las actividades que le resulten más naturales. Los líderes han de estar comprometidos con el crecimiento, desarrollo y éxito de sus empleados. Los grandes líderes, se comprometen no solo con su éxito personal, sino con el de su gente. Los comerciales inmobiliarios, trabajan mejor y producen más, cuando los directores comerciales fomentan su motivación, permitiéndoles que expresen opiniones y sugerencias, acerca de su trabajo. La motivación emocional puede incrementar el rendimiento individual un 30%. El éxito, hay que valorarlo en función de aquello a lo que se ha renunciado para conseguirlo.

Del líder es fundamental, que dedique tiempo a escuchar, antes de nada tiene que comprender lo que se le pide, facilitar la expresión y comunicación de lo que necesita el seguidor. La cualidad de escuchar, es crucial en el proceso de Gestión del Conocimiento (Escalera et al, 2005).

Pueden existir cinco niveles cuando se trata de medir la calidad del liderazgo:

- Nivel 1: Características que hacen que la gente admire al supuesto líder.
- Nivel 2: Ser hábil en el manejo de equipos y en la relación con las personas.
- Nivel 3: Ser resolutivo. Tomar decisiones y ejecutarlas.
- Nivel 4: Ser carismático. Resultar atractivo de una forma natural, vender bien las ideas y despertar ilusión.
- Nivel 5: Ser humilde y paciente.

Estar en el nivel 5, pero carecer de lo demás, significa ser un líder sin demasiada solidez. En el nivel 4, están los centrados en sus intereses personales. Los líderes del nivel 5, suelen huir de la visibilidad y el protagonismo. Por eso no se les conoce, y es más común que se destaque siempre a los de nivel 3.

Dennis “Denny” Green (entrenador de un equipo de la NFL americana), nos da una serie de consejos para un eficaz liderazgo de equipo (Gschwandtner, 2007):

- Estar a cargo de un equipo, no es un concurso de popularidad. Hay que tomar decisiones, sin preocuparse en pensar si el personal estará de acuerdo o no.
- Cuando se hagan cambios al “status quo” de la organización, hay que explicar las razones de estos, y destacar que los resultados que se obtendrán con ellos, serán beneficiosos para la misma.

- Para construir una organización exitosa, se necesitan dos cosas: un plan claro para el futuro y el coraje para apegarse a ese plan.
- El bloque de construcción más importante para el éxito del equipo, es la actitud. Si la organización, tienen un problema de actitud, hay que atender esa situación en primer lugar.
- La unidad del equipo, debe existir tanto en la empresa como fuera de ella. Hay que construir caminos, para que el personal salga de los ambientes estrictamente empresariales.
- Puede ser imposible tratar a todos por igual, pero es posible tratar a todos con equidad. El líder tiene que ser imparcial.
- Las superestrellas no deben recibir un tratamiento distinto. Hacerlo es un ingrediente seguro, para la ruptura de la cohesión del equipo.
- Seguir los instintos. No hay libro de texto para el éxito del liderazgo. Algunas veces se deberán aplicar métodos poco ortodoxos.
- Cuando las cosas vayan mal, hay que reconocer que puede ser necesario, realizar pequeños cambios para enderezar al equipo.
- El líder, establece el tono. El director debe querer ganar más que nadie en la organización. Hay que establecer ese tono ganador, e introducirlo a todos en el equipo.

Una vez alcanzado ese buen liderazgo, referenciado por su líder, el equipo debe alcanzar un nivel alto de creatividad. El decálogo del líder innovador podría ser (García, 2009):

- Observar siempre todo lo que envuelve a la empresa inmobiliaria.
- No dar nada por supuesto en la realidad de la organización.
- Transmitir claramente a todas las personas de la organización, cuáles son los objetivos de la empresa inmobiliaria.
- Valorar y reconocer a los profesionales inmobiliarios con talento en la organización.
- Premiar las aportaciones de las personas a la innovación en la empresa inmobiliaria.
- No penalizar el fracaso que haya sido el resultado de un trabajo, un esfuerzo y la persecución, de los fines colectivos.
- Hacer de la innovación, un proyecto de toda la organización.
- Favorecer la comunicación en la empresa inmobiliaria.
- Tomar las decisiones de forma compartida.
- Perseguir un sueño, y compartirlo con el equipo comercial.

Todas las empresas inmobiliarias, buscan ser más competitivas, y son conscientes de que la innovación puede ayudarles a conseguir este objetivo. La competitividad, es la capacidad que desarrollan las empresas para actuar adecuadamente en los mercados, y mantenerse en ellos produciendo de forma rentable, basándose en la creación por parte de las empresas de ventajas competitivas, es decir, de un saber hacer único, que pueda sostenerse en el mercado durante el período más largo de tiempo posible. Los mercados, es decir, los clientes, deben reconocer y percibir, esa ventaja competitiva como diferente, útil y de valor. Además, no basta hacer un buen negocio una vez, sino que éste debe ser objeto de réplica, y de procesos de aprendizaje, que le den sostenibilidad o permanencia en el tiempo. La capacidad de las empresas para competir aparece

influenciada principalmente por el propio entorno donde actúa la empresa, y por la propia gestión y estrategia empresarial. Las empresas inmobiliarias, persiguen una mejora competitiva a través de la innovación. Muchas empresas inmobiliarias, han aprovechado la oportunidad para innovar y ofrecer al mercado productos adaptados a las nuevas necesidades. La empresa inmobiliaria obtiene información de sus clientes, principalmente a través de aplicaciones de relación con los clientes, como los CRM (ver punto 1.1.5.5., de esta Tesis Doctoral), donde se almacenan todos los datos relativos a los mismos, que posteriormente se utilizarán para su explotación e interpretación. Las empresas inmobiliarias tiene que poner en marcha distintas estrategias, como las tarjetas de cliente o fidelización (ver punto 2.1.7., de esta Tesis Doctoral), concursos, promociones, etc. Con los datos personales, como la edad, sexo, nivel de renta, etc., y la información de las ventas y compras, la empresa inmobiliaria consigue una información valiosísima, que es explotada para un mejor conocimiento del cliente. Por supuesto, toda la información que la empresa obtiene a través de estos medios, es un recurso valioso para la generación de innovaciones que se incorporan al servicio. No hay que olvidar que son los comerciales, los que llevan a cabo la relación principal con el cliente, y es en esa relación, donde el cliente transmite la información más valiosa para la innovación de la empresa. Una queja, una sugerencia, un comentario, etc., puede ser una idea valiosa para la innovación. Las encuestas de satisfacción de nuestros clientes, son también una vía importante para obtener información para el proceso innovador. Estas encuestas deben ser analizadas desde el punto de vista de la mejora, y de si esta mejora puede estar soportada en innovaciones en la empresa. La orientación al mercado no sería completa, si la empresa inmobiliaria no está al tanto de lo que hace su competencia. Las empresas rivales, no sólo son la competencia en los mercados, sino que a la vez son una fuente potencial de ideas innovadoras, y de cooperación para el cambio. Por lo tanto, es crucial conocer a nuestros competidores e identificarlos adecuadamente, realizar una permanente comparación respecto a productos y procesos. Este punto es clave si queremos construir una empresa inmobiliaria innovadora. Los esfuerzos innovadores de la compañía inmobiliaria, serán improductivos sino conocemos quién es nuestra competencia, y el grado de desarrollo de sus productos y servicios. Si queremos realizar una aportación de valor al mercado, debemos estar muy seguros de sobre qué bases vamos a construir nuestras ventajas competitivas. La competencia es una fuente inagotable de ideas innovadoras. Ver lo que están haciendo otros, puede suponer un aliciente para mejorar en nuestros procesos o productos. Las empresas inmobiliarias, se copian unas a otras, y las que triunfan no siempre son las que tuvieron la idea genial primera, sino aquellas que son capaces de desarrollar de forma correcta, la estrategia más adecuada para llevarla al mercado. Es conveniente, analizar la competencia de la empresa, y en particular, a los líderes del mercado inmobiliario, estudiando cuáles son sus estrategias de diferenciación de productos y servicios. Es muy interesante realizar análisis comparativos con nuestra competencia, como forma de captar ideas innovadoras para nuestros propios productos o servicios. El grado de innovación de una empresa inmobiliaria, va a estar directamente relacionado, con el volumen de conocimientos que posee, derivados de la historia de compañía, de la capacidad de generación de nuevos conocimientos y de la correcta gestión del conocimiento. El conocimiento no es solamente técnico, sino que puede centrarse en el propio conocimiento del mercado o del sector, la experiencia de gestión de la empresa, el trato con el cliente, etc. La gestión del conocimiento (ver punto 1.1.5.6., de esta Tesis Doctoral), debe ser una de las herramientas básicas de la gestión de la innovación, y del talento, en la empresa inmobiliaria, y una forma de potenciar la aparición de nuevos conocimientos, que generen valor dentro de la organización (García, 2009).

Cuanta mayor creatividad desarrollemos, más rentabilidad alcanzaremos, porque se encontrarán alternativas al proceso marcado, y se reducirán los costes de este proceso. El acto creativo, es aquel comportamiento que se aparta de forma positiva de lo que es frecuente, común o banal. En la creatividad, es muy importante la fluidez (rapidez y cantidad de relaciones nuevas), la flexibilidad (posibles cambios y versiones diferentes de una idea) y la originalidad (improbabilidad de la relación o solución generada). Las empresas inmobiliarias, se han enfrentado y se enfrentarán, a un sector tremendamente competitivo, por lo que no basta hacer las cosas bien, hay que hacerlas de forma diferente para que la propuesta de valor llegue al mercado. La innovación es una necesidad para poder competir con garantías de éxito. Para competir de modo efectivo, hay que innovar constantemente, en todos los productos, servicios y áreas. Esta innovación constante, para que sea rentable, debe ser gestionada, medida y ejecutada, ya que ocurre muy pocas veces de manera espontánea, y por lo general muy pocas empresas inmobiliarias la posicionan bien. Hay que saber usar todas las herramientas de gestión disponibles para maximizar el valor de la innovación en el negocio inmobiliario. La innovación que funciona, es rentable y fácil de conducir, pero tiene que incentivarse, para conseguir mucho más de ella.

La persona creativa es flexible, curiosa, receptiva, abierta, atrevida, anticonvencional, crítica, entusiasta, polifacética, etc. Si una persona posee la mayoría de los atributos anteriores, este individuo podrá comunicarse con fluidez con otros, ya que la comunicación pone en contacto a personas diferentes, y la única forma de alcanzar el conocimiento mutuo y la cooperación entre ellas, es estar abiertas al descubrimiento y a la exploración de nuevas formas de ver las cosas.

El mayor enemigo de la creatividad, es el éxito, que mal gestionado conduce a la autocomplacencia, que es enemiga de la creatividad.

La creatividad, no es otra cosa que la capacidad, para ver las cosas de manera diferente a lo habitual, y tiene que generarse por todos los integrantes del equipo, y ser motivada continuamente por el líder. Un objetivo importante para un buen líder, es enseñar al equipo a pensar (ver punto 2.1.2.1.1.1., de esta Tesis Doctoral), y si este encuentra la forma de enseñarles a pensar creativamente (La mente es como un paracaídas, funciona solo cuando se abre), les estará dando elementos para que reafirmen la autoestima y la autoconfianza, dando así un elemento diferenciador importante de esa empresa dentro de este sector. Dentro de los equipos comerciales se tienen que dar reuniones periódicas de creatividad. Se pueden aportar cuatro reglas básicas, que deberían presidir una reunión de creatividad:

- Lograr la desinhibición del equipo, que este se sienta libre y con absoluta libertad de expresión.
- No criticar las ideas de los demás, porque incluso de una idea absurda puede partir una brillante.
- Producir la mayor cantidad posible de ideas (todas valen).
- Inspirarse en las ocurrencias de los compañeros para mejorarlas.

Por lo tanto la creatividad:

- No es cosa de genios o unos pocos privilegiados. El ser humano es creativo por naturaleza. La creatividad se desarrolla con la necesidad. Cuando necesitas algo y le pones pasión, al final aprendes como se hace. Muchas veces la adversidad despierta los talentos ocultos que el ser humano esconde.
- No es descubrir o tener una idea genial. Creatividad es encontrar soluciones, a los múltiples inconvenientes que van surgiendo en la vida diaria, tanto en nuestra faceta profesional como personal. La creatividad nos incumbe a todos. Con actitud creativa, siempre hay camino para salir adelante.
- Tiene como ingrediente básico a la curiosidad. Las personas más creativas son personas intelectualmente curiosas. La creatividad no surge de la nada.
- Es un medio y no un fin. La creatividad es interesante en la medida que está orientada hacia la consecución de unos objetivos. El equilibrio entre creatividad y rentabilidad es imprescindible, aunque evidentemente, nada fácil de conseguir. En la creatividad (aspecto emocional), debe de estar conducida y dirigida, por la lógica (aspecto racional). La emoción sin razón, desemboca en el caos.
- Hay que trabajarla. Somos seres de hábitos, y un hábito se construye a base de la repetición de actos. Para ser creativo en las grandes cosas hay que serlo previamente en las pequeñas. La gente creativa, siempre quiere dejar su sello personal, y continuamente prueba nuevas formas para hacerlo.

Resumiendo, se puede hablar de aliados y enemigos de la creatividad.

Aliados de la creatividad:

- Preguntar es una de las formas más inteligentes de prosperar. La pregunta es la forma más creativa de las conductas humanas. La pregunta es la forma máxima del saber. El miedo al ridículo es espantoso (la ironía con quien se equivoca es grande), lo que supone un lastre notable para el aprendizaje.
- Cuestionar paradigmas y romper hábitos. El éxito pasa por quitarse viejos hábitos, para incorporar otros nuevos. El aprendizaje y el cambio, son procesos que comienzan con el desaprendizaje, esto significa olvidarnos de nuestras imágenes sobre cómo concebíamos las cosas, y adaptar nuestros esquemas mentales a la nueva situación, es decir, implica cambiar nuestro modelo mental. Olvidarnos de los viejos hábitos, casi nunca resulta una tarea sencilla. Lo más difícil del mundo no es que la gente acepte nuevas ideas, sino que olvide las antiguas. Para mejorar y cambiar, hay que poner mucho de nuestra parte.

Enemigos de la creatividad:

- La tradición y las costumbres. Pueden ser los mayores enemigos de la creatividad. La inercia del pasado pesa demasiado. El objetivo último es enseñar a pensar. Necesitamos, aprender a pensar, a mirar las cosas de manera distinta. La mayoría de las empresas, trabajan de manera analítica y científica, y necesitan trabajar y pensar creativamente. Cuando uno crea ideas nuevas, no tiene por qué estar en lo cierto a cada paso.
- El éxito mal gestionado. Conduce casi inevitablemente al acomodamiento y la autocomplacencia. El éxito aburguesa, genera rigideces y conduce a la repetición de tareas, en lugar de explorar nuevas formas de hacer las cosas. Como las cosas

marchan bien, no se cuestiona nada, aunque posteriormente el tiempo acaba poniendo todo en su lugar.

- La necesidad de aprobación de los demás. Ser creativo, supone ser diferente y apartarse de lo tradicional, es decir, implica no comulgar con lo que piensa la mayoría. Una persona creativa, es en cierto modo, un visionario, y un visionario, es habitualmente un incomprendido, ya que ve cosas que los demás no alcanzan a captar, lo que genera enemigos.
- La experiencia mal entendida. Conviene no confundir experiencia, con infalibilidad. La primera, que es una virtud, que crea su vicio en la segunda, cuando no se entiende correctamente. Creerse que uno lo sabe todo de todo, es un grave error. Por otro lado, fiarse incondicionalmente del bagaje pasado, no es lo más prudente en tiempo de rápidos cambios.

2.1.5.-SISTEMA DE DIRECCION POR OBJETIVOS.

La motivación, es una de las causas de la conducta del ser humano. La comprensión de la conducta de los empleados de una organización, es fundamental para poder influir sobre su motivación. Las personas con alta motivación en lograr algo, se marcan metas ambiciosas, pero realistas y alcanzables. El logro satisface la necesidad más importante del comercial inmobiliario, tanto en su trabajo diario, como en su vida.

Las metas o incentivos, son exteriores al individuo, y pueden entenderse, como las recompensas que espera obtener la persona con su conducta, hacia las que se dirigen los motivos. Todas las empresas tienen metas, objetivos, y plazos para cumplirlos. La eficacia se medirá, en función de la consecución de las metas de la empresa. Podemos asumir que en toda compañía hay dos grupos: la dirección y los empleados. La obtención de las metas de la compañía, depende de la integración de las metas de la dirección y de los empleados, con los de la compañía. Cuanto mayor sea el grado de alineación entre las metas de la dirección y de los empleados, más se acercarán los logros a las metas de la empresa. Una buena comunicación de ambas metas, aumenta la eficacia de la empresa. El concepto organizaciones se puede definir, como el grupo con metas declaradas y formales. Así, las metas de las organizaciones, son los objetivos hacia los que se orientan, o intentan orientarse (Escalera et al, 2005).

Hay que activar los canales de comunicación (ver punto 2.1.6., de esta Tesis Doctoral), para alcanzar las metas de la empresa y en concreto de la Gestión del Conocimiento. Una buena comunicación, alinea las metas de directivos y empleados. Hay que crear un proceso que motive a todos los empleados, sean cuales sean sus motivos o necesidades, grado de preparación, etc., para que compartan entre sí su conocimiento.

Para que esta motivación se active y multiplique de forma adecuada, hay que crear un buen sistema de retribución. Un mal modelo de retribución por objetivos, puede conducir a la empresa a tener serias dificultades, tanto económicas como culturales. El sistema típico de retribución por objetivos, es el del salario más “bonus” (bonificación). La compensación económica es constante, hasta que alcanza una barrera mínima, normalmente en torno al 80% del objetivo marcado, más allá de éste objetivo, se gana un bonus, que crece hasta que se alcanza el 120% del objetivo marcado de antemano. Este

modelo de retribución, anima a que se juegue con el sistema. Los empleados tenderán a manipular los objetivos, y los datos que reflejan la obtención de los mismos. Este tipo de comportamiento es nefasto para la empresa, ya que las informaciones que se están manipulando, son muy importantes para las previsiones y decisiones de la compañía. Además, este modelo, transforma las decisiones empresariales en complejos ejercicios y juegos por parte de los empleados, en los que se intenta sacar el máximo provecho de la situación en detrimento de la empresa, y además, provoca que los compañeros de trabajo vayan unos contra otros, creando situaciones nada beneficiosas para la motivación y la cultura de la empresa. Este Sistema de Retribución, provoca tres formas de actuar en los empleados (Escalera et al, 2005):

- Mientras que el empleado cree que puede alcanzar el mínimo umbral, hará todo lo posible para incrementar su rendimiento. Si sabe que va a obtener beneficios, entonces tenderá a aumentar los ingresos de este año, desplazando gastos al año siguiente, o anticipando beneficios del año próximo al presente.
- Si por otro lado, el empleado piensa que no podrá alcanzar el umbral mínimo, su tendencia de actuación, cambiará por completo. Intentará desplazar los ingresos actuales al año siguiente. También intentará anticipar gastos, después de todo, una vez que no alcanza el umbral mínimo, su salario no va a disminuir, por mucho que empeore su resultado (suponiendo que no va a ser despedido). Desplazando los ingresos al año siguiente, y anticipando las deudas del mismo al presente, aumentado su bonus en el próximo ejercicio.
- Por último, si el empleado está teniendo un gran año, y su rendimiento se está acercando al máximo, tenderá de nuevo a desplazar ingresos al futuro. La causa es simple, no va a obtener ningún beneficio extra por llegar más allá del máximo establecido. Retrasar ingresos y adelantar gastos, no supone una pérdida para el ejercicio actual, y sin embargo, le benefician cara al ejercicio del año siguiente. Si el rendimiento del año siguiente, se fija en función al del año anterior, el efecto que se acaba de describir se amplifica, así el empleado se asegura alcanzar los objetivos del años siguiente.

Por lo tanto, el modelo que más conviene a la Gestión del Conocimiento es el modelo de retribución lineal. Este modelo consiste, en una retribución independiente de los objetivos. Este modelo retribuye los esfuerzos de los empleados, independientemente de los objetivos que se puedan fijar con un año de antelación (ideal para las agencias inmobiliarias). Lo que se hace es tener varios objetivos parciales (mensuales), entre un máximo y un mínimo, para de esta forma poder hacer previsiones de futuro, pero en ningún caso eso condiciona la actuación anual del empleado. La gran ventaja de este modelo es que elimina por completo las posibilidades de engaño y de juegos malabares, con ingresos y gastos. Con una retribución lineal, se retribuye a los empleados por lo que hacen, y no por lo que han dicho que podrían hacer, o lo que han pactado hacer. De esta forma, la dirección de la compañía, recibe información fiable sobre lo que realmente se está haciendo, y el comportamiento cultural y motivacional de la compañía. Hay que hacer dos incisos sobre la retribución lineal (Escalera et al, 2005):

- Las retribuciones no monetarias, también deben ser independientes de los objetivos marcados. Si las promociones se hacen en función de estos objetivos anuales, se vuelven a provocar los juegos con el sistema de retribución. No hay que olvidar la importancia que tiene la forma de motivar. La promoción de un

empleado no es un juego, muchas veces ascienden empleados por su capacidad de alcanzar objetivos anuales, y sin embargo no tienen capacidad de liderazgo.

- Habrá empleados que sigan mintiendo sobre sus resultados mensuales, para obtener más bonus. Claramente esto va a ocurrir con cualquier modelo que se implante. Lo único que debe hacer aquí la empresa, es establecer los mecanismos de control necesarios, para reducir este tipo de comportamientos.

La ventaja de que sea lineal, es que se evitan todos los juegos y engaños en la medida de lo posible. La ventaja de que sea independiente (mensual sobre anual), es que, sumado al modelo que esté implantado en la compañía, supone un gran aumento en la cantidad que se ingresa. Si se aplica el sistema lineal, podemos estar seguros de que no se está viciando el proceso de Gestión del Conocimiento (Escalera et al, 2005).

El sistema de dirección por objetivos de una empresa inmobiliaria, sería lineal e independiente, y se centraría en los resultados tanto mensuales como anuales. Este sistema sería aplicado especialmente a los comerciales. Generalmente el comercial percibe un porcentaje del precio de venta, de cada uno de los bienes que vende mensualmente (en escala). También se abonarían comisiones por avisos de bienes vendidos, por incremento en el número de ventas, etc. Este sistema iría en escala, siendo la escala mayor para los comerciales de venta, pasando por los comerciales de captación, los avisos de venta, y por último, los avisos de captación. Todos estos avisos, serían remunerados una vez obtenido el fin último, que es su venta.

Este sistema, debe funcionar de tal manera, que los empleados se convenzan de que no tendrán éxito, hasta que lo tenga la empresa. Se utiliza principalmente en las ventas especializadas, cuando hay mucha competencia, y la venta depende en gran parte, de una continuada actividad personal, como ocurre en el sector inmobiliario.

Las compañías que celebran el éxito, tienen más éxitos que celebrar, afirma Mac Anderson, presidente de Successories, Inc. Las personas que son buenas en lo que hacen, desean ser reconocidas. Quieren que sus familias y compañeros, sepan que se encuentran entre los mejores (Gschwandtner, 2007).

Un buen programa de reconocimiento sigue tres pasos básicos:

- Tiene que estar equitativamente estructurado, de manera que todos tengan una oportunidad de ganar.
- Debe ser presentado con mucha fanfarria, por una persona importante en la compañía, como el presidente o el gerente de ventas.
- Debe reflejar la filosofía, de calidad y excelencia, de la compañía.

El objetivo de la compañía, debe ser dar a cada ganador un premio, que él o ella, este orgulloso de mostrar al resto del mundo, como recordatorio de ese momento en su vida.

Desde hace mucho, los psicólogos han entendido el efecto del reconocimiento positivo en la conducta humana. La necesidad más importante que tiene una persona, es el amor humano y la aceptación, saber que él o ella, tienen valor para otros. Lo segundo, es saber que él o ella, son diferentes a los otros.

Si bien es difícil medir el efecto monetario exacto que tiene un programa de reconocimiento, es un hecho, que la gente trabajará más duro, cuando tiene alguna meta, aparte del dinero, por la cual trabajar. Los profesionales más brillantes, reciben más ofertas de trabajo, y suelen recibir más ingresos variables. En las empresas inmobiliarias, la política de retribución salarial lineal de porcentaje de ingresos en función de los objetivos mensuales, es clave para fidelizar al talento (ver punto 2.1.9., de esta Tesis Doctoral).

El reconocimiento, no debe estar reservado solamente para los empleados. Los clientes lo aprecian también, por lo que los regalos cuidadosamente escogidos, pueden ayudar a construir buenas relaciones comerciales. Lo que usted le obsequiará a un cliente, debe recordar a la persona que se lo dio. Además, como ocurre en el caso del reconocimiento de los comerciales, una ceremonia de presentación con muchas fanfarrias, tendrá un tremendo éxito en sus manos, predice Anderson (Gschwandtner, 2007).

Las ventajas que tiene la política de retribución salarial lineal de porcentaje de ingresos en función de los objetivos mensuales, son:

- Atrae al comercial autosuficiente de la mejor categoría.
- Permite una justa distribución de recompensas.
- Evita dudas y disputas.
- Estimula al comercial que de esta forma, no tiene limitación de ingresos.
- El coste de los comerciales, depende de las ventas realizadas.
- El comercial tiene más libertad de trabajo.

En el capítulo de inconvenientes se pueden destacar:

- Los comerciales se pueden ocupar más, en vender los bienes de mayor comisión, o los más fáciles de vender.
- El servicio prestado por los comerciales puede fallar.
- Falta de seguridad en el trabajo. Ingresos irregulares.
- No sirve de estímulo a los comerciales en periodos de escasa demanda (situación actual).

Todo lo aquí expuesto, va muy ligado con lo dicho en el apartado de capital-riesgo. Estas empresas implementan esta remuneración, con premios anuales sobre objetivos cubiertos, que principalmente consisten en lujosos viajes para los comerciales solos, o para ellos y sus familiares.

La aparente sencillez de este sistema de retribución lineal e independiente, contrasta con la complejidad de diseñarlo e implantarlo, en la empresa. Se deben especificar los planes de acción y recursos que soportan los objetivos, y establecer valores de medición, y prioridades de los mismos. Todo esto es un elemento diferenciador ante la competencia.

2.1.6.-GESTION DE LA MARCA Y DE LA COMUNICACION.

En un mercado inmobiliario, tan competitivo y masificado, como el español, los productos y servicios ofrecidos por las distintas empresas, tienden a ser cada vez más parecidos. La marca, representa una necesidad comercial de ofrecer garantía. El éxito de una empresa inmobiliaria podría salir de resolver la ecuación, marca más clientes más gestión más calidad del producto, en el que la marca sería la variable más relevante de la ecuación (en la mayoría de los casos), seguida de los clientes, de la gestión, y por último, de la calidad del producto (muy similar en todos los competidores del mercado).

La marca, es una creación gráfica colocada en la parte exterior del producto o servicio, que sirve para identificarlo y diferenciarlo de los demás (competencia). No existiría el marketing (ver punto 2.1.7., de esta Tesis Doctoral), sino existiese la marca.

Dentro de la marca, pueden distinguirse generalmente dos elementos, el nombre y el logotipo. El logotipo, es de alguna forma la marca reducida a la imagen.

Toda marca para triunfar tiene que ser:

- Sencilla y corta.
- Fácil de leer y pronunciar.
- Asociable al producto y evocadora del mismo.
- Legalmente protegible.

Una marca líder, puede que no cumpla estos requisitos al completo, no obstante habría que emplear bastantes medios para darla a conocer. De lo anterior, se pueden dar unas características básicas, que tiene que tener la marca en un mayor grado posible:

- Buena comunicación de la marca al mercado.
- Marca con personalidad propia.
- Conseguir que la gente se involucre en el sentido de la marca.
- Productos y servicios acordes con la calidad ofrecida por la marca.
- La publicidad (ver punto 2.1.7., de esta Tesis Doctoral), solo tiene que ser un apoyo de la marca, y no ser lo principal de esta.
- La antigüedad suele ser un punto extra.

En definitiva, las 5 cualidades que debe de poseer una buena marca son:

- Originalidad: Que no se parezca a otras del mismo sector, al menos.
- Concreción: Que transmita un valor claro, reconocible.
- Versatilidad: Que abra las puertas a la diversificación, y no se centre en una sola actividad.
- Modernidad: Que transmita el carácter colectivo de la empresa, evitando referencias a personas concretas.
- Recorrido: Que pueda durar un tiempo largo.

En una estrategia de diferenciación, se persigue básicamente buscar argumentos competitivos concretos (imagen de marca, etc.), que permitan que el cliente, esté

dispuesto a pagar una prima de mercado por el producto o servicio ofrecido, de forma que la variable precio, no sea la única, ni la principal variable que intervenga en la decisión de compra. La finalidad de esta estrategia, es la de crear lazos poderosos que fidelicen a la clientela (ver punto 2.1.7., de esta Tesis Doctoral), y permitan conseguir una cierta inmunización, ante movimientos de precios y de productos o servicios de la competencia.

Como novedad, el sector inmobiliario español, está introduciendo una nueva figura en el mercado para fortalecer la imagen de marca, y llevarla al liderazgo, el “embajador de marca”. Un embajador es un líder de opinión, en un determinado círculo de personas. Es alguien creíble, y sus consejos llegan, porque son de una persona cercana. Cualquier futbolista es imagen de marca de muchas firmas, pero si éste no interactúa con el cliente, no es un embajador de marca. El embajador de marca, es más que una imagen. Tiene que conocer bien el producto, creer en él, y transmitir con naturalidad sus valores. Son una especie de relaciones públicas bien formados. Trabajan con una cartera de clientes potenciales, y utilizan sus contactos para dar a conocer el producto. El objetivo es extender el mensaje de unos amigos a otros, a través de una publicidad de cuerpo a cuerpo. El embajador tiene una vida útil de un año generalmente. Después es difícil que siga siendo tan efectivo, porque su cartera de contactos se agota. Cualquier tipo de marca, puede optar por esta técnica. Lo que marca la directriz es el público que se quiere atacar. El término embajador, ha surgido porque las empresas son cada vez más globales. El marketing no es una ciencia exacta, y por eso las acepciones que se dan al término embajador de marca son numerosas, la línea que separa al embajador, de una personalidad que actúa como mera imagen de marca es muy fina. Lo más evidente para los expertos, es el riesgo que entraña contratar personajes conocidos. Si el famoso se hunde, la marca también.

En definitiva, la marca es muy importante, a la hora de poseer una reconocida imagen corporativa frente a terceros (clientes, proveedores, instituciones financieras, etc.), pero esta imagen tiene que ser actualizada y retroalimentada periódicamente (feedback), y no caer en la dejadez, porque la marca sea buena (grave error). El cambio de la imagen actual de la compañía inmobiliaria, a la que esperamos obtener en un futuro, deberá pasar primero por hacerlo bien, y segundo por darlo a conocer, y podrá producirse, a través de trabajos coordinados del departamento de relaciones públicas empresariales con el de recursos humanos, con el de técnicas y políticas de relaciones públicas (departamento de comunicación), que mejoren la imagen global de la empresa, y partiendo de un adecuado uso, entre otros de (Barquero, 2007):

- Imagen corporativa: Es la forma o modo, que identifica el público a la empresa a través de colores, logos, etc., que por lo general, se pretende que no generen dudas ni confusiones, con otros marcos.
- “Publicity”: Es la información propagandística aparecida en cualquier medio de comunicación, sin previo pago de tarifa por ella, y con carácter de noticia, favoreciendo a la empresa por la credibilidad que desprende.
- Publicidad: Es una opción de comunicación unilateral que, por lo general, utiliza como soporte los distintos medios de comunicación de masas, y en la que se encuentra recogido el interés comercial de la empresa que la utiliza. Su objetivo final es la venta de una marca (ver punto 2.1.7., de esta Tesis Doctoral).
- Promoción: Acciones con carácter promocional, que invitan al consumo de un producto o marca, y que persiguen la venta.

- Marketing: Conjunto de técnicas y políticas orientadas a la optimización del precio, distribución del producto y promoción, que satisfacen las necesidades del consumidor, para obtener el mejor beneficio a corto y medio plazo, estando esta técnica centrada básicamente en lo relativo al mercado, y no a la imagen de la empresa (ver punto 2.1.7., de esta Tesis Doctoral).
- Auditoría de relaciones públicas: Se denomina así a una auditoría a nivel de relaciones públicas, en la que se detectan los puntos fuertes y débiles de la empresa, que deterioran o potencian su imagen, para tratar de mejorarlos, mantenerlos o potenciarlos en pro de la imagen, unidas a la realidad que se desea obtener de la organización, con el consecuente aporte de soluciones (ver punto 2.1.9.1.2., de esta Tesis Doctoral).
- Relaciones públicas sociales: Valoración que se muestra a la opinión pública, de lo que la compañía aporta a la sociedad, bien sea por el mantenimiento de los puestos de trabajo propios, o bien por los relacionados con los proveedores o clientes, directa o indirectamente (departamento de comunicación interno y externo).

Algunas de estas técnicas se usarán en el momento adecuado, y de acuerdo con la filosofía de la empresa, para la obtención de los mejores resultados. Es imprescindible comprender e interpretar las necesidades de nuestros públicos, cada vez más exigentes y reticentes (Barquero, 2007).

La actividad empresarial actual, no puede dar la espalda a la comunicación. Bajo el nombre de comunicación corporativa (departamento de comunicación), se esconden las estrategias, tácticas y técnicas propias de las relaciones públicas. Las relaciones públicas incorporan las estrategias de comunicación de las organizaciones, destinadas a crear relaciones de beneficio mutuo con sus públicos. Las relaciones públicas, constituyen un instrumento de gestión empresarial, esencial para el buen devenir de las organizaciones. Una empresa inmobiliaria, que no comunique con su entorno, es decir, con sus públicos, no existe, está muerta (Barquero, 2007).

La ciencia de las relaciones públicas está unida, a la actividad de la alta dirección, y va dirigida a mantener, potenciar, crear o recuperar, la credibilidad y confianza, de todos y cada uno de los públicos, de los que depende una organización para obtener el éxito.

Los especialistas en relaciones públicas se encargan, de todos los asuntos que afecten a su cliente, así como los posibles contactos con el mismo, siendo esta una de sus más importantes responsabilidades.

Si el público está bien informado del valor de nuestra compañía en forma de noticias, estas nos permitirán, que estén más receptivos a los mensajes de la misma, ya que tienen sus intereses depositados en esta. Uno de los objetivos de las técnicas de las relaciones públicas, es que un tercero diga que somos buenos, y que nosotros lo digamos de nosotros mismos (Barquero, 2007).

En la actualidad, con las nuevas tecnologías (ver punto 2.1.7.1., de esta Tesis Doctoral), la información se propaga casi al mismo tiempo en que ocurre, por lo que la empresa y sus clientes, deben asimilar ese cambio, y tener preparados planes de choque en situaciones de crisis como la actual.

Entre las herramientas que hoy en día ofrecen las nuevas tecnologías de la información, se puede citar una de reciente creación (Leo Farache King, Director General y fundador de Marketing Director, www.mdirector.com, y, Director General de Operaciones del Grupo Antevenio), el “Marketing Director”. Es una herramienta, que permitirá realizar el marketing más eficaz. Permite a cualquier empresa, realizar una campaña de comunicación en diez minutos, a través de correo electrónico, SMS y correo ordinario. A través de “Marketing Director”, una empresa, podrá comunicar con sus clientes y contactos, haciendo uso de ideas creativas y de diseño, pudiendo gestionar la información de clientes, y además, utilizar un sistema automatizado de envío de correos electrónicos, mensajes a móviles y envíos por correo ordinario. “Marketing Director”, permite a sus usuarios tener en una sola aplicación todos los elementos, para hacer algo tan importante como comunicar. Cada vez más empresas saben que deben comunicar, y hacerlo eficazmente pasa necesariamente por comunicar con sus clientes, y hacerlo de una forma más directa, impactante y eficiente, al menor coste posible. “Marketing Director”, permite comunicar con sus clientes, a través de e-mail, SMS y correo ordinario, de la forma más sencilla, creativa y personalizada. “Marketing Director”, crea una acción de comunicación en menos de quince minutos, y ahorra tiempo y dinero. En “Marketing Director”, se encuentra todo lo que le hace falta, para comunicar, para la gestión de su base de datos, y para las creatividades gráficas y escritas.

El departamento de relaciones públicas empresariales de las agencias inmobiliarias (muy activo en la actualidad), tiene un papel importante en la dirección de la empresa, siendo su función la de mantener las adecuadas relaciones de una organización, con sus distintos públicos, para la viabilidad y consecución, de unos objetivos previamente fijados. Es indispensable la combinación y utilización de técnicas de propaganda, “publicity”, marketing, publicidad y empresa, inteligentemente combinadas con las relaciones públicas (Barquero, 2007). La comunicación en la empresa inmobiliaria, cambia al ritmo de la sociedad. Las exigencias de emitir y recibir información, van unidas a una evolución constante de técnicas y tecnologías, por lo que todo debería ser en la actualidad más ágil y participativo. La información está al alcance de todos, pero esta abundancia, se puede convertir en una complicación, que sufre constantemente el gabinete de comunicación de las empresas inmobiliarias. Es muy importante que el director de medios, en su relación con todos los medios relacionados, organice el gabinete, para hacerlo eficaz ante las agencias de noticias, los periódicos, las revistas, la radio, la televisión e Internet.

Las agencias inmobiliarias que en la actualidad no disponen de este departamento (departamento de comunicación externa e interna), y pese a lo cual sus públicos las tienen en buena consideración, es porque a través de los años sus directivos, aprovechando el buen clima social de la empresa, se han distribuido entre ellos mismos esta función, que han ido aprendiendo y mejorando con la experiencia, siendo hoy en día, y por fruto de esa experiencia, muy buenos profesionales. No obstante, a causa de la gran competitividad actual en el mercado inmobiliario, los ejecutivos han debido prestar más atención y cuidados a todos esos públicos cada vez más complejos, y han necesitado recurrir al especialista que los asesore, y de esta forma poder transmitir y retener los mensajes, que la empresa desea introducir, tanto en momentos de expansión, como en aquellos de crisis en sus públicos (situación actual).

