

Manual del Corredor Profesional Inmobiliario



Lic. Mario Gómez

Prólogo: Prof. Julio Valente

BIENES
RAICES
ediciones
BRE



Lic. Mario Gómez

Graduado en Ciencias Económicas en la Universidad Nacional de La Plata. Es, asimismo, Corredor y Martillero Universitario (Diploma de Honor ICI-UM).

Obtuvo un MBA en el IAE (Universidad Austral); fue becado por el Gobierno italiano, para realizar un máster en Finanzas en la Università degli Studi di Siena (Italia) y becado por el Gobierno mexicano y por la OEA, obtuvo un Diplomado en Proyectos de Inversión dictado por la OEA en Ciudad de México.

En la actualidad, es titular de Le Bleu Negocios Inmobiliarios. Anteriormente, ha sido Director de Toribio Achával y se desempeñó en Galicia Capital Markets, empresa del Grupo Banco de Galicia dedicada al Mercado de Capitales y Financiación de Proyectos de Inversión. Director de Estancias Golf Club SA (2013-15).

Es Director de la Especialización de Desarrollo de Emprendimientos Inmobiliarios del Instituto de Capacitación de la Cámara Inmobiliaria Argentina. Asimismo, es docente del MDI, Máster en Dirección de Empresas Constructoras e Inmobiliarias de la Universidad Politécnica de Madrid y Profesor visitante del IAE. Ha participado en cursos y seminarios en el país y en el exterior como expositor, ponente e invitado.

Fue reconocido por la Corporación de Rematadores con el Premio Taquini en 1999. Forma parte del Consejo Directivo de Colegio Único de Corredores Inmobiliarios de la Ciudad de Buenos Aires (CUCICBA) teniendo a su cargo la comisión de Capacitación.



Construyendo mentes para cerrar negocios™

La editorial de Real Estate más importante de Latinoamérica

Lic. Mario Gómez

Manual del Corredor Profesional Inmobiliario



Consulte nuestra página web: www.brediciones.com,
donde encontrará información de otros títulos de BRE® - Bienes Raíces Ediciones.

Gómez, Mario

Manual del corredor profesional inmobiliario / Mario Gómez. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires
BRE - Bienes Raíces Ediciones, 2016.

576 p. ; 24 x 16 cm.

ISBN 978-987-1630-31-8

1. Empresa Inmobiliaria. 2. Venta de Inmuebles. I. Título.

CDD 333.332Manual del corredor profesional inmobiliario

Mario Gómez

Primera edición.

© BRE® - Bienes Raíces Ediciones, 2016 - info@brediciones.com

Roosevelt 2445, 3.ºA - C1428BOJ - Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Directores: Darío Sokolowski / Silvano José Geler

Arte de tapa: Adrián Levy

Diagramación: Matías Di Julio

Edición y corrección: Marisol Rey

ISBN 978-987-1630-31-8

Queda hecho el depósito que previene la Ley 11.723

Impreso en la Argentina - Printed in Argentine

Producción gráfica realizada por Talleres Gráficos Elías Porter, Plaza 1202, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, Agosto 2016.

Todos los derechos reservados. Bajo las sanciones establecidas en las leyes, queda rigurosamente prohibida, sin autorización escrita de los titulares del copyright, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

La dinámica de la actualidad requiere cada vez mayores competencias.
Estamos definitivamente en la era del conocimiento.

En un mundo cada vez más competitivo sólo los innovadores podrán
marcar la diferencia.

Cultivar, ampliar y sistematizar el saber del idóneo para transformarlo
en una práctica profesional es el desafío al que se enfrenta el mercado
inmobiliario.

Para acompañar ese proceso, entre nuestros autores hemos reunido a
profesionales de reconocida trayectoria y amplia labor en la tarea de
formación de nuevos profesionales.

Generar herramientas útiles para el ejercicio profesional
de las actividades relacionadas con el mercado de bienes raíces es
la meta que nos hemos propuesto desde BRE.

Métodos de trabajo, propuestas innovadoras para generar proyectos y las
más actuales tendencias del mercado inmobiliario... entre nuestros libros
usted encontrará respuestas a sus necesidades de formación y crecimiento.

Para más información sobre nuestras
publicaciones, visítenos en:

www.brediciones.com



ÍNDICE

Introducción	27
---------------------------	-----------

Capítulo 1: Preparación del corredor profesional y puesta en marcha de la inmobiliaria

1.1 Preparación del corredor profesional.....	41
1.1.1 Servicio intangible	44
1.1.2 La promesa	50
1.1.3 Generación de confianza.....	51
1.1.4 Perfil del corredor inmobiliario	54
1.1.5 Modelo de calidad de atención al cliente.....	57
1.1.6 Propuesta de valor	66
1.1.7 Tangibilización del servicio	67
1.1.8 Buenas prácticas inmobiliarias	71
1.2 Puesta en marcha de la actividad inmobiliaria	75
1.2.1 Emprendedor o ser empleado	75
1.2.2 Visión.....	76
1.2.3 Misión	79
1.2.4 Valores	83
1.2.5 Visión, misión y valores: punto fundacional.....	84
1.2.6 Profesión, profesionalismo y ética profesional	86

1.2.6.1 Trabajo profesional	88
1.2.6.2 Ética profesional	93
1.2.7 Sociedades de corredores	95
1.2.8 Plan de negocios.....	97
1.2.8.1 Estructura de un plan de negocios	100
1.2.8.2 Síntomas de que llegó la hora de crecer	106
1.2.8.3 Recomendaciones para la presentación del plan de negocios	114
1.2.8.4 Revisar periódicamente el plan de negocios.....	117
1.3 Captación de clientes y propiedades.....	120
1.3.1 <i>Farming</i> : trabajar un área de cultivo barrial	121
1.3.2 Trabajar construyendo relaciones	130
1.3.2.1 Desarrollar la esfera de influencia personal	140
1.3.2.2 Buscar y relacionarse con grupos de afinidad.....	148
1.3.3 Elegir a nuestros clientes	149
1.4 Cierre del capítulo: salir de la zona de confort.....	154

Capítulo 2: La tasación como herramienta de captación

2.1 Alcance	159
2.2 Todo comienza por una buena tasación.....	162
2.3 Precio y valor	163
2.3.1 El valor de realización que surge de la tasación.....	165
2.3.2 El valor inicial de oferta al mercado (o <i>asking price</i>)	167
2.3.3 El valor de acuerdo a la apreciación del comitente.....	168
2.4 Tasación: la clave está en el proceso	168
2.5 Estudio del mejor uso posible	178
2.6 Métodos de tasación	181
2.6.1 Método de valuación por comparables.....	183
2.6.1.1 Tres temas para tener en cuenta.....	185
2.6.1.2 La elección de los valores en la valuación por comparables.....	192
2.6.1.3 Dos métodos cuantitativos de homogeneización	193
2.6.2 Método de valor de reposición.....	202
2.6.2.1 Valuación del terreno.....	203
2.6.2.2 Valuación de las construcciones.....	205

2.6.2.3 Depreciación acumulada.....	206
2.6.2.4 Deducción de la depreciación acumulada del costo de la edificación para llegar al costo de la edificación depreciado.....	212
2.6.2.5 Adición del precio de la tierra al costo de la edificación depreciado, para llegar al valor del inmueble.....	215
2.6.3 Método de los flujos de fondos descontados.....	216
2.7 Cierre del capítulo: caso “el <i>Garage</i> de don Salo y sus hermanos”	222

Capítulo 3: Lograr la autorización exclusiva, objetivo primordial

3.1 En la senda hacia la autorización exclusiva	237
3.2 Autorización de venta o alquiler.....	238
3.2.1 Autorización exclusiva y no exclusiva	239
3.2.2 Elementos esenciales de la autorización de venta	253
3.2.3 Derechos y obligaciones de las partes	254
3.2.4 Honorarios.....	255
3.2.5 Algunos temas para tener en cuenta	256
3.3 Autorización de búsqueda.....	263
3.3.1 El servicio de <i>tenant rep</i>	263
3.3.2 <i>Request for proposal</i>	265
3.4 Cierre del capítulo	268

Capítulo 4: Manejo de propiedades y clientes

4.1 Alcance.....	271
4.2 Venta reactiva y venta proactiva	278
4.2.1 Venta reactiva	279
4.2.2 Venta proactiva.....	280
4.3 El ofrecimiento de los inmuebles	286
4.4 Comunicación.....	291
4.4.1 Cultivar la capacidad de comunicación	295
4.4.2 Internet	300

4.4.3 Marketing inmobiliario en Internet	305
4.4.4 Base de datos institucional.....	315
4.5 “Mostrar” inmuebles.....	318
4.6 Propietario y demandante ambos son nuestros clientes	330
4.6.1 Satisfacción del cliente propietario	331
4.6.2 Satisfacción del cliente inquilino o comprador, según el caso	332
4.7 Ofrecimiento de productos en <i>tenat rep</i>	332
4.8 Algunos casos que nunca está de más conocer.....	334
4.9 Cierre del capítulo	338
APÉNDICE: La comunicación inmobiliaria en tiempos del marketing digital.....	340

Capítulo 5: La reserva, redacción y previsiones para evitar problemas

5.1 Alcance.....	355
5.2 Concepto.....	356
5.3 El círculo virtuoso de la reserva bien tomada	359
5.3.1 Llegó el momento de hacer una oferta	359
5.3.2 Los tres pasos de la reserva bien tomada.....	361
5.3.2.1 Primero: se toma la reserva.....	362
5.3.2.2 Segundo: se logra a la aceptación del propietario.....	362
5.3.2.3 Tercero: notificación del reservante.....	363
5.4 Estructura de la reserva	365
5.5 Cierre del capítulo	365

Capítulo 6: Negociación y “cierre” de operaciones

6.1 Alcance.....	371
6.2 ¿Arte o ciencia?	373
6.2.1 Usos y costumbres	374
6.2.2 ¿Cuánto cuesta un paraguas?.....	374
6.3 El proceso de negociación inmobiliaria.....	378
6.3.1 La oferta inicial del comprador	380
6.3.2 La respuesta del propietario	382

6.3.3	La contraoferta	383
6.3.4	El cierre de la negociación.....	384
6.3.5	El acuerdo	384
6.4	Recomendaciones para el proceso de negociación	385
6.5	El decálogo de la negociación	387
6.6	El boleto de compraventa y la escritura	
	traslativa de dominio	394
6.6.1	El boleto de compraventa	394
6.6.2	Recomendaciones a la hora de redactar	
	el boleto de compraventa	397
6.6.3	Compra en comisión	399
6.6.4	Cesión del boleto de compraventa	400
6.6.5	Escrituración	400
6.7	Cierre del capítulo	404

Capítulo 7: Administración de alquileres

7.1	Alcance.....	409
7.2	Acerca del contrato de locación.....	411
7.2.1	Definición	411
7.2.2	Elementos esenciales del contrato de alquiler	412
7.2.3	Fianza en la locación.....	414
7.2.4	Confección del contrato	417
7.2.5	Depósito de garantía.....	418
7.2.6	Resolución anticipada.....	419
7.2.7	Convenio de desocupación	420
7.2.8	Otros temas de interés	422
7.3	Actividades previas a la firma del contrato.....	423
7.4	Actividades durante la vida del contrato.....	428
7.4.1	La correcta finalización del contrato de alquiler	432
7.4.2	La comunicación de la finalización	432
7.4.3	Antes de la terminación del alquiler.....	433
7.4.4	El momento de finalización del contrato de alquiler	434
7.4.5	Después de la terminación del alquiler.....	435
7.5	Actividades posteriores al vencimiento del contrato	436
7.6	Cierre del capítulo	437

Capítulo 8: Comercialización de emprendimientos

8.1 Introducción.....	441
8.1.1 El equipo de ventas en la comercialización de emprendimientos inmobiliarios.....	445
8.2 Identificación de oportunidades.....	448
8.2.1 El mercado de terrenos para emprendimientos.....	451
8.3 Comercialización de emprendimientos	462
8.3.1 La marca: cuando compra una unidad funcional de un emprendimiento ¿qué está comprando el cliente: marca de emprendimiento o marca de inmobiliaria?	467
8.3.2 Acompañar activamente hasta la escritura (que puede ocurrir años después)	473
8.4 Definición del producto inmobiliario	476
8.5 Segmentar la base de compradores para ver si el cliente tiene el “perfil”	480
8.5.1 Segmentación en el caso de emprendimientos de viviendas	482
8.5.2 <i>Scoring</i>	495
8.6 ¿Es el momento de mercado para el emprendimiento?	496
8.7 Evaluar el proyecto	498
8.8 El plan de marketing del emprendimiento	499
8.9 Estrategia de venta	504
8.10 Cierre del capítulo	516

Capítulo 9: El largo camino hacia la profesionalización

9.1 Introducción.....	521
9.2 Armado del equipo de colaboradores	522
9.2.1 El perfil del dependiente	527
9.2.2 La reunión de ventas: ámbito de negocios	529
9.3 Estrategia para áreas críticas	530
9.3.1 La respuesta está en tus manos (un cuento del padre Gabriel)	531
9.3.2 Las coyunturas menos favorables son cunas de grandes proyectos	533

441	9.4 Indicadores claves y revisión permanente	535
445	9.4.1 Indicadores claves: tablero de control.....	535
448	9.4.2 Revisión permanente: el buen	
451	hábito de cometer errores, el fracaso no existe	539
462	9.4.2.1 ¿Qué círculo preferimos?.....	539
	9.4.2.2 Rectificar el rumbo	540
	9.5 Servir clientes, el punto de partida.....	541
	9.6 Estrategias para el liderazgo.....	544
	9.7 Espíritu colaborativo.....	546
	9.8 Liderazgo interno, escuela para el liderazgo externo	547
467	9.9 Capacidad, trayectoria y vocación: liderazgo en la vida	549
473	9.10 Servicio posventa como sinónimo de agregar valor.....	551
476	9.11 Responsabilidad social empresarial (RSE)	557
	9.12 Cierre del capítulo	559
80	A modo de conclusión	561
	Bibliografía.....	569

¡Gran cosa es el amor!

Un bien *inmenso*, ciertamente; es *lo único* que hace ligero cuanto es penoso, y hace que se sufra con ánimo igual todo lo desigual. Porque lleva el peso sin sentirlo, y todo lo amargo lo torna dulce y sabroso.

El amor nos empuja a llevar a cabo *grandes empresas* y nos mueve a desear siempre *lo más perfecto*.

El amor, de suyo impetuoso, tiende hacia las *cumbres*, y no consiente con las cosas rastreras que lo detienen.

El amor aspira a ser *libre* y mantenerse ajeno a toda afición que pueda nublar su mirada interior.

No hay cosa más dulce que el amor; nada más fuerte, nada más alto y sublime; nada más vasto, ni más delicioso, ni más cumplido; no hay *nada mejor* en el cielo ni en la tierra.

El que ama corre, vuela y está poseído de la alegría; es libre y nada ni nadie es capaz de retenerlo en su carrera.

El amor no siente carga, ni hace caso de los trabajos. No se queja. Siempre vela. Y durmiendo, no se adormece; fatigado, no se cansa; angustiado, no se angustia; espantado, no se espanta; sino que como viva llama y ardiente luz, sale a lo alto y se remonta seguro.

Si alguno ama, conoce lo que dice esta voz.

AGRADECIMIENTOS

Escribir un libro es una tarea apasionante. El mayor apoyo es el de la propia familia. Tengo la fortuna de contar con la esposa más comprensiva del mundo. Mis hijos Bernardo, Esteban, Teresita, José, Juan Pablo y María Clara, a quienes redescubro día a día, y que son una fuente inagotable que me contagian el entusiasmo que necesito para la vida (incluyendo ponerme a escribir).

A mis socios Marcelo, Gonzalo, Julio y Ariel quiero agradecerles el apoyo incondicional y al resto del equipo de **Le Bleu Negocios Inmobiliarios** el esfuerzo por poner en práctica los conceptos, ideas y principios que están en este libro.

El prólogo del Prof. Julio Valente es una inmensa satisfacción ya que lo considero un verdadero maestro en el sentido pleno de la palabra. La enseñanza es uno de los trabajos más complicados hoy en día. Enseñar requiere conocimiento amplio de la disciplina que se dicta; entusiasmo, una forma de ser que atraiga a los estudiantes y un amor por el aprendizaje; conocimiento de tácticas de disciplina; manejo del aula y un deseo de dejar huella en las vidas de los que se está formando. Muchos de los conceptos que he tomado de él y están volcados en este libro, lo he adoptado porque creo que son la mejor forma de plasmar esas ideas en palabras. Por lo tanto, en muchos casos, las ideas no son mías, pero sin lugar a dudas, son las que reconocí como válidas.

Julio me ha dado lineamientos, apoyados en su experiencia el aula. Ha procurado que lleguemos al lector con el mejor libro posible. Ha brindado todo un bagaje inestimable de sapiencia práctica puesta al servicio de la actividad inmobiliaria.

Un reconocimiento a todos los que trabajan por la profesionalización del corretaje inmobiliario: a mis colegas del Colegio Profesional Inmobiliario de la Ciudad de Buenos Aires, particularmente a quienes comparten conmigo el Consejo Directivo y muy especialmente a todos los miembros de la Comisión de Capacitación que desde la creación del Colegio han hecho una apuesta fuerte, definitiva e irreversible por la jerarquización profesional. A ellos, mi afecto y mi plena concordancia por compartir este sueño.

A mis compañeros y amigos en la actividad docente, un reconocimiento especial al equipo que me acompaña en la Especialización en el Instituto de Capacitación Inmobiliaria: Alberto Reynaud, David Tisocco, Juan Carlos Franceschini, Graciela Alonso, Jimena Godino, Víctor Hernández, Iván Fernández, Fernando Sciarrotta, Miguel Mattera, Diego Casella y Marcelo Turret. A mis amigos de APPI, la asociación de los Directores de los Posgrados Inmobiliarios de Argentina y a los miembros del Grupo de Real Estate de la Asociación de Antiguos Alumnos del IAE, que hemos fundado hace ya once años.

Al equipo de Bienes Raíces Ediciones: a Marisol Rey, quien con una gran dedicación y paciencia ha editado este libro. Gracias a ella por su trabajo y su consejo. A Lucio Arrillaga, responsable comercial de la editorial por su creatividad al servicio de este libro y a Pablo Darini. A Adrián Levy y Matías Di Julio por el trabajo de diseño, y, por supuesto, a Darío Sokolowski y Silvano Geler por poner toda su fuerza emprendedora en este proyecto editorial.

Un agradecimiento especial debe ser para todos los lectores de libros anteriores que han enviado comentarios y sugerencias desde el primer ejemplar. Esas correcciones me han ayudado a mucho.

Finalmente, a vos lector de este libro. Si estás leyendo estas líneas en un libro impreso, te considero todo un héroe. Comprar un libro en papel (¡¡¡y luego leerlo!!!) es la mejor prueba de que apoyas la profesionalización indispensable para la actividad del corredor inmobiliario.

l. Ha
dado
de la

n del
io de
migo
de la
o una
al. A

ento
o de
arlos
Iván
rcelo
e los
Real
lado

gran
jo y
r su
atías
vano

ores
Esas

bro
ego
able



PRÓLOGO

PRÓLOGO

En 2003 me inicié como profesor en la Carrera Universitaria Técnico Superior en Negociación de Bienes (equivalente a Martillero y Corredor Público) en la Facultad Regional Buenos Aires de la Universidad Tecnológica Nacional me encontré que había un solo libro editado en Argentina que se adaptaba a los programas de la carrera. Años más tarde comenzaba la tarea de BRE Ediciones con la publicación de libros orientados al sector inmobiliario.

Hoy cuenta con 28 títulos, de los cuales Mario Gómez escribió nueve y el actual es el décimo. Agradezco y felicito la labor de Darío Sokolowski, fundador de BRE Ediciones, y de Mario Gómez que me han permitido ofrecer a los alumnos bibliografía de primera calidad.

Desde 2003 se han vivido tiempos de cambio en la actividad inmobiliaria: la consolidación de las carreras universitarias para poder matricularse como corredor inmobiliario o martilleros y la matriculación de muchos corredores dándole un marco institucional a la profesión.

Sin embargo, la matriculación ha sido una condición necesaria pero no suficiente. Todavía persisten malas prácticas en el ejercicio de la profesión inmobiliaria que es necesario corregir para lograr la profesionalización tan deseada y proclamada por todos los actores involucrados en la actividad.

Este *Manual del Corredor Profesional Inmobiliario* apunta a la profesionalización, a las buenas prácticas profesionales y a la excelencia.

Estamos en una actividad de servicio, el servicio inmobiliario es intangible ya que su resultado (comprar, vender o alquilar una propiedad) se obtiene al final del proceso. La intangibilidad genera incertidumbre en el cliente y para manejar esa incertidumbre el corredor realiza promesas de su servicio, el cliente creerá en las promesas de acuerdo a quien las hace.

El corredor inmobiliario deberá prepararse personalmente para generar confianza, reconociendo sus valores personales, adquiriendo habilidades sociales, habilidades emprendedoras y habilidades técnicas. Este manual le ayudará a hacerlo.

Cuando el cliente quiere saber de algo que no conoce lo “googlea”, obtiene información, aprende y exige. Varias veces han aparecido en la visita a un inmueble, probables compradores con una hoja de cálculos con propiedades resaltadas en colores sobre las características fundamentales de los inmuebles que estaban visitando.

Ya no se puede improvisar, ni envolver al cliente con las habilidades de la oratoria. *Hay que saber*. El saber es el que te convierte en experto, y el experto es el que tiene capacidad de influencia sobre el cliente, asesorándolo en forma conveniente.

Entiendo el proceso inmobiliario compuesto por tres etapas: la captación, la comercialización y la formalización.

Los Capítulos 1, 2 y 3 de este libro abordan la captación. El capítulo 1 trata de la preparación del corredor profesional, de la puesta en marcha de la actividad inmobiliaria y de la captación de clientes y de propiedades. El capítulo 2 describe la tasación del inmueble para ponerle el valor de comercialización, y el capítulo 3 cierra la etapa de captación con la obtención de una autorización de venta o alquiler en exclusividad.

Los Capítulos 4 y 5 detallan la etapa de comercialización, explicando las distintas formas de vender, la comunicación, el uso de Internet, la demostración de la propiedad y la relación con el propietario y el demandante. En el Capítulo 5 hace un pormenorizado análisis de la reserva de la propiedad.

Por su parte, el Capítulo 6 desarrolla la etapa de formalización, que generalmente comienza con un proceso de negociación originado por una contraoferta manifestada en la reserva. En esta etapa, el corredor acerca a las partes hasta lograr el cierre de la operación.

Luego, el manual presenta 3 Capítulos por fuera del proceso inmobiliario. El Capítulo 7 cuenta cómo organizar la administración de alquileres. El Capítulo 8 explica la comercialización de emprendimientos inmobiliarios “desde el pozo” o “sobre planos” como se conocen en el mundo de habla hispana. Por último, el Capítulo 9 describe los cuidados que hay que poner en la organización de la inmobiliaria.

La característica de un manual es que puede ser utilizado como un libro de consulta. Por lo tanto, se puede leer como cualquier libro o leyendo capítulos específicos que atiendan una necesidad particular del lector.

Lo felicito a Mario Gómez por este nuevo libro y por su perseverancia en la creación de material académico.

Aquí tienen una nueva herramienta para su caja de herramientas.

Prof. Julio Valente



INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Con mucho entusiasmo he tomado la escritura de este nuevo libro titulado *Manual del Corredor Profesional Inmobiliario*. He puesto el énfasis en tratar de presentar una obra con una orientación eminentemente práctica en la que se comuniquen los temas sin perder la simplicidad y la claridad que resultan indispensables para acercar al lector neófito.

Este año es especialmente significativo para mí, ya que se cumplen diez años desde que, por primera vez, Darío Sokolowski y Silvano Geler me invitaron a escribir un libro para **Bienes Raíces Ediciones**. Desde entonces, he escrito diez libros, cinco compartiendo la autoría con otros profesionales y cinco como único autor.

Escribir un libro en esta época es todo un desafío. Como sabemos, no existe una manera única de leer. Por el contrario, coexisten distintas modalidades de lectura que se definen –entre otros factores– a partir de las características y los intereses del lector, de la temática, de los objetos, de la finalidad y del ámbito de la lectura.

No leemos del mismo modo el diario antes de salir a la mañana, una novela o un libro de cuentos, la bibliografía indicada por un profesor para una unidad de una materia o los documentos que en ella serán objeto de análisis. Más

Además, el término manual manifiesta otro significado, porque con la palabra manual también podemos hacer referencia a aquel libro que recoge lo esencial, básico y elemental de una determinada materia, como puede ser el caso de las matemáticas, la historia, la geografía, en términos estrictamente académicos o también, es muy común, la existencia de manuales técnicos que vienen generalmente acompañando a aquellos productos que adquirimos y que requieren de su lectura y la observación de las recomendaciones que contienen antes de poner en funcionamiento los mismos.

Con este **manual** queremos ofrecer un libro que pretende, recurriendo a la didáctica, una exposición integral, objetiva y ordenada de conocimientos sobre nuestra disciplina y para ello adopta una estructura en progresivas subdivisiones (capítulos y apartados). Por otro lado, pretendemos dirigirnos tanto a un público especializado que desea profundizar en la materia como a nuevos profesionales y estudiantes de las carreras de formación profesional, por lo que hemos tratado de concebirlo con un lenguaje claro y accesible, abundando en precisiones, definiciones y datos. Nuestro objetivo —esperamos lograrlo—, es brindar información completa y exhaustiva acerca de esta disciplina.

El corretaje

La actividad del corredor es conocida desde antaño y sus primeras huellas pueden descubrirse en el Código de Hammurabi. Hay registros históricos de su existencia en el Antiguo Egipto. En Roma se la denominó con variadas expresiones como *"curritor"* y *"curraterius censales"*. En Francia se la conoció con un vocablo tomado del occitano o lengua *d'òc*, arcaico dialecto francés, *"courratier"* y de allí deriva la palabra *"corredor"*. En la Edad Media, también se reconoce la actividad del corredor, que fue reglamentada en Italia.

En la organización de los negocios en la actualidad, el corredor aparece como un profesional que dirige su actividad hacia la búsqueda de interesados en celebrar una contratación.

En un mundo cada vez más complejo y con cambios que se avecinan cada día, esta profesión se ha ido enriqueciendo con múltiples aristas que constituyen la vasta gama de servicios que este tipo de profesionales proveen.

El corredor, con su actividad, busca acercar a las personas interesadas en la conclusión de un contrato, a cambio de una contraprestación: los honorarios profesionales. Conecta entre sí a las partes, transmite las propuestas y contrapropuestas y luego son las partes las que, directa y personalmente, suscriben el contrato.

Es importante entender cabalmente el significado de “corredor público”, que intermedia entre la oferta y la demanda. Es un intermediario distinto de las partes y no defiende solo los intereses de una de ellas (como sí ocurre en el mandato), sino que intermedia en pos de que se concrete la operación. Lo importante es que estamos en presencia de un fedatario público, habilitado para ejercer la profesión.

El corretaje inmobiliario

Dentro del corretaje en general, encontramos al corretaje inmobiliario en particular.

El corretaje inmobiliario nace y se consolida con el comercio mismo y se ejerce como intermediación entre quien vende y quien compra. El corredor inmobiliario no vende públicamente como el martillero, sino que solamente acerca a las partes interesadas, las que concluyen entre sí el negocio, por contrato privado llamado “boleto de compra venta” (en este caso de un inmueble), percibiendo por ello honorarios profesionales.

Hay países donde el corretaje es libre y no tiene regulación (o simplemente se hace un curso de una semana). En cambio, en la Argentina la legislación vigente es clara en cuanto a la necesidad de profesionalización que abarca el estudio universitario y la matriculación en un Colegio de ley.

Del mismo modo, hay países donde no existe la actividad del notariado tal cual la conocemos en la Argentina. En la década del 90, desde el Gobierno Nacional se trató de implementar el **Sistema Torrens**, que es un sistema de registro de la propiedad propio del Derecho anglosajón. Es bien conocido que en muchos países anglosajones no existen los escribanos en las operaciones inmobiliarias (quienes han hecho negocios inmobiliarios, por ejemplo en los Estados Unidos, conocer perfectamente que es muy diferente el sistema de registración de inmuebles).

Este sistema se contrapone al sistema registral existente en varios países, denominado Sistema Notarial Latino, que tiene a un funcionario imparcial (el escribano) que actúa en la confección del acto o negocio jurídico, garantizando así la libre voluntad de los contratantes y la verificación de la documentación en cuanto a su valía y veracidad, lo que no ocurre en los sistemas anglosajones.

El Sistema Torrens aparece por primera vez en Australia en 1858, a instancias de su Primer Ministro, Sir Robert Torrens y de allí deriva su nombre.

Del mismo modo que en otros países se permite este sistema notarial, es también diferente el sistema de corretaje, donde existen “brókers” y “agentes” (estos últimos trabajan de modo independiente para esos “brókers”) algo sumamente habitual en los países anglosajones que ha sido llevado a otros países sin legislación específica sobre el tema.

La Argentina tiene una legislación diferente a la anglosajona en cuanto a aspectos notariales y también en cuanto a intermediación inmobiliaria: Por lo tanto, como no es aplicable el Sistema Torrens y hay que recurrir a un escribano público, tampoco es aplicable el sistema que existe en otros países como los Estados Unidos, donde son habituales los agentes inmobiliarios. En la Argentina, el corretaje inmobiliario es una profesión regulada por ley y solo puede ser ejercido por corredores matriculados. El agente inmobiliario es lisa y llanamente un ilegal en el ejercicio de la profesión.

La profesión del corredor inmobiliario se construye a partir de una sucesión de actos de corretaje: captar; tasar; publicar y ofrecer; redactar contratos, cláusulas y documentación; pedir informes; exhibir y mostrar inmuebles; tomar reservas; mediar en la negociación; cerrar y concluir los negocios; firmar contratos; hacer trabajos de pos venta; etcétera.

Corredor Profesional Inmobiliario

El corretaje inmobiliario es una noble profesión y quienes prestan servicios inmobiliarios deben acatar y cumplir con las leyes, decretos y regulaciones vigentes en sus respectivos países.

Por sus características profesionales, centrada predominantemente en el servicio, el corredor debe observar la mayor fidelidad, sinceridad y honestidad en todo momento, hacia todos aquellos involucrados en la intermediación inmobiliaria, tanto sea en su relación con los clientes, los colegas y la comunidad.

Es una profesión apasionante que se crea y se recrea en cada operación:

- Que tiene dinámicas únicas que se reformulan con cada ciclo de la economía.
- Que exige capacitación permanente. Los profesionales inmobiliarios deben demostrar conocimiento adecuado, competencia y experiencia en el desarrollo de los negocios. Deben mantenerse actualizados y cuando la coyuntura lo demande y sea necesario, tendrán que capacitarse para asumir nuevos desafíos.
- Que demanda todo del profesional: inteligencia y voluntad; cerebro y pasión; pensamiento y acción.
- Que se construye con el trabajo en equipo: con los colaboradores, con los colegas, con los clientes, con los colegas, y con la comunidad. Debe promoverse el espíritu de cooperación, camaradería y relación profesional entre los corredores inmobiliarios y como profesión se deben cultivar estos valores. Cada profesional debe mantener un alto nivel de integridad, honradez y competencia, a la vez que labrar un alto nivel de rectitud entre los colegas de manera que los negocios sean siempre justos y honestos.

La regla de oro del corredor inmobiliario ha de ser: **trata a otros como te gustaría que te traten a ti**. Este principio, debe aplicarse en todas las operaciones y en la relación con los clientes, los colegas y con sus propios colaboradores.

Es una labor profesional que requiere preparación y capacitación permanente, como ya dijimos. Nada aquí es fruto del azar. Para no incurrir en apreciaciones superficiales o prejuiciosas, ni desmitificaciones o adulaciones al valorar el esfuerzo ajeno, sugerimos tener presente la definición de “suerte” que daba Voltaire: “La oportunidad que se presenta a quien se ha capacitado para aprovecharla”.

El mercado inmobiliario ofrece una amplia gama de especialidades, sobre la base de la cual cada corredor inmobiliario puede hacer su plan de carrera. Es verdad que la gran mayoría se dedica a la comercialización de inmuebles residenciales, que en sí misma plantea muchos retos y proporciona muchas recompensas. Para alcanzar el éxito en ella, se requiere la disciplina de los buenos hábitos de trabajo y el dominio de la profesión.

Un breve paréntesis: acabamos de mencionar la palabra “éxito”, casi repitiendo un latiguillo que se dice frecuentemente, pero en realidad, quisimos hablar de mérito. La “universidad del mérito” tiene condiciones de ingreso muy exigentes: humildad, laboriosidad, amor al trabajo, vocación de servicio entre otras.

En esta perspectiva, el éxito es algo secundario, pues lo importante es el mérito, de modo que el éxito tendrá trascendencia en la medida que tenga su raíz en el mérito.

Decía R. Kipling: “He aprendido a vivir tanto con el éxito como con el fracaso, y sé que viviendo con ellos convivo con dos impostores”. A cada circunstancia que enfrentamos hay que darle la exacta dimensión sin dejarse arrastrar por los éxitos ni apabullarse por los fracasos porque estos son pasajeros y no se quedan eternamente en nuestras vidas. Tanto los “aparentes” fracasos como los éxitos meritorios y legítimos son oportunidades que se nos presentan para capitalizar en la vida profesional. Cerramos paréntesis.

Volviendo al tema de la profesionalización y capacitación permanentes, desde nuestra experiencia como docentes y como corredores inmobiliarios, podemos afirmar que tenemos que trabajar constantemente en nuestra propia formación profesional.

En general, los programas de formación se basan en la impartición teórica de diferentes temas relacionados con la profesión, a eso hay que agregarles la

propia experiencia y la intuición personal, la inquietud por capitalizar todas las vivencias que se van sucediendo en el diario acontecer, tanto las buenas como las no tanto.

Si bien hay principios profesionales que permanecen inalterables, asistimos a un cambio de paradigma fruto de las modificaciones en las reglas de juego, que hacen que todas las actividades tengan que *aggiornarse* constantemente de acuerdo a los signos de los tiempos. El corretaje inmobiliario no es ajeno a estos cambios.

Este cambio de paradigma nos pone delante de la necesidad de reformular nuestra tarea diaria. Tenemos que adquirir nuevas competencias. Tener nuevas aptitudes, pero también modificar nuestras actitudes. En este escenario, tenemos que poner el foco en:

- Cultivar, y con esfuerzo conseguir, una actitud positiva y, sobre todo, proactiva.
- Reforzar nuestra capacidad de comunicación, especialmente sabiendo preguntar y, fundamentalmente, sabiendo escuchar. La capacidad de hacer buenas preguntas constituye una herramienta poderosísima para el corredor inmobiliario. Por medio de las preguntas identificamos necesidades, gustos, deseos, capacidad económica, motivaciones, autoridad y autonomía, etcétera.
- Potenciar nuestra capacidad de poder dar soluciones creativas que respondan genuinamente a los requerimientos de los clientes.

¿Cómo mostrarse ante los clientes como un profesional? La capacitación y el desarrollo personal son los pilares fundamentales que permiten construir el perfil profesional de un corredor inmobiliario. Serlo auténticamente no significa lanzar una serie de argumentos más o menos persuasivos para lograr cerrar operaciones.

Ser profesional implica saber construir relaciones de confianza basadas en un profundo conocimiento del mercado, de los productos, de las necesidades y posibilidades de los clientes; pero también desarrollar la capacidad de comunicación con todos los actores involucrados en una operación inmobiliaria.

Una virtud fundamental del corredor inmobiliario es saber escuchar. Dejar hablar, permitir que los clientes concluyan sus argumentos sin interrupciones para que puedan expresarnos todo lo que consideren importante. Otra forma de no prestar real atención es replicar inmediatamente: pese a que lo dejamos exponer, refutamos sus afirmaciones casi sin meditar lo que nos dijo. No pocas veces, nuestras dificultades profesionales surgen de oír sin escuchar, de no prestar atención, de negociar de modo acalorado, olvidando que en esa negociación estamos llevando a cabo una tarea profesional y no hay cuestiones personales de por medio.

Hoja de ruta

En esta introducción hemos intentado hacer un breve resumen de los aspectos más relevantes que nos llevaron a escribir este libro, en el intento de hacer un aporte a la profesionalización de la actividad del corredor inmobiliario, invitamos a nuestros lectores a adentrarse en esta obra.

Procuraremos avanzar poco a poco, para permitir la exposición minuciosa de cada concepto. Para la exposición de las ideas, hemos elegido una secuencia que va desde lo general a lo particular. Partiendo de lo que consideramos son las bases de la profesión.

Ser profesional es la consecuencia de decisiones que se toman en el quehacer diario. Como dice Albert Camus, "la vida es la suma de todas tus elecciones". Y, por lo tanto, la clave está en preguntarse ¿cómo tomamos decisiones?, y tratar de incorporar criterios profesionales en la toma de decisiones de cada día.

Construir la profesión sobre bases firmes. El profesor Juan Pedro Viladrich, de la Universidad de Navarra, relata un caso interesante. En el Ártico, una persona maneja su trineo sobre un paisaje helado en medio de un gélido

viento, con rumbo al Polo Norte. Corre con prisa, no se distrae por nada. No permite que los perros se aparten de la dirección septentrional que marca la brújula. Solo se detiene, de tanto en tanto, para medir con la brújula y el sextante la dirección y la distancia que lo separan de su meta: el Polo Norte.

Pero las sorpresas son permanentes: aunque la dirección es siempre exacta y los instrumentos funcionan bien, la distancia aumente inexplicablemente. La explicación que da Viladrich es que si viésemos la escena desde un avión, percibiríamos que en realidad, el trineo corre sobre un inmenso témpano de centenares de kilómetros que se desplaza hacia el sur a una velocidad mayor que la que se mueve el trineo. En síntesis, la dirección es la correcta, pero la base que sirve de apoyo no es firme.

Por eso, en el Capítulo 1 hablamos de esa base firme que es el punto de partida de toda profesión: la preparación. Revisamos la vocación de servicio que tiene que tener todo corredor inmobiliario, la calidad de atención, la propuesta de valor y todos los elementos que contribuyen a tangibilizar el servicio. Hablamos de las buenas prácticas profesionales, la puesta en marcha de la inmobiliaria, incluyendo la definición de visión, misión, y valores que nos permitirán transformar esos planes en realidades, lo que implica articular objetivos a largo plazo y asignar los recursos necesarios para lograr tales objetivos. También nos referimos al Plan de Negocios, para cerrar el capítulo hablando de captación de propiedades y de clientes.

En el Capítulo 2 hablamos de una herramienta fundamental que es la tasación como herramienta de captación. Hablamos del valor de mercado, del valor de ofrecimiento (*Asking Price*) y del valor de acuerdo a la apreciación del cliente. Luego revisamos el proceso de tasación y los diferentes métodos de valuación. Como cierre del capítulo, proponemos un caso real, para encarar la tarea de valuación desde diferentes ópticas. Invitamos al lector a tomar lápiz y papel y hacer su propio ejercicio para dilucidar cuál es el verdadero valor del inmueble.

El Capítulo 3 lo dedicamos a un tema primordial: la autorización exclusiva. Hacemos un análisis pormenorizado del tema. El manejo de clientes y de propiedades lo desarrollamos en el Capítulo 4. Desplegamos aquí las herramientas del marketing inmobiliario orientadas al ofrecimiento de inmuebles. Distinguimos entre venta reactiva y proactiva. Analizamos el tema

de la comunicación y las nuevas herramientas que ofrece Internet. Como cierre del capítulo ofrecemos una visión del Marketing Digital Inmobiliario.

En el Capítulo 5 desarrollamos la reserva: previsiones para evitar sorpresas desagradables. Nos centramos en lo que denominamos el “círculo virtuoso de la reserva bien tomada”.

La negociación y el cierre de operaciones los abordamos en el Capítulo 6. El proceso de negociación y las recomendaciones a tener en cuenta para llegar a buen puerto con el negocio.

En el Capítulo 7 presentamos todo lo concerniente a la administración de alquileres. En el Capítulo 8, hemos procurado referirnos a la comercialización de emprendimiento, volcando algunos *tips* a partir de la experiencia recogida a lo largo de los años que llevamos trabajando en el sector y que resultan ilustrativos para quienes quieren ofrecer el servicio dentro de su empresa.

Finalmente, describimos en el último capítulo lo que denominamos el largo camino hacia la profesionalización. Abordamos temas como el armado del equipo de colaboradores, la estrategia en áreas críticas, el trabajo con colegas y el servicio posventa, entre otros argumentos que consideramos críticos para la tan ansiada profesionalización de la actividad.

Como cierre, esbozamos algunas conclusiones que ponemos en común con nuestros lectores, con el deseo de recibir un *feedback* de parte de quienes han dedicado tiempo a este libro.

No queda más que dejar estas líneas a su libre lectura. Esperamos que contribuyan a mejorar el proceso de profesionalización del corredor inmobiliario y a alimentar los criterios a tener en cuenta para su diario desenvolvimiento.

Lic. Mario Gómez

CAPÍTULO

1



1.

PREPARACIÓN DEL CORREDOR PROFESIONAL Y PUESTA EN MARCHA DE LA INMOBILIARIA

1.1 Preparación del corredor profesional

Es fundamental que quien quiere ejercer la actividad inmobiliaria cuente con la debida formación. Es el punto de partida de toda profesión: la preparación.

Los corredores inmobiliarios son los encargados facilitar los procesos de alquiler y de compraventa y de asesorar a las partes sobre las mejores opciones del mercado. Con su intervención y dada su preparación y práctica, se amplían las posibilidades de encontrar la propiedad deseada con las mejores condiciones no solo de precio, sino también jurídicas.

Una de las funciones principales del corredor inmobiliario consiste en presentar opciones de inmuebles que se adecuen al presupuesto y al estilo de vida del comprador. Luego, es el que media con el vendedor para llegar a un acuerdo satisfactorio para ambas partes.

Los corredores profesionales inmobiliarios cuentan con excelentes herramientas para brindar a sus clientes oportunidades de compra de acuerdo a sus necesidades.

Una vez que el cliente ha encontrado la propiedad, viene la negociación del precio. Este es un punto crucial en el que entran en juego la habilidad y la estrategia del corredor. Para hacer la tasación, el profesional hace un análisis previo del mercado inmobiliario de la zona, y en función de sus conocimientos y experiencia, determina el valor de mercado de un inmueble en un momento determinado. A partir de allí, el juego de oferta y demanda se pone en práctica para llegar a un precio final que satisfaga a las partes, siempre con la competente intervención del profesional.

Otra área en la que el corredor inmobiliario es extremadamente útil es la negociación que involucra también algunos términos que deben definirse previo a la escrituración. Entre estos, se encuentran, por ejemplo, la cantidad de dinero para el pago inicial, la fecha de posesión del inmueble, el monto de los gastos que corresponden a cada parte para la escrituración y el pago de impuestos o expensas que pesen sobre la propiedad. También el profesional es un elemento esencial al brindar seguridad jurídica a la operación ya que debe solicitar informes sobre quién ejerce la titularidad del dominio de la propiedad, si existen gravámenes sobre esta y sobre la capacidad de quienes venden.

En todo este proceso, el corredor es el que estará desde el comienzo hasta el final porque conoce todos los requisitos y detalles del cierre y es el que aconseja convenientemente.

El corredor inmobiliario es fundamental para una operación de compraventa segura y eficaz, porque se preparó para ello y porque la normativa nacional y local lo dota de estas incumbencias.

Para que una empresa tenga éxito es necesario contar con una cultura institucional. A su vez, los profesionales funcionan como su propia

empresa y, en este aspecto, tienen que definir su cultura personal, concretando la visión, la misión y los valores.

La visión y la misión se ubican al tope de la pirámide de planificación de la vida profesional que el corredor inmobiliario debe ir construyendo a lo largo de su trayectoria y es la plataforma de todo el proceso de profesionalización estratégica. Es fundamental tener claros estos conceptos para alinearlos con el trabajo en el día a día de la actividad y, sobre esta base, proyectar hacia el futuro.

Proceso de profesionalización estratégica



Una vez que tenemos claras la visión y la misión, podemos trabajar en los objetivos, en analizar y solucionar los desafíos que se presentan, en estudiar los factores críticos y en medir los indicadores claves, procediendo a ejecutar las decisiones que se toman. Todos y cada uno de los pasos, a la luz de lo que definimos como el rumbo de

nuestra actividad y buscando siempre coherencia con los principios que manifestamos profesar.

A partir de la definición de la misión y la visión, tendremos sentadas las bases para transformar esos planes en realidades, lo que implica articular objetivos a largo plazo y asignar los recursos necesarios para lograrlos.

Toda organización que opera con el fin de servir a un cliente tiene una misión, una visión y una serie de valores que rigen su conducta, que determinan su nivel de respuesta en el mercado.

Antes de efectuar cualquier plan estratégico sobre el futuro de una empresa, es preciso determinar no solo a dónde se quiere llegar, sino también definir qué es lo que la empresa representa, cómo quiere desarrollarse, cuáles son sus valores éticos y su razón de ser. Este trabajo es recomendable para todo tipo de empresa y también para aquellos corredores que operan independientemente, ya que la utilidad y el beneficio que se obtienen no están relacionados con el tamaño de la operatoria¹.

Si comenzamos adecuadamente el proceso de planificación estratégica, habremos iniciado bien y, por lo tanto, aumentarán las probabilidades de llegar a buen puerto. Si nos acostumbramos a pensar, estaremos abiertos a analizar todo el abanico de consecuencias posibles de cada evento que se presente. Los obstáculos y la acción del azar aparecerán inevitablemente, pero tendremos cursos de acción previstos y sabremos capear el temporal. El ejercicio de la planificación y la evaluación de posibles alternativas y consecuencias asociadas a la toma de decisiones constituyen una herramienta indispensable para el profesional inmobiliario.

1.1.1 Servicio intangible

Los intangibles son un mecanismo de creación de valor, un factor que indiscutiblemente influye en la compra, en la satisfacción y en la retención de clientes y, por tanto, en los beneficios de la empresa.

¹Bendeck Tellechea, Carina (2010). *Management Inmobiliario. Dirección estratégica de la empresa inmobiliaria*, Buenos Aires. Bienes Raíces Ediciones, página 79.

Los intangibles pueden ser gestionados de manera más eficiente si se hace un esfuerzo por establecer una mejor comunicación con el cliente. Si se logra reciprocidad. Luis María Huete² habla del *feeling* (los sentimientos, las sensaciones) como herramienta de creación de valor y lo define como “la impresión emocional que perciben los clientes del servicio que reciben”. Aquello que se “siente” durante el transcurso del servicio. Si se logra ese *feeling*, en el estado emocional de los clientes se potencia el valor de las prestaciones tangibles.

A pesar de su intangibilidad, el *feeling* produce un fuerte impacto en las percepciones de valor de los clientes. No hay que olvidar que la creación de valor se realiza en la mente del público mediante asociaciones e interpretaciones sobre los servicios que se ofrecen.

El corredor inmobiliario debe ser un profesional con una profunda vocación de servicio. **Recordemos, no vendemos productos, prestamos servicios.** Nuestra labor cotidiana es una oportunidad insuperable para desarrollar la vocación de servicio para el bien de las personas y de la sociedad.

La prestación de servicios es compleja. A diferencia de la producción de bienes, tiene limitaciones que requieren respuestas creativas. Esas respuestas las debemos dar quienes prestamos esos servicios.

Características	Problemas que plantean
Intangibilidad	Los servicios no se inventan, no se exponen en una góndola, etcétera.
Falta de separación	El consumidor está involucrado en la producción de los servicios.
Heterogeneidad	Difícil de lograr estándares y controles de calidad.
Perecederos	No se pueden almacenar.

El complejo universo de satisfacer clientes

Nos enfrentamos a clientes cada vez más exigentes, que esperan más de nosotros. Y esto es muy bueno porque nos impulsa a superarnos. En los últimos años, ha crecido la conciencia respecto a un mayor enfoque hacia los clientes. Dado que todos los actores del sector inmobiliario nos preocupamos por mejorar la calidad de nuestros

²Luis María Huete: *Servicios y beneficios*. Bilbao: Ediciones Deusto, 1997.

servicios, es esperable de cara al futuro que nos enfrentemos a clientes más exigentes. Cuanto mejor sea el servicio que prestemos, más esperarán los clientes en el futuro.

No obstante nuestros esfuerzos, también nos puede suceder que nuestros clientes no se sientan del todo satisfechos o bien atendidos. Debemos ser conscientes de que nuestros clientes con frecuencia no saben exactamente lo que quieren o no tienen la suficiente información para tomar decisiones. Por lo tanto, es necesario aumentar nuestro conocimiento acerca de ellos. Algunas características del comportamiento de los consumidores que podemos reconocer son las siguientes:

- Comportamiento cada vez más difuso.
- Cambios de roles de compra en la familia.
- Solicitan mayor calidad, fiabilidad y servicio.
- Desmasificación.

Esto pone de manifiesto que cada cliente es particular, diferente. Cada uno de ellos tiene un comportamiento único y por eso deberá ser tratado como tal.

Entender a los clientes, los cambios en el mercado y la tecnología conduce a decisiones enfocadas en el cliente. En la toma de decisiones a menudo ignoramos al cliente por considerarlo una obviedad. Lo que sucede realmente es que resulta sumamente difícil incorporar con precisión cuestiones relacionadas con los clientes. Dada esa singularidad de los clientes, debemos segmentar nuestra base de clientes. No todos actúan igual, por eso, rara vez forman un grupo completamente homogéneo.

Concebir la generación de negocios desde el cliente significa estar atento tanto a las necesidades de vendedores, de compradores, de inquilinos, como de inversores. Algunos de los puntos para tener en cuenta son:

- Ofrecer productos acordes a la demanda (no hay inmuebles buenos o malos, son adecuados o inadecuados a la demanda).
- Dar a los consumidores más de lo que esperan.
- Evitar precios irreales (son frustrantes tanto para vendedores como para compradores).
- Ofrecer hechos al comprador y al vendedor.
- Ofrecer el compromiso de toda la empresa para dar servicios y apoyo posventa.

En síntesis, debemos trabajar en satisfacer las necesidades de los clientes. En lograr clientes satisfechos. Un cliente queda satisfecho cuando el desempeño de una empresa es congruente con las expectativas basadas en:

- Sus experiencias anteriores en operaciones de compraventa o alquiler.
- Opiniones de amigos, familiares, conocidos o compañeros.
- Informaciones y promesas de nuestra inmobiliaria y de otras.

Clientes encantados o insatisfechos, esa es la cuestión

Como dice Michael Porter³, si logramos un desempeño que exceda las expectativas, tendremos un cliente encantado. Si el desempeño está por debajo de las expectativas, tendremos un cliente insatisfecho.

³Michael Porter (1985). *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*. Nueva York: Free Press.

Los clientes altamente satisfechos (“encantados”) producen beneficios:

- Son menos sensibles al precio de nuestros servicios (honorarios y comisiones).
- Siguen siendo clientes más tiempo.
- Nos recomiendan a familiares y amigos.
- Tienen una mayor tasa de repetitividad en las operaciones que realizan.
- Hablan bien acerca de la empresa, sus servicios y su gente.
- Comenta en promedio con 3 personas su experiencia (el cliente insatisfecho, con 11).

Los clientes encantados se vuelven más leales y, por ello, el objetivo de nuestra estrategia de negocios ha de estar centrada en generar valor para los clientes de manera rentable. La clave para retener clientes es darles un valor y una satisfacción superiores.

Por otro lado, todos sabemos lo que significa un cliente insatisfecho. Por lo tanto, hemos de evitar tener este tipo de clientes ya que, por diversos motivos, es un pésimo negocio. Hay que considerar:

- Costos de clientes nuevos: todo sabemos cuánto nos cuesta un cliente nuevo. Cuánta inversión implica un aviso en un diario para generar una llamada telefónica mediante la que demuestra interés por alguno de los productos que ofrecemos.

- Costos de clientes perdidos: como un cliente encantado habla bien de nosotros, un cliente insatisfecho habla mal. Por cada vez que un cliente satisfecho habla bien, habrá un cliente insatisfecho que hablará cuatro veces mal de nuestro servicio. Los costos por cliente perdido a menudo son difíciles de medir, pero que esos costos existen no queda ninguna duda.
- Valor de por vida de los clientes: tenemos que mirar a nuestros clientes como clientes para toda la vida y no como simples compradores de un producto. Si bien en las grandes ciudades una persona se muda en promedio tres veces a lo largo de su vida (lo que nos hace pensar en la compra inmobiliaria como una operación poco frecuente), no menos cierto es que muchos inversores compran y venden inmuebles todos los años, alquilan para las compañías en las que trabajan, tienen amigos, familiares y conocidos que compran inmuebles, etcétera.

Además, el 96% de los clientes descontentos **nunca** habla con la empresa de su insatisfacción **¡siempre lo expresa con otros!** Las empresas debemos establecer sistemas que animen a los clientes a quejarse. De este modo, podemos saber qué piensan de nosotros y cómo podemos mejorar. La 3M Company asegura que más de dos tercios de sus ideas para nuevos productos tienen su origen en quejas de clientes ¿cómo podemos extrapolar esto al mercado inmobiliario? No basta con escuchar, la empresa también debe responder de forma constructiva a las quejas que recibe.

Para ganar clientes de por vida, hay que poner énfasis en mejorar la calidad de servicio, para lo cual tenemos que prestar atención a tres aspectos:

- Servicio de preventa: proveer al cliente de toda la información y colaborar con él en el proceso de toma de decisiones.

- Servicio en la transacción: directamente asociado con la operación que se realiza entre los clientes, en la que ha de recibir todo el apoyo profesional de parte de la inmobiliaria.
- Servicio de posventa: el seguimiento que se genera después de la operación, permite conocer la opinión que el cliente se hizo sobre nosotros.

Cada vez resulta más importante hacer una adecuada segmentación de mercado a la hora de trazar nuestra estrategia de negocios. La palabra “estrategia”, tantas veces definida en los libros de marketing y de *management*, tiene un significado muy sencillo y de aplicación directa en nuestro mercado: estrategia es el arte de suponer, o sea, la habilidad para imaginar escenarios del futuro interpretando relaciones de causa-efecto y de incorporación de nuevos factores al tablero de comando del negocio.

En ese pensar escenarios, tenemos que hacer una mirada introspectiva para ver cuáles son nuestras capacidades y nuestras competencias claves. El crecimiento de toda empresa depende, en gran medida, de aquello que hace bien y de lo que es capaz de hacer.

Es de suma utilidad identificar y explotar las sinergias que tiene nuestra organización y crear una cultura capaz de detectar las oportunidades a medida que se vayan presentando con el objeto de aprovecharlas al máximo.

1.1.2 La promesa

¿Qué promesa le hacemos al cliente? Los clientes que compran un intangible están haciendo un acto de confianza en el profesional que les promete los mejores servicios, acto de confianza basado en la experiencia propia o ajena y en el *feeling* que el profesional supo construir en los primeros contactos con sus clientes.

Es importante que el profesional se proponga cumplir dichas promesas: las promesas generan expectativas, que si no se cumplen, se transforman en frustración. Cuando se cumplen, en cambio, crean un notable sentimiento de confianza y seguridad. El prometer y no dar es un típico efecto de impacto de cortísimo plazo. Al prometer, el inmobiliario que lo hace logra un *feedback* positivo del cliente, pero con el tiempo, al no cumplir, pierde su capacidad de ser una persona de confianza.

Actuar con integridad: cuando comprobamos que una persona es íntegra nos fiamos de ella. Cuando dudamos, se producen grietas que pueden hacer fracasar la posibilidad de concretar operaciones. Para ganarnos al cliente, debemos regirnos por los principios y prácticas adecuadas para nuestra profesión.

Escuchar y entender: cuando una persona se siente entendida, se siente en conexión, se siente en profunda comunicación. La consecuencia es obvia: si me siento entendido, estoy más cerca de hacer un negocio con quien, creo, interpreta mis deseos y necesidades.

Cuidar los detalles: un detalle transmite interés y preocupación. En ocasiones, pequeños detalles pueden tener un gran impacto en las personas que los reciben.

Pedir disculpas cuando se hayan producido equivocaciones: estamos convencidos de que siempre hay una segunda oportunidad para causar una buena “primera impresión”.

1.1.3 Generación de confianza

Decíamos que cuando las promesas se cumplen se genera confianza y seguridad.

Es necesario que el profesional inmobiliario esté conectado, en sintonía fina, con sus clientes (tanto actuales como potenciales). La conectividad de la que hablamos es, en gran parte, resultado de la riqueza interior y de la habilidad para comunicar. Para

mejorar la conectividad es necesario mejorar la comunicación. La conectividad se cimienta en la confianza y en la cooperación que se establece entre el corredor inmobiliario y el cliente en el marco de un negocio inmobiliario.

En la medida que mejoremos la cooperación en nuestras relaciones de negocios con las partes involucradas y nos ganemos la confianza de los clientes, lograremos realmente comunicar la visión, la misión y los valores compartidos.

El negocio inmobiliario es un negocio de confianza. La confianza se gana. No se impone, ni se compra fácilmente. Quizá por ello sea tan escasa. Disminuye o aumenta en función de la percepción de riesgo que para uno tiene establecer una relación de confianza con determinada persona o institución. Si una persona o institución nos da motivos para sentir que no representa ningún riesgo, tenderemos a desarrollar confianza. Si, por el contrario, percibimos riesgo, actuaremos en la dirección contraria, desarrollando una relación defensiva, y la relación no estará caracterizada por la confianza.

La confianza se alimenta de la percepción de que una persona no representa un riesgo. Para profundizar en el concepto es necesario entender los mecanismos subjetivos mediante los cuales evaluamos qué es y qué no es arriesgado. Con estos conoceremos también cuándo transmitimos confianza a los demás.

Para que un profesional desarrolle relaciones de confianza hacen falta credibilidad y sistemas de gestión que faciliten la confianza y den tranquilidad al cliente, para que este pueda experimentar que está realmente en buenas manos.

Gran parte del trabajo de un corredor inmobiliario profesional se concentra en su capacidad de generar confianza. La autorización "exclusiva" es una señal de confianza del cliente en el corredor inmobiliario, ya que pone en sus manos la comercialización de su inmueble y, a su vez, es un compromiso de parte del profesional para corresponder a esa confianza. La venta o el alquiler son actos de confianza mutua entre el cliente y el corredor. Hacer preguntas

a su cliente. Preguntas relevantes. Y escuchar atentamente sus respuestas. Ponerse en el lugar de su cliente: en su cabeza, en su bolsillo, en su corazón. Pensar en qué se lo puede ayudar. Identificar necesidades. Exponer beneficios. Son actos que generan confianza.

1.1.4 Perfil del corredor inmobiliario

Alguien que pretenda dedicarse a la actividad inmobiliaria debería pensar cuál es el perfil ideal de un corredor inmobiliario. Este perfil está relacionado con:

- A. Valores que debe observar.
- B. Habilidades sociales.
- C. Habilidades emprendedoras.
- D. Habilidades profesionales o técnicas.

A. Valores que debe observar

Ética: capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aún en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización a la que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la organización así lo desea y comprende.

Honestidad: es una cualidad de calidad humana que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad (decir la verdad), de acuerdo con los valores de verdad y justicia. Se trata de vivir en

concordancia con el modo de sentir y de pensar. En su sentido más evidente, la honestidad puede entenderse como el simple respeto a la verdad en relación con el mundo, los hechos y las personas; en otros sentidos, la honestidad también implica la relación entre el sujeto y los demás, y del sujeto consigo mismo.

Transparencia: ser consecuente con lo que siente, piensa y hace. Aquella persona que no sabotea su sentir y lo plasma en lo que hace. Resultan determinantes la exactitud y nitidez con que se deje en claro al receptor en qué consisten los proyectos, ideas, metas y objetivos comunes, y a su vez, ser empáticos, es decir, mirar el fenómeno desde la perspectiva ajena también. La transparencia, sin dudas, fomenta la confianza al restar espacio a una opacidad que alimenta las más fantasiosas especulaciones.

Responsabilidad: es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral. Una vez que pasa al plano ético (puesta en práctica), persisten estas cuatro ideas para establecer la magnitud de dichas acciones y afrontarlas de la manera más prepositiva e integral, siempre en pos del mejoramiento laboral, social, cultural y natural.

Compromiso: capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciado por completo con el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio.

Perseverancia: es una cualidad fundamental para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando es necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización.

Prudencia: un valor que se requiere para actuar con sensatez y moderación en todos los actos: en la aplicación de normas y políticas organizacionales, en la fijación y consecución de objetivos, en el cierre de acuerdos y demás funciones inherentes a su puesto. Implica la capacidad para discernir y distinguir lo bueno y lo malo para la organización, los colaboradores, los clientes y proveedores y para sí mismo.

Vocación de servicio: es una cualidad que se debe tener para desempeñarse con sensibilidad ante las necesidades que un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos. Implica una vocación permanente de servicio, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.

Respeto: capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Implica lograr para construir relaciones cálidas y duraderas basadas en una conducta honesta y veraz.

Calidad de trabajo: permite actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Debe haber compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.

Es tarea de las organizaciones crear condiciones para que sus integrantes actúen influidos por valores consecuentes con los que la organización propone. Los valores sustentados por las personas y las organizaciones se manifiestan indefectiblemente en sus comportamientos.

B. Habilidades sociales

Como ya mencionamos, el corredor inmobiliario acerca a las dos partes que intervienen en una transacción comercial, por lo que es fundamental que preste atención al entrenamiento de sus habilidades sociales. Las habilidades sociales se desarrollan a partir de modelos positivos de relación y requieren una actitud analítica y reflexiva sobre nuestra práctica y nuestra forma de vincularnos con las personas.

Empatía: esta habilidad permite sentir lo que sienten los otros y nos vuelve receptivos a las señales emocionales no verbales que estos generan.

Regulación de situaciones conflictivas: quien posee habilidades negociadoras tendrá la capacidad para establecer las reglas de juego a la hora de resolver un conflicto de intereses.

Capacidad de influencia: propicia la persuasión y la generación de redes de apoyo. Además, favorece la capacidad de construir argumentaciones adecuadas, expresarlas de manera asertiva y liderar proyectos.

Trabajo en equipo: es fundamental saber liderar grupos de personas, en pos de un objetivo común. Asimismo, un buen líder debe poder delegar lo accesorio y supervisar lo importante, y organizar la tarea por procesos.

Escucha activa: permite la receptividad, ajustarse a los demás, en el ritmo y dinamismo de la interacción.

C. Habilidades emprendedoras

Han sido detectadas en personas exitosas en la consecución de objetivos. Estas características son fundamentales en quienes no permiten que los obstáculos las detengan.

Buscar oportunidades de negocio: tener iniciativa, adelantarse a las situaciones, detectar necesidades insatisfechas en el mercado para ampliar la propia oferta.

Calcular riesgos: tomar todos los recaudos necesarios para bajar los niveles de riesgo y establecer las estrategias para asumir riesgos moderados.

Desarrollar procesos de calidad y eficiencia: es fundamental hacer un análisis periódico de los procesos en la gestión del negocio para equilibrar, los costos, la calidad y el tiempo, de la manera más rentable posible.

Persistir: accionar ante desafíos, no permitir que sean un freno para lograr los objetivos, sino que hay que buscar soluciones creativas para los obstáculos que puedan presentarse.

Cumplir: sin lugar a dudas, hay que cumplir la palabra empeñada.

Planificación y seguimiento: un profesional debe poder anticipar el curso de las acciones que debe seguir. Debe ser una constante planificar por ciclos y realizar seguimiento y los ajustes necesarios a medida que se van llevando a la práctica.

Fijar metas: enunciar acciones medibles y cuantificables. Establecer plazos y objetivos desafiantes pero, a su vez, alcanzables.

D. Habilidades profesionales o técnicas

Son las que tienen que ver con el ejercicio de la profesión. Suponen conocer y poner práctica la información adecuada para cada situación. Requieren conocimiento teórico aplicado en diversos contextos:

- Tasación de inmuebles.
- Comercialización de inmuebles.
- Marco legal de la operatoria inmobiliaria.
- Práctica profesional.

La incorporación y actualización permanente de las habilidades profesionales permite un desempeño eficiente que satisface las necesidades de los clientes y propicia el desarrollo de una actividad económica sustentable.

1.1.5 Modelo de calidad de atención al cliente

Lograr un servicio superior es lo que le permitirá diferenciarse de la competencia.

El corredor inmobiliario debe prestar un servicio que tiene algunas características muy especiales. Lo que más se destaca en él es que el cliente, quien compra o vende, frecuentemente se juega todo lo que tiene en la operación que va a realizar. A su vez, el inmobiliario actúa como un intermediario en un contexto complejo en el que se debe cuidar los intereses de ambas partes —comprador y vendedor— pues ambos son sus clientes (actuales o potenciales). El inmobiliario maneja un negocio entre partes, sean estos propietarios y compradores o inquilinos. Son complejas las implicancias que ello tiene para estos protagonistas del quehacer inmobiliario.

En la instancia de la venta, la compra o el alquiler de la propiedad, en la instancia del trato con el cliente, la calidad del servicio es determinante. El elemento fundamental en todo ello tiene una raíz profunda en el proceso de la venta.

Está claro que existe una necesidad imperiosa de “amigar” a la profesión inmobiliaria con la sociedad, que muchas veces percibe una deficiente calidad de atención. Una encuesta realizada por la Universidad Tecnológica Nacional sobre 245 personas adultas preguntando con respuesta abierta: “Escriba sobre los miedos que una persona tiene cuando se acerca a una inmobiliaria. Explique su percepción”, dio el siguiente resultado:

IEDO	ECES	PARTICIP
TOTAL DE ENCUESTAS REALIZADAS	245	
Falta de honestidad (ser estafado)	81	33,06%
Alta comisión o gastos no previstos	43	17,55%
A que el inmobiliario no trabaje como corresponde la venta/alquiler de la propiedad. Falta de compromiso	38	15,51%
A que la propiedad tenga problemas de papeles	36	14,69%
Falta de profesionalismo, mal asesoramiento	34	13,88%
A que la tasación sea incorrecta y esto me perjudique	30	12,24%

MIEDO	VECES	PARTICIP
Desconfianza	30	12,24%
Falta de información, información errónea o incorrecta	28	11,43%
Mala atención	27	11,02%
A realizar un mal negocio (que me cobren de más, que me paguen de menos)	24	9,80%
Al cobro de reservas y no devolución de ellas	23	9,39%
A que el inmobiliario no comprenda mi necesidad	22	8,98%
A la poca información y conocimiento del personal de guardia	9	3,67%
A que el inmobiliario venda al precio más bajo sin defender el valor tasado	8	3,27%
A que la propiedad tenga vicios ocultos no revelados o no conocidos por el inmobiliario	8	3,27%
A dejar fotocopias del título de propiedad o datos personales	7	2,86%
A que me mientan	7	2,86%
A que alquilen mi propiedad a cualquiera sin chequear antecedentes crediticios del locatario y sus garantes	6	2,45%
A que no se atiendan cuestiones de seguridad cuando se maneja dinero	6	2,45%
No firmo nada (miedo a firmar y quedar perjudicado)	6	2,45%
A que no me informen de las visitas a la propiedad y las contraofertas	6	2,45%
Que haya hostigamiento telefónico si me muestro interesado en hacer alguna operación	5	2,04%
A que no se respeten los plazos establecidos (firma boleto, firma contrato de alquiler, entrega de posesión)	5	2,04%
Que no tengan conocimiento de lo que ofrecen	5	2,04%
A perder tiempo y que no se concrete la operación	4	1,63%

MIEDO	VECES	PARTICIP
A que los m ² informados que tiene el inmueble no sean reales	4	1,63%
A que surjan conflictos durante la negociación y no sepan manejarlos	4	1,63%
Que los propietarios no se hagan cargo de la reparación/reposición de instalaciones de luz, gas, artefactos	4	1,63%
A que el personal de la inmobiliaria no sea idóneo.	3	1,22%
Cuando la inmobiliaria administra el inmueble que no presten atención a su estado	3	1,22%
Miedo a alquilar a un inquilino que no pague, a que destruya el inmueble	3	1,22%
A que no publiciten mi propiedad	2	0,82%
Al tiempo en que debe dejar en exclusividad mi propiedad	2	0,82%
En el caso de las operaciones simultáneas que venda sin haber comprado todavía	2	0,82%
No saber con qué me voy a encontrar	2	0,82%
Tener un servicio deficiente	2	0,82%

La honestidad, el compromiso, el profesionalismo, la confianza, la vocación de servicio son valores que los clientes ven con dudas en cuanto al cumplimiento por parte de algunos corredores inmobiliarios.

No son todos y quizás sea un grupo pequeño el que aplica malas prácticas en el negocio, pero lamentablemente tinte a los demás.

Hace poco tiempo, un grupo de empresas de la Cámara Chilena de la Construcción hizo un estudio que concluyó que la industria inmobiliaria tiene bastante descontento al público. Como este hecho no favorece a nadie, se decidió tomar medidas para poder revertir la situación, dejando mejor parados a los inmobiliarios, a través de un novedoso código de autorregulación, una especie de manual de buenas costumbres para relacionarse mejor con los vecinos.

En España, la Asociación de Gestión Empresarial de Gestión Inmobiliaria de Madrid (AEGI) presentó un Código de Buenas Prácticas Inmobiliarias, que “tiene como objeto constituir una guía para unificar criterios y mejorar la calidad de los servicios profesionales contratados por los destinatarios de estos, la información a suministrar tanto a vendedores y arrendadores, como a potenciales compradores y arrendatarios, así como los documentos y contratos que estos formalizan con el profesional inmobiliario”.

Un corredor inmobiliario debe pensar que desarrolla una actividad de servicios y que esa actividad depende del nivel de satisfacción que genere en sus clientes. Por lo tanto, no tendría que ser necesario “obligarlo” a aplicar buenas prácticas de negocios, sino que estas deberían ser una parte importante de su estrategia de seducción a los clientes.

En este sentido, Julio Valente propone en su blog⁴ implementar el modelo de satisfacción creado por Noriaki Kano:

Este modelo cuestiona la premisa de que la satisfacción depende únicamente de lo bien que una empresa es capaz de hacer sus productos o prestar sus servicios. Kano enunció que no todas las características de un producto o servicio producen la misma satisfacción en el cliente, sino que hay algunas que contribuyen de forma más decisiva a fortalecer su fidelidad. Para distinguir unas características de otras, propuso los siguientes grupos:

Características/Requisitos básicos:

Son características del producto/servicio que el cliente considera obligatorias. No aumentan la satisfacción del cliente, pero causan una insatisfacción muy grande si no se aportan. Si los requisitos básicos no se aportan al 100% y en perfectas condiciones, siempre habrá una insatisfacción, por pequeña que sea. No es nada fácil obtener elevados niveles de satisfacción actuando solo sobre este tipo de características.

⁴<http://tecnicoinmobiliario.blogspot.com.ar>

Características/Requisitos de desempeño:

Estas características del producto/servicio aumentan proporcionalmente la satisfacción del cliente. Cuantas más se añaden o más funcionalidades ofrecen, más satisfecho está el cliente. Los requisitos de desempeño evolucionan linealmente con la satisfacción, podemos ir aumentando la satisfacción conforme vamos proporcionando más y mejores características de este tipo.

Características/Requisitos de deleite:

Son características no esperadas por el cliente y que causan una gran satisfacción. Como no son esperadas, no provocan insatisfacción si no se aportan. Los requisitos de deleite siempre sitúan la satisfacción por encima de la situación neutral. A medida que vamos proporcionando características de este tipo, la satisfacción aumenta mucho más rápidamente de lo que conseguimos aportando características de desempeño.



Gráfico tomado el libro *El liderazgo del Lean Six Sigma* de Raúl Molteni y Oscar Cecchi.

Cuáles son estas características en la actividad inmobiliaria

Julio Valente propone una serie de miedos asociados a la encuesta antes mencionada y los ha clasificado por características o requisitos, arribando a las siguientes conclusiones:

Miedo que manifiesta en público	Requisito	Valor asociado
Falta de compromiso	Básica	Compromiso
A dejar fotocopias del título de propiedad o datos personales	Básica	Confianza
A que mientan	Básica	Confianza
A que los m ² informados que tiene el inmueble no sean los reales	Básica	Confianza
Desconfianza	Básica	Confianza
No firmo nada (miedo a firmar y quedar perjudicado)	Básica	Confianza
A que el inmobiliario no comprenda mi necesidad	Básica	Empatía
A realizar mal negocio (que lo cobren de más, que le paguen de menos)	Básica	Honestidad
Al cobro de reservas y no devolución de las mismas	Básica	Honestidad
Falta de honestidad (serestafados)	Básica	Honestidad
A la poca información y conocimiento del personal de guardia	Desempeño	Honestidad
A que el inmobiliario venda al precio más bajo sin defender el valor tasado	Desempeño	
A que no informen las visitas a la propiedad y las contraofertas	Desempeño	
A que no se atiendan cuestiones de seguridad cuando se maneja dinero	Desempeño	
Alta comisión o gastos no previstos	Desempeño	
Falta de profesionalismo, mal asesoramiento	Desempeño	
Información incompleta o errónea	Desempeño	
Mala atención	Desempeño	
Que no tengan conocimiento de lo que ofrecen	Desempeño	
Tasación incorrecta	Desempeño	
Títulos de la propiedad imperfectos	Desempeño	

Las características básicas en la actividad inmobiliaria tienen que ver con los valores personales: honestidad, compromiso, profesionalismo, confianza, vocación de servicio, etc., que se espera estén presentes en el desempeño del corredor inmobiliario. Cuando estas no se manifiestan, aparece la insatisfacción.

Las características de desempeño tienen que ver con los procesos típicos que se realizan en una inmobiliaria: captación, comercialización, formalización.

Tomemos como ejemplo la actividad de la guardia. Generalmente en las guardias hay personas con pocos conocimientos del inmueble y ante preguntas de los visitantes sugieren trasladar esas preguntas a la inmobiliaria, situación que genera descontento en el visitante. Distinta sería la situación si el guardista recibe entrenamiento en ventas y atención al cliente, tiene la información completa de los datos que generalmente solicitan los interesados y, además, tiene una evaluación de las fortalezas y debilidades del inmueble para saber resaltar las fortalezas y poder responder las objeciones que generan las debilidades.

Este caso es una característica típica de desempeño, cuanto mejor preparado esté el guardista, mejor servicio le podrá brindar a un cliente incrementando su satisfacción.

Las características de deleite son aquellas que no producen insatisfacción porque el cliente no las espera y si aparecen, causan sorpresa y deleite. Estas son las que producen una diferencia positiva frente al resto de los competidores.

Encontrar características de deleite depende de cada momento en particular y de la vocación de servicio que tenga el corredor inmobiliario involucrado en dicho momento. Un ejemplo que suelo contar en las clases es el siguiente: aparece un matrimonio en una guardia buscando comprar un inmueble. El hijo del matrimonio tiene 4 años y el próximo año debe cursar el preescolar de enseñanza obligatoria que es el escalón inicial a la escuela primaria. Los padres quieren que su hijo comience el preescolar en el colegio donde cursará la enseñanza primaria. Especialmente la madre está preocupada por este tema y aparece en la conversación con el vendedor de la inmobiliaria: "¿Cuántos colegios primarios hay en la zona?".

El vendedor no tiene por qué saber cuáles son los colegios de la zona y puede ensayar dos respuestas:

Respuesta 1: "No sé, pero seguramente hay muchos, ya que esta es un área densamente

poblada, por lo tanto, la oferta educativa debe ser amplia y no tendrá problemas para elegir la institución apropiada para su pequeño hijo”.

Respuesta 2: “No sé, pero lo voy a averiguar, déjeme su e-mail y número de teléfono y le prepararé un informe”.

Ya en la inmobiliaria, el vendedor de la respuesta 2 realiza una búsqueda de páginas web donde den información de colegios por zona. Prepara un informe generando un plano de la zona con Google Maps, colocando en el centro la ubicación del inmueble visitado y dentro de un área de 10 cuadras a la redonda muestra la oferta educativa, individualizando el nombre de la institución, la dirección y el número de teléfono.

Esta es una respuesta que seguramente causará deleite en el receptor. Para que esta respuesta sea efectiva, deberá darse dentro de las 24 horas de visitado el inmueble.

Manos a la obra

La satisfacción del cliente debe ser una estrategia básica en la actividad de un corredor inmobiliario, por lo tanto, no debe quedar librada al azar. Es conveniente que prepare por escrito un procedimiento de atención al cliente.

Escribir tiene una ventaja, al hacerlo nos obliga a pensar, razonar, buscar alternativas y plasmarlas en un papel o en una computadora. Al tener mis pensamientos escritos puedo comunicarlos con mayor facilidad.

¿A quién debo comunicárselo? A mis dependientes, para que en mi organización todos tengan el mismo punto de vista sobre la atención al cliente.

¿Cuál debería ser el contenido de un procedimiento de atención al cliente?

1. La importancia del cliente en la actividad inmobiliaria.

2. Los valores que debemos desarrollar.

3. Las características de la atención al cliente.

a. Básicas.

b. De desempeño.

c. De deleite.

4. El manejo de quejas y reclamos.

Cada ítem se debería desarrollar con un contenido suficiente para poder transmitir las ideas y las formas de ponerlas en práctica.

1.1.6 Propuesta de valor

La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se incline por uno u otro profesional y lo que busca es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente de manera innovadora. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas o diferenciadores que se ofrece a los clientes.

La propuesta de valor debe responder qué se va a ofrecer y para quién. A continuación, algunas preguntas para tener en cuenta la diseñar la propuesta de valor de un negocio.

- ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?
- ¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar?
- ¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?
- ¿Qué servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?
- ¿Qué espera el cliente, para superarle las expectativas?

La propuesta de valor ofrece una solución a los problemas de los clientes y satisface sus necesidades explícitas y latentes, solución que debe ser presentada de manera innovadora.

Compartiremos algunas reflexiones surgidas de la experiencia de Julio Valente, que gentilmente ha compartido con nosotros:

1. La propuesta de valor es el contenido de la oferta de servicios diseñada por el corredor inmobiliario.
2. El valor agregado es lo que logra el corredor al superar las expectativas del cliente: si la propuesta de valor congenia con los intereses del cliente y los supera, se genera valor agregado.
3. Este valor no es igual para todos los clientes, cada uno le asigna una utilidad diferente a la oferta realizada, dependiendo de sus necesidades, que lo inducen a percibir mayores o menores beneficios.
4. Aunque el valor agregado no surge del honorario, sí está relacionado con él. El honorario es una variable sensible al valor agregado, se dice que hay mayor valor agregado cuando el honorario pagado, según el criterio del cliente, es menor frente a los beneficios que le genera el servicio recibido; por el contrario, si los beneficios no son suficientes en relación con el honorario, entonces, no se está creando valor, y el cliente percibe el servicio como caro.

1.1.7 Tangibilización del servicio

La tangibilización implica introducir pequeños elementos que hagan visibles los elementos u operaciones invisibles. Los clientes prestan mucha atención a lo que les sorprende positiva o negativamente. Cada detalle en el contacto con el cliente puede ser una posible ocasión para ganárnoslo o para que se nos escape. En un momento en que los intangibles están en crisis, tenemos que prestar atención a cientos de pequeños detalles que hacen perceptibles los intangibles del servicio inmobiliario.

Como ya mencionamos, una característica del servicio inmobiliario es la intangibilidad: no se puede comprobar su utilidad a través de nuestros sentidos previo a utilizarlo.

Para hacer tangible el servicio inmobiliario, Julio Valente⁵ propone algunas reflexiones que surgen de saber primero que implica lo intangible para el cliente:

¿Qué puede significar lo "Intangible" para el consumidor?

- Incertidumbre.
- Desconfianza.
- Intranquilidad.
- Inseguridad.
- Desconocimiento.

Para reducir la incertidumbre, los compradores buscarán signos o evidencia de la calidad del servicio. Supondrán la calidad del servicio a partir del lugar donde se preste, de las personas que intervienen, de la tecnología involucrada, de la calidad de los folletos y presentaciones y del honorario asociado.

¿Cómo elige la gente un servicio? Confían más en la recomendación oral que en la publicidad. Analizan el precio, el personal y las condiciones físicas para juzgar la calidad. Son muy leales al proveedor de servicio cuando quedan satisfechos.

El corredor inmobiliario deberá "administrar la evidencia" y "tangibilizar lo intangible".

⁵Fuente: <http://tecnicoinmobiliario.blogspot.com.ar/2012/09/como-tangibilizar-el-servicio.html>

¿Cómo hacerlo?

Desarrollando la imagen del corredor inmobiliario

La imagen profesional se basa en cinco elementos, cuidar cada uno de ellos permitirá mostrar el perfil de un experto en los temas inmobiliarios:

1. Identidad profesional: conocimientos, habilidades y competencias profesionales.
2. Actitud: postura corporal y proyección de energía.
3. Comportamiento: dominio de los protocolos sociales.
4. Discurso: hablado y escrito.
5. Presencia: vestimenta y cuidado personal.

Enfatizar los beneficios del servicio

Esto habla del valor agregado que el corredor inmobiliario dará a su cliente. El valor es una atribución que le coloca un sujeto al servicio recibido, y esto es así cuando el cliente percibe que lo recibido como servicio vale más (por el beneficio obtenido) que lo pagado para obtenerlo.

Administrando la evidencia

Son los elementos materiales que utilizamos para prestar el servicio:

- Tarjeta, folleto personal, página web.
- Material impreso que explica cuáles son las formas de prestar el servicio.

Aquí habrá que tener dos cuidados:

(a) generar un contenido sencillo y didáctico que explique en qué consiste la prestación del servicio cubriendo todas las dudas que típicamente tienen las personas que lo van a tomar;

(b) desarrollar el material impreso y digital con calidad de diseño, colores apropiados y creatividad para reforzar con un elemento tangible (el grosor del papel, la calidad de terminación, las fotografías y dibujos, el diseño, etc.) el contenido escrito.

Tecnología utilizada para prestar el servicio

En las interacciones que el corredor inmobiliario tenga con el cliente, es importante que muestre que cuenta con la tecnología necesaria para prestar un servicio de calidad:

- Notebook y tablets conectadas a Internet.
- Programas para desarrollar planos de planta.
- Escáneres manuales para copiar documentos en la casa del propietario.
- Web interactiva que preste un servicio de "Home Real Estate" (seguimiento de la oferta de la propiedad del cliente desde su casa).
- Fotografías profesionales y videos de la propiedad.

Uso de las estadísticas

La cantidad de personas que han utilizado el servicio, los años que estamos prestando el servicio, el porcentaje de satisfacción en el uso del servicio, son indicadores que muestran la conformidad de aquellos que ya han recibido el servicio. Es importante mostrar esta información con gráficos atractivos que den cuenta de la tendencia de esos indicadores.

Recomendaciones de quienes hayan tomado el servicio

Cobran una importancia capital ya que son una fuente de consulta de todo futuro consumidor del servicio. Es una costumbre que está muy arraigada en las compras por Internet en las que se consultan los antecedentes del vendedor a través de las opiniones de compradores. También se utiliza en la actividad hotelera con páginas dedicadas a mostrar opciones de alojamiento en cada ciudad del mundo.

Local donde se presta el servicio

El local es otro elemento para hacer evidente la capacidad para prestar el servicio inmobiliario. Un local amplio, con un diseño funcional, escritorios ordenados, computadoras modernas, monitores planos que muestran propiedades, dan la sensación de una empresa moderna, actualizada, ordenada y eficaz para prestar el servicio.

1.1.8 Buenas prácticas inmobiliarias

En función de parámetros de nuestra profesión, proponemos una serie de temas que hacen a las buenas prácticas profesionales para los corredores inmobiliarios. Si bien los estamos mencionando brevemente aquí, en el resto del libro los desarrollaremos con amplitud, pues se tratan de cuestiones fundamentales que hacen al desempeño cotidiano de la profesión. Estos temas son los siguientes:

1. Tasación basada en un análisis comparativo de mercado

Recoger información para hacer un análisis comparativo de mercado es un trabajo detallado necesario para hacer las presentaciones a los clientes o preparar una discusión acerca de ajustes de precios. Un análisis de mercado no lleva a la generación de dinero por sí mismo.

2. Cobrar los honorarios por su servicio profesional

El corredor, con su actividad, busca acercar a las personas interesadas en la conclusión de un contrato, a cambio de una contraprestación: los honorarios profesionales. Ningún trabajo se presume gratuito. Y el corredor inmobiliario conecta entre sí a las partes, transmite las propuestas y contrapropuestas, brinda amplio asesoramiento en múltiples facetas de la operación y luego son las partes las que, directa y personalmente, suscriben el contrato. Por lo tanto, se hace merecedor de honorarios de ambas partes de la operación.

3. Informar al vendedor cuál será el plan de comercialización

Hay que presentarle al propietario un verdadero plan comercial para la venta o alquiler de su inmueble. Esta es la razón de que, en estos casos, transformar al *prospect* en cliente y llegar a que firme la autorización exclusiva depende en gran medida del servicio que se le preste al dueño en la captación del inmueble.

4. Lograr la autorización en exclusiva

Vamos a referirnos ampliamente a este tema en el Capítulo 3. Aquí solamente queremos argumentar por qué se trata de una buena práctica profesional. La autorización de venta es un instrumento que evita problemas futuros, establece el plazo de vigencia de la relación entre propietario y corredor y los honorarios por los servicios. En resumen, garantiza transparencia del vínculo y la operación.

5. Tener información completa del inmueble antes de comenzar a ofrecerlo en el mercado

Es necesario minimizar las sorpresas desagradables. No dejar nada librado al azar ni a la improvisación. Es fundamental tener información completa del inmueble y del propietario. Saber exactamente todas las características del inmueble y los servicios con los que cuenta. Impuestos y tasas que paga. Si está en un edificio de propiedad horizontal, contar con toda la información del consorcio, incluidas las liquidaciones de expensas o gastos comunes.

El propietario debe aportar la documentación que acredite su titularidad, o sea, debe presentar el título de propiedad y su documento de identidad. Si su propiedad se encuentra afectada por el régimen de propiedad horizontal deberá presentar con la mencionada documentación el reglamento de copropiedad y el plano de PH en donde se identifican las distintas unidades funcionales de la edificación. Si no firma el titular, el poder donde se designa apoderado y donde determina las funciones y actos que puede realizar. Además, deberán completarse los requisitos establecidos por la autoridad fiscal (federal y local) y por las autoridades de información financiera.

6. Brindar información al propietario durante el desarrollo de la oferta

El propietario tiene que estar permanentemente al tanto de cómo se desarrolla la comercialización de su inmueble. Es, también, una ocasión de mostrarse nuevamente ante él, acercarle nuevas alternativas.

Es una ocasión también para recibir un *feedback* respecto a nuestra labor. Asimismo, es una oportunidad para tenerlo al corriente de las novedades del mercado y conocer si hay algún aspecto personal que pueda influir en la comercialización del inmueble y haga variar el plan de comercialización consensuado.

7. Mostrar el inmueble con personal y herramientas adecuadas para el éxito

Cada venta inmobiliaria es un traje a medida. Cada inmueble es único y cada cliente es único. Es todo lo contrario a vender *commodities*. Por eso, es importante tomar conciencia de que el corredor inmobiliario no vende ladrillos ni lotes de terreno, vende soluciones a múltiples y diferentes situaciones (personales, familiares, empresariales, financieras, etc.), vinculadas a solares en los cuales se vive o se trabaja, o ambas cosas a la vez.

8. Puntualidad y respuesta del corredor a los clientes

Es importante no perder de vista el profesionalismo que se espera de todo corredor inmobiliario. En ese proceso de tangibilizar lo imperceptible es importante una cálida atención, la puntualidad y diligencia a la hora de dar respuesta a los clientes, proporcionando información confiable, con documentación que respalde los intereses de las partes, con una negociación respetuosa y contemplando adecuadamente las posiciones, necesidades, posibilidades, expectativas y deseos de quienes confían en nosotros para concretar sus operaciones inmobiliarias.

9. Transparencia y vocación de servicio del corredor a los clientes

Los corredores inmobiliarios no venden ningún producto, lo que hacen es prestar servicios. Cada contacto con el cliente es “el momento de la verdad”, allí se pone en juego la vocación de servicio. Es por eso por lo que la relación con los clientes debe ser conceptualizada desde tres perspectivas: la tarea (el trabajo bien hecho), el trato (la correcta atención) y la tangibilidad (los detalles que permiten ofrecer un plus). El fino umbral determinante para el propietario, comprador o inquilino va

a estar dado por las experiencias, vivencias y sensaciones que tenga en ese momento; las cuales son únicas y diferentes para cada prospecto o cliente.

10. Espíritu colaborativo con otros colegas compartiendo propiedades

Un signo de estos tiempos es el trabajo colaborativo o en red. Atrás quedaron prácticas que evidenciaban un individualismo manifiesto. Hoy pareciera ser que compartir el trabajo es el camino para aumentar el volumen más allá de lo que cada uno pueda obtener en una operación puntual. Y no caben dudas de que esta es una buena práctica inmobiliaria, ya que imbuye a todos un espíritu de cuerpo, de profesionales que no solo comparten una actividad, sino que, además, tienen un mismo modo de entender el trabajo.

1.2 Puesta en marcha de la actividad inmobiliaria

1.2.1 Emprendedor o ser empleado

Parece fundamental que cada profesional inmobiliario se haga esta pregunta: ¿quiero ejercer mi profesión en relación de dependencia o, por el contrario, quiero encarar mi propia empresa y tener dependientes que colaboren conmigo para llevar adelante mi profesión?

Muchos profesionales, cuando obtienen el título que avala su formación, automáticamente buscan un empleo en relación de dependencia. Su palabra clave es la seguridad y ellos creen que un puesto asalariado se las proporciona.

Por el contrario, el emprendedor procurará generar una empresa, desarrollando actos de corretaje directamente y a través de sus

dependientes. Organizará una empresa para llevar a cabo su labor profesional. Generará puestos de trabajo y formará un equipo, al que supervisará para que preste servicios en su nombre y de acuerdo a sus valores y principios.

1.2.2 Visión⁶

La visión es una imagen de lo que el profesional quiere lograr, antes de lanzarse a trabajar en el mercado. Es un poco como dice el viejo dicho "si no sabes a dónde vas, no llegarás a ninguna parte". Para elegir hacia dónde ir, primero hay que desarrollar una imagen mental del posible y deseable estado futuro. Esa imagen es lo que se llama visión.

La visión es la proyección a futuro que una compañía tiene en relación con su actividad y la posición que ocupa en el mercado. Tener visión es mirar a largo plazo.

Para que la visión tenga impacto sobre el equipo de trabajo, debe transmitirse de una manera histriónica y perdurable, de modo que impacte en toda la organización.

Como decíamos, la visión es una imagen del futuro deseado que buscamos crear con nuestros esfuerzos y acciones. Es la brújula que guiará al profesional y sus dependientes. Será aquello que permitirá que todas las cosas que se hagan tengan sentido y coherencia. Es lo que se espera de la organización en el futuro.

Para definir la visión, es necesario formularse las siguientes preguntas:

¿Qué queremos llegar a ser?

¿Hacia dónde nos dirigimos?

⁶Agradecemos a Mónica Godoy, corredora inmobiliaria y coach ontológico sistémico organizacional, por sus aportes para la escritura de lo referido a visión, misión y valores.

¿En qué nos queremos convertir?

¿A dónde queremos llegar?

¿Cuáles son nuestros deseos o aspiraciones?

¿Cuál es la imagen futura que queremos proyectar?

Para responder: “¿Qué es lo realmente queremos?” y definir la visión, sugerimos tener en cuenta los siguientes tips:

- Debe ser una visión factible de alcanzar, no debe ser una fantasía.
- La visión motiva e inspira.
- Debe ser compartida.
- Debe ser clara y sencilla, de fácil comunicación.
- Debe ser realista.
- Fácil de seguir.
- Debe incluir un marco temporal en el que la lograremos
- Debe ser capaz de promover el sentido de identificación y compromiso de todo el equipo.

Veamos algunos ejemplos de visión, según la expresan diferentes instituciones y empresas del sector en el mercado argentino:

- Colegio Único de Corredores Inmobiliarios de la Ciudad de Buenos Aires (CUCICBA): “Ser la Institución de referencia de la actividad inmobiliaria, concretando el desafío de la profesionalización de excelencia en un futuro cercano, capacitando a nuestros matriculados e integrando a los colegios del interior, fomentando mejores prácticas con otros integrantes de la industria inmobiliaria y generando información inobjetable para los medios y la opinión pública en un futuro cercano”.
- L. J. Ramos Brokers Inmobiliarios: “Estar a la vanguardia del mercado inmobiliario, brindando un servicio profesional y especializado”.
- Mónica Godoy Propiedades: “Ser un referente en operaciones inmobiliarias, por la trayectoria en el mercado y la forma de conectarnos con nuestros clientes con la convicción que se fidelizarán en el tiempo”.
- Le Bleu Negocios Inmobiliarios: “Ser una empresa líder en servicios inmobiliarios, referente absoluto de profesionalismo y atención personalizada”.
- Falconaro Servicios Inmobiliarios: “Lograr en poco tiempo posicionarnos como la mejor y más completa empresa prestadora de servicios inmobiliarios de la ciudad de Azul. Nuestro equipo de trabajo se distinguirá por su profesionalismo, sentido de pertenencia para con la empresa, calidad

y será además una responsabilidad incorporada a toda la organización una clara orientación hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes, mediante la prestación de un servicio amable, serio y confiable”.

Si la visión y la misión no son compartidas por todos, se puede asegurar, afirma Carina Bendek Tellechea, que esta divergencia traerá problemas estratégicos y de recursos humanos que impactarán negativamente en el resultado económico de la organización⁷. Sin lugar a dudas, habrá que prestar mucha atención a este consejo.

La visión que se adopte debe ser aceptada e incorporada por todos los miembros, desde el vendedor junior hasta el titular de la empresa, ya que la visión compartida y consensuada nos comunica un sentido de propósito, expresa qué es lo importante y por qué, se enfoca en el futuro, refleja los valores compartidos de los miembros, y utiliza imágenes y palabras para traer esa visión a un plano concreto.

1.2.3 Misión

La misión es la razón de existir de una persona, equipo o empresa. La misión es el **propósito central** que se traza un profesional en su actividad diaria.

La misión es una concisa manifestación que resume las principales intenciones estratégicas que deberán ser conocidas, entendidas y compartidas por todos los colaboradores del corredor.

En el trabajo de formular nuestra misión, ayudará hacernos una serie de preguntas:

- ¿Qué es lo que ofrecemos?
- ¿Cómo lo hacemos?

⁷Bendeck Tellechea, Carina (2010), óp cit.

- ¿Cuándo?
- ¿Dónde?
- ¿Para quién?
- ¿Por qué?

Es una formulación de largo plazo, no estática, que nos permite entender nuestro negocio, conocer su radio de acción, sirve de marco para las acciones y decisiones y para su posterior control.

La misión consiste en un texto de pocas líneas que describe exactamente lo que el profesional hace, para quién, de qué manera y por qué. Como señala Andy Anderson⁸, es un testimonio clave de toda la planificación estratégica a largo plazo, ya que permite:

- Comprender mejor su negocio.
- Establecer los límites de operatividad.
- Consensuar acciones.
- Orientar decisiones.

La misión proyecta la singularidad de la organización, sin importar el tamaño. La misión debe constar de:

1. Descripción de lo que la organización hace.
2. Para quién está dirigido el esfuerzo.

⁸Anderson, Andy (2012). *Marcar la diferencia. Branding en Real Estate*, Buenos Aires. Bienes Raíces Ediciones, página 74.

3. Presentación de la particularidad, lo singular de la organización, el factor diferencial.

Esta formulación representa la identidad de nuestra oferta y el perfil que la distingue de otras alternativas.

La palabra “misión” viene del latín “*missio*” que significa “acción de enviar”. La misión es lo que el profesional “envía” al mercado y a su propio equipo de colaboradores. Decimos que *es lo que profesional envía* y no *el mensaje que envía*. No es la vocalización de una idea. Es fuerza, energía y vida. Es lo que el profesional predica con el ejemplo en su accionar diario. Tiene que traslucir hacia la sociedad lo que se “vive” en esa organización y no solo lo que se proclama.

Yendo más concretamente al día a día, pensemos algunos ejes para definir nuestra misión. Entonces, ¿cómo se define la misión? se pregunta Gustavo Ortola⁹ y responde: “considerando cuatro aspectos básicos: la estrategia, la intención, las políticas y las normas de nuestra empresa”. Estos cuatro ejes pueden ayudar a redactar una misión que oriente en términos estratégicos nuestra profesión.

Por lo tanto, la misión es la declaración concreta que ayuda a motivar a los empleados y proporcionarles un sentido de prioridades. Un riesgo que se presenta es ofrecer una imagen borrosa, idealista y débil. Hay que prestar mucha atención para no caer en este peligro.

Los autores le atribuyen tres beneficios principales a la declaración de misión:

- Pueden ayudar a enfocar la estrategia.
- Pueden definir los criterios a seguir según se medirán nuestros servicios.
- Pueden sugerir estándares de conducta ética.

⁹Ortolá, Gustavo (2013). *Marketing para desarrollos inmobiliarios*, Buenos Aires: Bienes Raíces Ediciones, página 132.

Ejemplos de misión que nos parece importante traer a colación:

1. Federal Express: “proveer servicios confiables de transporte aeroterrestre de bienes y documentación de alta prioridad que requiere entrega rápida y dentro de un tiempo determinado”.
2. Johnson Controls: “superar de manera continua las expectativas crecientes de nuestros clientes”.
3. TheBody Shop: “promover protección al medio ambiente, los derechos humano y civiles y luchar contra las pruebas animales dentro de la industria cosmética”.

Y retomando los ejemplos del sector que mencionamos al referirnos a la visión, citaremos ahora qué dicen de su misión:

1. Colegio Único de Corredores Inmobiliarios de la Ciudad de Buenos Aires (CUCICBA): “jerarquizar y profesionalizar la actividad inmobiliaria, gestionando, regulando y promoviendo acciones en un marco de integridad, ética y responsabilidad social”.
2. L. J. Ramos Brokers Inmobiliarios: “Lograr una mejora continua en el nivel de satisfacción de los clientes, perfeccionando y adaptando constantemente nuestra gama de servicios. Fomentar el desarrollo, lealtad y espíritu de equipo de quienes trabajan en la empresa como el medio privilegiado para alcanzar el logro de nuestra visión”.
3. Mónica Godoy Propiedades: “Generamos operaciones inmobiliarias a partir de la confianza a nuestros clientes, escuchando e identificando su necesidad,

intermediando con trabajo organizado, demostrando que la Inversión y la Gestión realizada es un logro”.

4. Le Bleu Negocios Inmobiliarios: “Brindar un servicio profesional y responsable de intermediación en la compra, venta y alquiler de inmuebles, buscando satisfacer al cliente atendiendo, comprendiendo y trabajando sobre sus necesidades específicas y aportando valor a los inversores”.
5. Falconaro Servicios Inmobiliarios: “Mejorar la calidad de vida de nuestra comunidad, brindando a nuestros clientes seguridad en su operación inmobiliaria con asesores profesionales altamente capacitados, con una clara orientación y compromiso de sus necesidades, apostando por la excelencia de nuestros servicios, cimentados en la ética profesional y en la autorrealización de nuestro *staff*”.

1.2.4 Valores

Los valores son aquellos principios considerados válidos ya sea que los tengamos o los estemos necesitando y aún no hayamos logrado incorporar.

Los valores son los que rigen la misión y la visión, y las llevan a un plano práctico. Un valor es una cualidad, una virtud. Los valores son guías de conducta, parámetros de acción. En la práctica diaria, los valores impulsan cada acto, traduciendo en hechos concretos los manifiestos de la misión y de la visión.

Los valores son los puntales que les brindan a las organizaciones, su fortaleza, su poder, fortalecen la visión. Constituye, sin lugar a dudas, la impronta que el profesional inmobiliario le quiere transmitir a su organización de corretaje.

Los especialistas sugieren tener entre cinco y siete valores, una cantidad mayor no es recomendable, ya que pierden fuerza.

Nada de esto funcionará si la misión, la visión o los valores, no son compartidos. Por eso, al momento de construir un equipo de trabajo o conformar equipos de ventas, es tan importante poner el énfasis en las condiciones personales y éticas de las personas como en las características esenciales a ser tenidas en cuenta.

Dice Gustavo Ortola¹⁰ que son “las cualidades y las virtudes de la propuesta que forjan el producto y rigen la misión y la visión. Son los principios generadores de compromiso de la oferta”. Por eso, no deben ser elaborados únicamente por el titular de la inmobiliaria para luego ser anunciados, sino que deben ser el resultado de un trabajo en equipo.

Tampoco deberá ocurrir que luego de delineados, quedan como simples enunciados, impresos en hermosas placas de bronce que son lucidas en la recepción. Deben ser verdaderas cartas de navegación, que dirijan todos los esfuerzos hacia el norte deseado.

Todo corredor inmobiliario tiene una alta responsabilidad social. Por la posición en la que se encuentra, sus acciones no solo impactan en las organizaciones a las que pertenecen. Crear y gestionar una empresa es una excelente oportunidad para colaborar en la construcción de un mundo mejor. Por eso, no podemos perder de vista la responsabilidad social que tiene un empresario, su rol como conductor de personas y para eso hay que trabajar seriamente en cómo evitar alejarse de los **valores** personales en la gestión empresarial y justipreciar el equilibrio en la dinámica del tiempo laboral-familiar.

1.2.5 Visión, misión y valores: punto fundacional

¿Cuál es el sentido de definir misión-visión-valores? Sin lugar a dudas, tomar en el presente decisiones que condicionarán el futuro. Pensar en lo que queremos ser, y comenzar a ponerlo en práctica hoy. Planificar nuestra profesión y cómo queremos llevarla adelante en nuestro caso particular, a partir de nuestra realidad específica.

¹⁰Ortola, Gustavo (2013). Óp. cit, página 133.

Una visión de futuro sin acción es simplemente un sueño. No es lo que queremos. Una acción sin visión de futuro carece de sentido. Tampoco es por allí por donde queremos transitar. En cambio, una visión de futuro puesta en práctica es lo que puede cambiar el mundo, desde nuestro lugar profesional concreto.

La definición de la misión-visión-valores parte de una mirada introspectiva. Preguntarnos ¿quiénes somos?, ¿qué queremos hacer de nuestra vida profesional? Mirar hacia adentro y definir el rumbo que le queremos dar a nuestra profesión de corredores inmobiliarios o, mejor dicho, a nuestra vida a partir de la realidad que tenemos al haber elegido esta profesión. Porque como decía Séneca, *para quien no sabe a dónde va, nunca soplarán vientos favorables*. Esto es perfectamente aplicable a nuestra vida profesional. Si uno logra saber quién es, conocerse a sí mismo, podrá llegar a saber a dónde va y cuáles son las razones y motivaciones que lo hacen seguir ese curso de acción.

Para el resto del capítulo desarrollaremos temas que nos van a ayudar a poner en marcha todos esos conceptos definidos previamente. Hablaremos del plan de negocios, que es una herramienta fundamental en el lanzamiento o relanzamiento de toda inmobiliaria. La actividad del corredor inmobiliario es muy dependiente de la coyuntura y, por lo tanto, ante cada cambio de paradigma, ante cada cambio de las reglas de juego de la economía y ante cada nuevo ciclo económico, estamos obligados a repensar el plan de negocios.

Y luego, comenzaremos a desarrollar herramientas concretas que tienen que ver con la construcción de relaciones personales que permitan, en el futuro, la captación de propiedades para nuestra cartera y de clientes para satisfacer. Analizaremos cómo posicionarse geográficamente en una zona, en un tipo de producto, en un perfil de cliente, para trabajar coherentemente en el largo plazo (es decir, en posicionarnos en la mente de nuestros clientes). Desarrollar lo que los americanos denominan "*farming*", es decir, trabajar un "área de cultivo" donde luego haremos nuestra siembra y donde esperamos cosechar en el futuro.

1.2.6 Profesión, profesionalismo y ética profesional

En este punto, nos parece importante hablar de profesión, profesionalismo y ética profesional. El término “profesional” proviene del latín *profiteor* que implica declarar, profesar o ejercer algo públicamente.

Un profesional es quien practica una actividad determinada, hace de ella su medio de vida y la concibe de modo calificado con capacidad y diligencia. Una profesión es una labor que necesita de una formación determinada, o sea, una capacitación educativa de nivel superior, conocimiento especializado, calidad de servicio y organización propia a través de una institución, como un colegio profesional, y elevada ética profesional.

Asimismo, desplegar una labor con profesionalismo implica ejercerla con responsabilidad, entendida como la acción de responder por sus propios actos. Es consecuencia de la libertad y de la voluntad, y esa responsabilidad lo obliga a desarrollar de forma ética y justa su trabajo, intentando cooperar con el bien común.

La capacitación como perfeccionamiento de la persona es parte fundamental de este proceso de profesionalización. Estar capacitados significa estar más ajustados a la vida, tener mayor capacidad de apreciar lo que es la persona y la sociedad y poder servir con más herramientas desde nuestro quehacer profesional.

Una característica importante es el “carácter inmobiliario puro” que debe tener el profesional que se dedica al corretaje de bienes raíces. Eso le da independencia y prestigio profesional.

Si se quiere ser un corredor inmobiliario líder no se puede ser también comprador de oportunidades: el cliente puede sospechar que el corredor tasa bajo para comprar para sí la propiedad y eso socava la reputación del profesional.

Es una actividad que requiere de especialización. La sabiduría popular nos refiere que en cierta ocasión Apeles, pintor griego, al hacer un cuadro pidió opinión a un zapatero, y este criticó los zapatos de

uno de los personajes que aparecía en él. Apeles aceptó la crítica e inmediatamente hizo la corrección (aquél crítico era un zapatero, sabía de zapatos). Pero cuando el mismo zapatero intentó hacer otras observaciones, Apeles lo cortó en seco con la famosa frase: “zapatero a tus zapatos”. La actividad inmobiliaria involucra una especialización que implica dedicarse especialmente a la tarea del corretaje.

Profesional es el que ejerce su profesión con relevante capacidad y aplicación. En muchas legislaciones del mundo, el corretaje inmobiliario requiere estudios superiores. Aun pasando por la universidad, muchos no están realmente capacitados ya que la capacitación ha de recibirse de modo constante y permanente. Como dice Alfredo Tortorella¹¹ “egresar de la universidad no siempre es garantía, por sí solo, de solvencia en la gestión”.

En efecto, durante mucho tiempo se pensó que la formación tenía una edad, tenía un lugar y que llegaba un momento en que la formación, en sentido estricto y riguroso, ya no era necesaria.

Uno de los grandes aprendizajes de estos tiempos es que para toda persona no hay edad ni lugar exclusivo en la formación. En todo lugar y a cualquier edad es posible y cada vez más necesario adquirir la formación.

Y otro tema no menor es que la capacidad de aprender lleva implícita la capacidad de desaprender. La mitad de lo que sabemos ya no sirve, pero, además, no tenemos tan claro cuál es la mitad útil.

Si creemos que ya sabemos y sobrevaloramos nuestra experiencia, seremos poco permeables a incorporar nuevas herramientas en nuestra labor diaria y perderemos ventajas competitivas en el mercado.

El progreso solo puede ser progreso real si sirve a la persona y si la persona crece; no solo debe crecer su poder técnico, sino también su capacidad moral. Hoy asistimos a un crecimiento desigual entre la capacidad técnica y la capacidad moral.

¹¹Tortorella, Alfredo (2011). *Venta profesional inmobiliaria*. Montevideo: Bambú Calabrés Ediciones.

Por eso, la formación de la persona es la verdadera receta, la clave de todo; y este es también nuestro camino. En pocas palabras, esta formación tiene dos dimensiones. Ante todo, naturalmente, tenemos que aprender, adquirir conocimientos, capacidad, *know-how*, etcétera.

Pero eso no basta, hace falta, al mismo tiempo, la formación moral con la que adquirimos la escala de valores que nos permite hacer un correcto uso de nuestras capacidades profesionales.

Una inmobiliaria no debe dedicarse al negocio inmobiliario de manera amateur ni como complemento de otros ingresos o para aprovechar las relaciones personales de sus miembros. Por el contrario, es una empresa profesionalizada que aborda el negocio con responsabilidad técnica.

Dicho de otro modo, la experiencia y la habilidad no son sus únicas referencias, también estudia el mercado y las distintas variables que influyen en el negocio (políticas oficiales, imagen, nuevos medios de comunicación y ventas, costumbres sociales, migraciones de personas y empresas, tendencias de la construcción, evolución del crédito y la inversión, etcétera).

1.2.6.1 Trabajo profesional

Veamos, a continuación, algunas características que diferencian el trabajo profesional:

La velocidad resolutiva

Toda la gente de la inmobiliaria participa de una misma actitud cuando de vender o de alquilar una propiedad se trata: poner en marcha lo más rápido posible todos los mecanismos de la acción comercial. Avisos, carteles, búsquedas, etcétera.

Este inmediato paso a la acción para sacar del anonimato a las propiedades e instalarlas en la oferta distingue a la empresa, y como valor que genera identidad debe ser mantenido y estimulado.

La trayectoria

En un mercado con mucha presencia de advenedizos y aventureros, las inmobiliarias profesionales reivindican, como un valor fundamental, su propia trayectoria en el mercado.

La seriedad

Como toda empresa que concurre al mercado, se ha de pretender el beneficio económico, pero sus ganancias no provienen de violentar los principios de la ética comercial.

Se debe reconocer la seriedad como un pilar estratégico de la identidad, base indispensable para la construcción de la confianza en los clientes.

Equilibrio

Es importante que el profesional alcance un equilibrio entre su vida laboral y personal. Trabajar bien implica muchas cosas a la vez: no es solo calidad de terminación, eficacia, resultados, éxito, sino todas esas cosas a la vez y en el momento debido:

- de poco sirve el éxito profesional si lleva a la desunión familiar;
- de poco sirve la calidad si no hay honestidad;
- de poco sirven los resultados y la eficacia si no se paga lo justo y con puntualidad;
- de poco sirve la calidad, la terminación, etc., si se hace a costa del ambiente de trabajo;

- de poco sirven los logros si son a costa de los otros: ver en los empleados personas que trabajan en el equipo con sus circunstancias concretas, no *peldaños*; y en los colegas, competidores que ayudan a mi superación profesional, no *obstáculos*.

Las motivaciones

Esa escala de valores ordena nuestros actos, determina nuestras motivaciones. Por motivación entendemos aquella fuerza o impulso que lleva a una persona a elegir una acción concreta, entre varias alternativas. Es la respuesta interna de la persona ante el valor que percibe en una acción. Así, a través de nuestro obrar damos respuesta a la pregunta ¿qué me mueve?

En cuanto a la respuesta que generan las acciones, podemos clasificar las motivaciones en tres tipos: motivación extrínseca, motivación intrínseca y motivación trascendente. Todas ellas concurren para formar esa resultante que es la motivación como fuerza total que impulsa la ejecución de una acción concreta. Una breve descripción resultará ilustrativa del tipo de respuestas que llevan asociadas las diferentes motivaciones:

- **Motivación extrínseca:** la persona se mueve a partir de premios y castigos.
- **Motivación intrínseca:** la persona se mueve a causa de la satisfacción que espera obtener por el hecho de ser el actor o realizador de una acción.
- **Motivación trascendente:** la persona actúa movida por la utilidad de sus acciones para otra u otras personas.

Para que se comprenda mejor el concepto, lo desarrollaremos en un ejemplo. En la construcción de las grandes catedrales de Europa, miles de personas participaron de los trabajos. Alguien que actuaba exclusivamente por motivación extrínseca podía decirse: "Pico piedras para ganarme el sustento". Otra persona que se moviera a partir de motivaciones intrínsecas pensaría: "Soy el mejor picapedrero". Finalmente, aquel que se guiara en su acción por motivaciones trascendentes tendría esta visión: "Estoy construyendo la más hermosa catedral de la humanidad".

Todos estamos llamados a grandes cosas. Como decía Charles Dickens: "hay grandes hombres que hacen a los demás sentirse pequeños, pero la verdadera grandeza consiste en hacer que todos se sientan grandes, porque cada uno está llamado a su propia grandeza, y ninguno llegó a ser grande imitando a otros"¹².

Lo que está bien no necesariamente es lo que hace la mayoría

No es criterio para el obrar moral hacer lo que hacen los demás, sino obrar según la conciencia rectamente formada. Buscar coherencia entre el pensamiento y la acción. La actividad profesional no puede quedar al margen de las virtudes.

A continuación mencionamos una lista de características que si bien no son excluyentes, resultan interesantes para hacer una mirada introspectiva:

- **Competente:** conocer y dominar nuestra profesión. Poner lo mejor de nosotros por ser profesionales de excelencia.
- **De calidad:** la manera en que hacemos nuestro trabajo es nuestra mejor carta de presentación. Aunque sea un contrato de alquiler pequeño, debemos dar el mejor servicio posible.

¹²Charles Dickens, citado por K. Beistro (1955). *Antología literaria*. Rosario: Ediciones Logos.

- **Fiables:** dar confianza, buscar las mejores soluciones, transmitir al cliente que está en buenas manos, nunca dar gato por liebre.
- **Con espíritu de superación:** cada día se puede aprender algo nuevo, de todos podemos aprender, somos siempre perfectibles.
- **Con iniciativa profesional:** pensar, proponer, aportar mejoras, crear soluciones.
- **Sin escaparle al sacrificio:** lo realmente valioso en la vida cuesta, se logra en base a sacrificio.

El secreto profesional

Ángel Ossorio decía en su compendio sobre ética para juristas¹³ dice que “el mejor modo de guardar un secreto es no contárselo a nadie”. Y a continuación argumentaba: “ustedes dirán que es algo obvio... Un cliente le refiere aspectos íntimos de su vida a un profesional, porque tiene la garantía de que no se lo comentará a nadie más... ya que antes de hacerlo tendrían que pasar sobre su cadáver, de manera que el cliente tiene la certeza absoluta de que nadie más que el profesional conocerá sus dichos.

Por el contrario, cuando no se aprende la lección, dicho secreto termina llegando lenta, pero inexorablemente al conocimiento de toda la comunidad. Y uno de los motivos de la incontinencia verbal es querer mostrar que uno sabe todo, está al tanto de todo, que tiene contactos, relaciones sociales múltiples y que muchos le confían cosas a él (valga la paradoja) porque saben que es discreto y reservado...”.

¹³Ossorio y Gallardo, Ángel (1955). *El Alma de la Toga*. Madrid: Editorial Porrúa

Cuando uno ejerce una profesión y por razones derivadas de ese ejercicio adquiere información de terceros, se debe a sí mismo y le debe al cliente una inmensa lealtad. El cliente le revelará información para que lo ayude a resolver problemas y el profesional debe responderle guardando reserva absoluta.

Como afirma Lapa¹⁴ “el secreto profesional es parte de la profesión misma y tanto el secreto como la profesión implican una conducta, y la conducta debe tener una ética”.

Por lo tanto, el autor lo considera dentro de un interés de orden público, pues afecta directamente al seno de la sociedad. Y luego cita a Eusebio Gómez, que afirma que “se trata de la obligación moral y legal de mantener un secreto sin el que no sería posible el ejercicio de ciertas profesiones, y sin el cual esas profesiones no gozarían de la confianza en que radica la eficacia de su acción”¹⁵.

1.2.6.2 Ética profesional

El concepto de ética parte de la raíz griega *ethos* (carácter, temperamento, hábito, modo de ser) que hace hincapié en un modo de conducta que es adquirido por medio del hábito y no por disposición natural.

Por lo tanto, a partir de su definición etimológica, la ética es una teoría de hábitos y costumbres. Comprende, ante todo, las disposiciones del hombre en la vida, su carácter, sus costumbres e incluye, naturalmente, también a la moral.

Así, si un hombre que a lo largo de su caminar en la vida ve a la ética ajena de su ser, simplemente porque la palabra no es parte de su habla coloquial, ¿cómo podrá distinguir el concepto de ética profesional? Está claro que, tarde o temprano, lo alcanzará, ya que por convicción o cualquier otro motivo, se dedicará a un oficio, trabajo o quehacer profesional, y cuando lo ejerza, este concepto

¹⁴Lapa, Eduardo (2009). *Manual del martillero público y del corredor*. Abcledo Perrot.

¹⁵Gómez, Eusebio (1941). *Tratado de Derecho Penal*. Citado por Eduardo Lapa.

de aplicación de la ética profesional no tendrá ningún eco en su interior porque siempre estuvo distante del mismo concepto.

La ética profesional no es más que la proyección del quehacer del mismo ser, es decir, se trata de la fuerza moral en la que profesamos nuestras convicciones. La razón ética del trabajo tiene su fundamento en la fusión de la dignidad con el propio ser, como lo que esencialmente es en la labor que se desempeña. Por tanto, la eficiencia debe dejar de usar al hombre como medio para conseguir un fin, para que ante la exigencia ética se transforme la eficiencia. El trabajo es trascendente, y abarca la dimensión ética, porque puede hacerse bien o mal; el sentido ético de la vida es posible porque puede vivirse bien o mal. Y, desde la perspectiva de Aristóteles, existe relación estrecha entre vivir bien, obrar bien y ser feliz.

Si comprendemos esta gran pauta aristotélica, la ética profesional no depende directamente de ciertas normas o códigos de ética de distintos ámbitos profesionales. La ética no tiene como finalidad ponernos en el dilema de cumplir o no determinadas reglas morales. La ética, en el sentido profesional, tiene que ver íntimamente con nosotros, está implicada en el modo de llevar a cabo nuestro quehacer, e implica entrega vocacional, responsabilidad, honestidad intelectual y práctica constante de lo que sabemos y lo que hacemos.

Dentro de la ética empresarial existen tres visiones, que podrían aplicarse perfectamente a la ética profesional de un corredor inmobiliario:

1. **Economicismo limitado:** cuyo fundamento reside en maximizar beneficios pero cumpliendo la legalidad vigente.
2. **Dualismo racionalista:** que se basa en buscar el beneficio en el marco de una teoría ética racionalista, que determina qué es lo correcto.

3. Realismo moderado: que enciende que el ser humano tiene la capacidad de conocer las necesidades de su entorno y como tal, es responsable de establecer una relación equitativa con su medio.

La ética profesional es, fundamentalmente, un compromiso con lo que uno hace, con lo que cada ser humano es a lo largo de la vida, es una manifestación del servicio que tiene una dimensión en el ámbito social. La ética profesional podría sintetizarse en el fundamento ético de lo que hacemos y somos, es decir, una forma determinada de vida.

La ética del corredor inmobiliario se construye con buenas prácticas. Entendemos a las buenas prácticas profesionales como el conjunto de acciones, coherentemente articuladas, que son altamente recomendables para una determinada profesión de acuerdo a los principios técnicos y éticos que la rigen.

¿Por qué comenzamos a hablar de ética en el primer capítulo? Porque los temas fundamentales hay que abordarlos desde el principio. Tal vez haya algunos tecnicismos que no se entiendan bien, porque aún no los hemos desarrollado. Pero estamos convencido de que si ponemos las bases adecuadas, podremos hablar todos los corredores inmobiliarios un mismo idioma, que es el idioma de la profesionalización.

1.2.7 Sociedades de corredores

Ningún hombre es una isla y en muchos casos es una muy buena experiencia contar con socios. No obstante, cuando se piensa en encarar la vida profesional asociado a otra persona, hay que tener en cuenta una serie de condiciones.

Tiene que existir "*affectio societatis*", es decir, la intención que debe animar a los asociados, de colaborar en un pie de igualdad. La *affectio societatis* implica no solo un espíritu de colaboración, sino también el derecho de cada asociado, de ejercer control sobre los actos de las personas encargadas de administrar la sociedad.

Bases y puntos de partida para constituir una sociedad de corredores

Pensemos algunos temas que hacen falta para que una sociedad profesional prospere. En primer lugar, el propósito sincero y de buena fe de constituir una sociedad y cooperar, en la medida de la capacidad y de las fuerzas propias con los coasociados, procediendo con lealtad plena en materia de intereses, cumpliendo las aportaciones prometidas, gestionando con celo y distribuyendo las ganancias y pérdidas según lo convenido, lo establecido por la ley o lo que dice la equidad. La buena voluntad, sencillamente, es un requisito esencial en las relaciones sociales internas.

Hay que elegir a los socios con mucho cuidado. Hay que encontrar personas que tengan un perfil complementario al de uno. Si nuestro fuerte es la parte comercial, buscaremos a alguien que se haga cargo de la administración y las operaciones. Eso nos permitirá enfocarnos en nuestras fortalezas y disfrutar lo que hagamos. Si somos temperamentales, será mejor que busquemos un socio más frío, que analice con detenimiento cada uno de esos negocios en los que, con tanto entusiasmo, deseamos embarcarnos.

Proteger las relaciones importantes. Antes de asociarnos con un amigo o con nuestro cónyuge, conviene hacerse la pregunta de si vale la pena poner en riesgo la relación si algo sale mal. Cuando tenemos negocios con amigos puede ser difícil mantener el profesionalismo y podríamos llegar a ignorar todos los acuerdos de la sociedad. Asimismo, si somos socio de nuestra pareja (algo bastante habitual entre corredores inmobiliarios), el matrimonio puede estar en juego. Si decidimos seguir esta ruta, será imperioso establecer los límites entre la casa y el trabajo, definir los roles de cada uno (y no perder nunca el sentido del humor).

Tener buena diálogo. Las partes deben involucrarse en discusiones serias antes de asociarse. Hablar a fondo para ver si comparten la misma **visión y metas**. ¿Tienen una **ética** laboral parecida? ¿Cómo se reparten la carga de trabajo? ¿Cuánto puede invertir cada uno? ¿Cómo terminará la sociedad si no funciona?

Un caso concreto

En cierto negocio en el que había una cuestión ética en juego, uno de los socios no quiso aceptar su parte de los honorarios. Este socio veía claro que no era ético cobrar los honorarios en las condiciones planteadas y, por lo tanto, no percibió su proporción de honorarios. Se resquebrajó el *affectio societatis* y al tiempo, la sociedad no continuó. No tenían la misma forma de ver las cosas, no tenían una ética laboral similar y eso fue minando el *affectio societatis*. Es fundamental compartir una misma visión ética para tener relaciones societarias de largo plazo.

Formalizar. Tal vez pensemos que un apretón de manos es suficiente, pero no es así, especialmente si hay desacuerdos o una parte quiere salir. Por lo tanto, habrá que realizar un contrato de sociedad en el que conste:

- Cómo será compensado cada socio.
- Los roles y responsabilidades de cada uno.
- La estrategia de salida si alguna de las partes quieren salir.
- Qué pasaría si uno de los socios muere.

Una sociedad puede ser una gran forma de encarar el corretaje. Con una buena planeación, la personalidad correcta y un buen sentido del humor, la sociedad puede ser una experiencia positiva.

1.2.8 Plan de negocios

El plan de negocios es una herramienta económico-financiera que se debería utilizar y desarrollar cuando se plantea la apertura de una

nueva inmobiliaria, ya que representa una inversión suficientemente elevada y que, de alguna forma, entraña algún riesgo económico.

El desarrollo de plan de negocios es una herramienta fundamental en el lanzamiento de la actividad, pero no sólo allí sino también cuando se necesita capital adicional para nuevos proyectos y se ha de buscar a potenciales inversores o financiadores.

Todo negocio necesita un plan. La apertura de una inmobiliaria no es la excepción. La ampliación de la red de sucursales o la inclusión de nuevas líneas de negocios son oportunidades para volcar las ideas a un plan de negocios.

Las grandes empresas están habituadas a desarrollarlo, dado que cualquier inversión de importancia, para ser aprobada por su directorio, se requerirá la justificación del plan de negocios. Una empresa inmobiliaria dirigida directamente por sus propietarios tiende a prescindir de algunos procedimientos en el cometido de sus negocios debido a que prevalecen los criterios personalistas a los estándares de gestión. Algunas decisiones pueden, entonces, crear grandes tensiones en la economía de la empresa que podrían afectar su futura viabilidad.

A pesar de que el nombre pueda impresionar a una persona no habituada, el procedimiento es sencillo y relativamente fácil de implementar. Elaborar un plan de negocios es como organizar un viaje. El plan es el punto de partida. Indica en el mapa una ruta hacia el destino. Identifica los principales peligros que se presentan en el trayecto. Señala las estrategias para combatir las inclemencias y los obstáculos. Muestra los signos en el camino que permiten percatarse de los avances logrados. Ayuda a esperar lo inesperado. Con un buen plan de negocios se sabe de dónde se partió, hacia dónde se va y cómo llegar.

Su desarrollo estará basado en contestar al siguiente cuestionario:

1. ¿Qué?: Descripción del proyecto.
2. ¿Por qué?: Justificación del proyecto.

3. ¿Cómo?: Concepto de negocio y luego el formato de negocio, es decir, la implementación de las acciones necesarias para la puesta en marcha.
4. ¿Cuánto?: Inversión prevista.
5. Beneficios: cualitativos (imagen, prestigio) y cuantitativos (ventas, beneficios).
6. Riesgos posibles: por no cumplir las previsiones.

El componente básico es el concepto de “negocio”. Este abarca todas las facetas y componentes del quehacer inmobiliario: cartera de productos, política de honorarios, estrategia de comunicación, *merchandising*, decoración y ubicación del local, sistema de venta, etcétera.

Una vez que, como empresarios, hemos realizado unas primeras valoraciones sobre la evolución de nuestra empresa, situación del mercado y demanda de sus productos, tomamos la decisión de desarrollar nuestro negocio.

En esta primera etapa es ya conveniente iniciar el desarrollo de un plan de negocios, el cual deberá constar de varias fases y que se concretarán desde el inicio.

La primera fase del plan constará de los análisis necesarios tanto de la empresa como de su entorno y de su competencia que deberán justificar suficientemente la conveniencia del desarrollo del proyecto.

Una vez superada esta primera etapa, es necesario que el plan de negocios describa y cuantifique todas las actividades que hemos de realizar para el lanzamiento y el período que sigue. Todo ello deberíamos realizarlo para un horizonte de planeamiento que tenga entre 3 y 5 años.

El plan de negocios deberá contener el presupuesto económico ya en esta fase preliminar. Este incluirá las necesidades de capital para hacer

frente a la inversión en el negocio, como en la organización de personal y contratación de profesionales externos. Asimismo, también hemos de incluir los objetivos de crecimiento (por ejemplo, la futura apertura de sucursales), basados en el potencial de demanda previsto.

1.2.8.1 Estructura de un plan de negocios

Sin pretender obviar la lectura de bibliografía especializada¹⁶, sugeriremos una estructura para armar el plan de negocios. Sin embargo, no debe tomarse como la única estructura posible, sino como un conjunto de ítems que deberíamos cubrir:

a. Resumen ejecutivo

Se trata de una o dos páginas en las que se vuelca una síntesis del plan de negocios. Si bien debe colocarse al inicio del plan, para que el lector se haga una idea general de qué negocio tiene entre manos, su elaboración se realiza en la última etapa del proceso de planeamiento. Deben desarrollarse brevemente los puntos más importantes: descripción del negocio, objetivos, resultados esperados, con el objetivo de atraer el interés del lector para que siga adelante con el análisis del negocio que le estamos proponiendo.

b. Reseña histórica

Si se trata de una empresa en marcha, es recomendable incluir una breve descripción de la actuación de la empresa desde su inicio hasta la actualidad, y las razones que llevaron al desarrollo del plan de negocios.

¹⁶Stutely, Richard (2000). *Plan de negocios: la estrategia inteligente*. México: Prentice Hall. Pinson, Linda y Jerry Jinnett (1999). *Anatomy of a business plan*. Chicago: Dearborn. Cooper, Gary (1989). *The business plan workbook*. New Jersey: Prentice Hall. O'Hara, Patrick (1994). *The total business plan*. New York: John Wiley.

Puede parecer frustrante, pero es posible que después de haber dedicado semanas enteras a la redacción del plan, quienes tienen que tomar las decisiones, atareados por el diario trajín, basen su evaluación solo en el resumen ejecutivo. Por esta razón hay que esmerarse para hacer de él la mejor parte del plan.

El resumen establece el tono, determina con cuánta avidez se lee el texto y alienta a continuar con la lectura (o a abandonarla, sino se logró que resulte interesante). Debe ser una herramienta creíble que transmita la visión y los objetivos, sin perder la honestidad para plantear los riesgos que conlleva.

c. Análisis del contexto interno y externo

Se ha dicho que la actividad inmobiliaria es procíclica¹⁷. Por eso, cuando encaramos un negocio tenemos que mirar primero el bosque (la macroeconomía) y luego los árboles (el proyecto específico que estamos pensando desarrollar o el inmueble en el que estamos pensando invertir). El negocio se desarrollará en una empresa con características particulares, que a su vez se encuentra inmersa en un mercado con características particulares. Es necesario detectar las ventajas y desventajas de cada ámbito para potenciar las posibilidades de éxito.

Con frecuencia, en esta etapa se hace un análisis FODA¹⁸, que analiza las fortalezas y debilidades propias de la empresa o del negocio, y las oportunidades y amenazas que presenta el contexto.

De ser posible, hay que anticipar los cambios que se van a producir en el entorno en el plazo que dure el plan de negocios.

¹⁷Ver Gómez, Mario (2007). *Herramientas financieras para la valuación de inmuebles*. Buenos Aires: Bienes Raíces Ediciones, página 74 y siguientes.

¹⁸Ver Gómez, Mario y David Tisocco (2009). *Evaluación de proyectos inmobiliarios*. Buenos Aires: Bienes Raíces Ediciones, 2009; página 79 y siguientes.

d. Explicación de la misión y de la visión

En este apartado deberemos describir la misión y la visión de la empresa. La misión es la razón de existir de una persona, equipo o empresa. La misión es el propósito central para el que se crea una entidad. La misión proyecta la singularidad de la organización, sin importar el tamaño.

La visión es la proyección de la empresa en el mediano / largo plazo, lo que quiere llegar a ser. Es la brújula que guiará a todos. Será aquello que nos permitirá que todas las cosas que hagamos tengan sentido y coherencia. Es lo que esperamos de nuestra organización en el futuro.

La cadena *TheBody Shop* es conocida tanto por sus políticas a favor del medio ambiente y los derechos humanos y animales, como por sus productos. Veamos qué se propuso su fundadora, Anita Roddick, al momento de iniciar la empresa: “deseo trabajar para una compañía que contribuya con la comunidad y sea parte de ella. No quiero algo en que invertir, sino algo en que creer”.

e. Objetivos

Son los resultados esperados en el corto y en el largo plazo. En el caso particular de los planes de negocio deben establecer pautas cuantificables para medir el éxito del negocio.

f. Organización

Expresa la forma jurídica de la organización (empresa unipersonal, sociedad de hecho, sociedad comercial, etcétera). Para esta elección debemos tener en cuenta los aspectos legales (normas vigentes para la constitución de sociedades, normativa en materia de colegiación que afecta a los corredores inmobiliarios) e impositivos (normativa tributaria que afecta los distintos modos de estructurar legalmente la empresa). Por otro lado, debemos analizar cómo afectará la forma de organización elegida a las posibilidades futuras de crecimiento.

g. Descripción del producto o servicio

Deberemos detallar las características de los productos o servicios que vamos a comercializar:

1. ¿Residencial o comercial? ¿Ventas o alquileres?
2. Nombre, logo, *slogan*, color. Marcas, licencias, patentes con las que trabajaremos.
3. Estándares de calidad.
4. Presentaciones comerciales.
5. Características diferenciales.
6. Posicionamiento en la mente del cliente.

h. Mercado meta o *target*

Contiene una descripción de quiénes son los clientes potenciales a quienes está dirigido el producto o servicio en función de los criterios de segmentación elegidos¹⁹:

- Demográfico.
- Geográfico.
- Nivel socioeconómico.
- Estilo de vida.
- Comportamientos de compra.
- Necesidades a satisfacer.

¹⁹Ver Gómez, Mario y David Tisocco (2009). *Evaluación de proyectos inmobiliarios*; Buenos Aires: Bienes Raíces Ediciones, página 191 y siguientes.

Una vez identificado el segmento, procederemos a describirlo:

- Tamaño.
- Comportamientos y decisión de compra.
- Potencial de compra.
- Evolución esperada.

i. Competidores

Una vez identificados el producto y el mercado meta, deberemos analizar a los competidores existentes y los que se espera que ingresen en el futuro, sus fortalezas y debilidades, y las acciones que desarrollará la empresa para competir contra ellos.

j. Ubicación

Analizaremos y determinaremos si la actividad se desarrollará desde un local a la calle o desde una oficina. Como veremos más adelante, el ámbito geográfico es fundamental en el negocio inmobiliario, y el corredor debe elegir la localización de su local u oficina en función de razones de peso: es el lugar donde se crio, es donde se desarrolla actualmente su vida familiar, le ve potencial a la zona y no hay competencia, etc. Definir la ubicación desde la cual se desarrollarán las acciones y cuáles fueron las razones que llevaron a esa decisión.

k. Política de honorarios

Deberemos determinar cuál será la política de honorarios que llevará la empresa y fundamentarla. Cómo se remunerará a los vendedores y productores. Cómo se compartirá con colegas.

l. Canales de comercialización

Describiremos cuáles serán las formas en las que se va a llegar al cliente final y al inversor. Debería incluirse un análisis de las razones que llevan a la elección de uno o más canales.

m. Estrategias de comunicación

En esta etapa definiremos qué acciones de publicidad y promoción realizaremos para dar a conocer el negocio y los productos.

n. Personal

En caso de que se necesiten colaboradores para llevar adelante el negocio, describiremos el perfil que deberán tener. O, si ya están designados, una breve descripción de sus antecedentes.

o. Estimación de ventas

Conviene realizarla en forma mensual para los primeros meses, y luego en forma anual. Hay que tratar de ser conservadores, ya que es normal que durante los primeros meses el crecimiento sea más lento de lo esperado.

p. Plan de inversiones

Casi cualquier negocio requiere de una inversión inicial más o menos importante. Debemos definir y cuantificar qué inversiones deberemos realizar previas al inicio de la actividad comercial.

q. Resultados proyectados

En función de las ventas estimadas, proyectaremos los costos y demás gastos y resultados que serán generados por la puesta en marcha del plan. Normalmente se utiliza como estructura el modelo de estados de resultados contable.

r. *Cash flow*

El estado de resultados muestra la posición económica de la empresa, pero no tiene en cuenta la incidencia de los plazos de cobranza y pagos. Por eso, hay que realizar también una proyección de los ingresos y egresos de dinero, para detectar las necesidades de financiamiento. Una vez que tengamos armado el *cash flow* podremos calcular la rentabilidad del negocio²⁰.

s. Conclusiones y recomendaciones

En este punto deberemos anticipar el final del plan de negocios. Es el mensaje que tiene que quedar en la mente de los lectores luego de leer el documento.

1.2.8.2 Síntomas de que llegó la hora de crecer

Parte del plan de negocios es verificar si llegó la hora de pasar de “empresa unipersonal” a transformarse en un equipo, sumando dependientes que secunden al corredor inmobiliario en su tarea y, por lo tanto, cambiar la forma de trabajo. A tal efecto, es necesario revisar el uso que el corredor inmobiliario que trabaja en forma independiente está haciendo de su tiempo.

Resulta fundamental hacer un buen uso del tiempo. Por eso hay que planificar el desarrollo de la esfera de influencia para hacer

²⁰Ver Gómez, Mario y David Tisocco, óp. cit.

alianzas estratégicas con grupos de afinidad. Para lograr los objetivos como corredores inmobiliarios, es necesario hacer un buen uso del tiempo. En ocasiones “gastamos” tiempo y hacer un buen uso es “invertirlo productivamente”. Para usar un viejo dicho “El tiempo es oro”.

Uno de los factores más importantes es el tiempo que el profesional inmobiliario pasa en contacto directo con los clientes. Eso es lo que genera ingresos. Es necesario descubrir cuál es el valor del tiempo y qué se está haciendo actualmente con él. Cuando sabemos, podemos analizar cómo deberíamos invertir el tiempo para incrementar los ingresos y liberar tiempo para poder hacer las cosas que realmente deseamos hacer.

Una de las principales ideas en el manejo del tiempo para obtener un buen resultado es comenzar por entender dónde se está actualmente. Para determinar cómo usar el tiempo más efectivamente en el negocio inmobiliario, primero hay que identificar en qué consiste el trabajo del profesional inmobiliario. No es suficiente decir: “Hoy trabajé 10 horas.” Es la calidad de esas horas, específicamente las horas productivas, las que determinan si se es o no un buen administrador del tiempo.

Uno de los dichos acerca del trabajo y tiempo es “el trabajo se extiende para llenar el tiempo que se destina para hacerlo.” Si disponemos de 4 horas para hacer un trabajo, tomará 4 horas. Si a alguien le dan 8 horas para hacer el mismo trabajo, le tomará 8 horas hacerlo. Lo que es alarmante acerca de los hábitos de trabajo es que cualquier modo en que se maneje el tiempo en la actualidad, será la manera en que se lo maneje en el futuro a menos que se reorganicen seriamente las actividades.

No se tiene que hacer un detalle completo de las actividades diarias por semana para saber qué es lo que realmente se está haciendo con el tiempo. Hay una manera más simple. Al final del día hay que mirar la agenda. Es fácil ver lo que se hizo. Por ejemplo: participación en una reunión, tasación de un departamento, cargas de fichas en el programa de gestión y presentación escrita para enviar a un cliente.

Luego, al pie de la página o en una hoja aparte hay que escribir un pequeño análisis de cómo fue el día.

Probablemente resulte sorprendente, después de revisar nuestro día típico, comprobar cuán poco tiempo se pasa cara a cara con un cliente, para generar ingresos.

El Sistema ABC de manejo del tiempo

Para tomar control de nuestro tiempo y que no sea el tiempo quien nos controle, necesitamos priorizar nuestras actividades. El sistema básico de manejo del tiempo ABC divide todas las actividades de trabajo en tres categorías; clasificándolas según su importancia.

Las prioridades "A"

Las prioridades "A" ganan dinero. Estas son las únicas actividades que generan dinero directamente, y se refieren a estar cara a cara con clientes que son capaces de comprar o vender una propiedad. La mayoría de los factores que afectan nuestro ingreso aplican a esta categoría. Podemos resumir las actividades prioritarias en:

1. Muestra de inmuebles a posibles compradores.
2. Hacer presentaciones para conseguir propiedades en exclusiva.

Estas dos primeras actividades envuelven precalificación de clientes, identificar sus necesidades y sus deseos en términos de lo que desean comprar o vender.

3. Redacción de los contratos.

4. Culminar el cierre, la actividad más importante.

La mayoría de las personas en el sector inmobiliario cuando analizan su tiempo, encuentran que el 20% de su día realizan una de estas cuatro actividades, que son las que generan el 100% de sus ingresos. Esto significa que el promedio de los corredores inmobiliarios gastan el 80% de su tiempo en actividades que no les generan directamente ingresos.

Las prioridades “B”

Las prioridades “B” llevan a generar dinero. Estas son actividades diarias que llevan a las prioridades “A”. Incluyen actividades como llamar a clientes, trabajar nuestra zona, enviar correo y estar en contacto con clientes pasados. Ninguna de estas actividades genera dinero en sí misma.

Las prioridades “C”

Las prioridades “C” son males necesarios. Estas vienen con el negocio inmobiliario. Como las prioridades “B”, estas tampoco generan dinero. Son actividades entre bambalinas que los clientes nunca se dan cuenta que hacemos; estas actividades se deben hacer pero no a costa de las prioridades “A” y “B”.

Recoger información para hacer un análisis comparativo de mercado es un trabajo detallado necesario para hacer las presentaciones a los clientes o preparar una discusión acerca de ajustes de precios. Un análisis de mercado no lleva a la generación de dinero por sí mismo.

Otras actividades de la mediación inmobiliaria que no generan dinero directamente son:

- Escribir anuncios clasificados para el diario o la web.

- Llenar fichas y actualizar datos.
- Instalar y recoger carteles.
- Hacer copias de llaves.
- Trabajar en temas administrativos (llevar y traer papeles y documentos como solicitudes de informes, referencias de clientes y otros).
- Ir a reuniones con colegas.
- Hacer trámites en los bancos.
- Trabajos en el local de la inmobiliaria.
- El mantenimiento del automóvil para propósitos del negocio.

La lista de obligaciones mundanas de un profesional inmobiliario es mucho más larga que esta, pero es un ejemplo suficiente para indicar en qué generalmente perdemos el tiempo.

Delegando "B" y "C"

Una manera de convertirse en un corredor inmobiliario de éxito es pasar la mayor parte del tiempo posible con prioridades "A", actividades que generan dinero, y el menor tiempo posible con las prioridades "B" y "C", que no generan nada por sí solas. Pero si las "B" nos llevan a generar dinero y las "C" son males necesarios, simplemente no podemos ignorarlos. ¿Qué se puede hacer? Debemos ampliar nuestro equipo sumando dependientes

de confianza en los cuales podamos delegar estas actividades. Revisemos aquellas actividades que otra persona puede hacer. Probablemente podamos delegar más de lo que nos imaginemos.

Un dependiente es una persona de extrema confianza, a la que se ha formado para temas administrativos o de ventas. Está claro que cuando en una empresa inmobiliaria, un dependiente del titular, corredor inmobiliario, hace actos de corretaje, los hace en nombre de principal. Cuando hablamos de "actos de corretaje", hablamos de actividades encargadas por parte del corredor que en su organización del tiempo decide poner en manos de alguien de su entera confianza que las hará en su nombre y representación y bajo su directa supervisión.

Por ejemplo, al desarrollar una zona. El dependiente puede investigar cada cuadra, las direcciones de las propiedades que hay en venta y los nombres de los propietarios que publican como "dueño vende". Los ayudantes pueden también coordinar las tasaciones y completar fichas de valuación, preparar análisis de mercado e identificar comparables para la tasación. Ellos pueden escribir avisos clasificados, instalar letreros, hacer copias de llaves, colaborar en la redacción y archivo de la documentación, etcétera.

Todas estas tareas pueden ser hechas por personas inteligentes y eficientes pero no requieren necesariamente que las realice un profesional inmobiliario.

Organización del tiempo

Para lograr organizar el tiempo, podemos hacer esta simple tarea: ya sea la noche previa o a primero hora de la mañana, escribiremos la lista de actividades diarias que queremos hacer durante el día, clasificándolas en ABC. Nos concentraremos en las "A" y delegaremos la mayor cantidad de "B" y "C" posibles.

Muchos de los mejores profesionales inmobiliarios son personas con gran capacidad de construir relaciones interpersonales, pero, por lo

general, no son detallistas. No son del tipo que hacen y mantienen un archivo elaborado; tienden a ser un poco desorganizados cuando se refiere a documentación. Ellos prefieren dejar el desastre en la oficina y salir, hablar con personas y vender. El problema es que cuanto más exitoso y profesional un vendedor se hace, más necesario es ser organizado para cuidar el negocio que está creciendo. La mejor manera de mantener la documentación organizada suele ser contratar un dependiente que preste atención a los detalles.

Las personas postergan cosas por cuatro razones básicas. Mientras que tres de esas razones tienen consecuencias negativas en el desarrollo o resolución de un problema, y retrasan el avance de nuestra carrera, la primera razón tiene efectos positivos.

1. El beneficio de postergar una tarea particular se da cuando es menos importante o de menor presión que otras; de tal manera que pertenece a los últimos lugares de la lista de prioridades. Por el beneficio de nuestra carrera, necesitamos reconocer y evitar las otras razones para postergar, que son fatales para la productividad.
2. A veces se atrasan o posponen acciones porque otras cosas son más divertidas o más fáciles de hacer. Ir a comidas de negocios, por ejemplo, puede ser una manera de evitar escribir un buen informe para un cliente que lo requiere. Algunas actividades relacionadas con el trabajo son menos demandantes que otras. También, es cuestión de poner muchas veces el placer antes que el negocio. Divertirse es necesario para poner energía a nuestra producción y para balancear nuestra vida, pero debe ser un complemento necesario para nuestras actividades de negocio, no un sustituto.

3. Algunas veces elegimos no hacer una tarea en particular, porque simplemente no sabemos cómo hacerla. Es mucho más fácil hacer algo que ya sabemos hacer que aprender algo nuevo. Por ejemplo, si un profesional inmobiliario siente que debería especializarse en otro tipo de propiedades que no sean residenciales, pero como no sabe cómo trabajar en esa especialidad, simplemente lo pospone año tras año, haciendo negocios como siempre lo ha hecho. Una vez que el corredor inmobiliario tiene la determinación de expandir su negocio, necesita investigar, aprender, tomar algún curso o encontrar a alguien que conozca cómo empezar en la especialidad que ha escogido. La ayuda puede darle la confianza que necesita para desarrollar esa especialidad paso a paso.
4. Una razón para posponer el trabajo es que a veces resulta abrumador. Alguien que enfrenta un proyecto intimidante necesita recordar el viejo dicho de cómo un hombre se puede comer un elefante; la respuesta es: poco a poco. Así que cuando nos enfrentemos a una tarea muy grande, no la evitemos. Desarrollemos un programa para pasar una hora al día o un día a la semana trabajando en el proyecto. Si nos disciplinamos, veremos cómo en 10 semanas estaremos en camino de completar la tarea.

Saber decir "No"

Los mejores vendedores son de personalidad amigable y servicial. Esas valiosas cualidades son prerequisites para el éxito en las ventas en primer lugar, pero también tienen algo que los lleva a cometer el más común de los errores de los vendedores de éxito: decir "sí" a cada petición que les hacen, permitiéndoles a otros dictar cómo deben de llevar su vida profesional.

Para prevenirnos de decir “sí” todo el tiempo a expensas de nuestra carrera, deberemos establecer claramente nuestros objetivos, estimar cuánto tiempo al día o a la semana vamos a dedicar a lograr esos objetivos y decidir cuánto tiempo de nuestro negocio estaremos dispuestos a ceder a otras personas.

Para poder discriminar entre lo urgente, lo crítico y lo importante es fundamental ejercitar el “no”.

Aquí esta una simple técnica para decir “no”:

1. Escuchar la petición.
2. Si decidimos en base a nuestros objetivos predeterminados que simplemente no tenemos tiempo, solo hay que decir “no”.
3. Si es posible, ofreceremos una alternativa a la persona que nos hizo la petición de nuestro tiempo y esfuerzo.

1.2.8.3 Recomendaciones para la presentación del plan de negocios

*“El hablar lo hace hábil, el leer lo hace culto,
el escribir lo hace preciso”.*

Francis Bacon

La presentación escrita tiene que ser, ante todo, precisa. Además tiene que resultar atractiva, ya que es la imagen del proyecto frente al potencial socio o inversor. Algunos puntos a tener en cuenta para la redacción y presentación son:

- No debe ser un volumen de enciclopedia. Debe ser tan breve como sea posible. Una extensión de 25 a 35

páginas, incluyendo los anexos, es adecuada. La mayoría de los lectores a los que nos dirigimos tiene sobrecarga informativa; si le agravamos el problema, el plan no recibirá la atención que merece.

- Un plan de negocios debe invitar a la lectura y ser de fácil comprensión. Hay que comunicar las ideas con la máxima brevedad y eficacia posibles. Esto puede parecer obvio, sin embargo, sorprende ver las deficiencias con que se redactan y la incapacidad para mantener el interés del lector.
- Es aconsejable presentarlo encuadernado. Es importante que el método de encuadernación permita al lector abrir el documento en cualquier parte y mantenerlo bien abierto.
- Incluir un índice para facilitar al lector la búsqueda de los capítulos o secciones del plan. No olvidemos numerar las hojas.
- Se recomienda la utilización de márgenes amplios, ya que ayudan a no saturar de información cada página y permiten al lector hacer anotaciones.
- Comenzar cada sección en una nueva página, ya que mejora la presentación y facilita la búsqueda de temas.
- Utilizar ilustraciones y gráficos que ayuden a la mejor comprensión de la información. En todos los casos, debemos asegurarnos de explicar claramente la información que utilizamos en cada gráfico y citar las fuentes.

- El plan debe ser consistente. Los capítulos deben guardar coherencia entre sí.

El autor inglés Richard Stutely²¹ recomienda “dígaselos siempre tres veces: primero díga los lo que piensa; dígaselo nuevamente. Por último repítalos lo que acaba de decir”. Sugiere con prudencia, que si hay algo que decir se diga tres veces: en el resumen ejecutivo, en el cuerpo principal y en las conclusiones.

Por otro lado, es importante agregar a las cifras un comentario escrito. Las personas que son de extracción numérica tienden a pensar que las cifras hablan por sí mismas, pero muchos lectores harán caso omiso de las tablas y de los números. Simplificar en exceso puede ser contraproducente. Siempre es bueno contar una historia. En realidad, con frecuencia es lógico presentar la información importante tres veces: en un diagrama o cuadro, en una tabla y en un comentario escrito.

Respecto a **la presentación oral**, es útil apoyarse en un soporte multimediático (*Power Point*, pizarrones, videos, etcétera). El plan de negocios, presentado por su autor, es más convincente y permite el agregado de información en caso de ser requerida. Acá tendrá la posibilidad de mostrar su habilidad de comunicación. Para la presentación oral vale la pena tener en cuenta los siguientes puntos:

- Evaluar previamente quiénes formarán su audiencia, qué grado de interés tienen en el proyecto y cuánto tiempo tendremos disponible para exponer. Estas variables son claves para la organización de una presentación eficaz.
- Dado que están esperando escuchar al autor de plan de negocios, no se puede ignorar que seremos evaluados y nuestra presentación tendrá peso en la decisión final. Por esa razón, es importante tener como objetivo cautivar a la audiencia, demostrando conocimiento,

²¹Stutely, Richard (2000). *Plan de negocios: la estrategia inteligente*. México: Prentice Hall.

entusiasmo y confianza. Además, deberemos ser capaces de responder correctamente las preguntas que nos harán.

- La presentación debe durar el tiempo justo: el suficiente para exponer todo lo importante sin aburrir a la audiencia. Deberemos evaluar la atención a medida que habla. Si vemos que la gente está cansada, acortaremos la presentación. Es preferible hablar menos y dejar que los interesados pregunten.
- Debemos manejar la presentación de acuerdo con el público. Si hay participación, deberemos utilizarla para introducir los temas (sin alterarnos porque cambió el orden de los temas). Si no hay participación, es importante mantener un ritmo ágil. Si hay desacuerdo, no intentemos la defensa inmediata. Escuchemos y encontremos el momento oportuno para refutar con datos concretos. También puede ser que no tengamos una respuesta. En ese caso, es mejor decirlo: "Es una excelente pregunta. Tendremos que investigar para darle una respuesta apropiada".
- Al igual que las conclusiones del plan escrito, los últimos cinco minutos de la presentación son claves. Es el momento para utilizar la convicción en el negocio y aquí se puede ser subjetivo.

1.2.8.4 Revisar periódicamente el plan de negocios

En un mundo que cambia permanentemente, lo único permanente es el cambio. En un negocio que evoluciona permanentemente como el de los bienes raíces, igualmente el

corredor inmobiliario debe estar permanentemente revisando su plan de negocios. Por eso es fundamental revisar el plan de negocios, especialmente en lo relativo a:

1. **Cambios dentro de nuestra empresa:** incremento o disminución del número de empleados, nuevas líneas de negocios, apertura de sucursales, incorporación de socios, etcétera.
2. **Cambios originados por los clientes:** pueden surgir cambios en las preferencias o en las necesidades de los clientes a los que nos dirigimos. Es evidente que estaremos condenados al fracaso si seguimos ofreciendo nuestros servicios como si nada hubiese cambiado. La presencia de la mujer en el mercado laboral, el fenómeno de la segunda vivienda, los *amenities*, la falta de crédito, son todos factores que afectan a nuestros clientes y tenemos que dar respuestas desde nuestra empresa.
3. **Cambios tecnológicos:** los avances de la tecnología nos afectan. El uso de Internet, sobre todo entre la gente joven, ha hecho que las búsquedas de inmuebles comiencen en la web. Los avances tecnológicos en materia de comunicación han revolucionado la forma de hacer negocios. El *e-mail*, que nos ayuda a enviar la información de los productos que comercializamos y que el cliente puede ver con planos, fotos e incluso *tours* virtuales, todo a la vuelta de correo. Internet que permite en tiempo real consultar nuestra base de inmuebles. Las transferencias electrónicas de fondos, que permiten a un cliente hacer su reserva desde el exterior, acreditando los fondos a una cuenta de nuestra empresa. La telefonía celular, que hace que el cliente llame desde la puerta del inmueble que desea alquilar o comprar.

Es un buen ejercicio revisar periódicamente el plan de negocios, analizar qué ha estado sucediendo e implementar los cambios que sean necesarios. Un plan de negocios que se actualiza frecuentemente es un buen modo de anticipar problemas: ¿hemos subestimado los costos?, ¿hemos tardado más de lo previsto en hacer nuestra primera operación?, ¿los ingresos son menores a los esperados?, ¿la rotación del personal es muy alta?, ¿nos fallaron los inversores?, ¿hubo que financiar los honorarios aceptando cheques de pago diferido?, ¿se complicaron los trámites de habilitación del local? Corregir el plan de negocios hacia delante es un gran ejercicio de sentido común que nos ahorra problemas.

No quisiéramos concluir este apartado sin advertir que dado que el plan de negocios es una fantasía escrita sobre el futuro de un nuevo negocio, corremos el riesgo de que esa fantasía se convierta en delirio. Tiene que quedar documentado por qué es negocio invertir.

Todo inversor que pone fondos en un emprendimiento quiere leer el plan de negocios para poder evaluar sus posibles riesgos y beneficios.

El primer beneficiado es el propio promotor del negocio. Tiene que poder volcar en papel algunos aspectos operativos fundamentales: ¿cuál es el tamaño del mercado? ¿Quién será nuestra competencia? ¿Quiénes serán nuestros clientes?

Por otro lado, ayuda a fijar metas: si el emprendimiento es exitoso, entonces las metas fijadas son metas alcanzadas. Es posible que no representen el rendimiento óptimo, pero sí un rendimiento satisfactorio.

En un artículo publicado en *Harvard Business Review*²², William Sahlman, profesor de Escuela de Negocios de Harvard, señaló que los planes de negocios “derrochan mucha tinta en números y muy poca para dar a conocer la información que realmente importa al inversor inteligente”. Lo que realmente importa, resumió, son cuatro factores que resultan críticos en cualquier nuevo emprendimiento:

²²Sahlman, William (1997). *How to write a great business plan*. Harvard Business Review, Julio-Agosto.

1. la gente,
2. la oportunidad,
3. el contexto,
4. los riesgos y los beneficios.

1.3 Captación de clientes y propiedades

Captación de inmuebles y de clientes no es otra cosa que trabajar en la generación de negocios. Es el trabajo más importante que tenemos. Está vinculado con el diseño de nuestra estrategia de cara al futuro. Es un trabajo propio de nuestra estrategia empresarial de largo plazo.

Alcance geográfico de la tarea del corredor

Todo corredor inmobiliario debe determinar el mercado al que se dirige, definiendo los potenciales clientes, los productos que comercializa y cómo desea ser reconocido.

Su capacidad, experiencia y recursos profesionales le deben permitir atender con eficacia tanto a los clientes del segmento más altos como a los del escalón inferior de su mercado; y su imagen no puede quedar “pegada” a ninguno de esos extremos.

Asimismo, debe definir su alcance geográfico: las zonas de interés para su negocio y, dentro de ellas, el segmento de propiedades que desea trabajar. En general, el corredor inmobiliario es especialista en un ámbito geográfico limitado que se circunscribe a la localidad o barrio en el que desarrolla su actividad profesional. Excepto

las grandes empresas inmobiliarias, que cuentan con sucursales y gerentes, la gran mayoría se caracteriza por tener un alcance geográfico limitado al área de influencia de su oficina o local comercial en el que el corredor inmobiliario tiene su sede de operaciones y desde donde maneja su actividad.

Ganar clientes no es cuestión de aptitud; es trabajo y preparación. Tenemos que trabajar sobre nuestras propias capacidades y analizar nuestro modo de trabajo. Pueden resultar útiles, las siguientes preguntas:

Como profesional inmobiliario, ¿nota poca firmeza con los clientes potenciales?; ¿considera que debe bajar el precio para ganarlo?; ¿se siente en inferioridad de condiciones respecto de la competencia?; ¿está perdiendo el optimismo y las ideas innovadoras?; ¿reconoce que tiene “clientes difíciles” a los que no puede llegar con sus actuales herramientas?; ¿suele quedarse sin “método de trabajo” y desiste?

Si nos identificamos con las situaciones que planteamos más arriba, todas ellas están estudiadas y tienen técnicas para hacerles frente con asertividad y motivación. Se trata de trabajar y preparar el campo para mejorar nuestra penetración en el mercado.

1.3.1 *Farming*: trabajar un área de cultivo barrial

Alguien puede preguntarse ¿qué sentido tiene hablar de “*farming*”—gerundio intraducible, pero aun teniendo un nivel muy básico de inglés nos damos cuenta de que se refiere a los trabajos que se realizan en una chacra agrícola o de animales— aplicándolo al corretaje inmobiliario? Digamos de entrada, antes de explicarlo con mayor detalle, que tiene pleno sentido en cuanto a acertada metáfora de una estrategia de marketing y una cierta manera de trabajo comercial.

En primer lugar, el concepto de “granja inmobiliaria” ayuda a visualizar la necesidad de delimitar un territorio restringido de trabajo, frente a la tendencia que todo inmobiliario tiene,

inicialmente, de asumir que cuanto mayor sea el mercado en que se trabaja, mayores posibilidades de captación y venta tendrá.

Cuando hablamos de *farming*, nos referimos, sobre todo, de concentrar los esfuerzos sobre un área de trabajo determinada, el “área o zona de *farming*”. Por extensión, hablamos también de *farming* cuando el trabajo se concentra sobre un determinado nicho de mercado, aunque no sea esta la principal acepción del término en el universo de los corredores inmobiliarios norteamericanos.

El *farming* es, entonces, en primer lugar, una estrategia de marketing inmobiliario que consiste en restringir de forma voluntaria el ámbito de la prospección, captación y venta. ¿Y por qué restringirse en vez de expandirse? Por razones, fundamentalmente, de eficacia y eficiencia.

Julio Valente, en un artículo publicado en su blog, titulado “Poner el foco en el negocio”, apunta a reforzar el saber popular que reza “el que mucho abarca, poco aprieta”.

Luis Gosálbez en su blog²³ da la siguiente definición:

“El término foco se ha incorporado al lenguaje técnico de los negocios por su capacidad de evocar un concepto claro y rotundo: imagina una sala totalmente oscura, iluminada por un solo foco que alumbra un solo objeto rodeado de miles de otros objetos que puedes imaginar pero no atisbar, ni siquiera distinguir. Podemos decir que el foco es la capacidad de centrar tu atención en una tarea, competencia o asunto y de priorizarla frente al resto.

Por definición, un emprendedor es un hombre orquesta. Cuando arrancas un negocio, tu foco se encuentra disperso entre miles de tareas y competencias que en cualquier empresa estructurada y con el volumen necesario, se distribuirían entre un grupo formado por varias personas: gestión, dirección general, facturación, personal, marketing, ventas, compras, estrategia, producción, planificación, relaciones públicas, incluso la limpieza de la oficina pasa por ti.

²³Artículo disponible en: <http://gosalbez.es/2009/11/11/el-focus-del-emprendedor/>

En una primera fase, tienes un foco amplio, panorámico. No puedes dejar de producir, ni de vender, ni de facturar, ni de cobrar, ni de hablar con los bancos, los proveedores, los clientes y el resto de tu equipo o, incluso, con tus socios. Si descuidas una sola de las áreas de tu negocio, estás muerto, así que tu foco es débil y descansa sobre miles de pequeños objetos, que debes pararte a mirar por separado para poder distinguirlos.

A medida que un negocio crece, debes ser capaz de encontrar tu posición natural, el puesto en el que sabes desenvolverte mejor y puedes desarrollar todas tus habilidades. Esto te permitirá repartir juego y cerrar progresivamente la apertura de tu foco hasta convertirla en un haz potente y concentrado, como un láser.

Llegado ese punto, ya sabes qué eventos no son interesantes y cuáles te van a reportar algo; has aprendido lecciones críticas para tu negocio, como que no vale la pena mantener cientos de reuniones con personas distintas por si suena la flauta, que no todos los asuntos merecen el mismo esfuerzo, que algunos clientes están mejor en la competencia o que puedes encontrar personas que hagan parte de tu trabajo mucho mejor que tú.

Todas estas lecciones han mejorado la calidad y la intensidad de tu foco y es entonces cuando puedes empezar a respirar y aportar mucha más calidad a tu esfuerzo. El salto de la cantidad a la calidad, del destajo a la excelencia, es crítico para el desempeño de un emprendedor.

Aplicando esto en el mercado inmobiliario, deberíamos tener en cuenta dos tipos de focos:

1. A qué negocio nos vamos a dedicar.
2. En qué lugar vamos a desarrollar nuestro negocio.

1. A qué negocio nos vamos a dedicar

El negocio inmobiliario es amplio. La tradicional intermediación entre la oferta y la demanda para venta o alquiler de inmuebles usados, segmentada por los diversos mercados existentes en esta actividad:

- Viviendas residenciales.
- Oficinas.
- Locales comerciales.
- Locales industriales o para logística.
- Venta de unidades nuevas terminadas o desde el pozo (preventa).
- Alquileres temporarios de viviendas para extranjeros.
- Venta de fondos de comercio.
- Venta o alquiler de establecimientos rurales

De estas actividades deberemos elegir una o dos, no podemos elegir las a todas, ya que cada una de ellas necesita una especialización.

2. En qué lugar vamos a desarrollar nuestro negocio

Es importante definir un área de influencia donde desarrollar el negocio ya que esto nos permitirá tener un mejor conocimiento de la zona y ahorrará recursos a la hora de movilizarse.

Ampliar la zona de trabajo implica que el esfuerzo de marketing — que se concreta en captación, envíos por correo, llamadas telefónicas, visitas puerta a puerta y la generación de eventos como excusa para conocer gente y crear relaciones— aumenta de forma considerable. Por otra parte, el tiempo que un profesional inmobiliario emplea haciendo prospección, captando y, posteriormente, haciendo visitas de ventas, tiene como resultado el que los costos de trabajar sean directamente proporcionales al tamaño del esfuerzo y tiendan a aumentar exponencialmente con él.

Ahora bien, ¿esta restricción significa necesariamente que el corredor debe limitar sus ambiciones expansivas? De ninguna manera. Significa ser especialista en un barrio o zona y, además, atender otras necesidades de los clientes, aun fuera de su “área núcleo”.