Su campo de actuación concierne tanto a las relaciones públicas internas de la empresa (directivos, jefes, mandos intermedios, empleados, etc.), como a las relaciones públicas

externas (clientes, proveedores, suministradores, instituciones financieras, administraciones públicas, medios de comunicación, etc.), que nos llevara a poder diseñar estrategias y políticas, para hacer coincidir el interés privado con el público (Barquero, 2007).

La buena imagen es muy difícil de conseguir, pero muy fácil de perder, sino se cuida constantemente por los especialistas en relaciones públicas, que incluso diseñan estrategias para los malos tiempos, las denominadas relaciones públicas en situaciones de crisis. En un entorno en el que la reputación de una agencia inmobiliaria, o un líder, puede quedar hecha añicos con el simple clic de un ratón de ordenador, la transparencia se convierte en un asunto de pura supervivencia. Confianza y transparencia siempre van unidas. Sin transparencia, las personas no confían en lo que dicen sus líderes. La falta de privacidad que genera la transparencia, puede resultar molesta, embarazosa y peligrosa., pero es necesaria para la fidelización de la marca, tanto desde el exterior, como desde dentro de la empresa inmobiliaria.

Existe en la actualidad en el sector inmobiliario, una figura importante de valor de la marca, que es el employer branding o empleador de marca. Se puede establecer una correlación, entre el compromiso y la marca del empleador, lo que se ha venido en llamar employer branding. Este es el resultado de la suma de los valores, sistemas y comportamientos mostrados por la empresa, a la hora de gestionar su capital humano (ver punto 2.1.9., de esta Tesis Doctoral). Pero para conseguir este resultado, se tiene que gestionar bien la marca, que es en definitiva la que nos va a dar este valor de compañía atractiva. Gestionadas adecuadamente, las marcas constituyen el activo más valioso de las compañías inmobiliarias (www.peplematters.es).

La marca como empleador, es más compleja de generar, que la marca hacia clientes o inversores, ya que es necesario combinar competencias de marketing con la gestión de personas. No se genera de un día para otro, y en la mayoría de ocasiones, requiere de importantes cambios en las políticas y en los equipos directivos. El principal cambio que supone hablar de la gestión de la marca como empleador, radica en la propia toma de conciencia por parte de toda la estructura gerencial, desde la presidencia hasta los mandos intermedios. Esta toma de conciencia, debe recaer también en reconocer que las personas vitales para el negocio, son un bien cada vez más escaso, y por tanto, hay que tratarlas como tales (ver punto 2.1.9., de esta Tesis Doctoral). Los fundamentos del desarrollo de una marca como empleador vienen del equipo directivo que fomenta y premia los valores más preciados (www.peplematters.es).

Todo lo relacionado con el employer branding, supone un fuerte cambio de mentalidad, y la necesidad de crear una estrategia global, que integre tanto la comunicación interna como la externa (departamento de comunicación), para desarrollar nuestra marca como empleador.

Gestionar la marca como empleador supone (www.peplematters.es):

- Ser dueños y llevar el control de lo que se transmite, tanto hacia dentro como hacia el exterior de la compañía (departamento de comunicación).
- Ser conscientes de las motivaciones de los empleados (ver punto 2.1.3., de esta Tesis Doctoral), y del mercado en el que se actúa.
- Clarificar cuáles son los atributos que configuran la marca como empleador.

- Ser conscientes del grado de coherencia de las actuaciones con respecto a la marca.
- Orientar las actuaciones dentro de esta estrategia, a través de un plan director (ver punto 1.3.1., de esta Tesis Doctoral), que estructure las iniciativas.

En definitiva, Para ser un buen empleador, y atractivo para que los profesionales mejores quieran pertenecer a tu empresa, es necesario definir antes de contratar que tipología de profesionales se necesita y que se les va a ofrecer. Estas promesas iniciales de selección, siempre se tienen que cumplir durante la vida profesional del agente inmobiliario contratado, para que cuando este abandone la agencia inmobiliaria sea un buen embajador de la marca abandonada. Los departamentos de recursos humanos, comunicación y marketing, deben trabajar muy unidos para lograr una marca como empleador atractiva.

En el sector inmobiliario, los agentes, tienen que crear su propia marca, que depende directamente de la marca agencia, generando una relación semifranquiada entre ambos. La marca personal o personal branding, nos está solo orientada a los directivos. Los profesionales inmobiliarios se deben dedicar a identificar su marca personal con respecto a los clientes que contratan sus servicios, y también con respecto a los profesionales relacionados con el (avisos y operaciones compartidas). La unidad fundamental de la economía actual es el individuo, por lo tanto, para triunfar en el sector inmobiliario, se debe dejar de ser un comercial, para pasar a ser un profesional independiente (marca), y convertirse en una marca que comunique información, gusto, interés, compromiso y pasión, es decir, convertirse en una marca única, fabulosa, muy productiva y bien remunerada (se distingue o se extingue). Tienen que diseñar una estrategia, para optimizar y difundir su marca de forma adecuada, para que si hay varias opciones de elección, siempre se elija la tuya (dejar huella en la mente de la gente). Pasos para realizar este diseño:

- Se debe pensar que se quiere hacer.
- Diseñar nuestro perfil (producto). Saber que atributos posicionar.
- Dar a conocer las cualidades. La marca personal debe estar basada en cualidades reales (posicionamiento acorde con lo que se es).

En la actualidad es una herramienta de marketing muy útil para el profesional inmobiliario. Se puede desarrollar:

- Cara a cara.
- Networking (ver punto 1.3.3.1.2., de esta Tesis Doctoral).
- Dando y asistiendo a charlas y conferencias.
- A través de las nuevas Tecnologías (Internet, móvil, etc.).
- Etc.

Los bloqs (elemento gráfico de la profesión que se desarrolla), son una de las mejores herramientas para desarrollar nuestro personal branding. No ocurre lo mismo con Twitter (140 caracteres para defender argumentos), ya que solo se pueden soltar impactos de manera constante.

El “marketing research”, constituye una herramienta para las relaciones públicas, ya que este configura un conjunto de técnicas para el estudio de opiniones, cuya función es

minimizar el riesgo en toma de decisiones empresariales y financieras. Este marketing, constituye una herramienta aplicable a las relaciones públicas, y su uso es totalmente necesario en las agencias inmobiliarias, ya que de lo contrario nos exponemos a una incorrecta toma de decisiones, por basarnos en informaciones deficientemente contrastadas (Barquero, 2007).

Las estrategias, se están definiendo como la expresión más clara de creación de valor, por parte de las empresas, y por ello es necesario por parte del director de relaciones públicas, saber dar a conocer a todos los públicos, internos y externos de la organización, nuestro objetivo. Aquí es cuando las relaciones públicas, aparecerán como una herramienta imprescindible, para formar parte del éxito en la agencia inmobiliaria.

En los años ochenta, el valor del mercado de una empresa estaba configurado por un 60% del valor de sus activos tangibles, y por un 40% de sus activos intangibles, siendo estos valores a finales del siglo XX, entre un 10% y un 15% el valor de sus activos tangibles. Esto puede explicar en parte, el gran papel que está jugando en grandes, medianas y pequeñas empresas, el valor de la gestión continua de la calidad, donde los clientes son una parte fundamental del éxito de una organización, como los individuos que la forman, por lo que las relaciones públicas están jugando, un papel primordial y fundamental dentro de su éxito. Las técnicas, políticas y dirección de relaciones públicas, permiten que nuestra empresa, sea diferente del resto, ya que nos obligan a cumplir y mejorar los estándares de calidad, para que a continuación, estos hacen que se conozca dicha calidad humana de producto y de servicio (Barquero, 2007).

Para el relaciones públicas que trabaja en la agencia inmobiliaria, los medios de comunicación, y sobre todo, los especializados en nuestro sector, son un público al que se tiene que ponderar adecuadamente, por la importancia que tiene a la hora de persuadir a la opinión, en nuestra causa o en nuestra contra. Esto significa mantener debidamente informados, de forma igual y puntual, a los distintos medios de comunicación, de todas las noticias que acontezcan en la empresa y en el sector, y que creamos son de interés público.

Las ocho “C” para triunfar en la estrategia de relaciones públicas, son (Barquero, 2007):

- **Credibilidad:** La comunicación estratégica, que desarrollan las relaciones públicas, ha de empezar en una atmósfera de credibilidad.
- **Confianza:** El receptor, ha de tener confianza en el informador.
- **Contexto:** El programa, ha de adaptarse a las realidades del entorno local.
- **Contenido:** El mensaje, debe tener significado para el receptor, y constituir una revelación para este.
- **Claridad:** El mensaje, ha de redactarse con sencillez y claridad.
- **Continuidad y Consistencia:** La comunicación requiere un proceso reiterativo.
- **Canales de comunicación:** Deberán emplearse los habituales.
- **Capacidad del auditorio:** La comunicación, tiene la máxima efectividad, cuanto menor es el esfuerzo que se requiere del receptor.

Una herramienta muy poderosa y muy poco utilizada, que deberían utilizar más todos los departamentos de comunicación de las agencias inmobiliarias, es el Cuadro de Mando Integral (ver punto 1.1.5.3., de esta Tesis Doctoral). El CMI, es una metodología de gestión, que tiene en cuenta todos aquellos aspectos que configuran una empresa, y

que permitirá conseguir los objetivos y metas marcados en la estrategia, a través de una serie de indicadores, que permiten definir una organización en función de su estrategia marcada, y que son perfectamente aplicables a la ciencia de las relaciones públicas. Permite definir, de una forma clara y estructurada, hacia donde queremos que llegue la empresa, y en la manera en que consigamos transmitir esta idea a los miembros de la organización, se hallará nuestro factor diferencial respecto a las empresas competidoras (Barquero, 2007).

La materialización del cuadro de mando integral, requiere que sepamos detallar nuestra misión en:

- Objetivos cuantificables: Saber predecir cuando y cuanto.
- Conceptos claros y reales: El directivo debe saber hacia donde vamos.
- Una estrategia: Camino escogido para llegar a nuestra meta. Objetivos estratégicos y generales.

Para empezar a estructurar el cuadro de mando integral, es necesario de antemano tener una visión de las metas de la empresa a medio y largo plazo. Las metas, deben contener objetivos específicos. Una vez que la compañía conoce cuales son sus metas, se desarrolla el CMI, basado en 4 perspectivas (financiera, cliente, formación/crecimiento y procesos internos), en los que el director de relaciones públicas está altamente implicado, dado que cualquier acción, afecta a la imagen de la empresa.

Cada perspectiva contiene diferentes tipos de objetivos e indicadores, que ayudarán a controlar la consecución de la estrategia marcada por la compañía (Barquero, 2007):

- La perspectiva financiera, se concentra básicamente en indicadores financieros, como crecimiento, rentabilidad y riesgo de empresa, siendo el director de relaciones públicas, quien mantenga informado al resto, tomando como referencia las políticas de la empresa.
- La perspectiva de clientes, está enfocada hacia la creación de valor, basada en la relación de la organización, con los clientes internos y externos. Indicadores como ratios de satisfacción, de fidelidad, cuotas de mercado, penetración y otros, destacando el rol de las relaciones públicas de hacerlo bien y darlo a conocer.
- La perspectiva del proceso interno, debe permitir crear satisfacción a los clientes y a la empresa. Son procesos administrativos, que hacen coincidir los intereses privados de la organización, y los públicos de la sociedad, donde ejercemos la actividad.
- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento, debe permitir crear un clima de cambio, en la innovación y crecimiento de la propia empresa. Es el primer recurso activo de la empresa, del que parte la motivación. El obtener el máximo rendimiento de los integrantes de nuestra compañía, permitirá el cumplimiento de la misión marcada.

CMI

Perspectivas en las que participan las ciencias que gestionan las relaciones públicas como garantía de éxito

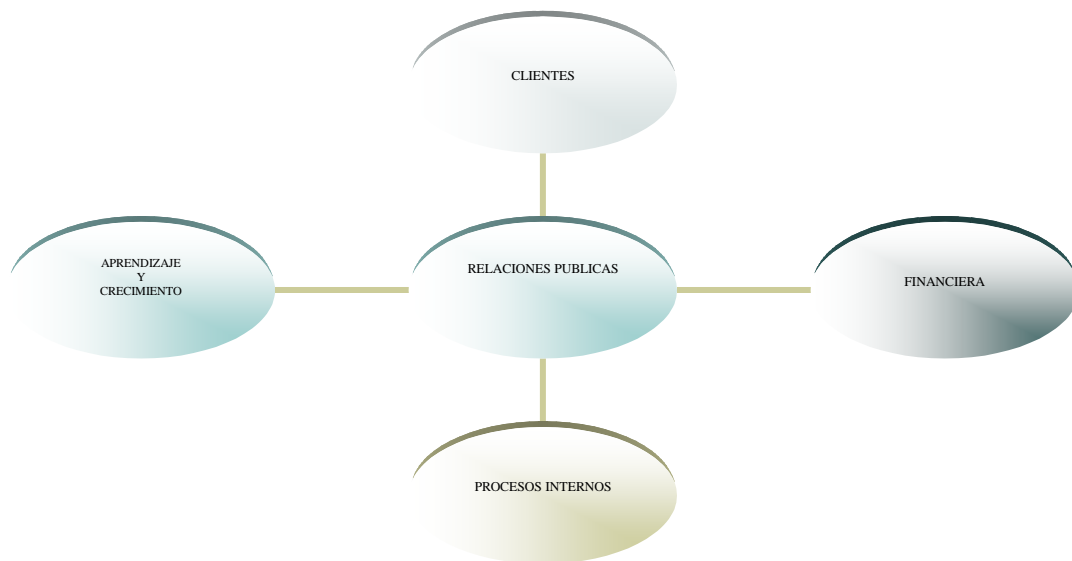


Figura 9. Cuadro de mando integral. CMI (Fuente: Gran enciclopedia de la dirección de empresas-Dirección de comunicación. Barquero, 2007).

El CMI, es el método para definir el camino que debe de seguir una empresa, ya que nos permite generar un equilibrio integrado, a través de las decisiones estratégicas de la compañía, de forma que los empleados compartan la visión del consejo de administración, en el que las relaciones públicas (departamento de comunicación), juegan un importante papel, al persuadir a los públicos que nos interesan en pro de la empresa (Barquero, 2007).

Es sumamente importante que la comunicación fluya a todos los niveles en la organización, tanto de forma ascendente como de forma descendente y horizontal, engrasando el proceso de innovación dentro de la empresa. Hay que tener en cuenta:

- Dar a conocer los objetivos de la empresa inmobiliaria a todas las personas que la conforman, y todas ellas, deberían participar de forma activa en el proceso de establecimiento de los objetivos.
- Es importante que la comunicación en la empresa inmobiliaria, no se produzca solamente en un camino descendente, es decir, desde la dirección a los empleados.
- Se recomienda que sea posible una comunicación ascendente, desde los niveles inferiores hasta la dirección de la organización, la cual facilita la transmisión de ideas e informaciones, que pueden ser válidas a la hora de tomar decisiones.
- La comunicación entre distintas unidades, departamentos o sedes, debe fluir de forma armónica, eliminando las barreras que pudiesen existir. Este asunto, es extremadamente importante a la hora de definir proyectos de innovación en la empresa inmobiliaria, en los que es requerido la participación de toda la organización.

Para finalizar, puedo decir que el objetivo principal de este departamento de comunicación (externa e interna), sería el de involucrar a los grupos de interés, en un proyecto y en unos objetivos comunes, a partir de valores y principios, mayoritariamente asumidos. Y esa participación, debería tener un reflejo práctico, en la imagen de la empresa y de sus directivos. Si buscamos la excelencia, y queremos garantizarnos el futuro, tenemos que ser capaces de vender el proyecto de empresa, sus principios y valores, sus objetivos, su destino, su fin, a cuantos puedan participar en esa tarea. Y para ser creíble, la comunicación, debería cumplir siempre tres requisitos, como son el compromiso, la veracidad y la transparencia. La comunicación debe ser transparente, para que sea creíble, y pueda asumirse por los grupos o personas a las que va destinada. No hay otro camino para el compromiso, ni tampoco para el éxito empresarial. Podemos maquillar los datos, pero al final, todo se acaba sabiendo. Tiene que ser asumida como compromiso por la alta dirección, porque la comunicación, solo es efectiva, si refleja el comportamiento de quien la transmite (sobre todo coherencia), que es lo que los clientes, y la sociedad demandan hoy a las empresas.

Como conclusión referenciada al sector inmobiliario, dibujar un logotipo o inventar un nombre, no es lo mismo a la hora de crear una marca. La marca, tiene que dar confianza y seguridad, que aporte garantías sobre todos los productos y servicios, que allí se desarrollarán y comercializarán. En definitiva, la marca, definirá lo que somos como proyecto, y dará nuestra capacidad para ser valorados y recomendados en un futuro. La creación de esta marca líder, sería un aspecto clave para diferenciarnos del resto de competidores. Esta imagen será la que dé un prestigio a la empresa, y cree un valor añadido a los clientes. El departamento de comunicación (relaciones públicas), será el encargado de darla a conocer. La fidelidad en una marca, en el actual mercado en que nos movemos, da un cierto poder a esta sobre sus competidores. En el sector al que nos referimos, la elección de la marca, puede depender de la localización de los establecimientos, del poder económico de los clientes a los que van dirigidos los productos ofertados, de la publicidad acometida, de los servicios prestados, y de otros factores de fidelización, encaminados a dar al cliente la importancia máxima.

2.1.7.-GESTION DEL MARKETING: LA PUBLICIDAD Y LA FIDELIZACION.

El mundo del marketing y de la publicidad, están muy relacionados con la mercadotecnia, que se ha desarrollado enormemente en los últimos años. Los clientes cada vez están más informados, y hay que saber vender bien, y tener muy en cuenta sus necesidades. La meta principal de la mercadotecnia, son los clientes. Lo primero que hay que ver, es si el servicio que se da, o el producto que se vende, tiene cabida en el mercado. Están cambiando las reglas del marketing, y por lo tanto, para que nuestro producto no se vuelva invisible, debemos hacerlo extraordinario y diferenciarlo.

La gran competencia en el sector inmobiliario, es uno de los factores que más influyen a la hora de hacer una buena política de marketing, ya que en él, existen una gran cantidad de empresas haciendo casi lo mismo. Además, en la actualidad se ha pasado de despachar en las agencias inmobiliarias, en el más amplio sentido de la palabra, a tener muy en cuenta las necesidades, tanto de compradores, como de vendedores.

En el punto anterior, he tratado un aspecto clave en toda empresa inmobiliaria, es decir, la marca. Además, he dicho anteriormente, que sin marca no existiría el marketing, pues bien, una vez concretada la existencia de una buena marca, que nos daría un elemento diferenciador sobre la competencia, esta tiene que venir apoyada y potenciada, por una buena gestión del marketing, basado principalmente en la publicidad y en la fidelización del cliente (departamento de atención al cliente).

Todo lo comercial, está basado en una buena campaña de marketing, que lleva al objetivo principal, que es la fidelización del cliente al producto que se comercializa. En el campo inmobiliario, la marca es muy importante tanto a nivel Agencia (particular-familiar), a nivel franquicia y a nivel gran corporación. La buena marca inmobiliaria, atraerá no solo a muchos clientes, sino también a los mejores Agentes inmobiliarios para trabajar con ella. Las franquicias, sirven para que aquellas marcas no muy reconocidas, y con pocos recursos para una buena y agresiva campaña de marketing, puedan aprovecharse de las sinergias positivas obtenidas del agrupamiento, de varias bajo un nombre conocido, y con recursos económicos suficientes.

Actualmente, el sector de la vivienda residencial de segunda mano en España, debe de atender las posibilidades que ofrece el marketing inmobiliario, con los nuevos métodos de consultoría y de comercialización. La publicidad de las inmobiliarias, evolucionará hacia reclamos basados en las sensaciones.

La gestión del marketing, debe estar ejecutada por un departamento independiente dentro de la empresa, que actúe entrelazado con el departamento financiero, el departamento de producto y el departamento informático, principalmente. Este departamento aglutinará, las tareas de investigación de mercado-análisis de ventas, comunicación externa (la comunicación interna estaría encuadrada dentro del departamento de recursos humanos), publicidad, promoción de producto o servicios, atención al cliente y servicios ofrecidos. La tendencia, es que la empresa se convierta en una organización de marketing, de tal forma que el marketing, condicione todas las políticas de la empresa, tanto a corto como a largo plazo.

La publicidad, es una forma de comunicación en masa, pagada, que tiene como objetivo, transmitir información, crear una actitud, o inducir a una acción que se estima beneficiosa para el anunciante. La función de la publicidad, hay que relacionarla con el proceso de compra de cada bien o servicio, ya que es aquí, donde se produce su efecto. La creación de un mensaje publicitario, debe hacerse por etapas, de forma que impulse al consumidor hacia la compra. La concepción más tradicional, responde a la denominación del método, “AIDA”: atención–interés–deseo–acción.

La publicidad dentro del marketing, tiene unos objetivos principales (siendo los dos primeros básicos):

- Comunicar un mensaje, y crear una motivación en el consumidor.
- Ayudar a vender el producto o servicio, en coordinación con otros elementos, como precio, calidad, etc.
- Crear una buena imagen de marca.
- Contrarrestar las acciones de la competencia.
- Apoyar las acciones de los vendedores.
- Lanzar un producto o servicio.

- Llevar al consumidor al punto de venta.

En definitiva, la publicidad para apoyar la venta o captación en el mundo inmobiliario, es de vital importancia, siendo Internet y la prensa escrita, sus mejores soportes actuales. Los anuncios tienen que incluir frases cortas, con palabras que enganchen, utilizando el método de la pirámide invertida (lo importante al principio), es decir, comenzar con la mejor idea, dando ritmo al anuncio. En el anuncio tenemos que resaltar las cualidades del inmueble publicitado en pocas palabras. Primero, poner la zona de ubicación (los compradores eligen primero el barrio, no la casa), seguido los metros o el número de habitaciones (lo que nos convenga para dar más interés, pero los dos juntos no), y por último, lo más destacable del inmueble en una o dos palabras (señorial, vistas, piscina, garaje, etc.).

En estas campañas de marketing, tienen un lugar muy importante los medios publicitarios usados para llegar al público. Estos medios se utilizarán, en función de los recursos económicos que posea la marca. Los más utilizados son los carteles, la prensa (local-regional-nacional), la radio (local-regional-nacional), la televisión (local-regional-nacional), el correo-Mailing, etc. La investigación de mercados permite un mayor rigor en la gestión y evita los frenos existentes en las empresas a la hora de incorporar la métrica en el marketing. Los profesionales del marketing deben liderar el conocimiento del mercado. Para ello deben sustituir, la intuición por la información, y la aproximación por la exactitud.

La decisión de compra o venta, de un inmueble, se construye a través de un proceso temporal, y de maduración psicológica, y la comunicación debe acompañar al cliente a lo largo de ese proceso, utilizando los medios y los mensajes más apropiados para cada fase (ver punto 1.3.3.1.2.1., de esta Tesis Doctoral). La publicidad orientada a la marca inmobiliaria, en la actualidad, se centra en como llegar a los máximos consumidores de sus bienes y servicios (no hay que olvidar que son compañías de servicios). Las tendencias actuales del marketing, se dirigen en esa misma dirección, hacia la personalización de las relaciones con los clientes, segmentándolos cada vez con más precisión, identificando nichos con necesidades específicas. Está creciendo el número de marcas inmobiliarias, que emprenden políticas activas de marketing relacional, para conocer mejor los estilos de vida y hábitos de conducta de cada grupo objetivo de clientes (ver punto 1.3.3.1.2., de esta Tesis Doctoral). En las empresas inmobiliarias, la publicidad desempeña un básico dentro de la estrategia de comunicación, ya que de ella, dependen la promoción de ventas, el marketing directo y la comunicación interactiva. La publicidad, ha de aportar valor a su producto y marca, y es una función que tiene que ser confiada a colaboradores externos (ver punto 2.1.7., de esta Tesis Doctoral). El plan de medios, es el componente más técnico del proceso de comunicación publicitaria, y necesariamente, debe ponerse en manos de especialistas, que disponen de las aplicaciones informáticas, y el acceso a la información necesaria, para planificar la mejor combinación de soportes, con los que acceder al público objetivo señalado. El anunciante tiene, por lo tanto, muy escasa participación en la confección de este plan. La comunicación publicitaria, consiste en traducir al lenguaje de los consumidores la propuesta de valor de su marca y producto, ya que los publicitarios no inventan nada. Se trata de identificar el público objetivo al que queremos dirigir nuestra comunicación (nuestro target primario). Target, es el público objetivo de las acciones de marketing y de comunicación, es decir, ese segmento de consumidores que consideramos como principal clientela (objetivo hacia el que queremos dirigirnos). El briefing, es el

documento que el anunciante entrega a su agencia de publicidad, para especificar los objetivos de marketing y de comunicación, pretendidos en su campaña. Incluye toda aquella información que se considere relevante, para que la agencia pueda realizar eficazmente su proyecto. No hay malas campañas, sino briefings mal redactados. Un buen briefing es el buen principio de una buena campaña. Un briefing, no es un legajo de farragosas informaciones. La información sobre empresa, mercado y producto puede ser necesaria, pero deber ir por otra vía, sin enturbiar la claridad de las ideas y propósitos que debe regir un briefing. La redacción del briefing, es la formalización final de un ejercicio de reflexión interna, y ponerlo sobre papel es la parte más fácil, cuando las ideas están claras. Podría decirse que su elaboración es un 90% de reflexión y un 10% de redacción. Tener que redactar un briefing para la agencia de publicidad, es una oportunidad para pensar sobre las muchas “Q” de mi marca (Ontalba, 2009):

- ¿Quiénes?. ¿Quiénes son los consumidores más probables?, ¿hay diferentes segmentos o grupos de personas que tienen diferentes necesidades en relación con mi producto?, etc.
- ¿Por qué?. ¿Cuáles son las necesidades emocionales y racionales de los diferentes segmentos?, ¿el precio?, ¿la fiabilidad?, ¿el reconocimiento social?, etc.
- ¿Cómo?. ¿Qué situaciones cambian el porqué de uso del producto?, etc.

Por lo tanto:

- El briefing, debe ser breve y centrado en lo esencial.
- Aunque lo que nos preocupa a corto plazo sean determinados objetivos tácticos y comerciales (a los que se dirige el briefing), lo esencial para el futuro de la empresa inmobiliaria, es el desarrollo de la marca.
- Si se necesita dar mucha información a la agencia de publicidad a cerca del producto o del mercado, hay que separar esta información en un documento separado.
- El núcleo del briefing, debe estar compuesto por el público objetivo al que quiere dirigirse, su propuesta de valor y el posicionamiento que quiere proyectar para su marca.
- Hay que cuidar el briefing de medios, con la misma dedicación con que se redactó el briefing general de la campaña.

En la actualidad existe una oferta de servicios cada vez más personalizados, que necesitará profesionales versátiles, capaces de entender a los clientes e interpretar lo que éstos quieren. Por lo tanto se tiene que incrementar la demanda de profesionales capaces de:

- Tener una perspectiva amplia del mercado y de las nuevas necesidades de los clientes.
- Ofrecer la mejor experiencia de servicio a los clientes, gracias al entendimiento de las expectativas de éstos.
- Poseer la flexibilidad suficiente para adaptarse rápidamente a las situaciones cambiantes.

Un cliente es un tesoro. El objetivo no es tanto captar nuevos compradores, como mantener los actuales. Conocer a sus clientes, tiene una gran importancia competitiva para los comerciales.

En mercados globalizados, y cada vez más competitivos, la calidad con que se atiende al cliente, es una estrategia imprescindible además de rentable, ya que resulta mucho más barato retener a un cliente, que captar a uno nuevo.

Una buena utilización de las nuevas tecnologías, y una apuesta por la gestión basada en la información, son dos factores muy importantes, para que la atención al cliente se convierta en una ventaja competitiva. Tener una buena capacidad de anticipación y diseño de estrategias a largo plazo, puede permitir prestar un servicio integral al cliente, creando así una acertada estrategia de fidelización.

Por lo tanto, la fidelización es un factor diferenciador respecto a la competencia en el mundo inmobiliario.

El Agente, o el Director, o la Agencia, tiene que invertir en cursos, tarjetas, Web propia (Agente o Agencia), etc., para destacar. Esta inversión, daría una buena imagen de marca, de cara tanto a los potenciales clientes, como para los demás Agentes de la comunidad inmobiliaria (trabajar para ti, operaciones compartidas, avisos, etc.). Para ayudar a esta imagen de marca, existe la posibilidad de utilizar colaboradores auxiliares (departamento post-venta), para ayudar con las tareas de decoración, valoración, financiación, etc., y se le cobrarían al cliente que los requiera. Todo esto generaría muchas sinergias positivas a la marca que los utiliza. Se encargarían de la decoración, del arreglo de la propiedad para la venta (asunto muy importante en la venta de un inmueble), tasaciones, ayuda jurídica, Agentes hipotecarios, Agentes de seguros, etc.

Hoy en día en este sector, se están produciendo cada vez más políticas de fidelización del cliente, debido a la enorme importancia que el cliente, tiene dentro de la estructura de este tipo de empresas. Sin el cliente, estas compañías, no tendrían razón de ser. Voy a proponer dos políticas de fidelización de clientes, de manera resumida, que estarían dirigidas desde el departamento de atención del cliente, que a su vez pertenecería al departamento de marketing, y muy apoyadas por el departamento de comunicación:

- Servicio post-venta: a través de empresas especializadas satélites (ver punto 1.1.5.9., de esta Tesis Doctoral), asociadas o relacionadas con la empresa central (inmobiliaria), se pueden ofrecer servicios relacionados con la compra venta de una casa, durante el periodo de compra de esta. Estos servicios, podrían ser la realización de obras, la administración de fincas, diferentes formas de financiación, gestoría, tasaciones, etc. Todo esto sería muy importante, porque podría derivar en unas sinergias positivas, como la captación de nuevos clientes, dar valor positivo a la marca central, fidelización de los clientes, etc., pero también en menor medida, podría generar sinergias negativas, como es principalmente la pérdida de imagen de la marca central, si el servicio ofrecido es deficiente.
- Premios: en la actualidad muchas empresas de fuera de este sector, están utilizando este sistema de premiar al cliente, con el fin de fidelizarlo más a su marca (ver punto 2.1.5., de esta Tesis Doctoral). La forma más utilizada es la tarjeta de puntos. Esa tarjeta no sirve como crédito, ni como pago, sino que es un

medio de acumulación de puntos o beneficios, para futuras operaciones con esta marca, o regalos independientes a la actividad principal de la marca, pero muy relacionados con esta. Hoy en día la están utilizando empresas españolas muy conocidas en diferentes sectores (Iberia, grupo VIPS, Movistar, Grupo Cortefiel, La Vaca Argentina, Travel Card, Repsol, Mutua Madrileña, etc.), con un gran éxito desde su implantación. Esto solo generaría sinergias positivas, ya que solo se acumularían beneficios, y el cliente lo vería como un regalo, y no como un descuento.

Además de estas dos formas de fidelización, en el sector inmobiliario se podrían dar otras orientadas a cheques descuento, regalos varios, eventos, ferias, torneos, conferencias, cursos, etc., todas estas políticas de fidelización se podrían dar juntas o por separado, y vendrá determinado su uso, en la capacidad de cada empresa y en su política de fidelización, pero sin lugar a dudas el que primero imponga el mayor número de este tipo de políticas, estará obteniendo un elemento importantísimo y clave de diferenciación, con la competencia. Todo esto vendría ofertado (importantísimo), tanto interna como externamente, por el departamento de comunicación de la agencia inmobiliaria (relaciones públicas).

Es importantísimo, dar a conocer tu marca (Agente o Agencia), entre los diferentes Agentes de la comunidad inmobiliaria, para colaborar. Esto se puede realizar a través de, la asistencia a cursos, intercambio de tarjetas, etc. Una marca cuanto más conocida sea en su entorno, mucho mejor, ya que formaría un importante intercambio de avisos.

El aviso o recomendación, es un muy importante medio de ahorro de costes de publicidad, y lo normal es compensar a quien te los aporta con un 20% de tu comisión total recibida (como máximo). Es muy importante tener un buen sistema de avisos (no confundir nunca con una operación compartida). Las formas normales de darse a conocer la marca serían, a través de la Web propia del Agente, la Web del Director, la Web de la Franquicia o Agencia, la publicidad personal, etc

Para los Agentes representantes de vendedores, los avisos más frecuentes, son los de tipo personal (le recomiendan un cliente, amigo, familiar, etc.). Para los Agentes representantes de compradores, los avisos más frecuentes, son otros Agentes de otras zonas (marcas).

El cultivo de la base de datos de clientes o Farming, es un uso importantísimo de las acciones de marketing, relacionadas con la fidelización del cliente:

- Realizar acciones que hagan conocida a la marca, por la comunidad inmobiliaria.
- Asistir y dar, cursos, conferencias, etc.
- Regalos y atenciones, a clientes y conocidos.
- Potenciar, actualizar y refrescar, las bases de datos de clientes potenciales, con envío de correos sistemáticos de información interesante sobre el mercado.
- Preparación de dossiers de venta (pasos a dar para la venta, información del mercado, temas jurídicos, etc.).
- Etc.

El Farming, como estrategia de marketing, implica el desarrollo de un trabajo paciente, sistemático y continuado en el tiempo. Las nuevas tecnologías, facilitan todo este trabajo enormemente. Es una actividad típica del Agente especializado en la venta. Resumiendo, hay que dar algo para recibir algo, es decir, buen trabajo e imagen, unido a un obsequio, y a su vez unido, a un buen seguimiento, darían lugar, a un recuerdo constante de la marca que lo realiza. Es una forma muy buena de captar avisos (Agentes, clientes, amigos, familiares, etc.). En definitiva, no basta con hacer publicidad, sino que también hay que saber relacionarse con los consumidores.

A largo plazo existen otras posibles acciones de marketing:

- Importantísimo asistir a cursos de manejo de las objeciones del cliente (Objection Handling, en EEUU), para conocer mejor a estos, y así poder ofrecer un mejor servicio, según el perfil del cliente.
- Muy importante contar con un profesional en arreglos de casas (jardín, mejor ubicación de los muebles existentes, orden, limpieza, etc.), que hace más atractiva la venta. El Home Staging (preparación para la venta o puesta en escena inmobiliaria), es una técnica de adaptación y de decoración, de un inmueble, con el único objetivo de permitir a los propietarios vender rápidamente el bien inmueble. Consiste simplemente en valorizar mejor el espacio, es decir, de presentar a los visitantes un alojamiento bajo su mejor perfil. Arreglar la vivienda de manera armoniosa, haciendo hincapié en el ambiente, que ante todo debe ser cálido. Esta técnica de marketing, permite hasta cierto punto preparar correctamente un bien inmueble para su venta. Los profesionales del Home Staging, son en la actualidad más de 20.000, en EEUU. Investigaciones realizadas en EE.UU, antes de la crisis (basadas en encuestas a los agentes inmobiliarios), afirman que con el Home Staging, se puede reducir el tiempo de venta en el mercado de un tercio a la mitad, y podría valer hasta un 10-15% más que una casa vacía o una casa que no realizaron esta técnica (www.wikipedia.org). No hay que confundir con Relooking, que es renovar o transformar nuestros espacios, otorgando las sensaciones que se identifiquen, con nuestros deseos y el estilo de vida personal (bloqsdelagente.com).
- Realizar una visita a una nueva propiedad (Open House, en EEUU), en venta metida en la Agencia (propiedad caliente o Hot Sheet, en EEUU), a una hora y una fecha, determinada, por los demás Agentes de la Agencia, y así estos últimos (Brooker's Open House, en EEUU), traerán a potenciales compradores de cartera, a una visita a la casa. Estos futuribles compradores, son los que en la cartera de clientes de estos Agentes, están más interesados en ese tipo de inmueble. Es un buen y barato escaparate, para que el Agente (marca), que captó la vivienda venda sus servicios (García-Escarabajal, 2006).

2.1.7.1.-NUEVAS HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS.

Las nuevas tecnologías permiten ajustar infraestructuras, equipos e inversiones a favor de la empresa inmobiliaria. Internet, es un conjunto descentralizado de redes de comunicación interconectadas que utilizan la familia de protocolos TCP/IP, garantizando que las redes físicas heterogéneas que la componen funcionen como una

red lógica única, de alcance mundial. Uno de los servicios que más éxito ha tenido en Internet ha sido la World Wide Web (www o la Web), hasta el punto que es habitual la confusión entre ambos términos. La www, es un conjunto de protocolos que permite, de forma sencilla, la consulta remota de archivos de hipertexto, que se desarrolló en 1990, y utiliza a Internet como medio transmisor. Internet, ofrece la posibilidad de recorrer nuevas vías comerciales con muy pocos recursos, y a un bajo coste. La relación entre clientes y empresa inmobiliaria, se simplifica de manera exponencial, e Internet conduce a una interacción entre las partes que tienen como resultado una mayor productividad y ahorro de costes operativos, generando una mayor proyección empresarial.

Por lo tanto, las nuevas tecnologías, crean dinámicas de trabajo, interacciones sociales, etc., que no solo informan, sino que incluso motivan decisiones de compra. En la actualidad en España, pocas empresas inmobiliarias tienen un claro conocimiento sobre estas, los beneficios que generan, y como incorporarlas a sus estrategias, de marketing y comunicación. La Web 2.0, utiliza Internet, para mejorar la visibilidad y posicionamiento, de la organización inmobiliaria (Celaya, 2008). Es decisivo el uso de Internet por los diferentes Agentes inmobiliarios, que operan en la actualidad en España, aunque se pierda el valor de tesoro que tenía la información que posee el Agente inmobiliario sobre el sector. Internet, da la máxima utilidad en el desarrollo de la comunicación, y facilita las herramientas de competencia y cooperación (ver punto 2.1.1.5., de esta Tesis Doctoral). El papel actual de Internet en la intermediación inmobiliaria, es muy importante. Internet está teniendo un impacto significativo en el sector de la intermediación inmobiliaria, y está introduciendo la diversificación de modelos de negocio para los servicios al cliente. Escuchar, conversar y relacionarse, con los clientes, a través de las nuevas tecnologías, supone una transformación total de la cultura corporativa de la empresa inmobiliaria. La Web 2.0, está comúnmente asociado con aplicaciones Web, que facilitan el compartir información, la interoperabilidad, el diseño centrado en el usuario y la colaboración en la World Wide Web (www). Ejemplos de la Web 2.0, son las comunidades Web, los servicios Web, las aplicaciones Web, los servicios de red social, los servicios de alojamiento de videos, las Wikis, blogs, etc. (www.wikipedia.org).

La Web inmobiliaria es el canal de comunicación del sector, del siglo XXI, referenciado en su publicidad y en su marketing. Internet es una herramienta publicitaria de comunicación directa con el cliente inmobiliario, de primer orden, convirtiéndose en una de las mejores herramientas de las nuevas tendencias de marketing (redes sociales, páginas corporativas, enlaces, etc.). Es un medio ideal para el buzz marketing (boca a boca), por su bajo coste, tanto para las pequeñas, como las grandes empresas del sector inmobiliario. En la actualidad, es el medio que ofrece mayores posibilidades de búsqueda y contacto directo con el cliente, a todo tipo de productos y empresas, del mercado inmobiliario, siendo el canal por excelencia publicitario y de contacto, con los clientes para las empresas inmobiliarias. Además es el medio publicitario en el que se está invirtiendo más, por lo que invertir en Internet, es tomar posición de líder, ya que es en la actualidad la primera herramienta comercial de las empresas inmobiliarias. Todo esto es posible principalmente por:

- La existencia de herramientas muy potentes dentro de la red, que permiten encontrar y contactar, fácilmente con clientes potenciales (Google, etc.).
- El enorme crecimiento de los usuarios de Internet.

- La saturación y dispersión de los medios tradicionales de publicidad (prensa, radio, televisión, etc.).
- Las nuevas tendencias del marketing (boca a boca-buzz marketing).
- El desarrollo de los sistemas de comunicación (móvil, portátiles, tablets, etc.).
- El desarrollo de nuevos productos electrónicos.
- Etc.

Internet, es usada con asiduidad por los Agentes, como herramienta rápida de publicación de productos, como intercambio de productos entre profesionales, y como intercambio de información, consejos, opiniones entre profesionales (cuando tienes el conocimiento, es tuyo para siempre). Por lo tanto, Internet pasa de ser una amenaza, a una herramienta profesional de alto valor para los Agentes. Internet, ayuda a los Agentes que proporcionan información, y penalizan a los que su trabajo lo basan en la ocultación y el aislamiento. Gracias a la reducción de la transmisión y la búsqueda de información mediante Internet, los consumidores tienen acceso a una información muy completa sobre todos los aspectos relacionados con la transacción inmobiliaria. Por ejemplo, antes de la introducción de Internet, los consumidores tenían que obtener la información sobre propiedades a la venta a través de los Agentes, o mediante otros medios de publicidad, tales como carteles, anuncios en prensa o revistas de propiedades. Estas técnicas son aún importantes y se siguen utilizando, pero los consumidores ahora tienen acceso a los datos de las propiedades mediante una gran variedad de fuentes a través Internet. También Internet, resulta de utilidad para los consumidores, porque les informa de gran variedad de aspectos relacionados con la compraventa de propiedades. Por ejemplo, los consumidores pueden usar internet para buscar Agentes, así como opciones de financiación, y valoraciones recientes de propiedades en su zona. Los consumidores también pueden obtener información sobre infraestructuras de la zona (colegios, hospitales, comunicaciones, ocio, etc.), y otras variables de utilidad a la hora de tomar una decisión de compra, a través de una serie de fuentes online, incluyendo webs propias de los organismos oficiales. Incluso con toda la información disponible en Internet, pueden existir vacíos de conocimiento para muchos consumidores en ciertas áreas importantes, lo que puede suponer un funcionamiento menos eficiente del mercado de la intermediación. Otro vacío de información para el consumidor, aunque no afecte necesariamente a la competencia en el sector de la intermediación, puede ser que los consumidores no estén totalmente informados de las obligaciones de su Agente (García-Escarabajal, 2006).

Actualmente, el uso masivo de, el correo electrónico bloqs, redes sociales, Wikis, podcasts, etc., por inmobiliarias y profesionales inmobiliarios, esta dando otra vuelta más de tuerca al uso masivo de Internet. Las nuevas tecnologías sociales, incluidas dentro de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC), forman ya parte importante de la sociedad española. Las TIC, agrupan los elementos y las técnicas, utilizadas en el tratamiento y la transmisión de las informaciones, principalmente de informática, Internet y telecomunicaciones.

El correo electrónico, es una nueva forma de interacción entre personas, que ha cambiado la comunicación, es decir, una nueva lengua, ya que tiene la inmediatez del lenguaje oral, y las normas y protocolos del lenguaje escrito, pero todavía hay que adaptarse a sus múltiples beneficios, ya que “el objetivo de la escritura es representar la lengua, y la lengua debe adaptarse a cada época, a cada ámbito y a objetivos para poder comunicar” (Saussure, lingüista suizo, considerado como el fundador de la lingüística)

moderna). Un Wiki, es una página Web, cuyo contenido puede ser editado por múltiples usuario a través de cualquier navegador, y dichas páginas, se desarrollan mediante la colaboración de los usuarios, quienes pueden agregar, modificar o eliminar información. El podcasts, consiste en la distribución de archivos multimedia (normalmente audio o vídeo, que puede incluir texto como subtítulos y notas), mediante un sistema de redifusión (RSS-formato XML para compartir contenido en la Web), que permita suscribirse y usar un programa, que lo descarga para que el usuario lo escuche en el momento que quiera (no es necesario estar suscrito para descargarlos). Un blog, o en español también una bitácora, es un sitio web periódicamente actualizado que recopila cronológicamente textos o artículos de uno o varios autores, apareciendo primero el más reciente, donde el autor conserva siempre la libertad de dejar publicado lo que crea pertinente. El nombre bitácora está basado en los cuadernos de bitácora, cuadernos de viaje que se utilizaban en los barcos para relatar el desarrollo del viaje y que se guardaban en la bitácora. Aunque el nombre se ha popularizado en los últimos años a raíz de su utilización en diferentes ámbitos, el cuaderno de trabajo o bitácora ha sido utilizado desde siempre. Este término inglés blog o Weblog, proviene de las palabras web y log ('log' en inglés = diario). El término bitácora, en referencia a los antiguos cuadernos de bitácora de los barcos, se utiliza preferentemente cuando el autor escribe sobre su vida propia como si fuese un diario, pero publicado en la web (en línea) (www.wikipedia.org). Por su parte, las Redes Sociales son estructuras sociales compuestas de grupos de personas, las cuales están conectadas por uno o varios tipos de relaciones, tales como amistad, parentesco, intereses comunes o que comparten conocimientos. Es el espacio en el que se genera interacción social a través de identidades digitales (usuarios). Las Redes Sociales son una herramienta fundamental para mantener el contacto con amigos, familiares y compañeros en el entorno personal (por ejemplo, Facebook y Twitter), y en el profesional puede lanzarnos (por ejemplo, LinkedIn). El término Red Social es acuñado principalmente a los antropólogos ingleses John Barnes y Elizabeth Bott, ya que, para ellos resultaba imprescindible considerar lazos externos a los familiares, residenciales o de pertenencia a algún grupo social. Las herramientas informáticas para potenciar la eficacia de las Redes Sociales online ('software social'), operan en tres ámbitos, "las 3Cs", de forma cruzada (www.wikipedia.org):

- Comunicación (nos ayudan a poner en común conocimientos).
- Comunidad (nos ayudan a encontrar e integrar comunidades).
- Cooperación (nos ayudan a hacer cosas juntos).

Se denomina comunidad virtual, a aquella comunidad cuyos vínculos, interacciones y relaciones tienen lugar no en un espacio físico, sino en un espacio virtual como Internet. La idea surge cuando aparece Internet y el correo electrónico, principalmente. Es una herramienta muy útil desde un punto de vista empresarial, ya que permiten a las organizaciones mejorar su dinámica de trabajo interno, las relaciones con sus clientes o incrementar su eficiencia procedimental. En cuanto a su función social, las comunidades virtuales se han convertido en un lugar en el que el individuo puede desarrollarse y relacionarse con los demás, actuando así como un instrumento de socialización y de esparcimiento. Un Espacio Virtual, es un grupo de personas que, desean interactuar para satisfacer sus necesidades o llevar a cabo roles específicos, comparten un propósito determinado que constituye la razón de ser de la comunidad virtual, y, con unos sistemas informáticos que medían las interacciones y facilitan la cohesión entre los miembros, principalmente (www.wikipedia.org).

Los Bloqs y las Redes Sociales continúan avanzando en Internet a pasos agigantados, especialmente dentro de lo que se ha denominado Web 2.0. Dentro de las Redes Sociales, cabe destacar un nuevo fenómeno que pretende ayudar al usuario en sus compras en Internet (las redes sociales de compras como Ciao, www.ciao.es). Las redes sociales de compras tratan de convertirse en un lugar de consulta y compra. Un espacio en el que los usuarios pueden consultar todas las dudas que tienen sobre los productos en los que están interesados, leer opiniones y escribirlas, votar a sus productos favoritos, conocer gente con sus mismas aficiones y, por supuesto, comprar ese producto en las tiendas más importantes con un solo clic. Esta tendencia tiene nombre, se llama Shopping 2.0.. En el sector inmobiliario americano existen Redes Sociales de profesionales, como por ejemplo, www.agentsonline.net. En España, todavía esta poco desarrollado, pero podemos poner un ejemplo, la Redinmobiliarios20 (www.inmobiliarios20.com). También existen redes profesionales como LinkedIn o Xing, redes de ocio como Facebook, Tuenti o Twiter, Weblogs, , etc.

Para afianzar lo anterior, pongo varios ejemplos encontrados en Internet. Reproduzco una noticia publicada en Internet el día 22 de Diciembre de 2010, en la que la redacción de fotocasa (portal de anuncios inmobiliarios de primera fila, www.fotocasa.es), nos dice: “Que las redes sociales han cambiado la forma de relacionarnos no es ninguna sorpresa, así como tampoco lo es que para mejorar la visibilidad de tu anuncio una de las medidas más exitosas en la actualidad es utilizar las redes sociales. A través de Facebook y Twitter (www.facebook.com y www.twitter.com, respectivamente) puedes hacer llegar el anuncio de tu piso a mucha más gente, lo que multiplica notablemente las posibilidades de encontrar comprador. En fotocasa.es somos conscientes de ello, por eso desde el momento en el que introduces el anuncio de tu vivienda puedes publicarla en ambas redes sociales. Es tan sencillo como pulsar sobre los iconos que encontrarás en la barra de herramientas junto con otras utilidades como Favoritos, Recomendar, ¿Ves un error?, Modificar e Imprimir. Además, fotocasa.es ha desarrollado su propia aplicación en Facebook para que sin necesidad de entrar en la página web de portal inmobiliario puedas buscar los pisos que más te interesan. De esta forma, los compradores pueden acceder a los más 700.000 inmuebles anunciados en el portal mediante la red social y recibir alertas de casas de similares características. Esto permite que tu anuncio llegue a mucha más gente, la que busca en fotocasa.es y la que busca en la aplicación del portal para Facebook”. En la página de inicio de una red social dedicada exclusivamente a las relaciones profesionales (linkedin, www.linkedin.com), se puede leer como introducción: “Más de 100 millones de profesionales utilizan LinkedIn para intercambiar información, ideas y oportunidades. Manténgase informado acerca de sus contactos y la industria. Encontrar a las personas y el conocimiento que necesita para alcanzar sus metas. Controle su identidad en línea profesional”. Por lo que las redes sociales, no solo servirían a los profesionales inmobiliarios para relacionarse entre sí, sino también para poder ofrecer sus servicios en el mundo inmobiliario. Otro ejemplo, ahora sobre los bloqs, también lo podemos encontrar publicado en Internet el día 13 de Diciembre de 2010 (unos días antes del referido a las redes sociales), en Internet en un periódico muy importante de tirada nacional en España, como es el ABC (www.abc.es), en su edición digital, del que extraigo un resumen: “En 15 años, los blogs han pasado de ser una anotación de las actividades diarias a convertirse en una fuente de gurús especialistas en cualquier orden de la vida. La web Flowtown (www.flowtown.com), ha elaborado una infografía que recorre su evolución. En los primeros años de la década de los noventa, los usuarios de internet buscaban cómo dejar su huella en la red. En enero

de 1994, Justin Hall, un estudiante de la universidad de Swarthmore creó el primer blog, "Justin Links from de Underground". Comenzaba una era de documentación autorreferencial. La definición se asentó en dos puntos: un concepto (diario on line) y un término (weblog o blog). Su planteamiento inicial estaba más cerca de un perfil de una red social actual que de los blogs temáticos modernos. Las tempranas formas de blogs pronto comenzaron a diferenciarse por especialidades, lejos de la disertación personal del propio bloguero. La popularidad de los blogs impulsó usos con objetivos distintos a la simple difusión personal o de conocimiento. Debido al éxito de los blogs como industria y plataforma, las empresas están aumentando su interés en la promoción de productos, servicios y líderes. Mientras muchos se limitan a lanzar mensajes publicitarios, hay cada vez un número mayor que emplean sus blogs para difundir contenido útil y conocimiento. La aparición de Twitter ha originado una última mutación. La nueva generación está formada por una nueva vía de blogueros, los microblogueros, capaces de condensar su mensaje en 140 caracteres". Por lo tanto, viendo estos tres ejemplos, nos podemos dar cuenta de la importancia que tiene actualmente Internet, en la sociedad española y mundial, y por ende en el mundo inmobiliario, dándonos una idea de lo ilimitado que es y puede llegar a ser Internet.

El informe de Edelman Digital (www.edelmandigital.com), sobre "2011 Estado de informe de gestión de la comunidad" (2011 State of Community Management Report), publicado en el diario digital ABC (30 de Marzo de 2011), nos dice literalmente, "que el gestor de comunidades o dinamizador de contenidos (community manager), implica una serie de principios o requerimientos, que se resumen en cinco:

- La gestión de la comunidad no se trata de reinventar la rueda. Aunque lo tratan como un concepto o una profesión nueva, lo cierto es que encierra un enfoque histórico a los negocios. Antes de que existieran los medios de comunicación, los negocios se construían sobre las relaciones. Los «social media» (redes sociales, básicamente) solo han traído de nuevo el sentido de comunidad.
- La gestión de comunidades no es únicamente un papel, sino que es un punto de vista, una perspectiva. Se está convirtiendo en una filosofía y una manera de pensar. Un líder de la comunidad tiene que promover el valor de la transparencia, relacionarse con los sectores que interesan a su compañía, pedir la opinión de los usuarios, así como fomentar la integración y compartir las ideas de otras personas.
- Empezar por iniciativas pequeñas y creativas. La mejor manera de recibir financiación y la aprobación para una iniciativa social es crear un proyecto suficientemente pequeño como para ser asumible por todos. Después, cuando este experimento haya alcanzado el éxito y su modelo de negocio sea probado, ya se estará en disposición de escalar hacia objetivos más ambiciosos.
- Involucrar a la comunidad. Es preciso que el gestor de comunidades deje que los miembros de la comunidad interactúen entre ellos. Estas interacciones también pueden ofrecer al responsable de la comunidad herramientas para promocionar a los líderes dentro de la organización.
- Entender la diferencia entre la experiencia y los atributos del gestor de comunidades. Los rasgos principales que definen a este profesional son ser útil a la gente, ser conciso, creíble, tener sentido del humor, ser curioso, valiente, influyente, persuasivo, diplomático, paciente y maduro."

Es una profesión cada vez mayor y en desarrollo. Trabajan para construir, crecer y gestionar, comunidades virtuales en torno a una marca o causa. Dinamizadores. Moderadores. Se ocupan de despertar el interés de la red social, anima a los usuarios a contribuir o trata de fidelizarlos. En su faceta de moderadores, se ocupan de controlar que los contenidos sean adecuados o de que el comportamiento, y las opiniones de los usuarios y los miembros de la comunidad, sean acordes a las normas de la misma.

Además del community manager, coexisten profesiones en la red:

- SEM (Search Engine Marketing). Funciones centradas en la promoción y posicionamiento en buscadores.
- SEO (Search Engine Optimization). Mejoran la visibilidad de una página Web en los buscadores.
- Coolhunters. Recolectan información sobre temas de moda y tendencias.
- Social Media Analyst. Analiza las tendencias del mercado a través de los medios sociales y mejora la estrategia de la empresa en los mismos.
- Expertos en usabilidad. Comprueban que la Web de la compañía funciona de acuerdo a los objetivos diseñados, y hacen que el entorno sea más sencillo para los usuarios.

En la actualidad, también tiene mucha importancia el eficaz, uso y manejo, del correo electrónico, como elemento de comunicación interna y externa, en la empresa inmobiliaria. El correo electrónico, se ha convertido en muy poco tiempo, en una de las herramientas de comunicación más utilizadas en las empresas inmobiliarias, tanto en la comunicación empresarial, como en la personal. Es una forma de comunicación tan rápida, sencilla y económica, que posibilita que todo el mundo pueda beneficiarse de ella. Cuando se utiliza el correo electrónico para comunicarse en el trabajo, se está proyectando una imagen de sí mismo, y de su empresa inmobiliaria, que puede influir positiva o negativamente, en las relaciones laborales. Aunque esta forma de comunicación es muy efectiva, no siempre es la más adecuada para transmitir determinado tipo de información inmobiliaria. En las compañías inmobiliarias, la información que se trasmite habitualmente por los diferentes canales de comunicación, varían en importancia, de mayor a menor, empezando por el contacto cara a cara, seguido, del teléfono, el correo electrónico, y por último, la carta. El correo electrónico es rápido y eficaz, pero no siempre es el medio de comunicación más conveniente. Hay que plantearse las posibles consecuencias que podrían derivarse de la lectura del correo electrónico que se enviar. Antes de escribirlo, hay que pensar en el mensaje y a quién se lo va a enviar, es decir, nunca se deberá utilizar el correo electrónico para:

- Dar una mala noticia.
- Expresar opiniones.
- Hacer muchas preguntas.
- Creer que el mensaje pueda ser mal interpretado.
- Negociar (ver punto 1.3.3.1.2., de esta Tesis Doctoral).
- Necesitar una respuesta urgente.

Cuando se envíe un correo electrónico, lo primero que se tiene que hacer, es pensar en el objetivo del mensaje. Contestando a las cinco preguntas siguientes, quién, cómo, cuándo, dónde y por qué (la más relevante). Las razones por las que escribimos pueden dividirse en dos:

- Influenciar a los demás. Nuestro propósito es que el destinatario haga algo, ya sea contestar a nuestras preguntas, convencerle para que compre o venda algún inmueble, o persuadirle para que nos apoye en nuestra última gran idea.
- Informar. Transmitir información que creemos que es útil para el destinatario, o aquélla que nos ha solicitado con anterioridad.

El objetivo por el cual se escribe, se debe reconocer fácilmente cuando lean su correo. No hay que enviar mensajes con más de un objetivo, ya que al receptor podría no quedarle clara la razón por la que escribe. El objetivo principal debe incluirse cuanto antes, ya que toda la atención del lector suele concentrarse en las tres primeras líneas. Recordar que es más probable que el receptor del mensaje siga leyendo, si ha considerado relevante la primera información. Estas líneas deben incorporar, primero, la razón por la que escribimos, segundo, la información más pertinente, y por último, los aspectos menos importantes.

No hay mejor marketing que el asunto, para vender el mensaje del email, y despertar el interés del lector. Si no se quiere que el correo sea ignorado, y que el receptor ni siquiera llegue a abrirlo, o lo lea con poca atención, hay que seguir los siguientes consejos, para que el asunto sea (Portocarrero-Gironella, 2009):

- Descriptivo. Debe precisar el sentido del correo, valiéndose, si es necesario, de algún dato que posibilite una mejor comprensión. Debe incluir la información más relevante.
- Claro y conciso. Incluir la información más relevante, ésta tiene que ser expresada con el menor número de palabras posible, sin incluir información que pueda confundir al lector.
- Específico. El mensaje debe distinguirse rápidamente de los demás. Es necesario que se incluya alguna palabra clave, o expresión singular, que facilite su búsqueda entre los demás correos de la bandeja de entrada.

Lo que nunca se debe hacer (Portocarrero-Gironella, 2009):

- Exagerar la relevancia del correo, a través de lenguaje, o signos exclamativos.
- Hacer uso de palabras o expresiones típicas del correo basura.
- Utilizar el mismo asunto de un mensaje antiguo, para contactar con una persona.
- Dejar el asunto en blanco.
- Incluir términos excesivamente técnicos o complejos.

El objetivo del mensaje, puede ser influir o informar, por ello debe las preguntas que se plantearán al destinatario serán diferentes en cada caso. Se deberá definir en el mensaje. En definitiva, el mensaje quedaría de la siguiente forma:

- Explicar directamente lo que necesita que haga el receptor.
- Describir porque se necesita lo que le está pidiendo.
- Describir lo que puede ganar el receptor con la propuesta, o las consecuencias de que no lo haga.
- Delimitar, siempre que sea necesario, una fecha tope para que le respondan.

El mensaje del email, tiene que seguir las reglas DASP (directo, activo, simple, positivo) (Portocarrero-Gironella, 2009):

- Directo.
 - * El asunto que se ha escogido, debe ser el tema central del correo electrónico.
 - * Abordar en el primer párrafo, lo importante del email, y dejar la información complementaria para los siguientes. Como mucho, dos párrafos más, recordando que el cuerpo, de forma general, no debería estar formado por más de tres párrafos.
 - * Evitar frases excesivamente largas, que dificulten la identificación de la idea principal. Utilizar frases cortas y simples, que resalten la idea principal, y permitan identificarla de manera clara.
 - * Evitar las locuciones adverbiales como, “en efecto”, “en realidad”, “por otro lado”, porque alargan y entorpecen la información.
- Activo.
 - * Usar formas verbales activas, en vez de pasivas. La forma activa es clara y energética, mientras que la pasiva, suele confundir más al lector.
 - * Utilizar preguntas directas, que soliciten la respuesta, o definan en concreto qué acción necesita que el receptor realice. Para asegurarse de que está utilizando la forma activa, ponga el sujeto antes de la acción. El receptor, no sólo le interesa la acción que se está desarrollando, sino quién la desarrolla.
- Simple. Para mantener la atención del receptor, es necesario que el mensaje sea muy fácil, de leer y de entender. Para ello, hay que utilizar términos sencillos, incluso familiares, evitando expresiones demasiado complicadas. El objetivo es que el destinatario lo entienda, no que se de cuenta de lo bien que escribe, y lo culto que es.
- Positivo. La mejor manera de que el destinatario esté receptivo, es poniendo el énfasis en los beneficios de lo que se le está comunicando, en lugar de los puntos negativos. Formular todas, o la gran mayoría, de las oraciones en positivo. Centrarse en las necesidades del receptor, en vez de las suyas o en las de su empresa inmobiliaria.

Los saludos iniciales, ayudan a establecer tanto el tono del mensaje, como un contacto más personal y amistoso, con el destinatario. Sin embargo, existen distintos usos de saludos iniciales, lo que hace necesario que se aprenda a diferenciar cuándo utilizar cada uno. Elegir el saludo más adecuado (Portocarrero-Gironella, 2009):

- Si el receptor es de la misma empresa inmobiliaria. En este caso, el utilizar un saludo formal o informal, obviamente dependerá de la frecuencia con la que se escriban, el nivel jerárquico de cada uno, y la cultura corporativa de la empresa. Por ejemplo, “Hola”.
- Si el receptor es de una empresa distinta. Si el destinatario pertenece a una empresa externa, por norma general el grado de formalidad debe ser mayor. Lo más adecuado en estos casos, sobre todo si no lo conoce personalmente, es utilizar un saludo del tipo, “Estimado”. Hay que recordar que el “usted”, genera distancia, y no facilita en ocasiones la comunicación, y que el correo electrónico es muy directo. También es importante tener en cuenta, que se puede ser muy profesional, respetuoso y educado, sin necesidad de utilizarlo.

- Cuando está contestando a un email. Utilizar el mismo tipo de saludo que la persona que le ha escrito. En caso de que ésta no haya incluido un saludo inicial, tampoco se tiene obligación de hacerlo, lo cual no significa que esté de más. Cuando mande un responder, que le ha llegado anteriormente, es conveniente que se introduzca un saludo inicial, así como unas líneas explicando por qué lo reenvía. De esta manera, se dejará constancia del papel en el intercambio.
- Cuando el mensaje va dirigido a todo un equipo comercial, o un grupo de personas, se podría introducir, “Estimados clientes”, “Hola compañeros”, “Hola a todos”, “Buenos días”, etc.

Todo mensaje, debe incluir tanto un cierre, que deje claro al lector que ha llegado al final del correo electrónico, como una firma con los datos de contacto. El cierre tiene que ir en sintonía con el saludo inicial, pudiendo ser los dos formales o informales, de esta manera, si el saludo inicial contenía solamente el nombre del destinatario, el cierre podría consistir en un simple “gracias”, seguido de su nombre. Sin embargo, en caso de que el saludo sea del estilo de, “Estimado”, el cierre tendrá que ser algo similar a, “Atentamente”. Otros cierres podrían ser (Portocarrero-Gironella, 2009):

- Seguimos en contacto. Un saludo.
- Gracias anticipadas por tu ayuda.
- Gracias por su interés.
- Esperamos su respuesta para proceder a ...
- Un saludo, un cordial saludo, atentamente.

En las empresas inmobiliarias, es necesario incluir una firma con los datos cuando se intercambien mensajes electrónicos, la cual variará dependiendo de a quien va dirigido el email. La mayoría de los programas utilizados para enviar y recibir correos electrónicos, tienen la opción de crear distintas firmas. Las firmas deberán incluir:

- Nombre completo.
- Teléfono de contacto.
- Nombre de la empresa.
- Puesto ocupado en su empresa.
- Página web de su empresa.
- Dirección de correo electrónico.
- Teléfono móvil y fax.
- Dirección postal.

Añadir la dirección de correo electrónico, facilita las cosas en caso de que no quieran contestar inmediatamente. Cada mensaje es una herramienta de marketing, así que asegurarse de que la firma, contiene toda la información necesaria para que al receptor le sea muy fácil ponerse en contacto.

Resumiendo (Portocarrero-Gironella, 2009):

- La redacción:
 - * Redactar mensajes cortos.
 - * Evitar escribir todo en mayúsculas.

- * Usar tabulaciones, párrafos y listas, para hacer más legible el texto.
- La apertura y el cierre:
 - * Saludar antes del mensaje, y despedirse con el nombre, exactamente igual que se haría con una carta física.
 - * Recordar que la despedida, y el saludo inicial, son algo importante, y pueden resaltar o denigrar, lo dicho en el mensaje, dependiendo de cómo se utilicen.
 - * Firmar siempre. Se recomienda, generalmente, que la firma no sea de más de unas cuatro o cinco líneas.
- El contenido:
 - * No suponer que al leerlo van a entender su intención.
 - * Tener cuidado con el argot, la jerga o las siglas locales.
 - * El tono con que escribe puede modificar la intención del texto. En la red no hay gestos, ni entonación o timbre de voz, por lo cual se debe vigilar que las palabras no parezcan muy cortantes o duras.
- El asunto:
 - * Indicar el tema que se va a tratar de forma específica. Hace más fácil el poder catalogar, priorizar y leer el correo.
 - * No abusar del recurso, “establecer prioridad alta”.
- Respuesta:
 - * El correo llega instantáneamente al destino, pero no significa que se responda de inmediato.
 - * Si se busca la inmediatez, o se tiene urgencia en recibir la respuesta, una llamada telefónica es más eficaz (ideal en el sector inmobiliario).
 - * No pedir confirmación automática de los mensajes que se envíen.
 - * Ser breve en la respuesta, sin ser demasiado conciso. Es una mala costumbre contestar un mensaje simplemente incluyendo todo el mensaje anterior.
- Archivos adjuntos: No utilizar el correo como publicidad. Si lo que se quiere es hacerle publicidad a un negocio, o llamar la atención sobre su página Web, no hacerlo por correo. A nadie le gusta que un vendedor toque la puerta con un producto que no desea comprar. Poner un enlace discreto, corto y explícito, en la firma de su cuenta, para visitar su página Web.

Por último, voy a hacer mención al uso de las herramientas tecnológicas en el sector inmobiliario, en un país tan desarrollado como EEUU. Los Agentes suelen publicar las propiedades en la Web de la agencia a que pertenecen, y un número reducido de Agentes usan su Web personal. En EEUU, las MLS se han adaptado a un estándar llamado Internet Data Exchange o IDX, un sistema de intercambio de información, que los Agentes pueden utilizar para sus páginas Web particulares. Las páginas Web particulares de los Agentes, adaptadas a IDX, facilitan una mayor exposición a las ofertas de los vendedores, y permite a los compradores acceder a los datos de la propiedad, tanto en los portales nacionales adaptados a IDX (www.remax.com), así como en las páginas Web de las inmobiliarias de una zona concreta. Según una encuesta realizada por la NAR (www.realtor.org), en los años anteriores a la actual crisis inmobiliaria en EEUU, entre vendedores y compradores, las páginas Webs IDX de los Agentes inmobiliarios, se encontraban entre los sitios donde los compradores buscaban con mayor frecuencia, con un 40% de los compradores que manifestaban haber buscado

en dichas Webs. Además, muchas MLS, facilitan su información mediante IDX a algunos de los portales más populares, como www.realtor.org (Web nacional de la NAR). Las Webs basadas en información IDX, publican menos propiedades de las que hay en la MLS de esa zona. La información disponible mediante IDX, también puede ser más reducida que la que existe en la MLS, ya que cada MLS local determina qué datos son los que hace accesibles mediante IDX. En las Webs que obtienen sus datos vía IDX, es frecuente que falten las más recientes, y puede que haya algunas que ya no estén a la venta, porque muy a menudo hay un desfase entre el momento en el que la propiedad se introduce o se cambian los datos en las MLS, y las actualizaciones de los datos de IDX, y cuando los Agentes bajan a su vez estos datos a su Web (García-Escarabajal, 2006).

El uso de nuevas tecnologías (TMS o Transaction Management Systems, en EEUU), se está desarrollando muy rápidamente en la actualidad. Los Agentes, están utilizando las tecnologías más potentes para no perder cuotas de mercado (software, ordenadores portátiles, PDAs, etc.). Son utilizadas como herramientas de seguimiento del papeleo de la transacción, y para facilitar testigos de las valoraciones, son muy importantes para agilizar el trabajo diario de los Agentes (ver punto 1.3.3.1., de esta Tesis Doctoral).

En la actualidad no hay operación sin Internet, y sin el uso de las nuevas tecnologías en España. Internet como herramienta tecnológica potente, puede ser bueno para ofrecer, más y mejor información de los precios existentes (en el momento y en el mercado), los diferentes Agentes inmobiliarios que se pueden contratar (servicios que ofrecen los Agentes), y, para que los mercados pequeños tengan un mayor y rápido crecimiento. Pero también puede ser malo, porque aumenta el tamaño y rapidez de la competencia, presiona a la baja los honorarios cobrados, aumenta los Agentes virtuales, y, aumenta las ventas directas sin ayuda de profesionales (García-Escarabajal, 2006).

2.1.8.-LA LEALTAD.

La lealtad, es un elemento muy importante y diferenciador, en este tipo de empresas, entendiéndose por lealtad, la que el empleado tiene con su organización. En este sector la rotación es muy importante, por lo que hay que dar una prioridad al fenómeno de la lealtad, es decir, a caminar hacia la deserción cero. Hasta hace poco la lealtad, se entendía como una cuestión de honor e integridad. Hoy en día, algunas empresas líderes del sector inmobiliario, están llevando a cabo estrategias de lealtad, no solo para cumplir mejor con sus objetivos, sino también para progresar más rápidamente. Estas empresas, tienen que poseer elementos importantes que incentiven la lealtad, tales como:

- La remuneración suficiente.
- El tener objetivos claros de crecimiento de la empresa.
- Posibilidad de conciliar la vida personal con la laboral.
- Tener una comunicación fluida con la dirección general.
- La buena gestión de empresa que se realiza.
- La formación constante.
- Realizar una efectiva política de RSC (ver punto 1.1.5.8., de esta Tesis Doctoral).

El factor económico en este sector, hoy en día, no es un factor imprescindible para la lealtad empresarial, este elemento ya no retiene a nadie, es mucho más importante para el trabajador de estas empresas, la ayuda en temas personales en un momento determinado, y que le ayude a que su vida (laboral y personal), sea lo más placentera posible. El concepto de retribución flexible importado de EEUU (planes de pensiones, ayudas a guarderías, descuentos a acceso a viviendas, seguro médico, móvil de empresa, seguro vida-accidentes, ticket restaurante, etc.), en este sector no ha calado mucho, debido al sentido de empresas de capital riesgo que explicamos anteriormente (ver punto 2.1.2.2., de esta Tesis Doctoral). No obstante, sería interesante, aplicarlo a este tipo de empresas, como elemento diferenciador de la competencia, para potenciar la lealtad por los colores (las más líderes en el sector, ya lo aplican en pequeña escala con sus empleados). En definitiva, solo bastaría con reorientar una compensación extra, en función de las necesidades individuales de cada uno, es decir, este concepto se podría concebir como un incentivo para el trabajador (idea antigua), pero también sería una manera de atraer y retener el talento, ofreciendo distintas fórmulas de retribución extraordinaria por objetivos cumplidos.

En el último trimestre de 2007 (inicio de la crisis actual), en la encuesta realizada por Adecco, sobre la pregunta “¿Qué le pedirías a tu empresa por Navidad?”, se obtuvieron estos resultados porcentuales en asuntos como:

- Retribución: Formación 89,5%, Seguro Médico 73,0%, Educación Hijos 71,1%, Plan de Pensiones 70,2%, Cheque Comida 68,4%, Guardería 64,8%, Comedor Empresa 54,4%, Móvil 51,0%, Coche de Empresa 47,2%, Descuentos 43,3%, Tarjeta de Crédito 22,8%, Gimnasio 21,9%.
- Equidad: Ascensos Justos 94,0%, Igualdad 90,0%, Ley Igualdad 89,9%, Comisión Interna 87,1%, Transparencia Salarial 85,4%, RSC 76,5%.
- Buen Clima: Reconocimiento de Superiores 95,0%, Compañerismo 94,0%, Recursos Necesarios 90,1%, Mejores Condiciones Puesto Trabajo 89,2%, Promoción Interna 86,2%, Trabajar más en Equipo 82,5%, Mejores Instalaciones 81,7%, Cercanías Directivos 79,3%, PRL (Prevención de Riesgos Laborales) 78,3%, Autonomía 73,7%.
- Buenos Propósitos para la Compañía: Compañerismo 78,2%, Reconocer Errores 77,8%, Planificación 75,3%, Iniciativa 71,6%, Involucrarme 67,4%, Mirar por la Empresa 62,8%, Ser menos Negativo 62,3%, Puntualidad 60,7%, Humildad 55,4%.

El buen clima laboral, se erige como el principal factor de fidelización en las organizaciones. Los trabajadores aseguran, que contar con los recursos necesarios para poder desempeñar la profesión, es fundamental, así como que las condiciones en el puesto de trabajo sean las adecuadas. La plantilla se hace cada día más exigente con la empresa. Es muy importante para la fidelización de los empleados, la justicia, la igualdad, la política justa de promociones, una buena comunicación interna y la transparencia salarial. Hay que trabajar la flexibilidad (horarios, vacaciones, teletrabajo, etc.), el apoyo a la persona (asistencia y permiso), la cultura y el tiempo libre.

Se puede decir que existen tres perfiles de empleados en la actualidad en todo el sistema de contratación empresarial:

- Babyboomers (chicos del desarrollo). Se curtieron con la práctica, acostumbrados a sacrificar su tiempo libre, por un trabajo al que les costó acceder y que les verá jubilarse.
- Generación X. Nacidos entre 1960 y 1980, se incorporaron al mercado laboral, con más formación que experiencia. Fueron los primeros en cobrar sus esfuerzos en incentivos, y en cambiar de trabajo para mejorar su grado de responsabilidad.
- Generación Y. Son hijos de la era digital, la conciliación y el tiempo libre. Trabajan para vivir, a menos que se les ofrezca una carrera y proyecto atractivo. No entienden de jerarquías.

Por lo tanto, actualmente existe un problema, la lucha por el talento. Con este problema, las empresas se enfrentan hoy a la necesidad de atraer al joven, a la vez que quieren retener al más veterano, con políticas de gestión más flexibles, y pocos instrumentos para actuar. Si los más veteranos saben de rendimiento, sus sucesores de objetivos y los recién llegados, de proyectos. Al departamento de recursos humanos (ver punto 2.1.9., de esta Tesis Doctoral), no le queda otra que ajustar la forma en la que la empresa, se relaciona con cada uno de ellos. Este departamento debe ajustarse a las necesidades de cada uno, y a los diferentes niveles de exigencia. El TES (Talent Engagement Solution), creado por Hudson (empresa que ofrece búsquedas y selecciones, contratación de personal, gestión del talento y soluciones administrativas a nivel mundial), para medir la efectividad de estos vínculos, viene a revolucionar la metodología de la encuesta de clima (ver punto 2.1.9., de esta Tesis Doctoral).