¿Cuál es el tamaño habitual de un área de *farming* para un corredor inmobiliario? En la literatura norteamericana sobre el tema se repite una cifra de 500 viviendas unifamiliares, lo que equivaldría, teniendo en cuenta la media del número de personas que habita una vivienda, alrededor de 4000 personas. Obviamente es solo una referencia y no necesariamente extrapolable a todos los mercados.

Pero, además de utilizar la imagen de la “chacra” como metáfora de una zona de trabajo delimitada, el *farming* también nos remite al establecimiento de una serie de tareas programadas de forma exigente y sistemática a lo largo de cada día y para la diferente sucesión de días de cada año.

Una lista de las tareas orientativas que hay que llevar a cabo para un buen trabajo es la siguiente:

- a. Definir un área geográfica donde realizaremos prospección.
- b. Realizar un estudio de mercado de la zona elegida.
- c. Realizar un relevamiento de comerciantes.

- d. Realizar un relevamiento de edificios en construcción.
- e. Realizar un relevamiento de los encargados de edificios.
- f. Realizar un relevamiento de las inmobiliarias.
- g. Contactarse con los “dueño vende” del área elegida.
- h. Planificar el contacto con los vecinos.
- i. Campaña de promoción mediante un boletín barrial o fan page de Facebook.
- j. Llevar la inmobiliaria a la calle.
- k. Realizar un reportaje fotográfico al barrio.
- l. Practicar la Responsabilidad Social Empresaria (RSE).
- m. Involucrarse en grupos de afinidad del barrio.

A esta fase se le llama de prospección. Pensemos en la prospección petrolífera. Aquí también el corredor inmobiliario hace un esfuerzo centrado en cierta zona para encontrar “petróleo” (un potencial cliente interesado en vender o en alquilar su propiedad). La clave de la rentabilidad del esfuerzo de prospección es muy simple: el primero que llega, tiene más posibilidades de ser el elegido.

Es muy importante procesar toda la información que vayamos recabando de la tarea desarrollada. Hay que ir de lo general a lo particular, pero finalmente tenemos que llegar a tener datos concretos de personas de carne y hueso: nuestros *prospects*.

Las fichas de los contactos, haciendo un buen uso de las agendas electrónicas que traen los sistemas operativos de nuestras computadoras, permiten estructurar la base de datos, con las referencias necesarias para poder comunicarse y con datos suficientes para mantener una relación personalizada: fechas de cumpleaños, gustos y aficiones personales, información relevante, etc.

Si tuviéramos que resumir en una sola frase la esencia del *farming* y su diferencia con la forma de trabajar de un corredor inmobiliario, diríamos: empezar antes, mantener durante y seguir después. Frente al trabajo cortoplacista en que está inmersa la mayoría del mercado, que capta por posición sobre la base de los inmuebles anunciados Internet, en los clasificados de los diarios, en las revistas inmobiliarias o con carteles de venta ya colocados, el *farming* implica estar atentos a descubrir quién tiene intención, a corto, medio o largo plazo, de poner en venta o alquiler su inmueble o de comprar o alquilar una propiedad.

Para ello suele utilizar herramientas de telemarketing o de contactos puerta a puerta para provocar interés en un potencial vendedor, invitar a algún evento informativo especialmente pensado para personas interesadas en vender, contactando aliados estratégicos ocasionales como encargados de edificios, administradores, abogados, escribanos y también propietarios que ofrecen sus inmuebles con la modalidad “dueño vende”, etc. Estos dos temas los desarrollamos a continuación:

Trabajar con “el dueño vende”

La diferencia entre el “dueño vende” y los demás sistemas para hacer contactos es que este tiene un inmueble para vender mientras que los demás lo tendrán en algún momento.

Generalmente, reciben más llamadas de inmobiliarias que de interesados. Por lo tanto, son reacios a escuchar a inmobiliarias.

Cuál es la forma de ganar su atención: ofreciéndoles ayuda para comercializar su inmueble. Mostrar cuál es el valor agregado que nosotros, como profesionales, podemos ofrecer:

- “Análisis comparativos de mercado” (ACM) para determinar si el valor del inmueble es correcto.
- Verificar datos de dominio para estar seguro de que no hay inhibiciones.
- Folleto de venta de inmueble atractivo para los visitantes.
- Realizar muestras profesionales del inmueble.
- Dar todo el soporte legal necesario.

Trabajar con posibles “aliados estratégicos ocasionales”

Existe una amplia gama de posibles aliados estratégicos que desarrollan tareas cercanas a la actividad inmobiliaria y que pueden ayudar a hacer crecer la cartera de clientes y propiedades. La lista no es excluyente:

- Encargados de edificios.
- Administradores de propiedades.
- Contadores.

- Abogados.
- Escribanos.

No es un sistema sencillo ya que no se trabaja sobre el propietario de un inmueble, sino con un intermediario, que pretenderá un reconocimiento pecuniario por su trabajo.

Muchos aprendieron la técnica de vender y, por lo tanto, operan como si fueran corredores Inmobiliarios.

Otros fueron estafados por inmobiliarias que les prometieron remuneraciones que luego no recibieron.

Para encarar este trabajo, en primer lugar, habrá que establecer un compromiso serio a cumplir por ambas partes: corredor y encargado o administrador de cómo manejar la venta de una propiedad. Sería conveniente que ese compromiso esté por escrito solo a efectos de que tenga una presencia más formal.

Continuemos desarrollando hasta el final la labor de *farming*. La siguiente fase sucede cuando el cliente potencial se ha convertido en un cliente actual, vendedor o comprador, y el corredor inmobiliario que hace *farming* debe mantener viva y actualizada la relación con el cliente. ¿Cómo? Por ejemplo a través de informes de mercado enviados al vendedor, con información permanente de nuevas captaciones al comprador y, en general, buscando excusas y programando acciones que hagan que su cliente lo tenga presente y no se olvide de él.

Esta “presencia mental”, fruto del trabajo sistemático de *farming*, ayuda a renovar el mandato de venta en exclusiva (cuando este venza) o a conseguir una representación exclusiva por parte de un comprador que comprueba día a día la dedicación y seriedad de su corredor inmobiliario.

Finalmente, el corredor que practica el *farming* nunca permitirá que un antiguo cliente lo olvide. No solo porque un cliente satisfecho

puede volver a serlo, probablemente varios años más tarde, sino porque un cliente que sea capaz de recordar a la persona que hizo un trabajo profesional es siempre nuestra mejor fuente de referencias. Hay estudios que acreditan que hasta el 60% de llamadas para dar un inmueble en comercialización tienen como origen las referencias dadas por antiguos clientes satisfechos.

Es por ello que hay que dedicar un presupuesto razonable y tiempo para mantenerse vivo en el recuerdo de un antiguo cliente. La costumbre de mantener esta relación de forma sistemática —con envíos por correo con felicitaciones u otros mensajes, y también llamadas periódicas— está tan arraigada en Estados Unidos que se ha limitado por ley el período de tiempo durante el que este tipo de acciones pueden realizarse.

Incorporar el concepto de *farming* inmobiliario significa adoptar una cultura de trabajo que premia la planificación frente a la improvisación y el resultado inmediato. El esfuerzo y el tesón asumidos como auténtica referencia de una ética del trabajo, que, sin dudas, contribuirá a mejorar la imagen del corredor inmobiliario en la sociedad.

1.3.2 Trabajar construyendo relaciones

Es el método más lento en producir resultados, pero cuando comienza a producirlos se mantienen en forma ininterrumpida. Un poco más adelante vamos a desarrollar este tema abordando dos facetas vinculadas a él, que son:

Desarrollar la esfera de influencia personal.

Buscar y relacionarse con grupos de afinidad.

Antes de entrar de lleno a desarrollar esos dos temas, queremos dejar clara la perspectiva desde la cual se debe encarar el trabajo, y es que el Corredor Profesional Inmobiliario se convierte en

asesor, consultor, experto en el mercado inmobiliario donde está trabajando, sus opiniones son escuchadas y respetadas.

Sus contactos, cuando tengan necesidades vinculadas al mercado inmobiliario, buscarán su consejo y ayuda y escucharán con atención las soluciones que el profesional les proponga.

Para que esto ocurra, el corredor inmobiliario debe tener un buen conocimiento del mercado donde se está desempeñando y escuchar las necesidades de sus contactos. Para orientar sus encuentros debería saber: **¿Por qué la gente compra inmuebles?**

Existe un variado abanico de motivaciones que determinan la compra inmobiliaria. Cada comprador, sobre la base de sus disponibilidades financieras y sus perspectivas de ingresos futuros, tendrá su plan de inversión. La compra de inmuebles puede satisfacer todas, algunas o una de las siguientes motivaciones:

1. la trascendencia que significa desarrollar y construir un inmueble;
2. el orgullo de ser propietario;
3. la cobertura contra la inflación;
4. la apropiada rentabilidad sobre el capital invertido;
5. la diversificación de la cartera de inversión.
6. Sin lugar a dudas, las motivaciones son muchas y muy variadas. Seguramente la siguiente lista, a pesar de no agotar las razones, puede ayudar a pensar acerca de qué mueve a cada cliente.

Factores primarios: el disparador es la necesidad

- Me voy a vivir solo, lejos de mi familia.
- Me caso ("el casado casa quiere").
- Me separo de mi pareja.
- Me quedó chica la casa (viene un nuevo hijo).
- Me quedó grande la casa (se fue el último hijo).
- Me tengo que ir a otra ciudad.
- Inseguridad en el barrio.
- La zona donde vivo se inunda.
- Compro o alquilo un local/oficina para mi trabajo independiente.
- Tener mi casa más cerca de mi trabajo.
- Tener mi lugar de trabajo más cerca de mi casa.
- Donde vivo las expensas son muy altas.
- Sucesión y venta de la casa de mis padres.

- Vivo lejos de mi familia (quiero estar cerca de la casa de mi hija).
- Viajo a estudiar / tratamiento médico en determinada ciudad.
- Quiero alquilar en este barrio para ver si me resulta y luego construyo o compro por aquí.
- Tengo que alquilar cerca de donde estoy construyendo.

Factores secundarios: el disparador es la situación económica

- Me mudo a una casa más confortable.
- Me mudo a un mejor barrio.
- Compro otra casa como inversión (pienso alquilarla).
- Compro una casa de fin de semana.
- Compro una casa en la playa o la montaña.
- Obsolescencia de mi casa actual.
- Me quiero mudar de un departamento a una casa con jardín.
- Le quiero regalar una casa a mi hijo porque se casa.

- Me otorgaron un crédito hipotecario.
- Estoy alquilando y quiero tener casa propia.
- Me caso y mis suegros/mis padres me regalan la casa.

Aunque ya habíamos hablado de las motivaciones que hay detrás de las decisiones de compra de un inmueble, no podemos dejar de considerar que muchos adquieren inmuebles como inversión. Veamos ahora los disparadores de la inversión inmobiliaria. La gente suele invertir en inmuebles por más de una razón. De hecho, el atractivo viene dado por la multiplicidad de razones y por la combinación de beneficios que a priori se encuentran en los inmuebles como destino de, por ejemplo, los ahorros. Incluso, la ausencia de algunos de ellos al inicio de la operación suele ser compensada a posteriori por la aparición de otros, aunque no hayan sido el principal motivador de la decisión de invertir.

Enunciaremos a continuación algunas de las razones más típicas que llevan a los inversores a confiar en los inmuebles:

Rentas periódicas: numerosos inversores acuden al mercado inmobiliario atraídos por la obtención de rentas más o menos constantes a lo largo del tiempo. A tal efecto, inmovilizan su capital para obtener los flujos subyacentes de alquilar el inmueble a un usuario.

Ganancias de capital: otros inversores priorizan las posibilidades de revalorización, es decir, los cambios en el precio del inmueble a lo largo del tiempo. En general, estas variaciones obedecen a cambios en las fuerzas de la oferta y la demanda que impactan en el precio de los inmuebles.

Por ejemplo, crecimiento de la ciudad hacia determinadas zonas, cambios en el código de planeamiento urbano o en los usos permitidos que aumentan las posibilidades de construcción o amplían los destinos de un inmueble, restricciones que afectan la oferta de

inmuebles competitivos, cambios en los gustos o preferencias de la demanda, etcétera.

Razones impositivas: muchos países que valoran el efecto multiplicador que el sector inmobiliario tiene sobre el resto de la economía han reducido los impuestos ligados a la industria inmobiliaria. En otros, en cambio, si bien no existen políticas que favorezcan abiertamente la inversión inmobiliaria, tampoco existe presión tributaria. Por ejemplo, el hecho de que los intereses que hay que pagar por las deudas hipotecarias sean deducibles de impuesto a las ganancias es altamente valorado por los compradores de vivienda con crédito a la hora de tomar la decisión.

Apalancamiento financiero: en la mayoría de las economías desarrolladas es más fácil endeudarse a tasas favorables si el destino de los fondos es la compra de un inmueble que luego se hipoteca a favor del banco. A esa capacidad de endeudamiento se la denomina también **apalancamiento**. Encontramos la raíz de esta palabra en “palanca”. Parafraseando a Arquímedes que dijo “dame un punto de apoyo y una palanca y moveré al mundo” podemos decir “dame un crédito y moveré el mercado inmobiliario”. Desde una perspectiva financiera, apalancamiento significa la posibilidad de realizar importantes inversiones con relativamente poca cantidad de dinero propio.

De hecho, el argumento que muchos corredores inmobiliarios de esos mercados esgrimen es que el inmueble “se paga solo”, pues los ingresos provenientes del alquiler se aplican al pago de los servicios de deuda, y así al cabo de cierto período, el comprador cancela la hipoteca “casi sin darse cuenta”. Por otro lado, dado que los intereses del préstamo son deducibles de impuestos, el Estado de algún modo ayuda a cancelar el préstamo, acrecentando la atraktividad de recurrir al endeudamiento para acceder a los inmuebles. Hemos aportado nuestra visión crítica respecto a este criterio en el apartado anterior.

Control: un atractivo adicional que convoca a los inversores al mercado inmobiliario es la posibilidad de tener un papel activo en el manejo de sus inversiones (lo que a menudo no

sucede cuando se poseen bonos, acciones y otras inversiones financieras). En pocas palabras, los cautiva la posibilidad de desarrollar, administrar, comprar, vender y alquilar; todas decisiones que el negocio inmobiliario permite tomar.

¿Por qué invertir en bienes raíces? Resume Robert Kiyosaki²⁴, la palabra es CONTROL. Dice Padre Rico: “No conozco ninguna otra inversión que me ofrezca tanto control sobre los aspectos que implican ganar dinero y conservarlo. Aprenda sobre esta excelente forma de invertir”.

Cobertura contra la inflación: históricamente se ha considerado a los inmuebles como un activo apto para proteger a los agentes económicos de las pérdidas que se producen en los activos como consecuencia de la inflación. En épocas de inflación, cuando se espera una baja en el poder adquisitivo de la moneda corriente, los precios de los bienes raíces tienden a subir, anticipándose al incremento en el precio que han de tener en el futuro.

Los bienes raíces vienen a ser una protección contra la inflación, pues su valor tiende a conservarse, aun cuando se altere el valor del peso. Mediciones empíricas realizadas comparando la evolución del nivel general de precios respecto de los precios de los inmuebles en particular concluyen que los inmuebles son efectivamente una adecuada protección contra la inflación.

Tangibilidad: la situación de incertidumbre que se vive hoy en el mundo ha vuelto a los inversores más conservadores. En medio de esta situación, la gente prefiere tener su dinero en inversiones “tangibles”.

Los bienes tangibles ofrecen la posibilidad de “tocarlos”, de allí su tangibilidad, lo que importa menores riesgos. La inversión en bienes tangibles no es nueva, ya que se ha recurrido a ella a lo largo de la historia, generalmente en situaciones de inestabilidad y crisis. Los bienes intangibles, principalmente las inversiones financieras y sus derivados, han ofrecido beneficios elevados, que todo buen entendedor sabe que implica riesgos

²⁴Kiyosaki, Robert y Sharon Lechter (2005). *Padre rico, padre pobre*. Buenos Aires: Aguilar.

también elevados. El inversor ha de aceptar esta máxima o elegir alternativas que entrañen menores peligros de pérdida de capital y que, a su vez, tendrán un rendimiento menor.

En estos contextos hace falta una buena dosis de sentido común. Nunca llegaremos a conocer lo desconocido ya que, por definición, es desconocido. Sin embargo, siempre podemos imaginar cómo podría afectarnos.

Acerca del término Real Estate

Muchas personas piensan que el término que se usa en el idioma inglés para designar a los inmuebles, Real Estate tiene que ver con que los inmuebles son algo "real", algo tangible.

Sin embargo, se trata de un hispanismo. Proviene de la palabra "real" que, en una de sus acepciones, significa "relativo al rey o a la realeza", por ejemplo "familia real". Así entendido, podríamos traducir la expresión Real Estate como "patrimonio de la realeza".

Con el fin de la era agraria y el comienzo de la era industrial, el poder dejó de sustentarse en la tierra y la agricultura. Los monarcas se dieron cuenta de esto y tomaron un cambio de actitud, permitiendo que sus súbditos poseyeran la tierra en propiedad. No obstante, la realeza creó los impuestos sobre la propiedad de la tierra y las hipotecas como forma de permitir a los vasallos financiar la tierra.

Cuando la realeza se dio cuenta de que el dinero ya no estaba más en la tierra, sino en sus "derivados", creó bancos para manejar el negocio y estableció organismos de recaudación.

La historia viene desde hace mucho, pero aún hoy se sigue llamando a las propiedades con la expresión "Real Estate".

Sesgo doméstico: una de las particularidades de la crisis internacional es que se ha experimentado lo que se denomina el "sesgo doméstico". Por múltiples razones, vinculadas a la

seguridad de las inversiones, las familias tienden a ahorrar en su país de origen. Antes muchos hacían sus inversiones de riesgo en el país y tenían sus ahorros “seguros” en el exterior. Con las crisis globales cayó este paradigma y hoy los inversores vuelven a ver como algo seguro tener su dinero en inversiones domésticas.

La generalización de la crisis global ha significado un gran cambio de paradigma. La preocupación, la incertidumbre y el desconcierto están ya instalados en todos los ámbitos relacionados al mundo financiero y económico. La intensa cohesión que existe entre los mercados globales implica que una crisis desatada en cualquier lugar del planeta tenga inmediata influencia en la economía de cualquier país, primero por el lado financiero y luego afectando parte de la economía real.

Esta realidad obliga a los inversores a estar muy atentos. Como decíamos antes, los inversores se han vuelto más conservadores y prefiere tener su dinero “cerca”.

Tener el dinero cerca: los propios americanos comenzaron a llevar su dinero a casa. Parece una contradicción: el dinero fluye hacia el lugar en el que empezaron gran parte de los problemas, Estados Unidos. Los inversores americanos están dejando las aventuras extranjeras y vuelven a llevar sus dólares a casa, confiándoselos a la supuesta seguridad de los bonos del tesoro de Estados Unidos. Lo mismo sucede en otros países: la gente se siente más segura trayendo sus inversiones al país.

En un mundo cambiante, también comienzan a contar los valores que no cambian y cuyas cotizaciones no caen abruptamente. Por eso no es de extrañar que también en materia de inversión, cuenten las necesidades espirituales y anímicas que juegan un papel importante. Las “cuatro paredes” y el “techo propio”, que separan al hombre del mundo que lo rodea y crean dimensiones humanas propias, tienen mucho que ver a la hora de definir la inversión.

Seguridad, estabilidad de ingresos y menor volatilidad: tal vez por la tradición inmigratoria propia de nuestros países latinoamericanos,

que siempre valoró la adquisición de un techo como una conquista, es altamente apreciado por las familias el acceso a la vivienda propia. Una vez logrado ese objetivo, por la misma razón, es valorada la adquisición de otros inmuebles como inversión.

La sostenibilidad de la rentabilidad a largo plazo así como el hecho de hacer frente a mercados financieros más volátiles se han convertido en elementos cada vez más importantes. Como consecuencia, existe una aceptación generalizada de que los inversores, tanto institucionales como minoristas, deberían adoptar un enfoque más diversificado para sus inversiones, lo cual incluye la propiedad comercial.

Los ingresos procedentes de los inmuebles adoptan la forma de alquileres pagados por locatarios. Los rendimientos de los bienes inmuebles durante los últimos 30 años han sido constantemente más elevados que los de la mayoría de valores de renta fija y los rendimientos de dividendos disponibles con respecto a la renta variable. Muchos contratos de alquiler pueden ofrecer una fuente de ingresos segura a largo plazo.

Las propiedades normalmente son inversiones menos volátiles que otros activos que pretenden proporcionar resultados superiores a la inflación. Si bien puede haber períodos de volatilidad a corto plazo, los resultados a largo plazo de las propiedades tienden a ser más estables. Esto se debe en parte a que el mercado es menos líquido que otros mercados, como los de la renta variable y los bonos, y a que los inversores tienden a mantener sus activos durante más tiempo.

Diversificación: siguiendo el principio de “no poner todos los huevos en la misma canasta”, es decir, respondiendo a la necesidad de diversificar sus carteras de inversión, muchos inversores que se hallan expuestos en activos financieros, acciones, bonos u otras colocaciones, encuentran en el mercado inmobiliario una alternativa de diversificación de su portafolio de inversiones.

Los inmuebles les permiten repartir parte del riesgo en una cartera equilibrada a largo plazo. Esto se debe a que la rentabilidad procedente de los bienes inmuebles tiene una baja correlación con la renta variable y los bonos durante períodos largos. Asimismo, invertir en varios mercados de bienes inmuebles internacionales ofrece oportunidades de diversificación adicionales y puede reducir más los riesgos, así como proporcionar una cartera más equilibrada y con mayor generación de ingresos.

Estrategias sucesorias: la gente invierte en inmuebles como parte de una estrategia de planificación de sucesiones. Es decir, que lo que motiva la inversión es la herencia que en el futuro piensan dejarles a los hijos. La planificación de la herencia cobra más importancia cuando se trata de grandes cantidades de dinero. Si darles dinero a los hijos o miembros de la familia no es necesariamente útil para su éxito, ¿cómo deberían entonces tratarse la repartición de la herencia? Más aún ¿cómo debería distribuirse la riqueza cuando hay varios hijos que tomar en cuenta? ¿Cómo procurarles activos que generen rentas y, a la vez, posibilidades de valorización? Muchos consideran a los ladrillos a la hora de trazar estas estrategias sucesorias.

Estatus: hay gente que invierte en inmuebles como una forma de participar de un círculo exclusivo (por ejemplo formar parte de tal o cual urbanización, vivir en un edificio diseñado por cierto arquitecto reconocido, tener un campo o poseer una suite de hotel en un condominio de explotación hotelera).

Ahora sí, desarrollaremos los dos temas antes mencionado:

1.3.2.1 Desarrollar la esfera de influencia personal

La esfera de influencia es el círculo de personas sobre las que se puede ejercer control o influencia amigable con más o menos facilidad. Son nuestras familias, nuestros amigos, nuestros antiguos compañeros de estudio. A partir

de ese primer círculo de conocidos, amigos o compañeros, se genera, como consecuencia de la difusión boca-oído, la difusión hacia quienes tuvieron una experiencia exitosa, y sus conocidos amplían la esfera de influencia (luego del “primer anillo de clientes” que son los cercanos e incondicionales, aparecen los amigos de ese grupo inicial, que constituyen el “segundo anillo”; y estos, a su vez, convocan a un “tercer anillo” generando una verdadera red).

La ventaja de este método es que el contacto nos conoce o conoce a algún familiar directo o amigo o compañero de trabajo, por lo tanto, la necesidad de generar confianza está resuelta.

A veces, la desventaja que tiene trabajar con referidos es que la dispersión geográfica de los contactos exige un esfuerzo para visitarlos. En muchos casos, es importante tener un colega de confianza en la zona donde está el inmueble o la búsqueda que plantea el cliente y, sin delegar el trato personalizado con él, compartir aspectos vinculados a la muestra de la propiedad.

Otra desventaja es el mal uso de la esfera de influencia en lo que se conoce como la técnica del “vendedor limón”. Esta modalidad consiste “exprimir” todos los contactos (de allí el nombre de “vendedor limón”), logrando materializar alguna venta, pero desde una perspectiva de corto plazo, que provoca de algún modo matar a la gallina de los huevos de oro.

Los conceptos que desarrollamos a continuación, los hemos tomado de Julio Valente y los hemos adoptado porque creemos que son la mejor forma de plasmar estos temas en el libro. Por lo tanto, las ideas no son nuestras, pero sin lugar a dudas, las reconocemos como válidas y las consideramos imprescindibles para el corredor inmobiliario.

Los pasos a seguir son los siguientes:

a. Construir una red de relaciones.

- b. Crear una lista de contactos.
- c. Restablecer las relaciones olvidadas.
- d. Establecer un sistema de registro.
- e. Clasificar y calificar a los contactos.
- f. Establecer la frecuencia de comunicación.
- g. Organizar el modo de hacer contacto.

a. Construir una red de relaciones

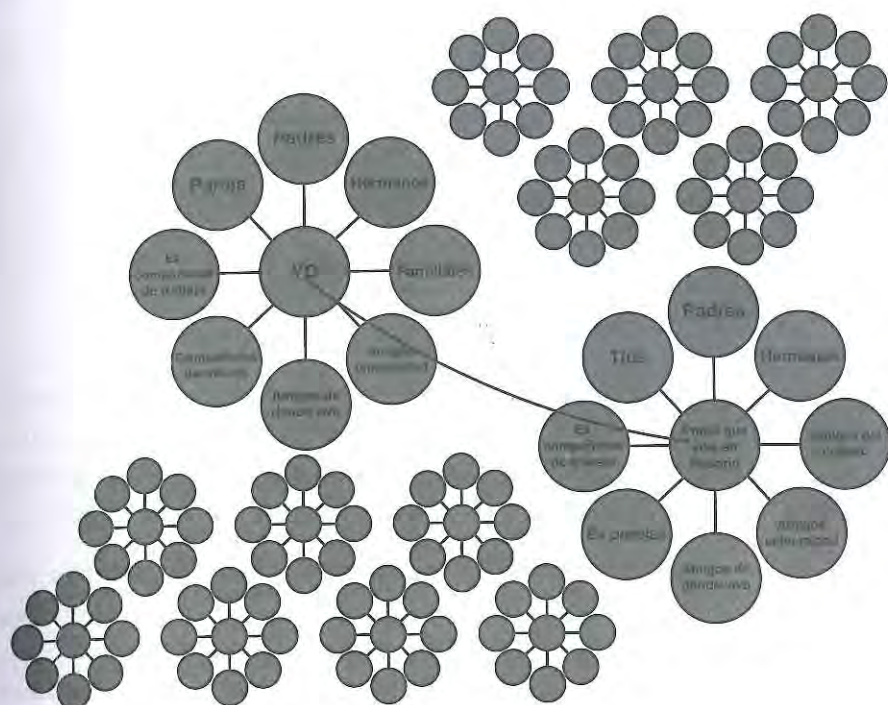
La confianza es una característica esencial del negocio inmobiliario. Pensemos que los clientes nos dejan sus “productos” en consignación y sin cobrarnos nada. Nos llenan las estanterías con sus productos y con la posibilidad de devolverlo si no se venden. Hagamos un número simple: si una inmobiliaria tiene en cartera 50 inmuebles de 100.000 USD cada uno en promedio, logró que depositen su confianza para manejar 5.000.000 USD. ¡Una gran muestra de confianza sin lugar a dudas!

Podemos hacer negocios con estos clientes o nos pueden derivar “referidos”. Lo importante es tenerlos claramente clasificados en grupos homogéneos.

Pensar qué podemos hacer por ellos, formas de ayudarlos, de hacer algo por ellos. La idea de tener una red de relaciones es para poder estar en contacto.

Los mejores corredores inmobiliarios saben que toda fuente de referidos (clientes que vienen porque alguien que hizo una operación exitosa nos ha recomendado) tiene una importancia crítica.

La experiencia indica que la calidad de ese cliente potencial que se ha puesto en contacto con nosotros por recomendación de un cliente satisfecho es altísima.



b. Crear lista de contactos

Debería incluir a todas aquellas personas que ya conocemos y a las que día a día vamos conociendo, que puedan dar o proporcionar un potencial negocio.

- Empresarios, industriales, comerciantes.
- Conocidos del club.
- Gente que vemos todos los días.
- Excompañeros de trabajo.
- Excompañeros de estudio.
- Padres del colegio de nuestros hijos.

- Familiares.
- Amigos.
- Vecinos.
- Profesionales (médicos, abogados, etc.).
- Exclientes.
- Conocidos en cámaras y asociaciones de profesionales.

Joe Girard, un vendedor de automóviles muy exitoso, explicó lo que él mismo llamaba la “Ley Girard de los 250”. Básicamente, ese precepto afirma que cada uno de nosotros tiene una esfera de influencia personal de unas 250 personas.

¿Difícil de lograr? Pensemos que estamos organizando una gran fiesta o reunión con alguna finalidad y confeccionemos nuestra lista de invitados. Luego pidamos que nuestra pareja e hijos hagan lo mismo y podremos ver cómo terminamos rápidamente con la famosa lista de los 250 invitados.

c. Restablecer las relaciones olvidadas

Probablemente alguna de las personas que incluimos en el listado, si bien las conocemos, hace mucho tiempo que no les hablamos, por lo tanto, en una primera etapa, deberemos comenzar a restablecer las relaciones olvidadas. Para eso será fundamental:

- Obtener direcciones, teléfonos, e-mails, fecha de cumpleaños, direcciones de Facebook de todos sus contactos.
- Aprovechar las fechas festivas: cumpleaños, día de la mujer, pascuas, día del trabajador, día del amigo, día de la primavera, navidad y fin de año, para realizar contacto, probar el funcionamiento del canal y abrir el diálogo.

- A partir de restablecido el contacto, redactar informes de interés y hacerlos circular en forma periódica.

d. Establecer un sistema de registro

- El corredor inmobiliario debe tener como herramienta de trabajo una notebook o similar para poder utilizar formas modernas de registro.
- Google da la oportunidad de utilizar **Drive**, que es una herramienta similar a una planilla de Excel que se guarda dentro de Google y se puede acceder desde cualquier computadora conectada a Internet. También puede reemplazarse por una planilla Excel.
- Dentro de esa planilla, tendremos una hoja de resumen con todos los contactos, y por cada contacto tendremos una hoja con el detalle de los datos personales y de las interacciones mantenidas a través del tiempo.
- Operar con la hoja de resumen para organizar campañas de contactos periódicas.

e. Clasificar y calificar a los contactos

Calificar quiere decir juzgar alguna cualidad y determinar jerárquicamente su lugar en alguna escala relativa. Es importante calificar a los contactos para luego clasificarlos. El criterio puede ser en función de la confianza que tienen en nosotros. Podemos armar tres categorías de clasificación:

1. Contacto de alto potencial.
2. Contacto que nos conoce pero no vemos hace tiempo.
3. Contacto que no nos conoce, llegó por vinculación de otro.

El alto potencial lo definimos basados en la relación personal que tengamos con la persona (familiar, amigo cercano) o según la esfera de influencia que tenga el contacto (comerciante, empresario, etc.). Es gente que creemos que nos podrá recomendar.

Recordemos que con los contactos de alto potencial deberemos mantenernos en contacto con frecuencia (una vez al mes o posiblemente más veces) y con los de bajo potencial, más esporádicamente (tres o cuatro veces al año).

Las otras categorías son los que tal vez nos recomendarían, pero no estamos tan seguros y, finalmente, los que tenemos una relación menos cercana.

Con aquellos contactos que tenemos suficiente confianza podemos preguntarles YA si necesitan mudarse o si conocen a alguien que necesita hacerlo para poder ofrecerles nuestros servicios.

f. Establecer la frecuencia de comunicación

- Hablamos de confianza, de esfera de influencia, pero para hacer que nuestra esfera de influencia produzca negocios, es necesario recordarle a la gente cuál es nuestra actividad y en qué empresa trabajamos. Lo peor que nos podría pasar es que un *prospect* o potencial cliente se pregunte “¿Fulano de tal, se seguirá dedicando al negocio inmobiliario o habrá cambiado de rubro?”. Pero no solo eso, también puede pensar: “¿cómo lo voy a molestar por la venta de este pequeño departamento o por el alquiler de esta oficina?, seguramente será un negocio demasiado pequeño para él”. Tienen que tenernos presente y saber que sus inmuebles nos interesan.

- Para eso, es necesario organizar un sistema de contacto diario y dedicarle un tiempo fijo cada día para llamados por teléfono o envío de e-mail. Algunos consultores recomiendan que hay que invertir un 66% del tiempo que le dedicamos a la profesión a la actividad de captación.
- Algunos consejos dados por los principales consultores del mercado van en la siguiente línea:
- Hagámoslo diariamente.
- 8 contactos al día por 25 días al mes representan 200 contactos.
- 200 contactos al mes representan 2400 contactos al año.
- Si el 1% de esos contactos se convierten en operaciones son 24 al año.
- Esta rutina pagará buenos dividendos, y solo depende de nosotros.

g. Organizar el modo de hacer contacto

Los métodos de contacto más efectivo son:

- Las visitas personales.
- Las llamadas telefónicas.
- Los correos electrónicos y las redes sociales.

Otras formas de comunicación para contactarse con los prospectos son:

- Noticias relacionadas al mercado inmobiliario.
- Recomendaciones sobre temas relacionados a la vivienda.
- Tarjetas de salutación (cumpleaños, fiestas navideñas, etc.).

- Información sobre nuevos emprendimientos inmobiliarios.
- Temas relacionados al ahorro y la inversión.
- Pequeños presentes (lapiceras, llaveros, agendas, almanaques, etc.).

1.3.2.2 Buscar y relacionarse con grupos de afinidad

Un grupo de afinidad es un conglomerado de personas que realizan una actividad común o que tienen una idea compartida que los lleva a organizarse en grupo.

Algunas líneas de trabajo en este sentido son:

- Hay que tener capacidad de detectar grupos de afinidad, por ejemplo: un club, un gimnasio, una cooperadora, una comisión de fomento, padres del colegio de nuestros hijos, un partido político, una parroquia, una sinagoga o un templo (con el debido respeto a la religión).
- Si uno simpatiza con la idea o actividad que realiza el grupo puede participar en ellos para generar nuevas relaciones.
- No olvidarse de que la actividad básica de un corredor inmobiliario es construir relaciones y a través de esas relaciones, en un futuro, poder realizar negocios.

Otro tema fundamental es hacer un buen uso del tiempo. Por eso hay que planificar el desarrollo de la esfera de influencia y para hacer alianzas estratégicas con grupos de afinidad. Para lograr los objetivos como corredores inmobiliarios, como ya vimos, es necesario hacer un buen uso del tiempo. En ocasiones “gastamos” tiempo y hacer un buen uso es “invertirlo productivamente”.

Uno de los factores más importantes es el tiempo que el profesional inmobiliario pasa en contacto directo con los

clientes. Eso es lo que genera ingresos. Es necesario descubrir cuál es el valor de nuestro tiempo y qué estamos haciendo actualmente con él. Cuando sabemos eso, podemos analizar cómo deberíamos invertirlo para incrementar nuestros ingresos y liberar tiempo para poder hacer las cosas que siempre hemos deseado hacer.

1.3.3 Elegir a nuestros clientes

¿Cómo saben los clientes que tenemos éxito vendiendo? ¿Cómo pueden estar seguros de que tendrían que confiar en nosotros y darnos la autorización exclusiva? No solo hay que hacer un gran trabajo, también hay que saber venderlo. Darle valor agregado a nuestro trabajo pasa también por hacernos una buena reputación como:

- Solucionador de problemas.
- Empresa innovadora.
- *Track record* de negocios concretos en los que hemos intervenido.

Si prestamos un buen servicio, vendrán a contratarnos. Tenemos que saber venderlos. No hay que decirlo, hay que demostrarlo. Como corredores inmobiliarios es importante crear nuestra propia marca personal, hoy en día practicar el marketing personal es una ventaja competitiva, ya que poca gente lo está aplicando de forma seria y meditada.

Pero cuidado, no es cuestión de inventarse un personaje y estar actuando todo el día. Nuestra marca debería ser auténtica, lo que significa que siempre debería reflejar nuestra verdadera personalidad y se debería construir a partir de nuestras ilusiones, propósitos vitales, valores, singularidad, don, pasión, especialización, características... Si creamos nuestra marca personal de esta forma

auténtica, nuestra marca personal será distintiva, pertinente, significativa, inspiradora, convincente, duradera, nítida, persuasiva y memorable. Además, atraeremos automáticamente a personas y oportunidades, y aumentaremos nuestra capacidad de ofrecer un rendimiento máximo. Con una marca personal auténtica, nuestras características, atributos y valores más fuertes nos pueden hacer destacar entre la multitud. Sin esta marca, seremos simplemente igual que todos los demás.

Es necesario hacer el esfuerzo de elegir a los clientes. Para eso es necesario calificarlos. El 100% de nuestro tiempo vamos a estar ocupados atendiendo clientes. Con ellos vamos a compartir gran parte de nuestro tiempo. Por lo tanto, hay que ser extremadamente cuidadoso a la hora de elegir.

Con ellos vamos a compartir nuestro tiempo laboral. Por eso, debemos elegir bien a nuestros clientes. No perdamos tiempo con gente que no es un verdadero cliente. Porque si nos equivocamos, nos dolerá la cabeza y el bolsillo. Y mucho cuidado con los clientes “espejismo”. Aun teniendo cuidado, podemos equivocarnos. Si nos ocurre, deberemos deshacernos de ellos.

Entender sus necesidades es algo más que preguntarles cuántos dormitorios quieren, se trata de profundizar en su estilo de vida. Descubrir sus necesidades, motivaciones de los clientes.

No captemos los inmuebles que nos quieran dar, sino los que podamos atender con nuestro mejor servicio, los que realmente nos interesan. Tenemos que convertirnos en la mejor opción para los clientes que nos hemos propuesto conquistar. Para que el cliente nos elija, vuelva y/o nos recomiende, nuestros servicios tienen que ser asombrosamente buenos. Para esto es importante lograr identificar en nosotros mismos cuáles son las ventajas diferenciales respecto a la competencia, y trabajar en el ofrecimiento de esas ventajas comparativas. Luego preparar un plan de marketing personalizado con ventajas para el cliente y dárselo a conocer.

La calificación de clientes

Este es un tema fundamental en la construcción de las relaciones de clientela con nuestros comitentes. Aquí se juega la relación de largo plazo ya que se sientan las bases de lo que será el proceso de comercialización. Este es el punto de partida de un viaje que emprenderemos juntos y por eso resulta imprescindible poner énfasis en este tema.

Si bien es claro que la mayoría de los propietarios con los que interactuamos como corredores en nuestra vida profesional son personas con los que podemos construir relaciones de clientela de largo plazo, Alfredo Tortorella²⁵ advierte acerca de ciertos perfiles de propietarios sobre los que hay que estar prevenidos.

Se trata de comitentes que, lejos de ser facilitadores del negocio, entorpecen (consciente o inconscientemente) su normal desenvolvimiento. A continuación realizaremos la descripción:

- **Sabelotodos:** por muy informados que sean, creen saber del negocio inmobiliario más que los propios profesionales, especialmente en materia de demanda del mercado, comparables, precios, etc.
- **Jugadores a varias puntas:** encomiendan la venta de su inmueble a varias inmobiliarias. Lo cierto es que no confían en ninguna y difícilmente será posible trabajar seriamente. Realmente desprecian o desvalorizan al profesional.
- **Subastadores:** están detrás de “quién da más”. Promueven pujas, muchas veces de mala fe. Cuando aparece una oferta seria, tratan de convocar multiplicidad de ofertas “amenazando” con vender a otro si el cliente no eleva su oferta a los niveles pretendidos. De esa forma, pretenden estimular la puja creando un clima especialmente hostil para los involucrados.

²⁵Tortorella, Alfredo (2011). Óp. cit.

- “Dueño vende”: procuran continuar ofreciendo ellos mismos sus inmuebles generando una competencia muy desleal. Son ventajistas que pretenden usar al corredor inmobiliario como señuelo para luego cerrar ellos la operación de modo directo.
- Tasadores: ya “saben” el valor de su inmueble y no aceptan la tasación profesional que les acerca el corredor inmobiliario.
- Ridiculizadores de nuestra tasación: la comparan con precios de cierre de otras ventas “similares o inferiores”. En otros casos, comparan nuestra tasación con la supuesta opinión de valor de otra inmobiliaria (generalmente, grande y prestigiosa).
- Tasadores aritméticos: llegan al precio de su propiedad multiplicando metros cuadrados por el valor promedio en la zona, como si se tratara de un *commodity*.
- Pescadores de incautos: creen que nuestra tarea debe limitarse a detectar compradores desinformados o ingenuos, que se enamorarán perdidamente de su inmueble y pagarán lo que no vale.
- Abusadores e irrespetuosos: quieren ponerle precio a nuestro trabajo, rebajando sustancialmente nuestros honorarios (o incluso pretendiendo que trabajemos gratis), porque creen que nos están haciendo un favor.
- Exageradamente pacientes: argumentan que no tienen apuros en vender y pueden esperar indefinidamente la obtención del precio al que aspiran. Dicen “usted

comience pidiendo XXX, total, para bajar hay tiempo...”.

- Escatimadores de información: no dicen toda la verdad acerca de las cargas que soporta el inmueble (hipotecas, embargos, planos por regularizar, etc.), ocultando su estado de urgencia y desesperación.
- Disfrazados con fines espurios: no quieren vender, pero nos están usando de pantalla para otros fines, en general de orden familiar o íntimo.
- Ansiosos y verborrágicos: se inmiscuyen indebidamente en nuestro trabajo. Ante la aparición de cada prospecto, se presentan como guías y anfitriones, hablando hasta por los codos y, al meter demasiado sus narices, terminan “metiendo la pata”.
- Desprolijos y sucios: no acatan nuestras mínimas recomendaciones para presentar dignamente el inmueble a los ojos de los potenciales compradores.

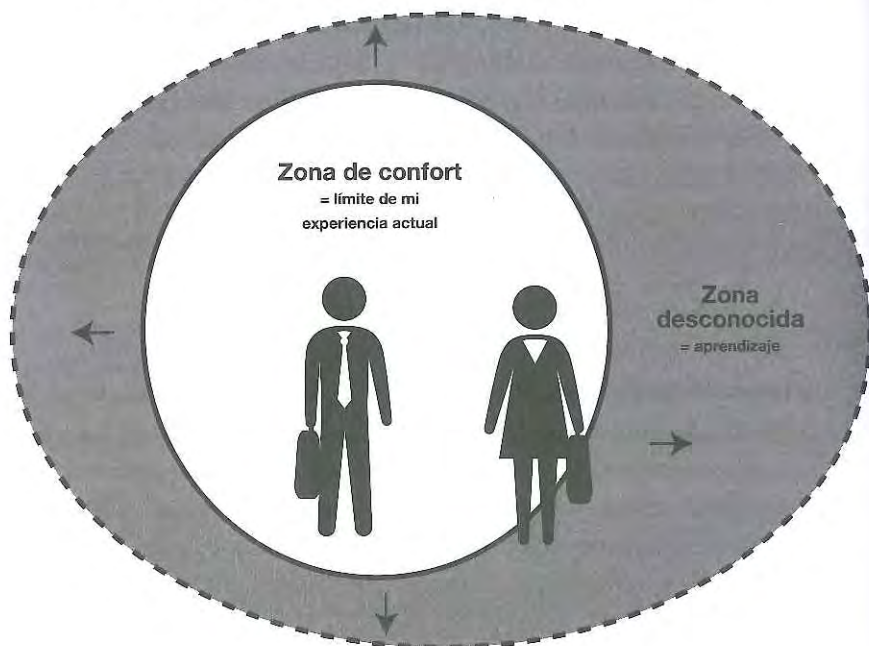
Lejos de ser esta lista un desaliento para encarar la tarea, es un aviso para estar preparados. Hay que encarar la relación con los clientes como un trabajo de largo aliento. El comitente debe actuar como un verdadero socio en el camino común de comercializar exitosamente su inmueble. Ello nos obliga a encarar el trabajo como un servicio integral y extendido en el tiempo y no solamente como una gestión puntual de venta.

El mismo Tortorella recomienda que “la tozudez, el capricho, la ignorancia o la agresividad del comitente la debemos combatir con habilidad e inteligencia, e intentar revertirla” a favor de que se concrete la operación inmobiliaria. “Para ello necesitamos una alta

dosis de paciencia y de capacidad de diálogo, que es lo mismo que decir, *técnica negociadora*".

1.4 Cierre del capítulo: salir de la zona de confort

Sabemos captar, sabemos vender, sabemos cerrar, pero ¿estamos trabajando para consolidarnos como profesionales, que no es lo mismo que ganarnos la vida? Es muy digno ganarse la vida, educar a los hijos y mantener una familia haciendo lo que a uno lo realiza y prestando un servicio a la sociedad en el ámbito de la vocación de cada uno. Pero esta profesión nos pide mucho, Pide más. Hay que estar dispuesto a salir de la zona de confort y aceptar los crecientes desafíos que esta profesión presenta día a día. Estar en la zona de confort es más cómodo: estoy mal pero en lo que conozco.



Algunas preguntas nos pueden ayudar:

- ¿Utilizamos todo lo que sabemos?
- ¿Estamos trabajando al máximo de nuestro rendimiento?
- ¿Estamos contentos con nuestros resultados?
- ¿Estamos contentos con nuestra remuneración?
- ¿Dónde estaremos dentro de 1, de 2 o de 3 años si seguimos haciendo las cosas tal como las hacemos ahora? ¿Cuánto estaremos ganando?
- ¿Estamos trabajando para ganarnos la vida o estamos construyendo una carrera profesional que crece todos los años?

Existe una regla simple y potente para analizar si estamos haciendo todo lo posible para ser más profesionales: siempre hay que ofrecer más de lo que el cliente espera. Este puede ser un indicador sencillo para saber si estamos dando todo de nosotros mismos.

Puede ser que para triunfar en este trabajo necesitemos cambiar algunos aspectos de nuestra forma actual de trabajar... Estamos seguros de que vale la pena hacer el esfuerzo.

CAPÍTULO

2



2.

LA TASACIÓN COMO HERRAMIENTA DE CAPTACIÓN

“Capte tasando: la tasación es parte indisoluble de nuestra actividad, aquí también hay que propender a la excelencia. El cliente le dirá ‘nunca vi una tasación así’. Con este trabajo preliminar usted ya le mostró la seriedad y profesionalismo con que trabaja”²⁶.

Jorge Lenkiewicz

2.1 Alcance

La tasación está llamada a ser una herramienta fundamental para que demos nuestro profesionalismo y capacidad de generación

²⁶Lenkiewicz, Jorge (2009) en *Captación de propiedades y de clientes*. Buenos Aires: Bienes Raíces Ediciones. Pág. 150.

de negocios. La tasación es un proceso sistemático para identificar, clasificar y evaluar las características de un inmueble, con el propósito de realizar un juicio razonable de su valor.

Quienes desean comprar o vender bienes raíces procuran que se les precise, con la mayor exactitud posible, el precio del inmueble. Por eso, es que resulta tan importante para cualquiera de los agentes económicos que quiere intervenir en el mercado inmobiliario, conocer acerca del comportamiento de los valores del mercado en general y del inmueble que se está analizando en particular. Aquí, aparece el corredor inmobiliario como especialista insustituible para agregar valor a las partes de una operación.

La tasación se inscribe dentro de un tema más amplio que es la captación de inmuebles y clientes. O más propiamente la captación de clientes (en definitiva cuando captamos un nuevo inmueble para nuestra cartera de productos, hemos logrado la confianza de un cliente propietario), que es un tema central en la vida del corredor inmobiliario.

La captación implica trabajar en la identificación de las oportunidades desde el conocimiento del cliente y sus requisitos. Esta etapa tiene una importancia superlativa dentro de la gestión de toda inmobiliaria ya que es la que provee “materia prima” del proceso de comercial. O bien nos proporciona “producto” para ofrecer o bien nos proporciona un cliente con una búsqueda concreta por satisfacer.

En la realidad del mercado inmobiliario actual, los propietarios ya no son lo que eran en el pasado. Hoy en día están más informados, tienen mayor variedad de opciones para elegir y se han tornado más exigentes en cuanto a los servicios profesionales que esperan recibir de un corredor inmobiliario. Esto, de alguna manera, ha elevado la vara. Tenemos delante un contexto más exigente que pone a prueba el profesionalismo del corredor inmobiliario. Y esto es muy bueno. Los propietarios esperan que el corredor actúe como un genuino profesional.

El propietario que tiene que vender o poner en alquiler su inmueble se encuentra frecuentemente ante una serie de situaciones que le generan

incertidumbre frente a las decisiones importantes que tiene que tomar. Aspectos como la tasación del inmueble, el precio que se podrá obtener por él, la dimensión temporal que demandará el proceso de comercialización, su propio conocimiento limitado del mercado y el no saber si el inmueble será comercializado correctamente por la inmobiliaria elegida, son parte de esa realidad. De allí la importancia de que podamos demostrarle nuestra capacidad y profesionalismo, para que el propietario pueda depositar su confianza en nosotros.

Por eso, tenemos que construir una sólida relación de confianza con el propietario para evidenciar la conveniencia de que la propiedad sea comercializada por nuestro intermedio, bajo un accionar que posibilite llevar a buen puerto el negocio inmobiliario.

Decíamos que la tasación es parte del proceso de captación. Nos detendremos un poco más en el tema de la captación aunque sin pretender agotarlo ya que existe bibliografía muy interesante al respecto²⁷, para desarrollar luego el contenido específico de la tasación.

Una mirada simplista y limitada podría ver a la captación como el conjunto de herramientas que sirven para “hacerse” de productos. Sin embargo, las ventajas competitivas de un corredor inmobiliario lejos de estar en su “cartera de productos” o en sus “operaciones”, están en que se centre en su verdadero objetivo que es servir a sus clientes.

No obstante, enmarcada en esa vocación de servicio al cliente, esta etapa tiene como resultado la de proveer de “materia prima” para el proceso comercial. No será “hacerse” de productos para sentarse a esperar que vengan a buscarlo. Será contar con un portafolio de inmuebles que constituya la base, el punto de partida, de un vasto programa de servicios inmobiliarios.

Como decíamos antes, o bien proporcionamos “producto” para ofrecer o bien proporcionamos un cliente con una búsqueda concreta por satisfacer. Por eso, es un trabajo que trasciende las posibilidades de una sola persona. Es el trabajo de todo un equipo. Es un trabajo de las personas y para las personas: el trabajo en equipo puesto al servicio

²⁷Para ampliar sugerimos Sokolowski, Darío (2009). *Captación de propiedades y de clientes*. Buenos Aires: Bienes Raíces Ediciones.

de la generación de nuevos negocios. Y es así aun en las inmobiliarias más pequeñas. Si la recepcionista-secretaria-empleada administrativa y eventualmente guardista, no está consustanciada con esta filosofía, por más que el corredor inmobiliario tenga una actitud de servicio, muchas operaciones se perderán por la mala predisposición de la primera persona con la cual toman contacto los potenciales clientes.

La captación puede ser **proactiva** o **reactiva**. Esto tiene que ver mucho con la visión del trabajo profesional que tenga el corredor inmobiliario.

La captación es **reactiva** (luego hablaremos de la venta reactiva, que se corresponde con esta concepción del negocio), cuando encaramos el corretaje inmobiliario como negocio de posición. Entendemos como “negocio de posición”, sentarnos a esperar que nos lleguen los productos y los clientes.

Por otro lado, consideramos que lo adecuado es trabajar en una captación **proactiva**, que no es otra cosa que un trabajo de creación permanente de negocios.

Debemos procurar estar más cerca del cliente. Entender y dar respuesta a las necesidades cambiantes de los clientes dentro de una vida compleja donde ellos piden el mejor producto posible, a los mejores precios, exigen confianza en que el producto va a funcionar y, además, honestidad en las propuestas.

2.2 Todo comienza por una buena tasación

Ya sea que tengamos una visión de la captación proactiva o reactiva. Ya sea que nos llamen pidiendo una tasación o que la hayamos conseguido a través de un proceso activo de obtener nuevos productos, deberemos dar respuesta prestando un servicio acorde a las expectativas del cliente.

Quienes desean comercializar bienes raíces deben procurar determinar el valor del inmueble con la mayor exactitud. Y no solo el valor. Hay que presentarle al propietario un verdadero plan comercial para la venta o alquiler de su inmueble. Esta es la razón de que, en estos casos,

transformar al *prospect* en cliente y llegar a que firme la autorización exclusiva depende en gran medida del servicio que se le preste al dueño en la tasación del inmueble. En lenguaje coloquial decimos que **todo comienza con una buena tasación.**

En la medida en que le aportemos los elementos de juicio necesarios para definir con bases técnicas o científicas el valor de su inmueble, le estaremos aportando al propietario certezas respecto a si estará vendiendo o alquilando al precio justo.

No podemos dejar de tener en cuenta que todo *prospect* que llama a tasar tiene las naturales expectativas de vender o alquilar su inmueble cobrando lo máximo admisible. A esas expectativas hay que responderles con las herramientas técnicas que contribuyan a darle sustento al trabajo de valuación y que complementen el conocimiento y la intuición que como tasadores poseemos sobre el mercado inmobiliario. Este conjunto de instrumentos favorecerá a la prestación de un mejor servicio hacia los clientes.

Los profesionales vinculados al sector inmobiliario estamos habituados a realizar tasaciones. Es parte esencial de la actividad del corretaje. Sin embargo, en el proceso de profesionalización que las nuevas exigencias del mercado invitan a recorrer, hay herramientas que aún no se utilizan de forma generalizada.

La tasación es un gran ejercicio de sentido común. En muchos aspectos del quehacer profesional, las cosas no son complicadas, sino que se encuentra gente que está interesada en hacerlas complicadas. La forma de atacar la complejidad es rescatar la simplicidad. La simplicidad obliga a pensar en lo esencial y a clarificarlo.

2.3 Precio y valor

Ante todo diferenciemos **precio y valor**²⁸. Es importante aclarar que cuando hablamos de tasación de bienes raíces, nos referimos al intento

²⁸Para ampliar sugerimos Gómez, Mario (2012). *Herramientas financieras para la valuación de inmuebles*. Buenos Aires: Bienes Raíces Ediciones.

de encontrar un **valor** justificable para el inmueble en cuestión. El **valor** no debe confundirse con el **precio**, que es la cantidad a la que el vendedor y el comprador acuerdan realizar la operación de compraventa, el punto de encuentro entre la oferta y la demanda. El **valor** es un monto que se estima a priori, el **precio** es un dato *ex post* una vez concretada la operación inmobiliaria.

La actividad inmobiliaria es un campo que merece una atención especial debido a la complejidad del proceso que implican los negocios con bienes raíces y a la influencia que los inmuebles tienen en la vida de casi todas las personas y de las empresas. Por eso, la tasación es una pieza fundamental de la actividad inmobiliaria, pues el valor de los inmuebles es central.

Está claro que en el proceso de tasación lo que estamos buscando es el valor del inmueble. Las consideraciones acerca del valor son centrales y deben ser adecuadamente aclaradas desde un principio. El término **valor**, con frecuencia, se utiliza en el lenguaje coloquial con mucha imprecisión, con una carga enorme de subjetivismo, teñido de apasionamientos. Las valoraciones que hacen ciertas personas difieren (y mucho) de las que realizan otras.

El valor que dan las partes a un inmueble suele ser un juicio enormemente subjetivo. El propietario espera que le reconozcan una compensación económica por todos los recuerdos personales y familiares asociados con el inmueble. En el demandante afloran sentimientos encontrados como deseos de progreso, proyectos por concretar, miedo al futuro, etcétera y, por lo tanto, puede pretender corregir por riesgo, proponiendo un precio bastante menor del que se está pidiendo.

Esto provoca reacciones de inseguridad que se expresan en la desconfianza del demandante con respecto a si está pagando el precio justo, y las dudas del dueño con relación a si el valor acordado es el adecuado. Tales reacciones son explicable si partimos de las naturales expectativas por pagar lo menos posible por parte de la demanda y cobrar lo máximo admisible por parte de la oferta.

Cuando estamos tasando para un cliente que nos está confiando la comercialización del inmueble, le quitaremos impaciencia y descomprimiremos un proceso que de por sí es traumático. Según diversos estudios, entre los acontecimientos y sucesos vitales que más estrés psicológico ocasionan en las personas, la mudanza del lugar de residencia ocupa el tercer lugar. Y tan solo es superada por el parto y la pérdida de un ser querido, y deja en cuarto y quinto lugar a acontecimientos como la enfermedad grave y la pérdida del empleo²⁹.

Considerando lo anteriormente expuesto, en el momento de la tasación debemos tener en cuenta cuáles son nuestros objetivos respecto a qué valores queremos determinar. Siguiendo a Alfredo Tortorella³⁰, podemos hablar de tres tipos de valores:

1. El valor de realización que surge de la tasación.
2. El valor inicial de oferta al mercado (o *asking price*).
3. El valor de acuerdo a la apreciación del comitente.

2.3.1 El valor de realización que surge de la tasación

El trabajo de tasación es una tarea que consiste en estimar, del mejor modo posible y con anterioridad a que la operación se concrete, los valores de intercambio de bienes en el mercado.

Cuando en la tarea de tasación se puede comunicar un resultado al cliente, si bien lo que emerge es el valor, subyace debajo de la superficie un complejo entramado de factores que necesariamente hubo que tener en cuenta para arribar a ese número. El valor que comunicamos es el resultado de un trabajo de recopilación y análisis de información, primero, y de investigación y formulación de las mejores opciones después.

²⁹American Academy of Child & Adolescent Psychiatry, Report 14, 1999

³⁰Tortorella, Alfredo (2009) en *Captación de propiedades y de clientes*. Buenos Aires: Bienes Raíces Ediciones. Pág. 171.

Daniel Boveri³¹ subraya esta diferencia al distinguir las valoraciones de las partes, en las que cada uno “valora de manera diferente” y “según su propia escala” totalmente subjetiva. Sin embargo, claramente, el objeto de la tasación es **“pronosticar precios de un bien determinado, para un mercado determinado y en un momento determinado”**.

Pero el valor en economía tiene un significado específico que es necesario tener en cuenta en todo momento. En tanto, el valor puede tener muchos sentidos en la tasación de inmuebles. La definición aplicable en cada caso depende del contexto y del alcance de la tarea. Sin embargo, a menos que se aclare lo contrario, entenderemos valor como **la anticipación de beneficios económicos que se obtendrán en el futuro**.

Un primer aspecto que hay que tener en cuenta es que, debido a que el valor cambia en el tiempo, una tasación refleja el valor en un determinado momento. En definitiva, “el valor en un momento dado representa la riqueza monetaria de un inmueble para compradores y vendedores”³².

La valuación, por otra parte, es el efecto de señalar o estimar el precio de una cosa, entendiéndose como la **equivalencia de un bien en términos pecuniarios o de moneda**. En este caso, al establecer como premisa la equivalencia en moneda de un bien, se entiende que la valuación tiene una relación directa con el mercado en el que tal bien es objeto de oferta y demanda.

A partir de los conceptos expuestos, es evidente que a través de la tasación se procura **encontrar el valor del inmueble en términos monetarios**. Lo que importa, entonces, es reflejar un **valor verdaderamente representativo de la riqueza implícita en el bien**³³.

Por esta razón, el valor que obtengamos deberá estar basado en un estudio de todos los aspectos relevantes que incidan en dicho resultado. Y en su determinación daremos preeminencia a la naturaleza económica de los fenómenos por sobre su forma instrumental, jurídica o técnica, cuando los aspectos instrumentales, metodológicos o técnicos, o las formas legales, no reflejen adecuadamente los efectos económicos existentes.

³¹Boveri, Daniel; “El método comparativo de tasación y su aplicación en la estimación de valores de mercado de departamentos” en *Principios de la gestión inmobiliaria*. Buenos Aires: Bienes Raíces Ediciones, 2013.

³²Gómez, Mario (2012), Óp. cit.

³³Gómez, Mario (2012), Óp. cit.

En síntesis, lo que todo corredor busca hallar es el **valor económico que tiene un inmueble, en una fecha y lugar precisos, para un fin determinado**³⁴.

2.3.2 El valor inicial de oferta al mercado (o *asking price*)

Un tema interesante para tener en cuenta es la realidad del mercado inmobiliario. Podemos decir que un mercado se crea por la interacción de la **oferta** y de la **demand**a de los bienes que en él se transan. El mercado inmobiliario, no es la excepción.

El mercado inmobiliario es un típico mercado de regateo. En efecto, los compradores o inquilinos (la demanda), lejos de ser “tomadores de precios”, hacen sus propuestas y contrapropuestas, y al cabo de recorrer un complejo proceso de negociación con la participación indispensable del corredor inmobiliario, las partes llegan al precio de cierre. En síntesis, el mercado inmobiliario es un típico mercado de regateo en el que se suceden ofertas y contraofertas.

Por el lado de la oferta, los inmuebles se presentan al mercado con niveles superiores a los pretendidos para el cierre de la operación. Estos importes se denominan valores de ofrecimiento al mercado (habitualmente se utiliza el anglicismo *asking price*). Los *asking price* surgen de una convención, un convenio mutuo entre propietario y corredor inmobiliario para salir al mercado.

Los **valores de ofrecimiento al mercado** son los valores de publicación en el mercado de los inmuebles que se ofrecen a la venta. Es la información respecto a valores de inmuebles que se encuentra con mayor habitualidad. Es lo que publicamos en los diarios, lo que figura en los sistemas inmobiliarios y lo que se informan cuando nos llaman por teléfono o visitan nuestra página web (de la inmobiliaria) para consultar por la propiedad.

Teniendo en cuenta estos factores, en nuestra propuesta de comercialización no solo vamos a proporcionar el valor de tasación,

³⁴Idem.

sino que, además, tendremos que proponerle un valor inicial de ofrecimiento al mercado, para dar lugar a todo el proceso de negociación con el/los demandante/s que demuestren interés en el inmueble.

2.3.3 El valor de acuerdo a la apreciación del comitente

Como **comentábamos** antes, el mercado inmobiliario es de regateo en el que el precio de cierre de la operación surge como consecuencia de una negociación entre las partes. De este modo, en todo el proceso nos encontraremos, además de los valores de ofrecimiento (que representan las pretensiones de la oferta) con los valores de las **ofertas de compra** (que son una expresión de lo que está dispuesto a pagar el demandante). En efecto, los interesados en adquirir una propiedad manifiestan su propuesta mediante ofertas que se materializan a través de una reserva³⁵. En la reserva señalan taxativamente el precio que están dispuestos a pagar por el inmueble en cuestión, junto a otros temas concernientes al cierre de la operación. Estos valores de oferta pueden ir siendo mejorados a lo largo del proceso de negociación, hasta llegar un precio de cierre de la operación.

Dado que las contraofertas pueden ser muy agresivas, es importante que tengamos claro el valor mínimo al que nuestro cliente venderá. Como dice Tortorella³⁶, es bueno saber cuál es el mínimo en que el comitente estará dispuesto a vender (precio límite o “de piso”) para poder manejar luego, flexiblemente, las ofertas que se reciban y anticiparnos a su viabilidad (aceptabilidad).

2.4 Tasación: la clave está en el proceso

Una premisa de nuestro tiempo es que cada vez más hay que evaluar no tanto por el resultado, sino por la calidad del proceso. Para llegar a la tan preciada “autorización exclusiva”, hace falta algo más que “dar en el

³⁵A este tema nos referiremos en el Capítulo 5.

³⁶Tortorella, Alfredo (2009) óp. cit, pág. 210.

clavo con el valor, acertar con la tasación". En un mercado competitivo, la buena tasación es condición necesaria, pero no suficiente para que la captación finalmente se concrete.

Somos partidarios de llegar al valor de mercado a través de más de un método. El valor de mercado es la mejor estimación del valor de una propiedad, hecha en un momento de tiempo determinado, suponiendo conocimiento del mercado por ambas partes, tiempo de ofrecimiento estándar y para condiciones de venta en efectivo o equivalente. Si bien más adelante desarrollaremos en profundidad cada uno de los métodos de valuación, a continuación mencionaremos los tres métodos de valuación que comúnmente se utilizan:

- **Valuación por comparables:** utilizaremos este método que compara al bien tasado con los precios ofrecidos en el mercado de inmuebles de similares características.
- **Costo físico:** este método consiste en adicionar al valor del terreno todas las construcciones, mejoras e instalaciones y deducirles las depreciaciones acumuladas (por antigüedad, uso, obsolescencia, etc.).
- **Valor actual de los flujos de fondos esperados:** el enfoque que tiene este método es el del típico inversor, cuyo objetivo primario es obtener un beneficio por los flujos periódicos que genera su inversión, más el valor de la propiedad al liquidarla al final del período de inversión. En algunos casos en que los flujos de fondos son más o menos constantes y el período de tiempo lo suficientemente largo, se utiliza el concepto de renta perpetua.

Desde el primer contacto con el cliente hasta concretar la autorización tenemos que hacer una serie de "deberes" que nos llevarán a un proceso de captación exitoso. Recorramos juntos el espinel:

- a. atención del pedido de tasación;
- b. preparación de la tasación;
- c. revisión del inmueble/diálogo/conocimiento del cliente;
- d. elaboración del informe de tasación;
- f. devolución al propietario;
- g. negociación de las condiciones de toma de la propiedad.

Dedicaremos un párrafo a cada uno de estos temas. Una buena tasación necesita complementarse de toda una serie de detalles que son en definitiva los que hacen que se ponga por obra nuestra vocación de servicio. Analizar cómo respondemos a estas tareas es ver hacia adentro si estamos predicando con acciones, predicando con el ejemplo.

a. Atención del pedido de tasación: es importante manejar adecuadamente el primer contacto del cliente con nuestra empresa, ya sea telefónico, vía e-mail o a partir de un pedido en nuestra página web.

El teléfono al igual que la atención “virtual” a las consultas que nos llegan a través de Internet son herramientas de trabajo fundamentales. Son, ante todo, nuestra primera oportunidad de dar una buena impresión, de que se trasluzca el nivel de los servicios que prestamos. Personal idóneo tiene que estar a cargo de la atención telefónica. Del mismo modo, la respuesta a los e-mails que llegan a nuestra página web. De ese primer contacto tenemos que sacar toda la información posible de quien nos está pidiendo que le tasemos su propiedad. Es recomendable que se vuelque la información en una ficha dentro del CRM (*Customer Relationship Management*³⁷), para que luego el tasador designado proceda a abrir esa misma ficha, la

³⁷A este tema nos referiremos en el Capítulo 4.

imprima y vaya a tasar. De esa conversación tiene que salir la mayor información posible: quién llamó, cómo llegó a nosotros, cuáles son sus preferencias respecto a horarios para concretar la tasación, etcétera.

b. Preparación de la tasación: hemos logrado el pedido de tasación de un cliente. Tenemos que prepararnos antes de proceder a la revisión del inmueble. Tal vez se trate de un inmueble que ya conocemos, que está en una zona donde habitualmente ejercemos nuestra actividad y, por lo tanto, tenemos un panorama claro. Pero tal vez se trate de un tipo de producto o de una localización con la cual no estamos tan familiarizados. En ese caso, tendremos que hacer un trabajo previo: hacer un exhaustivo trabajo de relevamiento en los buscadores de la oferta inmobiliaria en Internet, a la vez que tendremos que revisar nuestros registros históricos, consultar con otros tasadores de nuestra empresa, llamar a un colega de esa zona, hacer un recorrido previo para reconocer el terreno, revisar el Código de Planeamiento Urbano, entre otras medidas que nos ayuden a hacernos una composición de lugar respecto a la tarea que tenemos por delante.

En este trabajo de preparación, Internet nos ha allanado el camino. Históricamente, había que revisar los avisos de los diarios, que hoy no se usan más para obtener información de comparables ya que faltan datos fundamentales: superficie cubierta, superficie semicubierta, superficie de balcones, superficie descubierta, antigüedad, cantidad de dormitorios.

c. Revisión del inmueble/diálogo/conocimiento del cliente: está claro que este es punto medular de todo este proceso. La visita al inmueble es el momento de entrar en contacto con el bien a tasar, pero, sobre todo, es la oportunidad de entablar contacto personal y directo con el propietario. Escuchar cómo piensa y qué quiere. Dialogar con él. Por eso los comentarios de este momento tan peculiar los dividiremos en la visita ocular por un lado y el contacto con el propietario por otro.

Visita ocular: aquí nos proponemos conocer todo acerca de la propiedad, su estado físico, antigüedad, ubicación, entorno, vistas, orientación, ventilación, altura, ruidos. Si está en un edificio en

propiedad horizontal: entrada al edificio, espacios comunes, ascensores, circulación vertical, escaleras, *amenities*. Medidas y *lay out* de la unidad funcional. Equipamiento de la unidad: piso, terminaciones, cielorrasos, iluminación, materiales. Vecinos (piso, semipiso o muchas unidades por planta), seguridad. Usos actuales y su versatilidad y flexibilidad para otros usos. Imaginar (para luego verificar) el mejor uso posible. Todo esto dependiendo siempre del tipo de inmueble: por ejemplo, si se trata de un edificio industrial, tendremos que ver la red de incendios, la fuerza motriz, si tiene gas industrial, alta tensión, la resistencia de los pisos, la altura de la nave, etcétera.

Y una lista de etcéteras que tiene límites sólo en la imaginación del tasador. Tenemos que mirar no solo con ojos de inmobiliaria, sino también y fundamentalmente con ojos de comprador. Pensar ¿quién es el comprador de este inmueble? ¿cuál es el “novio” para esta propiedad?

Propietario: aquí también nos proponemos conocer todo, ahora acerca del propietario, desde dónde y cómo nos atiende, quién nos atiende (si va directamente o envía a otra persona: la secretaria u otro empleado, un familiar, la empleada doméstica, etc.).

Es una oportunidad única para responder algunas preguntas que pueden ser claves, como por ejemplo: ¿es único dueño o tiene socios? ¿cuál es el verdadero motivo por el cual quiere la tasación?, etcétera.

De la entrevista tenemos que poder determinar el “*feeling*” que se produjo con nosotros, las cosas que tenemos en común, la “onda” que tiene (cómo habla, cómo está vestido, estado anímico, la edad, el sexo, etc.).

Sobre todo escuchar. Este es el gran momento de la escucha. Su necesidad de vender o de alquilar. Las cualidades que resalta de su propiedad. Conocer su opinión respecto a nuestra empresa. Escuchar también implica percibir su lenguaje corporal: cómo nos atiende, dónde nos atiende, su velocidad en el diálogo: ¿se toma todo el tiempo del mundo para hablar con nosotros o nos quiere “despachar” rápido?

Consejos útiles a la hora de tasar*

1. Seriedad y profesionalismo. No decir cualquier cosa simplemente para salir del paso. A veces, es muy bueno decir "no sé, voy a consultar".
2. Buena presentación personal. Afeitados ellos y lo mejor vestidos posible; para ellas también, nada de ruleros o chancletas. Evitar el aspecto descuidado o deshilachado, en una palabra.
3. Llevar papel y lápiz. Nada de: "uh, me presta un bolígrafo", o cosas por el estilo, o sacar un papelucho arrugado del bolsillo del caballero o la cartera de la dama. Pésima impresión.
4. Armarnos de una ficha para ir recabando los primeros datos, si la negociación avanza. Incluir los aspectos visibles más notorios. Dirección, barrio, piso, estado general, ambientes, balcones... en fin. En este punto, mi opinión es que cada uno (guardando las formas) lo debe encarar como más cómodo y útil le sea.
5. No fumar, aunque el entrevistado/a lo haga. Después tendremos tiempo.
6. No beber antes o durante la entrevista. Vemos, sobre todo después de los almuerzos, caras rubicundas. No es bueno para nada. Tampoco tomamos café. Solo agua. Nunca debemos olvidarnos de que estamos trabajando y no haciendo sociales.
7. Llevar tarjetas identificatorias, para ser entregadas al propietario/a.
8. Una última apreciación. No fingir simpatía. Uno es como es. Aunque sonreír nunca está de más**. Pero el esfuerzo artificial por caer simpático o el comentario aparentemente gracioso fuera de lugar no sirven.

*Cappucci, Eloy. SIMAPATAS: Simple Manual para Tasar. Buenos Aires: Inédito, 2007. Eloy trabajó activamente en la Comisión de Capacitación y Cultura de CUCICBA. Fue sin dudas un gran hombre que Dios nos ha dado la gracia de conocer y tratar. Nos regaló su bonhomía y un exquisito sentido del humor. Al recordarlo, no puedo menos que procurar poner en práctica todos los valores que con su vida transmitió. Nos dejó en 2015, pero su recuerdo permanece intacto para nosotros, sus amigos. Sirva este pequeño recuerdo como homenaje para él

**A la Madre Teresa de Calcuta, un grupo de distinguidos profesores universitarios le pidieron que les diese un consejo para toda la vida. La religiosa se limitó a responder: ¡Sonreíd! Aquellos profesores, al escuchar una respuesta tan simple, hicieron ademanes propios de quienes por dentro piensan: "sí, pero... ¿qué más?". Y entonces la santa monja insistió: ¡-Creo que no me han entendido, lo digo completamente en serio: ¡Sonreíd!.

d. Elaboración del informe de tasación: hemos vuelto a la oficina y tenemos que ordenar la documentación y las ideas para elaborar el informe de tasación. Será fundamental revisar todos los papeles de trabajo y las anotaciones realizadas durante la revisión del inmueble. También buscaremos toda la información relevada respecto del mercado en el que se encuentra inmerso el inmueble. Tendremos toda la normativa municipal vigente que afecte al inmueble y en caso de que se encuentre en un edificio sometido al régimen de propiedad horizontal, la vinculada al funcionamiento del consorcio.

En esta etapa, verificaremos la documentación aportada por el propietario (títulos, reglamento de copropiedad, planos, facturas, de impuestos y de servicios) y la propia (Códigos de Planeamiento, de Edificación y de Habilitaciones).

Después de que hayamos estimado el valor usando uno o más métodos de valuación, debemos volcarlo en el “informe de tasación”, que contendrá las conclusiones y recomendaciones profesionales que podamos hacer a nuestro cliente. Este informe debe contener como mínimo una descripción de la propiedad, su entorno, la fecha de visita a la propiedad, la información relevada y el valor al que se arriba.

Es habitual encontrar modelos de “informes de tasación” que ayudan a dar forma a la presentación de la información y a comunicar los datos adecuadamente a quien deba tomar decisiones sobre la base de nuestra tasación. Esto es muy importante, ya que facilita la comprensión de los datos que hemos tomado en cuenta para arribar al valor.

No obstante, lo más importante es la opinión del valor y sus fundamentos y no tanto el modo en que la recopilación de datos y el análisis serán resumidos y presentados. Es fundamental que volquemos nuestra impronta personal en las conclusiones y recomendaciones que le demos a nuestro cliente, para brindarle a la tarea un carácter de consultoría y asesoramiento y no el de un simple ofrecimiento de un valor de mercado.

En las conclusiones no solo realizaremos la mejor estimación del valor de la propiedad, sino que explicaremos los criterios seguidos,

justificaremos la elección del método de valuación, emitiremos una opinión acerca de la calidad de la información relevada y, finalmente, firmaremos el informe asumiendo las responsabilidades por su contenido. Así lograremos comunicar en forma adecuada y completa el contenido de nuestra tarea y cuál fue el proceso que hemos seguido para culminar con nuestro trabajo.

e. Devolución al propietario

Ya hemos realizado el trabajo de analizar la documentación, tasar el inmueble y redactar el informe. Ahora viene un momento que no es menor: comunicar nuestras conclusiones al propietario.

Cuando entregamos nuestro “informe de tasación”, hay una cuestión muy importante que debemos tener en cuenta: estamos haciendo al cliente la devolución de nuestra tarea de diagnóstico profesional. Del mismo modo que un médico nos hace una serie de prescripciones luego de una serie de análisis clínicos o analiza las imágenes de una radiografía o de una ecografía. Es un momento importante que debemos preparar adecuadamente. De este momento suele depender que nos confíe la comercialización de su inmueble.

No solo tendremos que darle la estimación de valor (distinguiendo el valor de realización al que hemos arribado luego de nuestro trabajo y el valor de ofrecimiento al mercado con que comenzaremos la gestión de venta), el plan de comercialización con todos los pasos que incluirá las acciones comerciales a través de las cuales trataremos de llevar a buen puerto el proceso de venta y los honorarios profesionales que aspiramos a cobrarle por nuestra gestión.

Una cuestión muy relevante y que no debe faltar en esta devolución es la estimación de los posibles plazos de comercialización para el inmueble. Estaremos brindando de este modo información importante para la toma de decisiones al cliente que nos está confiando la comercialización del inmueble. De algún modo, le quitaremos impaciencia y descomprimiremos un proceso que de por sí es traumático.

f. Negociación de las condiciones de toma de la propiedad: finalmente, el paso inmediatamente anterior a la firma de la autorización (hito con el

que se culmina esta etapa), es la negociación de las condiciones de toma de la propiedad.

El resultado de esta etapa será un plan de trabajo que describa no solo la metodología y las acciones específicas para concretar la venta o el alquiler del inmueble, sino también la filosofía de trabajo y la actitud con la que pensamos desarrollar el proceso de comercialización.

Por lo tanto, deberemos acordar con el propietario:

- Cómo será la tarea de promoción del inmueble para que se acerquen los interesados (incluyendo pauta publicitaria, cartelería y demás herramientas para la difusión al mercado).
- Cómo será la atención e informar a todos los prospectos, de manera de tener la certeza que si no nos compran es porque nuestro producto definitivamente no es para ellos.
- Qué equipo de ventas estará al servicio del producto y sistema de ventas que permita conseguir éxito en la gestión.
- Modo de proveer al cliente la información respecto al proceso de ventas de modo que aumente su capacidad para la toma de decisiones.
- Honorarios profesionales para el corredor.

En el capítulo anterior, caracterizábamos a los distintos tipos de propietarios. Y mencionábamos que muchos se sienten "tasadores" que están en condiciones de valorar el inmueble mejor que el propio profesional. Esto crea distorsiones del lado del comitente. A esto hay

que agregarle que, en muchos casos y por distintas razones, de la negociación de las condiciones para la toma de la propiedad surge que se acepta que se comience a publicar en un valor fuera de mercado. Es cuando el cliente fija el precio de venta y el corredor lo acepta, o cuando el corredor exagera el precio para ser más atractivo en la captación.

Coincidimos con los que consideran que este es el mal más importante que están haciendo muchos corredores al mercado, ya que al sobrevalorar ingresan al mercado productos fuera de precio y dejan afuera al que hace bien su trabajo. Por otro lado, la presencia de comparables fuera de precio también crea distorsiones en las posteriores tareas de valuación que encaren otros profesionales.

Esto lo explica muy bien Pedro Trueba de Torres³⁸ cuando trata el tema de la sobrevaluación de propiedades, mal endémico del mercado inmobiliario.

En el Capítulo 1, cuando hablábamos de valores, nos referíamos a la responsabilidad. Trueba trae el tema de la responsabilidad que implica señalar el precio de venta de lo que representa el patrimonio del cliente y su familia. Para el propietario, vender significa muchas veces dejar atrás su pasado con una innumerable carga emocional, que pretende incluir en el precio de venta. La responsabilidad del profesional implica valorar con elementos objetivos y al mismo tiempo entender esa carga subjetiva, pero no incluirla en el precio, sino manejar las emociones del cliente sin incorporarlas al precio.

Cuando el cliente fija el precio de venta, basándose en elementos subjetivos y emocionales, hará que se ponga en el mercado una propiedad fuera de precio. Esto traerá como consecuencia inmediata que el inmueble no se venda ("si tu pecado fue tomar una propiedad a precio alto, tu penitencia será no venderla"). Pero también habrá otras repercusiones. En efecto, creará entre otros propietarios que quieran vender en esa zona la sensación de que los precios son más altos de lo que realmente son. La consecuencia es que los precios se distorsionan por la negligencia de corredores inmobiliarios que no hacen bien su trabajo.

³⁸ Trueba de Torres, Pedro (2013). *10 el asesor inmobiliario perfecto*. México: Editorial Pax.

Es categórico Trueba cuando afirma “existe otra práctica común en el medio inmobiliario que consiste en tomar inmuebles a precios altos y luego especular con el tiempo y la desesperación del cliente e irlo manejando hasta que acepte una propuesta razonable”. Adherimos a la opinión del autor respecto a que no es ético actuar de ese modo, pues es jugar y manipular a los clientes.

Hemos propuesto un recorrido que sirva como guía para abordar la tarea de tasación de un modo profesional y sistemático. Lo que nos importa aquí es poner en claro los presupuestos básicos de los que se parten para luego poder operar en territorios desconocidos. Sabemos que evaluar las posibilidades que tiene un determinado bien raíz requiere del manejo de herramientas que el corredor inmobiliario está habituado a operar.

Si bien los resultados cuentan, es necesario que nos centremos en los procesos empleados para lograrlos. Lo que importa es intentar aplicar los procesos correctos, pues su incidencia positiva es que nos permiten sustentar la calidad de los servicios que podemos ofrecer a nuestros clientes.