Hay que fijar las expectativas de la empresa sobre el desempeño, colaboración, flexibilidad, lealtad y comportamiento ético del empleado, y ver en qué medida valora éste la formación, seguridad, retribución, clima laboral, posibilidades de conciliación y desarrollo de carrera, que la compañía le puede ofrecer. De aquí, se pueden extraer cuatro tipos de contratos, que se pueden relacionar, aunque no vincular completamente a cada generación, es decir:

- El Firme. Propio de aquellos que ya llevan tiempo en la compañía (Generación X). Establece una relación de exigencia y compromiso relativo, en la que se corre el riesgo de que el empleado no esté dispuesto a hacer ningún esfuerzo extraordinario.
- El Frágil. Generación Y. En el que el sacrificio es mayor, pese a sus escasas expectativas sobre la empresa.
- El Débil. No se adscribe a ningún grupo en concreto, ya que se emplea para trabajos rutinarios, en el que ninguna de las partes se quiere o necesita comprometer.
- El Fuerte. También susceptible a suscribirse con cualquier empleado, y en el que ambas partes adquieren un alto nivel de exigencia bajo el riesgo, de que su insatisfacción pueda llevar a la desmotivación.

La convivencia de diferentes generaciones de empleados en las empresas inmobiliarias, y sobre todo, de distintas políticas de recursos humanos, puede generar más de un conflicto en los equipos comerciales (ver punto 2.1.2.1., de esta Tesis Doctoral). Cada generación tiene una manera determinada de abordar el trabajo, y es difícil de entender por las otras. Hay que solucionar estas situaciones con estrategias específicas, al igual que en el caso de la retención del talento (ver punto 2.1.9., de esta Tesis Doctoral), hay que proporcionar una respuesta diferenciada a cada generación. En la gestión de la

diversidad de personal en la empresa inmobiliaria, se debe tener en cuenta, que la diversidad está constituida por colectivos, que comparten varias características comunes, pero también pueden ser muy diferentes en otras. En estas compañías son necesarios los estratos generacionales, para que se asegure la generación e intercambio de conocimiento (talento necesario para ser competitivo). Esta relación generacional, de ser basada en la confianza, el respeto, la consideración y la responsabilidad, de unos con otros. La diversidad tiene un impacto directo en la creatividad, innovación, eficiencia y sostenibilidad, de las empresas inmobiliarias.

En la actualidad, los Agentes buscan alternativas al salario, es decir, prestan una mayor atención a la capacidad creativa de las empresas inmobiliarias (ver punto 2.1.4., de esta Tesis Doctoral), ya que estas últimas, tienen muchas opciones para realizar determinadas acciones, y ofrecen beneficios sociales, que no suponen un coste económico importante para la agencia inmobiliaria.

Los directores comerciales, son personas que tienen a otros trabajadores a su cargo, y por lo tanto, deben contar con unas habilidades directivas y de gestión de personas. En definitiva, ellos son los encargados de que los vendedores-captadores, que forman sus equipos, sean los más leales a la organización, transmitiéndoles su propia lealtad.

La falta de motivación y de ilusión, repercute directamente en la alta rotación de estas empresas inmobiliarias (solucionado en la investigación de esta tesis con el uso de la herramienta de valoración cuantitativa referenciada en el capital intelectual de la empresa inmobiliaria, ver punto 1.3.3.1.1.4., de esta Tesis Doctoral). El secreto para lograr un ambiente satisfactorio, no está exclusivamente en el dinero, sino que se encuentra en multitud de pequeños detalles, que marcan la diferencia como son, la amabilidad, la confianza, el orgullo, la ilusión y el reconocimiento. Lo importante es cuidar al máximo a empleados y clientes, pero sobre todo a los trabajadores (encargados directos de atender las necesidades de los clientes). Hay que tener en cuenta para contratar a una persona, su integridad, su actitud positiva, su pasión por escuchar, aprender y crecer, su competencia y confianza, y su amabilidad (Mitchell, 2008).

La satisfacción total del agente inmobiliario es inútil, ya que se quiere lealtad, que a su vez depende del nivel de confianza que le genere la empresa. Para potenciar la confianza del trabajador en la empresa, lo fundamental es tener expectativas y valores, no reglas y normas. Que existan montones de reglas, provoca que la gente se sienta insegura, piensan que se está probando su integridad. Sin embargo, las expectativas son acordadas por ambas partes, y pueden cumplirse de diferentes maneras por distintas personas. No hay dos individuos idénticos en talento, fortaleza, motivación o personalidad, y por lo tanto, no todos tienen que seguir unas reglas rígidas (Mitchell, 2008).

Sentirse parte de la compañía, es otro de los aspectos que hay que potenciar. Hay que crear un ambiente de trabajo atractivo, con tecnología actualizada y accesible, y ofrecer continuas oportunidades de formación. Abrir la compañía al entorno familiar, y fomentar la participación, hace crecer el sentimiento de orgullo y de formar parte de un determinado equipo. Saber que el trabajo realizado es satisfactorio, es una de las mejores fórmulas para aumentar la motivación y el sentimiento de pertenencia (Mitchell, 2008).

La falta de vinculación emocional con la empresa, en la que se desempeña una función profesional, tiene unas consecuencias económicas claras sobre la cuenta de resultados. Un elevado absentismo laboral, la baja productividad o la deficiente calidad del trabajo realizado, constituyen también algunas de las derivaciones de tener en la plantilla personas que no se encuentran a gusto. Son muchos los empresarios que aseguran, que el capital humano, conforma uno de los principales activos de la compañía. Sin embargo, no siempre se actúa de manera adecuada. Las encuestas de clima, tan de moda en los departamentos de Recursos Humanos, y basadas en la satisfacción del trabajador, informan de lo que gusta o disgusta a los empleados, pero muchas veces, no se tiene en cuenta la importancia que esos indicadores, tienen sobre los comportamientos favorables o desfavorables, del funcionamiento de los negocios. Hay que crear vínculos:

- Integración. Los especialistas aseguran, que una adecuada integración de los empleados en la compañía, es fundamental para fomentar un clima de compromiso entre los trabajadores.
- Liderazgo operativo. Se trata de las habilidades que los mandos superiores de las empresas, tengan con sus subordinados, para la gestión diaria del trabajo.
- Liderazgo emocional. En este caso, ayudará a la creación de vínculos favorables del empleado con la empresa.
- Enfoque. Es importante que los profesionales, perciban que la compañía para la que trabajan, se preocupa por su satisfacción y su bienestar laboral.
- Alineamiento. Consiste en medir el conocimiento y el acuerdo del empleado, sobre la visión, los valores y el proyecto general de la organización.

Lo que desean las personas pertenecientes a una compañía, es que esta sea, el reflejo de sus valores personales, sean responsables en general, y que supongan día a día un reto para ellas, que les permitan desarrollarse como tales. Si estos valores se funden y forman parte de la estrategia de una empresa, ésta tendrá más oportunidades para captar la atención de los mejores.

Si los profesionales que trabajan en estas empresas del sector inmobiliario, son clientes internos de las ideas de funcionamiento de sus compañías, captarlos para que sigan fieles a estas ideas, es tan importante, como captar al cliente externo para que compre sus productos y servicios (muy importante la aportación del departamento de comunicación interna). Por lo tanto, las empresas han de invertir tiempo y dinero en atraer talento, que se comprometa con la empresa, utilizando las técnicas de marketing que emplean para ganar cuota de mercado. Para que esta lealtad sea cada vez mayor, las empresas de este sector, tienen que empezar a darse cuenta de la necesidad de que sus empleados, se sientan parte del proyecto empresarial. Se aconseja que el director comercial, baje con frecuencia al lugar del empleado a su cargo, y que se ponga en su lugar. Se tiene que crear una sensación de reto, que hace que cada uno dé lo mejor de si mismo. La relación del profesional y su empresa es importante, pero no se deben olvidar cuestiones como la vida privada, la familia, la salud y el desarrollo personal. Es necesario que todos (empleados y familiares), se sientan parte de la empresa.

En las empresas inmobiliarias resulta muy difícil atraer talento de nuevo, por eso las mejores compañías del sector inmobiliario, hacen marketing de su marca, lo comercializan y lo utilizan para visualizar sus valores corporativos.

Se puede establecer una correlación, entre el compromiso y la marca del empleador, lo que se ha venido en llamar employer branding. Este es el resultado de la suma de los valores, sistemas y comportamientos mostrados por la empresa, a la hora de gestionar su capital humano (ver punto 2.1.9., de esta Tesis Doctoral). Pero para conseguir este resultado, se tiene que gestionar bien la marca, que es en definitiva la que nos va a dar este valor de compañía atractiva (www.peoplematters.es).

Reputación corporativa e imagen como empleador son conceptos nuevos, revolucionarios y propios de la globalización del consumo. Inversores, clientes, empleados y sociedad en general, coinciden en destacar a las empresas más admiradas y rentables, que son aquéllas con liderazgo en reputación corporativa e imagen como empleador. Las empresas inmobiliarias, necesitan diferenciarse de la competencia, y vender su proyecto a los candidatos. Actualmente, estas compañías se enfrentan al reto de convertirse en marcas atractivas para las personas, tanto a la hora de seleccionar, como a la hora de retener. La respuesta a esta nueva necesidad, es un conjunto de sinergias, que conforman la actual coyuntura económica y el mercado laboral inmobiliario (www.peoplematters.es).

Las empresas inmobiliarias, deben ser atractivas para los profesionales del sector, deben resultarles conocidas, deben tener una imagen que las posicione correctamente ante su mercado. La publicidad que garantiza ser un buen empleador, no sirven de nada sin una coherencia en la gestión de personas.

La escasez del talento y la movilidad de la gente en el sector inmobiliario actual, hace que sea más necesario tener una buena marca como empleador.

En el 2010, en España afrontaremos una situación nueva en el mercado de trabajo en todos los sectores, en la que habrá más oferta por parte de las empresas que demandan trabajadores cualificados, que trabajadores cualificados, por lo que las compañías inmobiliarias se deben enfrentar al reto de convertirse en marcas atractivas para los profesionales del sector, tanto a la hora de seleccionar como a la hora de retener. Es aquí donde entra en juego el employer branding, o el cómo tener una buena marca como empleador (www.peoplematters.es). Este es uno de los principales retos a los que se enfrentan las compañías inmobiliarias en la actualidad, y desde su trabajo, la Dirección General de estas compañías y los departamentos de Recursos Humanos de las mismas (ver punto 2.1.9., de esta Tesis Doctoral).

El comercial de la empresa inmobiliaria (captador-vendedor), demanda oportunidades de desarrollo, capacidad de decisión y empowerment (delegar poder y autoridad a los subordinados, y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo) (ver punto 2.1.2.1.1., de esta Tesis Doctoral), por parte de sus líderes. Las organizaciones desarrollan diferentes acciones e instrumentos para conseguir este objetivo. Herramientas clásicas como el boletín interno o la intranet se utilizan para este fin (ver punto 2.1.6., de esta Tesis Doctoral). Pero para insistir en la identificación con la marca de los nuevos comerciales, existen también otros programas específicos, como el Premio Valores a los Colaboradores o la Convención de Líderes (ver punto 2.1.5., de esta Tesis Doctoral), reunión que se organiza anualmente, donde se analizan y repasan las líneas estratégicas de la compañía (www.peoplematters.es).

Es muy importante que la imagen de la compañía (estructura, marca, etc.), vaya en consonancia con lo que se pretende transmitir, y sobre todo, con la realidad. En definitiva, a las compañías les interesa mantener una buena reputación, que no es más que la coherencia entre lo que es la empresa, y su apariencia. Lo que la propia empresa es, y quiere ser en el futuro, lo define su identidad, una buena comunicación interna (departamento de comunicación), facilita el desarrollo de sentimientos de pertenencia e identificación dentro de la empresa, y por tanto, la creación de reputación corporativa. Identificar los mensajes clave a transmitir, transmitirlos a través de los canales adecuados en el mercado laboral, asegurar que los mensajes llegan en el momento y el lugar adecuado, y continuar con la misma línea también entre los empleados actuales, ayuda a transmitir el proyecto de empresa (departamento de comunicación), al mismo tiempo que confirma la decisión de las personas de trabajar con la compañía. También debemos saber transmitir qué esperamos como compañía de una persona que comienza a ser nuestro comercial (ver punto 2.1.2.4., de esta Tesis Doctoral). El compromiso debe ser siempre mutuo (www.peoplematters.es).

El branding, es una de las mejores fórmulas para atraer y retener a los mejores profesionales, conjuntamente con unas políticas atractivas de Recursos Humanos (ver punto 2.1.9., de esta Tesis Doctoral), donde exista, el desarrollo, la formación, la compensación justa, etc. Contar con los mejores comerciales, con quienes realmente necesitamos en la compañía inmobiliaria, y con su compromiso y su motivación, será crítico para la supervivencia de las empresas inmobiliarias actuales (www.peoplematters.es).

Las empresas inmobiliarias, con una fuerte y establecida cultura empresarial entre sus comerciales (captadores-vendedores), suelen contar con niveles significativos de identificación con el proyecto. La coherencia entre los mensajes que transmite la compañía y el día a día en la empresa, es un factor determinante para la atracción, y especialmente, para la retención. Configurar y transmitir una propuesta de valor adecuada a través de las vías existentes en la empresa (departamento de comunicación), será cada día más importante (ver punto 2.1.6., de esta Tesis Doctoral). En definitiva, las empresas necesitan construir una buena imagen (ver punto 2.1.6., de esta Tesis Doctoral), que las convierta en un sitio atractivo para trabajar. La empresa inmobiliaria y los comerciales deben sentirse unidos.

El reto actual de las empresas inmobiliarias españolas, es atraer, retener y comprometer, a los mejores profesionales del sector, cuyos deseos y prioridades, son diferentes que los de hace unos años. Ahora mismo, las personas valoran disponer de más tiempo libre, que de más dinero. De ahí que cada vez más compañías inmobiliarias, promuevan iniciativas encaminadas a hacer realidad esta necesidad actual. El bienestar de los comerciales (vendedores y captadores), es lo que más favorece la cuenta de resultados de estas empresas. En momentos de crisis, el compromiso, la retención y motivación de los profesionales es clave. Hay empresas inmobiliarias que basan su gestión de personas en principios como el miedo. Algunas agencias están utilizando la recesión, como una estrategia de retención de personal (líderes). Cuanto más se reduce la inversión en gestionar plantillas, más aumenta el absentismo laboral.

Las personas altamente capacitadas, con talento, creativas, emprendedoras, flexibles, adaptables, con capacidad de aprender y de solucionar problemas, son el nuevo recurso estratégico de las organizaciones. Las empresas inmobiliarias, requieren personas con

talento para enfrentarse a los nuevos tiempos postcrisis. Los profesionales inmobiliarios con talento, son aquellos que muestran las siguientes características (García, 2009):

- Un desempeño excelente, por encima de la media.
- Automotivados, y con unas metas personales y profesionales, muy claras.
- Creativos, ya que en la propia capacidad de crear, de hacer cosas nuevas, alcanza la satisfacción personal y profesional.
- Quieren estar rodeados de otros comerciales con talento.
- Valoran la flexibilidad, la participación en la toma de decisiones y en el análisis de los problemas, los distintos puntos de vista y opiniones.

Los profesionales inmobiliarios con talento, van a buscar la empresa que mejor se adapte a sus características personales, y que les permita desarrollar verdaderamente todo su potencial personal y profesional. La motivación, es otro de los retos de la organización para atraer a profesionales con talento. Las personas con talento, encuentran en el logro y la excelencia en su desempeño, la mayor fuente de motivación. En la mayoría de los casos, una motivación únicamente basada en motivadores extrínsecos, como el dinero, no funciona con los profesionales con talento. El trabajo en equipo y colaborativo, es otro de los condicionantes, para atraer y mantener profesionales con talento, en las empresas inmobiliarias. Las personas con talento, desean trabajar en empresas donde se encuentren con más personas con talento, con los que poder llevar a cabo sus logros. Hace falta contar con un equipo multidisciplinar, que aporte distintos puntos de vista, siendo cada vez más común la integración en los equipos de trabajo de personas diferentes. Este hecho facilita claramente la innovación, y supone un revulsivo para las nuevas opiniones, ideas y puntos de vista. El profesional inmobiliario con talento, va a encontrar en la innovación, un elemento o factor de motivación en sí mismo, al alinearse los objetivos de innovación de la empresa inmobiliaria con los propios objetivos de los comerciales con talento, como son el de logro o de competencia.

Se deben usar al máximo las herramientas informáticas para disponer de información sobre los empleados de alto potencial. Información que esté actualizada, cuantificada y disponible (número de operaciones, producción, etc.), en todo momento para los medios y altos directivos (ver punto 1.3.3.1.1.4., de esta Tesis Doctoral).

Se podrían dar seis objetivos, para todas aquellas compañías que quieran darle un carácter regulado y eficiente, a este tipo de procesos de retención del talento dentro de su empresa, convirtiéndolos en un programa interno, y una parte fundamental del centro de decisiones estratégicas de una compañía inmobiliaria (departamento de Recursos Humanos):

- Fijar mecanismos internos con objetivos de identificación del talento individual.
- Formar a los seleccionados de acuerdo con la estrategia global del negocio.
- Definir los puestos más idóneos en los que pueden desarrollar al máximo ese talento detectado.
- Saber cuál es el momento más adecuado para que empiecen a desplegar todas sus capacidades profesionales.
- Identificar la motivación individual, en aquellas plantillas en las que se juntan diferentes generaciones (sector inmobiliario), ya que cada una reúne valores aprovechables diferentes, en unos casos la experiencia, y en otros, la motivación

- y la familiaridad con las nuevas tecnologías.
- Las compañías deben determinar el coste asociado a este despliegue de recursos para la gestión del talento.

Es en los momentos de bonanza económica, cuando las compañías inmobiliarias corren más riesgos de perder a sus empleados más sobresalientes, pero en un contexto de desaceleración como el actual, estas están obligadas a no desperdiciar nada de su potencial interno. En las crisis (coyuntural y estructural), es cuando no se hace nada, y justo es ahí cuando más hay que actuar (ver punto 1.1.5.7., de esta Tesis Doctoral). En los momentos de incertidumbre, se tiene que definir más que nunca una estrategia, sobre todo centrándose la empresa en lo interno, es decir, en sus recursos, en su talento, más que en lo externo. Es fundamental, la creación de un banco de empleados de alto potencial, en el seno de las empresas, llamados "comités de gestión del talento". A estos empleados se les debe identificar en los estadios iniciales de su carrera profesional, y los miembros de este banco, se encargarán de identificar y seguir la evolución de los empleados de alto potencial, a través de criterios objetivos, que se irán modificando en función de las etapas de la carrera profesional de estos dentro de la empresa (departamento de Recursos Humanos). Sólo un 15% de las empresas españolas, dispone de un programa específico para identificar y desarrollar a estos profesionales (www.hudson.com, Consultora de recursos humanos Hudson). Se pueden establecer cuatro variables que deberían regir la selección de personal con alta capacidad de desarrollo:

- Aptitud para el aprendizaje (habilidad-disposición).
- Inteligencia emocional.
- Coeficiente intelectual.
- Actitud ante el trabajo (conducta-carácter).

Sería recomendable comunicar abiertamente a un empleado que ha sido designado como "de alto potencial", si bien esta situación puede generar conflictos internos, y por tanto, esta decisión debe ser abordada con mucho cuidado, y previniendo la reacción del resto de la plantilla o área de trabajo. A partir de esta designación, al elegido se le realizan mediciones periódicas sobre sus capacidades, innovación, liderazgo, trabajo en equipo, logro de objetivos, interrelación fluida con su entorno, interrelación empática con su entorno (ponerse en la piel de otro), razonamiento conceptual, razonamiento estratégico, razonamiento imaginativo, entre otras (www.hudson.com, Consultora de recursos humanos Hudson).

La fidelización de empleados, es fundamental hoy en día por dos motivos, primero, el coste económico que supone perder a un empleado, y segundo, la pérdida de conocimientos que esto conlleva. El Mentoring (ver punto 2.1.2.4., de esta Tesis Doctoral), aquí puede ser crítico para la supervivencia de una empresa, en caso de pérdida de una persona clave en la organización (Escalera et al, 2005).

También el Coaching (ver punto 2.1.2.1.1.1., de esta Tesis Doctoral), contribuye a la retención del personal, lo cual constituye una función de la buena gestión, y de las buenas técnicas de liderazgo. El coste de contratación y formación de personal, se ha incrementado espectacularmente durante estos últimos años. En un clima en el que la calidad de los productos y servicios de la compañía, se considera un reflejo de las

técnicas interpersonales entre sus empleados, el Coaching puede resultar una excelente solución.

Las empresas que invierten en talento superan la rentabilidad del resto del mercado. Es necesario que las compañías rediseñen una estrategia de captación, desarrollo y retención de talento. La formación continua, puede aportar bastante valor a la lealtad, hacia la empresa. "Educad a los niños, para no tener que castigar a los hombres" (Pitágoras, filósofo y matemático griego). Por lo tanto, todo aquello que no sepamos trasladar a los componentes de la empresa, sobre la cultura empresarial que se desarrolla en esta, nos puede pasar factura a la hora de plasmar esa cultura, en una óptima gestión empresarial, encaminada a conseguir los objetivos marcados, teniendo que volver a generar un nuevo proceso educativo dentro de la compañía inmobiliaria, con la consiguiente carga y coste, para la organización (empresa y personal).

Resumiendo, una de las prioridades estratégicas de las compañías actuales, es atraer y retener el talento. El mayor reto para un líder consiste en buscar talento, potenciarlo, darle oportunidades, ayudarlo, dejarle que se equivoque, apoyarle para que siga y encontrar un buen sustituto para el mismo (muy importante). Existen unos factores críticos para la retención como son, el sistema de compensación, las relaciones con el jefe, la conciliación de vida laboral y personal, y las oportunidades de desarrollo y formación.

En este punto, me he centrado principalmente, en explicar la lealtad del equipo comercial, ya que sin este, la empresa inmobiliaria no tendría razón de ser, debido en gran medida a la cartera de clientes que poseen los comerciales (vendedores-captadores).

2.1.9.-EL CAPITAL INTELECTUAL Y LOS RECURSOS HUMANOS.

El concepto de Capital Intelectual, se ha incorporado en los últimos años, tanto al mundo académico, como al empresarial, para definir el conjunto de aportaciones no materiales del activo humano, y que en la era de la información, se entienden como el principal activo de las empresas del tercer milenio.

Se puede decir, que el valor que marca la diferencia en cualquier empresa, es su capital intelectual, es decir, es el ADN de la empresa.

Por un lado, se puede hablar de capital humano, que sería el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas, de las personas que componen las organizaciones. Y por otro lado, se hablaría del capital estructural, que serían los conocimientos desarrollados y explicados por las organizaciones, y que a su vez integraría:

- Capital clientes: activos relacionados con los clientes. Muy relacionado con el capital humano.
- Procesos: referido a la forma como la organización añade valor, a través de las diferentes actividades que desarrolla.

- Capacidad de innovación: capacidad de mantener el éxito de la organización, a través del desarrollo de nuevos productos o servicios.

Los cambios que se están produciendo en el sector inmobiliario, en materia de negociación de operaciones y comunicación, con el cliente en los últimos años, requieren la adaptación y mejora, de los planes de formación y desarrollo de los comerciales (vendedores-captadores), de la compañía. Estas empresas, tienen que realizar desde el interior de la propia compañía dicha formación, creando departamentos de formación y desarrollo, como si fuesen una empresa dentro de la organización (departamento de RR.HH.), con su plan de negocio y su plan estratégico (ver punto 1.3.2., de esta Tesis Doctoral). Uno de los retos, a los que se enfrentan estas empresas en materia de formación, es la diversidad generacional (no se puede dar la misma formación a todas las edades).

El primer aspecto que debe tener en cuenta la compañía a la hora de invertir en el desarrollo de sus equipos de trabajo, y de sus directivos, es cuál va a ser su contribución a la estrategia del negocio, y qué formación necesitan para ello. Conviene tratar esta inversión como parte de la planificación estratégica. En este sentido, hay que plantearse cuáles van a ser las líneas maestras del negocio, y qué personas se van a necesitar al frente. En primer lugar, y de cara a diseñar el plan de formación, hay que realizar una valoración de cada directivo, para identificar dónde intervenir, determinar el grado de dificultad para desarrollar esas capacidades, y la forma en la que plantear los programas. El siguiente paso en ese diseño, consiste en buscar una formación que motive al ejecutivo, y que sea útil para la empresa. Por último, no es suficiente con quedarse en la impartición del plan, sino que hay que realizar un seguimiento constante, y evaluar cada acción, para valorar si la inversión, está conduciendo realmente a los resultados deseados.

Las inversiones en formación, no parecen reflejar la consideración por parte de muchas empresas, de que una actualización y potenciación de habilidades, técnicas y conocimiento de su personal, sea una fuente de mejora de su nivel de competitividad. El futuro está en el servicio, como eje y centro de la transacción, o como complemento importante del producto que se comercializa. La meta de una organización, se debería centrar, en crear vinculaciones con el mercado (clientes), que le permitan asegurar su existencia, más allá del presente inmediato de la venta. Hay que cambiar el concepto de puesto de trabajo, por el de fuente de valor añadido. Pensemos en cada persona de una organización, como una fuente de valor añadido, ya que ello implicaría ver transformado y multiplicado, el potencial de la cadena de valor.

En la actualidad, en el mundo empresarial, y por ende en este sector inmobiliario, la cuenta de resultados de las empresas, está influenciada en un 20%-25%, por la gestión del departamento de Recursos Humanos. Este departamento, tiene que ser menos operativo-administrativo, y pasar a ser más estratégico. Dicho departamento, sería el encargado de realizar la gestión del cambio y de las personas. Desde este departamento, se tiene que conseguir mejorar los objetivos marcados por la empresa, a través de las personas, ayudando a que las organizaciones, cuenten para ello con los mejores profesionales, atendiendo a unos parámetros, como son las capacidades, las personas, el puesto de trabajo, el momento, el tiempo, la motivación y el coste.

El capital humano, constituye hoy en día, el activo más valioso para la empresa inmobiliaria, y por lo tanto disponer de talentos, es la gran ventaja competitiva de estas compañías. El talento, es un activo estratégico, que debe de gestionarse a través del departamento de Recursos Humanos. Este departamento, debería tener definido, como puede ayudar a la consecución de más negocio para la organización, o como puede ayudar a la reducción de sus costes. En definitiva, se trata de entender el negocio, y ayudar a la empresa, a desarrollar todas las transformaciones necesarias, para ganar en competitividad.

El employer branding, uno de los nuevos retos que se plantean los departamentos de Recursos Humanos de las empresas inmobiliarias (ver puntos 2.1.6 y 2.1.8., de esta Tesis Doctoral). Conseguir una identidad atractiva y diferencial, es uno de los éxitos de esta estrategia de gestión de recursos humanos.

Las conclusiones más importantes, de las numerosas investigaciones empíricas realizadas en diferentes países, sobre el capital intelectual, señalan que:

- Las inversiones en capital humano, han tenido una notable incidencia en el crecimiento económico.
- Las personas con mayores niveles de educación y formación, ganan por lo regular, más dinero que los demás.
- Existe una relación, normalmente inversa, entre paro y educación.
- La desigualdad de la distribución de la renta, está positivamente correlacionada, con la desigualdad en la educación, y otras formas de aprendizaje.

Toda inversión, es una decisión que compromete al desembolso, de unos recursos financieros ciertos, en el presente o a lo largo de un determinado periodo de tiempo, con la esperanza de obtener unas recompensas, generalmente inciertas, posteriormente. Las inversiones en capital humano, se refieren principalmente a los gastos de escolarización, educación superior y sanidad. Hay que incluir también dentro de este concepto, los gastos que las empresas invierten en la formación del personal. Los trabajadores incrementan su productividad, adquiriendo nuevos conocimientos y perfeccionando, mientras trabajan los que ya poseían. La mayor parte de la formación en el trabajo, eleva la productividad en mayor medida, en las empresas que la proporcionan (ver puntos 2.1.2.4. y 2.1.8., de esta Tesis Doctoral). Los trabajadores con formación específica, tienen menos incentivos para cambiar de empleo, y las empresas, menos interés en despedirlos. La movilidad laboral (tasa de rotación), de este tipo de trabajadores, es más baja, que la de los trabajadores, con formación general o sin formación (Suárez, 2005).

La capacidad individual, es el principal factor explicativo del éxito económico. Las personas más capaces, son precisamente, las que llegan más lejos en la escuela y en la universidad, y ello potencia todavía más su propia competencia personal. Esta posición anterior, sostiene además, que la educación no sirve por si sola, para mejorar nuestras propias habilidades. Los títulos universitarios sirven únicamente, como señales informativas para identificar las personas de mayor talento.

La calidad y la política de personal, son factores estratégicos claves para el éxito empresarial (Suárez, 2005).

El índice de rotación externa, se puede definir, como el porcentaje de personas que voluntariamente dejan la empresa. Las empresas tienen dos posibilidades al adquirir activo humano. Por un lado, pueden desarrollar y formar al personal de plantilla, y por otro, ir al mercado y contratar a alguien. De la valoración del gasto al contratar personal, dependerá la eficacia de cualquier departamento de Recursos Humanos (Escalera et al, 2005).

Los recursos humanos, influyen directamente en los costes de producción y productividad en la empresa. El personal no tiene precio, sobre todo, cuando se padece su ausencia, aunque sin embargo, genera un coste, cuyo impacto en la cuenta de resultados es alto. Por ello es necesario, cuantificar dichos costes de forma analítica (Escalera et al, 2005):

- El coste de selección por contratado, implica unos gastos, como son el coste de fuentes de reclutamiento y el coste del tiempo del personal de recursos humanos o de empresa externa especializada. Uno de los índices más críticos para la eficacia de la selección, es la calidad de las personas que se contratan. El nuevo empleado, es el producto final del trabajo de selección.
- Los costes de oportunidad, implican aquellos derivados de la oportunidad de cubrir una vacante, mediante la movilidad interna. Estos costes serían los de selección y formación, y habría que añadirles, los derivados de la formación para el nuevo puesto y los derivados por la pérdida de productividad del empleado, por culpa del aprendizaje.
- Los costes por resolución de contratos, son los ocasionados por indemnizaciones y resolución de contratos blindados, así como cláusulas de no concurrencia post-contrato.
- El coste por pérdida de productividad, está asociado a aquellos ingresos que la empresa deja de percibir, debido a la ausencia.

Estamos en una economía del conocimiento, en la que las empresas dependen del capital humano. A este capital intelectual, hoy en día, se le considera un elemento generador por sí solo de riqueza, un activo que debe gestionarse y valorarse como los demás (departamento de Recursos Humanos). Este departamento, podría estar formado por diferentes secciones encaminadas a:

- Formación y desarrollo.
- Estudio de las remuneraciones.
- Desarrollo individual y colectivo de los empleados.
- Entrevistas y selección.
- Planificar el capital intelectual de la empresa.
- Comunicación interna.

Es un elemento diferenciador de la competencia. El proceso de formación del capital intelectual, debe considerarse como una actividad de inversión económica, del mismo orden que la formación de capital material. El departamento de Recursos Humanos, debería buscar herramientas, para medir y valorar ese capital intelectual. Muchos departamentos de Recursos Humanos, no triunfan en este sector inmobiliario, porque no tienen en cuenta como es debido el perfil especial de las personas, que actúan en este mercado, y por lo tanto, las funciones aportadas por este departamento, añaden poco

valor al negocio. Este punto es básico, en la creación de una empresa líder dentro del sector inmobiliario, ya que en él, se podrían apoyar todos los puntos anteriores.

El informe elaborado por PricewaterhouseCoopers en 2007, y presentado el 30 de enero de 2008, sobre “la gestión de personas en 2020”, se realizó a partir de entrevistas a 3.000 licenciados en EEUU, Reino Unido y China. Se pone de manifiesto en esta encuesta, la necesidad de las compañías de adaptarse a los nuevos profesionales.

El futuro del mercado de trabajo, tiene tres posibles escenarios en los que las compañías se hallarán a lo largo del tiempo, en materia de recursos humanos. Los tres escenarios, comparten un denominador común, la generación de profesionales, que se están incorporando en la actualidad al mercado, es más móvil, y sus expectativas distintas de cara a su empleador. La empresa, y sobre todo la dirección de Recursos Humanos, debe ser capaz de adaptarse a su perfil. Clasifica el estudio, los posibles escenarios de 2020, en mundo azul, mundo verde, y mundo naranja.

El azul está basado en el capitalismo, y no suelen tener mucha responsabilidad social corporativa. El verde está basado en los valores, y en el existe una responsabilidad social corporativa clara, destacando el control de la calidad y de los riesgos. Y por último el naranja, que está basado en una estrategia de planificación de plantillas y contratación, en la que sus trabajadores, se identifican más con sus funciones, y con lo que saben hacer, más que con una empresa en concreto (es la opción más radical). Estos tres modelos, son distintos en la gestión de sus valores, y en el tratamiento a las personas que forman parte de la compañía. En términos de rentabilidad, los expertos señalan, que los tres modelos pueden ser igualmente rentables.

El sector inmobiliario, estaría encuadrado según mi punto de vista, en el mundo azul. En estas empresas se tiende a pelear por los mejores profesionales, y en ellas la gestión de los recursos humanos, se encuentra muy unida a la dirección, la cual influye bastante en esta toma de decisiones. Las personas que integran estas compañías, suelen unirse a ellas a muy corta edad, y su formación profesional se gestiona por la propia empresa, según donde se le vaya a ubicar dentro de la compañía.

Estos empleados jóvenes, son un activo muy importante para las empresas inmobiliarias españolas, en el momento actual. El salario, el ambiente laboral, el horario de trabajo, etc., son aspectos considerados en la actualidad clave para que los agentes elijan entre una empresa inmobiliaria u otra para trabajar, pero también son decisivos para abandonar una empresa. Las empresas inmobiliarias deberán ofrecer condiciones de entrada atractivas, para las necesidades de estos agentes, con el fin de conseguir atraerlos a sus agencias. Una vez que ya forman parte de la misma, necesitan que la empresa inmobiliaria sea capaz, de ofrecerles retos, posibilidades de carrera y progreso, etc., donde puedan desarrollarse plenamente.

Por lo tanto, las empresas deberán hacer gran hincapié, en aspectos tales como las encuestas de clima, fomento de actividades que favorezcan la interrelación y desarrollo del buen ambiente dentro del trabajo, o tratar de desarrollar a todos aquellos que dentro de su empresa, en mayor o menor medida, realicen tareas relacionadas con la gestión de personas.

Dentro de estas encuestas de clima laboral, orientadas al sector inmobiliario, destacaría como aspecto negativo, hoy en día, la desmotivación por el trabajo que se realiza. Esta desmotivación en la actualidad, es una de las principales causas de la pérdida de talento (capital intelectual), de estas empresas inmobiliarias. Para solucionar este gran problema, tendríamos que valorar si se trata de una desmotivación producida por el propio sector inmobiliario, si está extendida a todo un equipo de la empresa inmobiliaria, si se trata de un caso aislado, o si es en realidad, una actitud propia de la personalidad del comercial. Se deberían analizar las causas reales de la desmotivación, aislarlas, y plantear soluciones concretas para solventarlas, adaptándolas a cada situación concreta. El departamento de Recursos Humanos, tiene que convertir la desmotivación, en una oportunidad de cambio positivo para un individuo concreto, para un equipo determinado, y para toda la empresa en general.

El objetivo de toda empresa inmobiliaria, ejecutado por su departamento de Recursos Humanos, no debería ser motivar a los desmotivados, sino que debería ser, el de no desmotivar, a aquellos que cada día, van al trabajo con ganas de sacar todo adelante y contentos con la labor que realizan, para lograr el fin, que no es otro, que conseguir vender. No desmotivar a una persona motivada, es el gran reto de todas las organizaciones del sector (en la actualidad, con la crisis, todavía más). Para no desmotivar a los profesionales inmobiliarios, se podría:

- No implantar políticas de recursos humanos que causen desigualdades dentro de la empresa.
- Comunicar claramente (departamento de comunicación interna). Transparencia.
- No ofrecer nada que no se pueda cumplir.
- Implantar un clima de confianza y tolerancia.
- No dificultar la creatividad, con premios, ni castigos, ficticios.
- Compartir con los empleados, los éxitos de la empresa.
- Lograr que los empleados, se sientan orgullosos de la empresa, para la que trabajan.
- Favorecer el trabajo en equipo, compartiendo información.
- Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional.
- Escuchar a los profesionales que forman el equipo o la empresa, aunque se crea que se conoce todo lo que van a opinar.

En relación con lo anterior, en las empresas inmobiliarias, las personas cambian y evolucionan con la edad, y por tanto, sus preferencias también son distintas. Por eso, las empresas de este sector, tendrán que ser capaces de gestionar a sus plantillas cada día más heterogéneas. Los departamentos de Recursos Humanos, deberán olvidar la idea de ofrecer a todos los empleados lo mismo, tendrán que salir de su área de confort, y tratar de ofrecer una lista suficientemente diferencial y amplia, a la vez que manejable, de beneficios a sus empleados, donde cada uno pueda elegir en función de sus necesidades y prioridades vitales.

La gestión de los recursos humanos es un factor clave de diferenciación en la estrategia competitiva de las empresas.

En virtud de su posición central dentro de la empresa, la gestión de los recursos humanos debe asumir diversas funciones como (www.hudson.com):

- Socio Estratégico. El objetivo, es alinear las prácticas del grupo de recursos humanos, con las principales estrategias empresariales. Es decir, mejorar constantemente, la contribución que el departamento de recursos humanos, hace para el logro de los objetivos estratégicos de la organización.
- Socio de Empleados. El departamento de RRHH, debe esforzarse por mejorar la satisfacción de las necesidades del personal, su motivación y su rendimiento. Su función primordial, es escuchar a estos, y responder a sus necesidades, con el fin de maximizar su contribución a la compañía.
- Socio del Negocio. Como un socio de la gestión, la función de recursos humanos, es la de tener contribución activa en las operaciones de los administradores, poniendo a su disposición las herramientas, acciones, programas y proyectos, necesarios para garantizar que los departamentos funcionen de la mejor manera posible, dada su capacidad.
- Socio Administrativo. La función de recursos humanos, apunta a optimizar la gestión de todas las tareas administrativas, y de esta manera, contribuir al día a día del buen funcionamiento de la empresa.