No se trata de “acertar” en el valor de lo que se está tasando, mucho menos de “adivinarlo”. Se trata, ante todo, de haber dado la serie de pasos necesarios para llegar a formarnos un juicio de que el precio al que arribamos es el más adecuado para ese inmueble. El proceso que proponemos es un marco de trabajo que sirve para determinar el precio de un inmueble. Este “recorrer el espínel” pretende ser un derrotero por los componentes que configuran el valor y, a continuación, traducir ese análisis en el precio adecuado del inmueble que se está tasando.

2.5 Estudio del mejor uso posible

El mejor uso posible—también llamado en la bibliografía especializada por su traducción literal de “uso mayor y más productivo”³⁹— es

³⁹El anglicismo “*highest and best use*” es la expresión utilizada para referirse a este tópico. Ver: Harris, Jack y Friedman, Jack (1993). *Real Estate Handbook*. New York: Barron's Educational Series, Inc.

definido como el uso razonable y rentable que permite darle al inmueble un valor más alto a la fecha de tasación.

Ese uso será el que, siendo física y legalmente factible, permitirá al propietario obtener el mayor ingreso durante el período de tiempo bajo análisis. Ese valor, podremos obtenerlo tanto en términos del dinero efectivamente percibido —ingresos netos—, considerando el punto de vista de un típico inversor, como en términos de costos de oportunidad —ahorros de costos por no tener que alquilar—, si hace su análisis desde la óptica de un usuario final.

De acuerdo con estos supuestos, el valor de mercado de un bien o de un grupo de bienes es el valor que logre para su mayor y mejor utilización. Para determinar el uso mayor y más productivo se considera el análisis de varias alternativas para el mismo inmueble. De esta manera, se podrá establecer cuál es el uso capaz de producir la venta neta mayor. En este análisis, podemos agregar muchísimo valor.

La mayor y mejor utilización es el uso más probable que resulte en el mayor valor del bien, entre los que sean físicamente realizables, claramente justificados y financieramente razonables. Este análisis consiste en plantear distintos escenarios de uso para la propiedad bajo análisis. Obviamente, el primer uso que se plantea es el actual y a partir de allí usos alternativos.

A efectos de analizar el mejor uso posible, habrá que hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Qué usos están legalmente permitidos?
- ¿Qué usos son físicamente posibles?
- ¿Qué mercado existe para los usos planteados?
- ¿Cuál es el uso que resulta más productivo?

El caso más usual que se plantea es comparar el inmueble tal cual se encuentra al momento de la valuación respecto de la alternativa que representa el terreno libre de toda construcción. Puede darse el caso de que un inmueble construido en el pasado, de acuerdo a normas de zonificación y uso vigentes en ese momento y orientado a un cierto mercado, hoy no resulte óptimo en esa localización y su valor como terreno sea superior a su valor como edificio, aun cuando haya que afrontar costos de demolición. Es decir, se trata de casos en los cuales el inmueble en el estado actual vale menos que el valor de la tierra propiamente dicha, deducidos los costos de demolición.

No es necesario que cambien todos los factores (zonificación, técnicas de construcción, condiciones de mercado, etc.). Tal vez el cambio de uno solo de ellos sea lo suficientemente significativo como para que el valor alternativo sea mayor. Un cambio de zonificación, la aparición de externalidades positivas por un cambio significativo en el entorno, etc., pueden ser motivos por los cuales se pueda encontrar un mejor uso admisible.

De todos modos, se debe tener en cuenta que la comparación con la tierra no es siempre posible. Por ejemplo, si se analiza una unidad funcional en un inmueble que se halla bajo el régimen de propiedad horizontal. No obstante, esto no invalida el análisis.

Otro análisis para verificar el mejor uso posible es evaluar la propiedad antes y después de ciertas reformas. Podría resultar que, de realizar reformas en la propiedad, su valor se incremente significativamente. En esos casos, el tasador debería estimar el valor previo y posterior a las reformas, pudiendo resultar que el valor de la propiedad reciclada sea mayor que el valor en el estado en que se encuentra actualmente, más los costos del reciclado.

El análisis del mejor uso posible es un paso que habitualmente se deja de lado en las tasaciones tradicionales. Pero este es un aspecto que tiene una importancia fundamental, por la información adicional que proporciona a quien debe tomar decisiones.

Justamente, es en este análisis cuando podremos cumplir un rol de auténticos consultores y, como tales, anticiparnos a los movimientos del mercado, interpretando las tendencias y prediciendo las perspectivas. En efecto, la experiencia de un avezado tasador puede permitir a un comitente

dar un uso o lograr un precio insospechado antes de contar con la opinión del profesional.

Un correcto análisis del mejor uso posible es un condicionante tanto en el proceso de recolección de datos como en la adecuada elección del método de valuación. En efecto, si proponemos que un inmueble determinado alcanzará el mayor valor si se lo valúa como terreno libre de construcciones, orientaremos toda la recolección de la información a conseguir datos respecto a los indicadores urbanísticos vigentes en la zonificación en la que se encuentra el inmueble, recabaremos valores de incidencias pagadas en la zona y nos centraremos en el análisis de los distintos tipos de desarrollo que se pueda encarar en esa tierra vacante.

2.6 Métodos de tasación

En este apartado retomaremos un terreno que nos resulta conocido: **los métodos de tasación**, con los mismos objetivos que mencionábamos en el apartado anterior, sistematizar conocimientos para su aplicación concreta.

Todo el proceso de tasación culmina en un valor que le asignamos al inmueble bajo estudio. El análisis de la valuación es el punto del proceso en el que el completamos la investigación de los datos que hemos reunido, lo que nos lleva a una conclusión sobre el valor de mercado para la propiedad tasada.

En general, las tasaciones se realizan procurando obtener el valor de mercado, que “es el precio más probable que obtendría un inmueble en un mercado competitivo y abierto en todas las condiciones necesarias para una venta justa, que es aquella en la que el comprador y el vendedor actúan con prudencia, en forma consciente y suponiendo que el precio no sea afectado por estímulos indebidos”⁴⁰.

Cada uno de los métodos de valuación enfoca el problema desde diferentes perspectivas y considera los datos desde diferentes fuentes. El proceso de valuación por más de un método asegura su confiabilidad.

⁴⁰Gómez, Mario (2012), óp. cit.

En aquellos casos en que fuera posible, sería recomendable que intentáramos aplicar más de un método para hacer un control cruzado y apreciar desde cada uno el valor del inmueble.

Si vemos que los diferentes métodos no permitan arribar a similares valores, deberíamos estudiar pormenorizadamente el caso, buscar las razones y exponerlas adecuadamente en las conclusiones. En algunos casos la razón podría ser la existencia de un uso mejor (por eso, consideramos tan importante realizar siempre la determinación del mejor uso posible), en cuyo caso el cruzamiento de resultados nos habría conducido a replantearnos el mejor uso posible de la propiedad.

En otros casos se podría estar evidenciando la falta de consideración de algún supuesto o de alguna limitación que invalide el resultado en alguno de los métodos. Como dijimos antes, somos partidarios de llegar al valor de mercado a través de más de un método. Ya hemos mencionado los tres métodos de valuación que comúnmente se utilizan, ahora llegó el momento de que los desarrollemos:

- Valuación por comparables.
- Costo físico.
- Valor actual de los flujos de fondos esperados.

El **método de valuación por comparables** consiste en cotejar precios de venta de propiedades con características similares a la tasada. Este método se basa en el principio de que un comprador no pagará por una propiedad más del precio indicado de otras propiedades cercanas semejantes en un mercado abierto y competitivo.

El fundamento del método lo encontramos en los principios económicos de **sustitución y de oferta y demanda**, según los cuales, el precio pagado por propiedades comparables es afectado por las condiciones de la oferta y la demanda a la fecha de venta, así como también por el precio que se ha estado pidiendo por propiedades que tienen la misma utilidad.

El método de valuación por comparables exige una serie de procedimientos mediante los cuales revisamos y analizamos los precios pagados o solicitados

por inmuebles parecidos, consideramos las diferencias físicas, de ubicación y económicas entre la propiedad a tasar y el comparable, homogenizamos la información y nos formamos una opinión del valor luego de ponderar estas diferencias.

Con este método debemos proporcionar la información y observaciones sobre propiedades comparables y que relacionemos la conclusión del valor de la propiedad tasada con las referencias de valor proporcionadas por dichos comparables.

El **método de costo físico** se fundamenta en el principio de **sustitución** que sostiene que no se justifica que una persona invierta en la compra de una propiedad una suma mayor que el costo de comprar un terreno y construir un edificio equivalente sin demasiada demora. Cuando el bien de referencia representa un inmueble que corresponde a la definición de “mejor uso posible”, este enfoque, adecuadamente aplicado, se correlacionará bien con los otros dos, la valuación por comparables y el método del valor actual.

El **método de valor actual de los flujos de fondos esperados** atiende dos principios económicos el de anticipación y el de sustitución. El principio de anticipación se aplica porque el valor de una propiedad es el valor presente de los flujos de fondos futuros esperados. El principio de sustitución es aplicable pues la renta de una propiedad debe estar en línea con la de otra que resulte competitiva.

También tiene en cuenta el principio financiero del valor tiempo del dinero, que supone que un peso recibido hoy vale más que un peso recibido en el futuro, debido a que ese peso puede invertirse hoy para comenzar a producir intereses inmediatamente.

Veremos a continuación cada método en detalle.

2.6.1 Método de valuación por comparables

El método de valuación por comparables se basa en el simple principio de que, en un mercado abierto y competitivo, un comprador no pagará por un inmueble más que el precio indicado para otros inmuebles cercanos y semejantes. Así, desde el punto de vista de su aplicación práctica, este

método consiste sencillamente en cotejar precios de venta de inmuebles con características similares al que se está tasando.

Su aplicación se rige por dos principios económicos básicos: el de sustitución y el de oferta y demanda. De acuerdo con el principio de sustitución, lo que nos interesa es el valor que se ha estado pidiendo por propiedades que tienen la misma utilidad. Estas se constituirían en las propiedades comparables. En cuanto a la oferta y la demanda, se sabe que el precio pagado por propiedades comparables es afectado por las condiciones de la oferta y la demanda a la **fecha de venta**.

En el desarrollo del trabajo de tasación mediante el método de valuación por comparables necesitamos hacer una serie de procedimientos para incorporar determinada información mínima.

Por lo tanto, revisaremos y analizaremos los precios pagados o los valores solicitados por inmuebles parecidos, considera las diferencias físicas, de ubicación y económicas entre la propiedad a tasar y cada uno de los comparables y nos formaremos una opinión del valor luego de ponderar estas diferencias.

Aun cuando este método es uno de los más sencillos, no hay que dejar de tener en cuenta que para llegar a conclusiones que sean útiles para la toma de decisiones es insustituible la impronta del tasador profesional, es decir, la nuestra.

En efecto, es importante señalar que este método no consiste en contar con una gran base de datos con valores promedio por metro cuadrado ("términos relativos") para cada zona de la ciudad y a partir de ella, con un poderoso *software*, valuar inmuebles. Como decía un colega, "no somos tenderos del Once⁴¹", que se valen de una unidad de referencia que es el "metro".

Cada inmueble es distinto y esto es lo que hay que tener en cuenta al tasar. No podemos quedarnos en valores promedio por metro cuadrado (es decir tasar exclusivamente sobre la base de términos relativos). Debemos manejar también la perspectiva, los valores absolutos vigentes en cada mercado.

⁴¹Distrito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires caracterizado por comercios mayoristas y minoristas de venta de telas y artículos de mercería.

Este método es ampliamente tratado en la bibliografía y existe de parte de los profesionales del sector abundante experiencia en su utilización. Como decíamos antes, el método de valuación por comparables es una sucesión de pasos concatenados que iremos desbrozando a lo largo de este apartado.

2.6.1.1 Tres temas para tener en cuenta

Para una comprensión metodológica del proceso de tasación, nos detendremos en analizar tres aspectos fundamentales que resultan especialmente destacables y que con frecuencia se dejan de lado al utilizar este método:

1. Las bases para la tasación.
2. Las unidades de comparación.
3. La homogeneización de la información.

1. Las bases para la tasación

El método de valuación por comparables presenta los siguientes requisitos básicos:

- La adecuada elección de los inmuebles comparables. Para llevar a cabo una elección acertada, debemos considerar inmuebles cuyas operaciones de venta sean, en primer lugar, recientes. Por otra parte, los inmuebles considerados deben tener características semejantes al bien a tasar. Pero lo más importante de todo es que obtengamos toda esa información de fuente confiable, de manera de obtener la confirmación de los datos relativos a dichas propiedades y cotizaciones.

- La calificación de los comparables de acuerdo a sus atributos. Deberemos tener en cuenta los aspectos vinculados con su localización, el momento de concreción de las operaciones, las características físicas del inmueble y las condiciones de venta.
- Considerar los atributos antes mencionados en los comparables y considerar las disparidades respecto del inmueble a tasar, a los efectos de homogeneizar la información.

El análisis de los inmuebles comparables y la ponderación de la información recabada, trasladada al inmueble a tasar, permiten arribar a una conclusión confiable del valor de mercado. La principal exigencia que el método nos pide es que proporcionemos información y observaciones sobre inmuebles comparables y que relacionemos la conclusión del valor de la propiedad tasada con las referencias de valor proporcionadas por dichos comparables.

La selección adecuada de inmuebles comparables exige que obtengamos información sobre aquellas ventas y cotizaciones de propiedades cercanas y de características similares a la que está siendo considerada. Estos inmuebles comparables deberán ser aquellos que hayan sido objeto de transacciones, ofertas de compra o avisos clasificados recientes. Entre las fuentes típicas de esta información tenemos:

- Inspecciones del barrio y de la zona, realizadas con el propósito de identificar las propiedades que se encuentran a la venta.
- Conversaciones con corredores inmobiliarios que poseen conocimientos de la zona en que se encuentra el inmueble.

- Revisión de la oferta inmobiliaria en Internet.

2. Las unidades de comparación

Para el cotejo es típico utilizar “unidades de comparación”, que dependen del tipo de propiedad de que se trate. Algunas de ellas son:

- precio por m² de superficie total;
- precio por m² de superficie propia;
- precio por número de camas (hoteles, hospitales);
- precio por unidad (pequeñas unidades en las que importa el valor total como comparable);
- precio por asiento (cines, teatros);
- precio por cubierto (restaurantes);
- precio por metro lineal de vidriera (locales comerciales);
- precio por puerta (centros de distribución);
- precio por amarra (marinas);
- precio por lugares de estacionamiento (garajes);
- precio por hoyo (canchas de golf).

Para hacer un adecuado análisis de precios es importante tener en cuenta lo dicho respecto a los “tickets” o valores absolutos vigentes en una zona determinada. Vale decir, debemos recordar siempre la perspectiva del comprador que mira cuánto puede invertir en ese inmueble. Desde nuestra función repetirnos la pregunta: ¿cuánto está dispuesta la demanda a pagar por un inmueble como el que estoy tasando emplazado en este lugar?

Además de introducir la perspectiva del valor absoluto, la clave está en la elección de los comparables. Se trata no solo de un tema de cantidad de comparables, sino principalmente de calidad.

Habitualmente se utilizan tres comparables para realizar la tasación. Para disminuir los márgenes de error, algunos autores proponen utilizar un mayor número de comparables, pero el problema es que para ciertos inmuebles no es fácil conseguirlos. Por otro lado, incorporar un mayor número de propiedades puede llegar a implicar que disminuya el conocimiento que podamos tener de ellas, ya que recabar toda la información que se requiere, y además certificarla, lleva una importante cantidad de tiempo.

Por tanto, la clave está en la calidad de los comparables. Un exhaustivo análisis del mercado (recorrer la zona, verificar los avisos, consultar inmobiliarias) nos llevará a elegir a los que resulten más representativos.

3. La homogenización de la información

Para el método de valuación por comparables son fundamentales los tres requisitos básicos que mencionamos al hablar de las bases de la tasación. Sin embargo, con frecuencia nos enfrentamos a la situación de no hallar propiedades comparables cercanas que hayan sido vendidas u ofrecidas en venta recientemente. Ante esta situación, se nos plantea la necesidad de ampliar el radio de búsqueda de comparables, es decir, no limitarse al ámbito geográfico en el que se encuentra el inmueble que estamos tasando ni a la tipología específica del inmueble. Veámoslo con un ejemplo.

Estamos tasando un dúplex en cierta zona de la ciudad en el que este tipo de inmueble no es frecuente y, por tanto, en este momento no se registran ni ventas recientes ni ofrecimiento de otros dúplex al mercado. Nuestra tarea consistirá, entonces,

en tratar de seleccionar los mejores comparables posibles. Para ello, tendremos en cuenta sus características para encontrar otros inmuebles que tenga semejanzas de tipo físicas (dúplex implantados en otros ámbitos geográficos), de ubicación (viviendas en zona que no respondan estrictamente a la tipología), de fechas de oferta o de venta (dúplex vendidos u ofrecidos al mercado en el pasado mediato) o las condiciones de venta (tal vez en ese mercado sea habitual el trueque o exista un mercado de renta que nos pueda proporcionar información de utilidad).

Dado que no existe una completa coherencia entre los atributos de la propiedad y los de cada uno de los comparables encontrados, resulta imperioso equilibrar esas características de modo que nos resulten útiles en la tarea de valuación. En estas circunstancias lo más apropiado es que tratemos de aplicar algún método de homogeneización.

Cuando hablamos de homogeneizar la información para que la aplicación del método resulte de mayor valor agregado, nos referimos a realizar ajustes en cuatro campos:

1. Localización: la localización suele tener un amplio impacto sobre el precio. Debemos ponderar las ventajas y desventajas de cada lugar. Por tanto es necesario ajustar las posibles diferencias vinculadas a:

- Accesos y medios de transporte.
- Zonificación.
- Servicios públicos disponibles (gas, electricidad, cloacas, etc.).

Es de destacar que este es un aspecto importante a tener en cuenta, ya que el precio cambia de una cuadra a la otra e incluso dentro de una misma cuadra, de una vereda a la otra. Un caso paradigmático es el de La Horqueta, un cotizado

barrio de San Isidro en el Gran Buenos Aires, que cuenta con una zona lindera a una villa de emergencia⁴². Debido a los recurrentes problemas de seguridad que sufre la zona del barrio colindante con el asentamiento, surgió una nueva denominación: ahora se la llama “La Horquilla” (entre La Horqueta y la villa), donde los precios imperantes son notoriamente menores a los vigentes en el resto del barrio, a pesar de separarlos solo unos pocos metros.

2. Tiempo: debido a que muchas veces trabajamos con información de ventas históricas, es necesario ajustar por tiempo. Por ejemplo, supongamos que observamos ventas realizadas cinco meses atrás. ¿Cómo ha evolucionado la economía en ese período? ¿Ha habido nuevas construcciones de este tipo de inmuebles en la zona? ¿Hay factores cuya influencia haya hecho cambiar la demanda? ¿Cuál ha sido la inflación del período? ¿Cuál ha sido la evolución de precios en el mercado inmobiliario? Todas esas consideraciones pueden influir positiva o negativamente en el precio.

3. Condiciones de venta: cuando definimos el valor de mercado, hablamos de ciertos supuestos (motivación del comprador y del vendedor, forma de pago, etc.). Es necesario verificar su cumplimiento en los comparables elegidos y homogenizar la información en aquellos que se detecten diferencias en aspectos como:

- **Equivalencia a efectivo:** por ejemplo, si tomamos conocimiento de frecuentes operaciones de trueque en ese mercado, trataríamos de “traducir” esas operaciones en términos monetarios.
- **Disponibilidad para ocupación y transferencia de la propiedad:** si existiese un mercado de renta, de modo tal que hay inmuebles que se han vendido con contratos de alquiler vigentes y no tienen disponibilidad inmediata para su

⁴² Expresión utilizada para designar a los asentamientos precarios que se sitúan en los suburbios de las ciudades argentinas. Las “villas de emergencia” o “villas miseria”, caracterizadas por un alto grado de precariedad y deficiente equipamiento social, constituyen, lamentablemente, verdaderos espacios urbanos estigmatizados.

ocupación, sería necesario estudiar su valor libre de ocupantes. Del mismo modo, si tomásemos conocimiento de ventas de inmuebles con problemas legales, podríamos estudiar el valor equivalente si se tratase de propiedades con títulos perfectos.

- **Expensas:** hay unidades funcionales a las que el Reglamento de Copropiedad que rige en el edificio en el que se encuentran, les atribuye una carga desproporcionada en los gastos comunes. Citamos como ejemplo el caso de un local bancario, establecido en la planta baja de un tradicional edificio de una importante ciudad que contribuía con un porcentaje muy alto de las expensas. Esto afectaba notablemente su valor de mercado, pues el comprador tendría que asumir un flujo de egresos a perpetuidad. En definitiva, esa peculiaridad hacía caer el precio respecto a la hipotética situación de expensas equitativas. Si utilizáramos este local como comparable, tendríamos que tener en cuenta ese acontecimiento.
 - **Términos y condiciones:** de la misma manera, si el comparable se ofreciese al mercado con una financiación ventajosa o con otras condiciones que no respondiesen a los supuestos asumidos en la definición de valor de mercado.
 - **Perfil de empresas en el mismo edificio o zona de influencia:** puede ser que un edificio o un sitio de la ciudad esté perjudicado o beneficiado por la presencia de cierto perfil de empresas o actividades. Por ejemplo, si el comparable que detectamos se encuentra en una zona industrial que hace que el valor de las residencias en esa zona se vea perjudicado, ese factor debemos tenerlo en cuenta al incorporarlo a nuestro análisis.
4. **Características físicas:** los ajustes en este sentido se relacionan a justipreciar aspectos como:
- Diseño e imagen.
 - Antigüedad.

- Tipo y calidad de construcción.
- Estado.
- Superficie y dimensiones.
- Equipamiento e instalaciones.

Una vez identificados uno o más comparables, corregiremos los valores considerando los factores a favor y en contra de cada comparable. Debemos incluir por escrito en el formulario los criterios de selección y de corrección de las propiedades de referencia mencionadas.

2.6.1.2 La elección de los valores en la valuación por comparables

Un tema interesante para que tengamos en cuenta es el tipo de información respecto a precio de inmuebles que existe en el mercado. Hemos distinguido entre **valores de cierre de la compraventa**, **valores de ofrecimiento al mercado** y **valores de ofertas de compra** (ver punto 2.3.).

Los **precios de venta** son aquellos a los que efectivamente se han concretado operaciones de compraventa. En algunos países existe información estadística confiable acerca de los precios a los que se han concretado las operaciones de compraventa.

Los **precios de ofrecimiento al mercado** (conocidos habitualmente en la jerga por la expresión sajona “*asking price*”) son los valores de publicación en el mercado de los inmuebles que se ofrecen a la venta. Es la información respecto a valores de inmuebles que se encuentra con mayor habitualidad. Es lo que publicamos en los diarios, lo que figura en los sistemas inmobiliarios y lo que se informan cuando nos llaman por teléfono o visitan nuestra página web (de la inmobiliaria) para consultar por la propiedad.

Finalmente, dado que el mercado inmobiliario es un mercado de regateo en el que el precio de cierre de la operación surge como consecuencia de una negociación entre las partes, existe un tercer valor que es el de las **ofertas de compra**. En las bases de datos de las inmobiliarias existe abundante información respecto a propuestas realizadas por ciertos inmuebles que no llegaron a materializarse dado que la contraoferta del potencial comprador no fue aceptada por el vendedor.

Dada la caracterización de precios enunciada, cuando analizamos inmuebles a efectos de aplicar este método debemos considerar los **valores de venta de operaciones realizadas** comparables como los indicadores más confiables del valor de tasación, siguiéndole los de **oferta de compra** y por último el **precio de publicación**. No obstante, en mercados en los que falta de información pública acerca de precios de las ventas realizadas, el precio de publicación resulta el más frecuentemente utilizado.

2.6.1.3 Dos métodos cuantitativos de homogeneización

A continuación detallaremos dos métodos cuantitativos de homogeneización de propiedades con sus comparables:

- Planilla de ponderación.
- Planilla de valores venales.

Planilla de ponderación

El método consiste en enunciar las principales características que debemos tener en cuenta para la evaluación de un inmueble dentro del segmento en el que se encuentre y volcarlos en una planilla como las constantes cuyas variables corroboraremos a partir de los datos de las propiedades comparables que estamos manejando. Estos factores cambiarán si se analiza un terreno o si se analiza un local comercial.

A efectos de desarrollar un ejemplo práctico, hemos enunciado algunas características importantes para evaluar un hipotético inmueble.

Una vez enunciados los factores que tendremos en cuenta les asignaremos un valor relativo acorde a la importancia que esa variable tiene en la evaluación del tipo de inmueble que estamos analizando. Por ejemplo, puede ser que para un proyecto residencial la **seguridad** sea un aspecto no negociable y, por tanto, tenga un alto valor relativo. El paso siguiente es ponderar en qué porcentaje cumple con cada una de las características bajo análisis la propiedad que estamos valuando.

Finalmente, tendremos que determinar en qué porcentaje se cumplen las distintas características. Así surgirá un promedio ponderado que le dará un puntaje al inmueble que estamos tasando. Del promedio ponderado puede surgir que el inmueble que analizamos es 87 puntos, como muestra el ejemplo desarrollado.

Ese puntaje se aplicará al precio por metro cuadrado de un inmueble "ideal" en su segmento y de allí surgirá el valor unitario de tasación. Se considera ideal aquel inmueble que cumple en un 100% las prestaciones que se espera proporcione un inmueble de su segmento.

Si el valor por metro cuadrado de la propiedad "ideal" era de \$2500, el del inmueble que estamos tasando se ubicaría en \$2175 ($\$2500 \times 87\%$).

A continuación adjuntamos una planilla en la que se vuelca la información del ejemplo que hemos elegido para ilustrar la utilización de esta herramienta de homogeneización.

Características principales	Valor relativo	Excelente (100 %)	Muy Bueno (80 %)	Bueno (60 %)	Regular (40 %)	Malo (20%)
Ubicación	20	20				
Cercanía						
Medios de transportes	10		8			
Seguridad	30		24			
Mejoras	5	5				
Distancia Microcentro						
	5			3		
Entorno	15	15				
Potencialidad	5		4			
Accesibilidad	10		8			
Suma valores relativos	100					
Promedio ponderado						
	87	40	44	3		

Críticas a la planilla de ponderación:

La principal crítica a este método es que requiere un comparable “ideal”, que en la práctica no existe. Es frecuente encontrar comparables que tengan algunas características que superen al bien que se está tasando y otros que son superadas. Por ejemplo, puede ser que el comparable tenga mejor ubicación, pero su estado de construcción sea inferior al inmueble bajo análisis. En este método esa posibilidad no está prevista. Se parte del supuesto de que el “ideal” es superior (o a lo sumo igual) en todas y cada una de las variables que se evalúan.

Creemos que este método podría mejorarse si se aplicase el análisis a cada uno de los comparables y luego se hiciese un promedio de todos los coeficientes, al que llamaremos (C_c), utilizando ese valor y el promedio por m^2 de los mismos comparables (V_{m^2c}), podríamos conocer el valor unitario de la propiedad bajo análisis.

$$V \text{ m}^2\text{p} = \frac{V \text{ m}^2\text{c} \times C_p}{C_c}$$

donde: $V \text{ m}^2\text{p}$ = valor del metro cuadrado de la propiedad

$V \text{ m}^2\text{c}$ = valor del metro cuadrado promedio de los comparables

C_p = coeficiente para la propiedad

C_c = coeficiente promedio de los comparables

Sigamos con nuestro ejemplo. Supongamos que el inmueble que estamos tasando nos dio 87 puntos. Aplicando la misma herramienta desarrollada, llegamos a los siguientes puntajes para los tres comparables identificados:

Inmueble a tasar: 87 puntos

Valor por metro cuadrado: Incógnita a develar = $V \text{ m}^2\text{p}$

Comparable 1: 73 puntos Valor por metro cuadrado: \$1490

Comparable 2: 82 puntos Valor por metro cuadrado: \$1730

Comparable 3: 91 puntos Valor por metro cuadrado: \$2350

Calculemos el valor del metro cuadrado promedio de los comparables:

$$V \text{ m}^2\text{c} = \frac{\$1490 + \$1730 + \$2350}{3} = \$1856$$

Estimemos ahora el coeficiente promedio de los comparables:

$$C_c = \frac{73 + 82 + 91}{3} = 82$$

Reemplazando arribamos al valor por metro cuadrado de la propiedad a tasar:

$$V_{m^2p} = \frac{V_{m^2c} \times C_p}{C_c} = \frac{\$1856 \times 87}{82} = \$1969$$

Planilla de los valores venales (o de mercado)

La planilla de valores venales es otra de las herramientas que se utilizan para homogeneizar comparables. Se parte del valor de ofrecimiento por metro cuadrado de las distintas alternativas de comparables que encontramos, que se corrigen por diferentes coeficientes. Los valores corregidos de los distintos comparables se promedian y así se llega al valor unitario del bien tasado. En la siguiente página brindamos un modelo de planilla de valores venales del Tribunal de Tasaciones de la Nación Argentina que ilustra acerca de esta herramienta.

Debido a que se parte de valores de ofrecimiento en el mercado, uno de los coeficientes que se utiliza para la corrección es el llamado "coeficiente de oferta", que es la relación entre el valor de cierre de la operación y el valor de ofrecimiento, según las prácticas habituales del mercado en el que la propiedad se halla ubicada.

Cuando hablamos en este mismo capítulo de información respecto a precio de inmuebles que existe en el mercado, distinguimos entre **precios de compraventa**, **precios de ofrecimiento al mercado** y **ofertas de compra**. El coeficiente de oferta no es otra cosa que el cociente entre el **precio de compraventa** y el **precio de ofrecimiento al mercado**. Es decir, si en ese mercado específico es habitual que los inmuebles que se venden a \$1400 por metro cuadrado (**precio unitario de compraventa**), se comiencen publicando en \$1500 por metro cuadrado (**precio unitario de ofrecimiento al mercado**), el "coeficiente de oferta" sería 0,93 (es decir \$1400/\$1500).

Algunos de los factores de corrección se aplican para todo tipo de inmueble (ubicación, superficie) y otros son específicos. Por ejemplo, si se trata de edificios, un factor de corrección será la calidad de construcción, el estado, etc. Si se trata de terrenos, la aptitud (capacidad constructiva), la forma, si está ubicado en esquina, etcétera.

Como criterio para utilizar propiedades que realmente sean comparables, sugerimos elegir solo aquellas cuyo coeficiente acumulado de corrección (que surge de la multiplicatoria de todos los coeficientes individuales) se ubique entre 0,8 y 1,2. De otra manera, se podría producir una distorsión en los precios a los que se arrije como consecuencia de no haber elegido apropiadamente los comparables.

Tribunal de Tasaciones de la Nación		Planilla N°:		Sala:		Expediente N°:	
Análisis de Valores Venales							
Ubicación del Bien:				Fecha de Tasación:		Profesional:	
Superficie del Bien:				Tipo de Cambio (U)		Moneda de Uso:	
Inmobiliario:							
1-							
2-							
3-							
4-							
5-							
6-							
				Zona de Análisis:			
				Part. o Dep:			
				Provincia:			
				País:			

Antecedentes (Ventas/Ofertas)		Coeficientes de Homogeneización - MULTIPLICA						Valores							
N°	N° Antecedente Ubicación	Fecha	Oferta/Venta	Precio	Frente Superficie	Fondo Superficie	Zoni Fot	Precio Unitario	ACT UBIC.	PISO PLTA	SUP. CAC.	EDAD EST.	F. ED. P.A.T.	OFER COEF TOTAL	Valor Unitario
1									1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
2									1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
3									1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
4									1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
5									1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
6									1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Obs.:	Se adopta:		Total U.:
Zona gris: habilitada para ingresar datos.			Promedio U.:

Norma TTN 6.2

Sin lugar a dudas, este es un excelente método de homogeneización que si se aplica rigurosamente, permite uniformar los comparables para que sirvan en la valuación. Como ha indicado oportunamente el Tribunal de Tasaciones de la Nación Argentina⁴³, “las planillas de análisis de valor son instrumentos para el procesamiento de la información y la obtención de valores unitarios que conducirán al valor de tasación. Su uso correcto implica dos niveles:

- La introducción de la información sobre los inmuebles que obrarán de antecedentes de mercado.
- El procesamiento de la información en forma coherente y en función del objetivo propuesto: la obtención de un valor unitario para el bien a tasar”.

Críticas a la planilla de valores venales:

Las principales críticas son las siguientes:

- No siempre es posible alcanzar un conocimiento tal de los comparables que permita llegar al nivel de detalle que el método exige.
- El método castiga excesivamente a un comparable que resulte inferior o superior en todos los factores que se ponderan. Por ejemplo, si un inmueble tiene respecto a otro un 5% peor ubicación, un 5% inferior calidad constructiva y así con los demás factores, al aplicar la multiplicatoria entre, por ejemplo, cinco factores, llegaríamos a un factor de corrección: $(0,95)^5 = 0,77$. A pesar de que a priori aparece como un buen comparable (es solo un 5% inferior en todo lo que se evalúa), al aplicar el método habría que descartarlo. Si la propiedad comparable tiene algunas características mejores y otras peores, al aplicar el criterio, se compensan.

⁴³Norma 6.1 del Tribunal de Tasaciones de la Nación del 6 de agosto de 2002. Quiénes deseen ampliar información acerca de esta herramienta podrán acceder a la norma completa en la página web del Tribunal de Tasaciones de la República Argentina www.ttn.gov.ar

- Otra crítica es que no pondera la importancia relativa de los factores de corrección. Puede ser que una relativamente mala localización sea compensada por una mejor luminosidad de la unidad, pero que en las preferencias del consumidor la localización pese más que la luminosidad y de esta forma se pudiera estar distorsionado el precio final.

Unas reflexiones vinculadas al método de valuación por comparables:

- Consideramos que es el método básico capaz de brindar una buena estimación, pero que debe ser chequeado con otros métodos para brindar un servicio de valor agregado útil a la hora de tomar decisiones.
- La clave de este método está en la elección de los inmuebles adecuados y que resulten comparables con el que se tasa.
- Las limitaciones más serias vienen dadas, en muchos países por la falta de datos de ventas (en general se debe trabajar con información de precios de ofrecimiento al mercado).
- Debido a que dos inmuebles nunca son exactamente iguales entre sí, es importante ajustar las diferencias siguiendo los criterios de homogenización.
- Consideramos que una práctica que metodológicamente no puede dejar de hacerse es la de homogenizar de los inmuebles elegidos como comparables, a fin de ajustar adecuadamente sus atributos. Es importante la homogenización entendida como el ajuste de las unidades de comparación, por diferencias en los casos en que sea necesario, con la aplicación de métodos cuantitativos y cualitativos.
- Este método permite simplificar el proceso de tasación. Consideramos que es apto para inmuebles que cuentan

con numerosos comparables en el mercado (en general es altamente compatible con inmuebles residenciales). Para otro tipo de inmuebles de mayor envergadura y con componentes específicos para su actividad, consideramos que puede resultar insuficiente.

- Es calificado como el método más directo y sistemático para la estimación del valor de mercado, añadiéndose, además, que debe ser utilizado siempre que existan datos de información suficientemente comparables con el del bien que se va a tasar.
- El análisis de los inmuebles comparables y la ponderación de la información recabada, trasladada al inmueble a tasar, permiten arribar a una conclusión confiable del valor de mercado. La principal exigencia que el método pide al tasador es que proporcione información y observaciones sobre inmuebles comparables y que relacione la conclusión del valor de la propiedad tasada con las referencias de valor proporcionadas por dichos comparables.
- La selección adecuada de inmuebles comparables exige que el tasador obtenga información sobre aquellas ventas y cotizaciones de propiedades cercanas y de características similares a la que está siendo considerada. Estos inmuebles comparables deberán ser aquellos que hayan sido objeto de transacciones, ofertas de compra o avisos clasificados recientes.

2.6.2 Método de valor de reposición

También denominado de “costo físico”, este método se sustenta en el principio de sustitución. Fundamentado en la posibilidad de reemplazar una cosa por otra que tenga la misma función —o valor, en este caso—, el principio de sustitución sostiene que no se justifica que una persona invierta en la compra de una propiedad una suma mayor que el costo de comprar un terreno y construir un edificio equivalente sin demasiada demora.

Se utiliza preponderantemente en la tasación de edificios nuevos y en los de uso muy específico que habitualmente no se venden en un mercado abierto (y por tanto es dificultoso encontrar comparables). Asimismo, es sumamente útil para confrontar con los valores alcanzados a través de los otros métodos de tasación.

El proceso de tasación por este método, consta de cinco pasos que buscan determinar el valor de distintos ítems, resumidos primeramente del modo que sigue:

1. Valuación de la tierra como si estuviera libre.
2. Estimación del costo de reposición de la edificación existente.
3. Estimación de la depreciación acumulada por:
 - deterioro físico del edificio;
 - obsolescencia funcional.
4. Deducción de la depreciación acumulada del costo de la edificación para llegar al costo de la edificación depreciado.
5. Adición del precio de la tierra al que se arribó en el punto 1 al del costo actual depreciado del edificio del punto 4, para llegar al valor del inmueble.

La estimación de estos costos tiene como base información obtenida de diversas fuentes, tales como publicaciones de la industria de la construcción, firmas constructoras comerciales, corredores y tasadores de bienes raíces y nuestra propia experiencia cotidiana en el mercado.

2.6.2.1 Valuación del terreno

Para determinar el valor de la tierra tenemos dos caminos. El primero es utilizar el promedio de los valores de antecedentes de venta y/o de ofertas recientes, expresado en términos unitarios (precio por metro cuadrado). Una vez que hemos hecho la investigación necesaria para recabar la

información y luego de obtener este promedio, lo multiplicamos por la superficie del terreno y así determinamos su valor.

Pero dado que para terrenos comparables en una misma zona pueden existir diferentes indicadores urbanísticos, este camino no resulta el más adecuado. En efecto, es dable esperar que dos terrenos de la misma superficie, ubicados uno frente al otro, puedan tener diferente capacidad constructiva.

Esto se debe a que cada ciudad cuenta con su propio código de ordenamiento territorial urbano, que puede dictaminar que de un lado de la calle tenga una zonificación y del otro una diversa de la primera. De igual forma, dos terrenos de idéntica superficie, ubicados en un mismo distrito, por la influencia de otros indicadores urbanísticos⁴⁴, pueden tener diferente volumetría edificable. Por eso es fundamental estar al tanto de la normativa que corresponde a cada ciudad.

El segundo camino, que es el adecuado, consiste en determinar la incidencia del terreno en función del mejor uso posible⁴⁵. A fin de calcular el valor del terreno por este camino, deberán consultarse las reglamentaciones o normas locales referentes al uso y ocupación del suelo (FOS), al factor de ocupación total (FOT), a la altura máxima permitida, a la línea de frente interno, al ancho de calle y a los premios que se puedan llegar a obtener, a fin de determinar el volumen edificable.

En otros casos, se llega a la capacidad constructiva por “enrase”. Este tipo de normativa apunta al completamiento de los tejidos urbanos cuando la parcela está flanqueada por edificios que superan una cierta altura, liberando el FOT. El espíritu que ha llevado a incorporar este tipo de norma en los códigos de planeamiento urbano ha sido permitir cubrir las medianeras para mejorar la estética de las ciudades, dando la posibilidad de superar las alturas permitidas a la parcela y alcanzando la de sus linderos.

⁴⁴Algunos de estos indicadores son el Factor de ocupación total (FOT), el Factor de Ocupación del Suelo (FOS), la Línea de frente interno (LFI), la Línea interna de basamento (LIB). Para profundizar este tema en la Argentina, sugerimos Alonso Graciela, en *Principios de la gestión inmobiliaria*, Buenos Aires: Bienes Raíces Ediciones, 2006, pág. 343.

⁴⁵Tema del que ya hemos hablado en este mismo capítulo.

Una vez conocida la capacidad constructiva del terreno, habrá que determinar la incidencia unitaria (por metro cuadrado efectivamente vendible) que el proyecto puede resistir, dado el mejor uso posible. En general, la incidencia por metro cuadrado surge a partir del porcentaje que en proyectos de similar perfil (calidad, ubicación, etc.) se le haya asignado a la tierra.

2.6.2.2 Valuación de las construcciones

El segundo paso es estimar el valor de la edificación, sus instalaciones y todas las mejoras adheridas al inmueble. Existen dos criterios para enfocar la estimación de los costos: **reproducción** o **reemplazo**.

El criterio de **reproducción** apunta a conocer el costo de construcción (a los precios actuales) de una réplica exacta a la propiedad en cuestión, utilizando los mismos materiales, diseño, *layout*, técnicas de construcción, etcétera.

El criterio de **reemplazo** apunta a conocer el costo de construcción (a los precios actuales) de un inmueble con prestaciones y utilidad equivalente al que se valúa, pero utilizando materiales y técnicas modernos, diseño y *layout* acordes a los estándares vigentes, eliminando obsolescencias funcionales. Cuando el inmueble es nuevo o casi nuevo, ambos criterios arriban a conclusiones similares.

Una vez definido el criterio, hay que definir un método para estimar los costos de una edificación nueva. Los dos más usuales son:

- Método de las unidades comparativas.
- Método de los costos segregados.

El **método de las unidades comparativas** se basa en determinar un precio promedio por metro cuadrado para la construcción, de acuerdo a la categoría del inmueble que se valúa. Para definir la categoría hay que determinar el tipo y la calidad de construcción

y las instalaciones (ventilación, calefacción, aire acondicionado, plomería, electricidad, circulación vertical). Al valor promedio por metro cuadrado se lo multiplica por la superficie cubierta y así se llega al valor de la edificación. Este método se utiliza frecuentemente cuando se trata de un inmueble estándar y el criterio es de reemplazo.

En tanto, el **método de los costos segregados** consiste en estimar los costos de los distintos componentes empleados en la estructura. El costo de cada componente es estimado separadamente y la suma de todos ellos es el costo estimado de la edificación. Este método se utiliza cuando el de unidades comparativas es difícil de aplicar por el inusual diseño o por el mix de componentes. El método es útil también cuando no todos los componentes del edificio son de similar calidad.

2.6.2.3 Depreciación acumulada

La **depreciación** es un reconocimiento racional y sistemático del costo de los bienes, distribuido durante su vida útil estimada, con el fin de obtener los recursos necesarios para la reposición de dichos bienes, de manera que se conserve la capacidad operativa o productiva.

La **depreciación acumulada** es la diferencia entre el costo de la edificación nueva (ya sea reproducción o reemplazo) y el valor en el estado en que se encuentra actualmente. Para el cálculo de la depreciación se utilizan diversos métodos que permiten computarla solo de modo aproximado. No existe ningún sistema que sea totalmente exacto y que pueda servir como panacea⁴⁶. A continuación expondremos tres métodos alternativos para el cálculo de la depreciación:

- Método de depreciación lineal.
- Método creciente por suma de dígitos.

⁴⁶En general se utiliza el método de depreciación lineal, no solo por la simplicidad que ofrece, sino porque es el habitualmente autorizado por las leyes impositivas vigentes en la mayoría de los países como así también por las normas de contabilidad universalmente aceptadas.

- Método creciente por porcentajes anuales progresivos.

Método de depreciación lineal

Este método es el más sencillo y el de mayor utilización. Consiste en la aplicación de un porcentaje fijo sobre el valor original de los bienes, menos el valor residual. En el **método de depreciación lineal** se asume el supuesto de que la disminución de valor de la propiedad es lineal en el tiempo. Por consiguiente, con este sistema los cargos por depreciación son iguales en todos los ejercicios.

Su fórmula es la siguiente:

$$d = \frac{V - V_n}{n}$$

donde:

d: depreciación anual

V: costo de la edificación o adquisición

V_n: valor residual

n: vida útil

Por supuesto, debemos tener presente que es difícil calcular con exactitud la vida útil de los bienes y su valor residual. Simplemente, asumimos el supuesto de que al final de la vida útil del bien, su valor residual tenderá a cero, podremos calcular la depreciación anual mediante la ecuación simplificada que sigue:

$$d = \frac{V}{n}$$

Un bien con una vida útil (n) de 5 años y un costo de adquisición fue de \$500.000 (V) se depreciará a razón de \$100.000 por año.

De acuerdo con este método, entonces, **depreciación acumulada** al cabo del período "t" se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$da_t = \frac{t}{n} V$$

donde:

t: antigüedad

V: costo de la edificación

n: vida útil

Siguiendo con el bien de nuestro ejemplo, la depreciación acumulada al cabo de 3 años (da_3) será:

$$Da_3 = \frac{3}{5} 500.000$$

y por lo tanto la depreciación acumulada es de \$300.000.

En general, las normas impositivas fijan plazos mínimos para depreciar linealmente los bienes de uso en los estados contables de las empresas: cinco años para automotores y rodados, diez para instalaciones y bienes muebles y cincuenta para las edificaciones (los terrenos no admiten depreciación), en el caso de la Argentina.

Sin embargo, en contra del método lineal se argumenta que la desvalorización de los bienes de uso no es constante, sino que

aumenta progresivamente con el correr del tiempo. Los primeros años los bienes tienen un relativamente pequeño deterioro físico y funcional, pero con el correr de los años, se deprecian exponencialmente. A tal efecto desarrollaremos los dos métodos basados en el criterio de depreciación creciente: **creciente por suma de dígitos** y **creciente por porcentajes anuales progresivos**. Alternativamente, la utilización de tablas para el cálculo de las depreciaciones (de uso muy difundido en la disciplina de las tasaciones) también sigue la lógica de los costos crecientes.

Aun admitiendo la validez de esta tesis, consideramos que no debemos perder de vista que los métodos de amortización solo persiguen el cálculo de depreciaciones aproximadas, por lo cual no se incurre en un error de manifiesta importancia con la contabilización de amortizaciones constantes en todos los ejercicios.

Por otro lado, desde una perspectiva de costo-beneficio no se justificarían los esfuerzos para una exhaustiva medición de las depreciaciones, a lo que hay que sumar los argumentos de carácter impositivo y la simplicidad que ofrece el método, razones que en conjunto explican que sea el de aplicación más difundida.

Método creciente por suma de dígitos

Como mencionamos antes, los métodos crecientes se basan en el criterio de que en los primeros años los bienes tienen un relativamente pequeño deterioro físico y funcional, pero con el correr de los años, se deprecian exponencialmente.

El método creciente por suma de dígitos establece que la depreciación de cada año será igual al cociente entre la antigüedad del bien y la suma de los números de 1 a n , siendo n el total de años estimados de vida útil.

Si la vida útil se estimó en cinco años, la suma de los números de "1 a n " es la siguiente:

$$1 + 2 + 3 + 4 + 5 = 15$$

y la proporción que corresponde a cada año es:

<u>Año</u>	<u>Tasa de depreciación (año/15)</u>
1	$1/15 = 6,67 \%$
2	$2/15 = 13,33 \%$
3	$3/15 = 20,00 \%$
4	$4/15 = 26,67 \%$
5	$5/15 = 33,33 \%$

Para el caso de un bien de \$ 500.000, con una vida útil de 5 años, siguiendo este método de depreciación, obtenemos lo siguiente:

Año	Base de la depreciación	Tasa de depreciación	Depreciación anual	Depreciación acumulada al finalizar el año
1	500.000	6,67%	33.334	33.334
2	500.000	13,33%	66.666	100.000
3	500.000	20%	100.000	200.000
4	500.000	26,67%	133.334	333.334
5	500.000	33,33%	166.666	500.000
		100%	500.000	

Método creciente por porcentajes anuales progresivos

Basados en el supuesto de que los inmuebles se deprecian en forma creciente (menos al principio y más al final), este método consiste en la elevación creciente del porcentaje anual sobre el valor a depreciar. Es una metodología eminentemente pragmática y se basa en la experiencia del tasador. Pongamos un ejemplo, supongamos que un bien se deprecia en cinco años y que el incremento relativo anual de esa depreciación se encuentra en torno al 5% creciente respecto al año anterior. Partiendo de la depreciación promedio del 20% en el tercer año, concluimos

que en el primer año será de un 10% inferior y en el quinto de un 10% superior respecto al tercero. Por tanto, se calculará la depreciación aplicando en el primer año un porcentaje del 18% que irá aumentando un punto en cada período sucesivo, hasta llegar al 22% en el quinto ejercicio.

<u>Año</u>	<u>Tasa de depreciación</u>
1	18%
2	19%
3	20%
4	21%
5	22%

Para el mismo caso anterior, por medio de este método de depreciación obtenemos lo siguiente:

<u>Año</u>	<u>Base de la depreciación</u>	<u>Tasa de depreciación</u>	<u>Depreciación anual</u>	<u>Depreciación acumulada al finalizar el año</u>
1	500.000	18%	90.000	90.000
2	500.000	19%	95.000	185.000
3	500.000	20%	100.000	285.000
4	500.000	21%	105.000	390.000
5	500.000	22%	110.000	500.000
		100%	500.000	

Evidentemente no se trata del método más científico, no obstante, si contamos con experiencia podemos armar nuestra propia escala de tasas de depreciación. Evidentemente es el menos recomendable entre los métodos de depreciación creciente. Dadas las limitaciones que se presentan en los métodos crecientes, se ha generalizado el uso de las tablas de depreciación que veremos más adelante.

2.6.2.4 Deducción de la depreciación acumulada del costo de la edificación para llegar al costo de la edificación depreciado

El cuarto paso es llegar al costo de la edificación depreciado. Si obtuvimos en segundo paso el valor de reposición a nuevo (siguiendo como explicamos allí los criterios de reproducción o de reemplazo según se haya elegido) y luego en el tercer paso obtuvimos la depreciación acumulada (a través de alguno de los tres métodos de depreciación más utilizados en las disciplinas contables), ahora simplemente tenemos que hacer la suma algebraica:

Costo de la edificación depreciado =

Costo de la edificación nueva – depreciación acumulada

Uso de tablas para el cálculo de depreciaciones

Dadas las limitaciones del método de depreciación lineal cuando se trata de aplicarlo a bienes raíces y el poco sustento teórico de los métodos crecientes, cuando se trata de determinar el valor de un inmueble siguiendo el método de valor de reposición se ha extendido el uso de tablas de doble entrada.

Tabla de Ross-Heidecke:

A fin de facilitar el cálculo de la depreciación acumulada en inmuebles se utilizan tablas especializadas que contienen los porcentajes de depreciación que hay que aplicarles al costo de la edificación a nuevo para llegar en forma directa al costo de la edificación depreciado. Una de las más difundidas es la de Ross-Heidecke. Esta tabla se utiliza para medir la depreciación total de la construcción en función de su edad y su estado de conservación.

El criterio de depreciación implícito en la tabla tiene dos componentes:

1. Una fórmula de depreciación (la fórmula de Ross), que supone el uso de un criterio de amortización creciente y un valor residual nulo al cabo de una vida útil estimada en cien años.

$$da_t = \frac{1}{2} \left[\frac{t}{n} + \frac{t^2}{n^2} \right] V$$

donde:

t: antigüedad

V: costo de la edificación

n: vida útil

2. Una corrección de los valores de la fórmula de acuerdo a un criterio de estado de conservación (criterio de Heidecke), que define nueve estados:

Coefficiente

Estado N° 1	Nuevo	0%
Estado N° 1,5	Intermedio entre 1 y 2 (muy bueno)	0,32%
Estado N° 2	Regular (bueno)	2,52%
Estado N° 2,5	Intermedio entre 2 y 3 (promedio)	8,09%
Estado N° 3	Necesitado de reparación sencilla	18,10%
Estado N° 3,5	Intermedio entre 3 y 4 (malo)	33,20%
Estado N° 4	Necesitado de reparación importante	52,60%
Estado N° 4,5	Intermedio entre 4 y 5 (muy malo)	75,20%
Estado N° 5	Sin valor	100%

La fórmula de Ross se aplica directamente si el edificio que estamos tasando es nuevo. En caso de tratarse de un inmueble usado, hay que aplicar además los coeficientes asignables al estado de conservación en la tabla (criterio de Heidecke).

José Rozados y Germán Gómez Picasso⁴⁷ en su libro de tasaciones nos introducen al uso de esta tabla y, a su vez, nos dan pautas acerca de cómo usarla:

Se ingresa por la fila superior de la tabla, teniendo en cuenta la calificación de las condiciones de estado actual del inmueble. Por la columna de la izquierda, se ingresa con el resultado del cociente entre la antigüedad y la vida útil del inmueble. El número de la tabla que se encuentra en la intersección de la columna y la fila es el coeficiente de depreciación.

Extracto de la Tabla de Ross-Heidecke

%	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5
0	0	0,032	2,52	8,09	18,1	33,2	52,6	75,2	100
1	0,505	0,537	3,01	8,55	18,51	33,54	52,84	75,32	100
2	1,02	1,052	3,51	9,03	18,94	33,98	53,09	75,42	100
3	1,515	1,577	4,03	9,51	19,37	34,23	53,34	75,58	100
4	2,08	2,111	4,55	10	19,8	34,59	53,59	75,71	100
5	2,625	2,656	5,08	10,5	20,25	34,95	53,84	75,85	100
6	3,18	3,211	5,62	11,01	20,7	35,32	54,11	75,99	100
7	3,745	3,776	6,17	11,53	21,17	35,7	54,38	76,13	100
8	4,32	4,351	6,73	12,06	21,64	36,09	54,56	76,27	100
9	4,905	4,935	7,3	12,6	22,12	36,48	54,93	76,41	100
10	5,5	5,53	7,88	13,15	22,6	36,87	55,21	76,56	100
11	6,105	6,135	8,47	13,7	23,1	37,27	55,49	76,71	100
12	6,72	6,75	9,07	14,27	23,61	37,68	55,78	76,86	100
13	7,345	7,375	9,68	14,84	24,12	38,1	56,08	77,02	100
14	7,98	8,009	10,3	15,42	24,63	38,52	56,38	77,18	100
15	8,625	8,654	10,93	16,02	25,16	38,95	56,69	77,34	100
16	9,23	9,309	11,57	16,62	25,7	39,39	57	77,5	100
17	9,945	9,974	12,22	17,23	26,25	39,84	57,31	77,68	100
18	10,62	10,648	12,07	17,85	26,8	40,29	57,63	77,83	100
19	11,305	11,333	12,54	18,48	27,36	40,75	57,96	78	100
20	12	12,028	14,22	19,12	27,93	41,22	58,39	78,17	100

Consideremos un inmueble en regular estado de funcionamiento y mantenimiento (Estado 2), que tiene una vida útil de 50 años y han pasado 8 años y medio desde su adquisición, ($8,5/50 = 17\%$). Entraremos a la tabla por la columna 2 y llegaremos hasta la fila 17%. En la intersección nos encontramos con el coeficiente 12,22,

⁴⁷Rozados, J. y G. Gómez Picasso. Óp. cit. Página 206.

que representa la depreciación acumulada hasta ese momento.

Si el costo de edificación es de \$500.000, la depreciación acumulada será a razón de \$61.100.

Uso de otras tablas

Existen otras tablas, como por ejemplo la de Fox, Roca y Spaini. Esta tabla también utiliza una fórmula de depreciación creciente, pero con un valor residual equivalente al 10% y una vida útil de setenta años. La tabla también ofrece una estructura matricial en la que se tienen en cuenta los diferentes estados de la construcción, que se simplifican en cuatro: Muy Bueno, Bueno, Regular y Malo.

2.6.2.5 Adición del precio de la tierra al costo de la edificación depreciado, para llegar al valor del inmueble

Ya sea aplicando los métodos de depreciación o las tablas comentadas, llegaremos a un costo de la edificación depreciado. Sumando luego el valor del terreno estaremos en condiciones de llegar al valor del inmueble a través del método del valor de reposición.

En general, el método de valor de reposición o costo físico tiene mayores dificultades para ser aplicado en inmuebles residenciales usados. Sin embargo, puede ser de mayor utilidad en el caso de valorar inmuebles a estrenar o en construcción. También inmuebles específicos (plantas industriales, depósitos, etc.).

Sin lugar a dudas, la mayor atraktividad del método es que nos sumerge en un análisis más profundo del inmueble a tasar. Nos obliga a un mayor conocimiento de rubros que tal vez estén cercanos a nuestro quehacer diario, pero en los cuales no estamos tan involucrados personalmente. Nos permiten interactuar con otros profesionales, sobre todo de disciplinas vinculadas a la industria de la construcción (ingenieros, agrimensores, arquitectos). Incluso a los propios arquitectos o

ingenieros que se han especializado en la tasación, les permite revisar y actualizar conocimientos de base que adquirieron en sus respectivas carreras de grado, volcando en sus informes de tasación acotaciones de verdadero valor agregado. La valuación de un inmueble viene a ser un examen especial al que se somete un bien para estimar su valor en el mercado.

El método del valor de reposición se define como aquel que permite determinar el valor de mercado de un inmueble, a través de su nueva adquisición o construcción en el mercado, siempre que se corresponda con una réplica del original o pueda prestar la misma utilidad. Aplicado a un bien inmueble, se determina mediante la agregación del precio de nueva adquisición del suelo y de la construcción, con igual uso al que se pretende tasar, obviando los costos que puedan surgir por retrasos indebidos. Es un método recomendable para la tasación de inmuebles recientes, o en rehabilitación, de ahí que se defina como el valor máximo al que un bien nuevo puede normalmente transferirse en el mercado. Por ello, en caso de tasación de bienes inmuebles antiguos, ha de deducirse la depreciación física, funcional y económica.

Como hemos expresado es apto solo en casos puntuales. No obstante lo cual, es un ejercicio interesante a efectos de cotejar con los resultados de los demás métodos.

Estos métodos, a su vez, pueden ser excelentemente complementados con las metodologías que utilizan herramientas financieras para la valuación de inmuebles. La experiencia nos señala que es posible encontrar innumerables sinergias entre los métodos tradicionales y los financieros que propondremos a continuación.

2.6.3 Método de los flujos de fondos descontados

El método de los flujos de fondos descontados en la valuación de inmuebles nos provee esa perspectiva de un inversor, cuyo objetivo

primario es obtener un beneficio por los flujos periódicos que genera su inversión, más el valor de la propiedad al liquidarla al final del período de inversión. Este criterio de valuación, parte de la siguiente premisa:

El precio de un activo inmobiliario no es otra cosa que el valor actual (VA) de los flujos de fondos futuros que ese activo es capaz de generar.

Por tal motivo, la mejor forma de encarar la tarea de valuación será centrándose en prever esos flujos de fondos y justipreciar su probabilidad de ocurrencia en el tiempo. Para poder estimar el valor actual de los ingresos futuros a producirse durante la vida útil del inmueble, hay que descontar a una tasa "k" los flujos de fondos netos de cada uno de los "n" períodos (vida útil del inmueble), de manera que:

$$VA = \sum_{t=1}^n \frac{FF_t}{(1+k)^t}$$

donde:

VA = valor actual

FF_t = flujo de fondos de cada uno de los "t" períodos

k = tasa de descuento

t = períodos, de 1 hasta n

A partir de esta fórmula podremos establecer las dos variables fundamentales que intervienen para aplicar el método:

1. armado del flujo de fondos futuro esperado;
2. tasa de descuento.

1. Armado del flujo de fondos futuro esperado

La información cuantitativa referida a un negocio se presenta a través de una serie de desembolsos e entradas. Cuando hablamos de flujos de fondos, nos estamos refiriendo a ingresos y egresos de dinero, es decir, a movimientos de efectivo. Esos movimientos de efectivo constituyen hechos concretos, claramente definidos, no susceptibles de distintas interpretaciones ni de tratamientos discrecionales. Satisfacen así un requerimiento básico del proceso de valuación, pues permiten homogenizar la información.

Un aspecto importante a la hora de evaluar inversiones es estimar **los flujos de fondos relevantes** para la decisión. Flujos de fondos relevantes son aquellos que:

- están relacionados con cada una de las alternativas de inversión que son objeto de análisis;
- son diferenciales, esto es, son distintos en cada alternativa.

Es importante advertir que nos estamos refiriendo a flujos de fondos y no a cuentas contables, por cuanto flujos relevantes serán aquellos que efectivamente signifiquen entradas y salidas de fondos a causa de la inversión que se está analizando.

Además de lo anterior, vale la pena destacar que algunas partidas contables que no son movimientos efectivos de fondos pueden dar origen a mayores o menores flujos de caja debido principalmente a los efectos ocasionados por los impuestos. Tal es el caso de las depreciaciones, las cuales siendo un mero asiento contable, nos interesan a la hora de analizar las inversiones por el ahorro de impuestos que producen. De igual manera, un beneficio contable derivado de la venta de un activo fijo genera un mayor pago de impuestos.

En el armado del flujo de fondos futuro esperado para el cálculo del **valor actual**, intervienen tres elementos:

a. Ingresos y egresos operativos: en términos financieros, son los ingresos netos resultantes de la explotación inmobiliaria que se desarrolla a partir del activo que se procura valorar. Como dijimos antes, si los flujos son constantes y prolongados en el tiempo, resulta aplicable el criterio de perpetuidad.

En la estimación de los flujos de fondos proyectados reside el mayor valor agregado que puede proveer el tasador. Para proyectar los flujos de fondos deberemos aplicar toda la información disponible acerca de la performance pasada del inmueble, identificar factores que puedan influenciar (comportamiento de la oferta y de la demanda, absorción, vacancia, cambios en el entorno, en el segmento de mercado y en la economía en general, etcétera) y finalmente el tipo de ingreso a considerar.

Si bien existen diferentes tipos de ingresos, nosotros nos inclinamos por utilizar el **ingreso operativo neto**, que es el que surge de deducir de la renta bruta que genera el inmueble en cada período, los gastos operativos asociados a él (impuesto inmobiliario, tasas y servicios, expensas, seguros, mantenimiento, honorarios profesionales y otros egresos financieros directamente atribuibles a la operación del inmueble), antes de impuestos y de intereses y servicios de deuda.

b. Temporalidad de los movimientos: los “n” períodos representan la vida útil del inmueble o el tiempo que el inversor planea tener el inmueble en cartera. Cuando la vida útil del inmueble es lo suficientemente larga y los flujos de fondos son constantes, podemos asumir el supuesto de que estamos frente a una renta perpetua (tema que desarrollamos más adelante).

c. Valor residual: se presume que el inmueble tendrá un cierto valor una vez finalizado el período de proyección. El valor residual es un supuesto monto que el bien valdrá al final de su vida útil o lo que se espera obtener por él al cabo de un cierto período, cuando se planee enajenarlo.

El valor residual deberá informarse en forma aislada del resto de los flujos de fondos del proyecto. A efectos de ponderar su cuantía, podemos decir que el valor residual es el valor actual de todos los flujos que se producen a partir del último período incluido en el horizonte de proyección, de tal manera que si hemos proyectado los flujos a 10 años, el valor residual del proyecto será el valor actual de todos los flujos que se sigan generando a partir del año 11, descontados a la misma tasa utilizada para descontar el proyecto.

2. Definición de la tasa de descuento

Uno de los temas centrales del **método del valor actual** es determinar cuál es la tasa “ k ” a la que se descontarán los flujos de fondos.

La tasa de descuento es una rentabilidad mínima aceptable para el inversor y, como tal, es un concepto que condensa los esfuerzos necesarios para retribuir a las fuentes de financiamiento y, a su vez, representa el costo de oportunidad que se asume al elegir una inversión en lugar de otra⁴⁸.

El método de los flujos de fondos descontados consiste en calcular el **valor actual** de beneficios futuros. Esta definición se deriva del principio económico básico de anticipación, que afirma que el valor se encuentra en beneficios futuros. Es decir, que la relación entre vendedor y comprador debe estar fuertemente influenciada por la estimación del comprador de beneficios futuros.

Al estimar el **valor actual**, los primeros pronósticos del corredor inmobiliario se refieren a la potencialidad de la propiedad para generar ingresos. En lo relativo al tema bajo análisis, la primera determinación consiste en establecer un alquiler apropiado dentro del rango de los alquileres que se practican en el mercado. El paso final, el descuento de ganancias futuras para determinar su valor

⁴⁸Para profundizar este tema, recomendamos leer Gómez, Mario (2012). *Herramientas financieras para la valuación de inmuebles* donde, además, se trata en profundidad la valuación de inmuebles siguiendo el método de los flujos de fondos descontados.

actual, se basa en seleccionar la tasa de interés adecuada para la propiedad que está siendo tasada.

En la estimación de los flujos de fondos proyectados reside nuestro mayor valor agregado. La vida útil (período de tiempo de existencia) viene dada por las características del inmueble. Incluso por las características intrínsecas del cálculo del **valor actual** (los flujos de fondos más lejanos en el tiempo son muy castigados cuando se los actualiza).

Respecto a la tasa de descuento, si bien no es un tema sencillo de definir, se pueden plantear distintos escenarios de tasas, que llevarán a otros tantos valores actuales. Exponiendo los diferentes resultados en el INFORME DE TASACIÓN, quien deba tomar la decisión podrá utilizar el valor actual que surja de la tasa de descuento que él considere más apropiada.

2.7 Cierre del capítulo: caso “el Garage de don Salo y sus hermanos”

Queremos cerrar el capítulo con un caso. Nos parece útil que los lectores, en algún momento de la lectura de nuestros libros tengan que tomar lápiz y papel y “hacer los números”.

Decía Séneca que es largo el camino de la enseñanza por medio de la teoría, pero breve y eficaz por medio de ejemplos.

Sin embargo, debe notarse que no se trata de problemas que tengan una o varias resoluciones “correctas”. Ya reconocía León Henkin⁴⁹ que uno de los mayores errores que se cometen en la enseñanza es que el maestro pareciera que siempre tiene la respuesta al problema que se estuvo discutiendo. Eso genera entre los estudiantes la idea de que en alguna parte debe haber un libro con todas las respuestas correctas a todos los problemas interesantes, y que si uno pudiera conseguir ese libro, tendría todo resuelto.

Por otro lado, está claro que no alcanza con “saber”. Lo importante es desarrollar una inteligencia práctica. Es decir, poder aplicar los conocimientos adquiridos.

La idea es volcar aquí ejemplos o casos que puedan resultar ilustrativos y que ayuden a consolidar esa inteligencia práctica, ese saber hacer. En síntesis, no pretendemos transmitir solo “saber”, sino “saber hacer”. Es que, como dice el refrán: “saber y no hacer es aún no saber”. No en vano muchas escuelas de negocios imparten sus enseñanzas a través del método del caso.

Un caso es la descripción de una situación práctica, concreta; un suceso real que resulta clarificador de un determinado concepto. Los que aquí presentamos son realidades con la que nos hemos enfrentado en algún momento, o cuyos datos los conocemos de “primera fuente”, como testimonio de alguno de los involucrados en él.

Los seleccionamos porque en ellos se ve la importancia efectiva y el modo de aplicación de las herramientas financieras que hemos

⁴⁹Matemático norteamericano de origen ruso (1921-2006).

desarrollado hasta aquí. Aunque los nombres, lugares y otros hechos han sido modificados, las situaciones son reales. El objetivo de cada caso es ponernos en el lugar del inversor que debe tomar la decisión de invertir en un inmueble determinado.

Dado el alcance de esta obra, los “casos” se plantean simplificados. Por lo tanto, el lector se encontrará con que la información es escasa. Esta escasez suele generar múltiples incertidumbres. Pero lo cierto es que en la práctica muchas veces sucede lo mismo. Hay que tomar decisiones con información incompleta. Las mismas personas que han participado en ellos han debido hacerlo.

La idea es, como en los casos reales, analizar la situación, determinar el problema a resolver, observar las oportunidades que existen y, finalmente, generar y evaluar cursos de acción alternativos.

¿Cuánto vale el *Garage* de don Salo y sus hermanos?

Para don Salo y sus hermanos había llegado la hora de retirarse luego de toda una vida de trabajo. Pensar en jubilarse y descansar estaba asociado a la idea de poder vender el garage que había sido la fuente de ingresos familiares a lo largo de décadas. Ninguno de los hijos estaba dispuesto a tomar la explotación familiar y ellos coincidían en que no era un tipo de emprendimiento para ser manejado por empleados. Por lo tanto, había que dar respuesta a la pregunta de cuánto es el valor de realización del inmueble, para tomar la decisión de venta. Y qué persona más indicada que Raquel para opinar acerca del valor de aquel inmueble. Fue así que le trasladaron la inquietud a ella, que era desde hacía muchos años, su corredora inmobiliaria de confianza.

Aquella tarde de septiembre de 2008, con la música de fondo de los pájaros que disfrutaban de los primeros soles de la primavera, Raquel –*Rachel* para los amigos–, estaba tratando de tasar este importante inmueble ubicado en uno de los lugares emblemáticos de la ciudad. Era una tarde fría, pero a pesar de ello no faltaban mariposas de esas con abundantes colores, que en días de primavera revolotean entre

las flores. No obstante, ella estaba como abstraída pensando cuánto valía aquella bendita propiedad y lo único que le revoloteaban era un montón de datos a partir de los cuales quería llegar a determinar el valor del inmueble.

Raquel y los inmuebles

Raquel es de esas personas que quieren lo que hacen. Disfruta de su trabajo y está orgullosa de haber podido crear su propia empresa inmobiliaria, lo que le ha ayudado a canalizar una parte importante de su potencial. Para ella lo relevante en el trabajo es dar lo mejor, brindar su mayor esfuerzo procurando que todo sea hecho de manera responsable y solidaria, buscando el crecimiento de todos...

Todos lo saben, no solo sus colaboradores que comparten con ella muchas horas por día, sino también sus clientes con los cuales canaliza su vocación de servicio. Y, por supuesto, también en su familia irradia esta energía, por eso, su hermano Iván no dudó en presentarle a su amigo Salomón, hace años cuando quiso comprar una vivienda más grande para su familia que estaba creciendo. Desde entonces, comenzó a forjarse una relación de confianza que la llevó a ser una persona de consulta en todas las operaciones inmobiliarias de la familia.

Salomón (o mejor don Salo, como lo conocen todos), es propietario junto a sus dos hermanos, Bernardo y Benjamín, de un inmueble ubicado sobre una de las principales avenidas de la ciudad. En dicho inmueble explotan un negocio de estacionamiento que trabaja las 24 horas, los 365 días del año. Siguiendo aquella vieja máxima que dice “el ojo del amo engorda el ganado”, los tres hermanos trabajan en turnos rotativos de ocho horas cada uno de manera que el *garage* siempre estuvo “atendido por sus propios dueños”.

Dada la dinámica de ese mercado (oficinas de día, gastronomía y teatros de noche), el *garage* funcionaba las 24 horas con un interesante porcentaje de ocupación.

Garage (las dos veces con “g”) es el nombre como se conocen en Buenos Aires (pronunciado en porteño sería *garasshe* /gə'ra:ʒ/) a aquel lugar amplio que se encuentra dispuesto por varias cocheras y en el que es posible dejar estacionado el automóvil, ya sea por fracción de horas, por el día, por el mes, entre otras alternativas. En este caso, la empresa dueña del *garage* cobra un determinado valor al automovilista que quiere estacionar allí su vehículo. Estos locales son muy comunes en el Área Metropolitana de Buenos Aires dado que la afluencia de tránsito es muy grande y el lugar permitido de estacionamiento en las calles normalmente se completa no pudiendo albergar a la importante cantidad de automóviles que ingresan diariamente para trabajar o realizar otro tipo de actividades. Asimismo, las personas que no disponen de un espacio de estacionamiento en sus propias casas o edificios suelen contratar un lugar en este tipo de *garage* para dejar sus automóviles por las noches.

La avenida que nunca duerme

El inmueble estaba localizado en una de las principales arterias de la ciudad, con una actividad permanente las 24 horas del día. Por algo esta avenida ha sido considerada por el poeta Enrique Cadícamo como la “calle que nunca duerme”.

Es considerada un eje central del espectáculo y la gastronomía, que cautiva a los turistas que se sorprenden gustosamente de la disponibilidad de diversión, **variedad gastronómica** y **diversidad cultural** hasta altas horas de la noche, algo que en ciertos países no es tan sencillo de encontrar.

En lo literario es un polo indiscutible con sus librerías, propuestas intelectuales varias, volantes, revistas, cafés para la lectura y toda opción existente es válida para la causa de lo cultural. Ya sea en español en inglés, en portugués, u otro idioma, la tradición de lectura está por doquier.

De día, sus veredas son recorridas por cientos de profesionales, oficinistas y funcionarios, que le dan una característica de zona

con ajetreo y tránsito constantes. Aunque para los transeúntes que proceden de otros barrios parece un sector estrictamente comercial y de oficinas, también existen muchos que eligen el barrio como su lugar de residencia permanente.

Predominan allí las viviendas familiares inferiores a 120 metros cuadrados, con una antigüedad que supera los 30 años. Es, asimismo, una zona de oficinas muy demandada, ya que por su estratégica localización, muchos la eligen como sede de sus actividades profesionales.

En una nota reciente publicada en uno de los principales diarios (que Raquel recortó con cuidado), se mencionaba que “los valores de referencia de las viviendas usadas en la zona, están en un promedio de 1300 dólares el metro cuadrado. Los departamentos más demandados son los chicos, de alrededor de 1500 dólares el metro cuadrado. Los de más de 120 m² promedian los 1200 dólares el metro cuadrado. En cuanto a los terrenos, comenta que se encuentran en 400 dólares el metro cuadrado como promedio de incidencia”.

Por su parte, en la misma nota, otro de los entrevistados observa que la demanda está centrada en departamentos chicos de dos y tres ambientes: “Los que existen en la zona son por lo general usados de superficies mayores. Los valores de los departamentos nuevos o casi —afirma— están en un promedio de 1700 dólares el metro cuadrado”. “No hay demasiados terrenos en venta y los pocos que hay piden incidencias muy altas, esta zona no soporta más de 400 dólares por m² de incidencia. En cuanto a los valores de los departamentos, se mantienen estables en el último año”.

Con todos estos antecedentes, Raquel se disponía a tasar el inmueble. Se trataba de un terreno con las siguientes medidas:

Superficie terreno:	401,65 m ²
Frente:	15,45 m
Contrafrente:	15,35 m
Lateral derecho:	26,45 m
Lateral izquierdo:	25,54 m

Una de las líneas de acción trazadas por Raquel era tasarlo como terreno, para desarrollar en él un proyecto inmobiliario. Así considerado, el solar se encuentra ubicado en un distrito denominado con una zonificación C2 (Centros Principales), según el Código de Planeamiento Urbano. Dicha zonificación es definida como “áreas destinadas a la localización de equipamiento administrativo, comercial, financiero e institucional a escala de sectores urbanos que se desarrollan en correspondencia con vías de alta densidad de transporte público de pasajeros”.

Tipología edilicia

Se permite basamentos, edificios entre medianeras, edificios de perímetro libre y edificios de perímetro semilibre.

Disposiciones particulares

BASAMENTO. ALTURA MÁXIMA: 7 m por encima de la cota de la parcela.

ÁREA EDIFICABLE: podrá ocupar la totalidad de la superficie de la parcela, salvo las limitaciones del FOS establecidas.

EDIFICIOS ENTRE MEDIANERAS: cumplirá con las disposiciones generales de la Sección 4 de acuerdo con:

$$R = h/d = 3$$

EDIFICIO DE PERÍMETRO LIBRE: cumplirá con las disposiciones generales de acuerdo con:

$$R = h/d = 3,5$$

$$r = h'/d' = 5$$

FOT máximo: 5

FOS: el que resulte de las normas de tejido.

En síntesis, se podría plantear sobre el solar en cuestión un proyecto inmobiliario con una superficie propia de 2100 m².

La otra línea de acción es tasarlo como negocio de estacionamiento. Para eso, le pidió a don Salo que preparase todos los “**números del negocio**”, así podría evaluarlo como un *garage* en funcionamiento que pudiera ser adquirido por alguien que quisiera seguir con la explotación:

Cantidad de cocheras: 30

Porcentaje de ocupación: 70%

Tarifa: \$7 la hora

Margen de rentabilidad neta: 50%

Tipo de cambio: \$3,8/USD

Tasa de descuento: 10% anual

Finalmente, su tercera línea de trabajo es valorarlo como local. El *garage* es en realidad un gran salón que ocupa todo el terreno. Techos altos, parabólico, bien podría servir para albergar a una sucursal de una cadena de electrodoméstico o de indumentaria o un interesante negocio gastronómico.

El inmueble se encuentra ubicado en la Avenida Que Nunca Duerme 348, en la mejor vereda para las actividades comerciales. A su vez, esta arteria al 300 tiene su foco comercial, al 200 y al 400 decae un poco. Al 500 decae un poco más. Para llegar a la cuadra del 100 hay que cruzar otra avenida y allí la actividad decae mucho más.

Para preparar la valuación como local, Raquel resumió toda la información acerca de los comparables detectados en la zona de influencia, en la siguiente planilla:

Información relevante para utilizar el método de comparables

PLANILLA RESUMEN: el relevamiento de Raquel acerca de locales en la zona.

N°	Ubicación	Metros	Importe Venta	Superficie	Valor Unitario
	Forma de pago	Frente		m ²	USD/m ²
A tasar	Av. Que Nunca Duerme 348	15,45		401,65	
	Contado				
Comp. 1	Av. Que Nunca Duerme 530	6	640.000	200	3200
	Contado				
Comp. 2	Av. Que Nunca Duerme 435	13	1.550.000	400	3875
	Contado				
Comp. 3	Av. Que Nunca Duerme 238	3	280.000	100	2800
	Contado				
Comp. 4	Av. Que Nunca Duerme 128	25	2.500.000	500	5000
	Contado				
Comp. 5	Av. Que Nunca Duerme 358	15	1.550.000	350	4428
	Contado				

Finalmente, para resumir sus tres líneas de trabajo, realizó la siguiente “Hoja de Preparación”, una suerte de *check list* donde se plantea establecer el valor por tres caminos diferentes de modo que pueda llegar a determinar el valor de mercado del inmueble:

HOJA DE PREPARACIÓN

- Conclusiones respecto a precio, aplicando valuación por comparables
- Conclusiones respecto a precio, aplicando el criterio de flujo de fondos como negocio de cochera
- Conclusiones respecto a precio, como terreno, teniendo en cuenta el volumen vendible y la incidencia

Ahora Raquel toma lápiz y papel y se propone dilucidar el valor de mercado por estos tres métodos.

1. Valor como local

Para llegar al valor del inmueble como local, lo que necesita hacer es homogeneizar la información. Para homogeneizar la información se van a identificar diferentes características de cada uno de los inmuebles detectados como comparables del que estamos tasando. Estas características dependen del tipo de inmuebles. En el caso de locales comerciales, se consideran relevantes los siguientes:

- Ubicación
- Frente
- Superficie
- Vereda en la que se ubica
- Si está en esquina
- Forma de pago

Luego a cada uno de estas características se las evalúa a través de coeficientes de comparación que referencian al inmueble que se utiliza como comparable respecto del que se está tasando. Así, si el comparable está en la misma ubicación que el que se está tasando, el coeficiente es "1". Si el comparable está en una ubicación peor, se le asigna un coeficiente "mayor que 1" y si está en una ubicación mejor, se le asigna un coeficiente "menor que 1".

¿Cuál es la explicación? Si el comparable está en una ubicación peor, el inmueble que está tasando valdría más que el que se toma como comparable, por lo tanto, multiplicará el coeficiente por el valor del comparable y llegará al valor del inmueble que está tasando.

Así hará con cada una de las características. Si el coeficiente es 1,05 significa que el comparable es un 5% peor que el inmueble que se está valuando.

Del producto entre todos los coeficientes saldrá un coeficiente agregado. En el ejemplo desarrollado más adelante, se puede ver que el comprable 4, ponderando todas las características señaladas, es un 7% mejor que el inmueble que está tasando y, por lo tanto, su valor de mercado que asciende a 5000 USD/m² lo multiplicará por 0,93 para llegar al valor del inmueble que está tasando.

Del mismo modo, el comprable 5, ponderando todas las características señaladas, es un 5% peor que el inmueble que está tasando y, por lo tanto, su valor de mercado que asciende a 4428 USD/m² lo multiplicaremos por 1,05 para llegar al valor del inmueble que estamos tasando.

Así hará con todos los comparables. Del promedio ponderado que se obtenga de multiplicar el valor de mercado de cada uno de los comparables detectados por el coeficiente obtenido, llegará al valor de mercado del inmueble, por metro cuadrado.

Teniendo en cuenta que el inmueble tiene una superficie de 401,65 m², multiplicado por el valor promedio por metro cuadrado obtenido a partir de la ponderación de los comparables, llegará, por este camino, al valor de mercado del inmueble.

La siguiente planilla reproduce el trabajo realizado:

VALUACIÓN POR COMPARABLES

(Cont.)	COEFICIENTES							VALOR
	Ubic. Zona	Frente	Superficie Propia	Vereda	Esquina	Forma Pago	Total	UNITARIO USD/m ²
A tasar								4646,5
Comp. 1	1,1	1,2	1,1	1	1	1	1,452	4646
Comp. 2	1,05	1,1	1	1,05	1	1	1,213	4699
Comp. 3	1,05	1,25	1,25	1	1	1	1,641	4594
Comp. 4	1,15	0,85	0,95	1	1	1	0,93	4643
Comp. 5	1	1	1,05	1	1	1	1,05	4649

Promedio: $4646 + 4699 + 4594 + 4643 + 4649 = \text{USD } 4646,5 \times 401,65 \text{ m}^2 = 1.866.300 \text{ USD}$

5 VALOR COMO LOCAL 1.866.300 USD

2. Valor del negocio

Ahora hay que hacer los números para determinar el valor como negocio. Para eso, es necesario las anotaciones generadas por don Salo.