El paso de la dirección de personal, a la dirección de recursos humanos, como elemento clave de la gestión del conocimiento, se está llevando a cabo de forma paulatina en las empresas, aunque aquellas que están aprovechando esta ventaja de oportunidad, consiguen tener una ventaja competitiva frente al resto, que las posiciona victoriosas a priori. El sistema de información de recursos humanos, es una herramienta para el desarrollo de la estrategia de recursos humanos, es decir, para el paso de los departamentos de personal, a las direcciones de recursos humanos (Escalera et al, 2005).

En la actualidad en todas, o casi todas las grandes empresas, existe un Departamento de Recursos Humanos (cambiando así su denominación con respecto al llamado Departamento de Personal), que ha ido cambiando sus funciones meramente de tipo administrativo (confección de nóminas, contratación, despidos, sanciones, etc.), por otras, en las que crece la importancia del fomento de la participación, la motivación, la comunicación, la cultura de empresa, la transmisión de conocimiento de individual a organizativo, etc. La gestión de los Recursos Humanos, pasa así a ser una función estratégica dentro de la empresa, para la consecución de una mayor satisfacción entre los colaboradores, consiguiendo así una mayor productividad. Con ello se intenta lograr, una mayor integración del empleado en la empresa, que haga aun más eficiente, la utilización de los conocimientos y las capacidades individuales, en busca de una meta común, el éxito en los objetivos de la empresa (Escalera et al, 2005).

La dirección de personas, debe contemplarse desde la óptica, de una misión estratégica fundamental dentro de la empresa, y debe basarse primordialmente en (Escalera et al, 2005):

- Captar, formar, motivar, retribuir y desarrollar, a las personas que la organización necesita para lograr sus objetivos.
- Diseñar e implantar la estructura, sistemas y mecanismos organizativos, que coordinen los esfuerzos de dichas personas, para que los objetivos se consigan de la forma más eficaz posible.
- Modular una cultura de empresa, que integra a todas las personas que la componen, en una comunidad de intereses y relaciones, con unas metas y

valores compartidos, que den sentido, coherencia y motivación trascendente, a su trabajo.

Las empresas, tienen dos posibilidades al adquirir activo humano. Por un lado, pueden desarrollar y formar al personal de plantilla, y por otro, ir al mercado y contratar a alguien. De la valoración del gasto al contratar personal, dependerá la eficacia de cualquier Departamento de Recursos Humanos (Escalera et al, 2005).

Un análisis del dimensionamiento del factor humano, permite a la empresa inmobiliaria realizar un ajuste o dotación de recursos a las necesidades del negocio, y es importante abordarlo desde el RRHH, bajo criterios cuantitativos y cualitativos, que permitan valorar otros factores como la identificación y desarrollo del talento. Una acción de esta naturaleza no gestionada de forma adecuada, puede afectar a la imagen corporativa, y a su credibilidad interna y externa. La utilización de herramientas y metodologías de trabajo, profesionalizarán las acciones, y permitirán llevar a cabo la planificación de forma más objetiva. En este sentido, un proyecto de dimensionamiento permite a la dirección de la empresa inmobiliaria:

- Analizar el reflejo del plan estratégico (ver punto 1.3., de esta Tesis Doctoral), y de los objetivos, en el mapa organizativo, para planificar las plantillas de acuerdo a las necesidades de esta estrategia.
- Identificar, evaluar y estimar, el impacto y criticidad, de los cambios departamentales y organizacionales, según la estrategia.
- Identificar y seleccionar, a profesionales clave.
- Crear una estructura y organización flexible, que favorezca una mayor adaptabilidad a los cambios.

Un análisis de dimensionamiento, consiste en el estudio cuantitativo (volumen de trabajo), y cualitativo (calidad del trabajo), de los departamentos integrantes de una compañía.

Es muy importante la medición de la calidad, puesto que no se trata de optimizar los recursos, y dimensionar con solamente lo justo, para afrontar la carga de trabajo, sino que debido al aumento considerable de competitividad, hay que mantener y mejorar, si cabe, la calidad de los servicios y productos ofrecidos, ya sea a clientes internos o externos.

Es imprescindible, contar con una métrica significativa, para justificar la dotación adecuada de recursos. De cara a lograr un mayor impacto con el dimensionamiento, lo más conveniente es ligar los ratios e indicadores, con un cuadro de mando integral de la organización (ver puntos 1.1.5.3. y 2.1.6., de esta Tesis Doctoral). Esta herramienta, permitirá obtener un diagnóstico eficaz de la marcha del negocio en función del plan estratégico (ver punto 1.3., de esta Tesis Doctoral), facilitando el análisis, de una mayor o menor necesidad de recursos.

En tiempos de vacas flacas como el actual, muchas empresas inmobiliarias optan por soluciones rápidas, y la primera, es prescindir de parte de su personal (ver punto 1.1.5.7., de esta Tesis Doctoral). Sin embargo, no siempre es necesaria esta medida, y si fuese necesaria, se debe llevar a cabo bajo criterios de calidad y cantidad. Una buena evaluación previa del rendimiento de los recursos humanos de la compañía inmobiliaria,

puede marcar la diferencia entre la quiebra y la supervivencia, y entre esta última y la expansión. Esta evaluación, te demuestra quien está aportando a la compañía, y te permite tomar decisiones más justa. La evaluación del personal de la empresa inmobiliaria, nos serviría para una posible reestructuración de la plantilla, para optimizar recursos, para redistribuir tareas y funciones, etc., y principalmente, para detectar si la compañía tiene ese profesional clave (profesionales con liderazgo motivador).

Un estudio de dimensionamiento del capital humano de una empresa, sería necesario realizarlo para:

- Identificar las mejoras organizativas de cada departamento, y de la compañía en general.
- Mejorar la eficacia y optimización, de los recursos de un departamento concreto.
- Realizar los cambios que sean necesarios en los sistemas y herramientas, de los distintos departamentos.
- Atender con eficiencia las peticiones de clientes internos, focalizando en mayor medida, el servicio prestado por cada departamento, a las necesidades reales de los clientes.
- Generar un histórico, en caso de futuros dimensionamientos.

En resumen, nos encontramos en un momento crítico del mercado laboral español en general, y en particular en el sector inmobiliario, donde quien consiga liderar la lucha por el talento, definiéndose y diferenciándose del resto de compañías, obtendrá los mejores talentos profesionales, motivados y atraídos, por la fuerte imagen de marca inmobiliaria creada. Todos estos esfuerzos, se verán compensados con el éxito empresarial de la compañía inmobiliaria, que estará integrada por excelentes y comprometidos profesionales (capital intelectual).

2.1.10.-ORDEN Y SATISFACCION.

En este punto, hago referencia al orden, como aspecto clave en la organización del trabajo diario, y a la satisfacción, también como punto básico para que los empleados vayan cada día a trabajar contentos. Estos dos conceptos pueden ir muy unidos, al de productividad.

En la empresa inmobiliaria, es muy importante que impere una cultura del orden. Al margen del perfil personal de cada individuo, en las compañías donde la organización del trabajo es un valor dominante, el buen ambiente favorece una buena gestión del tiempo, y por lo tanto un mayor y mejor trato, y servicio al cliente.

El tiempo, como es escaso, se debe administrar adecuadamente. Para llevar un buen control del tiempo, y una buena administración del tiempo, se debe tener claro a donde se quiere llegar. Los agentes inmobiliarios, pasan la mayor parte del tiempo tratando de planear:

- La forma como van a desarrollar sus actividades.

- La manera como van a alcanzar sus metas, y otras actividades menos importantes, y a veces gastan más tiempo, tratando de organizar su tiempo.

Algunas de las características del tiempo son:

- Enemigo (a vencer), o aliado (si se logra organizar).
- Recurso escaso (si no se controla en función de las prioridades que se le asignen a las actividades diarias).
- Amigo o enemigo, en el logro de los objetivos y metas, que se planteen.
- No se puede comprar.
- No se puede detener, atrapar o regresar.
- Valiosísimo (hay que utilizarlo con el máximo grado de efectividad).
- Infinito durante la vida personal, pero nadie tiene suficiente tiempo.

Una gestión eficiente del tiempo, supone tener claro que se quiere hacer, de que recursos se dispone, y como poder gestionarlos mejor. Una buena fórmula para optimizar el tiempo, es conocerse bien, fijar objetivos coherentes, y ser realista con el escenario en que nos movemos (muy importante en la actualidad). Se pueden establecer unos pasos, para optimizar mejor el tiempo, a directores y comerciales (vendedores-captadores):

- Respetar la libertad individual en el cumplimiento de los horarios, y cumplirlos.
- No interrumpir el trabajo de los demás innecesariamente.
- Orientar la actividad hacia resultados, y no hacia tareas.
- Dedicar más tiempo a lo importante, y menos a lo urgente.
- Reducir el número de reuniones, los tiempos de intervención en estas, y fijar un momento exacto de finalización de las mismas.

El principio de Pareto nos dice que el 20% de nuestra actividad, gestiona el 80% de los resultados, por lo que hay que detectar ese 20%. Dicho de otra forma, el 80% del tiempo que se utiliza, genera un 20% de recursos. Si se quiere sacar beneficios del aprovechamiento del tiempo, hay que centrarse en el 20% (Vilfredo Federico Samsa Pareto, sociólogo/economista/filósofo italiano). Se tiene que tener una efectiva organización del trabajo, para aumentar la creatividad. La mente tiene una capacidad limitada para almacenar información, por lo que hay que organizarse, para eliminar las tensiones, e incrementar la capacidad de trabajo y el rendimiento. Existen cinco pasos fundamentales para gestionar el tiempo de trabajo, maximizando tu efectividad y minimizando el estrés (Allen, 2006):

- Recopilar. Establecer un sistema para guardar, y tener accesibles todas las cosas que nos parecen interesantes o relevantes.
- Procesar. Entrar a valorar esas cosas recopiladas, y comenzar a decidir qué hacer con ellas.
- Organizar. Agrupar y ordenar, los resultados del proceso anterior.
- Evaluar. Revisar el funcionamiento del sistema, y su cumplimiento.
- Hacer. Ejecutar, aquello que se ha decidido.

El cerebro está programado para el éxito o el fracaso. No hay que centrarse en hacer muchas cosas a la vez (politareas), y no terminar ninguna, sino que hay que centrarse en

muchas cosas que se puedan terminar (multitareas), es decir, centrarse en lo que se puede terminar. Para que el comercial inmobiliario se centre en lo positivo, tiene que:

- Reducir distracciones.
- Aumentar el foco de interés por lo que se realiza.
- Aumentar la confianza.
- Poner positivismo a lo que realiza.

Una cosa que no se puede reciclar, es el tiempo perdido. El trabajo se expande para llenar el tiempo disponible para realizarlo, y por lo tanto, el tiempo empleado es inversamente proporcional a la importancia. Hay que distinguir entre urgente (nos reclama), e importante (máxima atención). El trabajo del comercial inmobiliario diario está dividido en tiempo:

- Productivo. Cara a cara con el cliente.
- Indirectamente productivo. Contribución directa al productivo.
- No productivo. El que queda.

Hay que enfocarse (expansión), en lo que se desea (los pensamientos generan sensaciones). Lo positivo centra, mientras que lo negativo enfoca en lo malo. Hay que pensar en lo que se hace bien (aquello en lo que te enfocas se expande), centrarse en ello, y ser positivo para alcanzar la felicidad (nada negativo). La felicidad es un trayecto, no un destino. Consejos para mantenerse centrado:

- Mantener el entorno familiar alienado con el del trabajo.
- Utiliza el positivismo. Sentirse bien.
- Reduce distracciones. Aumenta el foco en lo interesante.
- Construye confianza. Aumenta la capacidad de centrarte.
- Añade cosas que den energía, suprimiendo las otras.
- Se empieza haciendo, luego delegando, archivando, leyendo y desechando, por este orden.
- Mantén todo en su sitio.
- Di no, para poder decir si.
- Hacer dos listas de llamadas, a realizar y a devolver.
- No hacer varias cosas a la vez, de una en una.
- Mantener un plan de negocio. Objetivos y programación.
- Mantener rutinas sanas. Centrarse.
- Ordenar agenda.
- Etc.

Entre las principales ventajas que tiene la correcta gestión del tiempo de trabajo, está una mayor productividad, un mejor clima laboral y una mayor satisfacción de los empleados por las tareas realizadas durante su trabajo. Dar una flexibilidad mayor a la jornada laboral (permitir al trabajador organizar la jornada, con el único requisito de cumplir objetivos), en estas empresas del sector inmobiliario, aumentaría la productividad y el nivel de confianza de los empleados. Esto no supone grandes cambios, ni costes, y es una de las medidas más valoradas por los trabajadores de la compañía. En estas empresas, la productividad no se mide en función de las horas en el puesto de trabajo, sino que esta depende, de la eficiencia del trabajo realizado, más que

de la presencia en el puesto. Las personas queremos pertenecer al lugar donde pasamos tantas horas al día, y para conseguirlo éste lugar tiene que ser inspirador y estimular nuestra parte creativa, y que nos permita sentirnos como en nuestra propia casa.

Para que el agente inmobiliario instale el orden en sus llamadas diarias, tiene que confeccionar una lista diariamente (dedicar pocos minutos), de las llamadas a hacer, y otra, con las llamadas a devolver. Se tiene que empezar el día trabajando sobre lo básico, para seguir una secuencia de abajo a arriba. La mejor forma de mejorar el uso que hacemos del tiempo en una compañía inmobiliaria, es conocer como lo estamos invirtiendo. La administración del tiempo, es uno de los recursos más valiosos en una empresa inmobiliaria, ya que se trata de un bien que no se puede ahorrar, sino que pasa, no retrocede y es imposible de recuperar, y si se malgasta, se pierde algo muy valioso. Para aprender a valorar el tiempo y a planificar el trabajo (corto, medio y largo plazo), es necesario que el agente inmobiliario:

- Identifique las metas, los objetivos y las prioridades.
- Conozca y tenga habilidades suficientes, en las prácticas habituales referidas a la administración, organización y planificación, del tiempo.
- Adapte la planificación del tiempo a la profesión que realizan.
- Seleccione las mejores estrategias para alcanzar, las metas, los objetivos y las prioridades, marcadas.

Por lo tanto, para administrar con eficiencia el tiempo un comercial inmobiliario, debe:

- Realizar una lista de las actividades de una semana completa.
- Saber que una hora empleada en organizar eficazmente, ahorra de tres a cuatro horas de ejecución, y produce mejores resultados.
- Utilizar los últimos 20 minutos de labores, en planear el día siguiente.
- Respetar las actividades y compromisos establecidos.
- Tener objetivos y programas planeados (no casualidad).
- Asignar el tiempo disponible, debe ser prioritario para realizar las actividades ha ejecutar.
- Establecer límites en el tiempo y fecha, para cumplir con los compromisos (ayuda indecisión, ni tardanza).
- Evitar perder de vista los objetivos o los resultados esperados, y concentrar los esfuerzos en cada actividad.
- No confundir movimientos, con realizaciones y actividades, o acciones con resultados.
- El tiempo utilizado en dar respuesta a problemas que surgen, debe ser realista y limitado a las necesidades de cada situación en particular, ignorando aquellos problemas que tienden a resolverse por sí mismos, lo que puede ahorrar mucho tiempo.
- Posponer o aplazar la toma de decisiones, puede convertirse en hábito que desperdicia tiempo, se pierden las oportunidades, y aumenta la presión de las fechas límite establecidas.
- Las actividades de rutina de bajo valor para el logro de los objetivos generales, deben ser delegadas, o eliminadas, hasta donde sea posible.

- Las actividades similares, se deben agrupar, para eliminar la repetición de acciones, y reducir las interrupciones a un mínimo, como contestar o hacer llamadas telefónicas.
- El mantener a la vista la agenda del día, facilita el administrar correctamente el tiempo.
- El registro de como se piensa utilizar el tiempo, en el día, en la semana o en el mes, debe ser detallado, ya que omitir detalles, es tan perjudicial para los objetivos del registro del tiempo, como confiar en la memoria, o establecer metas irreales.

Además, Se pueden dar una serie de recomendaciones al comercial inmobiliario, para que pueda en todo momento administrar bien su tiempo:

- En el caso de comenzar el día con un contratiempo, lo primero es detenerse, contar hasta cinco, y ordenar las ideas.
- La mesa de trabajo, hay que procurar ordenarla, y no tener demasiadas cosas a la vista, ya que esto agobiará más.
- Hay que revisar cada cierto tiempo lo que conviene hacer.
- Decidir que actividades de la jornada se van a hacer y cuales no. Una vez estudiadas, hay que volver a poner las fechas límite para los asuntos más urgentes.
- No dedicar a los asuntos no terminados diariamente más de media hora al final del día, para no agobiarnos y cansarnos demasiado.
- Aplicar planes alternativos. Es importante distinguir entre reuniones de relevancia y rutinarias (intentar delegarlas para disponer de tiempo para lo urgente).
- Establecer prioridades, es fundamental.
- Hay que desechar ciertos mitos:

* De la actividad: “El emprendedor más lleno de trabajo es el más eficiente”. Se confunden los resultados con la actividad, para no llegar a ninguna parte.

* Del hombre equipo: “Cuanto más alto sea el nivel en que se manejen los asuntos, tanto mejor”. Se regatea la delegación, y se pretende hacer las cosas uno mismo para estar en todo, invadiendo puestos, aplastando personalidades y matando motivaciones.

* Decisión aplazada: “Hay que aplazar las decisiones hasta haber recopilado todos los datos”. Lo que sucede es que no se decide a tiempo, o no se decide.

* Del indispensable: “Los resultados son directamente proporcionales al volumen de trabajo invertido, así que yo trabajo 15 hrs. diarias”. Se centra el interés en trabajar más, en vez de trabajar mejor.

* De ahorrar tiempo: “Hay que ahorrar tiempo a través de soluciones sencillas y fáciles”. Se regatea el tiempo que se debe emplear en asuntos difíciles, tratándolos de manera superficial, de modo que se está condenando a repetir lo que salió mal.

* De trabajar contra el tiempo: “El tiempo presiona al emprendedor: se le echa encima”. El más precioso recurso queda convertido en estorbo y objeto de justificaciones.

Para llevar un buen control y una buena administración, del tiempo, se debe tener claro a donde se quiere llegar, de ahí la importancia de tener unos objetivos claros, y de saber

cuales son nuestras debilidades y fortalezas, reales. Entre las características de un verdadero líder, se encuentran la capacidad de, visualizar, plantear unas acciones claras para combatir y lograr las metas que beneficien a su equipo, en el Futuro. Para lograr esas metas, debe utilizar bien su tiempo, es decir, una administración del tiempo efectiva. El líder, es organizado con su tiempo, por lo que el delegar funciones y decisiones (ver punto 2.1.2.1.1., de esta Tesis Doctoral), a su equipo es muy importante.

La competitividad de las empresas inmobiliarias, pasa por aspectos como una buena conciliación de la vida laboral y personal de sus trabajadores. Las características del puesto que tiene el agente dentro de la empresa inmobiliaria, influye en la satisfacción de este con el trabajo que realiza. En realidad, en la actualidad, esta satisfacción se mide mayor o menor grado, según cada agente en particular, por la retribución, por las condiciones de trabajo, por la supervisión de líder, por los compañeros del equipo comercial, por el contenido del puesto (captador-comercial-ayudante coordinador-director), por la seguridad en el empleo dentro de la empresa inmobiliaria y por las oportunidades de progreso en la misma. Por lo tanto, los principales factores que determinarían la satisfacción laboral en la agencia inmobiliaria, podrían ser, el reto por el trabajo que realiza, un sistema de recompensas justas dentro de la empresa inmobiliaria, unas condiciones favorables de trabajo, un equipo comercial que apoye cuando se necesite, etc.

En la actualidad, existen nuevas herramientas compatibles con las nuevas tecnologías, para la buena gestión del tiempo. MyWebTime (SPEC es la compañía elaboradora de este espacio virtual), es una versión actual del Portal del Empleado, destinada a mejorar la comunicación (departamento de comunicación interna), y la motivación dentro de la empresa. MyWebTime, proporciona un potente interfaz Web, que presenta toda la información relativa al control de horarios, de una forma clara e intuitiva, y además dispone de un Workflow, que permite que cada implicado en el control horario (trabajador, superior y responsable de recursos humanos), introduzca y valide, la información necesaria en cada momento del procedimiento correspondiente. Con todo ello, El Portal del Empleado de SPEC, tiene enormes ventajas para todos los miembros de la empresa. El Workflow, permite gestionar con agilidad los flujos, en los procedimientos de introducción de datos, corrección de anomalías, planificación, validación y supervisión, evitando errores, y aumentando la eficacia y motivación de los empleados. Por ejemplo, a través de MyWebTime, tanto incidencias (visita al médico, etc.), como vacaciones previstas a futuro, son introducidas directamente por los empleados, y validadas por él o los supervisores definidos, según el organigrama dibujado por el administrador del sistema. Los responsables de los recursos humanos, podrán en todo momento consultar, validar o corregir, toda esta información desde el mismo Portal.

Para que los empleados vayan a trabajar contentos a la empresa, aparte de lo expuesto anteriormente en este punto, se tienen que dar unos condicionantes:

- Que existan unas condiciones laborales satisfactorias, y la remuneración no inquiete, para que no limite la creatividad y la competencia profesional.
- Que el lugar de trabajo físico sea limpio, sano y confortable.
- Que la empresa apueste fuertemente en conciliar vida profesional, con vida laboral.

La oficina de comercialización, tiene que estar bien ubicada, tener una buena rotulación, ser de fácil acceso y aparcamiento, tener una buena presencia al entrar, y por último, poseer un magnífico grupo de personas que realicen un buen y agradable recibimiento. Las ideas de futuro sobre el trabajo en el sector inmobiliario, pronostican que desaparecerá la oficina como punto de trabajo, pero la realidad es que sigue siendo la referencia, del lugar de trabajo por excelencia. Aunque muy extendido, el teletrabajo no ha conseguido ganarle la partida. Pero lo cierto es que los centros de trabajo actuales, poco tienen que ver con los de antaño. De hecho, hay sedes que son todo un escenario de tendencias. En el sector inmobiliario, se puede observar que el primer cambio significativo en el lugar físico de trabajo, es la reducción de metros (por la carestía del suelo y de los alquileres). La tendencia pasa por flexibilizar y maximizar al máximo cada rincón. Predominan los espacios diáfanos, en los que las divisiones físicas desaparecen, o se sustituyen por mamparas, de materiales como el acero, el aluminio o el cristal. También el mobiliario actúa como frontera. Las nuevas tecnologías, han jugado un papel determinante, y la oficina sin papel es un hecho. Las compañías inmobiliarias, se apuntan cada vez más a la tendencia denominada “open space”, que propone un área abierta total, distinguiendo los puestos por funciones y no por jerarquías.

La forma de recibir a los clientes, también se ha modificado en estas compañías. Además de contar con tecnología de última generación, los espacios destinados a ello, pretenden ser ambientes distendidos, que recuerdan más al salón de cualquier vivienda, que a la sala de reuniones al uso.

En definitiva, en la actualidad, hay que desarrollar soluciones para optimizar las sedes de las empresas inmobiliarias, debido a la necesidad de mejorar las condiciones laborales para atraer, retener y comprometer a los profesionales con más talento. Las compañías más innovadoras y humanas, del sector, están apostando por crear espacios laborales que generen energía, y promuevan que la profesión se viva con alegría, entusiasmo y buen rollo. Se tendría que organizarlo todo mejor dentro de la oficina de trabajo, promoviendo espacios más flexibles, diáfanos y luminosos, que inciden positivamente en la productividad.

La empresa inmobiliaria, debe reflexionar sobre los beneficios de reorganizar su espacio, un cambio que se lleva a cabo por fases, para no impedir la actividad laboral, ya que este tipo de compañías siempre están abiertas al público.

Una empresa que tenga buena salud (orden y satisfacción), tiene que ser integra, excelente, tolerante, transparente y sobre todo que sepa conciliar. Saber conciliar, tiene ventajas en varios aspectos relacionados con la compañía:

- **Productividad:** incrementa la productividad, porque el rendimiento es igual, a capacidad más motivación. El conciliar vida laboral con vida profesional, hace que su motivación se incremente, por la satisfacción que reciben con esta conciliación, y por lo tanto no busquen otro trabajo.
- **Imagen y marca:** todas las personas de la empresa, influyen en la percepción que los clientes tengan de esta. La conciliación, incrementa la satisfacción por el trabajo, mejorando la creatividad y la innovación de los empleados.
- **Responsabilidad:** se refuerza el sentido de la responsabilidad, ya que los equipos de estas empresas, están menos estresados y más equilibrados.

En este tipo de empresas, el trabajo deja de ser un castigo, reduciéndose los costes, y en consecuencia aumentando la rentabilidad. Hay que huir de empresas tóxicas y de directores tóxicos:

- Empresas tóxicas: impera la lucha por el poder, se favorece la mediocridad, apuestan por la corrupción, se apoyan en la ambigüedad, etc., en definitiva, generan miedo.
- Directores tóxicos: directores en el que el fin justifica los medios, no tiene reparos en quemar a sus equipos y sustituirlos por otros a la menor oportunidad.

De este tipo de empresas y directores, los empleados huyen, generando una gran rotación, sinónimo de mala gestión. Que una empresa y un director, motiven e impliquen constantemente a sus empleados, puede evitar la fuga del talento.

También, pueden existir comerciales inmobiliarios tóxicos (menos probable que se de en directivos de la empresa inmobiliaria, pero también pueden coexistir unos con otros), que son muy nocivos para el resultado productivo de la agencia inmobiliaria. En la oficina inmobiliaria conviven distintas especies de profesionales, pero los vampiros emocionales están entre las más tóxicas (cínicos, quejitas, incontrolados, tristes, sombríos, profetas, fanáticos, presumidos, críticos acusadores, arrogantes, envidiosos, depresivos, violentos, estafadores, etc.). Personas que absorben la energía de los demás, que producen en el resto de compañeros, un estado de alerta y de inseguridad, que puede destruir el trabajo y resultado, del equipo comercial. Lo que diferencia a los vampiros emocionales del resto, es su carácter manipulador, y su facilidad para influir en los demás sin apenas notarse, creando mal ambiente, a través del uso constante de los rumores, observaciones y quejas sobre terceros. Quedándose ellos al margen, producen desánimo, falta de iniciativa y de optimismo, lo que repercute en los resultados de la empresa inmobiliaria. Pueden influir negativamente sobre la compañía inmobiliaria, al provocar sentimientos de culpa en los compañeros (pueden conseguir que los demás, asuman responsabilidades que les pertenecen). Dañan la innovación, y generan pasividad, falta de creatividad y aversión al riesgo (www.eurotalent.es). Muchas veces, el vampiro emocional no opera a nivel consciente, no sabe el efecto que tiene en los demás, es su forma de ser. Una estrategia muy común de los vampiros emocionales, es el lenguaje corporal, debido a que dicen una cosa, pero se percibe todo lo contrario (crea una confusión). El ladrón de energía, suele padecer un comportamiento enfermizo, y se caracterizan por su melancolía, y su tendencia a la depresión. Su falta de energía, la compensan alimentándose de la actitud vitalista de otros. Como son incapaces de generar la actitud positiva adecuada para sentirse bien por sí mismos, inconscientemente, para compensar esa deficiencia, buscan víctimas que les alimenten, y de esta forma, logran abastecerse robando la energía anímica de los que les rodear.

Un buen director comercial, debe observar a su equipo comercial para identificar a aquellos que pueden manipular al equipo comercial, debiendo saber identificarlos y gestionarlos, para que no afecten al resto del equipo, y evitar que obstaculicen el buen ritmo de trabajo. Gestionar a estas personas es muy difícil, porque su toxicidad no siempre es evidente, y en este tipo de empresas se contagia (muchas horas juntos, más que con la familia), especialmente si la fuente tóxica es algún líder de opinión dentro del equipo, o una persona con capacidad de influencia. Por ello, es muy importante que antes de lanzar iniciativas, se analicen las posiciones que ocupan estos vampiros. Es

muy importante, que el director comercial, ponga ejemplos concretos de situaciones al equipo comercial, que sirvan para poder identificarlo y analizarlos mejor, dentro del equipo, porque donde unos comerciales verán siempre problemas y obstáculos, otros verán oportunidades. Para identificarlos se pueden hacer varias preguntas, ¿existe alguien que evitas o rehúyes, sea en persona o por teléfono?, ¿a quién te cuesta mucho trabajo devolverle una llamada, porque la sola idea de hablar con él te molesta?, y ¿te quedas tenso, molesto, agotado, etc., y muchas veces ni siquiera entiendes por qué?, y si se responde que sí a cualquiera de estas preguntas, existe un vampiro emocional. Para mantener el equilibrio del equipo comercial infectado por estos vampiros emocionales, el director comercial debe mostrar al equipo:

- Empatía. Es la capacidad que tiene el ser humano para conectarse a otra persona, y responder adecuadamente a las necesidades del otro, compartiendo sus sentimientos, e ideas, de tal manera que logra que el otro, se sienta muy bien con él.
- Optimismo. Tener una fuerte expectativa de que, en general las cosas irán bien, a pesar de los contratiempos, y de las frustraciones.
- Visiones compartidas.
- Reforzar valores positivos y constructivos.
- Generar oportunidades Experimentar el humor y placer en el trabajo.
- Etc.

Estos vampiros emocionales (ladrones de energía), pueden ser invisibles o solapados (ambos igualmente tóxicos).

El vampiro invisible. El comportamiento de estas personas no es abiertamente tóxica. Es difícil reconocerlas y neutralizarlas. Son pocos los que captan cuando alguien se comporta de una manera grosera o desagradable con ellos, o cuando trata de ofenderlos de acción o de palabra. No hay peor contrincante, que un enemigo invisible. Su comportamiento tóxico no es evidente, ya que este se oculta detrás de una actitud, o unas palabras inocentes. Esto se debe a que estos envían mensajes dobles (dicen una cosa aparentemente inocua, e insinúan otra muy diferente).

El Vampiro solapado. Suele recurrir al humor, como una forma de atacarte sin dar la cara, ni sufrir las consecuencias. Se pueden identificar por grupos:

- Visibles. Belicosos. Son más fanáticos e identificables, porque mantienen una actitud pesimista con cualquier reto, y son tercos en sus quejas. Cualquier incidente, por mínimo que sea, provoca en ellos una reacción agresiva. Se siente que se debe vigilar lo que se dice o hace.
- Ocultos. Parecen comerciales agradables y satisfechos, pero en el fondo pueden ser incluso más tóxicos, ya que trabajan en la sombra, generando un ambiente emocional nocivo.
- Esclavistas. Son los que se alimentan de energía física, a través de reuniones interminables, o jornadas maratónicas.
- Distractores. Son los que descentran a los demás de sus prioridades.
- Agoreros. Se alimentan de la energía emocional a través de quejas, lamentos y negatividades. Pueden ser:

* Negativos. Ven el mundo a través de lentes oscuros. Toca levantarles el ánimo.

- * Quejosos. Se pasan la vida lamentándose de lo mismo, pero nada hacen para cambiar la situación. Solo quieren quejarse, pues esto les produce un alivio momentáneo.
- * Criticones. Ponen objeción a todo lo que se dice y hace, ya que para ellos, nunca se da la talla. Insisten en que las críticas son por el bien del equipo. Por regla general, estos comerciales le encuentran un defecto a todo. Son irritantes y agotadores.
- * Catastróficos. Para ellos, la vida es un peligro inminente, y si algo va a ocurrir, seguramente será muy malo.
- Cínicos. Se mantienen con la energía espiritual ajena, porque no practican lo que predicán. Pueden ser:
 - * Débiles e indefensos. Constantemente necesitan que se hable por ellos, los defiendan, los apoyen, los protejan, ya que no saben valerse por sí mismos. Son tranquilos y felices, porque no tienen que hacerse responsables por sí mismos. En este grupo, hay que incluir a los poca cosa, que practican la agresión pasiva.
 - * Sarcásticos. Sus comentarios (cruels y burlones), pueden resultar chistosos, pero cuando ese humor negro siempre va dirigido a un mismo agente, acaba por minar su espíritu. Su humor hiriente es tóxico para el alma, porque siempre golpean donde más duele.

El efecto que nos causan estas personas va más allá de una molestia momentánea. Nuestra reacción ante los demás tiene un impacto biológico en nuestro organismo, ya que durante un contacto social, segregamos hormonas que afectan desde nuestro corazón hasta nuestro sistema inmunológico. Las buenas relaciones son una vitamina, mientras que las malas, son un veneno. Los pasos claves que hay que dar para salir de esta situación desagradable:

- Reconocerlos. Determina a qué categoría pertenece ese comercial.
- Mantener el balance interior. Para evitar el contagio, muchas veces entender por qué ese comercial tiene ese defecto. Hay que ayudar a proteger de su influencia negativa al equipo comercial. Se puede mantener una distancia emocional, que permite observar su comportamiento desde afuera, sin que afecte.
- Alejarse. Si este comercial no es esencial, se puede diluir la relación. Muchas veces la costumbre ata a amistades tóxicas.
- Sanar la Relación. Si la relación es importante hay que informar a ese comercial nocivo, de qué manera está afectando al equipo comercial. No se trata de enfrentarlo, herirlo, ni atacarlo. En el momento oportuno, se debe llamarle aparte, y dejarle saber porque se le respeta y valora. Esto puede iniciar un diálogo muy sano para todos los componentes del equipo.

Ante este tipo de comerciales, se aconseja tener una actitud mental positiva, crear un verdadero escudo protector, generado por una correcta visualización y programación, de emociones útiles y positivas. Si se es capaz de conseguirlo, se notaran los resultados en el equipo comercial. No hay que hacer caso a las observaciones que realice con mala intención, y pensar en cosas positivas. Cuando el tóxico se fije en un aspecto negativo, hay que pensar en uno positivo, y sobre todo, saber que lo que dice no es verdad, simplemente, se inventa algo malo porque sabe que su observación va a causar mal (no ofende el que quiere, sino el que puede).

Los verdaderos líderes, encontrarán oportunidades donde otros se limitarán a lamentarse de las dificultades que vamos a seguir atravesando, debido también por la carencia de liderazgo real por parte de determinados dirigentes (sector inmobiliario actual).

En el mundo de las empresas inmobiliarias, muchos líderes dicen dedicar gran parte de su tiempo a la gestión de la incertidumbre, y sobre todo, a lo que denominan la gestión del caos. En el caso de algunos líderes, esa gestión del caos suele ser consecuencia directa del caos de su gestión. Este podría definirse, como la cantidad de problemas colaterales que un líder genera al tratar de resolver otros, reales o inventados, consciente o inconscientemente. Hay líderes cuya principal habilidad, es la de crear problemas adicionales por cada uno de los que tratan de resolver. De la misma forma que un líder autoritario o destructivo, necesita buscar enemigos para desempeñar su gestión, y termina por encontrarlos, el líder caótico, deliberadamente o no, procura generar caos, para así desarrollar el caldo de cultivo en el que acostumbra a trabajar.

La principal insatisfacción actual en sector inmobiliario, no es el salario, sino la relación del agente con su director comercial, directivo o agencia.

Si en la empresa inmobiliaria actual, se consigue orden y satisfacción, se estaría consiguiendo un elemento muy importante diferenciador con la competencia, que influiría en todos los movimientos originados en la empresa, para obtener el liderazgo dentro del sector.

2.2.-RESUMEN DEL MODELO DESARROLLADO ESPAÑOL.

He intentado resumir los 10 aspectos básicos, en los que se tendría que apoyar una empresa de intermediación inmobiliaria líder en el mercado de segunda mano español, desde mi punto de vista, referida a mi experiencia laboral en el sector, y a mis conocimientos teóricos empresariales:

- Las empresas inmobiliarias, envían al mercado bienes (pisos en venta) y servicios (pisos ofrecibles), que intercambian (venden), por flujos monetarios (precios y comisiones).
- La empresa inmobiliaria tiene que ser una organización ágil y dinámica. Dentro de la utilización por parte la compañía de una buena gestión del conocimiento (KM), aplicar políticas CRM (Gestión de la relación con el cliente), encaminadas a aumentar la relación con los clientes, y a prestarles una atención personalizada. Los clientes son cada vez más exigentes debido a la globalización, a la liberalización del mercado actual y a la crisis que vivimos hoy en día en el sector.
- La creciente competencia, junto con la gran demanda y exigencias, del cliente inmobiliario en cuanto a, calidad, flexibilidad, rapidez, funcionalidad y bajos costos, han puesto no sólo a las organizaciones inmobiliarias en revolución sino a las personas implicadas en estas.
- El Empowerment, No sólo es el delegar poder y autoridad a los comerciales, y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo, sino que es además una herramienta utilizada tanto en la calidad total, como en reingeniería,

que provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas inmobiliarias a su adecuado desarrollo. Los Líderes, tienen un gran impacto sobre el grado de Empowerment que sienten los comerciales que trabajan con ellos. Esto es consecuencia de las tareas que delegan, el control que ejercen, la iniciativa que fomentan, y la retroalimentación y refuerzo que proporcionan. Los líderes que tienen Empowerment, no sólo facultan a sus agentes, sino que también desarrollan la confianza en la empresa inmobiliaria. Pero el Empowerment puede fracasar en las empresas inmobiliarias, cuando este básicamente sea una forma de gerenciar, en la que se comparte cierta autoridad y poder, de directores comerciales con los agentes. Para una administración eficaz del Empowerment, se requieren de una sincera aceptación basada en la confianza mutua, sustentada en la transmisión a los comerciales de la información pertinente para el desarrollo de sus tareas, y que se otorgue a todos los competentes del equipo de ventas.

- El Empowerment, nos ofrece la posibilidad de generar y estudiar, una serie de herramientas de gestión (cuantitativas y cualitativas), tanto a nivel gerencial, como a nivel agente (facultamiento), para la mejora continua en la búsqueda de la empresa inmobiliaria líder. Una herramienta de valoración, se puede definir como un documento en el que se desarrollan una serie de parámetros, y que podemos estudiar gracias a su manipulación y transformación, en ratios estructurados. Las herramientas de valoración cuantitativas, serían aquellas que los datos tomados de los diferentes parámetros, son numéricos o a escala (calidades escaladas de los inmuebles), mientras que las cualitativas, los parámetros a estudiar son calidades o categorías (básicamente comportamiento de los vendedores y compradores). Las herramientas de valoración cuantitativas formarían, principalmente, parte del plan operativo de la empresa inmobiliaria, aunque algunas veces podrían formar parte del plan estratégico (nunca del plan director). Las cualitativas estarían más orientadas al plan director de la empresa inmobiliaria, aunque se tendrían que asociar con el plan el plan estratégico y el plan operativo. El uso de estas herramientas, mejoraría mucho la gestión y el Empowerment, de agencia inmobiliaria, ya que han sido estudiadas empíricamente, con distintas muestras reales, y aplicadas sobre el terreno, con resultados magníficos (el equipo comercial y la zona estudiada, ha pasado de ser de rango intermedio dentro de una empresa líder del sector, a ser una referencia para esta compañía, tanto en resultados económicos, de trabajo, de lealtad y compromiso, de Empowerment, de orden y satisfacción, etc.).
- El objetivo fundamental de la Investigación Comercial, es el de obtener información objetiva, que permita el disminuir la incertidumbre del decisor en su toma de decisiones. El mercado inmobiliario es complejo, en el interactúan un gran número de factores, que tienen influencia en los resultados de sus empresas (formación de los trabajadores, legislación, demografía, inflación, empleo, etc.). Se Deben estudiar estos factores, y otros, de una manera simultánea, y para ello se utilizan unas técnicas estadísticas (técnicas multivariantes o multivariables). A través del análisis multivariante, lo que se hace es combinar todas las variables, eliminando la información redundante, y se obtiene una nueva variable que no es observable directamente, que representa un concepto abstracto que se puede medir obteniéndose un valor para cada elemento. Prácticamente todas las investigaciones de mercado recogen los datos en forma de números (valoración cuantitativa, y no cualitativa), interesando lo

que estos números representan, por medio de las correspondientes operaciones de medida.

- El estudio de las herramientas cuantitativas de esta investigación, hace referencia a la intermediación de una zona determinada de Madrid (España), que se denominara en esta Tesis Doctoral, **Castellana-Orense**. El producto que se comercializa es **residencial en altura**. Además, se comercializan plazas de garaje y trasteros. Los años analizados son el **2005, 2006, 2007, 2008, 2009 y 2010**, que abarcan el periodo anterior, entrada y continuación, de la crisis actual. Se utilizarán diferentes herramientas de medición para las diferentes valoraciones, basadas en la estadística descriptiva, y elaboradas sobre la base del **programa informático excel** (de fácil manejo). Las calles que delimitan la zona de venta de Castellana-Orense:

* **Norte:** Cruce, Paseo de la Castellana (números impares), con la Calle Bravo Murillo (números pares).

* **Oeste:** Calle Bravo Murillo (números pares).

* **Sur:** Calle Raimundo Fernández Villaverde (números impares).

* **Este:** Paseo de la Castellana (números impares).

- Los inmuebles son cosas, es decir, unos objetos que tienen valor propio en función de su utilidad, que se pueden evaluar económicamente, que forman parte del patrimonio de las personas, y tienen también un valor jurídico. Pero los inmuebles no sólo son cosas, sino que también se los puede considerar como bienes.
- El concepto de mercado es esencial para analizar los recursos o productos que se van a comerciar, a través de un sistema de precios. Un mercado, es cualquier conjunto de mecanismos mediante los cuales los vendedores y compradores (en su caso, los agentes intermediarios), entran en contacto para comerciar los bienes y servicios que se ofertan y se demandan. En el caso de los inmuebles, se trata de un mercado local. Es decir, el mercado existe allí donde radica el inmueble. El propio nombre lo indica, es un inmueble, no se puede mover o desplazar.
- Para que la valoración sea lícita es preciso que el fin perseguido, su finalidad, cumpla con la ley, es decir, que nunca se emita un dictamen de valor orientado a realizar un acto punible, un fraude de ley o una conducta antijurídica. Por tanto, la función valorativa es el encargo por un solicitante, para conocer un determinado valor de un bien inmueble concreto, con una finalidad también determinada y que satisfaga su interés.
- El valor de venta de un inmueble puede modificar la experiencia, ya que se puede suponer que un valor más alto de un inmueble en venta, implica una mayor calidad, y viceversa, y no se traducirían realmente nuestras expectativas, en la eficacia objetiva del inmueble. Lo que se paga por un inmueble, determina normalmente lo que se obtiene. El valor de un inmueble nunca puede ser homogéneo, y dependerá de la tipología del activo, de su localización, y del estado contractual y físico del inmueble.
- El método de valoración más habitual para un agente inmobiliario es el de comparación. Hay que entregar al cliente la valoración comercial de su inmueble por escrito, lo que nos diferenciaría de la competencia. Si se realiza un estudio objetivo, del inmueble y su mercado, se podrá ser un auténtico profesional inmobiliario, ya que el cliente propietario y cliente comprador, en la actualidad, precisa de un verdadero estudio de mercado.

- El valor, es la expresión cuantitativa de un bien inmueble en función de sus cualidades intrínsecas o extrínsecas en el tiempo presente. El precio, es lo que podríamos denominar el valor objetivo de un bien, es decir, el valor que trasciende a los propios sujetos. El precio, es la expresión del valor de un bien, obtenido por equilibrio de ambas tendencias de oferta y demanda, es decir, precio sería la contraprestación para su transmisión.
- La clasificación del mercado en segmentos, es un proceso de división del mercado, conformando una estructura, que finaliza con una norma estadística predeterminada, para medir la intensidad de la relación entre la variable a explicar y las variables explicativas (es el mismo en todas las etapas del proceso). La investigación de mercados, permite un mayor rigor en la gestión, y evita los frenos existentes en las empresas inmobiliarias a la hora de incorporar la métrica.
- La Estadística, es la ciencia cuyo objetivo es reunir una información cuantitativa concerniente a individuos, grupos, series de hechos, etc., y deducir, gracias al análisis de estos datos, unos significados precisos o previsiones para el futuro. Es la ciencia que trata de la recopilación, organización, presentación, análisis e interpretación de datos numéricos, con el fin de realizar una toma de decisión más efectiva. La fase previa de cualquier estudio estadístico, se basa en la recogida y ordenación de datos, y esto se realiza, con la ayuda de números y gráficos. La estadística descriptiva, es una ciencia que analiza series de datos (por ejemplo, antigüedad de los inmuebles, altura de los estudiantes de una escuela, temperatura en los meses de verano, etc.), y trata de extraer conclusiones sobre el comportamiento de estas variables.
- La distribución de frecuencia, es la representación estructurada, en forma de tabla, de toda la información que se ha recogido sobre la variable que se estudia. Las medidas de posición, nos facilitan información sobre la serie de datos que estamos analizando. Estas medidas permiten conocer diversas características de esta serie de datos. Las medidas de posición, nos facilitan información sobre la serie de datos que estamos analizando. Las medidas de dispersión, estudian la distribución de los valores de la serie, analizando si estos se encuentran más o menos concentrados, o más o menos dispersos. Las distribuciones bidimensionales, son aquellas en las que se estudian al mismo tiempo dos variables de cada elemento de la población. El análisis de regresión simple, trata de analizar la dependencia de una variable cuantitativa a explicar respecto de una o varias variables explicativas, también cuantitativas. La regresión lineal, nos permite calcular el valor de estos dos parámetros, definiendo la recta que mejor se ajusta a esta nube de puntos. El coeficiente de correlación lineal, mide el grado de intensidad de esta posible relación entre las variables. El coeficiente de determinación lineal (R^2), nos explica que, si tenemos dos variables “x” e “y” relacionadas linealmente, parte de la variabilidad de la variable “y”, vendrá explicada por variaciones de “x” (variabilidad explicada por el modelo).
- Una variable, es una característica o propiedad de un elemento (individuo, objeto, transacción, suceso, etc.), que toma distintos valores para cada elemento. En general se clasifican en dos grandes grupos, variables no métricas o cualitativas y variables métricas o cuantitativas. Las variables cuantitativas o métricas, son aquellas en las que los valores tomados por diferentes individuos tienen un significado propio. Las variables cualitativas o no métricas, son aquellas en las que las distintas características de los elementos estudiados son cualidades o categorías.

- Uno de los objetivos principales de esta Tesis Doctoral, y muy importante en el modelo formulado de valoración inmobiliaria, explicar cada uno de los individuos de la muestra (inmuebles), que van a servir para definir la valoración final o subjetiva, junto con el inmueble comparable, y el inmueble a valorar, mediante situaciones a valorar cuantitativamente y cualitativamente. El modelo obtenido es un modelo dinámico, que admite variaciones tanto de los individuos que lo componen, como en las variables intervinientes e independiente. La variable independiente, del modelo investigado, solo puede variar su valor numérico de sus datos.
- Según la influencia que asignemos al modelo a estudiar ($y=a+bx$), podrán ser, variables independientes (“x”, manipulable), variable dependiente (“y”, observada y medida), y variable interviniente (características o propiedades, que de una manera u otra, afectan el resultado que se espera, y están vinculadas con las variables independientes y dependientes). En el modelo obtenido en esta investigación, la variable independiente son los metros cuadrados construidos con comunes según catastro (“M2”, valor numérico real), la variable dependiente es la repercusión euros metros cuadrados construidos con comunes según catastro (“VALOR €/M2”, valor numérico real, que incluye parte de la independiente, es decir, “M2”), y las variables intervinientes son variables cualitativas a las que se les atribuye un valor numérico (variables cualitativas ordinales o cuasicuantitativas). El catastro, hace que los valores de los metros cuadrados construidos con comunes de las muestras utilizadas (inmuebles), se homogenicen, ya que sería muy complejo coger mediciones de planos de inmuebles y todas sus zonas comunes. La variable independiente y la dependiente, de este modelo a estudiar, en principio están en cada uno de los inmuebles relacionados por definición.
- Lo ideal, es obtener cuanto más inmuebles mejor (precios de ventas o ofertas aceptadas pero no finalizadas en escritura pública), relacionados con el inmueble a valorar, por zonas de proximidad (gran variedad de tipos de inmuebles), dentro de la zona principal, es decir, Castellana-Orense (ver punto 1.3.3.1.1., de esta Tesis Doctoral), y por una orquilla de metros (dormitorios). Pero si no es imposible conseguir muchas, con 10 muestras sería suficiente (mínimo). En este estudio utilizo una muestra comparable (precio de venta), que podría estar en el mismo edificio, o colindante, con mismos metros, posible misma letra, una altura más, mismo estado de conservación, etc., que homogeneizo temporalmente, ya que al ser un precio final de venta, y ser un inmueble con características similares al inmueble objeto de valoración, no lo tengo que homogenizar respecto a los demás inmuebles.
- La adquisición de un bien inmueble, no sólo es la suma de sus partes, sino también un total de variables, por lo que estas no son totalmente interdependientes entre sí, como ocurre con los precios implícitos que llevan asociadas. El método de comparación según el mercado suele automatizarse con lo que la valoración, puede practicarse con mucha, rapidez y objetividad, segmentando el mercado, con técnicas de segmentación. Para ello ha de construirse, por técnicas estadísticas de regresión simple, sobre una distribución bidimensional o nube de puntos (media aritmética, desviación típica y estándar, coeficiente de variación de Pearson, coeficiente de correlación “R” y coeficiente de determinación lineal “R2”), un modelo en el que el valor final, es función de una serie de características de localización, y constructivas del inmueble.

- Los metros cuadrados construidos con comunes según catastro, son una parte importantísima en el modelo obtenido (variable más influyente, en la independiente 100%, en la dependiente 50% y en las intervinientes 50%). La información del catastro, es pública y gratuita, y puede ser consultada en cualquier momento por Internet, por lo que es muy útil a la hora de obtener la superficie de un inmueble en comparación con otros (homogeneización), y sólo se tiene que entrar en la página Web del catastro (www.catastro.meh.es), y buscar con su localizador de inmuebles. El catastro, tiene una gran cantidad de información y mapas de todos los edificios de España (organismo dependiente del Ministerio de Economía y Hacienda de España). Las valoraciones de los inmuebles, se tienen que elaborar según el precio del metro cuadrado construido con comunes, por lo que tratar de obtener un precio en función de la superficie útil (situación del cliente comprador del inmueble), es poco lícito, ya que también se compra el coeficiente de participación en los metros comunes (rellanos, escaleras, ascensores, patios, etc.). A los metros construidos con comunes, no se les deben incluir los trasteros y garajes, de propiedad independiente.
- El índice inmobiliario fotocasa.es, que se utiliza en esta investigación para la homogeneización temporal, es una fuente de referencia para el Fondo Monetario Internacional, y está elaborado por la escuela de negocios IESE (escuela de negocios IESE Business School). Desde 2005 fotocasa.es (año inicial de obtención de datos de este estudio de investigación), publica su indicador del precio medio de la vivienda en España, informe elaborado sobre la base de más de 420.000 inmuebles, la mayor oferta inmobiliaria en Internet (www.fotocasa.es).
- **Las Conclusiones que se sacan del ejemplo estudio por el modelo desarrollado en esta Tesis Doctoral, sobre valoración inmobiliaria, son:**

* **Error típico %.** -2,85%. Pequeño.

* **Coefficiente de variación.** 0,32 en valor absoluto. Modelo representativo y con bastante homogeneidad de la variable independiente M2.

* **Coefficiente de correlación R.** -0,86. Muy correlacionadas la variable dependiente y la independiente.

* **Coefficiente de determinación lineal R2.** 0,75. Representativo. El modelo explica un 75% la variable dependiente.

Por lo que se puede concluir, que el modelo desarrollado y obtenido, en esta investigación, la muestra, hace muy homogénea la variable independiente, se correlacionan muy bien las variables independiente y dependiente, y es muy representativo para la obtención de la variable dependiente, por lo que queda argumentada su validez para futuros estudios de valoración, siguiendo los diez pasos necesarios para desarrollar la metodología aplicada y desarrollada, para el estudio de la valoración final del inmueble a valorar, en esta Tesis Doctoral.

- La obtención de este modelo de valoración inmobiliaria como, el de por productos y zonas, el temporal, y el de capital intelectual, se han realizado con datos reales producidos por el equipo comercial de la zona anteriormente citada de la compañía inmobiliaria Consultig Inmobiliario Gilmar (www.gilmar.es), pero por motivos de la ley de protección de datos, me he visto obligado a manipular los resultados aplicándoles un coeficiente reductor o amplificador

(todos los datos en el mismo % de bajada o subida), para que los datos sigan reflejando la realidad.

- La valoración por productos y zonas, es muy importantes para tener un control exhaustivo de la zona en la que actuamos, ya que en el se realiza un histórico de dicha zona por operaciones realizadas y ofertas aceptadas (no terminadas), fechas-años, dormitorios, metros cuadrados construidos según catastro, precio venta o valor oferta aceptada, y repercusión (€/m²) También es interesante unir a este estudio, para saber un poco más del perfil de los vendedores y compradores de inmuebles de esta zona concreta (Castellana-Orense), un histórico básico sobre elementos de publicidad, que se documentaría en dos ratios: Operaciones totales por medios publicitarios entre operaciones parciales por medios publicitarios, y, Informaciones realizadas por medios publicitarios entre informaciones parciales por medios publicitarios. **Según las opiniones de los profesionales inmobiliarios que forman el equipo de ventas de la zona descrita, esta es y será en un futuro próximo, un valor seguro para la obtención de resultados positivos, para esta oficina comercial, y para la marca “GILMAR”.**
- La valoración temporal, es muy importantes para tener una visión total de la zona en la que actuamos, ya que en él se realiza un histórico de dicha zona por operaciones realizadas y ofertas aceptadas (no terminadas), en referencia a años, cuatrimestres, meses, quincenas, decenas, semanas, días del mes y días de la semana, este estudio es interesante, por un lado, para saber un poco más del perfil de los vendedores y compradores de inmuebles de esta zona concreta, y por otro, más interno, para poder ajustar mejor los objetivos anuales, mensuales, etc., de producción de la oficina comercial. La estacionalidad producida por los días 29 (2008), 30 y 31, se disminuye al no tener en cuenta los Domingos y festivos de cada año. **Como conclusión a estas tablas, puedo argumentar:**

* **Años.** La media anual es de 31 operaciones realizadas u ofertas aceptadas (valor muy alto para un equipo comercial). Los años 2005 y 2009, son los de mayor operativa en número de operaciones realizadas y ofertas aceptadas, debido principalmente a la poca presencia zonal de otras agencias inmobiliarias, próximas a la oficina comercial.

* **Cuatrimestres.** La media es de 12, siendo mejor el último (final de año para bancos, cuentas viviendas, decisiones de compra, beneficios vivienda habitual, etc.), seguido del primero y terminando en el intermedio (periodo vacacional).

* **Meses.** La media es aproximadamente de 3 lineal, lo que nos da casi una operación u oferta, por semana. Los mejores meses son Febrero y Octubre, y el peor con diferencia es Agosto, seguido de Enero (ambos con periodos de vacaciones).

* **Quincenas, decenas y semanas.** La mejor en los tres casos es la última, y en el caso de la semana, seguida de la segunda. Estos resultados son debido, tanto a que el agente, como el cliente (vendedor y comprador), intentan hacer los deberes en cada mes.

* **Días del mes.** Los días mejores son el 23, 13 y 1, por este orden, y los peores el 31, 3 y 10, también por este orden. No encuentro una explicación lógica, aunque podría ser por coincidir o no en domingos o festivos. Datos de muy poca relevancia operativa, aunque si tiene curiosidad su estudio.

* **Días de la semana.** Los mejores son el Martes y el Jueves, respectivamente, debido a que son posterior y anterior, a los días más próximos de después o

antes, del más próximo laborable del fin de semana (aunque se trabaja a media jornada, no cuento como laborable el Sábado).

- La valoración del capital intelectual es una gestión cualitativa relativa a los agentes que componen el equipo comercial, que se tiene que medir numéricamente, convirtiéndose en una gestión cuantitativa. Con esta herramienta se intenta tener una rotación baja o nula, rotación dentro del equipo comercial (**han trabajado trece comerciales, durante el periodo de estudio, de los diez que forman un equipo completo, es decir, tres cambios, por lo que es una rotación bajísima en seis años del estudio**), satisfacción por el trabajo, trabajo en equipo, equipo más conexas, lealtad, profesionalidad, etc. Se observan todos los datos de un simple vistazo, y se pueden realizar rápidamente los ajustes necesarios en el equipo comercial para su máxima eficacia. Estos ratios son muy importantes a la hora de estudiar el número elevado de llamadas recibidas que se materializan en operaciones, los inmuebles visitados que se materializan en ventas, las visitas que se consiguen por cada grupo de llamadas, etc., y principalmente para observar el buen trabajo realizado en el asesoramiento al propietario y al comprador (principalmente de la situación actual del mercado), que daría como fruto una cartera más saneada (inmuebles y clientes), lo que favorece el aumento de ventas. Son muy importantes para tener un control exhaustivo del equipo comercial con el que se trabaja en la zona en la que actuamos, ya que en él se realiza un histórico de dichos agentes, que se documentaría con datos numéricos y ratios (solo sobre operaciones escrituradas, y no sobre ofertas aceptadas).
- **En este equipo comercial se han producido desde 2005 a 2010, una serie de etapas, que ordenadamente serían de Desarrollo-Consolidación-Explosión-Asentamiento-Crecimiento. La magnífica, producción y efectividad (de sus ratios), de los comerciales que componen este equipo, refuerza la idea del magnífico grupo de profesionales inmobiliarios que forma el equipo de ventas que gestiona esta zona. Objetivos que han cumplido con creces en este equipo estudiado, durante el periodo observado, que le llevan a posición de líder frente a otros equipos comerciales dentro de la misma empresa inmobiliaria, que anteriormente dominaban.**
- Tenemos que conocer mejor a nuestros clientes potenciales (compradores y vendedores), para poder vender más inmuebles, debido principalmente, a que ese conocimiento puede ser un arma definitiva a la hora de cerrar una operación, referenciado en la irracionalidad del ser humano.
- Las palabras son una parte muy importante en cualquier relación cliente-agente inmobiliario (parte pequeña de la comunicación), pero hay que poner una gran atención al lenguaje no verbal, ya que su poder de comunicación es muy superior a las palabras que decimos. En un agente inmobiliario es muy importante el contacto inmediato y permanente. El inmediato, es la capacidad de establecer nuevos contactos, y el permanente, es la habilidad de mantener los contactos a largo plazo.
- Casi nunca se tendrá una segunda oportunidad para dar una primera impresión positiva. El objetivo de la etapa de contacto, es crear un clima idóneo de negociación, para la entrevista (es crear sintonía-rapport).
- Hay que realizar acciones sistemáticas y rentables con los Centros de Influencia Personal (CIPES), es decir, con todas aquellas personas que conoces, te conocen, tienen buena opinión de ti y confían o pueden confiar en ti, es

imprescindible que se sepan cuántos son, donde están, cómo contactar con ellos y qué tipo de referencias pueden facilitarte. Se pueden clasificar en:

- * Grupo A. Máxima confianza y contacto.
 - * Grupo B. Grado de confianza bueno y contacto reducido o muy alejado en el tiempo.
 - * Grupo C. Grado de confianza no contrastado y contactos actuales.
 - * Grupo D. Tú crees que pertenecen a tus CIPES, pero en realidad nunca conseguirás nada con ellos.
- Los comerciales inmobiliarios se enfrentan al reto de mejorar su imagen entre compañeros y clientes, ya que falta cultura comercial en España (el escaso reconocimiento en la estructura empresarial no ayuda a estimular las vocaciones). Es una profesión que tiene un recorrido enorme y gestiona su tiempo independientemente, y que por lo general no tendrá techo en sus ingresos (más dedicación y especialización, más ganancias), es decir, un emprendedor que se va acomodando a sus propias metas. Son muy importantes para la agencia que trabajan, ya que la empresa no crece solamente con reducción de costes, sino principalmente crece con aumento en las cifras de ventas (mayor reconocimiento dentro de la compañía). Los directores comerciales, tienen que salir de dentro de la empresa inmobiliaria (importantísimo, cultura empresarial), pero es muy normal que en vez de ganar un gran jefe, se pierda un magnífico comercial (no adaptación al cambio), por lo que es muy importante la retribución emocional, para estos comerciales que se les niega el ascenso, por miedo al fracaso desde dentro de la dirección de la compañía (director comercial=capacidad de gestión).
 - Crear suerte, es preparar circunstancias para que se presente la oportunidad. Las oportunidades siempre están ahí, no dependen de la suerte o del azar (existe, pero no es determinante, ya que las oportunidades son infinitas), es decir, la suerte depende de uno mismo. Los comerciales inmobiliarios que dicen tener mala suerte, están más tensos y nerviosos que los que si tienen suerte para ellos. La ansiedad impide abrirnos a las cosas, fijarnos en lo inesperado. Cuanto más nos empeñamos en encontrar algo concreto, menos cosas percibimos, porque el cerebro solo se centra en lo que se busca, perdiendo oportunidades. Hay que provocar a la suerte (sistematización).
 - Vivimos, en dos mundos, uno caracterizado por los intercambios sociales y otro caracterizado por los intercambios mercantiles, y aplicamos normas distintas a esas dos clases de relaciones. Siempre que una norma social choca con una norma mercantil, la norma social desaparece. Las relaciones sociales no son nada fáciles de restablecer. El hecho de que vivamos tanto en el mundo social como en el mercantil tiene numerosas consecuencias para nuestra vida personal. En el sector inmobiliario, existe un delicado equilibrio entre normas sociales y mercantiles. Las empresas inmobiliarias, y por ende sus empleados (ayudantes, comerciales, directores, etc.), tienen que tratar de dar la imagen de ser una especie de compañeros sociales de sus clientes, es decir, que se les vea como de la familia, lo que traería varios beneficios, como la fidelidad (fundamental). Pero si se trata a los clientes como familia, luego no se les puede tratar de manera impersonal (molestia o contrincante), porque ello resulte más conveniente o ventajoso, ya que no es así como funcionan las relaciones sociales.
 - En la profesión inmobiliaria, son muy importantes las competencias y habilidades de comunicación interpersonal. Habilidades que pueden

desarrollarse, a través del aprendizaje y la práctica. Negociar, es una de ellas, y posiblemente una de las más importantes en la actualidad. Todos estamos negociando constantemente. Todo depende no solo, de lo que decidamos en primera persona, sino también, de lo que decida la otra persona o personas. Hay que comprender cualquier tipo de negociación, prepararnos para ella, y resolverla de acuerdo a nuestros propios intereses. Hay que fomentar, la calma y la seguridad, en una enorme cantidad de situaciones, que se nos presentan en nuestra vida de profesional inmobiliario.

- La negociación del precio final de una transacción inmobiliaria, es una de las situaciones más difíciles a las que se enfrentan los agentes inmobiliarios, es decir, explicitar el precio y sus condiciones, tanto al cliente comprador como al vendedor. Todo es una cuestión del valor que se aplique a cada inmueble por parte del vendedor y del comprador. Manejar una negociación donde llega el momento de hablar de precio, es definir al otro negociador cuál es la propuesta de valor que se hace desde una relación de calidad-precio.
- La mayoría de los problemas a los que un agente inmobiliario debe enfrentarse, en relación con la venta de un inmueble, se resuelven a través de la negociación. La negociación es un arte, que busca satisfacer los intereses de todas las partes involucradas. Negociar, es obtener un acuerdo con otra u otras partes sobre un asunto, necesidad, diferencia o disputa de interés común y en el que existe algún tipo de discrepancias mutuamente Incompatibles. La negociación es un proceso claramente racional y estructurado que pretende llegar a un acuerdo, y así resolviendo el problema o conflicto, partiendo de la base inicial de que hay una diferencia entre intereses.
- El crecimiento centrado en el cliente inmobiliario, implica alinear en la misma dirección, por un lado, la demanda/oferta, los canales de venta y la comunicación, con las motivaciones y necesidades del cliente. El customer centricity, es el crecimiento basado en conocer y satisfacer al cliente final. La finalidad de esta nueva forma de gestión es mejorar la experiencia de compra/venta del cliente inmobiliario, en vez de limitarse a que el cliente satisfaga sus necesidades en la oferta de servicio de las empresas inmobiliarias. Es una nueva forma de gestionar el negocio inmobiliario. Mientras que el marketing intelligence, ayuda a entender los distintos aspectos del mercado (lugar donde se relacionan comprador y vendedor), el customer centricity, se dirige a saber qué, como y por qué, compran/venden los clientes inmobiliarios, permitiendo entender lo que buscan, sus necesidades y como están cambiando.
- La investigación de mercados, se puede definir, como la búsqueda y obtención de datos de mercado, de datos relevantes, oportunos, eficientes y exactos, que tienen como objetivo reducir el riesgo en la toma de decisiones comerciales y de marketing. El objetivo básico, es ayudar a la toma de decisiones con la menor incertidumbre posible. La investigación debe orientarse, hacia las decisiones, es decir, la realización de un proyecto de investigación, tiene sentido cuando reduce la incertidumbre, e influye en las decisiones.
- Los profesionales inmobiliarios de éxito, deben de conocer a fondo las actitudes de los clientes, su comportamiento y porque lo hacen. El perfil psicológico es único en cada cliente, y define en gran medida el tipo de cliente (vendedor o comprador). Las actitudes, personalidad, perfil psicológico y estilo de vida, tienen un impacto tremendo en el cliente.
- Es interesante saber como se comportan los clientes, aunque eso solo es la mitad del trabajo. Lo realmente importante es saber porque hacen lo que hacen.

Cuando esto se entienda, se podrá empezar a predecir su comportamiento, y eso significa ventas. El entorno, la cultura y el perfil psicológico del cliente, determinan su comportamiento. Les afecta todo lo que les rodea, amigos, familia, publicidad, tendencias, precios, experiencias pasadas, percepciones, etc. todos estos factores se suman para conformar el entorno del cliente. La edad y la generación a la que pertenecen, tienen una gran influencia en como ven el mundo, que creen que es verdad, y cual es su estructura de creencias (ciclo de vida). Otra parte de su entorno, es la etapa de la vida en la que se encuentran. Esto se conoce como el ciclo de vida de la familia, y explica como pasan las personas de una típica familia nuclear con una independencia total, a una interdependencia y luego otra vez a la independencia al final de la vida.

- En el sector inmobiliario, la prospección es vital para el éxito, pero son demasiados los comerciales captadores, que creen que no tienen más que sentarse a esperar que suene el teléfono, y que la marca, y la publicidad puesta por esta última, les aportará ingresos extras. La Prospección, no consiste en coger el teléfono y llamar a posibles clientes vendedores (puerta fría). Para obtener resultados, la prospección debe convertirse en un proceso planificado. Tu objetivo es crear un flujo regular de negocio que acabará convirtiéndose en ingresos. El trabajo del captador, acabará aumentando a la larga si se es capaz de prestar un servicio excepcional, es decir, puede alcanzar una proporción muy importante, si se consigue que tus antiguos clientes, profesionales del sector, amigos y parientes te recomienden a clientes. La prospección, hay que hacerla de forma continuada y sistemática. Hay que dejar un tiempo determinado para hacerla, poniendo en la agenda diaria como función importante (trabajo más duro del captador), por lo tanto, es muy necesario para los nuevos captadores, porque con el tiempo, los captadores que prestan un servicio excelente, reciben muchos clientes que vienen recomendados por otros clientes anteriores y conocidos, lo cual reduce la necesidad de hacer prospección. Sin embargo, cuando estás construyendo tu esfera de influencia, tienes que hacerlo buscando clientes (Internet, prensa escrita y carteles de propietarios, principalmente).
- Después de la prospección, nos podemos encontrar con como preparar la entrevista de captación, con el cliente vendedor, para estar preparado ante posibles objeciones a la captación. Una vez producido el primer contacto, los propietarios de inmuebles nos pueden expresar sus objeciones a la captación (encargo de venta), de diversas maneras. Lo importante no es lo que dicen los propietarios, sino que es lo que piensan, es decir, el tipo y la causa de sus objeciones. Es muy conveniente que se este preparado en el reconocimiento de los diferentes tipos y causas de las objeciones, y en los tratamientos más eficaces. Después de realizar las entrevistas de captación de inmuebles, es muy importante, anotar las objeciones tal y como las formula el propietario, e identificar el tipo y causa que le corresponden. Estas anotaciones deben hacerse lo más cerca posible de la realización de la entrevista de captación. Es importantísimo asistir a cursos de manejo de las objeciones del cliente (Objection Handling, en EEUU), para conocer mejor a estos, y así poder ofrecer un mejor servicio, según el perfil del cliente. Quien mejor conoce la propiedad, después del propietario, es el comercial captador, por ello, este debe establecer los beneficios teóricos de la misma. Al realizar la toma de datos lo que hace, es el inventario de características. Bastará con que posteriormente cumplimente los beneficios teóricos (observaciones), y muy especialmente el beneficio más importante (este será el que se utilice en publicidad).

- Fijar el valor de venta puede ser un asunto delicado, y es clave a la hora de convertir una propiedad a la venta en una venta realizada, en un plazo razonable. Antes de la entrevista de valoración, hay que preparar un análisis de mercado que muestre los precios a los que se han vendido las propiedades similares, y el tiempo que se tardó en venderlas. Este análisis de mercado, es absolutamente vital para educar al propietario del inmueble a valorar, sobre cómo fijar el valor de venta y cómo afectará este al plazo de ejecución. Una vez realizado este análisis de mercado, hay que tener en cuenta la urgencia del propietario en vender, y sobre todo el estado del inmueble (no hay que opinar despectivamente sobre él), asegurando en destacar los aspectos positivos y negativos de la situación, y su estado de conservación, comparando con los otros inmuebles que se han vendido, y los que no se vendieron recientemente, de una forma amable y profesional, ya que los propietarios normalmente son sensibles a las críticas sobre su propiedad. Es muy importante señalar los aspectos positivos del inmueble. Por último, cuando se empiece ha hablar sobre el valor de venta del inmueble, es muy importante que nos mantengamos firmes y profesionales, y que se negocie un plan de reducción del valor de venta en el futuro, y sobre todo, si el valor de venta es prohibitivo, no hay que aceptar el mandato de venta del inmueble, a no ser que sea muy exclusivo (hay que dar confianza al cliente vendedor del inmueble, diciéndole que en ese valor intente la venta él, y que cuando sea realista le podremos ayudar). Por lo tanto, al poner el valor al inmueble a vender, hay que ser objetivo, y olvidar de lo que valía el inmueble en el pasado, pensando si el inmueble puede valer más o menos en el futuro, analizando a fondo los inmueble en venta de el entorno, y no inflando el valor, pensando que luego habrá que bajarlo (se queman opciones de venta). Intentar poner un valor algo más barato que la competencia, estudiando las ventajas del inmueble frente al resto. Si el valor de venta es adecuado, el inmueble tiene mucho interés para los compradores.
- **El vendedor de un inmueble suele valorar su propiedad más que el potencial comprador, es decir, el dueño de un inmueble se sube siempre al techo, y el futuro comprador permanece en el suelo. La propiedad simplemente modifica nuestra perspectiva. De repente, la posibilidad de retroceder a nuestro estado de pre-propiedad, pasa a representar una pérdida que no somos capaces de soportar. Hay que tratar de ver cada transacción inmobiliaria, como si no se fuera el propietario, marcando cierta distancia con el valor que me interesa sobre la propiedad.**
- **Los clientes compradores normalmente no eligen el valor de los inmuebles en términos absolutos, sino que se fijan, en la ventaja relativa de un inmueble en relación con otro, y estiman su valor en función de ello. La mayoría de los clientes compradores, no saben lo que quieren si no lo ven en su contexto (personal, familiar, profesional, etc.). Siempre se observa el valor de los inmuebles en relación con los otros.**
- La toma de decisiones iniciales, no solo se basan en lo que se encuentra disponible en su entorno, sino que se atienen a su decisión, una vez tomada (este fenómeno natural, se puede definir como impronta), por lo que cuando nos encontramos con un nuevo inmueble, no aceptamos el primer valor que nos ofrecen, y lo que es más importante, ese valor tiene un efecto a largo plazo en nuestra predisposición a pagar por el inmueble en lo futuro (en la economía conductual se denomina ancla). Por lo tanto, los valores iniciales de los inmuebles son en gran medida arbitrarios (coherencia arbitraria), y pueden verse

influidos por determinadas respuestas a preguntas aleatorias, pero una vez que dichos valores se han establecidos en nuestra mente, configuran no sólo cuánto estamos dispuestos a pagar por un inmueble, sino también cuánto estamos dispuestos a pagar por otros inmuebles relacionados con él, y eso es lo que los hace coherentes. Los valores iniciales de los inmuebles por sí solos no son anclas, se convierten en anclas, cuando consideramos la posibilidad de adquirir un nuevo inmueble a un valor concreto, fijado de antemano por el propietario del citado inmueble, produciéndose la impronta, ya que el ancla inicial, no sólo influye en la decisión de compra inmediata, sino en muchas otras posteriores.

- Nuestras primeras decisiones sobre el inmueble elegido, tienen continuidad en una larga secuencia de decisiones posteriores, es decir, las primeras impresiones son importantes. Las anclas que nos hemos marcado aleatoriamente, en los inmuebles visitados con anterioridad y desechados, ejercen una influencia permanente en nosotros, hasta mucho después que la propia decisión final. Es importante entender el proceso por el que nuestras primeras decisiones se traducen en hábitos a largo plazo, es decir, la coherencia arbitraria, transforma una experiencia negativa en una positiva, por lo que cualquier decisión, se empleaba como punto de partida para decisiones siguientes, creando una pauta coherente de respuestas.
- Se debe prestar especial atención a la primera decisión que se toma sobre un inmueble, en lo que luego va a ser una larga cadena de decisiones, que según la teoría económica, basamos esas decisiones en nuestros valores fundamentales, en lo que nos gusta y en lo que nos disgusta. Teniendo en cuenta este efecto, la primera decisión resulta crucial, y deberíamos concederle la atención adecuada. Un cliente comprador toma habitualmente su decisión en los 90 primeros segundos de su prospección, es importante ser consciente que la primera impresión es la mejor.
- La economía tradicional supone que los valores de los inmuebles en el mercado vienen determinados por un equilibrio entre dos fuerzas, la oferta y la demanda. El valor en el que confluyen ambas fuerzas, determina el precio de venta en el mercado, aunque depende de que las dos fuerzas sean independientes, y de que en conjunto forman el precio de mercado, pero la coherencia arbitraria, cuestiona tales supuestos, ya que la predisposición a pagar un determinado valor de los compradores de inmuebles (uno de los dos factores que determinan los precios de mercado, la demanda), puede manipularse fácilmente, creando falsos valores de mercado por los propietarios de los inmuebles. Esta posible manipulación, hace que las fuerzas de la oferta y la demanda, no sean independientes, ya que el anclaje que se produce, es dependiente por el lado de la oferta. En definitiva, la predisposición a pagar un valor determinado de los compradores de inmuebles no influye en los valores de mercado, porque son los valores de mercado marcados por los propietarios de los inmuebles, los que influyen en la predisposición a pagar de los compradores de inmuebles. Lo que significa que la demanda no es una fuerza completamente independiente de la oferta, en el mercado inmobiliario. Los cambios de valor de los inmuebles en el mercado, tendrán un enorme impacto en la demanda de inmuebles (el mercado no recuerda los precios de venta anteriores, y no es consciente de sus variaciones), pero sin la memoria de los precios pasados, tales variaciones no tendrán efecto alguno. La sensibilidad que mostramos ante los cambios de valor podría, ser el resultado en gran medida de nuestra memoria de los precios de venta que hemos pagado en el pasado, y de nuestro deseo de coherencia con

respecto a las decisiones pasadas, y no ser un reflejo de nuestras verdaderas preferencias o de nuestro nivel de demanda.