Los números del negocio

Cantidad de cocheras: 30

Porcentaje de ocupación: 70%

Tarifa: \$ 7 la hora

Margen de rentabilidad neta: 50%

Tipo de cambio: \$3,8/USD

Tasa de descuento: 10% anual

Con esta información podemos ver la facturación anual:

$$30 \times 24 \times 0,7 \times \$7 \times 365 = 338.874 \text{ USD}$$

3,8

De esa facturación se obtiene una rentabilidad neta de:

$$\text{Rentabilidad } 50\% = 169.437 \text{ USD}$$

Y a partir de la rentabilidad neta y la tasa de descuento, puede identificar el valor como negocio:

$$\text{Tasa de descuento} = 10\%$$

Una tasa de descuento del 10% significa que este tipo de negocios vale 10 veces sus ganancias anuales.

$$\text{Valor del negocio} = 1.694.370 \text{ USD}$$

3. Valor como terreno

Finalmente, analizará el valor como terreno:

Volumen vendible x incidencia = $2100 \text{ m}^2 \times 400 = 840.000 \text{ USD}$

VALOR COMO TERRENO= 840.000 USD

Cada uno de los métodos de valuación enfoca el tema desde diferentes perspectivas y considera los datos desde diferentes fuentes. El proceso de valuación por más de un método asegura su confiabilidad.

En caso de que los diferentes métodos no permitan arribar a similares valores (como se da en este caso), hay que buscar las razones y exponerlas adecuadamente en las conclusiones. En algunos casos la razón podría ser la existencia de un uso mejor al determinado en el paso anterior, en cuyo caso el cruzamiento de resultados hará replantearse el mejor uso posible de la propiedad.

En otros casos se podría estar evidenciando la falta de consideración de algún supuesto o de alguna limitación que invalide el resultado en alguno de los métodos.

En cuanto a los métodos de valuación, somos partidarios de llegar al valor de mercado a través de más de un método. El valor de mercado es la mejor estimación del valor de una propiedad, hecha en un momento de tiempo determinado, suponiendo conocimiento del mercado por ambas partes, tiempo de ofrecimiento estándar y para condiciones de venta en efectivo o equivalente.

En este caso, el valor como terreno demuestra claramente que ese no es el mejor uso posible. Un terreno de doble frente sobre una de las principales avenidas de la ciudad, claramente tiene un valor comercial superior que hace que el mejor uso posible sea como local.

En el caso del valor como negocio en marcha es bastante cercano al valor como local. Tal vez un desarrollo de este tipo que maximice el valor si se agregaran más pisos de estacionamiento, pues el terreno lo permite.

Del mismo modo, podría estudiarse un proyecto de usos mixtos, que en su basamento contemple locales comerciales, en los subsuelos

negocios de cocheras y en el espacio aéreo de los pisos superiores, oficinas y vivienda.

De cualquier modo, con la información disponible, la mejor aproximación al valor de mercado es de **1.866.300 USD**.

CAPÍTULO

3



3.

LOGRAR LA AUTORIZACIÓN EXCLUSIVA, OBJETIVO PRIMORDIAL

3.1 En la senda hacia la autorización exclusiva

Cuando se trata de un trabajo de captación de un cliente propietario, como corolario de la labor de esa etapa nos **autorizará** el inmueble para su ofrecimiento al mercado en venta o alquiler.

Además del trabajo técnico profesional de la tasación, hay una labor comercial no menos significativa orientada a obtener la autorización exclusiva. Con la firma de la autorización por parte del propietario, finaliza el proceso de captación.

La captación es una de las tareas estratégicas que debe encarar el corredor inmobiliario. Y es uno de los procesos que mayores dificultades plantea para obtener resultados positivos.

El trabajo comercial de asegurarse la autorización podría resumirse en una condición: que el corredor inmobiliario se revele como una alternativa fiable frente al cliente para que le confíe la comercialización de su inmueble. Allí está el meollo del asunto. Ser una alternativa confiable conlleva una serie de requisitos: idoneidad, ética, profesionalismo, capacidad de trabajo, seguridad, trayectoria, confianza en sí mismo, cordialidad, buen trato, etcétera.

En el trabajo de captación tenemos una oportunidad magnífica de mostrar nuestras habilidades profesionales y nuestra calidad como persona, además de la sensibilidad en la atención y satisfacción de las necesidades concretas del cliente. Por lo tanto, se debe poner mucho cuidado en la ejecución de este proceso. Más allá de la opinión de valor, el propietario está juzgando nuestra actuación, nuestra pasión por el trabajo, el profesionalismo que demostramos y nuestra actitud de servicio.

La autorización es un documento que vincula jurídicamente al propietario con el corredor inmobiliario para disponer del destino de un inmueble a fin de que sea ofrecido en el mercado. En este documento se concreta materialmente el contrato de corretaje.

Es importante tener en cuenta que el correcto encuadre evitará situaciones conflictivas a partir de evitar la existencia de omisiones, contenidos incompletos o defectuosas redacciones de las cláusulas que lo componen.

3.2 Autorización de venta o alquiler

La autorización “exclusiva”⁵⁰ es, desde el punto de vista del negocio, una señal de confianza del cliente en el corredor inmobiliario, ya que pone en sus manos la comercialización de su inmueble y, a su vez, es un compromiso de parte del profesional para corresponder a esa confianza. En algunos países de la región se habla de “mandato de venta o alquiler” o “consignación de la propiedad”.

⁵⁰Más adelante veremos que también existen autorizaciones no exclusivas.

Como dice Alfredo López Salteri⁵¹ las autorizaciones en exclusividad constituyen un factor clave en el negocio inmobiliario. Contar con un número importante de autorizaciones vendibles resulta esencial en el negocio inmobiliario.

Por su parte, Fabián Cabrera⁵² plantea la disyuntiva entre trabajar con exclusividades o sin ellas y analiza ventajas y desventajas, concluyendo que la autorización exclusiva permite poner más fuerza comercial, más enfoque en el trabajo para resolver las necesidades del cliente.

Desde el punto legal, la autorización de venta o alquiler es un instrumento, en general privado, suscripto por el comitente (propietario del inmueble en cuestión) y por el corredor inmobiliario, que constituye la prueba del contrato de intermediación.

En la literatura norteamericana también se lo conoce como “**consignar la propiedad**”. La doctrina ha coincidido en que la autorización de venta suscripta por el comitente y aceptada por el corredor inmobiliario (ya sea en forma expresa o en forma tácita) constituye el verdadero contrato de intermediación.

Sirve para que promovamos en venta o alquiler la propiedad que nos autoriza y le da cobertura al cobro de los honorarios, ya que en dicho documento se aclara cuál es el monto de los honorarios acordados y cuál es el plazo de validez para su cobro.

3.2.1 Autorización exclusiva y no exclusiva

Puede ocurrir que el propietario no quiera darnos la exclusividad de manejo de la venta o alquiler y pacte con más de uno. Esto da lugar a dos tipos de autorización: *autorización exclusiva*, cuando un corredor tiene exclusividad y *autorización no exclusiva*, cuando no hay exclusividad. Es importante igualmente hacer firmar la autorización de venta o autorización de alquiler sin exclusividad para dejar por escrito cuáles son las condiciones de trabajo.

⁵¹López Salteri, Alfredo (2009) en *Captación de propiedades y clientes*. Buenos Aires: Bienes Raíces Ediciones, página 29.

⁵²Cabrera, Fabián (2009) en *Captación de propiedades y clientes*. Buenos Aires: Bienes Raíces Ediciones, página 239.

En las operaciones inmobiliarias, la autorización de venta, por la cual se encarga a un intermediario especializado vender un inmueble, puede ser otorgada de manera expresa o tácita. En el primer caso se la puede extender por instrumento público o privado, por carta o también verbalmente. En la práctica, las inmobiliarias la otorgan en la forma de instrumento privado.

Procedimiento de la autorización exclusiva

- El propietario decide dar el inmueble para comercializar.
- Se hace firmar la autorización de venta o autorización de alquiler.
- Se realiza el armado de la carpeta de la propiedad.
- Se registra la propiedad en la planilla de oferta de propiedades.
- Si la propiedad está desocupada, se solicita la llave para tener acceso.
- Se da el alta de la llave en el registro de llaves.

La autorización de venta exclusiva: seriedad a la hora de ofrecer un inmueble

¿Por qué un propietario decide encargar la gestión comercial de venta de su propiedad a 3 o 4 inmobiliarias simultáneamente?

Suele ocurrir que el propietario cree que abriendo el abanico o ampliando su radio de acción, tendrá mayores y mejores opciones o más probabilidades de concreción de venta. Sin embargo, no sucede lo mismo con profesionales de otros rubros.

En el rubro inmobiliario, la exclusividad es “mutuamente conveniente”, por múltiples razones.

Cuando un propietario nos otorga una autorización exclusiva nos obliga a utilizar todas las herramientas a nuestro alcance para

una comercialización exitosa. Es un instrumento indispensable para la correcta comercialización de un inmueble. Es un acuerdo entre el propietario y nosotros, a través del cual se le imprime al ofrecimiento de venta en un marco de resguardo y seguridad que sin él no resulta posible.

Es importante que el propietario sienta que nosotros, como empresa, lo tratamos en forma "exclusiva", tanto por la calidad como por la cantidad de servicios.

Ofrecer un inmueble de forma exclusiva implica otorgarle servicios de calidad para que pueda ser adquirido por un comprador de forma más accesible. Brindar asesoramiento legal, promocionar el inmueble en el mercado a través de buena cartelera, publicidad en medios locales, sitio web, redes sociales, etc.

A veces cuando varias inmobiliarias intervienen en el proceso pueden ocurrir algunos descuidos: comienzan a aparecer distintos valores de venta; variaciones en la modalidad de plazos y estado en que se entregará la propiedad, lo que terminan afectando negativamente muchas veces la posibilidad efectiva de cierre de venta.

Por ello, este trabajo debe hacerse en forma conjunta y de manera comprometida entre ambas partes. Para el propietario implica mostrar su propiedad de forma ordenada y limpia, puesto que una primera impresión para el futuro comprador es fundamental en la toma de la decisión de compra.

Al depositar la confianza en una sola inmobiliaria, podremos garantizar prolijidad, seriedad y transparencia en el ofrecimiento, manejo de la información y conducción de las negociaciones.

Todos los recursos deben ser puestos al servicio de los propietarios para darles las más altas posibilidades de éxito en el menor tiempo posible.

Autorización no exclusiva: una propiedad, distintos vendedores

Cuando el propietario no extiende una autorización exclusiva, significa que pone en venta o alquiler una propiedad con más de un corredor. En algunos casos el propietario pide que se ofrezca su propiedad “pero sin que exista ningún compromiso de tiempo firmado”.

En este esquema tomamos la propiedad en nuestra cartera, pero no la podemos compartir abiertamente con otros corredores inmobiliarios, ya que no conocemos a ciencia cierta qué otro colega ha sido contactado directamente por el propietario.

En esos casos, recomendamos conseguir una autorización no exclusiva, en la que:

- Existe un acuerdo firmado, en cuanto a precios de ofrecimiento al mercado, honorarios y demás condiciones.
- Sería razonable que no sean más de dos, a lo sumo tres los corredores autorizados y en lo posible en el mismo documento, para evitar tener información no coherente.
- Hay que asegurarse de que los diversos corredores que están promoviendo la propiedad ofrezcan la misma información. En este renglón es común que se den precios distintos, lo que genera desconfianza en el comprador.

Autorización exclusiva. ¿Por qué es importante que una inmobiliaria la tenga como requisito?

Es un instrumento indispensable para la correcta comercialización de un inmueble, es un acuerdo entre el propietario y nosotros mediante el cual se aporta seguridad y resguardo a la promoción de venta.

Mediante la autorización, el propietario nos obliga a cumplir con todo lo que nos hemos comprometido y a utilizar todas las herramientas a nuestro alcance para la comercialización exitosa,

es por esto que las inmobiliarias serias piden como requisito este documento. Si un corredor inmobiliario trabaja de palabra es porque está tirando el anzuelo al agua sin carnada: por ahí puede caer algún pez distraído; pero sería suerte, no se compromete ni pone todas sus fuerzas y empeño para concretar una venta, encontrar un comprador y asesorar al cliente de la mejor manera posible.

Cuando un propietario contacta a varios corredores inmobiliarios y a todos les dice que ofrezcan su propiedad con el objeto de apresurar la venta de su inmueble, está haciendo exactamente lo contrario. ¿Por qué? Porque en primer lugar, la publicación a diferentes precios crea confusión entre los potenciales compradores y a eso hay que sumarle que el vendedor de palabra trabaja con un incentivo inseguro por lo cual su motivación es mínima al igual que sus esfuerzos.

Por otro lado, comienzan a aparecer distintas ofertas de precio para un mismo inmueble (incluso un mismo interesado suele hacer diferentes ofertas en las distintas inmobiliarias que lo publican) y cuando aparece un interesado serio se crea una guerra que termina en la deserción de compra por parte del interesado, que va a invertir en otro inmueble ya que tantas informaciones distintas, incompletas y plagadas de informalidad hacen que el comprador no vea confiable realizar una transacción que demanda mucha inversión y a nadie le gusta caminar en terreno fangoso cuando se trata de la toma de decisiones relevantes y costosas.

Por otro lado, la creciente comunicación y contacto entre corredores hace que si uno tiene un inmueble autorizado y otro un cliente potencial, sin problemas se trabaje en conjunto compartiendo los honorarios ya que es un objetivo compartido por los corredores inmobiliarios lograr vender el inmueble en el menor tiempo posible antes de que se venza la autorización.

Objeciones más habituales en la tarea de captación

A continuación enumeramos una serie de objeciones habituales que solemos encontrarnos en la tarea de captación. Para cada una

de estas objeciones tendremos que preparar una respuesta. En muchos casos, no hace falta darla en el momento, pero si estamos preparados, podremos ayudar al cliente a definir más fácilmente la compra. Veamos alguna de ellas:

“No queremos trabajar con inmobiliaria, creemos que podríamos venderla sin ustedes”.

-Posiblemente..., y con nosotros Ud. obtiene: más compradores, una venta más rápida y al mejor precio. Si Ud. está enfermo, necesita un médico... si quiere vender su propiedad en el menor tiempo y al mejor precio también necesita un profesional. (Si lleva poco tiempo a la venta la propiedad, un argumento adicional es que hace falta seguimiento).

“Mi idea es trabajar con varias inmobiliarias”.

-Cuando necesita un tratamiento de conducto, ¿lo hace con cinco odontólogos a la vez? No obstante, si su duda es si compartimos, le aclaro que trabajamos en red los matriculados. Firme conmigo, y si otro colega tiene un comprador, podemos conseguir una rápida venta. Si no, me tendrá trabajando para Ud. buscando al comprador.

“No queremos firmar autorización exclusiva”.

-Señor propietario, solo trabajo con propiedades escogidas. Complacer sus necesidades lleva mucho tiempo, experiencia, energía y dinero de mi parte. Si no tengo la reciprocidad de confianza, no puedo hacer un buen trabajo.

“Queremos tener la opción de poder venderla nosotros, por esto no queremos firmar la exclusividad”.

-Si tiene un comprador, puede dejarlo en nuestras manos y nos encargaremos de todo el trabajo: Negociación, contratos, escrituras etc. Deje que nos ganemos nuestros honorarios. Si no encuentra el comprador, nosotros actuaremos buscándolo activamente en el mercado.

“Me gustaría comenzar pidiendo un precio más alto que el propuesto en su tasación...”.

-Imagine que hay dos concesionarios de autos en la ciudad. Uno tiene el mejor vendedor en el país y vende autos por un valor de 15.000 dólares. El otro tiene una buena plantilla, pero vende los mismos autos a 13.000 dólares. ¿Qué concesionario elegirías? ¿Por qué? ¡Correcto! Incluso los mejores vendedores no pueden vender algo por encima del valor de mercado.

“Yo quiero para mí 120.000 dólares limpios, usted luego ponga lo que quiera de ‘comisión’...”.

-Señor propietario, nosotros no trabajamos de esa manera. Si actuásemos de esa forma, tendríamos una propiedad fuera de precio y no podría ofrecerle un buen servicio. Mis honorarios (no cobro comisiones, sino honorarios) son solo del 3% del precio de venta. Si no vendemos la propiedad, Ud. no me paga. Para tener éxito necesito que Ud. abone mis honorarios (no “comisión”).

“No pondremos cartel. No queremos que los vecinos sepan que nos mudamos”.

¿Quiere vender su casa en el menor tiempo posible y al mejor precio? Su casa tiene que competir con otras que están a la venta y que disponen de cartel, estadísticamente una casa tiene un 35% de probabilidades de venderse en menos tiempo y con mejor precio si dispone de cartel.

¿Cuáles son los plazos de duración de las autorizaciones?

En caso de venta, mínimo 3 meses, el estándar es de 6 meses. En caso de alquiler 1 mes el mínimo y 3 meses el estándar, claro que en los alquileres generalmente no se llega al plazo estándar para rentar el inmueble.

La mejor manera de encontrar clientes que depositen la confianza en nosotros y firmen la autorización exclusiva es proporcionando todos los recursos que le brinden la mayor probabilidad de éxito en el menor tiempo posible, garantizando seriedad y profesionalismo.

Compartiremos dos reflexiones de autores que son una verdadera autoridad como formadores de corredores inmobiliarios en toda América Latina, el Dr. Alfredo Tortorella y el Lic. Alfredo López Salteri:

Autorización "en exclusiva" único sistema "profesional" para la venta inmobiliaria

Autor: Alfredo Tortorella⁵³

Imprescindible es insistir sobre las ventajas del sistema de EXCLUSIVIDAD, especialmente para aquellos países o mercados (¿perversos?), donde aún no está implantado y/o aceptado pacíficamente. A mi criterio: ¡es el ÚNICO sistema "profesional"!

¿Por qué hay mercados que aún se resisten?: "mea culpa"

En primer lugar, corresponde preguntarnos: ¿por qué un comitente (propietario actual) decide encargarle la gestión comercial (venta o locación) a 3 o 4 (o más) inmobiliarias simultáneamente?

Adelantaré la única (y dolorosa) respuesta: la poca confianza que aún tiene un comitente medio en la seriedad o profesionalismo de esas 3 o 4 Inmobiliarias.

Es decir, hemos sido nosotros, con nuestro accionar — muchas veces irresponsable — quienes hemos colaborado en forjar ese duro prejuicio. Esa calificación denigrante es obra de nuestro propio proceder desprolijo: ¡nosotros somos el enemigo!

Por eso, el comitente (vendedor o locador) cree que abriendo el abanico o ensanchando su radio de acción tendrá mayores y mejores opciones (la "suerte" estará más cerca).

No sucede lo mismo con otros profesionales: a nadie sensato se le ocurre encomendar el tratamiento de una única caries a 3 o 4 odontólogos simultáneamente... o un parto a 5 ginecólogos. Ese tratamiento muy diferente implica un abismo en el nivel de confianza. Y eso se debe a que nuestro proceder suele presentar un débil "talón de Aquiles", a saber:

⁵³Resumido del Capítulo 11 del libro *Venta profesional inmobiliaria* (2011), Montevideo, Bambú Calabrés Ediciones.

Cuando le pedimos al comitente una autorización "EN EXCLUSIVA" debemos, como contrapartida, ofrecerle la firme actitud de COMPARTIR SIEMPRE el negocio y con todos los colegas. Ese es el principal compromiso que debemos cumplir, religiosamente.

Porque la principal razón que fundamenta la habitual negativa del cliente está en que muchos inmobiliarios guardan "celosamente en su caja fuerte" la carta de autorización en exclusiva y se sientan a esperar plácidamente que les caiga del cielo el interesado en comprar. Y van paladeando de antemano, el succulento cobro de las "dos" comisiones u honorarios (de ambas partes contratantes). Esta es una actitud de soberbia, que encierra un gran y estéril egoísmo y que luego nos ocasiona problemas.

Y todo como consecuencia de haber perjudicado al principal actor: nuestro cliente. Esto es lo que se llama comúnmente: trabajar como el "perro del hortelano": "no come, ni deja comer".

¡Así, no hacen nada bueno a favor del comitente, más bien que lo tienen de rehén... y le hacen perder tiempo y plata! Y esa es nuestra conducta contraproducente e irresponsable.

Esta MALA PRAXIS (lamentablemente generalizada) es la razón principal por la cual la mayoría de los comitentes aún se niegan a otorgarnos su autorización en un régimen de EXCLUSIVIDAD.

No es necesario aburrir con ejemplos para ilustrar la serie de perjuicios que causan al comitente los inmobiliarios que actúan con esta actitud miope e irrespetuosa.

Basta con mencionar una: LA PÉRDIDA DE TIEMPO: postergación o cancelación de sus planes, porque a veces, la tardanza los vuelve irrealizables... ¿De esta manera es que "colaboramos" con resolverles los problemas a nuestros clientes?... ¿Se puede llamar a esto un involucramiento profesional, en pos de la excelencia?... ¿Y es por este tipo de actitudes que pretendemos cobrar honorarios?... Realmente, ¿los merecemos?

Claro que compartiendo negocios se corre sin duda el riesgo de perder por el camino "media comisión". Pero ganará otras cosas más valiosas aún (al menos en el largo plazo): eficacia y prestigio (frente a mi comitente) y además construiré una red de relaciones fértiles (frente a mis colegas): "hoy por ti, mañana por mí"...

Y siempre es mejor hacer 10 negocios compartidos, que 3 o 4 en los que solo intervengamos nosotros (percibiendo los honorarios de ambas "puntas").

No se trata pues, de compartir por razones de generosidad altruista, sino por serias razones de conveniencia comercial: eficacia, efectividad... ¡y prestigio!

Mientras no comprendamos esto y no actuemos para erradicar esa actitud de egoísmo y mezquindad (que se vuelve contra nosotros como un duro boomerang), tendremos un FRÁGIL TALÓN DE AQUILES... y así seguiremos condenados a que, lógica y merecidamente: NO CONFÍEN EN NOSOTROS... Y será por "mea culpa".

En cambio, si logramos el consenso (entre nuestros colegas) de elegir este sistema como intrínsecamente bueno, debemos luchar fervientemente por implementarlo, ya que es el único profesional, y aporta múltiples beneficios... Y PARA TODAS LAS PARTES ("win-win" o "ganar-ganar").

Apostemos y amplifiquemos, entonces, el abanico real de oportunidades ventajosas.

Y sobre la eficacia se construye la buena reputación, ya que el prestigio solo es atribuido a quien "CUMPLE CON LO QUE PROMETE". Ese es el resultado merecido que augura un futuro mejor: el genuino profesionalismo, el que nos aporta también dignidad y no solo rentabilidad.

Defender la bandera de la EXCLUSIVIDAD es una tarea ardua y quijotesca en los mercados en que aún navega el CAOS.

Para cambiar las malas costumbres enquistadas, no alcanza con buenos argumentos, sino que se requiere de una gran difusión (amplificación).

Primero entre los colegas (hasta lograr su consenso) y luego, hacia la masa de consumidores (mercado).

En tal sentido, debemos hablar un lenguaje claro e inteligible (contundente) para que los consumidores puedan apreciar y valorar estas múltiples ventajas y beneficios.

Esa tarea "focalizada hacia la claridad y transparencia" es muy esencial, pero si la hacemos bien, traerá excelentes beneficios, ¡multiplicados!

Elenco de múltiples ventajas y beneficios del sistema "EXCLUSIVO", tanto para la Inmobiliaria, como para el propietario-comitente

La exclusividad es "mutuamente conveniente", por múltiples razones. Es importante que el comitente sienta que nosotros también lo tratamos en forma "exclusiva", ya sea por la calidad, como por la cantidad de nuestros servicios. En otras palabras, debemos darle un trato de "cliente pura sangre" o "5 estrellas".

Entonces, desde las primeras instancias, le tenemos que hacer ver al comitente que es mejor para él que nos otorgue la autorización "en exclusiva", en vez de dársela a 3 o 4 agencias inmobiliarias en libre concurrencia.

Claro que el cliente tiene derecho a elegir libremente, pero no hay que confundir libertad con libertinaje, ya que este conduce irreversiblemente a un sistema caótico, similar a la "ley de la selva", donde no siempre gana el mejor, sino a veces, "el más ligero".

Debemos lograr que el comitente comprenda y crea en nuestra propuesta, de que HAREMOS LO MÁS CONVENIENTE PARA ÉL, o sea, como ejemplo principal: nos estamos obligando a COMPARTIR este negocio con otros colegas. Solo así ganaremos su confianza: y esa es la principal batalla que debemos vencer en la primera instancia.

Deberemos hacerle entender y valorar cabalmente que será una opción mejor, más ventajosa para él, porque dándonosla a nosotros tendrá efectivamente: 10, 20 o 100 opciones más de venderla (todas las inmobiliarias de nuestra área o mercado)... ¡y no solo 3 o 4!

Y recordarle aquel viejo aforismo: "muchas manos en un plato, hacen garabatos".

Y así, para el propietario-comitente, ya no será (como suele creer) una "cadena que lo ate", sino el verdadero "CORDÓN UMBILICAL, QUE LO NUTRE".

Si el comitente realmente desea vender bien su inmueble, debe ponerse "en las buenas manos" de su singular profesional de confianza... y delegar en él.

SOLO ASÍ, LUEGO: ¡AMBOS QUEDARÁN SATISFECHOS!

Y ya sé que no es cómodo remar contra la corriente ¡fatiga mucho!

El escritor francés Honorato de Balzac decía: "la RESIGNACIÓN es el SUICIDIO COTIDIANO". Por lo tanto, luchemos, con lúcido fervor, por cambiar las cosas que estamos convencidos de que ¡ESTÁN MAL!

A lo que yo modestamente agregaría: "EL NO SE PUEDE esconde un NO ME ANIMO!". Entonces, el quietismo es el escudo miserable (refugio) de los pusilánimes.

La cobardía, entonces, es un pésimo defecto.

Y como contrapartida, la principal o primera virtud es la valentía.

Porque: si no la tienes, tampoco te animarás (ni podrás), demostrar las otras.

Y el filósofo español UNAMUNO decía algo concordante: "quien no lucha por conseguir lo IM-POSIBLE, no merece siquiera lograr lo POSIBLE".

Invitación esperanzada a recoger esta "antorcha olímpica" imprescindible

Debemos actuar bien y, además, demostrarlo, difundiendo debidamente todas las múltiples y sustanciales bondades de este sistema de "exclusividad".

Luchar bien por la excelencia, en este caso, significa y requiere luchar por implementar la EXCLUSIVIDAD... porque es la única fórmula para trabajar profesionalmente.

A quienes hayan comprendido cabalmente estos beneficiosos argumentos, los invito a que sumemos esfuerzos, en esta campaña.

Pero, lo cierto es que no puede ser una aventura aislada para algún intrépido y soñador Quijote o un valiente "llanero solitario"... sino que debe ser una tarea PLURAL.

Porque, en definitiva, este tipo de tareas debe ser abordado por las instituciones: colegios, cámaras y asociaciones de inmobiliarios que quieran darle definitivamente un carácter de PROFESIONAL a la actividad de las empresas que nuclean.

Ellas, entonces, tienen la palabra... y la acción coherente, en consecuencia.

Son las instituciones gremiales las que deben ponerse esta tarea al hombro, siempre y cuando logren arribar a la profunda convicción de que se trata, más que de una meta "VALIOSA", de la ÚNICA FÓRMULA "AUTÉNTICAMENTE PROFESIONAL" DE TRABAJAR. Así sucede en los países de avanzada.

Que así sea también en los nuestros; de lo contrario, no avanzaremos...

Miremos hacia un poco más lejos que nuestras narices.

Los chinos tienen un viejo y sabio refrán al respecto: "Cuando el dedo del sabio señala la luna, el imbécil, sólo mira el dedo".

He aquí una bandera, que debería ser llevada con entusiasmo y gallardía, como si fuera la ANTORCHA OLÍMPICA DEL PROFESIONALISMO INMOBILIARIO.

Para ello es que, en la modestia de mis posibilidades, convoco al lector lúcido y voluntarioso para, entre todos, hacer un fuerte ECO y que se convierta en CLAMOR.

Aquí tienes esta antorcha, llévala adelante, con la máxima fe y coraje.

"Quizás puedas criticarme y decir que soy un simple soñador... Pero sé bien que no soy el único". John Lennon (IMAGINE)

La importancia de la autorización de venta con exclusividad

Autor: Alfredo López Salteri

Una primera afirmación: en su trabajo con los propietarios, la autorización de venta en exclusividad por parte de estos constituye una actividad clave para el éxito en sus negocios inmobiliarios.

Para el inmobiliario es tan importante concretar ventas como aquellos aspectos que tienen que ver con la captación de propiedades. Lo que habitualmente llamamos contar con una importante cartera de propiedades es el punto de inicio para las posteriores acciones comerciales.

En general, en los distintos mercados de los países de habla hispana no se encuentra arraigado este hábito por parte de los inmobiliarios de actuar con consistencia en la búsqueda de autorizaciones de ventas con exclusividad. Así, entonces, resulta que la mayor parte de los inmobiliarios cuentan con una cartera de propiedades sin autorizaciones de ventas. Esto trae una serie de problemas tanto para el inmobiliario como para el propietario.

En realidad, los esfuerzos que usted deberá llevar a cabo para la comercialización de la propiedad implican una serie de actividades; pero, si usted no tiene el control de la propiedad, usted no tiene nada en sus manos.

Por cierto, alcanzar la autorización de venta en exclusividad requiere en su trabajo con el propietario haber dejado resuelto aspectos tales como el precio, los términos y las condiciones de venta. A partir de ello usted podrá decidir si desea captar la propiedad y trabajar en su comercialización.

Veamos ahora algunas razones o motivos acerca de por qué es importante para el agente inmobiliario el contar con una autorización en exclusividad.

- Desde el punto de vista de la captación de propiedades, es el objetivo de su negocio.
- Quien tiene una autorización tiene el control del producto. En su trabajo con los propietarios, el control que usted tiene sobre una propiedad le permitirá planificar las distintas acciones comerciales vinculadas con el bien y el servicio que le brindará al propietario. La autorización le da a usted seguridad en cuanto al producto a vender.
- Sin ellas no hay qué vender. Frecuentemente pregunto a los inmobiliarios cuántas propiedades tiene a la venta y, dependiendo del tamaño, uno puede encontrarse con una cifra por ejemplo de 80 propiedades. Luego les pregunto cuántas de ellas tienen con autorización en exclusividad, y uno encuentra respuestas como 6 propiedades. Entonces, lo que en realidad tiene en su cartera de propiedades son 6 propiedades. Ni una más ni una menos. El resto está en manos de ese inmobiliario y de muchos otros que tienen la misma propiedad. Además, sigue estando abierta la puerta para que el mismo propietario pueda llegar a conseguir un comprador y, finalmente, hacer la venta prescindiendo del agente inmobiliario.
- Quien vende generalmente compra. Es decir, es fuente de futuros negocios y esto se materializa mediante la excelencia en el servicio y la comercialización que usted le brinde al propietario. Usted durante el tiempo que tarda la venta de la propiedad autorizada y su proximidad con el propietario le ayuda —a través de la confianza que se construye— a ser su representante para llevar a cabo la búsqueda de la nueva propiedad que desea adquirir.
- Vender las propias autorizaciones representa más ingresos y brinda un potencial constante de ingresos. Ello le posibilita darle continuidad a su negocio.
- Le proporciona seguridad en el caso de operaciones compartidas con otros inmobiliarios. Si usted se encuentra asociado a algún sistema integrado de inmobiliarios, además de sus esfuerzos, están los esfuerzos de otros agentes inmobiliarios que están tratando de llevar a cabo la venta de sus autorizaciones.

- El tener el control del producto le permite planificar la publicidad de oferta con seguridad. Sus avisos y publicación de la propiedad en otros medios valdrá la pena ya que tan solo usted tiene la posibilidad de concretar la venta. Esto le permite, a su vez, consolidar su imagen y dar inicio a la promoción de la propiedad.
- Le permite llevar a cabo una amplia exposición de la propiedad en los diversos canales de comercialización.
- Facilita la planificación de los negocios y permite un registro y control estadístico para establecer planes de mejora en situaciones futuras. Recuerde que todo aquello que no se mide no se puede administrar. Usted tiene que tener datos para saber cuánto está logrando y qué efectividad tiene en los períodos en que tiene autorizada las propiedades.
- Le permite captar otros posibles prospectos (compradores o inquilinos) para otras propiedades que usted tiene en su inmobiliaria.
- Demuestra la seriedad de la oferta al mercado de compradores en cuanto al tipo de oferta y condiciones de venta. Es decir, crea transparencia en la oferta y al momento de la negociación.
- Encuadra jurídicamente la operación y le brinda seguridad al agente inmobiliario en cuanto a los honorarios a percibir.
- Evita la competencia desleal dentro del mercado de los agentes inmobiliarios y le proporciona mayor seguridad para el desarrollo de planes de expansión y crecimiento al inmobiliario.
- Le proporciona mayor imagen en el mercado generando nuevas oportunidades para ampliar su territorio y la captación de nuevas propiedades.
- La autorización le permite estar protegido de la competencia.

3.2.2 Elementos esenciales de la autorización de venta

Si analizamos distintos modelos de autorizaciones de venta podemos observar que, en general, se hace referencia a:

- a) sujetos (comitente y corredor);
- b) mención de que la autorización se otorga de manera irrevocable y exclusiva;
- c) descripción del bien sobre el que recae la autorización;
- d) el valor por el que se autoriza la venta o alquiler del bien;
- e) el plazo por el cual se otorga la autorización y la renovación o la caducidad automática;
- f) los honorarios del corredor;
- g) en algunos casos: gastos, publicidad que se autoriza a realizar, colocación de cartel, documentación que se autoriza a suscribir.

La importancia de este documento es que se trata del instrumento mediante el cual el vendedor autoriza al corredor inmobiliario la comercialización de su propiedad. Por lo tanto, no debe dejar de contener ninguno de los siguientes elementos:

- Datos completos del o los autorizantes (todos los propietarios y cónyuge).
- Descripción del inmueble.
- Precio autorizado.
- Forma de pago (boleto – escritura directa).
- Plazo.
- Honorarios.
- Sanción para el caso de arrepentimiento.
- Autorización para colocar carteles, publicación.
- Domicilio.

3.2.3 Derechos y obligaciones de las partes

a. Del vendedor – propietario – comitente frente al corredor inmobiliario

- Derecho a la promoción del negocio encomendado: suscripta la autorización de venta, nace para el propietario del inmueble el derecho de exigir al corredor inmobiliario la promoción de la venta. Por consiguiente, el corredor deberá publicitar por medios masivos de comunicación el negocio que se le encomendó, quedando a su discreción la frecuencia, el medio, etc., de publicitar el producto. Si el corredor no cumple con su obligación de difundir el bien objeto del contrato de corretaje a efectos de poder concretar una operación, podría nacer, sujeto a la prueba a rendir y una vez finalizado el plazo por el que se otorgó la autorización, una acción del comitente por pérdida de la chance.
- Obligación de conformar la reserva: el propietario comitente tiene la obligación de aceptar en forma expresa la operación propuesta mediante una reserva ad referendum en tanto y en cuanto esta haya sido efectuada dentro de los límites de la autorización de venta. En caso de incumplimiento a esta obligación, el propietario deberá abonar al corredor inmobiliario la retribución en forma íntegra.
- Obligación de pagar los honorarios profesionales al corredor inmobiliario.

b. Del corredor inmobiliario

- Obligación de promocionar la operación motivo del contrato de intermediación para facilitar el conocimiento del público sobre las características del bien, el precio de venta, las condiciones, etc.
- Proponer los negocios con exactitud, precisión y claridad para la formación del acuerdo de voluntades.

- Verificar la identidad de las personas entre quienes se tratan los negocios en los que interviene y su capacidad legal.
- Comprobar la existencia de los instrumentos de los que resulte el título invocado por el enajenante (informes de dominio y de inhibiciones).
- Guardar secreto de lo concerniente a las operaciones en las que intervenga.
- En los contratos otorgados por escrito, en instrumento privado, debe hallarse presente en el momento de la firma y dejar en su texto constancia firmada de su intervención, recogiendo un ejemplar que conservará bajo su responsabilidad.
- Derecho a la remuneración una vez concretada la tarea encomendada o bien cuando, una vez realizada la gestión, la operación fracasara por culpa de alguna de las partes.

3.2.4 Honorarios

Los honorarios profesionales se relacionan con la gestión eficaz del corredor en el acercamiento de las partes. No obstante, tendrá asimismo derecho al cobro de los honorarios si con posterioridad y por causas ajenas a su actividad, se produce la rescisión o resolución del contrato principal, o bien en el caso de que las partes vinculadas por él perfeccionen el negocio por sí.

Por ese motivo, se considera inadecuado desde el punto de vista ético, promocionar los servicios profesionales con frases como “venta sin pagar comisión”, “no cobramos comisión al propietario”. Además de utilizar incorrectamente la terminología, por hablar de “comisión” y no de “honorarios”, están atentando contra un tema de fondo que es el derecho a percibir ingresos por el trabajo profesional. Eso es no valorar la profesión, no valorarse a uno y no ganarse el respeto del cliente.

El término “honorarios” es un derivado de la palabra honor y se refiere a la retribución que reciben las personas que prestan servicios

basados en las habilidades profesionales. Es mucho más que dinero, es defender la profesión que ejercemos con amor.

El corredor inmobiliario es una persona que con su impronta personal volcada a la tarea de acercar a las partes de un negocio inmobiliario, es capaz de aportar al comitente un valor agregado altísimo, insospechado, que lo ayudará en la toma de decisiones de gran importancia en su vida y este servicio alcanza a su vez a la otra parte del negocio, el cocontratante.

Cada operación inmobiliaria está cargada de esperanza, de temores, de deseos, de necesidades, de sueños, de caprichos, de estados de ánimo, de puntos de vista, etc.: una tormenta de humanidad que requiere de un profesional que sepa canalizar, encauzar y alinear objetivos en pos del cierre del negocio.

El corretaje inmobiliario es una tarea de alto valor agregado y tiene implícita la labor de un profesional con conocimientos multidisciplinarios. Es un trabajo de personas valiosas con una comprensión muy vasta de la realidad. Gente dotada de sentido común basado en el saber acumulado por todos los que nos han precedido en la tarea (el saber profesional) y en la experiencia que aporta la dedicación personal a la profesión que se elige, que se ejerce y que se ama.

3.2.5 Algunos temas para tener en cuenta

Ser claros: en el trabajo de captación hay que dejarles a los clientes muy claro que no se trabajará su inmueble si no firman una autorización, abonando los honorarios correspondientes.

Es imperativo que se seamos absolutamente consciente de que hay que prestar “servicios por los que merezca la pena pagar”. Debemos esforzarnos por hacer un trabajo merecedor de honorarios. Hacer un trabajo fantástico es el objetivo, tan fantástico que merezca la pena pagar. Si el trabajo fue sobresaliente, los clientes deben estar dispuestos a pagarnos honorarios acordes a la calidad del trabajo recibido.

Debemos hacer de la experiencia de trabajar con cada uno de nosotros una experiencia inolvidable. Al menos, tomarnos en serio nosotros mismos que tenemos que prestar servicios de excelencia. "Guiar a los clientes", ya que los clientes pagan para ser guiados. No podemos andar **con medias tintas**. Debemos poner pasión, los proyectos que dejan huella provocan. Los clientes valoran la pasión igual o más que los servicios que reciben.

De lo que se trata es de conseguir recuerdos en los consumidores que los inviten a volver y a recomendarnos porque los hemos sorprendido con nuestros servicios y eso no se consigue solo con un servicio de calidad, también debemos brindarles, y tal vez sobre todo, un valor de experiencia vital, una vivencia especial, única.

En general, el corredor inmobiliario no consigue que el cliente vibre, ¿Por qué? Porque la mayor parte de las veces no hemos aceptado el desafío de ser guías. No somos un elemento esencial de la venta del inmueble de nuestros clientes. No resulta fenomenal-genial-provocativo estar con nosotros. No ofrecemos soluciones innovadoras. No estamos un paso adelante y, por tanto, no conseguimos enamorar a los clientes.

Una operación inmobiliaria es **una aventura conjunta** entre el profesional y su cliente. El cliente y nosotros debemos estar embarcados en una aventura basada en la **confianza** y el **entendimiento recíproco**, iniciando un diálogo **profundo y permanente** entre ellos. Somos compañeros de viaje para abordar detenidamente un proyecto importante (tan importante, que si no lo fuera, ¿qué razón habría para que nos pague los honorarios que le cobramos?).

El seguimiento: para conseguir la autorización es fundamental el **seguimiento**. Difícilmente el propietario nos diga cuando le entreguemos el *informe de tasación*: ¿dónde tengo que firmar? Si queremos transitar con éxito el camino para llegar a la autorización exclusiva, hay que hacer seguimiento.

Lo mismo que en la comercialización de inmuebles respecto a los clientes interesados, en el proceso de captación es fundamental el

seguimiento. Podemos sintetizarlo con una frase: quien no quiera hacer seguimiento que se despidan de esta profesión.

El seguimiento es una tarea un tanto desvalorizada y bastante descuidada en la mayoría de las inmobiliarias, pero que tiene una significatividad importantísima. El seguimiento permite analizar el estado de la decisión del propietario, mostrarse nuevamente ante él, acercarle nuevas alternativas.

Es una ocasión también para recibir un *feedback* respecto a nuestra labor en la tasación. ¿Cómo estamos con el precio? ¿Qué percibió el propietario respecto a nuestro servicio? Es un momento ideal para realizar una especie de “encuesta de satisfacción” que enriquezca nuestra tarea con la meta puesta en lograr la autorización exclusiva.

Asimismo, es una oportunidad para tenerlo al tanto de las novedades del mercado y clasificar las tasaciones realizadas para ir tomando real dimensión de las propiedades que probablemente entrarán en la cartera de productos en el futuro cercano.

Se abre aquí un proceso de negociación en el que se negocia el precio de publicación (*asking price*) y las demás condiciones que hacen a la toma de la propiedad (cartel, pauta publicitaria, publicación con fotos o sin ellas, régimen de visitas a la propiedad, entrega de llaves a la inmobiliaria, etc.) y los honorarios que nos abonará el propietario.

Podemos hacer alguna concesión, por cuestiones comerciales (este es un mercado de regateo, puede interesarle especialmente la propiedad para tenerla en su cartera de inmuebles, puede tener clientes que buscan ese perfil de inmueble, etc.). Pero nunca debemos permitir que sea el propietario quien tase. Sería delegar una función personalísima que hace a nuestra incumbencia profesional. Sin embargo, cuando el propietario insiste y el valor de publicación termina siendo mayor al propuesto inicialmente por nosotros, resulta fundamental que se negocie esa condición **por un lapso limitado de tiempo**.

Por ejemplo, si en 90 días (un término perentorio) no aparece el “novio” que muera de amor por la propiedad y pague algo más que

su valor de mercado (por esas cuestiones no racionales y emocionales de las cuales los negocios no están exentos), automáticamente adecuaremos al valor de publicación al que propusimos en nuestro informe de tasación.

Los honorarios que paga el vendedor a la inmobiliaria es otro tema que, lamentablemente por la acción de muchos ilegales que trabajan en el mercado, se ha convertido en una cuestión opinable.

En efecto, muchos pseudoinmobiliarios que trabajan fuera de las regulaciones, que no tienen dependientes o que los tienen en la informalidad absoluta fuera de lo que establecen las leyes laborales, que trabajan infringiendo las normas y en franca contravención de la legislación vigente, han bastardeado la profesión con prácticas deleznales entre las que se incluyen no cobrarle honorarios al propietario. Esta práctica degrada el negocio, porque atenta contra la sustentabilidad del mismo.

No tener autorizaciones fuera de precio: no hay que permitir que el propietario ponga el precio de venta o alquiler del inmueble. Debemos realizar un análisis propio para fijar el precio adecuado de la propiedad.

La postura de los corredores inmobiliarios respecto a la necesidad de contar con autorización exclusiva es clara, la mayoría están a favor de esta manera de operar. Está claro que, de lo contrario, se da pie a que inmobiliarios ilegales se beneficien de la falta de autorización.

El precio justo es la clave. La venta o renta de una propiedad depende en gran medida de que fijemos el precio correcto y quién mejor que los corredores inmobiliarios profesionales del sector, nosotros, para tasar adecuadamente y ofrecer al mercado productos en precio.

Junto con nuestro informe de tasación y como justificación de este, brindamos un estudio de precios de la zona, hacemos una comparación del estado físico de la propiedad contra el estado físico del resto de propiedades de la misma zona y fijamos el

valor de realización y junto al propietario acordamos el valor de ofrecimiento al mercado.

En cambio, cuando no existe la autorización, hay muchos actores (corredores matriculados y también inmobiliarios ilegales) ofreciendo el inmueble al precio que estipuló el propietario —quien generalmente fija el precio en base al valor sentimental—. Esto provoca que los resultados de comercialización no lleguen a buen fin.

Una propiedad en el precio correcto se vende o se alquila en un período prudencial, una propiedad fuera de precio no se vende nunca. Para evitar esto es fundamental realizar un análisis de precios, para determinar el valor real y estipularlo antes de iniciar cualquier promoción.

Es importante tener en cuenta que el 80% de los compradores potenciales se presentan en los primeros cuatro meses del proceso de ofrecimiento del inmueble y si este tiene un precio fuera del mercado tiene pocas posibilidades de venderse.

Poner a la venta un inmueble es sencillo, pero colocarlo requiere estrategias claras y trabajo de promoción constante. Por ello la recomendación es optar por las autorizaciones exclusivas. Los honorarios pueden parecer, a priori, altos, pero si evaluamos los beneficios y el tiempo estimado de venta, están perfectamente justificados.

Compartiremos a continuación la experiencia de un colega llamado Juan Ramón González Pau⁵⁴:

En un primer momento, las expectativas del cliente en lo referente a los servicios que yo pueda ofrecerle son muy limitadas, un cocktail amargo donde los ingredientes estrellas son la mediocridad y el servilismo. Irrumpen aquí seguros de sí mismos, presentándose con un par de frases cortantes, queriendo orquestar y ordenar una gestión de la que ellos (así piensan) lo saben todo, te ordenan el modo en el que has de trabajar y el precio que quieren netos para ellos.

⁵⁴Artículo disponible en <http://www.inmobiliarios20.com/>

"Todo lo que quieras sumarle, añaden, se lo sumas, pero yo no bajo de este precio ni un dólar". Piensan que estoy en mi oficina desesperado por cumplir sus anhelo, fiel y ciego vasallo dispuesto a prostituirse por unas metas inalcanzables e insensatas. Y por supuesto, "de autorización exclusiva, ni hablar". En fin...

Todo esto es lo que creen cuando franquean la puerta de cristal que da paso a mi mundo. Todo esto lo he vivido. Lo viví cuando comencé en esta profesión, inexperto y falto de criterio. Para mí, lo único importante era facturar a cualquier precio y de cualquier manera.

Sin embargo, aquello que aceptaba en el pasado también ha terminado. Al menos, para mí. Mis condiciones son muy distintas, mi asesoramiento más refinado, mis argumentos apoyados de forma gráfica y contundente con material estadístico. Todo esto lo he aprendido gracias a la experiencia. Así pues, mi mundo... es un mundo que mis clientes no conocen y al que yo los invito a entrar de forma amena y sencilla.

Escribo esto cuando no hace más de cinco minutos que una joven y su madre han salido de mi oficina con una gran sonrisa, relajadas, intercambiando conmigo impresiones de la manera más familiar que cabe imaginar, optando por darme dos besos en lugar de la mano. Lo más importante, sin embargo, es que han abandonado el local centradas. Por un inmueble pedían 150.000 dólares por encima del precio de mercado. Una auténtica salvajada.

Al salir, ya estaban reflexionando muy seriamente sobre ajustarla a su debido valor. La madre, que de autorización exclusiva no quería oír nada, no ha opuesto demasiada resistencia cuando le he comentado, divertido, que cuando me escuchara explicarle las ventajas de firmar autorización, iba a ser ella, y no yo, la que me pidiera trabajar así.

Y así ha sido. Pero claro, después de eso he de ser yo quien, no por arrogancia sino por pragmatismo, debo decidir si me interesa o no trabajarle la vivienda a un precio X, porque no puedo permitirme tener una cartera con inmuebles fuera de precio.

La propietaria de la casa me ha dejado encantada su número de teléfono, su dirección de correo electrónico, su cuenta en Facebook. Tiene 24 años. Ya le he enviado un PDF en el que le ofrezco una guía para introducirla en el mundo inmobiliario actual, detallándole a continuación en qué yo puedo serle de ayuda

a través de un valor agregado que espero estime único e irremplazable. Tanto ella como su madre, tras media hora conversando con ellas, intercambiaban miradas boquiabiertas, exclamaban elogios, sentenciaban entre ellas que "efectivamente, no todas las inmobiliarias sois iguales...". Quizá no comercialice su inmueble, pero me he despedido de ambas contento, animado.

He prometido a mí mismo transformar por completo el trabajo de captación. Invertí muchísimo tiempo, dejando de lado aquellas tareas que, a fin de cuentas, salvaban las cuentas a final de mes. Por poco llevo la empresa a quiebra. Pero como reza el dicho popular, quien no arriesga no gana. Desde entonces, he firmado en poco más de un mes cuatro ventas, un tercio de lo que vendí en todo el año pasado, me han reservado dos más entre ayer y hoy, y el teléfono no deja de sonar. No quiero relegar a la suerte este profundo cambio. Se lo debo a trabajar con autorizaciones firmadas, a ofrecer un servicio que exceda con mucho lo que el propietario común espera de mí, a no ofrecer más que aquellos inmuebles autorizados a precio de mercado (ni por encima, ni por debajo).

Hay que educar a los propietarios. No hay que engañarles. No hay que exagerar. No hay que confundirlos. No, no, no y no. Lo tenemos muy fácil, ¡únicamente debemos ser sinceros! Desde que comenzó el año no solo recibo recomendaciones de antiguos clientes: empiezo a recibir gente que viene de parte de "fulanito al que no le llevaste la gestión de su piso pero que me ha hablado muy bien de ti, me ha dicho que pareces un chico serio y trabajador". A eso es a lo que me refiero. La tarea consiste en evangelizar una zona determinada sin ocultar intereses, siendo transparente y esforzándose por ser, sino el mejor, sí de los mejores. Hay que ganarse el pan, por supuesto, pero ayudando a la gente. La conversión, a la verdad, es un fenómeno imparables...

Para despedirme, permitidme copiar un comentario que me ha escrito Luis, un propietario que tenía a la venta su casa con cinco inmobiliarias y finalmente me firmó su vivienda en exclusiva y al que se la he vendido en 42 días. Con esto se despide un servidor. Un muy cordial saludo a todos."

"Muy por encima de lo que me acostumbraron otras inmobiliarias, muy superiores en profesionalidad, detallismo y trato al cliente. Sin duda, me hicieron ver que no todas las inmobiliarias son iguales. Gracias por ayudarnos a conseguir parte de nuestro sueño." (Luis Vicente Toledo)

3.3 Autorización de búsqueda

Alternativamente, a las autorizaciones de inmuebles podemos trabajar en lograr autorizaciones de búsqueda. Es más difícil conseguir exclusividades de búsqueda firmadas en el mercado residencial (aunque sí son frecuentes en el mercado de inmuebles comerciales que se designan como *“tenant rep”*, o contratos de representación de inquilinos o compradores de un inmueble para realizar en forma exclusiva una búsqueda de acuerdo a especificaciones concretas o *“request for proposal”* según su denominación sajona).

Este trabajo consiste en resolver a un inquilino o comprador la tarea de exploración del mercado para conseguir el inmueble que está queriendo encontrar. En ese caso, deberemos lograr que el potencial comprador nos encargue una búsqueda exclusiva. Puede ser que realice este encargo en forma escrita y con un documento formal al que denominamos “exclusividad de búsqueda” o que este encargo sea verbal. En ambos casos, deberemos analizar todos los datos brindados por el potencial comprador: tipo de vivienda, zonas de su interés, accesos, cantidad de ambientes, espacios libres, presupuesto y otros detalles por él requeridos para la compra de la propiedad. A partir de ese momento, comenzamos un trabajo de exploración en el mercado para dar, finalmente, con el inmueble adecuado a las necesidades planteadas.

Como decíamos antes, dadas las particularidades de cada mercado, puede ser más o menos frecuente conseguir exclusividades en las autorizaciones de búsqueda.

3.3.1 El servicio de *tenant rep*

El objetivo principal es servir los intereses del cliente interesado en alquilar o adquirir una propiedad. La fortaleza de este servicio está fundada en:

- Entender los objetivos y necesidades del cliente.

- Identificar el equipo que mejor lo servirá, de acuerdo al tipo de propiedades que se necesiten en cada búsqueda (especialistas en oficinas, locales, depósitos, etcétera).
- Realizar una búsqueda preliminar del espacio.
- Comenzar las negociaciones.
- Seleccionar la propiedad final.
- Negociar, de manera de lograr las mejores condiciones para el cliente.
- Seguir prestando servicios una vez concretado el negocio puntual: convertirse en asesores inmobiliarios, con relaciones de largo plazo con los clientes.

El factor diferencial es que manejamos clientes y no propiedades. Trabajamos exclusivamente con los “*tenants*” (cliente comprador o inquilino) y el foco está puesto en el manejo de la operación desde las necesidades de la demanda. Esto proporciona ventajas competitivas a la hora de negociar: pondremos énfasis en las herramientas para defender mejor los intereses del cliente comprador o inquilino.

Beneficios que presenta el servicio de *tenant rep* para los clientes que encaran una búsqueda:

- Recibir servicios basados en el conocimiento del mercado y en el *track record*⁵⁵ de la empresa que los presta.
- Optimizar el tiempo contando con información procesada para la toma de decisiones.
- No crear falsas expectativas a los propietarios que lleven a elevar los precios ante la creencia de que existen varios demandantes potenciales, cuando en realidad son distintas empresas inmobiliarias que buscan para el mismo cliente.

⁵⁵ *Track record* es un anglicismo que se utiliza para referirse a la trayectoria, antecedentes e historia comercial de un corredor inmobiliario.

- Contar con evaluaciones objetivas, no teñidas del sesgo que significa representar simultáneamente al propietario y al cliente.
- Presentar la información homogeneizada, cuando se trata de propiedades no comparables perfectamente (distinto estado de conservación, diferentes condiciones financieras, etcétera).
- Confidencialidad: en los comienzos del proceso de relocalización, los empleados de la empresa que nos contrata el servicio, no se enteran de antemano de la posible mudanza que se está estudiando. Estos trascendidos suelen generar temores infundados en materia de despidos o reducciones de personal (lo que sí trasciende cuando se sabe que tal o cual empresa está analizando mudarse pues ha consultado a varias inmobiliarias).

3.3.2 *Request for proposal*

En el corretaje de inmuebles comerciales, es habitual que los encargos de búsqueda sean exclusivos y quede plasmado el encargo en un documento formal que contiene claramente los parámetros de búsqueda. Es lo que se denomina en la jerga "*request for proposal*" (RFP). En este documento están detalladas las bases y premisas para que realicemos la búsqueda de acuerdo a toda una serie de especificaciones técnicas, funcionales, arquitectónicas y económicas.

Secciones claves de un RFP

A continuación ofrecemos una guía que les podemos brindar a nuestros clientes para que identifiquen con facilidad las partes claves que debería incluir una RFP, respondiendo cada una de las siguientes preguntas:

- **¿Por qué?:** explicita cuáles son las razones por las que su organización necesita un nuevo edificio.

- **¿Quién está buscando?:** describa su organización.
- **¿Qué está buscando?:** describa qué es lo que su organización está buscando.
- **¿Cómo se hará el trabajo?:** detalle la información que necesita de los inmuebles y de sus propietarios; especifique los criterios que utilizará para evaluación y los criterios para alcanzar la firma del contrato.

Directrices del proyecto: resulta fundamental describir con amplitud las comodidades, especificaciones técnicas y prestaciones del inmueble que la organización está buscando como también los objetivos de la contratación.

Antecedentes: para ilustrar a posibles locadores, es muy útil contar con un resumen de la empresa que encarga la búsqueda: operaciones, mercados en los que actúa, perfil de sus clientes y todo lo que se considere necesario para que los proponentes tengan una dimensión de su compañía. Es recomendable incluso citar honestamente las fortalezas y debilidades que tiene la compañía (incluyendo informes de antecedentes comerciales y también informes legales de antecedentes judiciales y bancarios). No se debería omitir información sobre las personas de contacto relacionados con esta búsqueda.

Alcances de la tarea: enumerar las tareas específicas que estarán a nuestro cargo y las expectativas que la empresa que encarga la búsqueda tiene en cuanto a los resultados a obtener. Hay que incluir una lista detallada de responsabilidades.

Expectativas de desempeño: deberemos recibir del comitente una especificación del desempeño que espera de nosotros como proveedores, los métodos que se usarán para monitorear el desempeño y el proceso para implementar acciones correctivas.

Informes periódicos: asimismo, es necesario que nos proporcionen una lista de todos los reportes y planes que deben entregarse a la empresa que encarga la búsqueda y el cronograma tentativo de informes de seguimiento.

Términos de contratación: deben estar claramente especificadas la duración mínima y máxima de la contratación y las opciones de renovación.

Pagos, premios y castigos: hay que conocer en forma explícita las condiciones de pago de acuerdo a los objetivos fijados y al desempeño.

Es habitual en los RFP que se destaquen o subrayen las bases para obtener un premio por desempeño superior y las multas que el proveedor deberá pagar por un inadecuado desempeño o por no cumplir con los compromisos.

Términos contractuales y condiciones: es muy útil contar previamente con un modelo tipo de contrato de alquiler, que el comitente estará dispuesto a firmar. Esto ahorra tiempo y muchos dolores de cabeza. Si no tiene esta documentación estandarizada, lo que correspondería es que propongamos nosotros, en base a nuestra experiencia, un modelo de contrato tipo, que en principio puede llegar a resultar aceptable por las partes.

Proceso de evaluación y selección: hay que conocer de antemano los procedimientos y criterios que serán usados para evaluar las propuestas y para seleccionar al inmueble que en definitiva será tomado en alquiler. Es importante contar con información homogeneizada para la toma de decisiones (por ejemplo, a cargo de quién están las expensas en cada alternativa).

Cronograma del proceso: hay que ser claros con la línea de tiempo para cada uno de los pasos del proceso hasta el momento de tomar la decisión. Por ejemplo hay que fijar:

- Fecha tope para recibir las consultas relacionadas con el RFP.
- Fecha tope para recibir las propuestas.
- Fecha en la que se harán las visitas a los inmuebles preseleccionados.
- Fecha en la que será convocado el proponente para presentar su oferta.

- Fecha en la que se anunciará la terna clasificada.
- Fecha estimada de contratación.

Personas de contacto: se debe incluir una lista de las personas de contacto que podrán dar información adicional o responder consultas.

3.4 Cierre del capítulo

No quisiéramos concluir este capítulo sin reafirmar que la autorización consiste en poner a la venta o en alquilar un inmueble a través de un solo corredor inmobiliario, quien será el único autorizado para ofrecerlo al mercado. La ventaja es que implica que el corredor inmobiliario va a poner todos los medios a su alcance para lograr cumplir con su objetivo (el entusiasmo de los corredores para colocar el inmueble no es el mismo cuando no tienen la exclusividad).

Repasamos, a través de un contrato se estipula la autorización exclusiva de la propiedad. Este documento debe contener el precio de venta o alquiler del inmueble, los honorarios que se cobrarán al momento de la venta o alquiler, y el plazo de exclusividad.

Durante ese período, el inmueble es promovido a través de los recursos y medios que el corredor dispone. Generalmente, los corredores comparten estas propiedades con colegas, a fin de tener apoyo en la promoción y colocar la propiedad más rápido. Ambos profesionales llegan a acuerdos para compartir honorarios que se cobran a las partes.

El contrato firmado garantiza que durante el período de la autorización exclusiva, el profesional inmobiliario buscará al posible comprador. Si pasado el plazo no se ha realizado la venta, el cliente puede cancelar el servicio en exclusiva, sin pagar ningún tipo de honorario, ya que el corredor inmobiliario trabaja totalmente a riesgo.

CAPÍTULO

4



4.

MANEJO DE PROPIEDADES Y CLIENTES

4.1 Alcance

Una vez concluida la etapa de captación (con la correspondiente autorización de venta/alquiler firmada por el propietario o el acuerdo de búsqueda exclusiva entre la inmobiliaria y el comprador o el inquilino según sea el caso), comenzamos la segunda etapa de la cadena de valor inmobiliaria, que se vincula al manejo de propiedades y clientes.

Esta fase se caracteriza por todas aquellas acciones que contribuyen a concretar la venta o el alquiler del inmueble. Para llevar a buen puerto la tarea encomendada, tendremos que dar a conocer la cartera de productos inmobiliarios a los potenciales interesados. Dentro de esta etapa de ofrecimiento está incluida la “visita” al inmueble. Recorrer el inmueble, “mostrar” la propiedad, “vender” las ventajas de decidirse por esa alternativa. Esta etapa culmina con la “reserva”, es decir, con

una propuesta concreta de términos y condiciones que lleven a cerrar la operación inmobiliaria.

Cada venta inmobiliaria es un traje a medida. Cada inmueble es único y cada cliente es único. Es todo lo contrario a vender *commodities*. Por eso, cuando hablábamos de tasaciones, decíamos que no se puede hablar de precios por metro cuadrado, como los comerciantes que venden determinadas telas y las ofrecen utilizando esa unidad de medida. De mismo modo, el corredor inmobiliario no vende ladrillos ni lotes de terreno, vende soluciones a múltiples y diferentes situaciones (personales, familiares, empresariales, financieras, etc.), vinculadas a solares en los cuales se vive o se trabaja, o ambas cosas a la vez.

Este concepto es muy común en el mundo del marketing: "Las personas no quieren comprar un taladro, quieren comprar un agujero en la pared".

Del mismo modo que en Black and Decker no venden taladros, sino agujeros, los corredores inmobiliarios no vendemos o alquilamos inmuebles, prestamos soluciones a necesidades de espacio para vivir o trabajar. De allí que es necesario trabajar de modo diferencial para atender las necesidades de una demanda cada vez más exigente.

Pongamos como ejemplo la publicidad del iPhone 5. Desde el inicio, se podían ver jóvenes disfrutando de la vida, bailando, cantando, riendo con sus amigos, relajados en el campo, en la playa, etc. Todo el anuncio estaba enfocado en las personas, no en el iPhone. Desde luego, todos estaban usando específicamente *ese* teléfono. Se destacaba su uso para escuchar música. Sin embargo, en ningún momento hicieron referencia a las características generales del teléfono. Ni siquiera mencionaron cuánta música cabe en el iPhone, ni la calidad del sonido, ni nada. En nuestra opinión, el anuncio cumplía perfectamente con su cometido. Se concentraba en la experiencia del usuario en relación con el producto, no en el producto en sí.

Las personas quieren saber las características del producto inmobiliario para decidir si les dará la sensación final que ellos buscan (satisfacción, alegría, tranquilidad, seguridad, etc.) pero no es en esas características que debemos basar nuestro mensaje.

Siempre debemos enfocarnos en el cliente. Colocar las cosas en su perspectiva, no en la nuestra. Las personas quieren saber lo que ellas obtendrán, no lo que nosotros les vamos a dar. ¿Se entiende la diferencia?

Hay que enfocar toda la comunicación en los beneficios que recibirán los clientes, no en las características del producto. Cuando al cliente le planteamos la imagen en la mente de cómo será su vida después de la adquisición de nuestro producto, él será capaz de tomar una decisión más rápidamente.

Volviendo al ejemplo anterior (del taladro y el agujero), cuando las personas compran un taladro, en realidad, lo que quieren conseguir, es un agujero. Es eso lo que a ellos les interesa. Desde luego verán las características técnicas del taladro, pero solamente para poder confirmar si obtendrán el agujero que ellos esperan, con el costo adecuado, en el menor tiempo, de la manera más efectiva.

Es común que muchos corredores inmobiliarios se enfoquen en lo que ellos le pueden ofrecer a sus clientes. Pero una vez que tenemos conciencia de que al cliente le importa mucho más el provecho que ellos obtendrán, debemos hacerles el trabajo fácil y hablales en su propio lenguaje. No podemos asumir que cuando una persona escucha a un contador hablando de un tema impositivo vinculado a un desarrollo inmobiliario y menciona "*tax planning*" el posible cliente lo traducirá en su cabeza como "ahorrarás dinero a la hora de pagar tus impuestos".

En otras palabras y usando otra metáfora: no vendamos lo cómodo y suave que es el colchón, vendamos las buenas noches de descanso que tendrán las personas al dormir en el colchón.

Revisemos ahora dos cuestiones vinculadas a las características de las personas que trabajan directamente en la comercialización de inmuebles. Hay dos elementos esenciales que todo buen vendedor necesita: **comprensión** y **acometividad**.

C + A

La comprensión es la habilidad de sentir como los demás, percibir las reacciones del cliente y ajustarse a ellas. Lograr la empatía con el cliente.

La acometividad es un tipo de estímulo que impulsa al vendedor a querer y necesitar hacer la venta.

Algo que sucede a menudo es que nos encontramos con vendedores con una comprensión muy grande y baja acometividad. Son los del tipo:

C + A

Estos vendedores se involucran tanto en la vida de los clientes y se consustancian tanto de sus problemas, que eso les termina jugando en contra. No son capaces de diferenciarse del cliente y les cuesta cerrar negocios.

Por otro lado, tenemos vendedores con una gran acometividad, pero con una baja comprensión:

C + A

Estos vendedores suelen ser muy agresivos y esa misma agresividad los lleva a abortar muchas ventas.

Como todo en la vida, la clave está en el equilibrio:

C + A

El equilibrio se logra:

- Haciendo las cosas mejor.
- En la venta la actitud es fundamental.
- Nuestra actitud determinará nuestro éxito o fracaso.
- Los otros aflojan. Nosotros aceleremos.

- Estamos en un negocio bueno y prestamos un servicio valioso.
- Actitud mental positiva y sentido del humor.
- Manteniéndonos focalizado en nuestra meta. No nos desestabilicemos. No entremos en pánico.
- Diferenciando entre obstáculos salvables e insalvables.
- Sin frustrarnos, enojarnos ni deprimirnos, hay cosas que se pueden hacer.
- Los buenos vendedores se focalizan en tiempo largos.
- Tratando de balancear nuestra vida personal y laboral.
- Las crisis aparecen periódicamente.
- Previendo las crisis. No las podemos evitar.
- Nuestra perspectiva del problema determinará nuestro resultado (la mayoría de la gente ve los obstáculos y no los objetivos).
- El tamaño de una persona se mide por la cantidad de oposición que hace falta para descorazonarla.
- Los problemas son cunas de eminencias.

Tengamos en cuenta el proceso de compra de un inmueble para armar nuestra estrategia de comercialización:

El proceso de compra de un inmueble

El proceso de compra se dispara con el **reconocimiento de la necesidad**, es decir, la discrepancia entre la situación actual y la que desea (por ejemplo un matrimonio que con la llegada de un nuevo hijo necesita una nueva vivienda). Una vez que el cliente ha decidido con qué producto cubrir su necesidad, tenemos el deseo. Por ejemplo, este matrimonio decide cubrir su necesidad

de vivienda con un departamento en un determinado barrio consolidado (en lugar de una casa en otro de menor densidad poblacional). Pero deseo no es lo mismo que demanda. Esta última ocurre cuando la capacidad financiera y la disposición del cliente a pagar por productos específicos respaldan el deseo por esos productos. Muchos clientes pueden querer vivir en el mejor barrio de la ciudad, con vista al río y ubicado en un piso elevado, pero solo unos cuantos pueden comprar un departamento de esas características y están dispuestos a hacerlo.

En algunos casos, los clientes necesitan un producto, pero no lo quieren. Son los llamados “productos no buscados”, como las parcelas en cementerios privados. En estos casos, primero hay que “educar” al cliente acerca de la necesidad del producto.

En una decisión como la vinculada a la vivienda, la **búsqueda de información** es muy importante y hoy el medio más utilizado es Internet. Por el tipo de compra, se invierte mucho tiempo en la búsqueda de información de modo de minimizar los riesgos de hacer una compra poco favorable.

Aquí es importante considerar el peso que para muchos clientes tiene el corredor inmobiliario. En algunos casos los clientes son tan leales a la inmobiliaria que no consideran la posibilidad de buscar en otra parte.

Al **evaluar alternativas**, el cliente convierte su necesidad en deseo de un producto específico. Evalúa los productos como satisfactores de sus necesidades. Compara precios y prestaciones.

Después de evaluar, se crea la intención de compra. Sin embargo, la intención de compra y el acto real de compra son conceptos diferentes. Existe sobrada evidencia de que muchas “compras cerradas” no terminaron de concretarse por múltiples razones: imprevistos, desacuerdos de último momento, cambios de opinión de las partes.

Pensando en el largo plazo, es muy útil hacer **evaluaciones posteriores y seguimiento** de la compra a través de encuestas de

satisfacción a los clientes. Es necesario seguir de cerca las respuestas de los clientes para mejorar el producto y el servicio.

“¿Quién debe diseñar en última instancia el producto?

El cliente, por supuesto”.

Philip Kotler

El manejo de inmuebles y clientes se enmarca dentro del marketing de servicios. Una de las principales diferencias que presentan los servicios respecto a los productos es su carácter intangible. Por su propia naturaleza, los servicios no se pueden almacenar, sino que se precisan en el momento puntual del intercambio. No existen dos empresas de servicios iguales. Cada empresa tiene su propio estilo y propia manera de relacionarse con el cliente.

Los servicios son el resultado de una actividad humana única e irrepetible, por lo que resultan difíciles de patentar y pueden copiarse con facilidad.

Es difícil exigir a una empresa que investigue para mejorar su proceso de servicios sabiendo que la competencia puede observar lo que está haciendo y, simplemente, actuar de forma parecida.

Muchos servicios tienen carácter temporal y deben utilizarse durante el tiempo en que están disponibles. Transcurrido este tiempo, el servicio se ha perdido y resulta irrecuperable. Esto es lo que sucede con un coche de alquiler que permanece en la agencia durante el fin de semana; el lunes no será posible ofrecer los servicios no utilizados durante el sábado y el domingo.

Debido a las características de los servicios, se produce una experiencia limitada en el sector, lo cual restringe la capacidad de los expertos para analizar situaciones paralelas en varias empresas y desarrollar políticas semejantes.

Los servicios presentan características que los diferencian de los productos y que el responsable de marketing debe conocer para gestionarlos correctamente.

4.2 Venta reactiva y venta proactiva

Antes de entrar de lleno a los procesos que tienen que ver con la planificación y ejecución de las acciones de comercialización del inmueble a vender o alquilar, vamos comenzar distinguiendo entre dos modalidades de venta, claramente diferenciables: venta reactiva y venta proactiva.

Es cada vez más evidente que existen dos aproximaciones disímiles sobre el modo de llevar adelante la profesión de ventas, más allá de la industria en la que se trabaje o del tipo de producto o servicio que se comercialice. Se puede decir que son dos formatos diferentes de comportamiento cultural sobre la ejecución de ventas: uno **reactivo** y otro **proactivo**.

El esquema siguiente resume adecuadamente las principales diferencias entre ambas formas de trabajo. En los apartados que siguen (4.2.1 y 4.2.2 desarrollaremos la venta inmobiliaria reactiva y la venta inmobiliaria proactiva).



Fuente del gráfico: Transelling.com

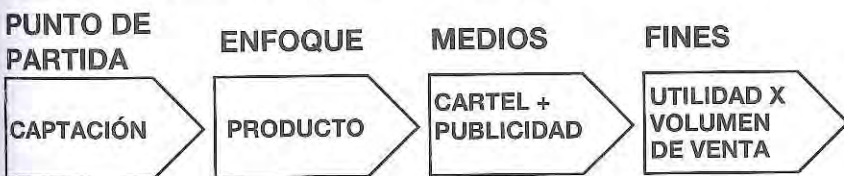
4.2.1 Venta reactiva

Ya hablamos de la captación **reactiva** y dijimos que en definitiva se trata de un modo de entender el corretaje inmobiliario como negocio de posición. Entendemos como “negocio de posición”, sentarnos a esperar que nos lleguen los productos y los clientes. Dormirnos en los laureles de la marca que supimos forjar y no seguir trabajando en nuevas formas de generar negocios y contactos.

Existe un peligro cuando a una compañía le va bien: pensar que no puede equivocarse. Que la fórmula que la llevó al éxito no tiene fecha de vencimiento. Es tentador pensar que hacer en el futuro lo mismo que se hizo en el pasado producirá un crecimiento continuo, pero el pasado no es ninguna garantía para el futuro. Lo que funcionó durante años puede ser que ahora no funcione.

“Van a venir a buscarnos porque somos prestigiosos, tenemos un nombre en nuestro mercado”, “pensarán en nosotros para confiarnos este negocio por nuestra posición en el sector”. Esa es la captación reactiva. Esperar que piensen en nosotros por nuestra historia, por nuestro nombre o por el lugar que ocupamos en el mercado. Pero, como decía un amigo: “las empresas no son grandes, están grandes”. Por lo tanto, “grande” lejos de ser una señal de vitalidad puede ser, en realidad, señal de envejecimiento. Debemos revisar constantemente nuestra energía y nuestro vigor.

Venta inmobiliaria por posición: reactiva



Podemos aplicar a nuestras empresas aquello de José Ingenieros: “Los hombres en decadencia viven acordándose de dónde vienen; los hombres fuertes solo necesitan saber a dónde van”.

En función de la visión profesional que tengamos, iremos construyendo nuestro circuito de trabajo.

Analicemos cómo es el proceso de la venta reactiva. Nuestro punto de partida es “tener producto”. Si tenemos productos, los clientes vendrán y los colegas tendrán sí o sí que “pasar” por nosotros. Por lo tanto, nuestro servicio estará totalmente enfocado al producto.

Pondremos el cartel correspondiente, delinearemos la pauta publicitaria (serán todos los medios que pondremos para alcanzar nuestro objetivo) y nos sentaremos a esperar que nos lleguen los clientes. En conclusión, alcanzaremos nuestros fines en la medida que cada operación inmobiliaria nos genere utilidad y en proporción al volumen de operaciones que se concreten en nuestra empresa.

La venta reactiva está centrada en el producto. El vendedor con esa orientación habla de funcionalidades y de precio. Vende productos en la medida en que puede demostrar características diferenciales. Y si estas no aparecen, vende por precio (lo cual muchas veces conduce un círculo vicioso, una espiral descendente en la que los productos se terminan vendiendo solo si se bajan los precios a los que se ofrecen). Esta modalidad de venta tiene la característica de que no es capaz de crear nuevas oportunidades.

4.2.2 Venta proactiva

Por otro lado, consideramos que lo adecuado es trabajar de una manera **proactiva**, que no es otra cosa que un trabajo de creación permanente de negocios.

Saber a dónde vamos, eso es ser proactivo. Ser proactivo es esencial y es el punto de partida en el proceso de comercialización de inmuebles. Este término fue acuñado por Viktor Frankl, un psiquiatra judío que fue prisionero en los campos de concentración alemanes durante la Segunda Guerra Mundial.

La proactividad significa tomar responsabilidad y asumir el control en toda circunstancia de la vida de una manera activa, no pasiva. El concepto opuesto es el de reactividad, o tomar una actitud pasiva y ser sujeto de las circunstancias y, por ende, de los problemas.

La proactividad implica iniciativa y acción, enriquece al individuo. También es un concepto importante el del espacio que tiene el individuo para decidir entre el estímulo y la respuesta, en contraposición a la respuesta involuntaria e indeseable que es fruto de la reactividad.

Ser proactivo nos permite elegir decisiones pensadas antes de actuar. La proactividad trabaja en pos de la búsqueda de la creatividad, se desprende de las rutinas y hábitos no deseados. Trabaja para crear el futuro.

Ciclo económico, ciclo inmobiliario y proactividad

El ciclo económico es la **secuencia más o menos regular de recuperaciones y recesiones de la producción real en torno a la senda tendencial de crecimiento de la economía**. Son períodos alternantes de crecimiento y contracción económicos.

Bien conocido es que la actividad inmobiliaria es “procíclica”. Esto significa que crece a un ritmo mayor que el del PBI en los momentos de expansión, a la vez que se contrae en mayor medida en los momentos recesivos. La actividad inmobiliaria es altamente dependiente del ciclo económico: las expansiones son muy fuertes en las fases positivas del ciclo y las recesiones son severas en las fases negativas del ciclo.

El mercado inmobiliario está inserto en un gran mercado comprendido por la economía del país, de la que a su vez recibe reflujos mediante una constante interacción de factores y productos.

Es habitual que en los momentos favorables del ciclo experimentemos un período de gloria durante el cual no tengamos que hacer mucho esfuerzo para “despachar viviendas”, y eso es malo, muy malo. Cuando una persona no necesita hacer ningún esfuerzo para avanzar, las capacidades se atrofian. Es muy significativo, por ejemplo, lo que ha pasado en España donde se mantuvo un ciclo favorable entre 1985 y 2007, que derivó en una profunda crisis en 2008, que aún persiste.

En los momentos negativos del ciclo es cuando debemos cultivar la venta proactiva. Para enfrentar las crisis y los momentos menos favorables del ciclo, si queremos tener alguna posibilidad de crecer y alcanzar el éxito como corredores inmobiliarios necesitamos desarrollar la creatividad.

Un error frecuente entre los profesionales es esperar a que la situación mejore para ser proactivos ¡increíble, verdad? Otros se “matan” trabajando, haciendo las cosas como las hicieron antes, sin pensar que “no se puede tener éxito mañana utilizando los métodos de ayer”. Lo que tuvo resultado en la etapa expansiva del ciclo es poco probable que resulte en el momento de contracción. Estos grupos de colegas muy difícilmente encontrarán la manera de alcanzar sus metas.

Lo primero que tenemos que hacer es parar, dejar de hacer todo lo que estábamos haciendo, no correr más sin saber adónde vamos y, peor aún, cuál es el punto de partida. Hay que autoevaluarse, hacer un FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas,) de nuestro negocio, analizar qué estamos haciendo, cómo lo estamos haciendo, por qué lo estamos haciendo y qué resultados nos está dando. Una vez realizado este “examen de conciencia” estudiar qué haremos.

Ser creativo no tiene que ser obligatoriamente original 100%, de hecho, la mayoría de los inventos son mejoras y cambios significativos de cosas ya existentes.

Los profesionales que estén focalizados en la mejora constante de todos sus procesos con creatividad e ingenio, sin duda saldrán adelante cuando el mercado se presente menos favorable. Por otro lado, estarán preparados para desarrollar su actividad con mejores herramientas cuando vengan los momentos de crecimiento.

Para ser creativos, tenemos que ser proactivos, tenemos que tener una actitud positiva, dinámica y sin miedo a equivocarnos. Algunas de nuestras ideas serán geniales y otras no tanto, pero si jamás las llevamos a cabo, nunca podremos saberlo.

Algunas recomendaciones que nos pueden ser útiles son:

1. Escuchar. El mercado ha cambiado, hay que estar atentos a las necesidades y cambios que se producen.
2. Ofrecernos. Si el mercado no conoce nuestros servicios, no puede contratarnos.
3. Conocer otros mercados diferentes al nuestro, nos abre la mente y mejora nuestras perspectivas.
4. Adaptar ideas de otros mercados al nuestro y tratar de implementarlas.
5. Evaluar todas las acciones para analizar los resultados y no repetir las que no funcionan.
6. Buscar un grupo de profesionales con las mismas intenciones, que comulguen plenamente, y crear un grupo de trabajo. Las ventajas de la sinergia aparecerán rápidamente.
7. No dejar jamás de ser creativo, ninguna buena idea es eterna.
8. Encontrar un mentor con talento y experiencia que esté dispuesto a invertir tiempo y esfuerzo para desarrollarnos como persona y como profesional.
9. Nunca paremos de formarnos.
10. Pensar en grande y marcarnos objetivos retadores, alcanzables, medibles y con fecha.

Todo esto, con un desafío adicional: hay que ser auténticos, lo que significa que, siempre, todas nuestras acciones deben reflejar nuestra verdadera personalidad y se deben construir a partir de nuestras ilusiones, propósitos vitales, valores, singularidad, don, pasión, especialización, características... Si somos capaces de basar nuestra carrera profesional de esta forma auténtica, seremos distintivos, pertinentes, significativos, inspiradores, convincentes, duraderos, nítidos para el cliente, persuasivos y memorables.

Además, atraeremos automáticamente a personas y oportunidades, y aumentaremos nuestra capacidad de ofrecer un rendimiento máximo.

Con creatividad y autenticidad, nuestras características, atributos y valores más fuertes nos pueden hacer destacar entre la multitud. Sin todo ello, somos simplemente igual que todos los demás.

Trabajar proactivamente significa, a partir de nuestras ventajas relativas y de nuestras capacidades distintivas, definir en qué áreas del negocio inmobiliario vamos a trabajar y detectar las oportunidades que el mercado ofrece en ese segmento para aprovecharlas de la mejor manera posible.

El crecimiento, para que sea sostenido, necesita de un plan de acción coordinado. También hace falta tiempo. Se necesita paciencia, aplicación y un liderazgo fuerte y enfocado para mantener el rumbo de la estrategia.