- Las opciones nos distraen de nuestro principal objetivo. Normalmente no se puede soportar la idea de cerrar las puertas a nuestras alternativas. Puede que no siempre se sea consciente de ello, pero en todos los casos se renuncia a algo a cambio de tener esas opciones. Tenemos una compulsión irracional a mantener las puertas abiertas, pero eso no significa que no debamos intentar cerrarlas. Elegir entre dos inmuebles que resultan parecidamente atractivos, constituye una de las decisiones más difíciles que podemos afrontar. Es una situación, que no sólo mantiene las opciones abiertas durante demasiado tiempo, sino también nos hace parecer indecisos hasta el punto de acabar pagando nuestra indecisión al final. Lo que no se es capaz de hacer al evaluar las más pequeñas similitudes y diferencias entre dos inmuebles, es la consecuencia de no decidirse (venta anticipa de ambos, subida de precios, deterioro, etc.), y lo más importante es que es relativamente de poca importancia la diferencia de tomar una u otra decisión de compra. Aunque elegir entre dos opciones muy similares debería ser tarea simple, lo cierto es que no lo es.
- Hay que determinar si las expectativas previas de los compradores de inmuebles, influyen en su visión de los inmuebles. El conocimiento meramente nos informa. Se puede añadir pequeñas cosas que suenen diferente y placenteras, y puede que no mejoren realmente la percepción, pero su conocimiento, al modificar las expectativas del comprador, puede influir de manera eficaz en la percepción final de este. No hay que subestimar el poder de la presentación del inmueble por el agente, ya que aprender a presentar hábilmente, puede suponer una gran diferencia.
- Los compradores pueden expresar sus objeciones a comprar la propiedad que se les proponen de modos diferentes, por lo que después de realizar la visita al inmueble a vender, hay que anotarlas, identificar su causa y tratarlas. Estas anotaciones deben hacerse lo más cerca posible de la realización de la visita, de otro modo será difícil recordar todo lo dicho por el comprador de modo verbal y no verbal, más su estado emocional.
- El tamaño ideal de las empresas para la maximización de resultados dentro de este sector es el medio, ya que este tamaño daría una flexibilidad alta para tomar decisiones.
- Una vez alcanzada la Calidad y la Excelencia en la gestión empresarial, estas se tienen que certificar. Son muy importantes para la buena gestión de la empresa, ya que las empresas que la poseen, obtienen mayor rentabilidad en sus resultados, siendo más reconocidas en el sector que actúan, y por lo tanto un elemento diferenciador de la competencia. Esta buena gestión, es reconocida mediante certificados tanto internacionales, a través de La Organización Internacional de Normalización (ISO, Certificación de Sistemas de Gestión de la Calidad: ISO 9000), como zonales, por medio del Club Excelencia en Gestión, que es el representante en España de la Excelencia Empresarial o EFQM (Fundación Europea para la Calidad en la Gestión), y, locales, como por ejemplo, el certificado de la Comunidad de Madrid, Madrid Excelente.
- En España, el mercado de la intermediación inmobiliaria, está regulado por el Real Decreto Ley 4/2000 de 23 de Junio, y su posterior paso definitivo a Ley 10/2003 de 20 de Mayo, de Medidas Urgentes de Liberalización en el Sector Inmobiliario y Transportes. Anterior a esta Ley, el mercado y sus empresas, estaba regulado y reguladas, por el Reglamento de los Colegios Oficiales de

Agentes de la Propiedad Inmobiliaria y de su Junta Central (Decreto 3248/69 de 4 de Diciembre del Ministerio de la Vivienda). Recientemente se ha actualizado el estatuto por el que se rigen los API, ya que se ha aprobado el Real Decreto 1294/2007, de 28 de septiembre, BOE 03/10/2007 (Estatuto General de los Agentes de la Propiedad Inmobiliaria y de sus Colegios Oficiales y del Consejo General). En la actualidad existen más asociaciones profesionales en España, como La Asociación Profesional de Expertos Inmobiliarios (APEI) y La Asociación Empresarial de Gestión Inmobiliaria (AEGI), por ejemplo.

- La Generalitat de Catalunya aprobó el Decreto 12/2010, de 2 de febrero, por el que se regulan los requisitos para ejercer la actividad de agente inmobiliario y se crea el Registro de Agentes Inmobiliarios de Cataluña. También se ha creado un código de buenas conductas, para intentar lavar la imagen del sector, un poco deteriorada en la anterior época de bonanza, después del Real Decreto 4/2000. El Código de Buenas Prácticas en Materia de Intermediación Inmobiliaria, ha sido elaborado y publicado por AEGI. Estas dos medidas buscan básicamente, la transparencia, un mayor control del mercado inmobiliario, proteger al consumidor y también al sector de agentes inmobiliarios, seriamente dañados en su imagen años atrás.
- Los principales profesionales que intervienen en este sector dentro de las empresas inmobiliarias de España, son los Agentes. Estos están diferenciados, por un lado en el Broker (Propietario de la Agencia y/o Director Comercial), y por otro en el Comercial (representando a el vendedor-Captador y representando a el comprador-Vendedor). Existe también una figura auxiliar, que realiza funciones de secretariado que son los Ayudantes Coordinadores. Además existen otros profesionales, que ayudan a la compraventa pero que no actúan de una manera directa, como son los administradores de fincas, abogados, decoradores, etc.
- El papeleo de la operación es muy extenso, empezando por la presentación de la agencia/agente ante la propiedad (documentos anteriores a la captación, documentos de la captación, documentos posteriores a la captación del estado de la casa, documentos acreditativos de honorarios y visitas, documentos de oferta, documentos de aceptación de oferta, documentos de seguimientos de operación, escritura pública, pago de honorarios, etc.). Todos estos documentos son muy numerosos y extensos, pero son necesarios para que la operación sea lo más transparente y segura.
- El Gazump (el verbo Gazump, significa en inglés, rechazar un acuerdo de venta para aceptar a última hora una oferta más alta o más baja), que es la situación consistente en cambiar el precio de inmuebles en venta en el último minuto, se utiliza en el sector inmobiliario español cuando existen picos de oferta o de demanda en el mercado. Cuando se producen recortes a la baja en el precio final de venta, en los momentos anteriores de la firma del contrato privado o de la firma de la escritura pública, de compra-venta, es decir, un regateo en el último instante, se llama Gazundering (exceso de oferta). Pero cuando es un arma del vendedor, para elevar el precio del inmueble en el último momento, porque este tenía otra oferta mayor, se llama Gazumping (exceso de demanda).
- Hay que poseer un posicionamiento competitivo propio, basado en la diferenciación. Tener una capacidad de cambio, cuando el camino tomado no sea el acertado. Hay que conocer el mercado inmobiliario como a si mismo. Posicionarse en una gran variedad de segmentos de mercado, para poder servir mejor al cliente.

- La MLS, es un acuerdo local o regional entre agentes inmobiliarios, típicamente operado por un grupo local de agentes. La utilización de las MLS, como medio publicitario, puede ser valioso en este tipo de empresas. Este sistema les sirve a estas, para ahorrar costes de publicidad, como medio de cooperación, de argumento importantísimo de captación en exclusiva, y de vehículo de crecimiento a las agencias pequeñas. La MLS es una fuente de información de viviendas a la venta, y del histórico de las ventas anteriormente, así como un mecanismo de arbitraje para resolver disputas entre agentes. La MLS puede reducir los costes derivados de las transacciones, y son más beneficiosas para los agentes de menor tamaño. El aumento de exposición de propiedades en venta, ofrece un mercado más eficiente y transparente, en el que los tiempos de venta se pueden acortar y los precios se pueden ajustar a la realidad del mercado. Las MLS son especialmente beneficiosas para las agencias inmobiliarias de menor tamaño.
- El sector está compuesto por profesionales, con un nivel mínimo de conocimientos del mercado donde actúan, que tienen que estar continuamente alimentándose de conocimientos, mediante cursos, conferencias, etc. Este nivel de conocimientos es importantísimo para ofrecer el mejor servicio al cliente, siendo un magnífico argumento para el cobro de honorarios.
- Una compañía inmobiliaria diseñada en 6 departamentos interrelacionados: marketing, recursos humanos, finanzas, informático, producto y jurídico. Dentro del departamento de marketing y del de recursos humanos, es muy importante el departamento de comunicación (externa e interna), que se interrelacionará con toda la compañía.
- La empresa inmobiliaria debe ser consciente de que las estructuras organizativas tienen que ser flexibles. No valen los modelos muy jerarquizados (piramidales), sino que son necesarios modelos en los que la dirección de la empresa presente poca distancia con los comerciales, con pocos mandos intermedios, y sistemas de decisión flexibles y participativos. El tamaño de la empresa no debe ser una excusa para la falta de flexibilidad. Las oportunidades que nos brindan las tecnologías de la información y la comunicación, pueden ser aplicadas para el desarrollo de estructuras adaptables y eficientes.
- La estructura organizativa, que da soporte a una visión innovadora de la organización inmobiliaria, es flexible, plana, abierta y orientada al mercado.
- Los equipos comerciales de estas empresas, trabajarán como equipos y no como grupos con individualidades. Estos equipos funcionarán con objetivos individuales, que llevan a la consecución de los objetivos comunes de la empresa. Los líderes (directores comerciales y altos directivos), son los que tienen la responsabilidad de gestionar el equipo que tienen a su cargo, y además deben conseguir resultados de negocio.
- Para tener un equipo comercial inmobiliario motivado, no hay que pedirle solamente esfuerzo, sino también ideas.
- En un equipo inmobiliario de alto rendimiento, el líder es uno más de sus miembros, que participa con el resto de los agentes. Se obtendrán mejores resultados, liderando y no dirigiendo. Los líderes inmobiliarios tienen que ayudar a crecer a sus agentes.
- Las reuniones son necesarias e importantes en cualquier empresa inmobiliaria, para mantener informadas e implicadas a los comerciales, y para tomar decisiones. Constituyen un importante instrumento de fomento de la cultura de la organización, por cuanto expresan maneras de hacer y gestionar, en lo que

respecta a liderazgo y gestión de personas, gestión del tiempo y orientación a resultados.

- El Coaching, es una disciplina en rápida expansión. Es una práctica, basada en la psicología, y un proceso psicológico, que implica un cambio en el comportamiento. Consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su trabajo, es decir, consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle. Muy importante para la unión en el trabajo de los equipos comerciales inmobiliarios.
- El Seis Sigma, es una metodología de trabajo, que busca productos y servicios prácticamente perfectos, para nuestros clientes. Proporciona potentes herramientas, capaces de mejorar estos servicios. Combina algunas de las mejores técnicas del pasado, con recientes avances en el pensamiento empresarial, y con el simple sentido común. Su objetivo es reducir los defectos hasta casi cero, para que el cliente no abandone nuestra compañía, que es en definitiva uno de los objetivos primordiales que busca la empresa inmobiliaria.
- Compañía inmobiliaria con un modelo encubierto de capital-riesgo. Este modelo crearía una marca líder e innovadora dentro de la comercialización inmobiliaria. Esta característica sería un elemento diferenciador de la competencia.
- Empresa Cuasifamiliar, en que todos se puedan mirar y sentirse reflejados en sus directivos. La característica principal de los líderes de estas compañías cuasifamiliares, es que son emprendedores y creativos, pero autoritarios.
- El Mentoring, es un método proactivo (toma de iniciativa en la gestión de los objetivos, para el desarrollo de acciones creativas y audaces, que generen mejoras en la organización), y se retroalimenta periódicamente por si solo (feedback), lo que incrementa las relaciones personales, y es altamente motivador. Es un gran transmisor de experiencias y conocimientos, y fideliza bastante al personal con la empresa. En definitiva, el Mentoring, es un arma importantísima de diferenciación con la competencia en estas agencias inmobiliarias.
- Los Directivos de estas empresas, deben ser líderes con sus equipos. Las características principales que deben de poseer estos líderes de cara a sus equipos comerciales, y a la propia empresas, son:
 - * Gran habilidad, conocimiento, creatividad y compromiso.
 - * Serenidad, paciencia y flexibilidad en la dirección del equipo comercial.
 - * Ser respetados, pero no necesariamente populares.
 - * Cercanía con las personas que forman el equipo comercial.
 - * Adaptables a las situaciones. Autoritario y permisivo a la vez.
 - * Educado y amable. Honesto y entusiasta.
 - * Capacitado para delegar. Dejar actuar al equipo solo. Apoyar la creatividad, para reafirmar la autoestima y la autoconfianza del equipo, en su conjunto, y en particular de los individuos que lo forman.
 - * Saber escuchar y motivar.
 - * Capacidad de trabajo, y exigirse asimismo.
 - * Capacitar-enseñar.
 - * Capacidad de aprender del entorno externo e interno, al equipo comercial.
 - * Habilidades de comunicación.
 - * Establecer y seguir metas, desafiantes y específicas, para que crezca el equipo comercial, las personas que lo forman y la compañía.
 - * Evaluar.

- * Crear un clima distendido.
- * No bajar la guardia ante los problemas, ni cuando está instalado en el éxito.
- * No tóxicos. El fin no justifica los medios. Un líder tóxico no tiene reparos en quemar a sus equipos y sustituirlos por otros a la menor oportunidad.
- * Premiar y celebrar.
- * Permitir discusión sin límites. Buscar soluciones.
- * Conectar con los clientes como si formarían parte de la compañía.
- * Hacer equipo (engloba a las anteriores).
- Los Directores Comerciales inmobiliarios, con el equipo comercial al que dirigen, tienen que:
 - * No subestimar a nadie del interior y del exterior, del equipo comercial.
 - * Tomar decisiones ágiles, para que no sufra el equipo comercial.
 - * Hablar en plural al referirse al trabajo. Los meritos y los fracasos son de todos.
 - * Ser muy observadores con todos los asuntos del equipo comercial, que puedan afectar positiva o negativamente, a los resultados.
 - * Utilizar la lógica para decidir sobre el equipo comercial.
 - * Enseñar al equipo comercial, pero ayudándole (dirigir no es un título).
 - * Ser objetivos con los componentes del equipo comercial, e intentar ponerse en su lugar.
 - * Dar una solución a cada problema.
- La empresa tiene que tener unos objetivos claros y firmes. La compañía inmobiliaria tiene que ofrecer a sus empleados, una seguridad por el trabajo, un nivel adecuado de status dentro de la empresa y una satisfacción importante por el trabajo realizado para la compañía, mediante la utilización de métodos modernos de gestión y management. Tiene que existir una transparencia máxima, unida a una estrategia comercial agresiva.
- Liderar en las empresas inmobiliarias, no consiste solamente en que te sigan los componentes del equipo, sino en crear nuevos líderes dentro del mismo. Los mejores directivos son los que son capaces de retener a los mejores.
- En este tipo de compañías, es muy importante el liderazgo y la creatividad, tanto a nivel interno, como externo a la empresa. Toda organización precisa de una compleja cadena jerárquica para funcionar, y la calidad de los jefes, determinara su eficacia y viabilidad. Cuanta mayor creatividad desarrollemos, más rentabilidad alcanzaremos, porque se encontraran alternativas al proceso marcado, y se reducirán los costes de este proceso.
- Dentro de los equipos comerciales de estas empresas, se tienen que dar reuniones periódicas de creatividad. Se pueden aportar cuatro reglas básicas, que deberían presidir una reunión de creatividad:
 - * Lograr la desinhibición del equipo, que este se sienta libre y con absoluta libertad de expresión.
 - * No criticar las ideas de los demás, porque incluso de una idea absurda puede partir una brillante.
 - * Producir la mayor cantidad posible de ideas (todas valen).
 - * Inspirarse en las ocurrencias de los compañeros para mejorarlas.
- Son claves el esfuerzo, la creatividad y el conocimiento, en todos los integrantes de la compañía inmobiliaria, ya que una vez alcanzado el éxito, el mantenerlo es muy difícil.

- La motivación, es una de las causas de la conducta del ser humano. La comprensión de la conducta de los empleados de una compañía, es fundamental para poder influir sobre su motivación. Para que esta motivación se active y multiplique de forma adecuada, hay que crear un buen sistema de retribución. Un mal modelo de retribución por objetivos, puede conducir a la empresa a tener serias dificultades, tanto económicas como culturales. El sistema de dirección por objetivos de una empresa inmobiliaria, sería lineal e independiente, y se centraría en los resultados tanto mensuales como anuales. Este sistema sería aplicado especialmente a los comerciales. Generalmente el comercial (vendedores y captadores), percibe un porcentaje del precio de venta, de cada uno de los bienes que vende mensualmente (en escala). También se abonarían comisiones por avisos de bienes vendidos, por incremento en el número de ventas, etc.
- Las compañías inmobiliarias que celebran el éxito, tienen más éxitos que celebrar. Las personas que son buenas en lo que hacen, desean ser reconocidas. El reconocimiento, no debe estar reservado solamente para los empleados. Los clientes lo aprecian también, por lo que los regalos cuidadosamente escogidos, pueden ayudar a construir buenas relaciones comerciales. Lo que usted le obsequiará a un cliente, debe recordar a la persona que se lo dio.
- Es importantísimo en este sector, tener una marca líder para diferenciarnos de la competencia. Tiene que existir una estrategia de coherencia con el mercado, que nos de la marca. Intentar huir de las franquicias, que aportan el nombre y poco más, ya que hay que seguir un mismo criterio, lanzar el mismo mensaje, etc., desde todos nuestros puntos de ventas, para obtener una fidelización a la marca (departamento de comunicación).
- El éxito de una empresa inmobiliaria podría salir de resolver la ecuación, marca más clientes más gestión más calidad del producto, en el que la marca sería la variable más relevante de la ecuación (en la mayoría de los casos), seguida de los clientes, de la gestión, y por último, de la calidad del producto (muy similar en todos los competidores del mercado).
- La marca inmobiliaria, definirá lo que somos como proyecto, y dará nuestra capacidad para ser valorados y recomendados en un futuro. La creación de esta marca líder, sería un aspecto clave para diferenciarnos del resto de competidores. Esta imagen será la que dé un prestigio a la empresa, y cree un valor añadido a los clientes. El departamento de comunicación (relaciones públicas), será el encargado de darla a conocer. La fidelidad en una marca, en el actual mercado en que nos movemos, da un cierto poder a esta sobre sus competidores. En el sector al que nos referimos, la elección de la marca, puede depender de la localización de los establecimientos, del poder económico de los clientes a los que van dirigidos los productos ofertados, de la publicidad acometida, de los servicios prestados, y de otros factores de fidelización, encaminados a dar al cliente la importancia máxima.
- El objetivo principal del departamento de comunicación de una empresa inmobiliaria (externa e interna), sería el de involucrar a los grupos de interés, en un proyecto y en unos objetivos comunes, a partir de valores y principios, mayoritariamente asumidos. Y esa participación, debería tener un reflejo práctico, en la imagen de la empresa y de sus directivos. La comunicación debe ser transparente, para que sea creíble, y pueda asumirse por los grupos o personas a las que va destinada. No hay otro camino para el compromiso, ni tampoco para el éxito empresarial. Su campo de actuación concierne tanto a las

relaciones públicas internas de la empresa (directivos, jefes, mandos intermedios, empleados, etc.), como a las relaciones públicas externas (clientes, proveedores, suministradores, instituciones financieras, administraciones públicas, medios de comunicación, etc.).

- El departamento de relaciones públicas empresariales de las agencias inmobiliarias (muy activo en la actualidad), tiene un papel importante en la dirección de la empresa, siendo su función la de mantener las adecuadas relaciones de una organización, con sus distintos públicos, para la viabilidad y consecución, de unos objetivos previamente fijados. La comunicación en la empresa inmobiliaria, cambia al ritmo de la sociedad. Las exigencias de emitir y recibir información, van unidas a una evolución constante de técnicas y tecnologías, por lo que todo debería ser en la actualidad más ágil y participativo. La información está al alcance de todos, pero está abundancia, se puede convertir en una complicación, que sufre constantemente el gabinete de comunicación de las empresas inmobiliarias. Es muy importante que el director de medios, en su relación con todos los medios relacionados, organice el gabinete, para hacerlo eficaz ante las agencias de noticias, los periódicos, las revistas, la radio, la televisión e Internet.
- Se puede establecer una correlación, entre el compromiso y la marca del empleador, lo que se ha venido en llamar employer branding. La marca como empleador, es más compleja de generar en las compañías inmobiliarias, que la marca hacia clientes o inversores, ya que es necesario combinar competencias de marketing con la gestión de personas.
- La marca personal o personal branding, nos está solo orientada a los directivos. Los profesionales inmobiliarios se deben dedicar a identificar su marca personal con respecto a los clientes que contratan sus servicios, y también con respecto a los profesionales relacionados con el (avisos y operaciones compartidas). Tiene que diseñar una estrategia para optimizar y difundir su marca de forma adecuada, para que si hay varias opciones de elección, siempre se elija la tuya (dejar huella en la mente de la gente).
- Es necesario en este tipo de compañías el poseer una red informática importante, que suministre bien y fluidamente la información dentro de la organización, y fuera de ella. Máxima información, y continuamente actualizada. Tiene que estar muy relacionado el departamento informático con el de comunicación.
- La empresa inmobiliaria tiene que lograr transmitir en cada contacto, su profesionalidad. El personal humano de estas compañías, representa la conexión crítica entre la empresa y el cliente final. Cada empleado, es el corazón de cualquier política de marca. Hay que potenciar un programa de cultura interna, en el que el cuidado de nuestra marca sea la responsabilidad de cada uno. Cuando se consigue que la marca, esté reconocida tanto en nuestra propia organización, como fuera de ella, se alcanzaran nuevos y mayores beneficios.
- Anteriormente, se usaba la idea de marketing eficacia y rapidez en venta, y actualmente, se ha sustituido este concepto por el de marketing experiencia grata y libre de estrés. Se ha pasado de buenos vendedores resolutivos, a cercanos resolutivos, es decir, dar un servicio al cliente como un valor añadido. No solo se premia el éxito final, sino que también se premia como se ayuda al cliente, para que la compraventa sea más agradable y sencilla.
- Una compañía perteneciente a este sector, tiene que tener un importante departamento de marketing en el que apoyarse (estudios de mercado, publicidad, etc.), para poder adelantarse a las fluctuaciones del mercado antes que la

competencia, y poder realizar acciones que diferencien a esta de sus competidores, en los momentos de incertidumbre y cambio, como en la actualidad.

- El plan de medios, es el componente más técnico del proceso de comunicación publicitaria, y necesariamente, debe ponerse en manos de especialistas, que disponen de las aplicaciones informáticas, y el acceso a la información necesaria, para planificar la mejor combinación de soportes, con los que acceder al público objetivo señalado. El anunciante tiene, por lo tanto, muy escasa participación en la confección de este plan. La comunicación publicitaria, consiste en traducir al lenguaje de los consumidores la propuesta de valor de su marca y producto, ya que los publicitarios no inventan nada. Se trata de identificar el público objetivo al que queremos dirigir nuestra comunicación (nuestro target primario). Target, es el público objetivo de las acciones de marketing y de comunicación, es decir, ese segmento de consumidores que consideramos como principal clientela (objetivo hacia el que queremos dirigirnos). El briefing, es el documento que el anunciante entrega a su agencia de publicidad, para especificar los objetivos de marketing y de comunicación, pretendidos en su campaña. Incluye toda aquella información que se considere relevante, para que la agencia pueda realizar eficazmente su proyecto.
- Las mejores empresas inmobiliarias hacen marketing de su marca, lo comercializan y lo utilizan para visualizar sus valores corporativos, y de esta forma atraer a ellas el talento del sector. Estas compañías se enfrentan al reto de convertirse en marcas atractivas para las personas, tanto a la hora de seleccionar, como a la hora de retener.
- El uso de nuevos medios tecnológicos, y en particular Internet (Redes Sociales, Bloq, Web, etc.), está muy arraigado en la actualidad dentro de la profesión. Prácticamente no se realiza ninguna operación en España, sin utilizar alguna de estas nuevas herramientas tecnológicas en la actualidad. El consumidor actual está mejor preparado y tiene mucha más información gracias al uso creciente de Internet en el proceso de búsqueda y compraventa. El uso de Internet permite a los clientes hacer por sí mismos una serie de tareas que antes correspondían tradicionalmente al agente, pero esto no siempre se refleja en una reducción de los honorarios del agente. El agente sigue manteniendo un nivel de acceso a la información superior al del cliente, lo que provoca situaciones potencialmente injustas para éste último. El agente puede llegar a basar sus recomendaciones en criterios como la comisión que pueden obtener de la transacción, por una información que no siempre es accesible para su cliente. Internet es una herramienta de marketing y comunicación muy efectiva, al tiempo que una importante fuente de información. Aunque Internet, puede dar a los compradores acceso a mayor cantidad de información, la mayor parte de los compradores seguirían necesitando ayuda para entender dicha información, y sobre todo, para la formalización de la operación.
- La escasez del talento y la movilidad de la gente en el sector inmobiliario actual, hace que sea más necesario tener una buena marca como empleador. A las compañías inmobiliarias, les interesa mantener una buena reputación, que no es más que la coherencia entre lo que es la empresa, y su apariencia.
- Hay que procurar que cada detalle de nuestra oferta de producto y de servicios, sea la mejor posible, desde el momento en que un potencial cliente inmobiliario, entra en contacto con nuestra compañía por vez primera, y hasta que vuelve a requerir nuestros servicios otra vez.

- Desde la propia empresa inmobiliaria, se tienen que realizar inversiones estratégicas, destinadas a la obtención de locales-oficinas situados en lugares importantes para la venta, y gestionar una buena publicidad de marca. Todo esto, nos daría una identidad visual determinada, que sería un elemento diferenciador frente a la competencia, eliminando principalmente a la creciente competencia oportunista que existe (cada vez en menor número), en un mercado tan boyante como el que acabamos de pasar, y que volveremos a tener después de la crisis económica.
- La inversión en todo tipo de medios de publicidad, tiene que ser un punto fuerte dentro de la organización. La publicidad de las inmobiliarias, evolucionará hacia reclamos basados en las sensaciones. La publicidad para apoyar la venta o captación en el mundo inmobiliario, es de vital importancia, siendo Internet y la prensa escrita, sus mejores soportes actuales.
- Un cliente es un tesoro. El objetivo no es tanto captar nuevos compradores, como mantener los actuales. Conocer a sus clientes, tiene una gran importancia competitiva para los comerciales inmobiliarios.
- Una buena utilización de las nuevas tecnologías, y una apuesta por la gestión basada en la información, son dos factores muy importantes, para que la atención al cliente de las empresas inmobiliarias, se convierta en una ventaja competitiva. Tener una buena capacidad de anticipación y diseño de estrategias a largo plazo, puede permitir prestar un servicio integral al cliente, creando así una acertada estrategia de fidelización.
- La necesidad de prestar un servicio integral al cliente es muy importante en este tipo de compañías. Hay que delegar todo aquello que no sea referido a tu propio negocio. Intentar expansionarnos en negocios complementarios y relacionados con el sector, es decir, tener un buen servicio postventa. Esto sería un valioso instrumento, de crecimiento sostenido y liderazgo dentro del sector, debido principalmente a la obtención de sinergias positivas entre las distintas unidades de negocios.
- Hay que aumentar la credibilidad de la compañía inmobiliaria dada por los clientes, y apoyarla en una mayor calidad en el servicio, y en unas mejores políticas de atención al cliente.
- La lealtad, es un elemento muy importante y diferenciador, en este tipo de empresas, entendiendo por lealtad, la que el empleado tiene con su organización. En este sector la rotación es muy importante, por lo que hay que dar una prioridad al fenómeno de la lealtad, es decir, a caminar hacia la deserción cero.
- El factor económico en este sector, hoy en día, no es un factor imprescindible para la lealtad empresarial, este elemento ya no retiene a nadie, es mucho más importante para el trabajador de estas empresas, la ayuda en temas personales en un momento determinado, y que le ayude a que su vida (laboral y personal), sea lo más placentera posible.
- La falta de motivación y de ilusión, repercute directamente en la alta rotación de estas empresas inmobiliarias. Es muy importante para la fidelización de los empleados, la justicia, la igualdad, la política justa de promociones, una buena comunicación interna y la transparencia salarial. Sentirse parte de la compañía, es otro de los aspectos que hay que potenciar. Hay que crear un ambiente de trabajo atractivo, con tecnología actualizada y accesible, y ofrecer continuas oportunidades de formación. La fidelización de empleados, es fundamental hoy en día en este tipo de compañías por dos motivos, primero, el coste económico

que supone perder a un empleado, y segundo, la pérdida de conocimientos que esto conlleva.

- Para potenciar la confianza del trabajador en estas empresas, lo fundamental es tener expectativas y valores, no reglas y normas. No hay dos individuos idénticos en talento, fortaleza, motivación o personalidad, y por lo tanto, no todos tienen que seguir unas reglas rígidas.
- La convivencia de diferentes generaciones de empleados en las empresas inmobiliarias, y sobre todo, de distintas políticas de recursos humanos, puede generar más de un conflicto en los equipos comerciales. Cada generación tiene una manera determinada de abordar el trabajo, y es difícil de entender por las otras. Hay que solucionar estas situaciones con estrategias específicas, al igual que en el caso de la retención del talento, hay que proporcionar una respuesta diferenciada a cada generación. En la gestión de la diversidad de personal en la empresa inmobiliaria, se debe tener en cuenta, que la diversidad está constituida por colectivos, que comparten varias características comunes, pero también pueden ser muy diferentes en otras. En estas compañías son necesarios los estratos generacionales, para que se asegure la generación e intercambio de conocimiento (talento necesario para ser competitivo). Esta relación generacional, de ser basada en la confianza, el respeto, la consideración y la responsabilidad, de unos con otros. La diversidad tiene un impacto directo en la creatividad, innovación, eficiencia y sostenibilidad, de las empresas inmobiliarias.
- Son muchos los empresarios del sector inmobiliario que aseguran que el capital humano, conforma uno de los principales activos de la compañía. Por lo tanto, las empresas han de invertir tiempo y dinero en atraer talento, que se comprometa con la empresa, utilizando las técnicas de marketing que emplean para ganar cuota de mercado. El reto actual de las empresas inmobiliarias españolas, es atraer, retener y comprometer, a los mejores profesionales del sector, cuyos deseos y prioridades, son diferentes que los de hace unos años. Ahora mismo, las personas valoran disponer de más tiempo libre, que de más dinero.
- Se deben usar al máximo las herramientas informáticas en las compañías inmobiliarias, para disponer de información sobre los empleados de alto potencial. Información que esté actualizada, cuantificada y disponible (número de operaciones, producción, etc.), en todo momento para los mandos medios y altos directivos.
- Es en los momentos de bonanza económica, cuando las compañías inmobiliarias corren más riesgos de perder a sus empleados más sobresalientes, pero en un contexto de desaceleración como el actual, estas están obligadas a no desperdiciar nada de su potencial interno. En las crisis (coyuntural y estructural), es cuando no se hace nada, y justo es ahí cuando más hay que actuar. En los momentos de incertidumbre, se tiene que definir más que nunca una estrategia, sobre todo centrándose la empresa en lo interno, es decir, en sus recursos, en su talento, más que en lo externo. Es fundamental, la creación de un banco de empleados de alto potencial, en el seno de estas empresas, llamados "comités de gestión del talento".
- El mayor reto para un líder de una empresa inmobiliaria, consiste en buscar talento, potenciarlo, darle oportunidades, ayudarlo, dejarle que se equivoque, apoyarle para que siga y encontrar un buen sustituto para el mismo (muy importante).

- El Mentoring y el Coaching, contribuyen a la retención del personal inmobiliario, lo cual constituye una función de la buena gestión, y de las buenas técnicas de liderazgo.
- Hay que realizar una buena gestión de recursos humanos. El departamento de recursos humanos de estas compañías, tiene que estar especializado en este sector, con un alto conocimiento del mismo, para poder atraer a la compañía a los mejores integrantes del mercado, y conseguir de este modo, un valiosísimo factor humano, leal a la compañía. Es un instrumento imprescindible, para la gestión eficaz de los empleados. Con todo esto conseguiríamos una baja rotación (mal endémico del sector), y una mayor lealtad.
- El departamento de recursos humanos de las empresas inmobiliarias, tiene que conseguir desarrollar una idea central, en la cual cada empleado crea que su carrera profesional dentro de la compañía no tiene fin (vía puesto o vía remuneración), empezando desde abajo y pudiendo escalar peldaños si él quiere con el tiempo. Esto daría una mayor lealtad y una baja rotación. Tienen que tener una buena Dirección de Personal, y esta tiene que ser controlada y auditada periódicamente, para que no se cometan abusos.
- Los recursos humanos de estas empresas, tienen que tener como objetivos claros, los de:
 - * Atraer y retener a las personas con talento.
 - * Desarrollar las capacidades de sus integrantes.
 - * Fortalecer las actitudes individuales, y la cultura corporativa.
 - * Obtener con un plan de gestión, un alto rendimiento para la compañía.
 - * Apoyar la innovación y el liderazgo, dentro y fuera de la empresa.
- En la empresa inmobiliaria, es muy importante que impere una cultura del orden. Al margen del perfil personal de cada individuo, en las compañías donde la organización del trabajo es un valor dominante, el buen ambiente favorece una buena gestión del tiempo, y por lo tanto un mayor y mejor trato, y servicio al cliente. Una gestión eficiente del tiempo, supone tener claro que se quiere hacer, de que recursos se dispone, y como poder gestionarlos mejor.
- El tiempo, como es escaso se debe administrar adecuadamente. Para llevar un buen control del tiempo, y una buena administración del tiempo, se debe tener claro a donde se quiere llegar. La mejor forma de mejorar el uso que hacemos del tiempo en una compañía inmobiliaria, es conocer como lo estamos invirtiendo. La administración del tiempo, es uno de los recursos más valiosos en una empresa inmobiliaria, ya que se trata de un bien que no se puede ahorrar, sino que pasa, no retrocede y es imposible de recuperar, y si se malgasta, se pierde algo muy valioso. Para aprender a valorar el tiempo y a planificar el trabajo (corto, medio y largo plazo).
- Dar una flexibilidad mayor a la jornada laboral (permitir al trabajador organizar la jornada con el único requisito de cumplir objetivos), en estas empresas del sector inmobiliario, aumentaría la productividad y el nivel de confianza de los empleados. En estas compañías, la productividad no se mide en función de las horas en el puesto de trabajo, sino que esta depende, de la eficiencia del trabajo realizado, más que de la presencia en el puesto.
- Las ideas de futuro sobre el trabajo en el sector inmobiliario, pronostican que desaparecerá la oficina como punto de trabajo, pero la realidad es que sigue siendo la referencia, del lugar de trabajo por excelencia. Aunque está muy

extendido el teletrabajo, este todavía no ha conseguido ganarle la partida a la oficina.

- En el sector inmobiliario, se puede observar que el primer cambio significativo en el lugar físico de trabajo, es la reducción de metros (por la carestía del suelo y de los alquileres). La tendencia pasa por flexibilizar y maximizar al máximo cada rincón de la oficina. Predominan los espacios diáfanos, en los que las divisiones físicas desaparecen, o se sustituyen por mamparas, de materiales como el acero, el aluminio o el cristal. También el mobiliario actúa como frontera. Las nuevas tecnologías, han jugado un papel determinante, y la oficina sin papel es un hecho. Las compañías inmobiliarias, se apuntan cada vez más a la tendencia denominada “open space”, que propone un área abierta total, distinguiendo los puestos por funciones y no por jerarquías. La forma de recibir a los clientes, también se ha modificado en estas compañías. Además de contar con tecnología de última generación, los espacios destinados a ello, pretenden ser ambientes distendidos, que recuerdan más al salón de cualquier vivienda, que a la sala de reuniones al uso.
- En la actualidad, hay que desarrollar soluciones para optimizar las sedes de las empresas inmobiliarias, debido a la necesidad de mejorar las condiciones laborales para atraer, retener y comprometer a los profesionales con más talento.
- Las compañías más innovadoras y humanas, del sector, están apostando por crear espacios laborales que generen energía, y promuevan que la profesión se viva con alegría, entusiasmo y buen rollo. Se tendría que organizarlo todo mejor dentro de la oficina de trabajo, promoviendo espacios más flexibles, diáfanos y luminosos, que inciden positivamente en la productividad.
- Una empresa inmobiliaria que tenga buena salud (orden y satisfacción), tiene que ser íntegra, excelente, tolerante, transparente y sobre todo que sepa conciliar.
- No tenemos que caer en una empresa tóxica, ni tener directivos tóxicos, dentro de las compañías inmobiliarias. De este tipo de empresas y directores, los empleados huyen, generando una gran rotación, sinónimo de mala gestión. También existen comerciales inmobiliarios tóxicos, que son muy nocivos para el resultado productivo de la agencia inmobiliaria. En la oficina inmobiliaria conviven distintas especies de profesionales, pero los vampiros emocionales están entre los más tóxicos (cínicos, quejitas, incontrolados, tristes, sombríos, profetas, etc.). Personas que absorben la energía de los demás, que producen en el resto de compañeros, un estado de alerta y de inseguridad, que puede destruir el trabajo y resultado, del equipo comercial. Lo que diferencia a los vampiros emocionales del resto, es su carácter manipulador, y su facilidad para influir en los demás sin apenas notarse, creando mal ambiente, a través del uso constante de los rumores, observaciones y quejas sobre terceros. Quedándose ellos al margen, producen desánimo, falta de iniciativa y de optimismo, lo que repercute en los resultados de la empresa inmobiliaria. Pueden influir negativamente sobre la compañía inmobiliaria, al provocar sentimientos de culpa en los compañeros (pueden conseguir que los demás, asuman responsabilidades que les pertenecen). Dañan la innovación, y generan pasividad, falta de creatividad y aversión al riesgo.
- Hay que realizar una gestión proactiva de objetivos dentro de estas empresas (toma de iniciativa en la gestión de los objetivos, para el desarrollo de acciones creativas y audaces, que generen mejoras en la organización):

- * Crear el hábito de fijar y seguir objetivos ambiciosos.
- * Establecer prioridades claras.
- * Recompensar a aquellos que participan, como a los que lo consiguen.
- * Pensar como se hacen las cosas, más que seguir una pauta convencional.
- Como referencia de acercamiento al mercado inmobiliario más desarrollado a nivel mundial, el mercado inmobiliario en EEUU (nombrado en varias ocasiones en esta Tesis Doctoral), tiene una profesión, muy consolidada, proveedora de servicios, que utiliza masivamente las herramientas tecnológicas, que une indisolublemente cooperación con competencia, etc. El sector, está muy organizado, es productivo, es transparente, está regulado internamente a nivel cliente (evita conflictos de intereses), tiene una competencia sana y regulada, etc. Por último, del modelo de mercado inmobiliario americano, se podría concluir que es un:
 - * Modelo gremial: con agentes (Broker-comercial) y ayudantes, con las funciones y responsabilidades claramente delimitadas.
 - * Modelo abierto: permite adaptaciones y ajustes a distintas situaciones, siendo sin embargo, estricto en el mantenimiento de ciertos valores básicos, que aseguran la convivencia profesional.
 - * Modelo dinámico: en constante evolución y adaptación, a las necesidades cambiantes de la sociedad.
 - * Modelo eficiente: atrae profesionales de calidad y bien remunerados, que prestan un servicio reconocido positivamente por la sociedad.

2.3.-SIMILITUDES Y DISCREPANCIAS ENTRE EL MODELO DESARROLLADO ESPAÑOL Y EL DE EEUU.

Como idea principal al modelo de empresa inmobiliaria residencial de segunda mano, que se ha desarrollado en esta Tesis Doctoral, se puede decir, que “el modelo que triunfa, es el que el cliente está dispuesto a pagar por el”.

Es muy importante subrayar, que la cultura es distinta en estos dos países, influyendo esto, en el carácter y en la forma de trabajo, de las personas que componen sus empresas. Estas empresas en España, como latinas que son, dan más importancia a las emociones y a las personas que las componen, mientras que en EEUU, con un carácter anglosajón, en las compañías se da una gran importancia, a la capacidad de ejecución y a la acción espontánea de sus empleados. Todo esto también se podría extrapolar, hacia el comportamiento y la toma de decisiones del cliente final.

El modelo americano, tiene su sistema de trabajo basado en profesionales autónomos, mientras que el español, era un sistema de profesionales con contratos fijos o temporales con la empresa, con una tendencia actual de tener solamente profesionales autónomos o mixtos, dentro de la empresa. En España, esta nueva forma de trabajar, choca con nuestra cultura, por el riesgo de no tener un sueldo seguro a final de mes (carácter latino), para estos agentes inmobiliarios.

En EEUU, en el mercado está muy regulado el acceso a la profesión (exámenes, cursos, etc.), mientras que en España, este tema no está regulado, aunque anteriormente, el

acceso a la profesión en España, estaba regulado mediante la pertenencia a colegios privados (API), y con un examen de acceso a estos colegios (Agentes de la Propiedad Inmobiliaria), para un accionista/trabajador de la agencia inmobiliaria. Debido a esto en EEUU, los agentes están muy especializados (exámenes y cursos para desempeñar la profesión), y se les habilita para presentarse como expertos en lo que comercializan.

Los profesionales americanos, trabajan dentro de una organización profesional (local y/o nacional), sujetos a un código ético estricto y exigente. En España, debido a liberación sufrida por el sector en el año 2000, se ha pasado de pertenecer a una organización de API, necesaria para la regularización del mercado, a la desregularización total, con una comunidad de profesionales poco formados (servicio deficiente), y una competencia no regulada. En 2007, el Gobierno sacó adelante el Real Decreto que aprueba el Estatuto General de los Agentes de la Propiedad Inmobiliaria y de sus Colegios Oficiales y del Consejo General (RD 1294/2007, de 28 de septiembre, BOE 03/10/2007).

Actuar bien en una transacción inmobiliaria es un privilegio en EEUU, y actuar mal, es un riesgo a perder la profesión (mejor garantía de actuación). Los poderes públicos en EEUU, están obligados a garantizar, la honestidad y preparación de los profesionales que trabajan en el sector. En España, por el contrario, no existe una legislación como la americana, existiendo gracias al último boom inmobiliario de hace unos años, muchas agencias que solo están reguladas por la oficina del consumidor, y por un sistema judicial colapsado (con la crisis están desapareciendo casi la totalidad de este tipo de oficinas).

En ambos países, el aumento de papeleo y responsabilidad para el agente inmobiliario, pueden suponer un lastre para las agencias inmobiliarias, pero es un signo de transparencia, honestidad y legalidad del sector.

Los términos Gazumping y Gazundering, no se utilizan en EEUU, ya que cada estado tiene diversas leyes y tradiciones, pero en España, se utilizan cuando existen picos de oferta o de demanda en el mercado (como el actual, por el lado de la oferta), antes de la firma del contrato privado o de la firma de la escritura pública, de compra-venta.

En España, es importante la creación de MLS locales (muy importantes en EEUU), para intentar contrarrestar el fuerte papel del vendedor particular dentro de los portales inmobiliarios, para que existan menos fluctuación de precios, para más estabilidad del mercado, para mayor número de operaciones, etc. Si esto existe, se debe comprender la competencia a nivel local, como la colaboración entre agencias, y no como lucha (situación actual española).

En España, la introducción de Internet en el sector y en sus empresas, ha costado muchos años y esfuerzos. Todavía no todos los agentes y particulares lo tienen muy claro (no es una relación madura y estructurada la del agente-cliente). En España, existe mucho recelo a compartir la información entre las agencias y los particulares. En EEUU, Internet es la herramienta tecnológica de venta más utilizada, y además, a través de esta, se da vía libre a la información, tanto entre agentes como entre agente-particular.

En EEUU, el mercado inmobiliario se basa en la cooperación vía competencia. En definitiva, la regulación profesional no es incompatible con la competencia y la libertad del mercado, ya que es necesaria para ello.

El mercado español se caracteriza:

- Hay liberalización, pero no regularización.
- La liberalización del sector a supuesto la ley de la selva, después del RDL 4/2000 de 23 de Junio de 2000 (BOE 24/06/2000), y la posterior ley 10/2003 (BOE 21/05/2003).
- Poca garantía en el sector inmobiliario para el consumidor. Existe un mercado libre, pero poco profesional. Los agentes que intervienen, por lo general, tienen pocos conocimientos y poca preparación, aunque en la actualidad, debido a la crisis esto está mejorando, como consecuencia de la salida del mercado de aquellos profesionales poco preparados.

El mercado americano se caracteriza:

- Forma de trabajar libre, profesional, seria y regulada.
- Modelo ordenado, dinámico y activo.
- Modelo abierto y en evolución.
- La profesión inmobiliaria está muy reconocida por el consumidor.
- Existen organismos que regulan las relaciones de colaboración y de competencia.
- Existen muchos organismos que defienden a los profesionales y a los clientes.

Los puntos fuertes del modelo americano frente al español son:

- La estructuración del mercado.
- La regularización.
- La metodología de trabajo: los mandatos en exclusiva y la comercialización en cooperación.
- La utilización de herramientas de marketing.
- La utilización de herramientas tecnológicas.

En lo referente al marketing inmobiliario y a las herramientas tecnológicas, en España, ya se está aumentando su uso, y por lo tanto, ya no es tan grande la diferencia con EEUU.

En el mercado americano, ganan tanto los clientes, como los profesionales. Es el mercado inmobiliario más evolucionado del mundo, y el mejor escaparate consolidado para poder copiar lo que más nos interesa para el nuestro.

En España, la situación es caótica e indefensa (consumidores-profesionales). El mercado está muy amenazado por los avances tecnológicos en materia de comunicaciones (poca preparación de los agentes inmobiliarios). Importar el modelo americano no es fácil, debido a los factores culturales y jurídicos españoles, pero si se pueden sacar ideas lógicas globales que valgan para nuestro modelo, y para optimizar los resultados de las empresas españolas.

Como idea y conclusión final, para las empresas americanas y españolas, se puede decir que el único objetivo para alcanzar la calidad en la gestión y en el management, y por supuesto, el liderazgo en el sector, iría dirigido a que el cliente adquiriera el producto o contratara el servicio, ya que sino, todo lo anterior no tendría ningún sentido de ser, y estas empresa no sobrevivirían.

3.-CONCLUSIONES, SUGERENCIAS Y FUTUROS DESARROLLOS

Los inmuebles de segunda mano del mercado residencial en España, y en general, son bienes muy heterogéneos, ya que cada uno incluye un conjunto de atributos que lo puede diferenciar radicalmente de otros. Si a esta heterogeneidad, se une la iliquidez del mercado de inmuebles (escasísima en la actualidad), se puede deducir, que existe una gran dificultad para valorar la evolución de los precios representativos de este mercado inmobiliario. Lo más frecuente para la comparación de los inmuebles en este sector, es el análisis del mercado de la vivienda sobre la base de datos de precios, que no incorporan correcciones por la heterogeneidad de los bienes intercambiados.

La búsqueda de la vivienda podemos realizarla personalmente, o acudir a una agencia inmobiliaria para que lleve a cabo su búsqueda. Las empresas cuya actividad la dedican a la intermediación inmobiliaria, su razón de ser radica, en ayudar y resolver la necesidad creada a una persona física o jurídica, de encontrar un determinado inmueble o de perfeccionar un contrato de compraventa, precisando la colaboración de un experto, con el fin de que este capte un tercero con quien realizar dichas operaciones. La agencia nos presentará distintas posibilidades de compra para que nosotros elijamos. En definitiva, lo que hace la agencia, es poner en contacto a ambos (comprador y vendedor), para que firmen un contrato de compraventa. La entrada en juego de estos profesionales, hará que exista más facilidad en contactar con otra persona interesada en la transacción (compra-venta), a través de su empresa inmobiliaria, que sino contara con la ayuda de estos profesionales. La agencia generalmente, contrata sus servicios al vendedor, de modo que será este el que habrá de satisfacer sus honorarios. La agencia inmobiliaria podrá prestar sus servicios de gestión (financiación hipotecaria, firma de escritura ante notario, gestión del pago de impuestos, presentación de la escritura en el Registro de la Propiedad, etc.), pero en ningún caso serán obligatorios para el vendedor y el comprador, que podrá prescindir de ellos.

Además, la intervención de estos profesionales en la operación, debería suponer una garantía jurídica para las partes (en el caso americano dado por ley, y en el español solo lo dan algunas compañías por su cuenta debido a la legislación actual), ya que estos profesionales, serían los encargados de dar una mayor seriedad, transparencia e información veraz de la operación a las partes, debido al conocimiento del mercado inmobiliario que poseen estos.

En definitiva, para la comercialización de estos bienes, necesarios y complejos a su vez, se ve fundamentada y potenciada, la intervención de un profesional, para el buen funcionamiento de la transacción final de compra-venta, ya que se opera en un mercado donde se compite tanto, por la calidad de los servicios, como por la calidad de la experiencia al contratarlos, por lo que la clave está, en saber usar mejor la tecnología disponible, ya que de nada sirve disponer, de un magnifico software de CRM, de una página Web espectacular, haber creado un grupo en Facebook o tener un bloq, por

ejemplo, ya que lo importante, es que los clientes prefieran nuestra empresa inmobiliaria.

Tenemos que conocer mejor a nuestros clientes potenciales (compradores y vendedores), para poder vender más inmuebles, debido principalmente, a que ese conocimiento puede ser un arma definitiva a la hora de cerrar una operación, referenciado en la irracionalidad del ser humano (en la actualidad más racionales en lo concerniente al gasto). En la profesión inmobiliaria, son muy importantes las competencias y habilidades de comunicación interpersonal. Habilidades que pueden desarrollarse, a través del aprendizaje y la práctica. Negociar, es una de ellas, y posiblemente una de las más importantes en la actualidad. Los profesionales inmobiliarios de éxito, deben de conocer a fondo las actitudes de los clientes, su comportamiento y porque lo hacen. El perfil psicológico es único en cada cliente, y define en gran medida el tipo de cliente (vendedor o comprador).

En el sector inmobiliario, la prospección es vital para el éxito, ya que fijar el valor de venta puede ser un asunto delicado, y es clave a la hora de convertir una propiedad a la venta en una venta realizada, en un plazo razonable. Este análisis de mercado, es absolutamente vital para educar al propietario del inmueble a valorar, sobre cómo fijar el valor de venta y cómo afectará este al plazo de ejecución. El vendedor de un inmueble suele valorar su propiedad más que el potencial comprador, es decir, el dueño de un inmueble se sube siempre al techo, y el futuro comprador permanece en el suelo. La propiedad simplemente modifica nuestra perspectiva. De repente, la posibilidad de retroceder a nuestro estado de pre-propiedad, pasa a representar una pérdida que no somos capaces de soportar. En referencia al comercial captador, tiene que tratar de ver cada transacción inmobiliaria, como si no se representara al propietario, marcando cierta distancia con el valor que me interesa sobre la propiedad. En referencia al comercial vendedor, hay que tener en cuenta, que los clientes compradores normalmente no eligen el valor de los inmuebles en términos absolutos, sino que se fijan, en la ventaja relativa de un inmueble en relación con otro, y estiman su valor en función de ello, ya que la mayoría de los clientes compradores, no saben lo que quieren si no lo ven en su contexto (personal, familiar, profesional, etc.), por lo que siempre se observa el valor de los inmuebles en relación con los otros.

Para lo anterior es importantísimo crear un modelo de valoración inmobiliaria, de fácil elaboración, manejo y uso, que los profesionales inmobiliarios, tanto vendedores como captadores, utilicen de manera asidua, con el que puedan tener argumentos de venta, y puedan educar a sus respectivos clientes, para llegar al objetivo final marcado, que no es otro que la venta final del inmueble comercializado. Esta herramienta de valoración, será utilizada más por un comercial que por otro (vendedor o captador), en función si el mercado va a la baja (situación actual), o al alza (anterior a la crisis), pero siempre será utilizado por los dos tipos (vendedor y captador). El modelo desarrollado y obtenido, en esta investigación, con la muestra utilizada, hace muy homogénea la variable independiente (metros cuadrados construidos con comunes según catastro), se correlacionan muy bien las variables independiente y dependiente, y es muy representativo para la obtención de la variable dependiente (repercusión, es decir, euros entre metros cuadrados construidos con comunes según catastro), por lo que queda argumentada su validez para futuros estudios de valoración, siguiendo los diez pasos necesarios para desarrollar la metodología aplicada y desarrollada, para el estudio de la valoración final del inmueble a valorar, en esta Tesis Doctoral. Para la consecución de

este modelo, se han utilizado diferentes muestras e individuos ha valorar (inmuebles, con similares resultados al explicado aquí), refiriéndome a un solo ejemplo en esta Tesis Doctoral (modelo empírico).

En definitiva una vez desarrollada esta Tesis Doctoral, puedo decir que el objetivo principal marcado por esta, se cumple, siempre y cuando se utilicen todas las recomendaciones y las herramientas de valoración desarrolladas en ella (gestión única a aplicar), de una manera coherente y profesional.

Para finalizar, y como idea que resume toda la tesis doctoral, se puede asegurar, que “un buen negocio se consigue con un buen intermediario”, o lo que es lo mismo, no existiría un buen negocio, si detrás no ha habido antes un buen intermediario.

BIBLIOGRAFIA CONVENCIONAL

ACCION EMPRESARIAL (2007): “Forjadores de líderes”. Ed. Lid Editorial. Madrid (España).

AGUADO, M. y JIMENEZ, A. (2009): “Employer Branding. La gestión de las marcas para atraer y retener talento”. Ed. Almuzara. Córdoba (España).

ALASTRUEY, R. (2010): “El Networking”. Ed. Editorial UOL. Barcelona (España).

ALLEN, D. (2006): “Organízate con eficacia”. Ed. Urano. Barcelona (España).

ARIELY, D. (2008): “Las Trampas del deseo”. Ed. Editorial Ariel. Barcelona (España).

ARTHUR ANDERSEN. (1991): “Como mejorar la gestión de las pymes”. Ed. Área Editorial. Madrid (España).

BALLESTERO, E. y RODRÍGUEZ, J.A. (1999): “El precio de los inmuebles urbanos”. Ed. Editoriales DOSSAT 2000. Madrid (España).

BAÑEGIL, T. y MIRANDA, F. (2002): “Nuevas claves para la dirección estratégica”. Ed. Ariel Economía. Madrid (España).

BARQUERO, J. (2007): “Gran enciclopedia de la dirección de empresas-dirección de comunicación”. Ed. Mc Graw-Hill/Interamericana de España. Madrid (España).

BARRERO, M. (2003): “Guía para invertir en el mercado inmobiliario”. Ed. Inversor Ediciones. Madrid (España).

- BELTRI, F. (2000): “Aprender a negociar”. Ed. Ediciones Paidós. Barcelona (España).
- BERCOFF, M.A. (2005): “El arte de la negociación: el método Harvard en 10 preguntas”. Ed. Deusto. Barcelona (España).
- BERMEJO, M. (2008): “Hacia la empresa familiar líder una visión practica y optimista”. Ed. Prentice Hall. Bilbao (España).
- BERNSTEIN, A.J. (2001): “Vampiros emocionales”. Ed. EDAF. Madrid (España).
- BETA CAPITAL & MEES PIERSON (2003): “Manual de Family Office”. Ed. Inversor Ediciones. Madrid (España).
- BLANCO, J. (2007): “La externalización de la formación en las empresas”. Ed. Pearson Educación. Madrid (España).
- BLAS, L. (1992): “Negociar y gestionar conflictos”. Ed. Hércules Hispano-Seguros Argentaria. Segovia (España).
- BORONAT, D. y PALLARES, E. (2009): “Vender más en Internet”. Ed. Alienta-Gestión 2000. Barcelona (España).
- BRAMS, S. y TAYLOR, A. (2002): “La solución ganar-ganar. Una técnica de negociación”. Ed. Ariel Social. Barcelona (España).
- BREALEY, R. y MYERS, S. (2ª edición 1991): “Fundamentos de financiación empresarial”. Ed. Mc Graw Hill. EEUU.
- BUENO, E., CRUZ, I. y DURAN, J. (1994): “Economía de la Empresa”. Ed. Pirámide. Madrid (España).
- BUENO, E., SOLA, M. y LOPEZ, E. (2005): “Estrategias en el mundo inmobiliario”. Ed. Díaz de Santos. México.

BUCHHOLZ S., ROTH T. (1992): “Cómo Crear un equipo de Alto Rendimiento en su Empresa”. Ed. Atlántida. Buenos Aires (Argentina).

CAPARROS, S., ALVARELLOS, R. y FERNANDEZ, J. (6ª edición 2003): “Manual de gestión inmobiliario”. Ed. Colegio de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos. Madrid (España).

CARDONA, P. y GARCIA, L. (2005): “Como desarrollar las competencias de liderazgo”. Ed. Eunsa. Pamplona (España).

CELAYA, J. (2008): “La empresa en la Web 2.0”. Ed. Alienta. Madrid (España).

CHEESE, P., THOMAS, R.J. y CRAIG, E. (2008): “La organización basada en el talento. Estrategias para un mundo global, gestión del talento y alto rendimiento”. Ed. Pearson. Madrid (España).

CINCO DIAS (2008): “Manual de gestión de la Responsabilidad Social Empresarial). Ed. Cinco Días. Madrid (España).

COSTA, M., GALEOTE, M. y SEGURA, M. (2004): “Gran enciclopedia de la gestión empresarial-habilidades directivas I”. Ed. Mc Graw-Hill/Interamericana de España. Madrid (España).

COVEY, S. (2010): “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”. Ed. Paidós. Barcelona (España).

CROWLEY, K. y ESTER, K. (2008): “Trabajar contigo me está matando”. Ed. La Esfera de los Libros. Madrid (España).

DE BONO, E. (2007): “El rey de la creatividad”. Internet. www.edwarddebono.com. EEUU.

DEL CASTILLO, A. (2009): “18 axiomas fundamentales de la investigación de mercados”. Ed. Netbiblo. La Coruña (España).

ESCALERA, G., PASCUAL, M. y SUNDARDAS, A. (2005): “Los nuevos pilares de la gestión del conocimiento”. Ed. Universitas Internacional. Madrid (España).

ESCUADERO, A. (1995): “Marketing inmobiliario: métodos y técnicas de investigación”. Ed. CISS. Valencia (España).

ESCUADERO, A. (3ª edición 1995): “Métodos y técnicas de comercialización”. Ed. CISS Especial directivos. Valencia (España).

ESCUADERO, A. (5ª edición 1995): “Métodos y técnicas de investigación–marketing inmobiliario”. Ed. CISS Especial directivos. Valencia (España).

ESCUADERO, A. (9ª edición 1998): “La venta de promociones inmobiliarias”. Ed. CISS Especial directivos. Valencia (España).

EUROLIBER. (1995): “Enciclopedia de dirección y administración de empresas”. Ed. Orbis. Barcelona (España).

FABRA, L.A. (2005): “Valoración de los bienes inmuebles e impacto económico en la empresa”. Ed. Ministerio de Economía y hacienda, Centro de Publicaciones, Secretaria General Técnica, Subdirección General de Información, Documentación y Publicaciones. Madrid (España).

FANNING, P., MACKAY, M. y DAVIS, M. (1995): “El libro de las técnicas de comunicación”. Ed. RCR Ediciones. Madrid (España).

FARACHE, L. (2007): “Los diez pecados capitales del jefe”. Ed. Almuzara. Cordoba (España).

FARACHE, L. (2007): “Marketing Director”. Internet. www.mdirector.com. Madrid (España).

FERNANDEZ, P. (2009): “Homo Seductor”. Ed. Netbiblo. La Coruña (España).

FERNANDEZ-ACEITUNO, J. (2011): “Gestión en tiempos de crisis”. Ed. Deusto. Barcelona (España).

FERNANDEZ-ARAOZ, C. (2008): “Rodéate de los mejores”. Ed. Lid. Madrid (España).

FERRE, J. (1997): “Investigación de mercados estrategia: como utilizar de forma inteligente la información de los estudios de mercado”. Ed. Gestión Zodo. Madrid (España).

FORNEAS, J.R. (2009): “Outsourcing”. Ed. Netbiblo. La Coruña (España).

FOSTER, S.T. Junior. (2007): “Liderazgo”. Internet. www.fundece.org. Buenos Aires (Argentina).

FRANCH, J.J. (1990): “Fundamentos del Valor Económico”. Ed. Unión Editorial. Madrid (España).

GALAN, R. y ESCUDERO, J. (2009): “El error positivo. Atrévete a equivocarte”. Ed. Editorial planeta. Barcelona (España).

GARCIA, A. (1998): “Valoración Inmobiliaria”. Ed. Agrícola Española. Madrid (España).

GARCIA, F. y ESCARABAJAL, D. (2006): “La profesión inmobiliaria en USA”. Ed. UCI. Madrid (España).

GARCIA, J.V. (2009): “Gestión de la innovación empresarial”. Ed. Netbiblo. La Coruña (España).

GARRIDO, S. (1997): “Instrucciones y metodología para la elaboración, análisis y presentación de trabajos”. Ed. Universitas. Madrid (España).

GÓMEZ-POMAR, J. (1991): “Teoría y técnicas de negociación”. Ed. Ariel. Barcelona (España).

GONZALEZ, J. y SAGÜES, M. (1992): “Conceptos sobre control de gestión”. Ed. Servicio de Publicaciones Económicas. Madrid (España).

GOULD, S.P. y FERGUSON, C.E. (1975): “Teoría macroeconómica”. Ed. Fondo de Cultura Económica. México.

GREENSPAN, A. (2008): “La era de las turbulencias: aventuras de un mundo nuevo”. Ed. Ediciones B. Barcelona (España).

GRUPO HARPER & LINCH ESPAÑA. (1992): “Management estratégico y recursos humanos”. Ed. Gaceta de los Negocios. Madrid (España).

GSCHWANDTNER, G. (2007): “Manual del gerente de ventas”. Ed. Mc Graw-Hill/Interamericana de España. México.

GUTTMAN, H.M. (2007): “Los 10 básicos de la calidad”. Internet. www.fundece.org. Buenos Aires (Argentina).

HAMEL, G. y BREEN, B. (2008): “El futuro del management”. Ed. Ediciones Paidós Ibérica. Barcelona (España).

HINDLE, T. (1998): “La negociación eficaz”. Ed. Grijalbo. Barcelona (España).

HUNSAKER, P. y ALESSANDRA, T. (2010): “El nuevo arte de gestionar equipos”. Ed. Deusto. Barcelona (España).

JACKSON, B. (2002): “Gurús anglosajones: verdades y mentiras”. Ed. Ariel Empresa Management. Barcelona (España).

KANTER, R.M. (2006): “Confianza”. Ed. Granica. Buenos Aires (Argentina).

KOTLER P., KARTAJAYA H. y SETIAWAN I. (2011): “Marketing 3.0”. Ed. LID Editorial Empresarial. Madrid (España).

LEFCOVICH, M. (2000): “Preguntas y respuestas sobre reingeniería de procesos”. Internet. www.monografias.com. Buenos Aires (Argentina).

LIDSTONE, J. (1992): “La motivación del equipo de ventas”. Ed. Ediciones Deusto. Bilbao (España).

LOPEZ, P. y PORTOCARRERO, F. (2009): “Técnicas avanzadas de negociación”. Ed. Netbiblo. La Coruña (España).

LUQUE, T. (2000): “Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados”. Ed. Pirámide. Madrid (España).

MARQUEZ, M. y BARBAT, J. (2006): “Gran enciclopedia de la gestión empresarial-liderazgo II”. Ed. Mc Graw-Hill/Interamericana de España. Madrid (España).

MARTI, J. (1990): “La financiación mediante capital riesgo”. Dpto. Economía Financiera, Universidad Complutense de Madrid. Madrid (España).

MICHAELSON, G. (2004): “Gran enciclopedia de la gestión empresarial-estrategia I”. Ed. Mc Graw-Hill/Interamericana de España. Madrid (España).

MILES, L.D. (1970): “Análisis del Valor”. Ed. Ediciones Deusto. Bilbao (España).

MITCHELL, J. (1ª edición 2008): “¡Abrácelos!”. Ed. Alienta Editorial. Barcelona (España).

MOISSON, M. (1978): “Estudios de mercado y promoción de ventas”. Ed. Deusto Ediciones. Bilbao (España).

MONCHON, F., RAMBLA, A., SANCHEZ, F., DE LA PEÑA, J. y VIVERO, V. (2007): “Gran enciclopedia de la gestión empresarial-Management I”. Ed. Mc Graw-Hill/Interamericana de España. Madrid (España).

MONCHON, F., RAMBLA, A., SANCHEZ, F., DE LA PEÑA, J. y VIVERO, V. (2007): “Gran enciclopedia de la gestión empresarial-Management II”. Ed. Mc Graw-Hill/Interamericana de España. Madrid (España).

NEWBOLD, P. (1997): “Estadística para los negocios y la economía”. Ed. Prentice Hall. Madrid (España).

NIERENBERG, G. (1994): “El negociador completo”. Ed. Noriega Editores. México.

OGLIASTRI, E. (1992): “El sistema japonés de negociación”. Ed. Mc Graw-Hill. México.

OLCESE, A., ALFARO, J. y RODRÍGUEZ, M.A. (2008): “Manual de la empresa responsable y sostenible”. Ed. McGraw Hill. Madrid (España).

ONTALBA, R.H. (2009): “Gestión de la publicidad”. Ed. Netbiblo. La Coruña (España).

ORTEGA, E. (1992): “Manual de investigación comercial”. Ed. Pirámide. Madrid (España).

OVEJERO, A. (2004): “Técnicas de negociación: cómo negociar eficaz y exitosamente”. Ed. McGraw-Hill. Madrid (España).

PALACIOS, J. (2009): “Técnicas avanzadas de negociación”. Ed. Netbiblo. La Coruña (España).

PEDRET, R. (2000): “La investigación comercial como soporte del marketing”. Ed. Deusto Ediciones. Bilbao (España).

PEREZ, E. y RODRIGO, B. (1998): “Política de compensación y protección de los recursos humanos”. Ed. Ediciones Pirámide. Madrid (España).

PEREZ, E. y RODRIGO, B. (2002): “La dirección de los recursos humanos”. Ed. Ediciones Pirámide. Madrid (España).

PETERS, T. (2010): “50 claves para hacer de usted una marca”. Ed. Deusto. Barcelona (España).

PORTOCARRERO, F. y GIRONELLA, N. (2009): “Correos electrónicos eficaces”. Ed. Netbiblo. La Coruña (España).

RAMPERSARD, H. (2003): “Gran enciclopedia de la gestión empresarial-habilidades directivas II”. Ed. Mc Graw-Hill/Interamericana de España. Madrid (España).

REICHHELD, F.F. (2002): “El Efecto Lealtad”. Ed. Ariel Empresa Recursos Humanos. Barcelona (España).

RIBEIRO, L. (1997): “El éxito no llega por casualidad”. Ed. Urano. Barcelona (España).

ROCA, J. (1989): “Manual de valoraciones inmobiliarias”. Ed. Ariel Economía. Barcelona (Barcelona).

ROMERO, M. (1993): “La valoración inmobiliaria”. Ed. Aranzadi. Pamplona (España).

RUSSELL, E. (2010): “Fundamentos de Marketing”. Ed. Index Book. Barcelona (España).

SAAVEDRA, I. (1998): “Planificación y selección de recursos humanos”. Ed. Ediciones Pirámide. Madrid (España).

SANTESMASES, M. (1992): “Marketing. Conceptos y Estrategias”. Ed. Ediciones Pirámide. Madrid (España).

SARABIA, F. (1999): “Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas”. Ed. Pirámide. Madrid (España).

SCOTT, C.D., JAFFE, D.T. (1994): “Empowerment: Cómo otorgar poder y autoridad a su equipo de trabajo”. Ed. Grupo Editorial Iberoamérica. México.

SOLER, P. (1990): “Investigación motivacional en marketing y publicidad”. Ed. Deusto Ediciones. Bilbao (España).

SMITH, D.M. (2010): “Cómo dirigir y animar reuniones de trabajo”. Ed. Deusto. Barcelona.

SUAREZ, A. (2005): “Decisiones optimas de inversión y financiación en la empresa”. Ed. Pirámide. Madrid (España).

SUAREZ, A. (2011): “Ha llegado la hora de montar tu empresa”. Ed. Deusto. Barcelona (España).

THOMSON ARANZADI. (2ª edición 2005): “Gestión Inmobiliaria”. Ed. Adams y Aranzadi. Madrid (España).

TROUT, J. y PERALBA, R. (2004): “Gran enciclopedia de la gestión empresarial-estrategia II”. Ed. Mc Graw-Hill/Interamericana de España. Madrid (España).

VAZQUEZ, R., BELLO, L. y TRESPALAIKOS, J. (1996): “Investigación de mercados y estrategia de marketing”. Ed. Civitas Ediciones. Madrid (España).

VIDAL, I. (2004): “Como conquistar el mercado con una estrategia CRM”. Ed. FC Editorial. Madrid (España).

VILASECA, B., FERNANDEZ, D., DELGADO, J., PASTOR, J., SALADO, L., JIMENEZ, L., ALVAREZ, P., HIDALGO, S., GARCIA, T. y BUCHHOLZ, Y. (2007): “Gran enciclopedia de la gestión empresarial-liderazgo I”. Ed. Mc Graw-Hill/Interamericana de España. Madrid (España).

VILALLONGA, M., ALCAIDE, F. y CASADO, J. M. (2003): “Coaching Directivo: desarrollando el liderazgo, fundamentos y práctica del Coaching”. Ed. Ariel. Madrid (España).

VILALONGA, M. y FERNANDEZ, J. (2005): “Progreso Directivo y Coaching Empresarial”. Ed. Eunsa. Madrid (España).

VILLASANTE, C. (2011): “MLS en España. Una realidad vista desde blogs inmobiliarios”. Ed. Editorial online Bubok. España.

VIRGILI P. y WALLOVITS J. (2011): “La reconciliación con el consumidor”. Ed. Empresa Activa. Barcelona (España).

ZEUS, P. y SKIFFINGTON, S. (2005): “Gran enciclopedia de la dirección de empresas-dirección de recursos humanos I”. Ed. Mc Graw-Hill/Interamericana de España. Madrid (España).

PAGINAS WEB

www.abc.es. ABC periódico electrónico S.L.U.. España.

www.absi.es. Associació Balear de Serveis Immobiliaris o Asociación Balear de Servicios Inmobiliarios. España.

www.acegi.net. Asociación Empresarial Canaria de Gestores Inmobiliarios. España.

www.aceras.org. Acciones éticas y responsabilidad social. España.

www.adpime.com. Soluciones tecnológicas para una gestión excelente en la PYME. España.

www.aegi.org. Asociación Empresarial de Gestión Inmobiliaria. España.

www.agentsonline.net. Red social de agentes de bienes raíces. EEUU.

www.atomsmasher.org. Presentaciones gráficas. EEUU.

www.aulafacil.com. Cursos gratis online. España.

blog.interval-group.com. Agencia inmobiliaria en Cataluña. España.

blogresponsable.com. Espacio de opinión y debate sobre la actualidad y el fondo sobre la responsabilidad social corporativa. España.

bloqsdelagente.com. Espacio de opinión sobre decoración de interiores. España.

www.bpi-group.com. Consultora de recursos humanos y management. Internacional.

www.bsr.org. Responsabilidad empresarial. EEUU y Asia.

www.bubok.com. Editorial online. España.

www.catastro.meh.es. Oficina virtual del catastro, organismo dependiente del Ministerio de Economía y Hacienda de España. España.

www.cef.es. Centro de estudios financieros. España.

www.cgac.es. Colegio de Agentes Comerciales de España. España.

www.ciao.es. Red social de precios de productos y servicios. Europa.

www.cincodias.com. Periódico electrónico económico. España.

www.consejocoapis.org. Consejo General de los Colegios Oficiales de API de España. España.

www.csi.map.es. Consejo Superior de Administración Electrónica. España.

www.csreurope.org. Red de negocios europea para la RSE. Europa.

ec.europa.eu/eurostat. Estadísticas de población y económicas de la Unión Europea. Europa.

www.ecodes.org. Ecología y desarrollo. España.

www.edelmandigital.com. Comunicación digital. EEUU.

www.edwarddebono.com. Edward De Bono, profesor de gestión y pensador. EEUU.

www.eleconomista.es. Portal financiero. España.

www.elmundo.es. Periódico electrónico. España.

www.elpais.com. Periódico electrónico. España.

www.empresa.org. Responsabilidad social empresarial en las Américas. Chile.

www.estudio-pymes.com. Estudios comerciales. España.

www.eurotalent.es. Empresa de servicios de gestión empresarial. Europa.

www.expansion.com. Periódico electrónico económico. España.

www.expertosinmobiliarios.es. Asociación Profesional de Expertos Inmobiliarios. España.

www.facebook.com. Red social. Internacional.

www.flowtown.com. Marketing en redes sociales. EEUU.

www.fotocasa.es. Portal inmobiliario. España.

www.fundece.org. Fundación Empresaria para la Calidad y la Excelencia. Argentina.

www.gilmar.es. Agencia inmobiliaria en Madrid y Costa del Sol. España.

www.hoovers.com. Información de empresa e industria. Internacional.

www.hudson.com. Recursos humanos. Internacional.

www.idealista.com. Portal inmobiliario. España.

www.imf.org. Fondo Monetario Internacional. EEUU.

www.ine.es. Instituto Nacional de Estadística de España. España.

www.infocalidad.net. WEB profesional del aseguramiento de la calidad y la mejora continua. España.

www.iniciativasnet.com. Ideas y estrategias de negocio. España.

www.inmobiliarios20.com. Red social profesionales inmobiliarios. España.

www.inmodiario.com. Periódico electrónico inmobiliario. España.

www.intereconomia.com. Portal de noticias económicas. España.

www.internetworldstats.com. Uso de Internet por países. Internacional.

www.irs.gov. Internal Revenue Service o Servicio de Inspección Fiscal de EEUU. EEUU.

www.kemp.es. Consultoría y formación. España.

www.larazon.es. Periódico electrónico. España.

www.linkedin.com. Red social profesional. Internacional.

www.madrid.es. Ayuntamiento de Madrid. España.

www.madridexcelente.com. WEB de Certificación de la Calidad Empresarial de la Comunidad de Madrid. España.

www.mdirector.com. Herramienta de gestión de marketing. España.

www.mercadeo.com. Revista digital sobre ventas. España.

www.monografias.com. Web de documentos y publicaciones. España.

www.mriplus.com. Información sobre medios, marcas y categorías de productos. Internacional.

www.naeba.org. Organización Nacional de Agentes del Comprador. EEUU.

www.ncrec.state.us. Real State Commision o Comisión Estatal Inmobiliaria de EEUU. EEUU.

www.noticias.juridicas.com. Noticias jurídicas. España.

www.ottowalter.com. Consultoría de desarrollo competitivo. España.

www.peplematters.es. Consultoría de gestión de personas. España.

www.realtor.org. National Association of Realtors o Asociación de Agentes de Bienes Raíces de EEUU. EEUU.

www.remax.com. Agencia inmobiliaria. EEUU.

www.responsables.biz. Consultora de sostenibilidad y responsabilidad corporativa. España.

www.revistainmobiliarios.com. Revista profesionales inmobiliarios. España.

www.revista-sinergia.com. Contenidos académicos. España.

www.richarwiseman.com. Página oficial del investigador y profesor de psicología Richar Wiseman. Reino Unido.

www.rics.org. Principal organismo mundial de normas internacionales de valoración que emite su certificación. Internacional.

www.rseonline.com.ar. Responsabilidad social. Argentina.

www.tuenti.es. Red social. Internacional.

www.twitter.com. Red social. Internacional.

www.warc.com. Información de estudios de casos de marcas/categorías. Internacional.

www.wbcsd.org. Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible. Internacional.

www.webopedia.com. Diccionario online gratuito para las palabras, frases y abreviaturas que están relacionados con la informática e Internet. Internacional.

www.wikipedia.org. Enciclopedia electrónica. Internacional.

www.wilsonlearning.es. Wilson Learning y ES Research Group. Gestión de personas. Internacional.

www.xing.com. Red social profesional. Internacional.