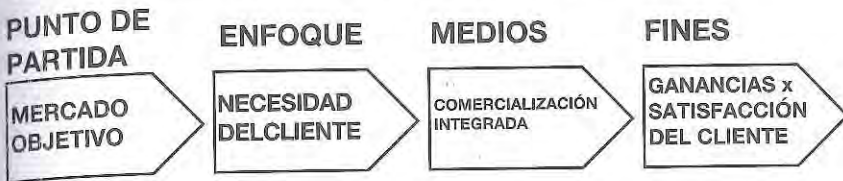
Un trabajo de corretaje inmobiliario proactivo implica comenzar por una captación proactiva que significa elegir cuidadosamente la cartera de productos en función de la estrategia de negocios. Lo contrario es “llenarnos de producto”, “tomar todo lo que nos traen, porque en algún momento se venderá”.

Significa preguntarnos frecuentemente ¿cuáles son las áreas más rentables del negocio? ¿Cuáles son las perspectivas a corto, mediano y largo plazo para otras áreas potencialmente rentables? ¿En qué medida nuestra empresa depende demasiado de unos pocos clientes, productos o vendedores? En definitiva, convertirnos en los responsables de la estrategia, de los éxitos y de los fracasos. Que no vayamos corriendo detrás de las circunstancias.

Examinemos ahora el proceso de venta proactiva. Nuestro punto de partida es el conocimiento profundo de nuestro mercado objetivo. Se entiende por mercado objetivo el segmento del mercado al que nos dirigimos. La estrategia de definir un mercado objetivo consiste en la selección de un grupo de clientes a los que se quiere prestar servicio.

Una vez definido el mercado objetivo (que puede ser geográfico —por ejemplo un determinado barrio o ciudad—, por tipo de producto —área residencial o comercial—, etc.), nos enfocamos en conocer las necesidades de los clientes para procurar resolverlas.

Venta inmobiliaria consultiva: proreactiva



Los clientes tienen necesidades y expectativas que debemos tener cuenta. Una necesidad es algo que el cliente realmente precisa, como una vivienda. Una expectativa es algo que el cliente no necesariamente va a conseguir, pero que espera conseguir del producto o servicio, por ejemplo que su casa resulte del agrado de sus amigos.

Las necesidades y las expectativas de las personas varían con el tiempo, ya sea por el crecimiento y desarrollo normal del individuo o por la influencia del entorno. Es común que nuestras necesidades cambien con el pasar de los años, nuestras prioridades se modifican con la madurez y experiencia, así como con la satisfacción de estas. Algunas necesidades se denominan “básicas” porque perduran con el tiempo y se relacionan con aspectos físicos y ambientales como la necesidad de comer o la necesidad de tener un lugar en donde vivir. Otras necesidades aparecen con el tiempo como la de ser promovido en un trabajo o la necesidad de ser reconocido profesionalmente.

Si estamos focalizados en servir clientes, todas nuestras acciones comerciales procurarán ser coherentes e integradas a ese objetivo (serán todos los medios que pondremos para alcanzar nuestro objetivo) y alcanzaremos nuestros fines en la medida que ganemos dinero en nuestra actividad inmobiliaria, pero logrando a su vez clientes satisfechos (que es un indicador de que seguiremos generando utilidades a largo plazo).

Es frecuente escuchar decir que el objetivo de la empresa es generar utilidades. Definir tal como un objetivo es, al menos, incompleto. Las empresas no pueden sobrevivir largos períodos sin rentabilidad. Pero esto no justifica que la utilidad en sí sea “el” objetivo.

Los resultados de las empresas son consecuencia directa de las innumerables decisiones que toman diariamente. Para que la empresa alcance el posicionamiento de mercado que busca para manejar un negocio, es necesario controlar diversas variables y coordinar diferentes tipos de recursos.

La clave para generar utilidades a lo largo de los años es satisfacer a clientes que le permitan a la empresa alcanzar posicionamientos rentables. Si la empresa se ha marcado un rumbo correcto y ha definido los objetivos adecuados para alcanzar, se asegurará un futuro rentable que le permitirá plantearse nuevos horizontes.

4.3 El ofrecimiento de los inmuebles

Esta actividad tiene que ver con la estrategia de comercialización vinculada con el inmueble a vender o alquilar. El objetivo debe ser llevar a buen puerto la operación, permitiendo que el precio de cierre se aproxime lo máximo posible al valor que pactamos con el propietario y en el menor tiempo posible (ya que una extensión en el tiempo de la operación generará menor satisfacción en el cliente y paralelamente generará mayor cantidad de gastos que impactarán en forma directa en nuestra rentabilidad).

Cuestiones que debemos tener en cuenta al tomar un inmueble:

1. Armado de la carpeta de la propiedad (en soporte físico o digital):

Esta carpeta se abre cuando tenemos un inmueble para su ofrecimiento a la venta o alquiler. En ella se irá archivando toda la documentación necesaria para poder realizar la actividad de comercialización en forma correcta:

- Informe de tasación.
- Fotocopia de título de propiedad.
- Boleta de impuestos y tasas municipales.
- Boleta del servicio de aguas.
- Boleta del servicio de electricidad.
- Boleta del servicio de gas.
- Recibo de pago de expensas (si el inmueble está sometido al régimen de propiedad horizontal).
- Fotocopia de reglamento de copropiedad (si el inmueble está sometido al régimen de propiedad horizontal).
- Fotocopia de planos.
- Informes de dominio e inhibiciones.
- Informes comerciales.
- Copia del poder del apoderado (si corresponde).
- Autorización de venta.

2. Lectura del título de propiedad:

- Tiene que estar completo desde la primera a la última hoja.
- Hay que leerlo completo marcando los datos más importantes, con el objeto de identificar la información más relevante allí contenida:
 - Datos completos los propietarios.
 - Superficie propia, distinguiendo cubierta, semicubierta, descubierta. (Confirmar que coincida con la que manifestó el dueño).

- Derechos reales (hipoteca, usufructo, servidumbre).
- Motivo por el cual el vendedor es el dueño del bien: ¿lo compró, se lo donaron, lo heredó?
- Inscripción de dominio (Nº de matrícula), este dato es muy importante para pedir el informe de dominio.

Analizar las posibles consecuencias del estado del título:

- Verificar si el inmueble está hipotecado a favor de una persona física o entidad financiera. *La hipoteca es el derecho real constituido en seguridad de un crédito en dinero, sobre los bienes inmuebles, que continúan en poder del deudor.*
- Puede surgir del título de propiedad o no. Puede haberse hipotecado el bien con posterioridad a la adquisición, por lo tanto, se debería haber realizado una escritura pública posterior a efectos de asentar la hipoteca, que si el propietario no exhibe, el corredor puede desconocerla. Por este último caso, es importante solicitar el informe de dominio.
- Tener mucho cuidado cuando se aconseja firmar boleto si hay hipoteca. ¿Por qué? Hay que ver si está al día en el pago de sus obligaciones, o si, por el contrario, está con atrasos frente al acreedor hipotecario. De ser así, el acreedor hipotecario podría estar en proceso de ejecución del inmueble.
- Comprobar si se ha extendido un usufructo a favor de un tercero. El usufructo es el derecho real de usar y gozar de una cosa, cuya propiedad pertenece a otro, con tal que no se altere su substancia. En la mayoría de los casos es vitalicio, esto quiere decir hasta el fallecimiento del beneficiario. La propiedad puede ser vendida, pero es muy difícil que un comprador adquiera un inmueble sin el derecho de uso. Se puede cancelar antes de la escritura o conjuntamente con ella. Siempre por escritura pública.

- Analizar si está alcanzado por alguna servidumbre. La servidumbre es el derecho real, perpetuo o temporario sobre un inmueble ajeno, en virtud del cual se puede usar de él, o ejercer ciertos derechos de disposición, o bien impedir que el propietario ejerza algunos de sus derechos de propiedad. En la mayoría de los casos, se trata de servidumbres de paso. También pueden ser servidumbres de vista. En algunos casos, puede hacer bajar el valor de mercado. Ej. campo que está atravesado por red de alta tensión o terreno con servidumbre de vista que limite su edificabilidad.
- Tener en cuenta si el inmueble, en algún momento, fue donado de un titular a otro. Habrá donación, cuando una persona por un acto entre vivos transfiera de su libre voluntad gratuitamente a otra, la propiedad de una cosa. Hay que dejar en claro que es un acto totalmente valido, es un contrato como cualquier otro. Algunos títulos provenientes de una donación son observables por los escribanos, esto hace que salgan del mercado inmobiliario, se los conoce con el nombre de títulos observables o donaciones inoficiosas.
- También, habrá que ver si la propiedad está sometida a alguna restricción como ser que esté afectada a una expropiación futura para una autopista o que la calle donde está ubicada deba ser ensanchada, en cuyo caso puede que en el futuro haya que demoler una parte del frente.

3. Solicitar el Informe de dominio de inmueble y de inhibición del propietario:

Deberemos verificar que el inmueble no tenga embargos. En los casos que mencionábamos antes, las hipotecas, los usufructos y otras restricciones al dominio, pueden verse en este informe.

Del informe de inhibición se verificará que el vendedor no esté inhibido. También hay que ver que no haya ningún fallecido entre los titulares del dominio y verificar si se adeudan impuestos (que eventualmente serán descontados del precio final), tasas o servicios y principalmente si el bien está apto para ser comercializado.

Puede ocurrir que el vendedor no quiera entregar una copia del título, e incluso que diga que los certificados los pedirá oportunamente el escribano para la escrituración. No podemos quedarnos tranquilos frente a esa actitud, especialmente si estamos pensando en firmar boleto y abonar parte del precio en ese acto.

Solicitaremos los informes que permitirán verificar si los autorizantes coinciden con los titulares del dominio y si sobre su persona pesa alguna inhibición, es decir, si está asentado que no pueden vender y por qué razón. Si el inmueble tiene embargos por deudas, si está gravado con hipoteca bancaria o extrabancaria, si tiene alguna otra restricción que afecte o limite el dominio.

Puede suceder que del informe surja como dueño un fallecido. Obviamente no podrá firmar nadie por él. Si sus herederos ya tramitaron la sucesión y el juez los declaró como tales y ordena la inscripción a su nombre, allí podrá hacerse la venta. Es necesario aclarar que sin sucesión no podrán vender quienes no sean herederos declarados por juez. No es válido que alguien firme como hijo de su padre fallecido, dado que no es un título válido o perfecto, lo que ningún escribano admitirá. Sí o sí deberá hacerse la sucesión del vendedor fallecido.

Si el juez no autorizó que se inscriba aún, pudo en su defecto, haber autorizado su venta. De todo ello el escribano deberá dejar constancia en la escritura para que el Registro proceda a inscribírsela. A este tipo de escrituras se las llama "ventas por tracto abreviado", porque en el Registro se pasa de la persona fallecida al nuevo comprador, sin inscribirse el inmueble a

nombre de los herederos, es decir, abreviando. Todo esto surgirá del expediente sucesorio.

Es útil también solicitar un informe comercial para saber cuál es la situación del propietario.

En caso de que el vendedor fuese una sociedad, deberemos verificar la documentación correspondiente que habilite al representante legal a firmar el boleto de compra venta o la escritura, según el caso (constitución de sociedad, acta social, poder —especial o general— para vender esa propiedad, realizado ante escribano).

Es importante pedir los recibos pagos de todos los impuestos y servicios. Si el inmueble tiene deudas por impuestos será el escribano quien lo ponga de manifiesto al escriturar y quien retendrá el dinero para el pago. Los servicios en general los interrumpen cuando no se abonan.

4.4 Comunicación

Cuando el negocio va bien, tienes que anunciar. Cuando el negocio va mal, debes anunciar.

En nuestro proceso de profesionalización ha sido necesario incorporar herramientas para hacer más ágil el cierre de los negocios. Ese desarrollo profesional tiene un impacto importante en las áreas de publicidad y promoción, a través de las cuales le decimos al público, a otros colegas del sector y a muchos círculos de influencia que estamos en el negocio y que tenemos la experiencia y conocimiento para ofrecer un servicio de alto valor.

Cuando nos referimos a “anunciar”, no nos estamos limitando a la publicidad gráfica que está en vías de extinción. Nos referimos también a la estrategia digital y a todas las acciones de comunicación que podamos poner en marcha para difundir nuestros servicios.

Es importante el reconocimiento del nombre, ya que recuerda a las personas que vendemos inmuebles y los anima a que hagan negocios con nosotros.

La publicidad combinada con el estilo define la singularidad de la empresa inmobiliaria. Algunos puntos para tener en cuenta son:

- Frecuencia: el número de veces que aparece un anuncio ante el público es crítico. Si se pone un aviso clasificado de un inmueble y un posible comprador lo ve una vez, llama y realiza la compra, el aviso fue definitivamente un éxito. Pero un aviso para generar imagen no será efectivo a menos que se publique por lo menos de 7 a 25 veces en un período de 8 a 12 semanas.
- Alcance: ¿cuántas personas puede alcanzar nuestro anuncio dado nuestro presupuesto de publicidad?
- Mensaje: tiene que ser específico, con datos reales ya que tenemos que ser rigurosos y como profesionales estamos obligados a sostener esta aseveración con datos y hechos.
- Calidad: la calidad del anuncio puede resaltar el mensaje. Se ha dicho frecuentemente, que después de tres días olvidamos el 90% de lo que alguien nos ha dicho. Tal vez, durante el mismo período de tiempo, olvidamos el 80% de lo que leemos. Pero cuando escuchamos y leemos algo que está resaltado, el factor de retención sube dramáticamente a casi el 70%.

La mezcla de los diferentes medios determina el impacto, credibilidad y efecto de la publicidad. La mayoría de los anunciantes encuentran que necesitan anunciarse en diferentes medios para alcanzar sus objetivos publicitarios.

Simplemente invertir dinero en publicidad no asegura buenos resultados. A mediados de los años 60, cuando los vehículos extranjeros estaban entrando al mercado de Estados Unidos, las tres grandes compañías de automóviles norteamericanas gastaban cientos de millones de dólares en publicidad. Los presupuestos publicitarios de las compañías alemanas y japonesas eran una pequeña fracción de lo que gastaban las empresas norteamericanas en anuncios de sus productos.

También, las compañías extranjeras no tenían ninguna clase de lealtad de los clientes. Los norteamericanos compraban coches americanos en gran proporción. Los fabricantes de coches japoneses, en particular, ofrecían a los consumidores automóviles menos caros construidos con mano de obra mucho más barata y en fábricas más efectivas.

Aun haciendo muy poca publicidad en un mercado casi cerrado para ellos, los fabricantes extranjeros cambiaron drásticamente los patrones de compra de automóvil de los norteamericanos en un período de solo 10 años. ¿Qué pasó?

Los fabricantes de automóviles norteamericanos estaban sorprendidos y confundidos. Ellos tenían el mercado amarrado, y lo tenían saturado con publicidad. ¿Cómo era posible que hubieran perdido tantos clientes frente a la competencia extranjera? ¿Era solamente porque los coches japoneses eran más baratos que los norteamericanos?

Lo que los fabricantes estadounidenses finalmente aceptaron fue que la publicidad de boca en boca era más poderosa que toda la publicidad de medios, cara y deslumbrante que el dinero puede comprar. Después de una era de autos superrápidos de cuatro velocidades con un motor descomunal, lo que las personas realmente querían eran vehículos pequeños, con menor gasto en combustible y de mayor calidad que los que Detroit había estado produciendo. Algunas personas descubrieron que los coches japoneses eran más fiables, duraban más y eran incluso más lujosos que los coches a los que estaban acostumbrados. Y la fama circuló.

Lo que Detroit aprendió es lo que cada persona de negocios necesita recordar: productos inferiores y servicio de baja calidad no pueden ser disfrazados con

campañas publicitarias caras. Un buen producto y una actitud de servicio orientada al público llegan lejos anunciándose por sí solos.

Si bien el producto, su precio y su presencia en el canal de distribución actúan como transmisores de información, la empresa dispone de medios de comunicación específicos para dar a conocer las ventajas que reúnen sus productos o servicios y para estimular su adquisición. Estos medios son:

- **Publicidad:** conjunto de técnicas de comunicación encaminadas a persuadir a los consumidores de la bondad del producto anunciado. Los mensajes publicitarios suelen dirigirse a un público-objetivo mediante los cercos de obra, cartelería y los medios de comunicación masivos, como la televisión, la radio, las revistas y los diarios.
- **Punto de venta:** la oficina, la marquesina del local, la vidriera, el mobiliario y la decoración del local son herramientas fundamentales para hablar del corredor inmobiliario, sus productos y su estilo de trabajo en el mercado.
- **Promoción de ventas:** estímulo dirigido a un público-objetivo con el fin animarle a comprar mediante la oferta de una ventaja suplementaria durante un período de venta determinado. La oferta de promoción consiste generalmente en presentar un producto en envases mayores que los habituales, ofrecer regalos, distribuir vales-descuento, realizar sorteos, etc.
- **Relaciones públicas:** son las acciones dirigidas a obtener el apoyo de un sector de la opinión pública a favor de una empresa, una organización o un producto. Suelen consistir en la divulgación de noticias a través de los medios de comunicación, sin que estos reciban ninguna

remuneración. En ocasiones, se recurre a personajes famosos.

- **Fuerza de ventas:** es el personal de ventas de una empresa. La venta personal, que comporta el contacto entre el vendedor y el comprador, sigue siendo el principal método de comunicación utilizado por las empresas. La fuerza de ventas reviste gran importancia, ya que los vendedores actúan como vínculo entre la organización y los clientes.
- *Merchandising:* son las técnicas de comunicación que tienen por objeto hacer más atractivo el producto en el punto de venta, con el fin de estimular su compra. Hay inmobiliarias que entregan material de *merchandising* como llaveros, almanaques, etc.

Para rentabilizar la empresa y satisfacer las necesidades de los compradores, debemos utilizar coherentemente todos estos factores.

4.4.1 Cultivar la capacidad de comunicación

¿Cómo llegamos a los clientes con cada producto? Esta es la pregunta del millón. Tenemos que desarrollar un conjunto de actividades de comunicación para llegar al público objetivo con el producto cuya comercialización se nos confió.

Estas acciones comprenden distintos medios, canalizados a través de diferentes soportes, ya sean físicos o digitales, para alcanzar los objetivos comerciales. También tienen diferentes costos de publicación. En esta etapa podemos utilizar algunas de las siguientes herramientas:

- Sitio web de la inmobiliaria y redes sociales: esta herramienta ha tenido un creciente uso entre los demandantes. Es muy significativo el crecimiento de las redes sociales. La información que se publique en el sitio web de la inmobiliaria debe ser completa, pero con la amigabilidad necesaria para captar la atención de los clientes. Redes sociales como Facebook, Twitter y LinkedIn han demostrado su eficacia para comunicar la oferta inmobiliaria a un nuevo segmento de la demanda.
- Publicaciones en portales de Internet y avisos patrocinados en la web han desplazado en poco tiempo a otros medios como los avisos clasificados en los diarios, por su agilidad y rapidez de uso.
- Avisos clasificados en los diarios: las empresas promocionan su oferta de inmuebles en los avisos clasificados en "papel" que también se replican en las ediciones electrónicas de los diarios. Muchos portales también ofrecen contactos con *prospects* que buscan propiedades similares en la zona de influencia.
- Cartelería: el cartel que contiene el logo de la inmobiliaria, qué tipo de operación ofrece, dirección, teléfono y la dirección virtual.
- Vidriera: este sector del local comercial es utilizado para exponer al público peatón la oferta de inmuebles.
- Sistemas inmobiliarios y colegas: son aliados estratégicos en la colocación del producto.
- Asesores de venta: son los encargados de describir, ofrecer y mostrar los inmuebles y de comenzar la negociación de la operación. Seguramente, si han realizado un buen trabajo de

atención de *prospects*, tendrán en su propia base de datos a muchos potenciales compradores de un nuevo inmueble que acabamos de incorporar a nuestra cartera de productos. Es importante que trabajen en un CRM en el que estén adecuadamente registrados los *prospects* con sus necesidades y presupuestos financieros.

- Base de datos institucional: permite realizar campañas de promoción, recurriendo al marketing directo. Si se cuenta con una base de datos adecuadamente segmentada, se podrán diseñar estrategias apropiadas para cada *target*.

La comunicación según pasan los años

En diciembre de 2015 fue el evento de lanzamiento de una firma de corretaje inmobiliario en el mercado de Buenos Aires, *HQ Realty* cuyo CEO es Ricardo Bullrich, destacado especialista en comercialización de emprendimientos inmobiliarios en la Argentina. En dicho evento, además de presentar al equipo y compartir una excelente jornada, exhibieron la pieza de comunicación que se reproduce en la página siguiente.

Decíamos antes que la publicidad gráfica aplicada al corretaje inmobiliario está en vías de extinción. No obstante, hay algunas publicidades más efímeras que otras. Y algunas dejan huella, ya que han sabido basarse en conceptos duraderos.

Es importante detenerse en lo permanente, en los conceptos que están llamados a perdurar. El folleto de Casa Bullrich, con más de 30 años de antigüedad nos muestra un ejemplo interesante de las cuestiones que son permanentes en materia de comunicación. Es importante que como profesionales inmobiliarios mantengamos intacta la vocación de satisfacer clientes, más aun, de superar las expectativas. Y esa vocación hay que comunicarla adecuadamente. No conformarse con que los clientes queden satisfechos, trabajar para que queden fascinados con nuestros servicios.

No Nos Alcanza Con Que Usted Quede Satisfecho. Trabajamos Para Que Quede Fascinado.

Para Bullrich cada operación inmobiliaria se convierte en una relación personalizada en la que se considera al cliente, como un amigo. Por eso Bullrich le ofrece, sin costo adicional alguno, estos servicios exclusivos:



- La mudanza completa y el alojamiento en el Plaza Hotel la noche del traslado. (*)
- El transporte de caudales, realizado por una empresa de primera línea, para seguridad del cliente y del dinero. (*) y (**)

- Financiación de su compra hasta 5 años. (**)
- La realización del plano de la propiedad y los proyectos para remodelarla. (*)
- La búsqueda, entre contactos propios, del cliente ideal. (*)



- El asesoramiento profesional necesario para escriturar, estudiar títulos y hacer certificaciones de domicilio. (**)
- Puesta a punto: preparación de su vivienda para que luzca mejor. (*)
- Informes mensuales sobre la publicidad realizada y la evolución del proceso de venta de su propiedad. (*)

(*) Para el vendedor.

(**) Para el comprador

Folleto diseñado por la Casa Bullrich en la década del 80 (gentileza Ricardo Bullrich).

El toque personal

La principal función de la publicidad es transmitir información del producto o servicio que se ofrece, tratando de persuadir al posible consumidor de sus ventajas. Es una herramienta dentro de la “caja de herramientas” de la comunicación. No la única. Debemos tener en cuenta que las inversiones publicitarias solo inciden favorablemente en las ventas si actuamos de modo simultáneo sobre los demás componentes del marketing y gestionamos la comunicación publicitaria teniendo presente qué se dice, cómo y cuándo se dice y a quién se dice.

La publicidad es efímera. El reconocimiento de marca tiene serias limitaciones. En muchos casos, los colegas que tienen una pequeña empresa ni siquiera pueden acceder a ella. Por eso, hay que hacer uso de otras herramientas: la página web, el *e-mailing*, los avisos en portales y sistemas, las tarjetas personales, los almanaques, etc. Todas estas formas de promoción personal presentan al corredor inmobiliario de un modo mucho más personal que la publicidad de producto. Es una estrategia de marketing a largo plazo con resultados también a largo plazo.

“Promoción personal” como el término lo dice, pone el énfasis en la figura del profesional. Si la publicidad de producto enfatiza un inmueble, la promoción personal enfatiza nuestra imagen. Muestra que no solo somos profesionales competentes, sino también amigables y sinceros, con quien cualquier persona que desee alquilar, vender o comprar puede hacer negocios fácilmente y con seguridad.

Es importante recordar que la intangibilidad del proceso nos obliga a realizar promesas (como vimos en el Capítulo 1) y las promesas se creen en base a quien la realiza. Por lo tanto, debemos enfatizar nuestra figura como la del profesional experto para que ganemos capacidad de influencia sobre el cliente.

La promoción personal es particularmente efectiva cuando ponemos el foco en atraer negocios repetidos y referidos de personas que ya se ha trabajado y generar referidos de otros en la industria.

Cuando hablan de promoción personal, los manuales de publicidad enfatizan el adagio: "Fuera de la vista, fuera de la mente" (*Out of sight, out of mind*). Cuantos más clientes se tienen, más importante se vuelve mantenerse en contacto con ellos a lo largo de un período de tiempo. La promoción personal recuerda a las personas que hemos conocido en ocasión de negocios, que seguimos estando en el mercado. Mantenerse en contacto con clientes pasados puede llevar a aumentar la repetividad y referidos.

Cambiar el énfasis de publicidad de producto hacia promoción personal es parte de nuestro desarrollo. En general, cuando hace más tiempo que estamos en el negocio, menos publicidad de productos tendremos que hacer y más promoción personal. Por supuesto, siempre será necesario hacer publicidad de producto. En general, la publicidad y la promoción personal son parte integral de nuestro trabajo. Ambas incrementan el ingreso individual, refuerzan la red de referidos y contribuyen a la imagen de marca de nuestra empresa.

La comunicación en el sector inmobiliario debe ser diferencial. La creatividad no solo debe ser aplicada en el lanzamiento de una importante campaña con motivo de la comienzo de un nuevo emprendimiento, sino también debe estar en cada pieza de comunicación y en cada oferta que damos a conocer.

4.4.2 Internet

*"La tecnología reinventará los negocios,
pero las relaciones humanas
seguirán siendo la clave del éxito".*

Stephen Covey

La aparición de Internet ha sido una verdadera revolución en el modo de ofrecer los inmuebles. El número de personas que

se informa a través de la web a nivel mundial crece de manera exponencial: a la radio le llevó 40 años llegar a los 20 millones de usuarios; a la televisión, 20 años; a Internet, solo 5; a Google, 11 meses y a YouTube nada más que 6 meses. Es incuestionable que ha entrado arrolladoramente en nuestras vidas y avanza a una velocidad impresionante.

Entre las modalidades de comunicación de los productos inmobiliarios está ganando lugar Internet (como sucede en todo el mundo) frente a los clásicos clasificados en papel (negocio que subsiste para los diarios en la Argentina y en pocos países más), lo que nos obliga a replantear la estrategia de ofrecimiento al mercado. Ante este fenómeno, las inmobiliarias han seguido tres cursos de acción bien diferentes:

1. Algunas han optado por no hacer. Para muchos, ante la aparición de lo nuevo, de lo desconocido, no innovar es una alternativa. Podría pensarse que la decisión de no hacer es una cuestión de recursos materiales y, por lo tanto, permanecer al margen de Internet resultaría algo propio de inmobiliarias pequeñas. Pero en la práctica, esto no se da así. Muchos corredores inmobiliarios de las consideradas "grandes" ante la pregunta "¿qué hacemos?" han respondido: NADA. En la práctica, muchas inmobiliarias con más recursos siguen más atadas a medios tradicionales como los clasificados en los diarios y más inmobiliarias pequeñas han virado hacia Internet como su principal herramienta de difusión.

2. Otras van a Internet simplemente como un medio de difusión alternativo de sus propiedades al mercado. Bien sabido es que históricamente la publicidad en diarios ha sido el principal rubro en la estructura de costos de una inmobiliaria. Por esta razón, muchos ven Internet como un modo de reducir los costos y disminuir la dependencia de los diarios.

Así entendida, Internet se transforma en un centro de costos al cual van todas las erogaciones que significa tener los productos en la red. Muchas inmobiliarias encaran el ofrecimiento de

propiedades a través de su propia página o sumándose a portales especializados. Estas empresas, a su vez, ofrecen la posibilidad de utilizar los servicios de software de gestión para que las inmobiliarias abonadas utilicen la intranet puertas adentro de la empresa, con información adicional a la que aparece en la red y que es accesible para todo el público.

Muchos portales cobran sus servicios por cantidad de "clics". También, como ya dijimos, ofrecen contactos con *prospects* que buscan propiedades similares en la zona de influencia, proporcionando clientes con mayor potencial.

Las redes sociales están ganando terreno. Cada vez más corredores inmobiliarios utilizan sitios como Facebook, Twitter y LinkedIn para orientar su oferta o reforzar otras estrategias de comunicación.

3. El tercer modo de ver Internet es entenderlo como una unidad de negocios en sí misma. Es decir que, a partir de Internet, podemos no solo ofrecer los productos, sino llegar a concretar ventas y alquileres. De esta manera Internet se transforma de un centro de costos en un centro de beneficios.

A partir de la difusión del sitio, además de ofrecer los inmuebles, se favorece la búsqueda virtual permitiendo ver una propiedad en pantalla antes de ir a visitarla. Es habitual el caso de personas que trabajan todo el día e ingresan por la noche a hacer sus búsquedas, o gente del interior o del extranjero que primero hacen la averiguación virtual, luego se contactan para pedir más precisiones (aquí hay que tener capacidad para "contar" las propiedades por *e-mail*, agregando valor a lo que ya vieron en la búsqueda virtual) y luego, a partir de lo seleccionado, coordinar un recorrido por la propiedades finalmente elegidas.

Asimismo, se logra la captación de nuevas propiedades a través de un ícono denominado "TASACIONES". Este servicio también lo ofrecen los portales de Internet como un modo de agregarles valor a sus clientes.

Internet transformó la forma en cómo trabajamos en el mercado inmobiliario. Ningún corredor inmobiliario puede darse hoy el lujo de no estar presente en Internet. Tomar el primero de los caminos que mencionamos ("no hacer") es prácticamente un modo de decidir discontinuar con la actividad inmobiliaria. Las empresas que no se encuentran presentes en Internet pierden, seguramente, un gran número de potenciales clientes.

Internet vino a permitir que lleguemos, de una forma sencilla y rápida, a muchas personas y acrecentando el valor agregado de poder interactuar directamente con ellas.

El número de usuarios que todos los días recurre a Internet para interactuar con otros usuarios o buscar informaciones sobre empresas, productos y servicios aumenta diariamente.

Es un hecho consumado que el sector inmobiliario hoy depende en gran medida de Internet. Todos aprecian el potencial de la web, en cuanto a espacio privilegiado de interacción. Al analizar estos nuevos hábitos de consumo y búsqueda, hemos podido identificar un nuevo tipo de segmento de mercado: el "consumidor digital".

Llegar al público a través de Internet es más rápido, más eficaz y nos permite analizar mejor los resultados obtenidos, algo que sería casi imposible de hacer a través de los avisos clasificados de los diarios o de los folletos informativos que se reparten por el barrio.

Además se da una regla directa: a medida que los clasificados en los diarios se muestran menos aptos para captar nuevos *prospects*, crece la captación de clientes potenciales a partir de la web. Por lo tanto, el costo por contacto es muchísimo menor, un tema importante en épocas en las que se trata de buscar la eficiencia para competir mejor.

Por otro lado, es mucho más fácil el seguimiento de los clientes, a la hora de construir un tablero de control y conocer cómo llegan los clientes a la inmobiliaria.

La búsqueda de inmuebles a través de Internet creó nuevas oportunidades, pero también nuevos desafíos. Internet facilita una

serie de recursos sencillos, pero muy eficaces para captar nuevos clientes. Los sitios inmobiliarios de última generación están adaptados a los diferentes dispositivos móviles. También las diferentes redes sociales se han afirmado como un excelente vehículo para la publicación de las carteras de inmuebles.

Un gran número de usuarios de redes sociales están receptivos a recibir y a compartir informaciones sobre productos y servicios. Pero la utilización de los recursos facilitados por Internet nos obliga a hacer una inversión, que no es exclusivamente (ni necesariamente) monetaria, es también una inversión de tiempo y de esfuerzo de adaptación.

En general quien busca un inmueble está cada vez más exigente, y quien busca un inmueble en Internet sabe bien lo que pretende. Conceptos como SEO⁵⁶ se han vuelto comunes en el vocabulario de los corredores de la era digital, que comprenden que existen fórmulas mágicas para que se destaquen en Internet.

Es necesaria una buena estrategia de comunicación y marketing, pero también inversión en formación personal, en contenidos y en técnicas para poder llegar a más (y mejores) clientes.

Aunque sea fundamental un conocimiento de marketing digital, una empresa de corretaje inmobiliario no tiene necesariamente que ser una empresa especialista en marketing digital.

Antes de pensar en marketing digital es necesario que la empresa tenga una estructura organizada y con líneas definidas para implementar su estrategia. Un buen **sistema de gestión inmobiliario** es fundamental. Es una condición necesaria (aunque no suficiente) para poder competir en este mercado. La estrategia de la empresa debe comenzar facilitando procesos y optimizar varios recursos.

⁵⁶SEO es un término que corresponde a las siglas en inglés *Search Engine Optimization*, lo que en castellano sería "optimización para los motores de búsqueda". SEO es el arte de preparar una web para que sea más comprensible y más relevante para los motores de búsqueda. Consiguiendo de forma "natural" (sin pagar publicidad) más tráfico proveniente de las palabras claves, que son relevantes para la actividad de la web. Las ventajas son bastante claras, más tráfico, más relevancia y más "conversiones" para la web de la inmobiliaria.

Cualquier sistema de gestión inmobiliario debe proporcionar:

- Gestión de inmuebles.
- Gestión de contactos.
- Gestión de *leads*⁵⁷.
- Gestión de fuerza de ventas

Estos cuatro puntos son fundamentales en cualquier sistema, aliados a un buen sitio inmobiliario, junto a la posibilidad de publicación directa en portales inmobiliarios, y por supuesto, no olvidando la integración con las redes sociales.

4.4.3 Marketing inmobiliario en Internet

El marketing desarrolla ideas, productos o servicios y planifica su precio, distribución y promoción para favorecer intercambios que satisfagan tanto las necesidades de los consumidores como las de los proveedores.

Generar y ejecutar ideas únicas de comercialización en Real Estate es una necesidad para quienes queramos ver el éxito en los medios digitales. Pero antes de que un plan de marketing digital inmobiliario pueda comenzar, debemos crear metas específicas y realistas. Saber exactamente lo que uno quiere que ocurra con su comercialización, y qué expectativa debiera tener con su sitio web, blog, campañas de correo electrónico, presencia en los medios sociales, y cualquier otra táctica, elementos que deben estar bien definidos.

⁵⁷ *Lead* es un término inglés que significa adelantar o tomar la delantera. En *e-marketing*, cuando un usuario después de una búsqueda en Internet llega a una página web y rellena un formulario de solicitud de información, a esto lo llamamos *lead*. Las campañas de Google Adwords y Bing Ads, generalmente se orientan a la búsqueda de clientes o *leads*. Aunque hay sectores como las compañías aéreas, hoteles, agencias *online*, consumibles, en que se consigue la venta directamente *online*. Pocas son las campañas que solo buscan tráfico. Hay diversidad de maneras de aproximarse al mercado, de transmitir el mensaje y de recopilar los datos. Por ello podemos afirmar que no todos los *leads* son iguales o, mejor definido, no todos los *leads* tienen la misma calidad. Los *leads* son el primer paso de la venta, es por ello que entendemos por calidad los diferentes porcentajes en que estos *leads* finalizan en una venta, lo que denominamos conversión. Es decir, cuando de 100 *leads* obtenemos una venta, diremos que tenemos una conversión del 1% (obviamente no es la misma tasa de conversión en venta de inmuebles que en venta de pasajes de avión por Internet).

Antes de empezar ¿dónde estamos?

Como decíamos antes, la actividad inmobiliaria cambió mucho sobre todo en lo que hace al ofrecimiento de los inmuebles al mercado. Internet trajo, en relativamente pocos años, cambios significativos. De publicar propiedades en diarios describiéndolas en cuatro líneas (incluyendo nombre de la inmobiliaria y teléfono) que parecían más bien jeroglíficos: “4amb u\$s 135.000 BN cl/dep cftc s/lum Exc planta-lav ind - 107m tot A recic Ver Sáb/Dgo”, hoy se suben fichas completas, fotos, videos y planos a portales con miles de inmuebles. De poner carteles y esperar llamados, a tener que presentar las propiedades y desarrollos de manera más profesional.

Pero si hay algo que cambió más aún es el consumidor. Hoy, el que busca comprar, vender, alquilar o invertir en el sector inmobiliario está más conectado e informado que nunca. Y si pensamos un segundo en esto, podemos analizar que antes de realizar cualquier compra o contratación de servicios, lo primero que hacemos es... **buscar en Google.** *Y si buscamos nuestro nombre, o inmobiliaria en Google, ¿qué vemos?*

Internet no solo cambió la forma de consumir, cambió la forma de comunicarnos, de relacionarnos y de acceder a la información.

Para hacer frente a estos cambios se puede planificar e implementar una estrategia de **marketing inmobiliario digital.** Y esto no significa abrir un perfil en cada red social y publicar propiedades en venta y alquiler por todas ellas, ni tener una página web estática sin medir cantidad visitas diarias y plantear objetivos.

¿Qué es un plan de marketing digital?

Planear una estrategia de marketing inmobiliario digital es analizar primero nuestros objetivos y presupuesto, definir las acciones a realizarse en el corto, mediano y largo plazo. Medir constantemente los resultados para seguir optimizando.

Y si hay una ventaja a destacar del marketing digital es que todas las acciones que realizamos para dar a conocer nuestra marca, atraer nuevos clientes y posicionarnos son absolutamente **mensurables**, es decir, podemos saber cuántas personas entraron a nuestra web, desde dónde, con qué dispositivo, cuántos compartieron, cuántos dieron “me gusta”, cuánta visibilidad logramos, y un largo etcétera. Analizar estas variables y modificar la estrategia en base a los resultados obtenidos es lo que hace que el marketing digital sea tan versátil.

Muchas inmobiliarias siguen basando **toda su estrategia**, con tácticas que realmente, más allá de ser efectivas o no, no se pueden medir, por ejemplo: publicar en diarios, revistas, folletos, etc. Y esta característica hace más difícil optimizar los resultados si estos no son favorables.

¿Cuántas visitas hubo en nuestra web esta semana? ¿Qué publicación visitaron? ¿Cuántos mensajes llegaron por el formulario de contacto? Son cuestiones que nunca se deben ignorar dentro de un plan de marketing.

¿Por dónde empezar?: los pilares

Para trazar nuestra estrategia de marketing digital, tenemos que basarnos en tres pilares fundamentales. Ellos son:

1. La página web de la inmobiliaria.
2. El blog inmobiliario.
3. Gestión de las redes sociales.

Y si bien estos tres pilares son la base de la imagen digital de la inmobiliaria, hay otros aspectos y herramientas tecnológicas a tener en cuenta para optimizar la gestión inmobiliaria, por ejemplo, el ya mencionado sistema de gestión de propiedades con autoexportación a portales de Internet, la correcta elección de portales donde publicar, el sistema de administración de alquileres ágil, un buen sistema para el envío de los *newsletters*, etc.

Muy bien, supongamos que ya contamos con la web, el blog y estamos presentes en las redes sociales. ¿Y ahora? Ahora empieza el trabajo, generando contenido en el blog inmobiliario para posicionarse, gestionando la presencia, comunicación y promoción en redes sociales, buscando las mejores alternativas publicitarias en el mundo *online*, para luego medir los resultados de estas acciones, realizar los ajustes que sean necesarios y así avanzar en este entorno.

Los tres pilares se trabajan de manera diferente. Revisemos a continuación cada uno de ellos:

1. La web de la inmobiliaria

Es la vidriera *online* y debe tener la cartera de **inmuebles actualizada** o, en su defecto, los enlaces a los portales donde tenemos los inmuebles publicados. Esto es importantísimo, no hay peor experiencia para un interesado en un inmueble que ver una propiedad en la web, para después enterarse de que ya no está disponible o que lo que vio está desactualizado. Eso mina la confianza en nosotros.

La web debe ofrecer una experiencia positiva al visitante, el cual puede eventualmente ser un potencial cliente de la inmobiliaria y no conviene en modo alguno condicionarlo negativamente con una mala experiencia dentro del sitio.

Hoy en día hay un estándar utilizado para la web inmobiliaria y el blog inmobiliario, en el cual se reflejan aquellos factores y elementos que deben estar incorporados para ofrecer una buena experiencia al visitante, logrando al mismo tiempo un buen posicionamiento en Internet.

Los elementos que deben incorporar cualquier **web inmobiliaria** o blog inmobiliario van desde aspectos estrictamente técnicos, los que afectan el posicionamiento SEO en un sentido u otro, hasta aquellos relacionados a los aspectos funcionales. En cualquier caso, es muy importante que tanto la web inmobiliaria como el blog inmobiliario se ajusten al estándar técnico de hoy en día para lograr

un buen posicionamiento, y que incorporen al mismo tiempo aquellos elementos que potencien el desarrollo de marca de la agencia inmobiliaria sin afectar negativamente la experiencia del visitante.

Dentro de las pautas generales podemos nombrar:

- Diseño agradable y “*responsive*” (adaptable a dispositivos móviles).
- Correcta división por secciones e información de la inmobiliaria y sus servicios.
- Todos los inmuebles en cartera actualizados y con buscador o enlace a los portales.
- Formulario y datos de contacto, para poder recibir consultas, búsquedas, etc.
- Ofrecer suscripción al blog para mantener contacto.
- Botones de redes de sociales.
- Multilenguaje en casos de tratar regularmente con clientes extranjeros.

Cuando no tenemos un buen posicionamiento SEO, tenemos que recurrir al SEM (del inglés “Search Engine Marketing”) que consiste lograr aparecer en los primeros resultados de las búsquedas en Internet gracias a publicar en los enlaces patrocinados en motores de búsqueda como Google. Uno de los sistemas más usados es AdWords (PPC, pago por clic), donde quien más oferta por una palabra de búsqueda aparece primero en la página de resultados.

2. El blog inmobiliario

Los contenidos son más importantes que nunca, particularmente los publicados en la web y en el **blog inmobiliario** serán determinantes tanto a nivel de difusión en redes sociales como para lograr un buen posicionamiento en buscadores.

Los usuarios de las redes sociales no quieren contenidos copiados o que sean solo re-publicaciones de otros medios. El usuario de las redes sociales y los visitantes del blog inmobiliario demandan contenidos “frescos” y de calidad. En ciertos países, incluso las agencias de marketing están reclutando a escritores y periodistas para la creación de contenidos de calidad para el blog inmobiliario.

Para nosotros ello debe ser algo muy importante a tener en cuenta, porque, por tendencia, la inmobiliaria suele basar su “estrategia de contenidos” en las redes sociales a partir de la publicación de sus inmuebles en comercialización; algo literalmente nefasto desde el punto de vista tanto táctico como estratégico.

El posicionamiento en buscadores cada vez se basa más en la originalidad de los contenidos, y si a los usuarios de las redes sociales no les agrada el contenido copiado; a los motores de búsqueda Internet, menos.

Es importante que usemos el blog como herramienta para aportar valor, publicando contenido preparado y relevante tanto para posibles clientes, como incluso para colegas y para el periodismo especializado.

3. Gestión de las redes sociales

Los patrones de conducta en el consumo de los usuarios de Internet cada vez se alejan más de los modelos tradicionales y debemos tener muy en cuenta que los códigos sociales en Internet o en el ámbito *online* son completamente diferentes a los del *offline*. Y para lidiar con estas diferencias, gestionar la presencia de la inmobiliaria en redes sociales y optimizar la comunicación *online* aparece la figura del **Community Manager**.

La gestión de contenidos y mantener las relaciones con los miembros de la comunidad son los factores claves en las funciones del **Community Manager** vinculado a la inmobiliaria; quien

deberá siempre trabajar en base a una planificación previamente convenida con nosotros. El trabajo en redes sociales debe basarse en el logro de objetivos previamente pautados, porque de no ser así, su tarea no será productiva de cara a los intereses de la inmobiliaria.

Difundir contenidos para nosotros no debe representar publicitar las propiedades, eso es otra cosa y se hace en otros espacios de Internet. Publicar los inmuebles que tiene la inmobiliaria para comercializar no es tarea de un *Community Manager*, porque en las redes sociales no resulta efectivo promocionar inmuebles como si se tratara de un portal inmobiliario, al contrario, una estrategia así puede resultar altamente perjudicial a los intereses de la inmobiliaria.

Sin embargo, no podemos dejar de tener en cuenta que las redes sociales sirven para vender inmuebles. Las redes sociales no solo han revolucionado a la sociedad, también han cambiado la manera de entender los negocios. Y para nosotros hoy representan una potente herramienta de marketing para mejorar las expectativas y desarrollar estrategias de venta, así como optimizar el rendimiento del servicio que ofrecemos.

Hoy día, cada vez somos más los que nos preguntamos cómo podemos sacar provecho de las redes sociales, cómo participar y cómo conversar.

Como parte de nuestra actividad, debemos saber escuchar a nuestros clientes, entender sus necesidades y aportar soluciones. A través de nuestra formación, experiencia y sentido común, debemos mantenerlos informados, comunicar cualquier circunstancia, entregar informes, aportar sugerencias, ideas.

Si esa actividad la llevamos al mundo de las redes sociales, no solo con clientes, sino con otros colegas, expertos en disciplinas afines y contactos diversos, estaremos participando en las redes aplicando nuevos términos y herramientas, adaptándonos a los cambios y actuando de la misma manera que en la vida real.

Pero ¿las redes sociales son el lugar adecuado para anunciar bienes raíces? Como dijimos antes, no. Sin embargo, la ventaja de las redes sociales es que permiten a la gente participar, opinar, compartir.

De todos modos, tampoco hay que descartar que podamos ofrecer nuestros servicios, posicionando nuestra marca personal, que es un elemento que debemos aprovechar.

Y lo más importante: las redes sociales deben servir para que construyamos nuestro prestigio.

Las redes sociales más relevantes son:

Facebook: es la comunidad de “amigos” más grande. Su factor de crecimiento ha sido la facilidad para cada usuario de “crear” su propia página para compartir contenidos, invitar a sus contactos a la red de amigos y las herramientas sencillas pero atractivas que se desarrollan dentro y fuera del propio Facebook.

Además permite tener separadas pero conectadas la identidad personal y la profesional. De igual manera se pueden crear grupos o foros para interactuar con los clientes o compartir ideas con otros profesionales.

Lo importante es ser activo y participar, en las propias páginas y grupos, pero también en otros. Uno de los servicios más interesantes desde el punto de vista profesional es “eventos”, que permite transmitir información puntual sobre conferencias, charlas, jornadas, cursos que puedan interesar tanto a colegas como a clientes. Se pueden lanzar avisos previos a su realización y una vez se haya producido el acontecimiento, subir fotos, vídeos, agregar nuevas convocatorias, enlaces, comentarios de los asistentes, etcétera.

Hay herramientas que relacionan contenidos de otras fuentes, lo que permite realizar actualizaciones de forma automática: cada vez que publicamos un artículo en nuestro blog, cuando

escribimos en Twitter, cuando subimos un video a YouTube, etcétera.

Es una manera de tener en un solo lugar la información y de llegar a más usuarios. La presencia en redes sociales va a ser cada vez más importante para pequeños negocios, en especial para sectores tan dependientes del *networking* como el inmobiliario.

Twitter: para mucha gente no tiene sentido expresarse en 140 caracteres, sin embargo puede ser una herramienta óptima para crear una comunidad de usuarios. Cada vez más profesionales inmobiliarios lo usan para construir comunidades de amigos y de colaboradores para su negocio.

Es fácil encontrar personas con intereses comunes. Una buena razón para que usemos Twitter es crear una comunidad de corredores en una zona determinada, para encontrar a personas que de otra forma no se hubieran conocido, para que los participantes crucen información actualizada sobre nuevos inmuebles disponibles, consultas de los clientes, etc.

LinkedIn: es la red social profesional por excelencia, en la que podemos describir con detalle la formación y experiencia profesional de cada uno, y en la que se distingue claramente de dónde proceden cada uno de los contactos con los que interactuamos.

Es una forma de acrecentar las relaciones con clientes, proveedores y contactos profesionales. De ahí la importancia de leer artículos y comentarios, pero también interactuar, responder y lanzar opiniones propias. Es así como sacamos provecho de Internet y las redes sociales.

Relacionarnos con los clientes a través de las nuevas tecnologías supone un gran esfuerzo para adaptarse a estas nuevas formas de comunicación, pero es un camino necesario.

Las “4 C” del marketing digital

Este concepto de las “4 C” del marketing digital lo escuchamos por primera vez de boca de Fabián Cabrera. Si bien no son las mismas “C” que desarrollamos aquí, el concepto es el mismo.

De la misma manera que hablamos de las 4 P del Marketing, podemos hablar de las “4 C” del marketing digital. Las preguntas que nos hacemos como inmobiliarios son: ¿En qué redes sociales debemos estar? ¿Cómo conseguir seguidores o fans? ¿Qué les podemos decir para llamar su atención? Independientemente del presupuesto del que dispongamos (en marketing digital el presupuesto muchas veces no es lo más importante), es elemental tener en cuenta los cuatro factores claves del marketing digital que, a nuestro juicio, son:

1. **Contenido:** la clave de toda **estrategia** es el contenido. Es fundamental estar atentos a los intereses y preferencias del público objetivo y compartir con ellos contenidos de valor; ofrecerles información única que capte su atención y consuman con avidez, despertando en ellos el deseo de querer saber más.
2. **Contexto:** la comunicación 2.0 ha hecho que podamos hablar cara a cara con la audiencia y clientes; conversar en un plano de igualdad y confianza. Los clientes se acercan a las **redes sociales** para contactar directamente a las empresas y quieren que ellas estén al otro lado. El 65% de los clientes espera una respuesta en una o dos horas como máximo; mientras que un 20% solo da media hora de margen. En este contexto, cada vez más exigente, debemos esmerarnos por cumplir con nuestros clientes.
3. **Conexión:** la tercera C se refiere a generar “*conexiones*” con el público objetivo. No todas las redes sociales son iguales y sirven para conectarse con el mismo público, ni se puede actuar en ellas de la misma manera. Cada red social es un mundo aparte, cuenta con un lenguaje propio y cumple una función determinada.

Es necesario seleccionar para la estrategia de la inmobiliaria a aquellas que mejor se adapten a sus intereses, teniendo en cuenta asimismo al público objetivo.

Como ejemplo, hay actividades profesionales que se conectan mejor a través de LinkedIn. Otros públicos son más adecuados tratarlos en Twitter, otros prefieren YouTube; mientras que otro segmento prioriza Facebook.

4. Comunidad: la gran tarea de los negocios que deseen triunfar en redes sociales es crear una “comunidad” entorna a la empresa, mantenerla y hacerla crecer con paciencia y persistencia.

Es muy importante aportar contenido de calidad, identificar a influenciadores y generar interacciones, de tal modo que se fomente el *engagement* (compromiso) y la notoriedad de la marca. Una comunidad saludable no es la que logra agrupar seguidores con la promesa de hacerles un regalo, sino la que mantiene el interés de los seguidores y consigue que quieran estar de lado de la marca.

Las “4C” que hemos propuesto, las entendemos como parámetros básicos, que ayudan a orientar correctamente la estrategia y optimizar los recursos disponibles.

Aceptando que la economía digital ha llegado para quedarse, que el negocio inmobiliario debe evolucionar en base a ella y que nuestra competencia intentará hacerlo mejor que nosotros, el llamado es a comenzar inmediatamente.

4.4.4 Base de datos institucional

Otro recurso interesante para ofrecer un inmueble es el *mailing*, dirigido a la base de datos de la empresa. Por eso el tema de manejo de base de datos, sistema de información e Internet, aparecen inevitablemente entrelazados y exigen un análisis en su conjunto.

Es imprescindible ir construyendo la propia red de contactos o base de datos institucional. Contar con una red de contactos es una valiosa herramienta, que bien utilizada es un medio para comunicar los productos inmobiliarios. Debemos construir una base de datos de clientes en la que consten:

- Una lista de contactos.
- Un buen registro de sus datos relevantes.
- Calificación de esos contactos. (Cliente frecuente, prospecto potencial, tipo de productos que le interesa, etcétera).
- Establecer la frecuencia del contacto y un plazo de asignación si fuese necesario.
- Determinar el tipo de producto que hemos de ofrecerle.

El CRM (*Customer Relationship Management*) es una de las herramientas más difundidas para identificar, atraer y retener a los clientes más valiosos a fin de mantener un crecimiento rentable y proyectado en el tiempo para la organización y nuestra gente.

El CRM ayuda a planificar y mantener actualizada la relación con los clientes. Contribuye a gestionar esa relación con clientes potenciales y reales, haciendo un seguimiento de las campañas y actividades comerciales. Nos ayuda a no perder ninguna oportunidad, a la vez que nos da las herramientas para controlar el proceso que transforma oportunidades en ofertas de éxito.

Consiste en diseñar estructuras y sistemas para proporcionar a los clientes aquello que ellos desean. Por ejemplo, tenemos toda la base de datos de los pedidos realizados por los *prospects* y en base a esos pedidos enfocamos nuestra estrategia de captación de productos, convocamos a los clientes desarrolladores a que encaren emprendimientos que ofrezcan ese tipo de producto, consultamos con los colegas la posibilidad de que ellos tengan productos como los que buscan nuestros clientes.

La técnica se basa en la utilización eficiente de la base de datos, de modo de integrar información dispar sobre los clientes desde diferentes partes de la organización e incorporarla a un servidor central. Podríamos clasificarlo como el “sistema nervioso” que permite a la organización reaccionar ante las motivaciones externas de nuestros clientes.

CRM es un término nuevo, pero una herramienta antigua. Lo que es nuevo es toda la tecnología que permite hacer lo que anteriormente se hacía en las inmobiliarias de barrio. El dueño tenía pocos clientes y suficiente memoria para saber qué le gustaba a cada cliente. Lo que hace la tecnología es permitirnos regresar a ese tipo de modelo.

Algunos factores claves que debemos cubrir en una implementación CRM:

- Compartir información con los clientes desarrolladores: de esta manera nos estamos asegurando de que el producto, desde su génesis, cuente con las características deseadas por el consumidor.
- Determinación de las campañas de marketing: debemos identificar cuáles son las formas de marketing que realmente llegan a nuestros clientes y cuáles son las que permiten atraer nuevos. Hay que determinar si podemos realizar campañas de correo directo, *e-mail* marketing, contacto directo en el propio emprendimiento, a un segmento específico de nuestros clientes o a toda la cartera de prospectos dependiendo del producto.
- Gestión rápida y efectiva de peticiones de productos: capacitando a la fuerza de ventas, para un mejor aprovechamiento de las herramientas que se operan por medio de Internet.

En una organización centrada en los clientes y que disponga de un CRM, los vendedores pueden tener acceso a toda la información que afecta a la relación con su cliente, y la empresa dispondrá de reportes consolidados para la toma de decisiones. Las conversaciones, los mensajes de correo electrónico, las incidencias, las resoluciones de reclamos, toda la información que ha sido enviada al cliente, con lo que se maximiza la capacidad de servicio al cliente.

4.5 “Mostrar” inmuebles

Una vez que hemos desplegado las acciones de comunicación al mercado de nuestra cartera de inmuebles, llegarán los llamados y otras formas de contacto con nuestra empresa, para comenzar con el proceso de ofrecimiento, descripción y exhibición del inmueble (la tarea profesional de “mostrar” inmuebles).

Aun cuando hemos dedicado muchas páginas a hablar de Internet y de la estrategia en la web, el negocio inmobiliario siempre tendrá una naturaleza física, una transacción entre personas que necesitan verse y conformar documentación. Si bien muchas de sus partes o instancias serán cada vez más digitales, el cliente necesita “ver” el inmueble, “recorrerlo” e incluso “sentirlo”. Para eso, tenemos que estar capacitados para “mostrar” inmuebles de modo profesional.

Sin dudas, es importante contar con la fuerza de ventas motivada y entrenada desde el momento de la atención telefónica hasta lograr una oferta de parte del interesado. Luego, una vez que logramos acordar la entrevista para visitar el inmueble (lo que implica también contar con los datos personales del cliente), tenemos que prepararla adecuadamente. Llegar puntualmente (es decir, antes de la hora fijada). El inmueble preparado para la visita, con un estado razonable de presentación y limpieza. Una actitud de escucha de nuestra parte.

Nunca pensar que el inmueble se muestra solo. Debemos saber destacar adecuadamente las bondades del inmueble para que se produzca sinergia entre lo que el cliente ve y nuestra actitud. Es importante destacar las fortalezas y responder adecuadamente a las objeciones que el cliente hace a las debilidades del inmueble.

Es un serio error no prestar atención a esta actividad de mostrar la propiedad, lo que se evidencia a las claras en muchos casos, por la escasa preparación para la visita y por la elección de personas poco formadas para llevar a cabo esta tarea fundamental para que la operación llegue a buen puerto y por el estado en que se suelen exhibir muchos inmuebles.

Estamos, nada más y nada menos, que ante la búsqueda del comprador o del inquilino del inmueble cuya comercialización se nos ha confiado. Un tema para nada menor y que no podemos descuidar.

Nuestras acciones se encaminan a conseguir que el cliente potencial realice una operación a través de nuestra empresa, es decir, contrate nuestros servicios (que en el caso del cliente comprador es que llegue a materializar la reserva, primero, y el boleto de compraventa, luego)⁵⁸. Para lograr este cometido, realizaremos un conjunto de acciones, a las que Gerardo Woscoboinik encuadra dentro del “marketing inmobiliario”, que es definido como “todas las acciones tendientes para que los productos, es decir las propiedades inmuebles, a través de transacciones, lleguen a ser adquiridas por los clientes”⁵⁹.

El autor agrega que las necesidades genéricas o primarias de poseer un techo, un lugar donde habitar no han cambiado demasiado en el transcurso del tiempo, pero sí han cambiado las exigencias sobre el servicio esperado y los atributos que debe tener una propiedad para satisfacer los deseos del comprador.

Cuando un cliente potencial recurre a un empresa inmobiliaria no solo espera poder ver, observar y adquirir un inmueble, sino que espera una buena atención, asesoramiento y el logro de satisfacción.

No es posible el éxito de una actividad comercial en mercados competitivos sin llevar a cabo acciones de marketing.

Es por todo lo anterior, que el trabajo de exhibir, describir y recorrer el inmueble es un trabajo profesional que demanda preparación y oficio.

Recomendamos repasar los consejos de Jorge Alonso⁶⁰ respecto a la atención telefónica y la calidad de servicio. También resultarán valiosas las recomendaciones de Miguel Tornquist⁶¹, cuyo libro se denomina precisamente *El vendedor inmobiliario* (el vendedor inmobiliario es justamente el gran artífice de llevar a cabo la tarea de mostrar la propiedad).

⁵⁸Woscoboinik, Gerardo (2010). *Marketing para Inmobiliarios*, Buenos Aires: Lectorum Ugerman.

⁵⁹Woscoboinik, Gerardo, óp. cit.

⁶⁰Alonso, Jorge (2008). *Marketing inmobiliario aplicado* Buenos Aires: Bienes Raíces Ediciones.

⁶¹Tornquist, Miguel (1993). *El vendedor inmobiliario*; Buenos Aires: Ediciones Nueva Venecia.

Independientemente de ello, sugerimos un viable procedimiento para llevar adelante las visitas. Seguramente, cada corredor podrá escribir el suyo. El nuestro es el siguiente:

- Un interesado solicita ver un inmueble.
- Si está ocupada, se pide permiso al propietario y se coordina con él el horario de visita.
- Si está desocupada, verificar contar con llaves en el tablero de llaves de la oficina.
- Se coordina el horario con el interesado para encontrarse en el lugar.
- Se lleva llave y material para el interesado.
- Se realiza la visita.
- Devolución de llave al tablero de llaves de la oficina y se registra la visita.
- Si tomó reserva durante la misma visita, se rinde el dinero a la administración.

Saber **cómo mostrar un inmueble** tiene su técnica y requiere de **trabajo previo**. Sería triste que después de invertir tanto tiempo, esfuerzo y dinero en conseguir un buen cliente lo perdamos, (o en el mejor de los casos posponga su decisión de compra), por no saber cómo mostrar el inmueble.

Lo primero, es **evitar la improvisación**. Llevar a nuestro cliente al inmueble sin **haberlo** preparado con anterioridad es un error muy

frecuente que cometen los corredores. Y otro error más frecuente es no **haberse** preparado, respecto a lo que se va a decir. Ahora ha llegado el **momento de la verdad**.

Dicho esto, **la primera impresión** que da el inmueble al potencial comprador es vital. El inmueble debe estar limpio, ordenado, aireadas las habitaciones y procurando que haya buen aroma.

Además de acondicionar el inmueble, hay que **preparar un guion**, de lo que se va a decir, cómo decirlo y cuándo decirlo. ¿De qué sirve que le digamos “esta es la cocina”, “desde esta ventana se ve el parque”... como si el cliente no tuviera ojos? Hay que plantearse realmente cómo agregarle valor al cliente. Agregar valor no necesariamente es llenarlo de información. En algunos casos, agregar valor cuando se muestra un inmueble es hablar muy poco y solo hablar para contestar preguntas.

Cuando se muestra un inmueble, debemos dejar que el cliente, (que generalmente viene acompañado), esté solo y que investigue y compruebe todas las habitaciones. Es prudente mantenernos alejados para que el cliente pueda comentar con su acompañante. Ceder ese “espacio” suele ser estratégico.

No hay que preocuparse, si el cliente hace preguntas (los clientes realmente interesados, son los que hacen preguntas), hay que estar a disposición para responderlas. Responder las preguntas de forma clara y concisa y no pasar a otro tema con intención de convencer o agradar.

Así es como debemos mostrar cualquier tipo de inmueble: preparación y hablar poco. Y si finalmente nuestro cliente no se ha decidido a comprar este inmueble, se habrá llevado una muy buen impresión de nosotros. Esto es, en definitiva lo que interesa para no perderlo como cliente y tener la posibilidad de mostrar otro en pocos días. El acto de mostrar es una excelente oportunidad para captar nuevos clientes.

Finalmente, traemos aquí la pluma, Eduardo Zunini⁶² que nos ilustra con algunos detalles:

⁶²Zunini, Eduardo, material de apoyo a la materia Práctica Profesional. Buenos Aires: Instituto de Capacitación Inmobiliaria de la Cámara Inmobiliaria Argentina, 2006.

frecuente que cometen los corredores. Y otro error más frecuente es no haberse preparado, respecto a lo que se va a decir. Ahora ha llegado el momento de la verdad.

Dicho esto, **la primera impresión** que da el inmueble al potencial comprador es vital. El inmueble debe estar limpio, ordenado, aireadas las habitaciones y procurando que haya buen aroma.

Además de acondicionar el inmueble, hay que **preparar un guion**, de lo que se va a decir, cómo decirlo y cuándo decirlo. ¿De qué sirve que le digamos “esta es la cocina”, “desde esta ventana se ve el parque”... como si el cliente no tuviera ojos? Hay que plantearse realmente cómo agregarle valor al cliente. Agregar valor no necesariamente es llenarlo de información. En algunos casos, agregar valor cuando se muestra un inmueble es hablar muy poco y solo hablar para contestar preguntas.

Cuando se muestra un inmueble, debemos dejar que el cliente, (que generalmente viene acompañado), esté solo y que investigue y compruebe todas las habitaciones. Es prudente mantenernos alejados para que el cliente pueda comentar con su acompañante. Ceder ese “espacio” suele ser estratégico.

No hay que preocuparse, si el cliente hace preguntas (los clientes realmente interesados, son los que hacen preguntas), hay que estar a disposición para responderlas. Responder las preguntas de forma clara y concisa y no pasar a otro tema con intención de convencer o agradar.

Así es como debemos mostrar cualquier tipo de inmueble: preparación y hablar poco. Y si finalmente nuestro cliente no se ha decidido a comprar este inmueble, se habrá llevado una muy buen impresión de nosotros. Esto es, en definitiva lo que interesa para no perderlo como cliente y tener la posibilidad de mostrar otro en pocos días. El acto de mostrar es una excelente oportunidad para captar nuevos clientes.

Finalmente, traemos aquí la pluma, Eduardo Zunini⁶² que nos ilustra con algunos detalles:

⁶² Zunini, Eduardo, material de apoyo a la materia Práctica Profesional. Buenos Aires: Instituto de Capacitación Profesional de la Cámara Inmobiliaria Argentina, 2006.

El cliente tiene un nombre, que hemos anotado cuidadosamente. Al llegar, lo recibiremos diciendo: "Sr. Fulano, mucho gusto, soy Mengano de tal, de la firma Pirulo, le voy a mostrar el departamento" y extendiendo nuestra mano derecha apretaremos firmemente la mano derecha del cliente.

Hay que preparar una visita con especial cuidado: es lo mismo que ir a comer con los futuros suegros por primera vez. No importa lo que diga la hija, pero es seguro que el candidato tiene defectos que ella no vio y es deber de los padres descubrirlos, porque seguro que le están vendiendo algo extraño.

El inmueble tiene que estar preparado para la visita. Tendrá que tener las persianas levantadas, las cortinas corridas, se encontrará razonablemente limpio. Conoceremos dónde están las luces, las llaves que abren cada puerta. Si usted no conoce la propiedad que va a mostrar, llegue antes que el cliente y gane minutos investigándola, buscando virtudes y defectos, eligiendo los mejores lugares para la charla con el cliente: no lo ponga a hablar en el pasillo oscuro, sino en el balcón con linda vista.

Trate de no hablar constantemente. No apure la visita. Espere que el cliente quiera hablar haciendo preguntas. Muchas de las preguntas que hace son automáticas: ¿cuánto paga de expensas, qué superficie tiene, qué antigüedad tiene? Y no representan el verdadero interés, sino la demostración de que conoce el vocabulario inmobiliario, poniendo una barrera a los argumentos del vendedor. No le brinde toda la información de golpe. Hay que utilizar la información para vender, no para satisfacer curiosidades.

Una vez recorrido el inmueble, habrá detectado si hay interés o no de parte del cliente. Si no hay interés, le dirá: Sr. Fulano, si aparece algo como lo que usted necesita, lo llamaré para ofrecérselo. Si hay interés, hay que crear urgencia para generar el cierre: Sr. Fulano, me parece que este departamento le viene bien, le aconsejo que decida lo antes posible, en una hora vienen a visitarlo por segunda vez los clientes que lo vieron ayer".

Es raro el caso de alguien decida una compra en la primera visita. Por eso son tan importantes las visitas posteriores. Su actitud será la de un faro en la tormenta, una infinita paciencia. Abrirá las canillas cuando alguien estire la mano. Cuando se le pregunte por los vecinos de arriba, dirá que es una pregunta muy interesante, que nadie le había hecho ya que es muy importante

saber quién vive arriba de uno, y que lo averiguará con el administrador del edificio: ha de ser gente tranquila porque no se oyen ruidos molestos.

Una estrategia válida es la de la anécdota (técnica que implica la validación por terceros, que imprime fuerza adicional). Es muy probable que la gente conozca anécdotas referentes a gente que perdió inmuebles porque se los reservaron antes y hay que refrescarles la memoria. Cuente el caso de la señora de Pereyra Iraola que dudó antes de comprar un piso con vista al río, llamó a una amiga desde el departamento que quería comprar, y mientras su amiga llegaba, los clientes que estuvieron después reservaron y se quedó sin el departamento que valía U\$S 800.000, echándole la culpa a la amiga que había llegado tarde.

El cierre de la visita es complicado. El asesor de ventas no sabe nunca en cuánto venden los propietarios, pero está dispuesto a luchar por los intereses del cliente. No pases una oferta si no tiene las condiciones por escrito avaladas por una suma de dinero, o sea si no tiene una reserva de compra.

En el caso de que el cliente ya venga con una oferta definida, con un precio determinado, le dirá que ojalá se pueda hacer la operación en el precio que él pretende, con una reserva de por medio, tal vez tenga posibilidades, aunque será difícil si no le dan un poco de elasticidad para manejar esa oferta.

La idea es que el cliente se lleve la impresión de que hará todo lo posible para conseguir que el inmueble que quiere comprar o alquilar se cierre en el precio que él pretende, pero que el propietario tiene sus propias ideas. No hay que discutir la oferta mientras no hayan dejado una reserva. Simplemente muestre que existen posibilidades, por mínimas que sean. La discusión de la oferta es posterior a la instrumentación de la reserva.

No dejar de tener presente que el cliente no compra un "producto", sino que compra soluciones, la utilidad que el producto inmobiliario le brinda, lo que el producto hace por él. No es simple. Hay que meterse en los zapatos del cliente. Es verdad que a veces, ni el mismo cliente sabe lo que quiere. Por eso, paciencia extrema a la hora de mostrar el inmueble y tratar de entender sus problemas, temores e intereses.

“Guardias” inmobiliarias

Las “guardias inmobiliarias” es una modalidad de trabajo que consiste en publicar una propiedad para su exhibición (especialmente los fines de semana), convocando a que los potenciales compradores se presenten espontáneamente y visiten el inmueble que se encuentra a la venta.

En épocas de alta demanda, las guardias suelen estar muy concurridas y es habitual encontrar al comprador entre los visitantes. Pero quienes han hecho guardias en épocas de “vacas flacas” saben lo complejo y difícil que es estar varias horas esperando, que venga “EL comprador”. De la utilización creativa del “tiempo muerto”, de la planificación de los tiempos de ese negocio y otros, va a depender en gran medida su éxito.

Traemos aquí algunos consejos de Julio Valente que aportan luz sobre este tema:

“El guardista debe manejar las técnicas de la venta profesional, tener conceptos claros de atención al cliente y tener la motivación suficiente para realizar bien su trabajo”.

“Para que tenga claridad de conceptos en la venta profesional, es importante que el corredor inmobiliario escriba un procedimiento de trabajo para realizar guardias y lo practique con sus guardistas”. Asimismo, como decíamos antes, como es habitual que los guardistas dispongan de tiempo, es importante que procesen toda la información y que hagan un registro pormenorizado de las objeciones que reciban respecto del inmueble para que puedan hacernos los comentarios y estar preparados para el futuro en lo concerniente al manejo de esas objeciones.

“Para incentivar la motivación del guardista, es importante que su remuneración no pase solamente por los viáticos, sino además, ofrecer una remuneración variable cuando un interesado termina comprando o alquilando la propiedad”.

“Otro aspecto a tener en cuenta respecto de las propiedades a mostrar es el estado de presentación en el que se encuentran. A veces son inmuebles que han sido desocupados sin que los propietarios se preocuparan por el estado en que quedaron. Pueden estar sucios, sin artefactos eléctricos, cortinas de enrollar que no funcionan, etc. Estas condiciones impiden

una normal demostración de la unidad y juegan en contra del precio que el propietario pretende por ella”.

Es conveniente que realicemos una visita de inspección previa a la realización de la guardia o visita y le propongamos al propietario un servicio de limpieza y puesta en condiciones, que será con cargo al propietario.

El procedimiento para llevar adelante las guardias es el siguiente:

- Se coordina con el propietario día y hora de la guardia.
- Se coordina con el guardista.
- Se publica la guardia.
- Preparación de material para la guardia.
 - Fichas de la propiedad (se emiten desde el portal o se preparan sobre un modelo).
 - Planilla de visitantes.
 - Encuesta de la propiedad.
 - Recibos de reservas (si se toman reservas).
 - Formulario de solicitud de búsqueda (para hacer captaciones en guardia).
 - Formulario de solicitud de tasación (para hacer captaciones en guardia).
 - Formulario de datos adicionales para locatarios.
 - Copia de los avisos publicados.
- Entrega de la llave y material de guardia al guardista.
- Realización de la guardia.
- Devolución de la llave y registros de guardia.
- Si se tomó reserva en la misma guardia, se rinde el dinero a la administración.

- Si la reserva es de alquiler, entrega al futuro locatario el formulario de datos adicionales para locatarios para tener datos completos de este y su garantía⁶³.

Contacto permanente con el cliente

La actividad de seguimiento en la oferta de venta o alquiler apunta a tomar contacto con aquellos que se mostraron interesados en el inmueble en las guardias o visitas.

Del seguimiento, es probable que surjan propuestas de los interesados disminuyendo los valores ofertados. Para aceptar una contraoferta se deben dar dos requisitos:

- Que este dentro de un rango aceptable de precio
- Que el interesado realice la propuesta mediante una reserva.

Otra actividad de seguimiento es realizar una encuesta de satisfacción de las personas que asistieron a la guardia. Esto permite:

- Medir la actividad del guardista, en cuanto a su comportamiento y respuestas brindadas al visitante. No olvidar que el guardista ejecuta su tarea sin posibilidad de que podamos realizar una supervisión directa sobre su desempeño y generalmente es una persona que no tiene un vínculo permanente con la inmobiliaria.
- Volver a conversar sobre las características de la propiedad visitada y en qué medida satisface las necesidades de búsqueda del interesado.

Esta encuesta debe ser realizada por una persona diferente del guardista y debe pertenecer al área comercial, para que tenga manejo de la argumentación de ventas.

⁶³Valente, Julio, "Proceso de comercialización de propiedades", Web Técnico Inmobiliario, 15-08-2010.

Independientemente del seguimiento de los clientes que se captan en una guardia, cada asesor de ventas debe hacer el seguimiento de los interesados con los que ha estado en contacto, para tratar de transformar a ese *prospect* en clientes.

El procedimiento de manejo del seguimiento es el siguiente:

- Se registran las visitas en una planilla de visitas por propiedad.
- Se categorizan las visitas en una escala de “muy interesado” a “poco interesado”.
- Se realiza un contacto telefónico periódico con los “muy interesados”.
- Se realiza la encuesta telefónica.
- Meta: obtener una reserva.

Manejo de objeciones

¿Qué son las objeciones? ¿Tenemos alguna técnica para tratarlas? ¿Cómo descubrimos las objeciones ocultas? Las objeciones son una señal de que el comprador está interesado. Siempre que se realice bien la calificación del cliente, es decir, que estemos convencidos de que se trata de un cliente realmente interesado y al que hemos tratado de estudiar y conocer en sus necesidades y posibilidades. Una buena calificación nos ayuda a anticiparte a las objeciones.

La principal técnica para trabajar en el manejo de objeciones es estar callado, escuchar, escuchar y escuchar, no interrumpir. Si se trata de una pareja, escuchar el doble, ya que seguramente cada uno tendrá sus propias objeciones.

Una forma nemotécnica de llevar a la práctica esta opción es recordar la sigla APC, formada por tres palabras: **Asentir** (Repítamelo; ganar tiempo para entender cabalmente la necesidad del cliente, con matices cómo: ¿Ud. lo que quiere decir es...?); **Preguntar** (Si solucionamos el tema

del... ¿Compraría usted la vivienda?); **Contestar** (Pregunte si está de acuerdo con la contestación).

Cuando hay una objeción oculta lo notaremos rápidamente, si el cliente es esquivo, si el cliente duda... Estas objeciones dificultan avanzar hacia el cierre de la operación. En esos casos, el consejo es preguntar. **Las objeciones se descubren preguntando.**

A continuación enumeramos una serie de objeciones habituales que solemos encontrar en el desarrollo de nuestra actividad profesional. Para cada una de estas objeciones tendremos que preparar una respuesta. En muchos casos, no hace falta darla en el momento, pero si estamos preparados, podremos ayudar al cliente a definir más fácilmente la compra. Veamos algunas de ellas:

“La verdad es que la casa nos gusta es lo que buscamos, pero queremos ver más casas”.

-Si me piden pensar sobre el tema un par de días y los llamo mañana y les digo que la casa está vendida, ¿pensarían que han perdido una oportunidad?

“Queremos que nuestros padres la vean antes de tomar una decisión”.

-¿Te ayudarán a pagarlo?

-Sí, necesitamos su opinión.

-Entonces, vamos a llamarlos y veamos cuándo puede verla...

“Las habitaciones son demasiado pequeñas para nuestros muebles”.

-¿Cuánto tiempo mantendrán esos muebles (living, habitación...)?
¿Cuánto tiempo mantendrán esta casa? ¿Es esa en verdad una razón para perder una casa tan buena? Silencio....

“Queremos los equipos de aire acondicionado y las cortinas incluidos en el precio”.

-Es una decisión del vendedor, yo no puedo adelantarte nada sobre este tema. Vamos a pasar una oferta por escrito y que el propietario decida. ¿Cuánto dejan de reserva? Silencio....

“Queremos ofrecer menos, creemos que está un poco alto, queremos negociar”.

-Negociar es como jugar al tenis, ¡se necesitan dos para hacerlo! Si hacen una contraoferta agresiva tal vez no logremos siquiera que el propietario lo considere. Si realmente están interesado en comprar hagan una oferta interesante... Silencio...

“Solo queremos dejar como reserva la suma de 500 dólares”.

-Comprendo lo que estás diciendo, sin embargo, si estuvieras en el lugar del vendedor, ¿qué pensarías de ello?

Cuidar la calidad de la comunicación con el cliente

La gente ya no se conforma con cuatro paredes y un techo, sus deseos mueven a las personas a buscar otros atributos como mayor confort, funcionalidad, diseño u otras formas de satisfacción que operan sobre las necesidades derivadas, sociales o de estatus. Por eso en el sector inmobiliario resultan tan importantes los *amenities*⁶⁴. Y precisamente, por la misma razón es que hay que cuidar la calidad de comunicación con el cliente.

No alcanza con comprender que quiere comprar un departamento de cuatro ambientes. Hay que imbuirse en las necesidades profundas del cliente, lo que se logra a través de una comunicación franca y fluida.

⁶⁴Woscoboinik, Gerardo, óp. cit.

La ruptura de la comunicación está bien ejemplificada por la “ventana de Gordon”⁶⁵. Según Gordon, la comunicación interpersonal puede ser retratada por dos individuos que están frente a frente, ventana de por medio y en la ventana hay una persiana.

A medida que se generan los conflictos, la persiana comienza a bajar, y lo primero que hace es tapar nuestros ojos, pero no nuestros oídos y labios. Por lo tanto, tras los primeros problemas de comunicación, las

personas siguen conversando pero sin mirarse a los ojos. Allí comienza a perderse gran parte de la riqueza de la comunicación.

Luego, si continúan los problemas, la persiana tapa los oídos. Muchas veces, en el trato con el cliente, dejamos de escuchar. Solo hablamos. Y si en algún momento hacemos una pausa, no es para escuchar, sino simplemente para tomar un nuevo impulso y seguir hablando.

Como profesionales inmobiliarios tenemos que ser capaces de tener una buena calidad de comunicación con el cliente. Ser constructores de puentes de comunicación, de caminos y senderos y procurar levantar las “persianas” que obstaculizan el lenguaje cordial y nos impiden conocer lo que necesitan nuestros clientes.

4.6 Propietario y demandante ambos son nuestros clientes

A través del ofrecimiento de productos al mercado tratamos de determinar a los clientes demandantes de cada producto que tenemos en cartera, analizamos la forma de llegar a esos clientes, para tratar, en definitiva, de solucionar la necesidad inmobiliaria del cliente que está tratando de comprar o alquilar un inmueble. A la vez, como otra cara de la misma moneda, estaremos procurando dar un buen servicio al propietario que nos ha confiado la comercialización del inmueble.

Es de suma importancia estudiar el comportamiento del consumidor. Buscamos conocer cómo las personas que componen nuestro mercado meta toman decisiones para gastar sus recursos como el tiempo (el

⁶⁵Concepto desarrollado por el Dr. Thomas Gordon.

tiempo que dedican a visitar inmuebles y a todas las etapas posteriores hasta el cierre de la operación) y el dinero (es una compra de alta implicación en la que destinan importantes sumas de capital), que son limitados, buscando satisfacer necesidades ilimitadas.

Por eso, es importante que el consumidor de un servicio sienta que recibe un valor, analizar constantemente cómo podemos mejorar, de qué manera podemos “tangibilizar” el servicio que ofrecemos a nuestros clientes.

Además, conocemos el hecho de que la prestación de servicios se ve condicionada por el comportamiento del factor humano, tenemos que apuntar a sumar a nuestros equipos de trabajo a los mejores colaboradores posibles.

Y, por último, crear valor para el usuario de los servicios, para esto debemos conocer muy bien a nuestros clientes y saber que es considerado por ellos como un valor adicional para poder ofrecerlo.

En esa creación de valor tenemos dos frentes: por un lado, el cliente propietario, y por el otro, el comprador o inquilino. Tanto el propietario como el comprador o inquilino necesitan del asesoramiento profesional y la atención personalizada del corredor inmobiliario, independientemente que en alguna etapa de proceso comercial cuente con la colaboración de alguno de sus dependientes, que en su nombre materializan servicios vinculados a la tarea del corretaje.

4.6.1 Satisfacción del cliente propietario

De acuerdo a lo que vimos antes, el corredor es la persona que se encarga de la tasación del inmueble y de todas las demás acciones de captación, del manejo de la gestión comercial en el proceso de ofrecimiento y del cierre de la operación en la etapa de negociación. Por lo tanto, es el principal responsable de satisfacer las necesidades del cliente propietario.

Como responsable del trato con el propietario, mantendrá una comunicación fluida que se materializará a través de informes

de seguimiento periódicos. De esta forma el propietario estará al corriente del día tras día de la comercialización de su propiedad. Esto es importante, pues es un gran paso para la etapa de negociación. Será muy útil que el dueño conozca el volumen de publicaciones que se realizaron, las visitas que trajeron esas publicaciones, los comentarios de los que visitaron el inmueble, las ofertas verbales que no llegaron a materializarse en reservas, etcétera. Cuando lleguen las reservas, podremos darle un asesoramiento basado en hechos acerca de la conveniencia de aceptar la oferta.

4.6.2 Satisfacción del cliente inquilino o comprador, según el caso

Por su parte, es importante la atención de los posibles inquilinos o compradores y, por tanto, satisfacer sus necesidades. Contar con información fehaciente, completa y oportuna. Con capacidad para resolver problemas, atender dudas y mantener el interés y el entusiasmo en el proceso comercial.

Saber escuchar, saber preguntar, no prometer más de lo que está a nuestro alcance, proporcionarle toda la información, ser un catálogo viviente del producto que está ofreciendo. Ser empáticos, es decir, construir un canal de comunicación donde el cliente se sienta cómodo. Esa habilidad de comunicación implica recurrir al lenguaje verbal y corporal, ejercer el arte de preguntar y manejar adecuadamente los silencios.

4.7 Ofrecimiento de productos en *tenat rep*

Si bien nos hemos extendido a lo largo de este capítulo en analizar el trabajo de ofrecimiento, cuando se nos firma una autorización de venta o alquiler y tenemos que conseguir el comprador o inquilino, también podemos encarar esta etapa cuando lo que se nos encarga es la búsqueda exclusiva de un inmueble.

Comenzaremos la búsqueda haciendo una selección de inmuebles que cumplan los requisitos exigidos por el cliente. Debemos ofrecer tanto material propio (los inmuebles que nos han autorizado) como los de todos los colegas con los que habitualmente trabajamos y comparten nuestros estándares en cuanto a que los inmuebles estén realmente en cartera (autorizados y con información actualizada).

Paralelamente, investigaremos otros canales (por ejemplo clasificados de los diarios, portales inmobiliarios, páginas web, redes de las que formamos parte, etc.), para sondear todas las alternativas de inmuebles a la venta (o alquiler, según sea la búsqueda que se nos encarga) que puedan satisfacer a nuestro cliente.

El cliente preseleccionará a partir de las fichas que les enviemos las que más se adapten a sus necesidades y concertaremos las citas para visitar las preseleccionadas. Mostraremos ventajas y desventajas de cada una de las propiedades, de la manera más objetiva posible, sin intervenir en su gusto personal.

Posteriormente, el cliente nos comunicará qué inmueble desea visitar nuevamente para decidir la compra (o alquiler). Con el listado de inmuebles que despiertan el interés de nuestro cliente, acordaremos las entrevistas para visitarlos. En muchos casos, serán visitas que habremos de coordinar con colegas que cuentan con la exclusividad de venta o alquiler de esos inmuebles.

Una vez tomada la decisión, el comprador reservará el inmueble seleccionado. Así habremos llegado al hito siguiente: la reserva, abonando en ese acto un porcentaje del valor total del inmueble. En ella figura el precio que ofrece, forma de pago, fecha de boleto de compraventa y/o escritura y otras condiciones. La propiedad no podrá mostrarse a otros potenciales compradores durante la vigencia de dicha reserva (en general 72 horas). Si el propietario no la conformara, se devolverá al comprador el monto total entregado en el acto de la reserva. Si las partes están de acuerdo, se ponen en marcha los trámites necesarios para la firma del boleto y/o escritura.

Se solicitan los certificados de inhibición y dominio de la propiedad, para conocer si existen embargos u otros obstáculos para su venta (o

alquiler) y a su vez constatar la identidad del propietario. Una vez formalizados estos trámites podrá firmarse el boleto de compraventa, donde el comprador abonará un 30% del precio total, del cual se deducirá el monto entregado en el momento de la reserva. Las dos partes abonarán los honorarios a la/s inmobiliarias intervinientes. Cabe aclarar que dichos honorarios no se modifican si en la operación participan una o más inmobiliarias. En este acto se fijará la fecha de la escritura traslativa de dominio.

El comprador podrá elegir el escribano que realizará dicha escritura, con excepción de inmuebles a estrenar u otorgamiento de créditos hipotecarios. El saldo de precio se abonará en el momento de la escritura.

4.8 Algunos casos que nunca está de más conocer

Querremos contarles tres casos reales. Los casos siempre ayudan a ponerse en los zapatos del otro. El primero, de una señora que tenía fobia a vivir en un piso 13; el segundo, el de una vecina chismosa que podría haber hecho fracasar una operación inmobiliaria y, finalmente, el caso de una familia que no quería mudarse al departamento en que había vivido una familia famosa por hechos policiales.

No le muestres el piso 13

La triscadecafobia se define como un persistente, anormal e injustificado miedo al número 13.

Existen varias versiones con respecto a por qué el número 13 es considerado de mal agüero, creencias todas tan viejas como el acto de contar. El hombre primitivo solo tenía sus diez dedos y dos pies para representar unidades, así que no podrían contar más allá de 12. Lo que hubiera más allá (el 13) era un misterio impenetrable para nuestros antepasados prehistóricos, por lo tanto, un objeto de superstición.

Muchas ciudades no tienen una Calle 13 o una Avenida 13. Muchos edificios no tienen un piso 13, sino que se saltan del 12 al 14. Esto de hecho ha traído mala suerte a practicantes de *bungee jumping* al calcular mal los metros de soga que necesitaban para arrojararse de determinada construcción, con resultados fatales. En algunos sitios del mundo, el miedo es respecto a si el día 13 del mes cae en martes. El viejo dicho reza: “martes 13, no te cases ni te embarques” (y mucho menos firmes una operación inmobiliaria); aunque en otros países lo que se evitan son los viernes 13.

Un vocero del fabricante de ascensores Otis International estimó en una ocasión que el 85% de los edificios de los Estados Unidos de más de 13 pisos evitaban el número de la mala suerte⁶⁶. Aunque, los especialistas se inclinan por justificar estas decisiones de los desarrolladores en que permite que aparezcan más altos sus edificios de lo que realmente son (un edificio de 19 piso, si se omite el piso 13, parece de 20).

Sea por la razón que fuere, quienes padecen esta fobia, muy común, sufren pánico frente a conjuntos de 13 elementos, o ante la vista del número 13. Evitan pronunciarlo y a veces se refieren al 13 como 12 + 1. Por supuesto, nunca vivirían en un piso 13. Es el caso de una clienta que se negó de plano a visitar un departamento que reunía todas las condiciones establecidas en la búsqueda por el hecho de que se encontraba en ese piso.

Conocer al cliente, es también conocer sus fobias, miedos y particularidades, para no perder el tiempo ofreciéndole algún producto que nunca llegaría a adquirir.

De por qué la discreción es una virtud

Dicen que la discreción es una gran virtud y que, en cambio, la indiscreción es como las plumas de un ave que se lleva el viento. Si luego uno quiere recogerlas, nunca sabremos hasta dónde han llegado, ni el daño que habremos hecho, ni si nos será posible repararlo.

⁶⁶Fuente: <http://gestion.pe/inmobiliaria/que-estados-unidos-siguen-construyendo-edificios-sin-piso-13-2123826>.

Había una vez, en un barrio, una señora muy dada a las habladurías y a los chismes. En el mismo barrio, una casa, recientemente refaccionada a nuevo, se puso a la venta. El dueño de la casa era un arquitecto, que había hecho la refacción del antiguo caserón de tejas para vivir con su familia, pero enviudó y decidió ponerla a la venta. El corredor sabía que el vendedor quería venderla pronto y sabía, con lujo de detalles, los motivos que lo impulsaban.

El inmueble se publicó y a las pocas semanas un matrimonio lo adquirió, ya que se adaptaba perfectamente a sus necesidades y a sus posibilidades económicas.

La operación se concretó sin problemas y el matrimonio se mudó a vivir a la confortable casa de dos plantas. El matrimonio mantuvo una buena relación con el corredor inmobiliario y siguieron en contacto, siendo su asesor inmobiliario de confianza.

Pasaron los años (más de 15) y un día, en una reunión de vecinos, la señora de enfrente, como al pasar, les contó lo que según ella eran “las verdaderas razones por las que el arquitecto había vendido la casa”. “Es que su esposa se suicidó en tu cocina”, se despachó sin más, liberando así un secreto que parecía que tenía necesidad de sacar de sus entrañas desde hacía varios lustros.

El matrimonio, ahora no tan joven, comentando la anécdota con el corredor inmobiliario, concluyó: “por suerte nosotros no le tenemos miedo a los fantasmas, pero cuídate de una vecina así, que te puede hacer caer el mejor de los negocios”.

Pasajeros de una pesadilla

Las crónicas del momento reflejaron uno de los parricidios más recordados de la prensa policial argentina. El cine tituló la historia como *Pasajeros de una pesadilla*.

La historia empieza como si fuera una escena pensada por Quentin Tarantino para su película *Tiempos violentos*: el encargado del edificio

descubre que, desde el baúl de un auto estacionado, un hilo de sangre gotea sobre el asfalto. Entonces llega la Policía y encuentra, en dos bolsas de nailon, los cadáveres de una pareja. Después la Justicia determinó que los autores del crimen habían sido los hijos varones del matrimonio.

Festearon el cumpleaños de uno de los hijos y ya en el departamento donde todos vivían, los demonios se soltarían entrada la madrugada. Los investigadores dijeron que uno de los hijos despertó a su hermano y empezaron a discutir sobre la posibilidad de matar a sus padres. También dicen que la madre, que estaba ebria, escuchó las voces, se levantó y fue hasta la cocina. Allí fue cuando la golpearon en la cabeza con una barra de hierro. Al padre, lo mataron en su cama, utilizando también el hierro y una soga.

Años después, un corredor inmobiliario toma un departamento a la venta en aquel edificio. Todo el barrio recordaba claramente quiénes habían vivido allí. Sin embargo, el corredor estaba convencido de que el trágico departamento estaba ubicado en otro piso. La zona es buena, es un piso importante, se muestra mucho. Llega una reserva, “ad referéndum” de que no sea el tristemente célebre departamento, escenario de aquella tragedia familiar. El corredor está tranquilo: “fue en el mismo edificio, pero en otro piso”.

Cuando pide el informe de dominio encuentra en el historial de propietarios del inmueble a la pareja asesinada. Obviamente la operación se cae. Moraleja: es fundamental contar con toda la información antes de comenzar con el ofrecimiento del inmueble. Es necesario minimizar las sorpresas desagradables. No dejar nada librado al azar ni a la improvisación. Es fundamental tener información completa del inmueble y del propietario. Saber exactamente todas las características del inmueble y los servicios con los que cuenta. Impuestos y tasas que paga. Si está en un edificio de propiedad horizontal, contar con el reglamento de copropiedad y con toda la información del consorcio, incluidas las liquidaciones de expensas.

Dadas las particulares circunstancias, si el corredor inmobiliario que ofrecía el inmueble hubiera pedido el informe de dominio desde

un principio, hubiese evitado ser, también él, *pasajero de su propia pesadilla*.

4.9 Cierre del capítulo

En este capítulo hemos hablado del manejo de propiedades y clientes. Una vez que nos han confiado la comercialización del inmueble, a través de la autorización de venta, tenemos que hacer el plan de comercialización del inmueble.

¿Por qué es tan importante la tarea de manejo de propiedades y clientes? Porque es la parte “visible” de la inmobiliaria. Los clientes solo perciben una parte de las acciones de marketing, solo aquellas que le son directas y fáciles de interpretar, por lo general, hechos tangibles.

Lo visible son las evidencias físicas y el personal de contacto. Resultan ser percibidas por los clientes las siguientes acciones⁶⁷:

- Publicidad, avisos y cartelera.
- Acciones promocionales.
- Elementos impresos, sobres, tarjetas, papelería.
- Personal, incluido su estilo y vestimenta.
- Espacio físico, su ambientación y amoblamiento.
- La imagen.

A partir de lo anterior, puede resultar útil formularse las siguientes cinco preguntas, que son claves para comenzar a pensar: ¿Quién?, ¿qué?, ¿dónde?, ¿cuándo? y ¿por qué? En un principio está bien ser amplio con estas preguntas, aunque con el tiempo puede que se

⁶⁷Woscoboinik, Gerardo, óp. cit.

vuelvan más específicas. Tratar de responder a estas preguntas nos ayudará a estructurar el plan de marketing inmobiliario. Siempre se puede volver a estas preguntas y ajustar en consecuencia.

- **Quién:** identifiquemos a nuestro público objetivo.
- **Qué:** especifiquemos las métricas que deseamos construir.
- **Cuándo:** determinemos un calendario para el éxito.
- **Dónde:** identifiquemos los mejores canales para avanzar con nuestra comercialización.
- **Por qué:** analizar las razones.

Una vez que descubrimos dónde están y quiénes son los potenciales clientes, seleccionar los canales que deseamos utilizar para promover nuestro negocio es el paso obligado. El grupo central mencionado de tácticas –sitio web, blog, correo electrónico y redes sociales– son todos los que se deben usar desde primer momento, pero es importante probar otras tácticas de marketing que valen la pena, como seminarios o *podcasts*, la creación de contenido de calidad para el Blog, o formatos más extensos como los *e-books* e informes.

¿Es posible vender un inmueble en las redes sociales? Parece una locura pero no lo es. Se trata de medios de comunicación al que pueden acceder usuarios de todo tipo, entre los que se pueden encontrar los interesados en una de los inmuebles que se ofrecen en cartera.

APÉNDICE: La comunicación inmobiliaria en tiempos del marketing digital⁶⁸

El marketing evoluciona día a día por los avances tecnológicos. Dado que este es un viaje de ida, en el mundo inmobiliario hay corredores que lo han entendido perfectamente y ya se han adaptado (o por lo menos están en camino) con el objeto de implementar prácticas de marketing digital.

Como es su momento se hablaba de las 4P del marketing tradicional, dentro del marketing digital podemos hablar hoy del *inbound marketing*⁶⁹ o marketing de atracción. Según la definición de Wikipedia, “esta es una técnica de marketing diseñada para enseñarle a un potencial consumidor el servicio/producto que brindamos y cómo puede beneficiarle, *antes* de que él lo compre”. Es decir, en lugar de centrarse directamente en la venta, como hace el marketing más tradicional (conocido a veces, peyorativamente, como marketing de interrupción), las empresas que realizan el marketing de atracción se dedican a informar al potencial cliente, de forma que tome a dicha empresa por una experta en el tema.

El *inbound marketing* es muchas veces comparado con el marketing relacional, el cual también se basa en la creación de una relación con el potencial consumidor, con el fin de generar relaciones rentables partiendo del estudio de comportamiento de los compradores en base al diseño de estrategias y acciones destinadas a facilitar la interacción con los clientes y brindarles una experiencia memorable. En muchos casos la administración de dicha información se realiza con los sistemas CRM (de los que ya hablamos) que conforman un conjunto de herramientas muy útiles para recolectar información de los clientes y comunicarles los beneficios y soluciones que ofrece la empresa.

Hasta hace poco, lograr que nuestros clientes potenciales nos encontraran *online* implicaba seguir los mismos parámetros impulsados durante mucho tiempo por el marketing tradicional: debíamos gastar

⁶⁸Agradecemos a Marcelo Queizan, por sus aportes para la escritura de este apéndice.

⁶⁹El término en inglés *inbound marketing* —que se traduce como marketing de atracción— fue concebido por el presidente de la empresa norteamericana Hubspot Brian Halligan en el año 2007.

mucho dinero en mensajes publicitarios, sin siquiera poder medir su efectividad y retorno de inversión.

Por otro lado, existe el llamado *outbound marketing*, que ofrece lanzar la mayor cantidad de anzuelos, con formatos y alcances distintos, con la esperanza de que una pequeña porción de personas se interese en el producto o servicio.

Bajo este formato, las empresas inmobiliarias se dedicaron a presentar una página web con sus contenidos, detallando todas las características de los productos (es decir, fotos y descripción de los inmuebles, precio, condiciones de comercialización, etc.) y, al mismo tiempo, se hicieron visibles en los **portales inmobiliarios**.

La aparición en estos portales inmobiliarios, por su condición de “buscadores referenciales”, resultaba importante, pero también insuficiente. Hay que tener en cuenta que, si se deja de pagar la inversión (esto es el anuncio), también se desaparece de dicho portal.

A partir de las limitaciones del *outbound marketing*, es cómo se generaliza la herramienta del *inbound marketing* dentro de rubro inmobiliario.

Partiendo de una realidad irrefutable que es que los clientes están bombardeados de publicidad de miles de marcas, en miles de categorías; cada vez es más difícil para las inmobiliarias diferenciarse. Lo que el *inbound marketing* propone es que las inmobiliarias dejen solo de perseguir a sus futuros consumidores como animal tras la presa y propone colocar otro mensaje frente a los prospectos. Un mensaje que ya no esté cargado de ofertas y promociones, pero sí de información que colabore con él para que pueda tomar una mejor decisión.

La idea es que cuando las inmobiliarias ofrezcan información de valor agregado a sus clientes, automáticamente se posicionarán como expertas ante ellos, y siempre los clientes prefieren comprarle a una inmobiliaria que sabe lo que vende.

Para esto pensemos en una definición más sencilla: podemos decir que el *inbound marketing* es una metodología que permite que nuestros

clientes nos encuentren en Internet y conozcan nuestros productos/servicios a través de contenido de valor y de una filosofía que condiciona la manera en que la inmobiliaria gestiona sus acciones de marketing.

En pocas palabras, podríamos decir que el *inbound marketing* consiste en una serie de técnicas de marketing dirigidas a incrementar el número de visitantes que registra una determinada página web, un blog o un perfil en redes sociales, con el fin de que acaben convirtiéndose en *leads*.

A partir de aquí, los responsables de marketing irán trabajando con esta información, con el objetivo de preparar a los usuarios para que conozcan a la inmobiliaria y acaben convirtiéndose en clientes basándose en los siguientes pilares:



1. Atraer: esta forma de publicidad se articula a través de diversos recursos y soportes *online*: web, blogs, videos, *e-mailing*, técnicas de optimización para motores de búsqueda (SEO), redes sociales, marketing, estrategias de marketing de contenidos entre otros. En cualquier caso, la clave del éxito no consiste en limitarse a llevar a cabo estas técnicas, sino en lograr coordinarlas. Aunque todas ellas son necesarias para crear un canal de tráfico orgánico cada vez más visitado, así como perfiles sociales que vean crecer su número de seguidores, su verdadera efectividad pasa por trazar una estrategia que permita trabajar todos estos aspectos conjuntamente.

A modo de ejemplo analicemos algunos de estos recursos:

Trabajar en las estrategias SEO no solo enfocándonos en ser los número uno en el ranking de búsquedas de Google (ya que suele gastarse mucho tiempo, dinero y muchas veces termina siendo algo arbitrario). La idea es enfocarse primero en satisfacer a los clientes con contenido único, confiable, educativo e informativo, y entonces los motores de búsqueda nos seguirán.

Enfocarse también en las *keywords*, optimizar los contenidos en base a esas palabras claves creando *posts* para nuestro blog u ofertas de contenido. Pensar también en cómo distribuir los contenidos a través de todos los canales de redes sociales y qué rol tendrá cada una de esas plataformas.

Cuando tenemos un blog y estamos creando contenidos, la exigencia de calidad es más alta que con otros canales porque no estamos interfiriendo la conversación, sino que la estamos creando y son las personas las que deciden si se unen o no. Por lo tanto, tenemos que hablar de los temas que les interesen, aunque, muchas veces, no necesariamente sea sobre los inmuebles que comercializamos.

En múltiples oportunidades hay que retener al usuario hablando de lo que a él le gusta escuchar y no abrumarlo con información comercial y de inmuebles.

Lo mejor que tiene el blog es la permanencia de sus contenidos. Mucho de nuestros contenidos pueden no servir hoy, pero sí servirán mañana, si están bien optimizados. No es una tarjeta o una carta que alguien tira a la basura. Son cientos (o miles) de artículos "indexados" por Google que se pueden utilizar cuantas veces se quiera. Eso constituye un enorme activo que reforzará nuestra posición como influenciadores dentro del rubro.

Pensemos en el diseño web. Aquellos que son excesivamente complejos y mal diseñados ahuyentan a los visitantes, mientras que los sitios web con buen diseño y con la capacidad de establecer credibilidad instantánea los retienen. Pensemos en aquellos sitios que nosotros mismos visitamos... ¿qué nos atrae o qué nos ahuyenta?

Otra forma de obtener tráfico es “pago por clic”. Esta es una parte de los costos de comercialización que podemos variabilizar en función de los resultados. Es una inversión publicitaria muy eficiente cuando se arman campañas bien segmentadas ya que traen prospectos al sitio de la inmobiliaria, optimizando costos.

Una cuestión más que obvia, pero vale la pena aclarar: no esperemos que el contenido, por sí solo, haga el milagro de vender. Todas las acciones de *inbound marketing* deben acompañarse con tácticas que conecten directamente a nuestros *leads* con los vendedores. El equipo comercial debe saber en qué fase se encuentra cada prospecto para que cuando lo contacten le brinden detalles puntuales.

2. Convertir: en este punto, debemos aplicar todas las técnicas necesarias, con el fin de convertir el tráfico en una base de datos para que nuestras acciones *inbound* sean efectivas. Las *landing pages*, las llamadas a la acción y los formularios pueden resultarnos muy útiles.

Una vez que tenemos identificado a nuestro *buyer persona*⁷⁰, hay que tener claro cada tipo de contenido hay generar.

El *lead* que se consigue a través de los portales inmobiliarios debería estar dentro de una de estas tres categorías:

- El *lead* que nos contacta y quiere comprar o alquilar o darnos una propiedad.
- El *lead* que está tanteando el mercado, se inscribe en nuestro sistema y pueden pasar meses antes de comprar, vender o alquilar.
- El *lead* que visita nuestra web por meses sin contactarnos pero cuando lo hace, está listo para cerrar la operación.

⁷⁰Cada inmobiliaria debería establecer cuál es su público objetivo, es decir, el grupo o grupos de personas que podrían comprar sus productos y/o contratar sus servicios o influir en las decisiones de otros para que lo hagan. Con el objetivo de elaborar un perfil claro de dichos grupos de personas, la estrategia de *inbound marketing* plantea el concepto de **buyer personas**.

Los gurúes del marketing digital dicen que a partir de la masificación de Internet los clientes toman más del 60% de su decisión de compra antes de hablar con un vendedor.

3. Cerrar: esta etapa busca automatizar dicho proceso. Hagamos un ejercicio de abstracción y pensemos que, a través de los contenidos de la web de la inmobiliaria y los distintos portales del rubro, hemos conseguido atraer a un buen número de prospectos. ¿Y ahora qué? De poco nos servirá para nuestros objetivos comerciales si no conseguimos dos cosas: en primer lugar, sus datos personales para contactarlos y, a continuación, prepararlos, educarlos y hacer que maduren para que sean más receptivos cuando reciban una propuesta comercial.

Todo este proceso, que tiene un alto componente tecnológico y de automatización a través de distintas herramientas que se encuentran en los CRM del rubro inmobiliario. A partir del uso de esas herramientas, podemos seguir cinco estrategias:

- Conversión.
- Monitorización del comportamiento.
- *Lead scoring.*
- *Lead nurturing.*
- CRM.
- Conversión: del usuario al lead. Para evitar que el usuario que hemos logrado atraer con nuestros contenidos no sea más que un internauta anónimo, con el que sea imposible establecer contacto, es necesario convertirlo en un registro o lead. Para lograr este objetivo, frecuentemente se utilizan los formularios de contactos.
- Monitorización del comportamiento: el espionaje del usuario. Existen potentes software de marketing que, de forma totalmente automática, nos pueden proporcionar todo tipo de datos del

comportamiento del usuario en relación con una web: por dónde ha entrado, tiempo de visita, links más consultados, tasa de abandono, etc. Las tareas automáticas de este tipo de aplicaciones no se limitan a un exhaustivo monitoreo de los usuarios, sino que también se realizan análisis, seguimientos, redacción de informes y otras útiles tareas.

- **Lead scoring:** orientado a conocer el valor de cada registro. Es un sistema automático de valoración de la calidad de los usuarios (leads) que toma como base la monitorización del comportamiento y los cruza con una recopilación de aquellos datos considerados más apropiados e interesantes. El resultado es una matriz de clasificación de leads en nuestra base de datos que identifica los que tienen más posibilidades de convertirse en clientes reales de productos y/o servicios.
- **Lead nurturing:** tras la monitorización del usuario y una vez efectuado el *scoring* automatizado llega el momento de, mediante el envío personalizado de *e-mails* y otras técnicas, madurar el *lead*, de prepararlo y, en la medida de lo posible, empujarlo hacia la compra. Afortunadamente para los profesionales del marketing, estos comportamientos de los usuarios en la red pueden monitorizarse gracias a la tecnología. Dos formas específicas de lograrlo son analizar la actividad del usuario en las redes sociales y realizar el seguimiento de las *cookies*, que son pequeños archivos enviados a un sitio web y que son almacenados en el navegador del usuario. Otra manera muy útil de agilizar y sistematizar este tipo de seguimiento pasa por crear reglas. Por ejemplo, si una persona lleva más de cuatro semanas sin visitar una determinada página web, los responsables de marketing pueden enviarle un correo electrónico automático, dirigido solo a ella. El objetivo es claro: generar acciones sistemáticas que permitan que un cliente potencial vuelva a interactuar con la inmobiliaria. Otro caso sería el de un usuario que entra en la web de la compañía y “retuitea” uno de sus contenidos. A partir de aquí, la empresa puede optar por enviarle automáticamente tuits que pudieran interesar a esta persona, o contribuir al fin último del *lead nurturing*: convertir los *leads* de la base de datos en clientes.

- CRM: el poder de la fuerza de ventas En las fases avanzadas del ciclo de venta, la llamada por teléfono de un comercial puede ser la acción estratégica definitiva. En esta última etapa es donde entran en juego las herramientas CRM, que en ocasiones se solapan con las herramientas de automatización. De cualquier modo, el CRM no está enfocado en el marketing, sino en el equipo comercial o fuerza de ventas, puesto que se trata de estrategias que tienen lugar en un estadio muy cercano a la confirmación definitiva de la venta o transacción comercial.

4. Deleitar: en cualquier caso, el *inbound* marketing no solo se orienta a conseguir clientes finales. También se centra en otros aspectos, entre los que se cuentan los siguientes:

- Mantener a los clientes satisfechos.
- Ofrecerles información que pueda resultarles útil.
- Cuidar de aquellos *leads* que, pese a que nunca llegarán a ser clientes (por ejemplo, por falta de poder adquisitivo).

Al ir más allá de las expectativas de los clientes existe la oportunidad de convertirlos en promotores de nuestra marca o producto. La experiencia del cliente nace desde la primera interacción cuando pasaron de extraños a visitantes de nuestro sitio, así que nuestro trabajo jamás está completo solamente porque realicemos una venta.

Hay tres pilares para el deleite de los clientes:

- Innovación: el cambio es mejor que el *statu quo*.
- Comunicación: ser personal y estar disponible para ayudar a la gente es lo ideal.

- **Educación:** informar es mucho mejor que ignorar. Construye el conocimiento de los clientes.

El deleitar se trata de cultivar relaciones y tener clientes que se conviertan en evangelistas de nuestra marca o producto. Esto significa que deberemos escuchar a los clientes, hacerles preguntas, ayudarlos a informarse y darles seguimiento. Mientras mejor sea la experiencia de nuestra audiencia será mucho más probable que compartan nuestro contenido con amigos, familia o en otras redes sociales. Como resultado, tendremos nuevos desconocidos siendo atraídos hacia nuestra empresa.

Uno de los últimos puntos a considerar es la **sincronización**. El principal reto del *inbound* marketing no estriba en las cosas que hay que hacer, sino en cómo hay que hacerlas. Para entender mejor esta afirmación, podríamos compararlo con una fábrica que, en este caso, se alimenta con contenidos de calidad y de la que, en vez de productos físicos, deben salir clientes. Y como sucede con cualquier fábrica real, si los engranajes no están bien ensamblados, el rendimiento que nos dará el *inbound* marketing no será el deseado. Por este motivo, el verdadero valor y el secreto de esta forma de hacer marketing estriba en organizar bien todas las técnicas. Algo que, sin embargo, no siempre es fácil de conseguir.

Definida la estrategia y sincronizadas las tácticas llega la hora de **medición de resultados y optimización del proceso**.

Para lograr una perfecta optimización es fundamental analizar cada paso en la metodología y así saber cómo podemos mejorar cada uno de los elementos: generación de tráfico, captación de *leads* y cierre de ventas.

- **Análítica web:** utilizar las herramientas necesarias para medir todo lo que ocurre en el proceso.
- **KPI:** definir las métricas más importantes y las que realmente interesan para hacer crecer nuestro negocio.

- **Conversión de *leads*:** este KPI es clave para conocer y cultivar clientes. Conocer a nuestros *leads* y lo que ellos necesitan en términos inmobiliarios nos permite saber cuánto están dispuestos a pagar, qué comodidades buscan, para cuándo necesitan una propiedad y, por ende, adaptar una estrategia convincente en consecuencia.
- **Ventas reales:** un buen sitio web de una empresa inmobiliaria necesita cumplir con objetivos de negocio. Este KPI nos permite conocer si la cantidad de *leads* generados es la adecuada para hacer un cierre de venta. Para ello debemos tener un buen diseño, debe ser fácil de navegar y que en la página de inicio se encuentre el *Call to Action* principal. Si nuestra página está bien estructurada e incluso es adaptable a plataformas móviles, claramente será un contribuyente clave para tener éxito en nuestro negocio inmobiliario y si no, deberemos replantearnos qué estamos haciendo mal para no dirigir *leads* calificados al sitio.
- **A/B test:** realizar test de versiones alternativas de *landing pages*, emails, llamadas a la acción, etc., para mejorar continuamente el rendimiento de las campañas.

Como cualquier otra estrategia de marketing, el objetivo final de una estrategia de *inbound* marketing es conseguir aumentar las ventas, incrementando, de este modo, la rentabilidad de la inmobiliaria.

Sin embargo, el *inbound* marketing tiene una característica que lo diferencia del resto de estrategias: permite la construcción de un canal propio de captación de clientes. Esto evita tener que depender de terceros para implementar estrategias publicitarias, ganando en independencia y permitiendo unos mayores márgenes de retorno de la inversión (ROI).

Toda esta estrategia conlleva una serie de beneficios relacionados con el aumento del número de contactos (*leads*), de las ventas y del ROI de las acciones de marketing.

Consejos *inbound* para el sector inmobiliario⁷¹

1. Sin contenido diferente, no hay atracción

Internet se mueve gracias al contenido nuevo. Replicar el contenido de otros no solo no tiene valor, sino que entrega el tráfico a los verdaderos generadores. La mayor parte de los proyectos y empresas de la industria le daban poca importancia al contenido que publicaban, siendo este el motor fundamental de la presencia *online*. Hoy, el impacto digital de una organización está directamente relacionado con la calidad del material que publica.

2. No se trata solo de rediseñar nuestro sitio

Imaginemos por un momento que Google está buscando información acerca de un tema específico. Miramos hacia una mesa de contenidos y observamos dos ofertas: por un lado una servilleta con algunas notas y por otro, un libro. ¿Cuál de los dos contenidos recomendaría primero?

Esta metáfora sirve a nuestro entender porque estamos haciendo las cosas equivocadamente. Cuando pensamos en actualizar únicamente el diseño gráfico de nuestra página web seguimos manteniendo una presencia mínima, en otras palabras, esa es la servilleta. En cambio, una empresa que genera contenido hace su blog cada vez más grande. Las inmobiliarias más grandes en Estados Unidos tienen, en promedio, una presencia de 30.000 páginas (para que vean lo atrasados que estamos en Latinoamérica). Cada una de estas páginas

⁷¹Fuente: hubspot.es

tiene la posibilidad de atraer tráfico orgánico de búsqueda, sobre todo si el contenido original es bueno. No quiere decir que las miles de páginas se generaron al mismo tiempo. Tienen una estrategia de contenido constante que agrega contenido de valor y al cabo de un tiempo, la presencia se hace mucho más amplia.

3. **Vende estilos de vida, no propiedades**

Cuando uno piensa en generar contenido, un error frecuente radica en que no hay una personalidad consistente en lo que se comunica. Si esto sucede, entonces no está clara la personalidad del concepto creativo, y por tanto, el contenido generado se diluye. Cuando una marca tiene una estrategia sólida, el contenido que genera provocará una comunidad activa, que será tu principal promoción a mediano y largo plazo. No les hablemos de lo que vendemos. Háblémosles de lo que ellos están pidiendo.

4. **Elijamos las palabras de las que queramos adueñarnos**

No podemos tener una presencia general. Quien realmente entiende cómo hacer *inbound* marketing selecciona cuidadosamente cuáles son las palabras que busca controlar. Una vez definidas, el contenido original debe estar optimizado al máximo para lograr que los buscadores privilegien su presencia y le den posición orgánica. Iniciar con dos o tres palabras o frases claves es más que suficiente.

5. **El *outbound* puede servir de apoyo**

Generar contenido y esperar a que orgánicamente funcione puede ser un trabajo agotador y hasta frustrante. Por lo mismo es recomendable iniciar campañas proactivas de soporte a la estrategia *inbound*. Una parte importante es la estrategia de *e-mails* con la que debemos tener una constancia y, además, debemos mostrar solo lo mejor del contenido que generemos. Este “empuje”, así como

cualquier otro que hagamos, debe estar directamente conectado y centralizado en la web de la inmobiliaria. Una comunidad activa tiene una base de datos que crece naturalmente con nuevos suscriptores listos para recibir más contenido de valor.

6. Convertir debe ser nuestra misión fundamental

El *inbound* Marketing no se trata de incrementar el flujo hacia nuestro contenido, sino en convertirlo efectivamente en un *lead* calificado. La conversión que tenga nuestra página cambiará de números de visitas a números de ventas, lo cual es, sin duda, el fin último de la promoción. Esta debiera ser la preocupación principal de los equipos de marketing una vez que consolidaron un tráfico constante y sostenible.

Todavía queda mucho camino por recorrer. No basta con enseñar nuestras propiedades a los clientes. Eso es lo último. Primero hay que hacerles seguimiento, encontrar lo que están buscando, satisfacer sus necesidades reales, indagar sobre el contenido que les interesa y les conviene, ofrecerles facilidades, ayudarlos a encontrar la financiación adecuada. Cuanto más pensemos en ayudarlos, más cerca estaremos de vender.

CAPÍTULO

5



5.

LA RESERVA, REDACCIÓN Y PREVISIONES PARA EVITAR PROBLEMAS

5.1 Alcance

Luego del proceso de ofrecimiento o búsqueda y habiendo hallado el inmueble que mejor satisface las necesidades de nuestro cliente, llegamos al momento de materializar una oferta por él. De acuerdo a los usos y costumbres de nuestro mercado, la oferta se materializa a través de una reserva.

Como dijimos en capítulos anteriores, dado que el mercado inmobiliario es de regateo en el que el precio de cierre de la operación surge como consecuencia de una negociación entre las partes, existe un momento en el que el comprador materializa su oferta de compra o alquiler. En la reserva señalan taxativamente el precio que estaría dispuesto a pagar.

La reserva no es otra cosa que un compromiso por escrito del demandante donde manifiesta su interés por la compra o alquiler de un inmueble bajo ciertas condiciones, avalando su oferta con una suma de dinero.

El comprador cumplirá con el compromiso de firmar el boleto de compraventa o contrato de alquiler si sus condiciones son aceptadas, o perderá la suma entregada en caso de arrepentimiento. Nosotros cumpliremos con el compromiso de transmitir la oferta al propietario, no ofreciendo el inmueble a terceros durante la negociación. En caso de concreción, el cliente pagará al corredor los honorarios acordados. En caso de que no prospere la oferta, devolveremos la suma dejada en su momento como garantía de la seriedad de la oferta.

Como dice Zunini⁷², toda la operación “está en la nebulosa hasta que se instrumenta una reserva. El camino hacia el boleto de compraventa y cobro de los honorarios tiene una parada obligatoria en la instrumentación de una reserva. Es casi tan importante como la firma de un boleto de compraventa o una escritura. ¿Qué tenemos cuando instrumentamos una reserva? El 75% de la operación. Ni más ni menos, independientemente de que cuando la hayamos tomado pensamos que la oferta no iba a ser aceptada por el propietario. ¿Cuál es la posición del comprador al dejar una reserva?: ¡Compré!”.

Si se cumple la condición, el tercero hará entrega de la reserva (depósito) al vendedor. Si el vendedor no acepta la condición, deberá reintegrar la reserva (depósito) al eventual comprador y si es este último el que no continúa la transacción porque se arrepiente, la reserva se pierde en concepto de indemnización por los daños ocasionados de su arrepentimiento a favor del vendedor.

5.2 Concepto

Es frecuente que, quien tiene intención de contratar, entregue a la otra parte una suma de dinero de poca significación en carácter de reserva a fin de que se le otorgue prioridad en la concreción del negocio.

⁷²Eduardo Zunini, *óp. cit.*

Dado que en algunos países la reserva no se encuentra regulada por la ley, por ello, en cada caso en particular adquiere una importancia superlativa la redacción del texto de la citada reserva.

Al no estar regulada por ley (la principal fuente del derecho en nuestro ordenamiento jurídico), cuando la doctrina tiene que analizar este instrumento, debe recurrir a las otras fuentes del derecho para determinar el concepto de la llamada reserva. Dichas otras fuentes son la costumbre, la jurisprudencia y la doctrina.

Ante todo, es importante aclarar que nos referiremos a la reserva que suscriben el reservante y el corredor inmobiliario (nosotros) y que queda sujeta a la posterior aceptación por parte del propietario, es decir, nos centraremos en la llamada “reserva ad referéndum del propietario”⁷³.

Sin embargo, existen situaciones en las que sin nuestra intervención, el propietario suscribe de forma directa con el interesado un documento al que titulan reserva. Si dicho documento contiene los elementos esenciales de la compraventa (objeto y precio) probablemente se dirá que lo que en realidad firmaron es un boleto de compraventa, independientemente del nombre que las partes le hayan asignado.

Habiendo hecho la citada aclaración, podemos encontrar, entonces, distintas definiciones sobre “reserva”. Veamos algunas de ellas:

“La reserva es un documento que refleja la voluntad del comprador de concluir una compra, por medio del cual se compromete a suscribir el boleto de compraventa —o eventualmente la escritura de compra, prescindiendo del boleto— proponiendo las modalidades básicas de la operación, como ser el inmueble a adquirir —y si incluye cochera, baulera, línea telefónica—, el precio dispuesto

⁷³“La reserva es un acto típicamente precontractual de los negocios inmobiliarios que posee dos modalidades diversas según cuál fuera su contenido y finalidad: la reserva pura o propiamente dicha, por una parte, y la reserva, por la otra. ... La reserva pura o propiamente dicha consiste en la entrega de una suma de dinero, generalmente de poco valor con respecto al monto de la operación, que efectúa el interesado en la compra, arrendamiento, leasing, etc., de un bien inmueble, con la finalidad de otorgar seriedad a su pretensión de concretar la operación y, especialmente, con la intención de que se le otorgue alguna prioridad en la concreción del negocio o que se transmita una contraoferta o algún otro motivo... Parecería que esta reserva se aplica y funciona cuando el negocio se gesta y celebra sin la intervención de un agente intermediario. La otra especie de reserva, mucho más común en la práctica y decididamente utilizada por los corredores de bienes raíces, constituye en verdad una auténtica oferta...” (Aspectos centrales del corretaje inmobiliario: autorización de venta, reserva y cobro de la retribución. Por Mariano Esper, Bs.As., agosto 18 de 2010 – JA-2010-III, fascículo Nro. 7)

a abonar, la forma de pago, la designación del escribano, etc. En dicha propuesta el candidato comprador ofrece llevar a cabo, bajo esas condiciones, la operación y se obliga durante un plazo breve —normalmente 5 o 10 días—, a suscribir el boleto, si es que el vendedor acepta su propuesta. Para garantizar la seriedad de su ofrecimiento entrega al corredor inmobiliario una suma de dinero... ”⁷⁴.

“La reserva pura, o propiamente dicha de compraventa inmobiliaria es aquella que sólo tiene el alcance de asegurar por un tiempo determinado que debe ser breve, que el bien que se pretende adquirir no se compromete con terceros, sobre los cuales, llegado el caso, se tendrá prioridad...”⁷⁵.

“Se puede determinar entonces a la luz de dichos principios, que a través de la entrega de la suma de dinero en concepto de “reserva” por parte del interesado, el corredor inmobiliario se obliga a darle prioridad de compra a éste sobre determinado bien, retirándolo de la oferta de venta por breve plazo, facultad que está dentro de su órbita en virtud del servicio de corretaje prestado sobre dicho inmueble a requerimiento de la parte vendedora, a quien además, debe dar aviso fehaciente de la existencia de un potencial comprador, todo ello, con el fin de posibilitar posteriormente negociaciones entre las partes en miras a concretar la operación”⁷⁶.

“La reserva constituye una oferta irrevocable y garantizada”⁷⁷. Oferta porque contiene un ofrecimiento que efectúa una parte, proponente, a otra, quien solo se obliga a transferirla al titular del objeto del contrato propuesto, con el fin de que este acepte o rechace la oferta que se le transmite. Irrevocable porque el oferente la mantiene en vigencia durante un plazo convenido, a fin de que el destinatario la estudie. Y garantizada porque el oferente no solo se compromete a no retirar la propuesta durante un plazo determinado, sino que, asimismo, garantiza la obligación que

⁷⁴Solari Costa, Osvaldo – Nota a fallo “La reserva de compra inmobiliaria” Revista del Notariado 860, pág. 327.

⁷⁵Mosset Iturraspe y Novellino (1994). *La obligación de escriturar*. Ed. La Rocca.

⁷⁶Rafecas, Daniel Eduardo. “La retención injustificada de la “reserva” inmobiliaria: ¿una conducta infiel aprehendida por el derecho penal? – LL T1999 – C, Sec. Doctrina, pág. 890.

⁷⁷Weis, Claudia – Codino, Ezequiel “La reserva ad referendum y su alcance jurídico en la práctica inmobiliaria”.

asume mediante la entrega de un bien, comprometiéndose para el caso de retiro de la oferta pese a la irrevocabilidad prometida, a indemnizar al destinatario de la oferta, autorizándolo a retener el bien entregado.

En suma, se trata de una convención no reglamentada por la legislación vigente en cada país y se basa en la obligación de mantener la oferta de venta de un inmueble determinado, durante un breve plazo, contra entrega de una suma de dinero, cuyo monto es menor al de la seña.

Es importante recordar que, como señala Godino⁷⁸, existen las reservas condicionadas. En caso de corresponder, es perfectamente posible condicionar las reservas a circunstancias tales como: aprobación de un préstamo hipotecario a favor del comprador, la venta de otro inmueble propiedad del comprador, la compra de otro inmueble de parte del propietario, entre otras circunstancias.

En todos los casos, es de suma importancia aclarar el plazo estipulado para el cumplimiento de la condición y qué sucederá si la condición no se cumple (devolución del importe al reservante sin indemnización o descuento, o, por el contrario, previsión de un descuento o indemnización que compense la espera), todo ello en virtud del principio de la autonomía y de la libertad contractual.

La falta de previsión podría traer como consecuencia problemas a las partes y también al corredor inmobiliario interviniente.

5.3 El círculo virtuoso de la reserva bien tomada

5.3.1. Llegó el momento de hacer una oferta

¿Cómo enfocamos la situación cuando estamos en el momento del cierre? Generalmente los compradores ¡no nos piden consejo sobre si ha llegado el momento de comprar el inmueble! Por eso, debemos

⁷⁸Godino, Jimena; óp. cit.

crear la estrategia que ayude al comprador a tomar la decisión de comprar y hacer una oferta.

Es necesario recordarle que el inmueble se ajusta a su motivación principal (seguridad, cercanía de la familia, prestigio, inversión, lugar de trabajo, espacio personal...).

¿Qué clase de diálogo usaríamos en esta situación? ¿Dónde? ¿Cuándo (y cómo) descubrimos dicha motivación principal?

Ayudemos al comprador a tomar una decisión haciendo preguntas que repasen las cualidades de las casas que ya han visto. Pidámosle que reflexione en cómo se ajusta cada una de las propiedades a lo que busca. ¿Qué clase de diálogo usaríamos en esta situación? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Qué clase de materiales de apoyo usaríamos?

No enseñemos a los compradores más inmuebles de los necesarios. ¿Qué haríamos si un comprador quisiera comprar la primera propiedad que le enseñamos? No enseñemos a los compradores tantas propiedades que los confunda. ¿Qué podríamos hacer para hacer una selección de inmuebles que encajen con lo que el cliente busca? ¿Qué ocurrirá si a pesar de que enseñemos una propiedad tras otra el comprador sigue indeciso? ¿Qué hará? ¿Cuándo?

Si no lo preguntamos, no lo averiguaremos. Nunca esperemos que el comprador nos diga que ha decidido comprar una de las propiedades (la mitad de las veces no lo harán). ¿Qué clase de diálogo usaremos para decirle al comprador que tiene que tomar una decisión?

Reforcemos la decisión inminente con lenguaje positivo a los compradores cuando emiten las "señales de compra". ¿Se nos ocurren algunas de estas "señales de compra"? ¿Qué reacciones que tiene la gente cuando ven algo que quieren comprar se nos ocurren? ¿Cómo podemos reforzar estas señales y ayudar al comprador a formular una oferta de compra?

Mientras enseñamos las propiedades, hagamos más preguntas y contestemos positivamente a las preguntas del comprador que indican que está interesado en un inmueble en particular. Creemos un diálogo que refuerce los comentarios del comprador y conduzcan al cierre de la transacción.

5.3.2 Los tres pasos de la reserva bien tomada

La reserva ad referendum del vendedor consiste en un instrumento suscripto entre el corredor inmobiliario (nosotros) y el eventual comprador que tiene por fin principal retirar de la venta el inmueble por un lapso corto, hasta tanto sea aceptada o no la oferta realizada por el adquirente.

Lapa⁷⁹ sostiene que las obligaciones que nacen de la reserva deben ser, conforme a su texto, de carácter unilateral, en virtud de que una sola de las partes se obliga hacia la otra, sin que esta le quede obligada; es decir que solo se compromete a cumplir con los requisitos expuestos para adquirir el inmueble el interesado en comprar, quedando condicionada la venta a la previa conformidad del titular del dominio.

Detallaremos a continuación lo que consideramos el círculo virtuoso de la reserva bien tomada, que consta de tres pasos: la toma de la reserva, la aceptación de parte del propietario y la comunicación al reservante de dicha aceptación.

El círculo virtuoso de la reserva bien tomada



⁷⁹Lapa, Eduardo. "La reserva para el corredor inmobiliario".

5.3.2.1 Primero: se toma la reserva

Es de suma importancia incluir en el texto de la reserva que esta queda condicionada a la aceptación del propietario en cierto tiempo. En ese sentido, el empleo de la expresión latina "ad referéndum" significa que el resultado definitivo del contrato queda subordinado al pronunciamiento de la parte vendedora, sin el cual no se perfecciona la citada convención.

A partir de la suscripción de la reserva ad referéndum nace un vínculo contractual entre comprador y nosotros, por lo que le debemos la misma fidelidad y trato que respecto al comitente-vendedor, y por otro lado, para nosotros surge el derecho de cobrar honorarios en caso de que la operación se concrete.

5.3.2.2 Segundo: se logra la aceptación del propietario

Si se logra la aceptación del propietario, la operación continúa su curso normal. Si el propietario no firma la aceptación, el eventual adquirente tiene derecho a que se le reintegren los importes entregados, inmediatamente y sin retención alguna.

Transcurrido el plazo previsto sin que se haya obtenido la aceptación del propietario, el corredor debe restituir al reservante el dinero entregado en carácter de reserva íntegra e inmediatamente.

El corredor inmobiliario responde por la restitución de la suma dada en concepto de reserva, si el tiempo contemplado para mantener la oferta concluyó sin que se efectivizara su aceptación.

5.3.2.3 Tercero: notificación del reservante

Ahora bien, una vez aceptada la reserva por el propietario, si el reservante desiste, pierde lo entregado. Pero si desiste antes de

dicha aceptación ¿también lo pierde? En primer lugar, tengamos en cuenta que la reserva tiene un plazo de vigencia relativamente corto (cinco, siete, diez días).

Entonces, el reservante podría retractarse de su oferta mientras que el corredor inmobiliario no se la haya comunicado al propietario. Por eso es tan importante la notificación al reservante que completa el círculo virtuoso de la reserva bien tomada.

Desde el punto de vista práctico, sigue siendo fundamental, a fin de evitar la retractación del reservante, que el propietario acepte expresamente la oferta al pie de la reserva.

Otro interrogante que se plantea es el siguiente: en caso de arrepentimiento del reservante y consiguiente pérdida del dinero entregado en concepto de reserva, ¿a quién le corresponde ese dinero, al propietario o al corredor inmobiliario?

Entendemos que el dinero le corresponde al propietario, sin perjuicio del derecho del corredor de demandar por la vía que corresponda al reservante el cobro de sus honorarios.

Sin embargo, como ya dijimos, en la reserva todo depende de lo expresamente estipulado por las partes.

En otro orden de cosas, es importante que la conformidad o rechazo del propietario figure en la reserva y tener una constancia de que el reservante tomó conocimiento acerca de la aceptación ya que una vez aceptada y puesto de conocimiento al reservante que su reserva ha sido aceptada, se convierte en una operación en firme.

¿Qué entendemos por operación en firme? Ya vimos qué sucede si quien desiste de la operación es el reservante: pierde lo entregado. Pero si quien desiste, por supuesto después de aceptar y de conocer su aceptación el reservante, es el propietario, ¿qué consecuencias produce dicho desistimiento?

Existen distintas opiniones al respecto:

- El propietario devuelve el dinero entregado de manera simple (sería un simple proyecto de contrato).
- El propietario devuelve lo que recibió más otro tanto.
- Si del texto de la reserva surgen los elementos esenciales de la compraventa (cosa y precio), estaría formado el consentimiento contractual, y el reservante, mejor dicho, el comprador, tendría derecho a reclamar incluso la escrituración.

Por eso, es fundamental el sentido que surja del texto de la reserva y por ello debe prestarse muchísima atención en la redacción.

En nuestra opinión, dado que desde que tomamos una reserva, dejamos de tener un solo cliente (el propietario) y pasamos a tener dos, como dijimos, le debemos al reservante la misma protección y lealtad que al propietario. Por eso, creemos que una solución equilibrada es disponer en el texto de la reserva, que una vez aceptada por el propietario (de manera fehaciente) se debería convertir en una seña con derecho a arrepentimiento (si se arrepiente quien dio, pierde; si se arrepiente quien recibió, devuelve lo recibido más otro tanto). En este caso, resulta de importancia haber solicitado los informes de dominio e inhabilitación antes de la aceptación expresa del propietario, o, en su defecto, condicionar al resultado positivo de dichos informes.

Muchos autores recomiendan extender la vigencia de la reserva hasta el día fijado para la firma del boleto de compraventa. De ese modo, el único que si desiste pierde es el reservante, ya que el propietario no pasa por la aceptación expresa de la reserva, sino directamente suscribe el boleto de compraventa. Se trata de un criterio válido. No obstante consideramos más conveniente seguir el derrotero del "círculo virtuoso de la reserva bien tomada" a fin de evitar inconvenientes a las partes y obviar sorpresas desagradables para nosotros, como corredores inmobiliarios intervinientes.

5.4 Estructura de la reserva

Como dijimos anteriormente, para confeccionar una reserva, deben tenerse en cuenta las condiciones particulares de la operación en cuestión. Sin embargo, es posible contar con una estructura previa a modo de guía.

Al redactar una “reserva” debemos tener en cuenta: a) sujetos, b) monto de la reserva; c) mención de que reserva es “ad referéndum” de la aprobación del propietario; d) el bien sobre el que recae; e) precio y forma de pago; f) plazo; g) honorarios del corredor inmobiliario, h) consecuencias por desistimiento; i) cierre.

En caso de corresponder, es perfectamente posible y conveniente, condicionar la reserva a distintas circunstancias: por ejemplo, la aprobación de un préstamo hipotecario al comprador, la venta de un inmueble por parte del comprador, la compra de un inmueble por parte del propietario, etc. En todos esos casos, es de vital importancia que quede bien claro el plazo de tiempo que se esperará para que se cumpla la condición y qué sucederá si no se cumple. La falta de previsión al respecto, podría ocasionar conflictos entre las partes.

Como ya dijimos, es importante que al pie de la reserva figure la aceptación del propietario.

5.5 Cierre del capítulo

A modo de repaso, haremos una somera revisión de los conceptos desarrollados en este capítulo:

¿Qué es la *reserva de compra*?

-Este instrumento es una “oferta” que el comprador realiza por el inmueble en cuestión entregando una suma de dinero, y que en tanto no sea aprobada por la parte vendedora, el negocio no está cerrado.

Importancia de tomar reservas

-La reserva genera un compromiso por parte de quien hace la oferta. Por lo tanto, una propiedad reservada tiene mayor probabilidad de que se concrete la operación de una que no lo está.

¿Conviene tomar varias reservas?

-La inmobiliaria tiene un mandato del propietario de buscar el mejor comprador o el mejor locatario. Cuando el inmueble está reservado, deja de mostrarse a nuevos interesados, la propiedad se “saca del mercado”. No obstante, hay casos en los que se superponen interesados en un mismo momento y puede darse la situación que varios deseen hacer una reserva. Cuando eso sucede, es importante que quien hace la reserva en segundo término, sepa que hay otra tomada con anterioridad y que tiene la prioridad. En caso de que la primera “se caiga”, pasará la segunda a tener la prioridad de compra.

¿Cuánto es el monto de una reserva?

-En principio, el monto total de una reserva debería ser el equivalente a un porcentaje del precio ofertado (del 3% al 5% según los usos y costumbres de cada plaza). Como esa suma difícilmente el interesado esté en condiciones de darla en el momento de tomar la decisión de reservar, se solicita una suma de dinero que tenga un significado de compromiso a no abandonarla. Podría ser un mes del precio de la locación en el caso de los alquileres, o entre 1000 y 2000 USD en el caso de una reserva de compra. Esta reserva de bajo valor deberá ser reforzada por el interesado cuando se logre la conformidad del propietario.

Condiciones de devolución de la reserva

-La reserva se toma “ad referéndum” del propietario (y en el caso de los alquileres de los antecedentes del inquilino y de las garantías). Se

devuelve íntegramente si el propietario no acepta las condiciones y/o los comprobantes que presenta el candidato a inquilino (en el caso de los alquileres) no son adecuados.

¿Cómo manejar las contraofertas? (Reserva con objeciones del interesado)

-En el caso de objeciones en el precio, el interesado puede realizar una contraoferta a través de una reserva, pero no debemos generar falsas expectativas.

-La contraoferta de un precio menor no debe sobrepasar un porcentaje prudente del valor de ofrecimiento. La prudencia del porcentaje depende del momento de mercado. Cuando el mercado está muy ofertado, el porcentaje es mayor (en torno al 10%) cuando el mercado está muy demandado, el porcentaje es menor (en torno al 3% o 4%).

-Cuando hay otro tipo de objeciones (por ejemplo con los equipos de aire acondicionado incluidos, colocar algún aditamento, hacer algún arreglo, etc.), también se tomará la reserva con esa indicación.

-Cuando hay objeciones, estas deben estar bien aclaradas en el cuerpo de la oferta antes de la firma del interesado. El valor ofertado colocarlo en números y letras.

¿Cómo se paga una reserva?

-En efectivo. En el caso de que el interesado quiera dejar una reserva con un cheque, solo será a condición de que sea cambiado por efectivo cuando se haga el refuerzo. Cuando se cobra en efectivo, se aclara en el dorso del recibo la numeración de cada billete (o se hacen fotocopias de los billetes) y se hace firmar por el interesado y lo firmamos nosotros. De esta forma, quedamos protegidos ante la presencia de billetes falsos.

¿Cuáles son los efectos principales que se generan con la reserva?

-Una vez aceptada la oferta realizada por el comprador, el efecto principal es que el inmueble es retirado de la venta. Luego, con la aceptación del propietario, se comienzan los trámites preparatorios para la suscripción del boleto de compraventa, o de la escritura, o del contrato de alquiler con el pedido de los informes de dominio de la propiedad e inhibición o inhibiciones de los vendedores en el caso de venta, y los certificado de dominio, inhibición y frecuencia de los garantes en el caso de alquiler.

¿Qué sucede si el comprador se arrepiente después de suscripta la reserva?

-En este caso, el comprador pierde la suma entregada en concepto de reserva. Por ello, antes de efectuar una oferta por un inmueble, es conveniente estar muy seguro de querer efectuar la operación.

CAPÍTULO

6



6.

NEGOCIACIÓN Y “CIERRE” DE OPERACIONES

6.1 Alcance

Del conjunto de actividades que llevamos a cabo entre propietarios y demandantes (compradores e inquilinos) durante la comercialización del inmueble, existe un aspecto determinante que conduce al éxito de la gestión: la adecuada preparación, presentación y desarrollo de habilidades para el manejo de la negociación de la oferta y la contraoferta.

En los negocios inmobiliarios es frecuente que las expectativas de las partes muestren contraposición. Por otro lado, están nuestros propios intereses, que no podemos dejar de tenerlos en cuenta, porque por más que todo profesional intente que no interfieran negativamente en el proceso de negociación, está claro que están presentes. Dentro de

estos intereses se encuentran también las presiones de nuestro propio equipo de ventas, que quiere que la operación se cierre ya que tiene intereses económicos (cobrar su remuneración).

El cerrarse demasiado en una posición o, por el contrario, ceder más de lo necesario son algunos de los problemas con los que nos debemos enfrentar. En una negociación, lo importante es ofrecer solo lo que realmente se está dispuesto a ceder. De lo contrario, corremos el riesgo de no poder cerrar la operación, o incluso, cerrándola, puede terminar alguna de las partes insatisfecha o dolida.

Por eso, nuestro rol consiste en trabajar con las partes de modo de lograr un resultado que satisfaga a ambas partes. En el proceso de negociación surgen de ambas partes objeciones a la posición de la otra. Poder ver las objeciones como oportunidades nos permitirá manejarnos con soltura y llegar mejor y más rápido al cierre.

Asegurarse transcurrir los pasos del proceso de negociación y desarrollar una metodología para la conducción de la negociación de la oferta y la contraoferta permitirán desarrollar un perfil más profesional a la hora del manejo y cierre de las operaciones.

Coincidimos con Tortorella⁸⁰ cuando dice que la expresión “cierre” si bien pretende expresar la finalización del proceso de venta con una sola palabra, es preferible denominarla “acuerdo verbal de voluntades” que refleja el logro de haber conseguido que las partes convengan una posición común. Además, por cierto, después del “cierre”, hay que seguir trabajando porque la gestión auténticamente profesional no termina allí. A esto obedece nuestro uso de comillas en la palabra cierre en el título de este capítulo.

Toda operación inmobiliaria concluye con la firma del contrato, ya sea de locación o boleto de compraventa.

Ya que al contrato de locación nos referiremos en el capítulo siguiente, en el cierre de este capítulo nos referiremos al boleto de compra venta y la escritura traslativa de dominio.

⁸⁰Tortorella, Alfredo (2011), óp. cit.

6.2 ¿Arte o ciencia?

La mayoría de los autores coinciden en que la negociación es más un arte que una ciencia, en el sentido de que no existen ni pueden existir recetas, por lo incontrolable de la conducta humana. Sin embargo, el arte de la negociación se puede enseñar, se puede aprender y se debe entrenar, partiendo de la utilización del sentido común, del conocimiento de muchos y variados campos de la psicología humana y de ciertas habilidades sociales. Todo esto, sin dejar de tener en cuenta que el negociador pisa sobre tierras movedizas, en las que resulta difícil sostenerse y mantenerse de pie.

Si bien en una operación inmobiliaria la negociación es algo permanente, denominamos con este nombre a la etapa que comienza a partir de la reserva y que concluye cuando se produce la firma de la operación. Se trata de la negociación que se plantea con los compradores (o inquilinos) potenciales, cuando llega una propuesta de compra (o locación), partiendo de las instrucciones que nos ha dado el propietario del inmueble. En la mayoría de los casos, esta etapa se caracteriza por la existencia de intereses contrapuestos entre el vendedor y el comprador, generados por las posiciones desencontradas de estas partes involucradas en la operación.

Señala Tortorella⁸¹ que la negociación inmobiliario no es un acto instantáneo, sino un verdadero proceso de negociación.

Es interesante ver cómo ha evolucionado esta disciplina y tratar de aplicar esta evolución a los procesos de negociación en el ámbito inmobiliario.

En primer lugar, no hablamos tanto de “resolución” de conflictos sino de “conciliación” entre las partes implicadas. Aun cuando no podamos solucionar el tema de fondo, lograr el cambio de actitudes es un gran paso para que el interés cooperativo sustituya al interés egoísta.

Otro cambio importante es no conceder tanta importancia a la “ganancia”, para dársela a la “relación”. De hecho, todo vendedor —y por cierto los inmobiliarios lo somos— es también un buen amigo de

⁸¹Tortorella, Alfredo (2011), óp. cit.

las relaciones. Y dentro de las relaciones, se habla más de relaciones personales que de relaciones funcionales. Las empresas tenemos la enorme oportunidad de generar relaciones más personales, genuinas y duraderas con nuestros clientes.

El tercer aspecto es pasar de considerar a la negociación como un “acto”, a considerarla como un “proceso”. Estos cambios de paradigma en la negociación llevan a que todo el proceso lo iniciemos con estas ideas en la mente:

- No debe haber ganador ni perdedor.
- Negociar no es imponer nuestras ideas.
- Ceder no es perder.

6.2.1 Usos y costumbres

Es importante tener en cuenta los usos y costumbres de cada sitio al encarar los procesos de negociación. Esto debido a que la negociación supone toda una carga cultural que varía de región en región. Hay mercados que son típicos mercados de regateo. En el mundo árabe, comprar una alfombra sin discutir el precio puede ser tomado como una descortesía. Comprar sin argumentar, sin regatear y sin poner objeciones constituye un menosprecio en algunos lugares. Por eso, es importante prestar atención a los usos y costumbres que están enraizados en las culturas. Desconocerlos es afectar el proceso de negociación.

Todo buen negociador debe saber contextualizar adecuadamente los procesos de negociación.

6.2.2 ¿Cuánto cuesta un paraguas?

Es típico, en la ciudad de Buenos Aires, que en los días de lluvia, aparezcan en las esquinas céntricas vendedores de paraguas, aprovechando la oportunidad de vender dicho artículo a quienes

están obligados a caminar en esas circunstancias climáticas, sin poseer el dichoso protector ante el agua.

Ese era el caso de un hombre que por cuestiones laborales, tuvo que desplazarse por el centro, en un día muy lluvioso, y sin paraguas. Por precaución y para evitar quedar empapado, se acercó a un muchacho que tenía dos tipos de paraguas, unos más largos que otros, de precios distintos. De eso se enteró al preguntarle. Intentó sacar algún provecho y obtener descuento pese a lo adverso de la situación, el muchacho lo miró a los ojos, y de modo directo y sin dudar, le respondió: “Un hombre vestido así, con saco, y casado, ¿me pide un descuento por un paraguas?”.

La sorpresa, el impacto, fue tal, que sonrió ante la respuesta del vendedor, y le pagó sin hacer ningún comentario. Casi con el deseo de que ningún conocido haya sido testigo del diálogo: *un chico le había dado más de una lección de venta y negociación.*

En un instante, reconoció su necesidad y situación de compra, tipo de cliente, manejó una objeción, eludió con elegancia el pedido de descuento en el precio, sin conceder nada respecto a este, demostró capacidad en la comunicación, transmitiendo sus ideas con claridad y amabilidad.

Queremos compartir algunas reflexiones a raíz de esta anécdota, que pueden ilustrar aspectos de la venta, la negociación y el manejo de los precios:

La necesidad y la urgencia: todo producto y servicio representan la solución que aportan en determinada circunstancia. Pero el valor no está dado solamente por esto, sino que, además, la situación de compra, la circunstancia, la necesidad sobre dicha solución tienen gran importancia a la hora de tomar la decisión.

Por eso, tenemos que conocer este aspecto con antelación, obtener información sobre las circunstancias del otro, para un manejo adecuado de la situación, de modo de no caer en respuestas automáticas y prefabricadas.

¿Manejamos esas variables? ¿Las conocemos? ¿O somos presa fácil de nuestra propia necesidad y urgencia?

El valor percibido: ¿vale lo mismo encontrar una bebida refrescante en un lugar desierto, que en una playa poblada con diferentes opciones?

El valor percibido, en función del contexto, como el descripto en el punto anterior, es definitorio para saber cuánto cuesta algo. Es otro aspecto para considerar, para no estandarizar precios, y así maximizar beneficios.

¿Cuánto saben nuestras empresas sobre esta cuestión y lo aplican? Es típico manejar costos y porcentajes de supuestas ganancias aplicados por igual a todo, sin embargo, perdemos de vista aspectos sensibles como lo descripto. Nuestro vendedor se hallaba en el momento y lugar justo, ¿hacemos lo mismo para captar y fidelizar clientes?

Quién tiene el poder: ¿el cliente tiene razón? ¿Alguien tiene razón? ¿O se trata de comprender las razones de cada uno? ¿Quién maneja la entrevista? Nuestro vendedor de paraguas, intuitivamente, lo sabía: el que pregunta maneja la entrevista. Ante el cuestionamiento de precio, supo desbaratarlo con una pregunta simple, producto de la observación: “un hombre vestido así, con saco, y casado, ¿me pide un descuento por un paraguas?”.

Preguntar es la habilidad más importante, fruto de la cual personalizamos la relación y encontramos vías de acercamiento con los clientes. ¿Saben indagar nuestras empresas? ¿Conocen sus clientes? ¿Los observan y “espían” en sus modos de compra y uso? En el ejemplo, el vendedor utilizó sus sentidos para sacar conclusiones sobre su potencial cliente, y las aplicó en el momento oportuno.

Conocer al cliente: esto deviene del punto anterior. Ante el cambio de época que vivimos, con la velocidad que se producen los hechos, la horizontalidad de las relaciones, el funcionamiento en red, no nos podemos dar el lujo de ser ciegos y desconocer

al cliente, debemos conocerlos uno por uno, y construir trajes a medida, siendo flexibles. En el ejemplo, se hace evidente cómo en segundos registró la vestimenta y situación "civil", para relacionarse y construir argumentos válidos. ¿Nos entrenamos en estos temas?

Observar, construir argumentos personalizados, nos permitirá generar relaciones en el tiempo, en una época donde la lealtad depende de factores que controlamos cada vez menos.

Ley de escasez y variedad: es una regla de las negociaciones. Quien las logre usar en su favor, tendrá más chances de verse favorecido en un proceso de negociación. La percepción de valor, el deseo sobre un objeto, está relacionado con la idea que nos hacemos respecto a si es escaso, y la variedad y posibles opciones que tenemos en una situación determinada.

Tener información sobre estas cuestiones es clave. El vendedor de la anécdota lo hizo valer: aunque había otros en diferentes esquinas, supo sacar provecho de una necesidad.

Las empresas, se generan condiciones que les permitan mejorar su situación manejando a su favor la escasez y la variedad, ¿o son pasivas ante la urgencia y las condiciones que ponen los otros?

Manejo de objeciones: las objeciones, las diferencias, las excusas, la resistencia a comprar y pagar, son moneda corriente. Enojarnos con ellas no aporta, nos hace vulnerables y perdemos capacidad competitiva. Un cliente necesita sentirse importante, reconocido, y el manejo de conflictos y objeciones es central para lograrlo.

Con delicadeza y firmeza, nuestro actor supo resolver un planteo e inhibir nuevas dudas. Pero, en general, ¿cómo administramos las diferencias? ¿Somos eficaces, sabemos anticiparlas, preservando la relación en el tiempo?

Es una tarea del conjunto de personas que tienen contacto con el cliente. La habilidad de negociación es fundamental como herramienta de gestión y cuidado de las relaciones comerciales, que son un capital difícil de conquistar y fácil de perder.

¿Cuánto vale un paraguas? Hacer política de precios, saber segmentar según criterios que permitan maximizar beneficios a partir de conocer los clientes, sus modos y circunstancias de compras, es clave para crecer y ser rentables. ¿Lo hacemos? ¿Lo ponemos en práctica? Más todavía, ¿sabemos del tema? ¿O nos dedicamos a trabajar en piloto automático, y, a los sumo, a ser uno más que entra en la guerra por el precio más bajo, y por lo tanto, estar más cerca de dejar de ser competitivos y desaparecer? ¿Agregamos valor como empresa, o somos uno más?

Conocimientos y criterios que provienen del neuromarketing y la venta relacional son un aliado poderoso para mejorar la performance empresarial, no ser ciegos y perder oportunidades, manejándonos con metodologías sin vigencia.

Los desafíos del contexto, siempre incierto, nos obligan a repensar nuestra gestión. Muchas de las preguntas aquí planteadas, y otras, tienen respuesta. Tenemos disponibles técnicas y herramientas nuevas en las que entrenarnos, para mejorar las habilidades del conjunto, crecer con inteligencia y ser sustentables en el futuro.

6.3 El proceso de negociación inmobiliaria

Este proceso se caracteriza, en la mayoría de los casos, por la existencia de intereses disímiles, generados por las posiciones y pretensiones desencontradas que plantean las partes involucradas en la operación. Al encarar una negociación, las partes declaran aspiraciones que, por lo general, están contrapuestas.

Estos intereses se generan a partir de diferentes lectura que cada parte hace respecto a su inmueble (que por otro lado, suele ser un juicio enormemente subjetivo).

El propietario espera que le reconozcan una compensación económica por todos los recuerdos personales y familiares asociados con el inmueble que está vendiendo.

En el comprador afloran sentimientos encontrados como deseos de progreso, proyectos a concretar, miedo al futuro, etcétera y, por lo tanto, puede pretender corregir por riesgo, proponiendo un precio bastante menor del que se está pidiendo.

Esto provoca reacciones de inseguridad que se expresan en la desconfianza del comprador con respecto a si está pagando el precio justo, y las dudas del vendedor con relación a si el valor acordado es el adecuado. Tales reacciones son explicables si partimos de las naturales expectativas por pagar lo menos posible por parte del comprador y cobrar lo máximo admisible por parte del vendedor.

Sin embargo, puede ser que las verdaderas necesidades de ambas no estén en realidad tan desalineadas. Allí aparece nuestro ojo clínico para armar una estrategia que permita que ambas partes salgan favorecidas del proceso de negociación (estrategia ganar-ganar).

Esto se debe a que muchas veces las posiciones planteadas por comprador y vendedor son una exteriorización incompleta y engañosa de sus verdaderos intereses. Nuestro valor agregado consiste en acercar a las partes, tender puentes, para que la operación termine concretándose.

Como suele ser de uso y costumbre en el mercado inmobiliario, la oferta de compra realizada por un interesado se plantea sobre la base de un precio de menor cuantía que el solicitado por nosotros. Es por esta razón por la que, si bien las partes tienen los intereses alineados, es decir, que ambos desearían concretar la venta, en esta etapa de la cadena de valor se encuentran asumiendo intereses contrapuestos. En este momento resulta de suma importancia lograr una armoniosa labor por nuestra parte con el fin de arribar a una exitosa comercialización.

“No habría tratos comerciales si no fueran ventajosos para las partes interesadas. Desde luego, lo mejor es hacer un negocio tan bueno como lo permita la propia posición al negociar. El peor de todos los resultados es el que se obtiene cuando, por exceso de codicia, no se cierra trato alguno y una operación que podría haber convenido a ambas partes no se consuma”.

Benjamín Franklin

Tenemos que trabajar para tener claro por qué el vendedor quiere vender. Hasta dónde puede y quiere bajar el precio. Y también tener un conocimiento amplio del comprador (a quien, en general, conocemos desde hace menos tiempo). Su urgencia, sus necesidades, si tiene un plan B (otro inmueble que le haya interesado casi tanto como este).

Es imprescindible conocer las necesidades de ambas partes para saber si están efectivamente contrapuestas y cuáles son los márgenes que tenemos para negociar. Un buen consejo para explorar estas necesidades es escuchar activamente y formular las preguntas adecuadas.

6.3.1 La oferta inicial del comprador

La reserva es el hito inicial con el que comenzamos esta etapa. El cliente nos ha dejado una suma de dinero que demuestra la seriedad de su oferta. Es razonablemente esperable, en un mercado caracterizado por el regateo, que esta oferta inicial sea mejorada en el futuro. Las reglas de la reserva nos indican que en el caso de que el vendedor acepte los términos y condiciones de la reserva, el comprador se presentará a firmar el correspondiente boleto de compraventa, o, si se arrepiente durante la vigencia de su oferta, perderá el monto entregado en el momento de la reserva, que quedará para el vendedor en concepto de indemnización.

En caso de que finalmente no prospere la oferta y no haya contraofertas que satisfagan al vendedor, el monto entregado como reserva será devuelto a quien realizó la reserva en forma inmediata.

Nosotros nos comprometemos, a partir de que recibimos la oferta inicial, a dejar de ofrecer el inmueble al mercado por todo el lapso de tiempo en que esté vigente la negociación. Solo cuando se hayamos comunicado fehacientemente que la oferta no ha prosperado y este no la mejore, podremos volver a ofrecer el inmueble a otros potenciales compradores.

En este proceso, somos el intermediario entre el comprador y el vendedor. El comprador se decidió por ese inmueble luego del proceso de búsqueda (tal vez haya invertido varios meses visitando decenas de otras propiedades), hizo su oferta inicial que seguramente podrá mejorar y ahora espera una respuesta.

El vendedor requiere de nuestro trabajo desde que se produce el contacto inicial, pasando por el proceso de captación y luego durante la etapa de ofrecimiento al mercado. Para ambos es una decisión importante, probablemente sea el principal activo para cada una de las partes.

Hay que prepararse para encarar la negociación. Tenemos que tener claro los intereses de cada parte y tratar de trabajar para acercarlos y llegar al cierre de la operación y al acuerdo final. Como dijimos, la negociación es un proceso complejo e inestable que debemos preparar cuidadosamente.

Necesitamos tener claro lo que cada parte desea. Debemos descubrir qué es esencial y qué es deseable pero no esencial, y encontrar aquellos aspectos de su oferta que son puramente accesorios, donde puede ceder rápidamente.

Nuestro análisis necesita distinguir con claridad las siguientes cosas: qué va a aceptar la otra parte, qué no va a aceptar, la fuerza de sus demandas para cada tema, y la probable área de acuerdo.

Tendemos a pensar acerca de la compra y de la venta como de dos transacciones distintas. Incluso llegamos a considerarlas opuestas entre sí. Sin embargo, si se las mira objetivamente, se comprueba que comprar y vender constituyen una misma transacción. Simplemente la vemos desde distintos ángulos, el del comprador y el del vendedor (lo mismo es válido para el alquiler).

6.3.2 La respuesta del propietario

Hay vendedores que por su estilo comienzan respondiendo con un “no” rotundo a la oferta recibida. Es importante que sepamos justipreciar el alcance de ese “no”.

Otros, pedirán más de lo que realmente quieren, con un planteo duro y una contrapropuesta inamovible (que en realidad nunca es la última). Muchas veces, en realidad lo que están haciendo es tanteando el terreno. Hay que ejercitar la paciencia, ser persistente y no dejarse confundir por la dinámica de la negociación.

Desde el rol de intermediarios, hace falta tener una gran empatía y ponerse en el lugar del vendedor. Al vendedor lo asaltan las dudas: el precio, el impacto emocional que implica tomar decisiones a las que no está acostumbrado ¿Qué hago si vendo?, ¿encontraré lo que quiero?, ¿estaré vendiendo bien?

Enorme cantidad de dudas que inicialmente afloraron antes de entregar el inmueble en venta y que ahora, ante la posibilidad de consumación, arremeten con gran fuerza.

Tenemos que disipar todo tipo de dudas lo más rápidamente posible. La venta ya se había decidido cuando la propiedad se autorizó, tema que en esta instancia hay que recordar, reconocer y recalcar.

Por otro lado, tenemos que dotar de elementos para ayudarlo a tomar la decisión: el vendedor tiene que tener la seguridad de que se ha hecho lo posible para obtener un precio justo por lo que se vende, seguridad que se obtiene por la cantidad de publicaciones, los clientes que visitaron el inmueble y que no lo compraron, el tiempo que hace que el inmueble está en venta y la comparación con lo que hay en oferta en el mercado.

Si en un lapso prudencial, varias personas visitaron el inmueble y ninguna hizo una oferta, la propiedad no era tan fácil de vender. Si en ese momento aparece un candidato, no hay que desperdiciar una oportunidad como esa. Tal vez el comprador pueda mejorar

su oferta. Habrá que ver hasta dónde se puede tirar de la cuerda...

Resulta fundamental tener un parámetro de “cuánto vale la pena la negociación” para cada parte. Se denomina MAAN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado), y se refiere a la alternativa que le queda a las partes en caso de que no se cierre exitosamente la negociación.

6.3.3 La contraoferta

Ya hemos dicho que es importante tener en cuenta los usos y costumbres de cada mercado y recordemos el mercado inmobiliario es de regateo. Por eso, no nos ha de extrañar un negocio en el que haya una sucesión de ofertas y contraofertas.

Los que realmente se benefician si negociamos bien son sus clientes. Es por eso por lo que tenemos que desarrollar nuestra capacidad de negociación. Porque, como decía Franklin en la frase citada, el peor de todos los resultados es que no se cierre trato alguno, cuando la operación podría haber resultado conveniente para ambas partes.

En una negociación de compraventa de inmuebles, el tema central es el precio. Hay que trabajar sobre el máximo que puede pagar el comprador, para llegar a ese mínimo aceptable por el vendedor y que finalmente se acerquen las partes hacia un acuerdo.

Para eso cumplimos una función vital. Somos las antenas que trabajan sobre el terreno, alimentando de información a ambas partes. Gracias a nuestro trabajo, se irán otorgando concesiones de un lado, con sus contrapartidas del otro.

Nuestro objetivo será lograr un ambiente de negociación provechoso de confianza y contribución. No somos responsable de la oferta que hace el comprador, aconsejaremos al vendedor, si este lo pide. Y será el vendedor el que tome la decisión.

6.3.4 El cierre de la negociación

Esta fase suele ser breve, se produce cuando las partes se dan cuenta de que la frase “esta es nuestra última propuesta” ya no es un simple ardid, sino que realmente es un ultimátum. Se trata, por tanto, de una cuestión de percepción: se dan cuenta de que han arribado a un punto en que llegan a un acuerdo o no hay operación.

Es obvio que el objetivo de toda negociación consiste en llegar a un acuerdo, pero no a un acuerdo cualquiera, sino al mejor acuerdo posible para ambas partes. La forma de cierre más frecuente implica acabar las negociaciones ofreciendo alguna concesión para conseguir el acuerdo.

6.3.5 El acuerdo

Como dije antes, el proceso de cierre se centró en el precio del inmueble. Tal vez haya habido alguna condición especialmente significativa para alguna de las partes, por ejemplo, la forma de pago, la fecha de entrega, etcétera. Ahora que está cerrada la operación, hay que trabajar para instrumentar el acuerdo y los detalles que terminen de materializar la firma de la operación⁸².

a. La aprobación del boleto de compraventa⁸³: enviaremos a las partes una propuesta de boleto, según el modelo que habitualmente utilizamos y contemplando las cláusulas especiales que se acordaron en el proceso de negociación. Cada parte consultará a su escribano o abogado de confianza. A partir de las modificaciones que introduzcan las partes, se llegará a la versión definitiva.

b. Solicitud de los certificados de dominio y de inhabilitación: es necesario antes de la firma del boleto de compraventa contar con los certificados de dominio y de inhabilitación. El informe de dominio es un trámite que se realiza para conocer la situación jurídica de un determinado inmueble a partir de su número de inscripción. Nos

⁸²En toda América Latina existe la figura del Notariado Latino, por lo cual si bien pueden variar los nombres con los que en cada país se conoce a los instrumentos jurídicos, las operaciones se realizan siguiendo los mismos pasos.

⁸³En otros países, también se conoce como “promesa de compraventa”.

informa los titulares reales de un bien inmueble y si la propiedad se encuentra embargada, hipotecada o afectada por otros gravámenes. Se solicita con la matrícula (F.R.), unidad funcional y ubicación de la propiedad. El informe de inhibición nos brinda la libre disponibilidad de los bienes de una persona. Se solicita con el nombre completo, apellido y documento de identidad.

c. La entrega de documentación al escribano: es recomendable, antes de la firma del boleto, enviar al escribano una copia del título de propiedad, copias de las facturas de servicios sanitarios y alumbrado barrido y limpieza. Es recomendable que el escribano prepare facturas pro forma con los gastos que tendrán que soportar las partes.

d. Fijar el lugar, la fecha y hora para la firma: hay que concurrir con los ejemplares de los boletos para la firma, las facturas y los recibos correspondientes por los honorarios. Enviar antes una minuta con el dinero que tienen que llevar las partes para abonar cada rubro. Respecto al lugar, de acuerdo a los usos y costumbres, es habitual que proponga el comprador el lugar de firma del boleto y el vendedor, el lugar de la escritura. Igualmente, esto es conversable.

e. La firma del boleto de compraventa: es un momento de tensión, pero que en la mayoría de los casos se resuelve con amabilidad y humanidad. Leeremos el boleto de compraventa en voz alta y explicaremos lo que consideremos necesario para que la gente entienda lo que está firmando. Una vez leído, haremos contar el dinero, entregaremos los recibos de los honorarios y pasaremos el boleto para que lo firmen las partes. Entregue en una carpeta o sobre los boletos, los recibos y toda documentación necesaria.

6.4 Recomendaciones para el proceso de negociación

a. **Saber escucharlas necesidades de los clientes**: satisfacer las expectativas de las partes. Construir confianza y respeto. Pensar lo que vamos a decir. Saber manejar los tiempos y los silencios.

b. Saber preguntar: hacer preguntas concretas. Estar informados. Hablar con otras personas para asesorarnos. Conocer los deseos, intereses y necesidades de las partes y luego centrarnos en el tema del precio.

c. Evitar la manipulación, las alabanzas y la adulación: la manipulación tiene muchos rostros, es todo un vestuario de disfraces y cuenta con muchos recursos. Con alabanzas y adulación se puede lograr un control importante sobre los demás. Sin embargo, estos recursos lo que demuestran es falta de imaginación para encontrar la manera de ser a la vez honestos y amables.

Estos recursos debemos reemplazarlos por el auténtico aliento y apoyo, que nos ayuden a manifestar esas cualidades humanas profundas que podrían ser de valor para todos.

d. No recurrir a la mentira y al engaño: se puede creer que mentir siempre implica una distorsión activa de la verdad. No tiene por qué ser así. También se puede mentir reteniendo información necesaria o presentando la información de manera tal que se pueda lograr un resultado anticipado. Si la persona que ejerce el poder de dominación revela una vulnerabilidad específica, puede presentar hechos que afecten ese sentido de vulnerabilidad.

La exageración también es una variante útil de la mentira y el engaño. Esto está popularizado con los procedimientos legales, especialmente cuando ganar prevalece sobre el interés de hacer justicia. Aunque son manifestaciones sofisticadas y sutiles de la mentira, no por eso son menos mentira.

Hay gente que dice: "algunas mentiras están bien, porque mi intención es buena".

La confusión con relación a los medios y los fines es una de esas realidades morales irritantes que nunca se agota. Incluso nos obnubilamos con las mentiras. Creemos que con mentiras somos capaces de abrirnos paso hacia un bien superior.

Es difícil trazar ese límite con las mentiras; una vez que comprometemos nuestro sentido de la verdad, nunca podemos rescatarlo en forma completa. Podemos recuperarnos, pero no rescatarlo plenamente.

Esto daña la confianza. Primero perdemos la confianza de los demás, luego perdemos la confianza que pudimos haber tenido en nosotros

mismos. Nunca podemos recuperar completamente la credibilidad con los demás. Luchamos por recuperarla en nosotros mismos. Las mentiras también se van sumando.

Uno generalmente necesita una colección de mentiras para sostener la primera y, pronto, la telaraña de falsedades es tan compleja que no podemos salir del laberinto. Con el tiempo, parece virtualmente imposible volver a la verdad de la situación.

e. No atacar ni amenazar: a pesar de ser tan habitual, es poco recomendable sacar a luz las flaquezas de los demás y utilizarlas para reducir su credibilidad.

f. Trabajar constructivamente: todos llegamos a la negociación ignorantes en algunas dimensiones, informados en otras. Esto no es algo sorprendente, sino un comentario sobre la condición humana. Lo importante es trabajar constructivamente para alcanzar el objetivo que nos hemos propuesto. Ser educados, solidarios, dedicados y atentos.

6.5 El decálogo de la negociación

Capitalizando la experiencia de Alejandro Zamprile⁸⁴ en materia de negociación, podemos enunciar diez principios rectores para negociar eficazmente.

1. Satisfacer necesidades más que deseos.
2. Conocer y usar tu poder real, teniendo en cuenta el de la otra parte.
3. Posicionarse adecuadamente en el espectro competitivo-colaborativo.
4. Establecer aspiraciones elevadas pero razonables.

⁸⁴Zamprile, Alejandro (2000). *Decálogo para una negociación eficaz*. Pilar: Nota técnica del IAE.

5. Desarrollar una estrategia de concesiones.
6. Administrar la información.
7. Gestionar la relación interpersonal.
8. Gestionar el uso del tiempo.
9. Realizar una adecuada preparación previa.
10. Realizar un balance de la negociación para capitalizar lo aprendido.

Las habilidades de negociación son fundamentales en los negocios inmobiliarios. Sin embargo, muy pocos desarrolladores se capacitan en esta área.

Un arquitecto comentó: "En la facultad de arquitectura se olvidaron de explicarme una dimensión que, por suerte, ya he aprendido: estudiamos el frente, la profundidad, el ancho, hasta vimos algo del tiempo, pero no nos hablaron de la dimensión dinero. Cualquier decisión de un arquitecto en un proyecto afecta la *dimensión dólar* y, sin embargo, no figura entre las premisas de la universidad".

Antes de que el dinero mueva los engranajes de la maquinaria productiva, es aconsejable que haya mucha comunicación y negociación para que se maximice el valor de ese intercambio entre el dinero y lo que se da a cambio.

La regla de oro del ambiente de la negociación reza: "a mayor comunicación mejores acuerdos". También en el marketing, el principio consiste en detectar las necesidades insatisfechas del mercado. Es decir, básicamente un proceso de comunicación previo a la producción: se "negocia" con los consumidores lo que se les va a dar a cambio de su dólar para beneficio de ambos.

El negocio inmobiliario comenzó tarde a reemplazar su enfoque hacia la producción por un enfoque hacia el mercado. Las empresas de consumo masivo llevan décadas de ventaja utilizando estas técnicas. En el mercado inmobiliario todavía no las adoptamos del todo. Aún estamos lejos de un cambio total en esa dirección. Una de las evidencias es la baja presencia de materias de negociación en los cursos para el sector.

Y, sin embargo, no caben dudas de que en el proceso completo de un desarrollo inmobiliario se llevan a cabo infinidad de negociaciones y trabajos en equipo.

De la calidad de esas intervenciones depende el resultado final. Y, de la misma manera que se ignoraba el factor dinero al enseñar arquitectura, se ignora el factor calidad de negociación al perfeccionar a los desarrolladores.

Es fundamental, ahora, definir a qué nos referimos con “negociación”. Algunas personas todavía ven la negociación como un enfrentamiento del que salen ganadores y perdedores.

Nosotros preferimos la idea de un encuentro donde se crea valor para beneficio de ambas partes y se mejora la relación, al tiempo en que todos salen ganando más de lo que ocurriría en un enfrentamiento. Suena idealista pero, día a día, se verifica como una posibilidad real que no debe desperdiciarse.

La sinergia hace posible también derrocar otro mito: se puede obtener mayores resultados y tener al mismo tiempo mejores relaciones.

No todo es distribuir valor, sino que se puede ampliar el pastel antes de cortarlo. Un desarrollo inmobiliario en el que intervienen tantos factores, disciplinas y personas ofrece el ámbito ideal para aplicar este lubricante que todo lo facilita: la negociación creativa.

No nos enseñaron a hablar en la universidad, sin embargo, es la actividad que más realiza el desarrollador. No hace la investigación de mercado, no se ocupa de los asuntos legales, no calcula las estructuras, no pone un ladrillo sobre otro, no diseña, no pone su dinero, no capacita vendedores, no decora la unidad modelo...

El trabajo del desarrollador consiste en coordinar a los que lo hacen. Ya sea que lo llame así o no, su principal misión es negociar. Es decir hablar. Es bueno que lo haga bien... antes y mejor que el dinero⁸⁵.

En el sector inmobiliario, frecuentemente hay que negociar: con el propietario, desarrollista o estudio que nos dará el inmueble para alquilar o venta; con los medios de comunicación que van a publicar la propiedad, y también con los compradores potenciales, cuando llega una propuesta.

La negociación es una forma de establecer acuerdos, cuando dos o más personas tienen algunos intereses en común, pero también algunos intereses opuestos. En la negociación tradicional, basada en la posición que tiene cada uno, hay un enfrentamiento de voluntades y cada parte trata de forzar a la otra para que acepte su postura.

El método de Harvard, en cambio, establece la necesidad de comunicarse y buscar en forma conjunta la solución que más satisfaga los intereses de ambos. Una de sus premisas es que resolver el problema de la otra parte, está vinculado a resolver el problema propio. Se basa en principios o intereses, y propone decidir los problemas según sus méritos o valores, y buscar ventajas mutuas siempre que sea posible. Además, plantea que cuando haya conflicto de intereses, el resultado se base en algún criterio justo, independiente de la voluntad de las partes.

Tomemos un caso clásico en el rubro inmobiliario, como ejemplo: un propietario que desea vender su unidad a un precio mucho mayor de lo que vale. En la negociación según "principios" hay que:

- **Preguntar para qué.** Es importante saber cuál es el motivo de este deseo.
- Puede obedecer a una necesidad concreta: quizá el cliente necesita ese dinero para adquirir otra

⁸⁵Ingouville, Francisco (2007). *Negociación en desarrollos inmobiliarios, lo que no enseñan en la universidad*, en: www.materiabiz.com

propiedad, y al venderla por debajo de lo que espera, cree que no le alcanzará.

- Pero también puede tener la intención de adquirir varias unidades más chicas para distintos miembros de su familia, por ejemplo.
- En ese caso, podríamos ofrecerle varias opciones para que le resulte posible satisfacer su objetivo, y acepte la operación aún por un monto menor de lo que esperaba inicialmente.
- **Explicar para qué preguntamos.** Podemos aclarar que nuestro interés obedece a la intención de buscar alguna forma de resolver el tema.
- **Hablemos de nuestros intereses.** Como profesionales que vivimos de la venta, nuestro interés está puesto en concretar la operación. Pero, además, si somos una inmobiliaria que busca fidelizar a sus clientes, debemos pensar en buscar algún acuerdo que sirva a ambas partes, para que el cliente se sienta bien tratado y considerado, regrese y nos recomiende.
- **Hablemos de lo que suponemos es el interés de él.** ¿Con el fruto de la venta desea adquirir una propiedad en particular, o solo con determinadas características? ¿Por qué le interesan estas características? ¿Podrían reemplazarse por otras?
- **Propongamos una opción.** Por ejemplo que podemos:

- Tratar de conseguir otra propiedad que pueda despertar el mismo interés, pero con valores más accesibles.
 - Negociar con el comprador para que pague un porcentaje mayor al boleto, que permita tener mayor disponibilidad financiera para encarar la nueva compra.
 - Ofrecer promediar los valores, entre lo ofrecido y lo esperado.
 - Conversar con los dueños de la otra propiedad para que accedan a venderla con una forma de pago que nuestro cliente pueda afrontar.
 - Cualquier otra alternativa viable que se nos ocurra.
-
- Preguntémonos cómo la MAAN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado) del cliente es mejor para nuestros intereses que la opción que proponemos. Conocer la MAAN permite reflexionar sobre la conveniencia o no de negociar, así como evaluar las opciones de la mesa negociadora. En una situación extrema facilitaría la posibilidad de suspender la negociación si el acuerdo resulta menos atractivo que nuestro MAAN.

El cliente puede plantear que vende en estas condiciones, o no vende. Pero si intuimos que el cliente, en realidad, desea vender, como profesionales y conocedores del mercado, podemos hacer valer la situación general, y resaltar otros aspectos que pueden inclinar la balanza para su lado.

La clave del éxito es que cada una de las partes dentro de la negociación quede satisfecho y conforme con los resultados⁸⁶.

Se escribe y se habla mucho de negociación. No es nuestro objetivo profundizar acerca de las formas de negociar, que, por otra parte, están muy relacionadas con la personalidad de quienes se sientan a la mesa.

⁸⁶Yanco, Karen: "La negociación en el rubro inmobiliario", *Revista Vivienda* www.revistavivienda.com.ar

Creemos que lo más importante en una negociación es estar bien preparados. La persona que más conoce acerca de la propiedad es, generalmente, la más creativa en encontrar la transacción apropiada. También es importante estar preparado porque en las negociaciones muchas veces hay que actuar con rapidez y tomar decisiones en medio de un fluido intercambio de palabras.

Prepararse implica entender dónde está el valor para nosotros en este negocio. “Valor” no es un ítem preciso, a veces está alejado de cuestiones monetarias y es difícil de cuantificar. Más aun, para cada parte puede ser concebida de manera diferente, en cuyo caso, intercambiar elementos que son válidos para el que los recibe pero no para el que los entrega, puede conducir a una solución *win-win*. Por ejemplo, para una de las partes, reducir el riesgo de la transacción puede ser más importante que reducir su precio. O poder hacer la transacción rápidamente puede ser más importante que su valor. Por lo tanto, es fundamental entender la posición del vendedor y asegurarse de que no sepa algo que nosotros ignoramos y que pueda tener un impacto significativo.

Aquella persona bien preparada debe saber hasta dónde puede llegar, y aceptar que si no se puede cerrar un negocio dentro de esos términos, mejor no hacerlo y seguir buscando. La expresión *una transacción inmobiliaria sencilla* es una ironía: no conocemos ninguna que lo sea.

Finalmente, en algún punto se llega a un acuerdo comercial y conviene cerrarlo mediante los documentos acordados (boleto, escritura). Y, entonces, repentinamente la “exposición al riesgo” del comprador aumenta considerablemente, por lo que hay una cantidad de previsiones que debemos tener antes de cerrar el negocio. Por un lado, el comprador debe tener certeza de que la propiedad cumple con todas las expectativas previas en términos legales y físicos. Simultáneamente, hay que asegurarse los fondos⁸⁷.

⁸⁷Faigenbaum, Hernán (2009). “De la idea a la acción” en *De Arquitecto a desarrollista*. Buenos Aires: Bienes Raíces Ediciones, pág. 119 y ss.

6.6 El boleto de compraventa y la escritura traslativa de dominio

6.6.1 El boleto de compraventa

El boleto es el núcleo de la compraventa. Es el instrumento que la cierra y la define como tal.

Ya desde su firma, los contratantes adquieren derechos y quedan obligados, cuando se entrega dinero a cuenta del precio pactado, en calidad de principio de ejecución del contrato.

Es, sin dudas, el contrato más importante de la actividad inmobiliaria, por su trascendencia, sus consecuencias y su habitualidad.

Parte de la doctrina considera que el boleto, lejos de ser un contrato preliminar, es el verdadero contrato de compraventa. Sin embargo, en ningún caso el boleto de compraventa puede transferir al comprador un derecho real de dominio, ya que para eso, además de la escritura se requiere la tradición y luego la inscripción en el Registro de la Propiedad Inmueble, a fin de que resulte oponible a terceros.

El boleto se encuadra en el ámbito de los derechos personales (derechos y obligaciones) y será con la escritura traslativa de dominio donde entraremos en el ámbito de los derechos reales (dominio o titularidad sobre la cosa), con todo el resguardo legal que esto significa y en relación a las características fundamentales del dominio: absoluto, exclusivo y perpetuo⁸⁸.

La principal utilidad práctica que presenta el boleto de compraventa es que, debido al tiempo que existe entre el acuerdo de las condiciones

⁸⁸Que es absoluto significa que el propietario o titular del derecho de dominio puede hacer con su cosa lo que mejor le parezca: conservarla, regalarla, destruirla, venderla, etcétera. A la exclusividad del dominio se refiere a que no pueden dos personas tener en la totalidad, cada una, el dominio de una cosa; pero pueden ser propietarios en común de idéntica cosa, cada una por su parte. Este sería el caso del condominio. Cuando se hace mención a su carácter de perpetuidad, significa que no se extingue por el no uso. Mientras el propietario no decida lo contrario, y la cosa subsista, continuará siendo propietario de ella para siempre. Fuente: Características del dominio | La guía de Derecho <http://derecho.laguia2000.com/parte-general/caracteristicas-del-dominio#ixzz47NEFWk1G>

que dan por cerrado el negocio y la firma de la escritura traslativa de dominio, se generan dudas e incertidumbre que vienen a ser resueltas por este instrumento.

En efecto, el boleto es una herramienta que permite, en pocos días, ofrecer a las partes un principio de ejecución del contrato con una suma de dinero entregada a cuenta de precio y que resulta significativa respecto al valor total del inmueble, para desalentar las posibilidades que la operación no llegue a concretarse.

Como señala el escribano Marcelo Padula, “más allá de los elementos esenciales que hacen que exista la compraventa como tal (sujetos, precio y cosa vendida), cada operación tiene o puede tener sus particularidades propias (necesidades especiales de los contratantes en cuanto a los tiempos, sucesiones, hipotecas o embargos sobre la cosa vendida, etc.) que hacen fundamental dejar expresamente planteada y establecida su solución en el boleto y desde ya aconsejable el asesoramiento de un profesional idóneo, ya que en caso contrario, se corre el riesgo de originar conflictos cuya resolución normalmente llega en un proceso judicial, con todo lo que ello implica”. Agregando que “de todo esto queda claro la enorme desventaja de utilizar “formularios” o modelos tipo / estáticos que no prevén más que lo básico y esencial de la operación”⁸⁹.

Para el boleto de compraventa, por ser un instrumento privado, no se prevén formalidades ni trámites especiales que sí se exigen en las escrituras. Pero sí, hay una serie de requisitos esenciales que deben observarse. Comencemos, entonces, analizando los elementos esenciales que hacen al boleto de compraventa:

- a. Lugar, día, mes y año en que se celebra.
- b. Nombre del vendedor e identificación.
- c. Nombre del comprador e identificación.
- d. Estado civil.

⁸⁹ Escribano Marcelo Padula: <http://www.escribaniapadula.com.ar/>

- e. Ubicación del inmueble (calle, número, ciudad, nomenclatura catastral, unidad funcional —si corresponde por tratarse de un inmueble sujeto al régimen de propiedad horizontal—, etc.).
- f. Medidas y posición geográfica.
- g. Si existe edificación, detalle de esta.
- h. Precio total de la venta y forma de pago.
- i. Condiciones de venta y, de existir, gravámenes.
- j. Tratamiento de deudas por impuestos, tasas o servicios.
- k. Número de informe de dominio e inhibición.
- l. Fecha de escrituración prevista y nombre, matrícula y dirección del escribano interviniente, y forma en que se abonarán los gastos y honorarios notariales.
- m. Condiciones en que se entregará el inmueble y momento de la entrega de la posesión.

Como advierte Padula⁹⁰ “la total seguridad del comprador, al firmar boleto y hacer la primera entrega de dinero, se obtiene al haberse realizado el análisis de los antecedentes (títulos que detenta la parte vendedora para acreditarse como tal), poderes en caso de que la parte vendedora sea representada por alguien, y tener a la vista los informes de dominio e inhibición. Estos dan información exacta sobre el estado de la operación; el dominio sobre el inmueble (propietarios, existencia de hipotecas y/o embargos, otras medidas que puedan trabar la venta de alguna manera, etc.) y el de inhibición sobre el vendedor, informa concretamente que a raíz de un proceso judicial se le “prohibió” la enajenación de sus bienes. Normalmente cualquier traba que pudiera existir es solucionable pero requiere, como dije, la previsión en el mismo boleto, que es, en definitiva, lo que asegura a las partes que la operación termine según lo previsto y en su interés o necesidad”.

Es habitual que en los boletos de compraventa, la existencia del pacto comisorio, que tiene en cuenta para casos de incumplimiento

⁹⁰Padula, *óp. cit.*

de una de las partes, la posibilidad de que la parte que sí cumplió pueda resolver la operación (o sea, dejarla sin efecto) o bien exigir su cumplimiento judicialmente (mediante un juicio de escrituración).

6.6.2 Recomendaciones a la hora de redactar el boleto de compraventa

La práctica profesional indica que hay que estar atentos a la hora de redactar el boleto. Una tarea preliminar es la revisión del título de propiedad y de la documentación vinculada a los informes que emite el Registro de la Propiedad Inmueble (informes de dominio e inhibición).

Es importante que estudiemos detenidamente cada una de las cláusulas que integran el boleto, de modo que al firmarlo los interesados estén plenamente persuadidos de que el texto condice estrictamente con la expresión de la voluntad de los contratantes.

Habrà que prestar atención a los siguientes puntos:

- Datos de los vendedores y compradores (compra en comisión, representación).
- Asentimiento conyugal/convivencial.
- Datos del inmueble.
- Precio y forma de pago.
- Títulos perfectos.
- Plano de obra y de construcción.
- Sin son varios vendedores, cláusula de solidaridad.
- Deudas *propter rem* (deudas que existen en razón o con motivo de la cosa).
- Inmuebles por accesión (son los que se adquieren por adherencia natural o artificial; por ejemplo, las edificaciones y plantaciones cuando se adquiere un predio).

- Designación de escribano, fecha y lugar de escritura.
- Cargos de gastos e impuestos.
- Revisión de certificados.
- Levantamiento de medidas previas.
- Cláusula penal (son penas pecuniarias o multas preestablecidas, previstas para asegurar lo convenido en el contrato y que deberá abonar llegado el caso, la parte incumplidora).
- Pacto comisorio.
- Cláusulas especiales.

El instrumento se redactará en tantos ejemplares como partes intervengan en la operación, reservándonos uno para nosotros. Es importante, si ya se ha designado escribano para la operación que el notario haya dado su visto bueno, de modo de evitar sorpresas desagradables a la hora de pasarle todos los antecedentes.

Las partes serán citadas a la firma del boleto a una misma hora y luego de que la concurrencia sea total y se hayan hecho los saludos de práctica, entregaremos a cada uno un ejemplar del boleto y procederemos a su lectura.

Cualquier pregunta la aclararemos adecuadamente con el adecuado asesoramiento y concluida la lectura, se procederá a la firma de los ejemplares.

Cuando por su extensión el boleto comprende varias hojas (lo que es habitual) hay que firmar al margen de cada una con firma completa o media firma y al final consignar firma completa y aclaración. Esta formalidad obedece a asegurar a cada una de las partes de que en el otro juego del contrato, no sea sustituida una hoja por otra.

La firma en un documento indica la conformidad con lo expuesto más arriba y todo lo agregado debajo de ella, no tiene valor alguno.

6.6.3 Compra en comisión

Es significativo tener en cuenta que en muchas ocasiones, se presentan casos de “compra en comisión”. Siguiendo a Godino⁹¹, diremos que en el supuesto de compra en comisión el adquirente no comparece por sí mismo ni en representación de otro, sino que lo hace “para otro”, invocando un encargo o una comisión. Esto significa que, aunque hace el negocio a nombre propio, se propone transferir a un tercero los derechos y obligaciones derivadas del contrato.

Se puede no identificar a la persona que resultará destinataria mediante la cláusula “en comisión”, debiendo el adquirente informar en la fecha pactada oportunamente y siempre antes de la escritura, el nombre de la persona para quien adquirió.

Si llega el momento de la escrituración sin que el comprador haya dado a conocer el nombre de la persona comitente, él quedará como único obligado frente al vendedor, y, por lo tanto, la escritura se celebrará pasando a ser el nuevo titular de dominio.

Las principales consecuencias de la compra en comisión son:

- El comprador queda autorizado a transferir los derechos y obligaciones del contrato de compraventa.
- Si el comprador no informa en término, queda como obligado personalmente.

Esta modalidad es ampliamente utilizada por inversores que están pensando en agregarles valor al inmueble y luego ceder el boleto, o por inversores en preventa en emprendimientos inmobiliarios, que ingresan al proyecto con la idea de ceder su participación en él. En estos casos, el comprador en comisión puede celebrar el boleto e incluso recibir la posesión y luego designar como comitente al comprador definitivo del inmueble.

⁹¹Godino, Jimena, 6p. cit.

6.6.4 Cesión del boleto de compraventa

Es habitual la instrumentación de “ventas” de bienes inmuebles mediante la figura jurídica del boleto de compraventa. Del mismo modo, es usual que el “comprador” transfiera el boleto a un tercero.

Estas “cesiones de boleto” han predominado especialmente en el mercado de los nuevos emprendimientos en los que aún no se puede gozar de la seguridad que otorga la debida escrituración.

Habiendo analizado previamente el boleto, podemos fácilmente trasladar esos conceptos a la figura de la cesión de boleto, siempre teniendo en cuenta que las cesiones surgen de un primer acto jurídico (el boleto de compraventa) que no llegó a completar las exigencias legales necesarias para la transmisión de la titularidad de dicho bien mediante la escritura traslativa de dominio.

Por tanto, sus sucesivas cesiones padecerán de ese mismo “defecto jurídico” para poder ser opuestas a los terceros, que ante derechos exigibles al titular registral del bien, podrán actuar (embargar, inhibir, etc.) obstaculizando la transferencia del inmueble hasta tanto se satisfaga su crédito.

Evidentemente, existen riesgos que son injustos, para el poseedor con boleto de compraventa, que puede ser sujeto pasivo de obligaciones, como las tributarias, pero al que no se entiende cómo no se le reconoce ninguna legitimación para actos respecto de terceros; por hacer mención de algunas cuestiones que se suscitan en este campo.

Lo cierto es que el boleto de compraventa, por sí solo, pone a quienes lo han suscrito en una situación de peligro, donde al no hacerse la pertinente escritura, se producen estas situaciones contradictorias.

6.6.5 Escrituración

Como decíamos antes, del boleto de compraventa surgen derechos y obligaciones para las partes. Una de las más importantes es la

obligación de escriturar, que pesa por igual sobre ambas partes (vendedor y comprador), quienes deben colaborar de buena fe, para que esa finalidad se cumpla.

La escritura debe ser otorgada mediante la intervención de un escribano público, quien desempeña la tarea de fedatario, es decir, es el depositario de la fe pública: da fe de los actos ocurridos en su presencia.

La escritura pública es una clase de instrumento público que cumple con los requisitos que la ley exige y debe hacerse ante escribano público.

Como mencionamos antes, hasta que no se otorgue la escritura pública, el comprador no adquiere ningún derecho real sobre la cosa. El vendedor sigue siendo el titular de dominio del inmueble, ya que para que el adquirente lo sea es necesario “el título y el modo”.

El primero es la escritura pública donde se instrumenta el negocio jurídico que da forma a la operación inmobiliaria, es decir, la compraventa. Y el modo, es la tradición o entrega de la cosa. Por otra parte, a los efectos de la oponibilidad respecto de terceros, se requiere la inscripción en el Registro de la Propiedad Inmueble.

En línea con lo que plantea Godino⁹², podemos afirmar que de la obligación de escriturar surgen varias cuestiones, entre las que vale la pena mencionar las siguientes:

Designación del escribano: en principio, el nombramiento del escribano es libre y depende del acuerdo al que lleguen las partes. No obstante, los usos y costumbres del mercado inmobiliario han ido sentando los siguientes principios:

- En las ventas de contado, el comprador tiene el derecho a designar a su escribano, basándose en que está interesado en elegir a un profesional de su confianza que realice un oportuno estudio de títulos y una inscripción de la escritura en tiempo y forma.

⁹²Godino, Jimena, óp. cit.

- En las ventas financiadas, es el vendedor el que tiene el derecho a escoger a su notario de confianza en virtud de que necesita que se instrumente adecuadamente la hipoteca que gravará al inmueble transmitido, garantizando el saldo de precio. En las operaciones con préstamos hipotecarios otorgados por entidades financieras, el comprador elige al escribano que realizará la escritura hipotecaria dentro de la nómina de notarios que trabajan para el banco. No necesariamente el escribano de la hipoteca tendrá que ser el escribano de la compraventa, aunque es habitual que la realice el mismo notario en virtud de economía de tiempo y dinero.
- En los casos de primera escritura, habitual en la venta de emprendimientos inmobiliarios, el vendedor-desarrollador inmobiliario tiene el derecho a elegir al escribano, aunque la venta fuere de contado. Esto se debe a que el notario de confianza de la desarrolladora es el que prepara toda la documentación tendiente a someter al inmueble al régimen de propiedad horizontal, redacta el reglamento de copropiedad del conjunto inmobiliario y también es el que otorgará las escrituras.

Plazo de escrituración: es conveniente que se estipule un plazo de escrituración con vencimiento cierto. Podemos mencionar los siguientes casos de plazo cierto:

- Cuando está expresada una fecha concreta, por ejemplo el día 5 de junio de 2017 y si es posible, establecer también la hora (o rango horario, por ejemplo “en horario bancario, sujeto a disponibilidad de sala por parte del banco” y el lugar en que se celebrará la escritura. Es conveniente pactar que por cualquier causa que sobreviniere, el día pactado resultara inhábil, la escritura se trasladará para la misma hora del primer día hábil siguiente.
- Cuando empieza a correr desde una fecha cierta: el plazo también es de vencimiento cierto cuando comienza en una fecha perfectamente establecida y no deja lugar a discusión sobre el

comienzo. Por ejemplo, a los 60 días contados a partir de la fecha del boleto.

- En muchas ocasiones no se trabaja con plazos ciertos. Por ejemplo cuando la escritura depende de terceros, como es el caso de las operaciones con crédito bancario (los plazos de escrituración y simultánea constitución de la hipoteca son potestad del banco) o en el caso de boletos que se firman sobre unidades funcionales en conjuntos inmobiliarios, en los que la escritura depende de aprobaciones de trámites de los gobiernos municipales o provinciales.
- En esos casos, suele establecerse que la escritura se celebrará “dentro de los 180 días” o, en casos de mayor incertidumbre ni siquiera se fija un lapso de tiempo para la escrituración. En estas situaciones, en el boleto, las partes facultan al escribano a citarlas fehacientemente con determinados días de anticipación al acto escriturario.

Gastos de escrituración: es muy común encontrar asentada en los boletos la frase: “los gastos y honorarios serán soportados por las partes de acuerdo con la ley y los usos y costumbres”.

No obstante, las partes pueden adoptar otra solución sobre la forma y la proporción en que pagarán los gastos.

Debemos tener claro que gastos y honorarios notariales son dos conceptos distintos. Los gastos provienen de distintos orígenes: impositivos, gastos profesionales, etc. Entre estos conceptos, suelen incluirse deudas existentes en el inmueble a la fecha de la escritura y que el escribano retiene para que el comprador pueda recibir el inmueble libre de deudas, de gravámenes y de ocupantes.

En general, la ley⁹³ indica que están a cargo del vendedor los gastos de la entrega de la cosa vendida y los que se originen en la obtención de los instrumentos requeridos para que se realice la venta. Es decir, que el vendedor deberá abonar todos los gastos necesarios para que el inmueble llegue al adquirente sin cargas, trabas o impedimentos,

⁹³Es muy importante conocer y mantenerse actualizados sobre la legislación que rige nuestra actividad profesional en el país en que la desarrollemos para poder asesorar a nuestros clientes.

como los gastos vinculados con la desocupación del inmueble o la cancelación de los gravámenes que pesen sobre él.

También se consideran dentro de estos gastos, a cargo del vendedor, el diligenciamiento y la liberación de certificados administrativos, el diligenciamiento de los certificados del Registro de la Propiedad Inmueble⁹⁴, el estudio de títulos y antecedentes, el certificado catastral (cuando correspondiera) y el Impuesto a la Transferencia de Inmuebles (ITI)⁹⁵, salvo que no tenga que abonarlo por tratarse de un caso de venta y reemplazo y, por lo tanto, el vendedor obtenga un certificado de no retención.

El impuesto de sellos, depende de la posición fiscal del comprador. Por tal motivo, en algunos casos se pacta que lo abone íntegramente el adquirente. Sin embargo, es habitual que lo absorban 50% cada una de las partes.

El comprador, por su lado, deberá hacerse cargo de la tasa de inscripción en el Registro de la Propiedad, los sellos de actuación de escritura matriz, testimonio, fichas de inscripción y de la totalidad de los honorarios del escribano.

6.7 Cierre del capítulo

Del conjunto de actividades que llevamos a cabo con propietarios y compradores durante el proceso de la venta, existen dos aspectos determinantes que conducen al éxito de la gestión para arribar al cierre del negocio: el correcto manejo de las objeciones y la adecuada preparación, presentación y desarrollo de habilidades para el manejo de la negociación de la oferta y contraoferta.

⁹⁴Como bien aclara Adriana Coronel en su capítulo sobre Seguridad Jurídica en el Ámbito Inmobiliario en Godino, Jimena; *óp. cit.*, hay que diferenciar los Certificados de los informes registrales. El Certificado que solicita el escribano genera la traba de la matrícula del inmueble (bloqueo registral), lo que provoca que durante su vigencia no se pueda anotar ningún otro documento, certificación, medida ni gravamen que ingrese al registro. Por su lado, los informes que solicitan habitualmente los corredores inmobiliarios no produce bloque registral y simplemente muestran la situación jurídica del inmueble o de la persona al momento de la expedición del mismo.

⁹⁵Esto es válido en la Argentina, en otros países seguramente tengan como obligatorio el pago de otras tasas e impuestos vigentes.

En los negocios inmobiliarios es frecuente que las expectativas de los clientes y las nuestras muestren cierta contraposición. El cerrarse demasiado en una posición o, por el contrario, ceder más de lo necesario son algunos de los problemas con los que nos debemos enfrentar.

Nuestro trabajo con propietarios y compradores bajo el modelo de la venta consultiva (ganar-ganar) nos permitirá manejar los términos de la negociación satisfaciendo a ambas partes del negocio y, por cierto, superando nuestros logros profesionales.

Finalmente, en algún punto se llega a un acuerdo comercial y se conviene cerrarlo mediante los documentos acordados (boleto, escritura). Si bien el boleto es el verdadero contrato de compraventa, en ningún caso puede transferir al comprador un derecho real de propiedad, ya que para eso, además de la escritura traslativa de dominio se requiere la tradición y luego la inscripción en el Registro de la Propiedad Inmueble, a fin de que resulte oponible a terceros.

CAPÍTULO

7



7.

ADMINISTRACIÓN DE ALQUILERES⁹⁶

7.1 Alcance

La relación locativa entre propietario e inquilino, a partir del primer minuto posterior a la firma de un contrato de locación, puede resultar regularmente compleja. Esa problemática no se origina tan sólo en la formación humana del inquilino ni en su capacidad de pago, ni en la calidad de sus garantías, sino simplemente en que la locación de por sí contempla una gran cantidad de variables y elementos, en esencia muy dinámicos y fortuitos que en la normal interrelación de las partes, requiere permanentemente respuestas dotadas de una celeridad y experiencia profesional muy particulares. Por lo tanto, la alternativa de administrar personalmente una locación⁹⁷ en forma directa merece antes una adecuada reflexión.

⁹⁶Queremos agradecer en este capítulo la labor que realiza la colega Nérida Abdala, para la difusión de este tema entre los matriculados de la Ciudad de Buenos Aires.

⁹⁷La administración de alquileres también se conoce con el término "*Property Management*".

Es un error simplificar la situación resumiéndola a cobrar un alquiler y extender el correspondiente recibo a fin de mes. En el caso de administrar personalmente una locación, la solución a las alternativas extraordinarias que se susciten deberá navegar siempre en el difícil equilibrio por mantener inalterable el vínculo locativo y no afectar el interés personal y el monto de la renta recibida.

Algunas de las experiencias relatadas, que resultan independientes a la cobranza regular de los alquileres, y que deben resolverse durante el vínculo locativo, pueden enunciarse parcialmente en los siguientes ejemplos: degradación de la renta pactada en relación con los nuevos valores de mercado; incremento de las expensas (gastos comunes) por pretendidos conceptos extraordinarios a cargo del propietario; molestias ocasionadas al inquilino por la conducta de otros copropietarios vecinos del inmueble; reemplazo de fiadores por otros (por causas atendibles) y evaluación de las nuevas garantías; solicitud de resolución anticipada de la locación por parte del inquilino, dentro o fuera de los requisitos enunciados por ley; filtraciones recibidas en el inmueble de otras unidades contiguas o superiores; control del pago de expensas y contribuciones accesorias al pago del alquiler contractual; roturas o desperfectos de instalaciones y/o artefactos dentro del inmueble a poco de iniciarse la locación o durante el transcurso de esta y su reemplazo por parte del propietario elaborando el acta respectiva corrigiendo el inventario inicial; robo en la unidad arrendada; fallecimiento del locatario; transferencia del contrato a nombre del cónyuge que se queda en el inmueble, en el caso de separaciones y/o divorcios, o resolución anticipada por este motivo; toma del inmueble al vencimiento del contrato, verificando todo el inventario, determinando el monto a abonar por el inquilino en concepto de pintura total de la unidad y redacción del acta respectiva, etcétera.

Estos son algunos de los problemas normales y naturales que pueden presentarse en una locación. Por esa razón, los corredores inmobiliarios ofrecen el servicio de administración de alquileres para que el propietario sea solo un observador y no un actor atormentado por los llamados y las necesidades inmediatas de su inquilino.

Obviamente, el propietario sigue siendo el propietario, por lo tanto, cada problema originado en la locación deberemos transmitírselo a él,

recomendándole la consiguiente solución. Es siempre el propietario el que tiene la opción de acompañar esa alternativa u otra que considere más conveniente, por lo que nuestra función será de consultores, con quienes debatirá e intercambiará opiniones.

En síntesis, el propietario siempre contará con la tranquilidad de que la gestión y el tiempo asumido solo correrán por cuenta de gente experimentada e idónea, que no compromete inútilmente su palabra, o enfrenta problemas en forma directa, sin el tiempo necesario para reflexionar y decidir.

Como comenta Verónica Buono⁹⁸ entre las tareas que puede desarrollar el corredor **luego de celebrarse el contrato de locación** está la de administrar los alquileres para el locador.

Es fundamental para entender nuestra incumbencia en la administración de alquileres, saber que, como corredores, solo podemos representar a una de las partes en la ejecución de un contrato cuando ya haya sido celebrado previamente por las partes y se está ejecutando su cumplimiento.

7.2 Acerca del contrato de locación

Además de las funciones que desempeñamos normalmente en las operaciones de compraventa, es usual que ejerzamos la administración de alquileres, incluyendo la tarea de oficiar como intermediarios en el alquiler de propiedades.

Para ello, debemos adquirir un conocimiento profundo sobre los principales aspectos de la legislación vigente en cada país en materia de locaciones urbanas, tema que desarrollaremos a continuación.

7.2.1 Definición

Habrá contrato de locación, cuando una parte se obliga a otorgar a otra el uso y goce temporario de una cosa, a cambio del pago de

⁹⁸Verónica Buono, Capítulo acerca de la locación en Godino, Jimena; óp. cit.

un precio en dinero. El uso es el empleo de la cosa misma dada en locación, mientras que el goce es el aprovechamiento de los frutos o productos ordinarios que produce la cosa locada.

El derecho que se transmite es personal: si se transmite el uso y goce como derecho real, estamos en presencia de un usufructo; si se transmiten los frutos de un bien inmueble a título oneroso, estamos en presencia de una venta de frutos o productos⁹⁹.

Barbieri agrega que “mediante el uso y goce de la cosa, el locatario recibe la **tenencia** de la misma; es decir que reconoce en otro la propiedad de la misma, y por eso su permanencia en el uso al no tratarse de una **posesión** no le da derecho a invocar una prescripción adquisitiva”.

Se trata de un contrato consensual: se perfecciona con el solo consentimiento de las partes.

El consentimiento recae sobre la cosa que se alquila y sobre la naturaleza del contrato. Se concede el uso y goce temporario de una cosa a cambio de un precio en dinero¹⁰⁰.

La denominación que se emplea para designar a las partes en la legislación suelen ser:

- Al que paga el precio y usa y goza de la cosa: “locatario”, “arrendatario” o “inquilino”.
- Al que recibe el precio: “locador” o “arrendador”.

En cuanto al precio establecido en el contrato se llama “arrendamiento” o “alquiler”.

7.2.2 Elementos esenciales del contrato de alquiler

En el contrato de locación deben especificarse con claridad los siguientes ítems:

⁹⁹Barbieri, Rodolfo Martín (2015). *El Contrato de Locación*. Buenos Aires: Huella Ediciones

¹⁰⁰Barbieri, Rodolfo Martín (2015); óp. cit.

El inmueble que se alquila: se individualizarán la calle, el número, el departamento, el piso. Si no se especifica claramente puede ser nulo por falta de objeto.

a. Destino: es importante establecerlo para que se lo cumpla con rigor, ya que con frecuencia los locatarios utilizan los inmuebles para fines distintos a aquel para la cual lo han alquilado.

Es importante tener en cuenta que el cambio de destino es causal de rescisión del contrato y simultáneo desalojo del inmueble.

Esto obedece al hecho frecuente de dar en locación inmuebles donde funcionan simultáneamente una vivienda y un destino distinto de vivienda o destino comercial (local, depósito, etc.). Se trata de evitar que el contrato oculte el verdadero destino para eludir normas favorables al locatario, optando por el régimen protectorio más amplio para el inquilino.

b. Precio: se establecerá la suma que el inquilino debe pagar mensualmente y las condiciones. El precio dado a la locación es condición indispensable. Habitualmente el precio se forma por un canon locativo al que hay que agregarle servicios (aguas, etc.), tasas (ABL –Alumbrado, Barrido y Limpieza– o tasa municipal) y expensas ordinarias (o gastos comunes) si el inmueble está ubicado dentro de un conjunto inmobiliario.

El precio puede ser determinable por un tercero (típicamente uno o varios corredores inmobiliarios) o fijarlo en referencia a otra cosa cierta (por ejemplo, una estación de servicios que abone como alquiler el equivalente a cierta cantidad de litros de nafta “*premium*” en la ciudad donde se encuentra).

El precio puede pactarse en moneda extranjera. En algunos países donde existe pluralidad de tipos de cambio, puede ser motivo de controversia.

En ciertos países, puede ocurrir que la legislación vigente impida aplicar índices para actualizar el monto de los alquileres. En la práctica, lo que se hace es pactar un precio global, es decir,

establecer el aumento del primer año de la locación incluyendo el aumento del segundo año y fijar la suma que debe pagarse mensualmente.

Por tal razón, se utiliza el mecanismo de los alquileres escalonados (se establece un monto, por ejemplo para los primeros seis meses, otro para los siguientes y así hasta la finalización del contrato) o de las bonificaciones para los primeros períodos (se fija como precio de la locación el del último semestre y en los semestres anteriores se reconoce una bonificación al inquilino).

Vale la pena aclarar que es fundamental el modo en que se redactan las cláusulas en los alquileres escalonados, para que no resulten distorsivos.

En los alquileres escalonados tiene que haber una determinación del precio total y global, y nunca debe pactarse un porcentual periódico de aumentos.

c. Plazo: el plazo de la locación es otro elemento esencial.

7.2.3 Fianza en la locación

El contrato de fianza en la locación tiene carácter accesorio y subsidiario ya que depende de la obligación principal. Por lo tanto, la función de la fianza responde solamente en caso de incumplimiento de las obligaciones del locatario.

La fianza garantiza todas las obligaciones asumidas por el locatario (salvo que en la redacción del contrato se la haya limitado solo al pago de los alquileres). Por esta razón, es tan importante estar atentos a la redacción de los artículos vinculados a la fianza, cuando un locador acepta una garantía bancaria o seguro de caución de una compañía aseguradora, para ver que alcance tiene dicha fianza.

Hay que tener en cuenta que la responsabilidad del fiador no se limita al alquiler pactado en el contrato y por el tiempo convenido, cuando el garante se obliga como "fiador liso, llano y principal

pagador” de todas las sumas que pudieran adeudarse durante la vigencia del contrato y, en tanto y en cuanto, no se hubiera producido la devolución del inmueble locado.

A fin de realizar un trabajo profesional que resguarde los intereses del locador, deberemos tomar las medidas pertinentes:

- a. Exigiremos que el fiador sea una persona de solvencia económica, moral y social, requiriéndole ser propietario de un inmueble (es lo que en la jerga se denomina la “garantía propietaria”). En muchos mercados se pide que el inmueble que se ofrece como garantía se ubique en la misma jurisdicción que el inmueble locado.
- b. Le requeriremos copia de la escritura traslativa de dominio para verificar que es el propietario, tomando los datos catastrales que lo identifican y, además, el número de matrícula en el Registro de la Propiedad Inmueble para pedir luego el Informe de Dominio. Estos datos, los haremos constar en la cláusula en que comparece como garante.
- c. Tomaremos todos los datos personales del fiador, con copia de su documento de identidad, para luego solicitar el Informe de Inhibición.
- d. Si tuviere ingresos, le solicitaremos copia del recibo de sueldo o certificación de ingresos o comprobantes de liquidaciones impositivas o cualquier otro comprobante que acredite sus ingresos si no trabaja en relación de dependencia, es decir, si es un trabajador independiente.
- e. Todos estos antecedentes los agregaremos en una carpeta que, con los datos del locatario, entregaremos al locador (o permanecerá como documentación respaldatoria en el caso de que realicemos la administración del inmueble).
- f. Luego, con los datos recabados, haremos las averiguaciones tendientes a obtener informes del interesado en alquilar y de su garante. Los informes que se solicitarán serán el Informe

de Dominio del Inmueble que se ofrece como garantía y los informes de Inhibición del Garante y del locatario. Además, se harán averiguaciones de antecedentes comerciales (en los que constan antecedentes impositivos, bancarios, previsionales, etc.) que permitirán terminar de formarse un juicio acerca del locatario y del garante.

g. Otros tipos de garantía son el seguro de caución o la garantía bancaria. Este tema plantea en la profesión una alternativa a la tradicional "garantía propietaria" que ha sido de uso generalizado en el sector.

Garantía propietaria: ¿mito o sinónimo de tranquilidad?

A la hora de alquilar un inmueble, una de las cuestiones más difíciles es encontrar la garantía propietaria. En efecto, conseguir un garante-propietario es el principal problema de las personas que quieren alquilar. Muchos no quieren molestar a familiares, amigos o directamente no cuenta con la posibilidad de tener un avalista propietario. Por otro lado, en ciertos mercados, pareciera que es excluyente de acuerdo a los usos y costumbres del lugar, ofrecer una garantía del alquiler diferente a la garantía propietaria.

Existe una solución que brinda una alternativa a los futuros inquilinos: el seguro de caución o la garantía bancaria.

¿Qué es el seguro de caución?

Es una garantía profesional que puede otorgar tanto una compañía de seguro, una empresa especializada en brindar este tipo de aval, o una entidad financiera o banco para cubrir y garantizar el cumplimiento de las obligaciones del contrato de alquiler.

Como mencionábamos, el alcance depende de cómo esté redactado. El locador tiene que asegurarse de que la fianza garantice todas las obligaciones asumidas por el locatario (y no solo el pago de los alquileres, dejando afuera todas las demás obligaciones derivadas del incumplimiento del contrato por parte del locatario).

¿Cómo funciona este seguro?

El seguro lo solicita y lo toma el inquilino por el valor total del contrato de locación, siendo el propietario el beneficiario.

En caso de incumplimiento en los pagos, el propietario cobra sus alquileres y luego la compañía se encarga de gestionar el cobro de la deuda al inquilino.

Si los incumplimientos persisten, el propietario se despreocupa de los desalojos, las acciones legales y sus costos, quedando los mismos a cargo de la compañía.

¿Qué ventajas tiene tanto para el inquilino como para el propietario?

	Con garantía propietaria	Sin garantía propietaria
?	Solicitar o molestar a un familiar o a un tercero.	Completar la solicitud de garantía al propietario.
⌚	Esperar la aceptación por parte del propietario e informes de dominio de propiedad.	El pago de la cuota se realiza a la entidad aseguradora.
🔍	Se evaluará: capacidad de pago, solvencia y antecedentes del inquilino y del garante.	El propietario del inmueble no debe pagar la cuota de garantía.
\$	En un hipotético incumplimiento de pago, el garante es el que debe responder.	El pago de la cuota de garantía se realiza a la entidad aseguradora.

¿Qué requisitos se necesitan para solicitarlo?

Se debe requerir el seguro completando una solicitud y presentando el documento de identidad y demostración de ingresos mediante recibo de sueldo, o certificación de ingresos, o cualquier otro medio que sirva en los casos en que el inquilino y su grupo familiar no obtengan sus ingresos de trabajos en relación de dependencia. En el caso de no cumplir con la relación cuota ingreso, se puede sumar los ingresos de hasta tres personas.

¿Qué costo tiene?

El costo es un porcentaje que se calcula sobre el total del contrato, varía según la entidad aseguradora y se puede abonar tanto en un solo pago o en igual cantidad de cuotas como de meses de contrato.

7.2.4 Confección del contrato

Aconsejamos que el contrato se redacte en tres ejemplares, uno para el locador, otro para el locatario y el tercero para el garante. Algunos corredores acostumbran a firmar un cuarto ejemplar para sí.

Su formalidad debe ajustarse a la de los contratos en general, haciendo constar todos los elementos esenciales que describimos.

Hay que individualizar a los contratantes, luego dividiendo los derechos y las obligaciones en cláusulas separadas y numeradas.

Como dijimos, es fundamental el modo en que se redactan las cláusulas que establecen el precio de la locación, especialmente si el contrato es con alquileres escalonados o progresivos. No hay que dar

lugar a equívocos que puedan llevar a interpretar, en una instancia judicial, que se trató de un contrato con valores indexados.

Si se justifica, por haber muebles y accesorios, se efectuará un inventario detallando los bienes por accesión que tiene el inmueble, y formará parte integrante del mismo contrato.

Cada contrato es un traje a medida, por lo tanto, cada vez tienen menos eficacia los “modelos” y hace falta que nos sentemos a plasmar en papel el acuerdo al que llegaron las partes. Por otro lado, es importante evitar el riesgo de que se lo califique como contrato de adhesión.

7.2.5 Depósito de garantía

Es de práctica exigir al locatario una suma de dinero equivalente a uno o dos meses de alquiler, a fin de garantizar el fiel cumplimiento de las obligaciones establecidas en el contrato; importe que responde, además, al pago de las indemnizaciones que pudieran corresponder por los desperfectos, gastos y costas ocasionadas por incumplimientos del locatario.

En los contratos de locación se establece que dicho depósito no se imputará al pago de alquileres y que su devolución se hará al finalizar el contrato, sin generar ningún tipo de interés, siempre que el locatario hubiere cumplido con todas las obligaciones y entregado el inmueble en perfectas condiciones de uso y limpieza.

Como señalamos, es costumbre generalizada convenir que dicho depósito no devengue interés alguno a favor del locatario. No obstante, algunos inquilinos proponen depositar una suma en moneda extranjera (generalmente dólares estadounidenses), como una forma de evitar el deterioro del poder adquisitivo del monto de dinero depositado, sobre todo en países que tienen economías inflacionarias.

Es un contrato accesorio dentro del contrato principal de locación, y como contrato accesorio su finalidad es garantizar el cumplimiento por el locatario de los compromisos emergentes del contrato

principal, es decir, las obligaciones legales y convencionales a cargo de la parte inquilina.

Es importante destacar que este depósito es independiente de la garantía que presta el fiador o garante, quien garantiza con carácter personal y solidario todas las obligaciones del inquilino sin límite de monto (salvo, pacto en contrario).

En las renovaciones o prórrogas resulta aconsejable, si se aumenta el canon locativo, dejar sentado que se devuelve la suma dada en depósito y se recibe un nuevo depósito en dinero, de acuerdo a las nuevas mensualidades locativas, o bien, que el nuevo depósito se integra con la diferencia entre el depósito antiguo y el proporcional correspondiente al nuevo alquiler, que se ingresa en ese acto.

7.2.6 Resolución anticipada

La resolución anticipada es potestad exclusiva del locatario, habiendo transcurrido al menos seis meses desde la firma del contrato. Así lo suele prever la legislación, por considerar que el inquilino es la parte débil del contrato y tiene derecho a discontinuarlo, mientras que el propietario tiene que esperar indefectiblemente el cumplimiento del plazo.

Los usos y costumbres, no obstante, suelen pactar un plazo de preaviso de 60 días, que en caso de no avisar con anticipación, el inquilino debe abonar el monto proporcional de los días que se omitió el preaviso, como indemnización (por ejemplo, si el inquilino avisa la resolución anticipada con sólo 15 días, debe abonar los 45 días que omitió preavisar en concepto de indemnización).

Independientemente del preaviso, la ley establece la indemnización que el inquilino deberá abonar al propietario, por ejemplo en Argentina es:

1. El equivalente a 1 mes y medio de alquiler, si se produce dentro del primer año.

2. El equivalente a 1 mes de alquiler, si la opción se realiza habiendo transcurrido más de un año.

7.2.7 Convenio de desocupación

Un “convenio de desocupación” es un acto por cual un inquilino, que ya se encuentra en goce del inmueble alquilado, pacta con su locador un plazo diferente de finalización del contrato y la desocupación y reintegro de la finca, que se tornará obligatorio más con fuerza de sentencia luego de homologado por el juez y será reconocido como tal en caso de ser necesaria su ejecución judicial.

Queda supeditada la eficacia del convenio de desocupación a que se celebre con posterioridad al contrato de locación inmobiliaria *(en un momento cronológicamente posterior a la firma del contrato, con una diferencia de días, meses o años)* y ya estando en la plena ocupación y uso del inmueble alquilado.

En la práctica, a pesar de que los plazos mínimos de la locación *(impuestos por norma de orden público y que no pueden ser modificados por la sola voluntad de las partes)*, a favor del locatario son, en general, de dos años, mediante un “convenio de desocupación” se pueden abreviar —casi siempre es así— o extender los plazos contractualmente pactados.

Luego de formalizado, podrá el locador solicitar directamente el cumplimiento del convenio presentado el documento respectivo y el juez, previa audiencia del locatario, decretará el lanzamiento sin más trámites de sentencia que condena a hacer. Para lograr el lanzamiento directo, los convenios deberán haber sido previamente homologados judicialmente.

A continuación, describimos las que consideramos que son las condiciones indispensables para su validez:

a. Celebración posterior al contrato:

Para que el “convenio” sea eficaz, tendrá que haberse celebrado luego de firmado el contrato de locación —ya disfrutando

del inmueble el locatario—, porque así supuestamente se evitaría que el locatario suscriba el “convenio” en un estado de necesidad, que lo lleve a perder beneficios que disposiciones de orden público —como el plazo mínimo legal locativo— imponen en su favor.

b. Ocupación del inmueble locado:

Será indispensable que el inquilino esté ocupando, o sea, usando y gozando “de derecho” del inmueble recibido en locación, porque en caso contrario, se estaría también ante un caso de estado de necesidad del locatario. Podría darse el caso de que el inquilino no se haya “instalado” en el inmueble, pero de lo que se trata es de que ya haya recibido la tenencia como locatario, así lo haya ocupado “de hecho” o no hubiere consumado su fáctica ocupación.

c. Beneficio al locatario:

Un presupuesto del “convenio” reside en que surja con su celebración y cumplimiento que el inquilino recibirá un beneficio o ventaja, sea porque podrá desocupar antes o pasado el plazo original, obtenga una indemnización, prorrogación del plazo de un contrato vencido, se morigere la indemnización legal por resolución anticipada, no pague algunos daños al inmueble, condonación de alquileres futuros o adeudados, se hagan mejoras al inmueble, etcétera.

d. Suscripción por el fiador:

Para evitar interpretaciones al respecto, es aconsejable que también el fiador, en su respectivo carácter, suscriba el instrumento, así también afianzará las obligaciones del convenio.

e. Homologación:

Es necesaria la previa homologación judicial del “convenio” para poder ejecutarlo, que procederá previo análisis por el juez del cumplimiento de los requisitos formales y sustanciales;

aunque se presente también el contrato de locación, no será menester su certificación notarial, aunque sí certificar por notario el “convenio”, por cuanto acelerará el proceso.

f. Certificación de firmas:

Hay que tener la precaución de certificar notarialmente las firmas del contrato de alquiler y del convenio, para tener fecha cierta y evitar el reconocimiento de firmas en instancia judicial (ganar tiempo y oponibilidad de la fecha).

Para ejecutar judicialmente el “convenio”, corresponderá en la justicia nacional el trámite de ejecución de sentencia de condena de hacer. Un convenio de desocupación adecuadamente instrumentado es de gran utilidad para el locador, ya que le asegura recuperar el inmueble en una fecha cierta.

7.2.8 Otros temas de interés

- **Traslado de derechos de locación:** la jurisprudencia y la doctrina establecieron que el derecho emergente de la locación es un bien de contenido económico que integra el patrimonio del respectivo titular. Los derechos y obligaciones que nacen del contrato de locación, pasan a los herederos del locador y del locatario.
- **Venta del bien alquilado:** es muy habitual que los inversores que tienen perfil de rentistas, compren y vendan inmuebles alquilados. Si se vende la propiedad alquilada, el derecho de locación adquirido por el inquilino permanece durante el tiempo que se ha pactado. De esta manera, la enajenación del inmueble no afecta al inquilino. Es importante consignar en el respectivo boleto de compraventa el estado de ocupación del bien (para no dejar lugar a equívocos que puedan hacer suponer que el inmueble se vende libre de inquilinos y ocupantes).

- En lo referente al comprador, tendrá derecho a percibir los alquileres devengados a partir del momento en que recibe la posesión del bien.

7.3 Actividades previas a la firma del contrato

Las actividades previas a la firma del contrato se concentran básicamente en una búsqueda intensiva y selección rigurosa del futuro inquilino y de sus garantes, aceptando únicamente a aquellos que se ajustan al perfil requerido por el propietario.

La elección de los inquilinos se basa en un exhaustivo informe sobre su solvencia patrimonial y la de los garantes. Asimismo, proporcionaremos el apoyo legal para confeccionar los contratos de forma tal de poder brindar una amplia seguridad jurídica a las partes.

El conjunto de actividades previa a la firma del contrato incluyen:

- Tasación

Como comentamos en el Capítulo 2, todo comienza por una buena tasación. Tener el precio justo es un tema central. Si se tasa por debajo, se logrará seguramente alquilar más rápidamente el inmueble, pero se estará perjudicando al propietario con una renta más baja. Si se tasa por encima del valor de mercado, se producirá un lucro cesante como consecuencia de la no colocación del producto en el mercado y de los gastos que se generen cuando el inmueble se encuentre desocupado, que también terminará impactando en las finanzas del propietario.

Es importante que le proporcionemos al propietario un “Análisis comparativo de mercado” (ACM) para determinar si el valor de alquiler del inmueble es correcto.

- Selección del inquilino y el/los garante/s

Lamentablemente, la informalidad ha crecido mucho y sin una buena base de datos sobre los inquilinos buenos o malos, no se

puede tener certeza de los problemas que enfrentarán después los propietarios. Por eso hace falta un trabajo más profundo por parte de las inmobiliarias al momento de ofrecer una propiedad.

Los propietarios siempre valoran más al inquilino cumplidor y cuidadoso del inmueble, es decir, que invierte en su buen mantenimiento, que a un mayor precio.

Los propietarios quieren invertir la menor cantidad de tiempo (es decir, de dinero) en la búsqueda de un buen candidato y no quieren tener problemas.

Tiempo perdido con un departamento o casa vacía es menor renta anualizada, pero un mal inquilino es un problema mucho más caro. Lo mismo ocurre a la inversa, es decir, los inquilinos tienen que estar muy bien representados y asesorados para encontrar buenos propietarios.

Los propietarios nos contratan para que hagamos una buena selección del inquilino y luego redactemos un buen contrato.

La selección del perfil del inquilino es fundamental para tener una locación sana en la que el pago del alquiler sea algo normal y no traumático y, por supuesto, el cuidado de la unidad y la devolución en tiempo y forma.

Íntimamente vinculado a la selección del inquilino está la selección del garante. Muchos propietarios piden que sea una garantía propietaria otorgada por un familiar directo, para evitar que sean garantías "compradas", dadas por personas que tienen inmuebles y, a cambio de dinero, se ofrecen como garantes de inquilinos que jamás vieron en su vida y que, además, a los pocos meses desaparecen. Pero hay algunas claves para detectarlos, que vamos a ver más adelante.

Una buena práctica es consultar al anterior locador del prospecto de inquilino, para conocer su historial de pagos y las condiciones en que devolvió la propiedad al final del contrato. Muchos corredores inmobiliarios tienen la habitualidad incluir a la hora de la toma de

reserva de alquileres, el pedido de referencias del anterior locador del interesado. El solo hecho de negar esta información puede ser indicio de una relación poco amigable (aunque habrá que indagar más, ya que no necesariamente será atribuible al inquilino).

- Análisis de la capacidad de pago del inquilino

Un trabajo que compete al corredor inmobiliario es auditar los ingresos del inquilino y su grupo familiar, mediante diferentes formas de comprobación, que dependen del tipo de remuneraciones que perciban: recibos de sueldo, declaraciones juradas, certificaciones de ingresos, demostraciones de capacidad de pago en base a gastos demostrables (tarjetas de crédito, medicina privada, colegios, movimientos de cuentas bancarias, etc.), con el objeto de que el propietario pueda cerciorarse de la capacidad financiera del inquilino, que le permita hacer frente a las obligaciones de pago del alquiler y los gastos asociados al inmueble, con holgura y sin inconvenientes.

- Garantías: chequear su genuinidad y pedir los informes al registro¹⁰¹

Es importante que chequeemos la genuinidad de la garantía ya que, en ciertos mercados la "venta" de garantías es un verdadero flagelo que ha tomado estado público. Esta operatoria es una tentativa de estafa, donde el propietario del inmueble es víctima de un engaño, que de no ser detectado, podría traerle aparejado una infinidad de perjuicios.

Contar con información confiable permite concretar transacciones seguras. A efectos de asegurar al propietario que se está en presencia del inquilino adecuado y de que la garantía es auténtica y solvente a la vez, hay que solicitar al Registro de la Propiedad Inmueble y a las empresas especializadas en información comercial, los siguientes informes:

- Informes de dominio de la propiedad ofrecida como garantía:

¹⁰¹Como dijimos, el nombre que se le da a estos informes en cada país puede variar, lo importante es saber cuáles están vigente en cada sitio para poder solicitarlos y asegurarles a nuestros clientes que están dadas las condiciones para realizar la operación que nos encomendaron.

Se trata de un documento mediante el cual se puede tomar conocimiento de la situación jurídica de un determinado inmueble a partir de su número de matrícula (inscripción en el Registro de la Propiedad Inmueble). De allí surge si el inmueble está embargado, hipotecado o inscripto como bien de familia, o cualquier otra restricción al dominio que desaconseje aceptarlo como garantía de una operación de alquiler.

- Informe de frecuencia

Trámite mediante el cual podemos obtener información acerca de la cantidad de certificados, informes y/o fotocopias solicitadas sobre un mismo inmueble. Ayuda a determinar si se trata de garantías “compradas”.

La persona que “vende” garantías a varios inquilinos a la vez, seguramente tenga sobre su propiedad más de un pedido de informes. Si al solicitar el informe de frecuencia se detecta multiplicidad de pedidos de informe sobre un mismo inmueble, es un indicio de que el propietario de ese inmueble lucra con la “venta” de garantías.

- Informes de inhibición de inquilino y garantes

Se trata de un documento emitido por el Registro de la Propiedad Inmueble que permite conocer si existe registración de inhibición general de bienes para que una persona pueda disponer de los suyos.

En el caso de cesión de acciones y derechos hereditarios: consultando por los datos del fallecido, podemos conocer si los herederos han cedido sus derechos.

- Informes comerciales de inquilino y garantes

Existen empresas que brindan informes comerciales en los que pueden verse deudas con el sistema financiero, deudas previsionales, cumplimiento comercial e impositivo y otras aristas que permiten conocer el perfil de inquilino y su calidad de buen pagador.

- Redacción del contrato y envío a las partes para que presten su conformidad

Debemos dar todo el soporte legal necesario a la hora de la redacción del contrato consignando todos los datos esenciales que deben figurar en el mismo y que vimos al principio de este capítulo.

Luego, enviaremos el contrato a las partes para que sugieran modificaciones y para que aclaren dudas. Es importante “guardemos” cada versión del contrato, consignando en cada documento de Word la fecha, de modo de identificar claramente cuál es la versión definitiva.

Con las modificaciones que aporten las partes, confeccionaremos la versión definitiva del contrato, que será la que se imprimirá y se firmará en el momento de la celebración del contrato.

- Coordinación de fecha y lugar de firma

Es importante coordinar con todas las partes (incluso con el escribano, en caso de certificación de firmas) la fecha y el lugar de la firma. Elegir un lugar seguro si se va a tener dinero, tratando de evitar que sea en las oficinas del corredor y priorizando hacerlo en un banco.

Coordinar las agendas de los participantes y elegir un sitio que resulte conveniente para todos, muchas veces es un tema en sí mismo. Estar en todos los detalles, aquí se tangibiliza el servicio que presta el corredor inmobiliario.

- Certificación por escribano público

El contrato es válido sin la certificación. No obstante, al surgir una controversia que llegue entablar un proceso judicial, la parte incumplidora del contrato puede desconocer la firma:

- dilatando el proceso,
- incrementando los costos (con incierta posibilidad de recupero), y en el peor de los casos,

- que la pericia caligráfica sea desfavorable.

En el caso de que, con posterioridad a la firma del contrato, se suscriba un convenio de desocupación, este deberá firmarse también ante escribano.

- Entrega del inmueble al inquilino

Nada hay más sagrado para una familia que su casa. Cuando el inquilino concreta la operación, ha sido para él un esfuerzo importante en tiempo, estrés y dinero. Cada operación de alquiler se tiene que cerrar adecuadamente con una “ceremonia” de entrega de la posesión al inquilino. Formalidad en la que tendremos que actuar como “maestro de ceremonias” en reconocimiento del valor y esfuerzo de las partes en la concreción de la operación.

Para algunas clases de operaciones, tales como alquileres, la firma de cada operación es el momento de solicitar referencias, los nombres de los conocidos que también pudieran estar interesados en otros inmuebles en particular.

Evidentemente contar con una gestión profesional de nuestra parte traerá beneficios para ambas interesados de la relación locativa. Le dará al propietario las seguridades que busca y al inquilino, un nivel de servicio que justifique el pago de los honorarios.

El gran desafío es agregar valor a las partes de la operación inmobiliaria y generar un círculo virtuoso que permita la fidelización de los clientes.

7.4 Actividades durante la vida del contrato

Las actividades que realizamos durante la vida del contrato tienen que ver, básicamente, con encargarnos de cobrarle al inquilino el canon locativo y entregarle el dinero al propietario. Asimismo, el servicio incluye la auditoría de los pagos que se pacten a cargo del inquilino de todos los servicios (electricidad, gas, teléfono, servicios cloacales y provisión de aguas corrientes), tasas municipales y también las

expensas. Finalmente, prestaremos el servicio de solucionar todos los problemas que puedan surgir durante el contrato de alquiler.

El conjunto de los servicios provistos durante la vida del contrato incluyen:

- Cobranza de alquileres.
- Control rutinario del cumplimiento por parte del locatario de los “cargos locativos” (tasas, expensas, servicios y todo otro rubro previsto en el contrato).
- Solicitud y obtención de “estado de deudas” de tributos, tasas servicios, etc., para cotejar la autenticidad de los comprobantes cancelados entregados por el locatario.
- Cuentas corrientes destinadas a reflejar los movimientos con: el propietario, el inquilino actual y el inquilino anterior, emitiendo al interesado —en todos los casos— resúmenes de cuenta.
- Archivos en el estudio de los comprobantes del inmueble, (a opción del propietario), caso contrario, los retirará en cada liquidación de alquileres.
- Intimaciones formales por incumplimientos de obligaciones locativas a cargo de los inquilinos.
- A la fecha de finalización del contrato, toma del producto (recepción de llaves), control del inventario y de las condiciones del inmueble, adecuación del inmueble administrado a los requerimientos del mercado y a las obligaciones pactadas a cargo del inquilino.
- Atención de reclamos de cualquier tipo, por parte de inquilinos y/o propietarios, relativos al uso, estado y conservación del inmueble y/o cualquier circunstancia derivada de la locación.
- Administración y control de los gremios, para el caso de reparaciones en el inmueble y/o reemplazos de artefactos e instalaciones en él.

- Contacto con administradores de consorcios en todo lo relativo al pago de expensas, la calificación de estas (ordinarias y/o extraordinarias) cumplimiento de las disposiciones del reglamento de copropiedad, reglamento interno, asambleas, etc., reparaciones en la unidad locada a cargo de la administración del consorcio, seguimientos, etcétera.
- Actas: por “entrega de llaves”, por “resolución anticipada”, y cualquier otro tipo de instrumentación originados en la relación locativa, quedando a nuestro cargo la redacción y suscripción de estos por quien corresponda.
- Retenciones al inquilino y rendición de estas originadas al extinguirse el vínculo locativo.
- Relación única y exclusiva con inquilinos y fiadores.
- Verificación de unidades durante el término contractual y antes de proceder a la “renovación de una locación” por otro término locativo.
- Nueva verificación de la calidad de las fianzas y redacción de instrumentos para el caso de renovaciones.
- Las cobranzas de alquileres se depositan dentro de las 24 horas de percibidas en las cuentas bancarias (cuentas corrientes o cajas de ahorros) de los propietarios, en los bancos que estos indiquen.
- Obtención de nuevos comprobantes relativos a la locación (derivados de servicios, contribuciones, tributos y/o tasas), incluyendo recargos y/o actualizaciones, cuando al vencimiento original no hubiesen sido cancelados (servicio brindado tanto a propietarios como a inquilinos).
- Seguimiento de los pagos del “inquilino anterior” hasta completar el período de ocupación a su cargo, rindiendo cuentas de la retención efectuada dentro de los términos determinados por la recepción de los correspondientes comprobantes.
- Notificación mensual a cada inquilino inserta en el texto del recibo de alquiler, que le indica en cada caso los adeudos en relación con

cargos locativos, detallando ítem por ítem y período, (por ejemplo: tasas, expensas y servicios).

- Formularios de recibos de alquileres, liquidaciones y registración de las locaciones en un todo de acuerdo a lo requerido por las normas impositivas (régimen de cobranzas por cuenta y orden de terceros).
- Control y reemplazo de garantías, para el caso de corresponder.
- Remisión de legajos a abogados, para el caso de morosos. Servicio de cobranza extrajudicial —si correspondiere— sin cargo adicional alguno para el propietario.
- Liquidaciones de alquileres, en el caso de condominios, en forma individual (y porcentual) para cada uno de sus integrantes, emitiendo incluso facturas de honorarios en forma separada.
- Remisión del importe neto resultante de las liquidaciones de alquileres por correo, incluyendo cheques emitidos “no a la orden” de los propietarios, para el caso de que soliciten este servicio.
- Estadística de las reparaciones efectuadas en el inmueble desde el inicio de la administración en adelante estableciendo fielmente —fecha - concepto - importe - y a cargo de quién—.
- Detalle y resumen impreso de comprobantes entregados y comprobantes adeudados por el respectivo inquilino. Los citados listados se pueden obtener en cualquier momento de la locación.
- Negociación con el inquilino de nuevo monto locativo al finalizar el plazo contractual, al preacordar el propietario la continuidad del inquilino, en una prórroga o en un nuevo contrato.
- Asesoramiento permanente al propietario desde el punto de vista administrativo, jurídico y comercial.

Por la especial dinámica del mercado de locaciones es necesario que el propietario reciba una permanente realimentación sobre la evolución de los valores y condiciones contractuales.

7.4.1 La correcta finalización del contrato de alquiler

Llegado el momento de la finalización del contrato de alquiler surgen numerosas dudas. Si bien a la firma del contrato las partes saben (o creen saber) sus derechos y obligaciones, en el momento de la terminación del contrato de alquiler, aparecen muchas dudas y problemas, en ocasiones **derivados de información incompleta que tienen, en general, las partes implicadas y que pueden resolver con nuestro adecuado asesoramiento.**

Las partes se preguntan: ¿Puedo resolver el contrato? ¿Por qué causas? ¿Hay alguna penalización? ¿Cómo tengo que hacer? ¿Cómo se entregan las llaves?

Aquí trataremos de **dar solución** a las principales cuestiones. Para ello, partimos de los pasos que se seguirían en una **terminación de contrato "ideal"**, donde cada parte actúa de buena fe, exige sus derechos y reconoce los de la otra parte.

El contrato finaliza normalmente por el cumplimiento del plazo establecido. No obstante, como mencionamos, en muchas legislaciones está previsto que el inquilino pueda dar terminación al contrato de manera unilateral.

En caso de que no existiera una posibilidad legal de terminación del contrato (expiración del plazo, desistimiento del inquilino), **siempre es posible tratar de negociar con la otra parte las condiciones necesarias para dar por terminado el contrato.**

7.4.2 La comunicación de la finalización

Tanto si el contrato se acaba por transcurso del plazo o por el desistimiento del inquilino, es imprescindible hacer una

comunicación escrita a la otra parte señalando la voluntad de dar por terminado el contrato.

Es necesario realizar una comunicación escrita de la intención de dar por terminado el contrato.

En este sentido, **puede ser suficiente con seguir con el mecanismo habitual de las comunicaciones escritas entre las partes.** Si la relación es fluida, **puede ser suficiente un *e-mail*, especialmente si la otra parte responde al correo.**

Si vemos que la otra parte **puede tener sus reservas respecto de la terminación del contrato, lo mejor es optar una comunicación fehaciente (mediante carta certificada con acuse de recibo o carta documento).** Como “norma de educación”, es aconsejable adelantar por teléfono el envío de la carta, de tal forma que no produzca un rechazo en la otra parte.

7.4.3 Antes de la terminación del alquiler

Dependiendo de la posición que se tenga (locador o inquilino), las obligaciones son muy distintas, pero resumimos lo que sí o sí ambas deben hacer: seguir cumpliendo con el contrato en todos sus términos.

Las partes deben cumplir con todas sus obligaciones hasta la terminación efectiva del contrato.

Así, el inquilino deberá continuar con el cumplimiento de todas sus obligaciones, especialmente las más relevantes y que pueden perjudicarlo a la hora de recuperar el depósito de garantía, como son el pago del alquiler y la conservación del inmueble.

Al respecto haremos algunas aclaraciones:

- **Pago del alquiler:** el inquilino no puede decidir unilateralmente descontar la/s última/s mensualidad/es del depósito de garantía señalando que “para eso está el

depósito", ya que este responde por muchas más cuestiones. Esto debe estar adecuadamente reflejado en la redacción del contrato. Es habitual encontrar a inquilinos que creen que se lo puede considerar como pago de los últimos alquileres.

- **Deber de conservación:** el inquilino debe cuidar el inmueble "como si fuera suyo", haciendo las pequeñas reparaciones necesarias derivadas del uso, así como aquellas otras (independientemente del importe), que se deriven de un mal uso del inmueble.

Por ello, es aconsejable utilizar este plazo para **realizar las reparaciones necesarias, para devolver el inmueble en buenas condiciones**. De este modo, se evitarán argumentos al locador para que no devuelva **el depósito de garantía**.

Por su parte, **el locador también tiene que cumplir con sus obligaciones**, y la principal de ellas es mantener al arrendatario en **el uso pacífico de la vivienda**.

Por ejemplo, **no puede exhibir el inmueble a futuros inquilinos mientras esté vigente el contrato**, salvo que el propio inquilino se **lo autorice expresamente**. Dado que se va a entrar en un inmueble ajeno (mientras dure el contrato el inmueble está en posesión del inquilino), aunque sea con permiso, es aconsejable no tener una actitud invasiva y limitar el tiempo de la visita.

7.4.4 En el momento de finalización del contrato de alquiler

El día en que se termina el arrendamiento **es aconsejable para ambas partes firmar un acuerdo** donde se regulen, al menos, las siguientes cuestiones:

- **Acta formal de entrega de las llaves.** Especificar que el inquilino devuelve las llaves, ya que ello supone el acto inequívoco de finalización del contrato de alquiler, cesando la posesión en ese momento.

- **Obligaciones pendientes del inquilino.** En caso de que hubiera cuestiones pendientes, como pagos de alquileres atrasados, desperfectos, cuentas impagas de los suministros de servicios públicos, etc., deberán incluirse en el documento, ya que es el documento que va a regular las responsabilidades de las partes a partir de la terminación. Por ello, es necesario revisar el inmueble con calma y detalle, y preparar el documento de terminación con detenimiento.
- **Cambio de suministros.** Si se cambió la titularidad de los contratos, es el momento de realizar nuevamente el cambio de titularidad.
- **Devolución o retención del depósito de garantía.** También es el momento de regular la devolución del depósito de garantía, en todo o en parte, así como los **mecanismos de cuantificación de las obligaciones pendientes**. No debemos olvidar que el locador **deberá acreditar el costo de las reparaciones** necesarias con las correspondientes facturas, y devolver el sobrante en el plazo establecido en el acuerdo de finalización al inquilino.

La firma de un acuerdo de finalización no es obligatoria, pero sí altamente recomendable, ya que servirá para que las partes sepan cómo actuar después de la terminación.

7.4.5 Después de la terminación del alquiler

Desde el momento de entrega de llaves, ya no existe más el contrato de alquiler para regular las relaciones entre las partes. Por ello, el acuerdo de finalización del alquiler **no puede ser un simple recibo de las llaves, sino que debe ser un completo documento con una regulación muy detallada.**

En lo que respecta al **locador**, si ha practicado la **retención del depósito de garantía por la existencia de obligaciones pendientes, deberá acreditar el costo de estas** (ya que son a cargo del inquilino) y devolver el sobrante, sin que pueda decidir

unilateralmente quedarse con la totalidad del depósito “por las molestias”.

Por su parte, si el dinero que surge de la liquidación de los gastos y reparaciones es insuficiente, el inquilino debe abonar el faltante (debemos recordar que el **arrendatario está obligado al pago de todas las obligaciones que le correspondan**). El importe entregado como depósito de garantía no actúa como límite máximo de la indemnización, sino como garantía al locador. Si **las obligaciones pendientes superasen el importe del depósito, el inquilino deberá abonarlas igualmente, exponiéndose a una demanda civil en caso de que sea reticente a afrontar la totalidad de los pagos**.

7.5 Actividades posteriores al vencimiento del contrato

Visto como una relación de largo plazo, existen actividades de asesoramiento y acompañamiento que continúan cuando termina la relación contractual con el inquilino. Además, muchos corredores ofrecen el servicio de administración de la propiedad no ocupada mientras está vacía y solucionan todos los inconvenientes que puedan surgir. El servicio incluye visitas periódicas al inmueble, inspecciones y envío de un archivo fotográfico para documentar el estado del inmueble.

Este tipo de servicios es contratado por inversores de renta que no residen en la misma ciudad donde se ubica el inmueble, e incluye el control de la propiedad mientras se encuentra vacía, el pago de los servicios, impuestos y expensas. Incluso en caso de ser necesaria una reparación, se la presupuesta, y se hace el arreglo necesario por cuenta y orden del propietario.

Los servicios provistos luego de la finalización del contrato incluyen:

- Verificación permanente de las condiciones de higiene, presentación y estado de las unidades desocupadas durante su comercialización.

- Pago de los comprobantes recibidos (o no recepcionados a su vencimiento), con el consiguiente seguimiento de vencimientos, cuando la unidad se encuentra desocupada o en comercialización para su locación o venta.

7.6 Cierre del capítulo

Un primer contrato de alquiler puede ser para el corredor inmobiliario que intermedie en él, el comienzo de relaciones profesionales de largo plazo con nuevos clientes; que se producirán tanto por el lado del propietario como por el lado del inquilino.

El propietario puede tener otros inmuebles para alquilar, amigos o familiares que quieran ofrecer en alquiler inmuebles al mercado. Puede tratarse de inversores de renta que son habituales en la compra de inmuebles. E incluso, a un cliente que originalmente nos encarga el alquiler de su inmueble, luego le podemos ofrecer el servicio de administración de propiedades.

Un propietario, en general, no tiene la suficiente experiencia para poder tener más rentabilidad de sus inmuebles, y generalmente buscan a un corredor inmobiliario para gestionar su propiedad para poder sacar el máximo provecho a ella.

Nosotros no solo tiene que conseguir la firma del contrato de alquiler más conveniente, sino que también debemos poder resolver conflictos entre propietario y la persona que alquila el inmueble; revisar las cuentas; seguir las actualizaciones, finalizaciones del contrato, etcétera.

Este servicio puede hacer que el propietario ahorre gastos de potenciales conflictos.

Por el lado de los inquilinos, también pueden recomendar a familiares y amigos que estén necesitando nuestros servicios de intermediación y ellos mismos, a mediano o largo plazo, pueden convertirse en compradores de inmuebles y recurran nosotros si les dimos un buen servicio en ocasión del alquiler.

Hoy, se ha tomado conciencia que el éxito en las operaciones inmobiliarias depende de clientes satisfechos que vuelven a recurrir nuestros servicios, o que recomiendan a otros (amigos, familiares, compañeros de trabajo, la buena experiencia que tuvieron).

CAPÍTULO

8



8.

COMERCIALIZACIÓN DE EMPRESARIOS

8.1 Introducción

La comercialización de emprendimientos es una de las disciplinas más completas e interesantes para desarrollamos nuestra su acción. Cuando nos planteamos nuestra participación en esta área de negocios, estamos pensando en ayudar al desarrollador en todo el ciclo de vida de un proyecto inmobiliario. Por eso planteamos necesario no solo ayudarlo a comercializar las unidades funcionales del emprendimiento, sino acompañarlo desde el principio, desde el mismo momento en que el desarrollador comienza a identificar oportunidades de inversión.

La mayoría de los desarrolladores inicia el negocio con la compra del terreno. Dicha compra viene impulsada por la activa labor comercial de algún agente inmobiliario que aporta a veces un proyecto estudiado y

otras veces solo la “plancheta municipal” junto a un cálculo provisorio de las posibilidades de edificación en dicho terreno.

Una particularidad que se repite en el mercado inmobiliario es que muchos desarrolladores confían luego la comercialización del emprendimiento a aquel inmobiliario que antes le vendió el terreno. De alguna forma, si logramos participar desde la “génesis” del negocio, podemos intervenir en todo el ciclo de vida del desarrollo inmobiliario, dándole valor agregado al desarrollador.

Una percepción que algunos desarrolladores tienen es que los profesionales inmobiliarios no les damos un buen servicio, no les agregan valor. Es por eso que muchos dicen: “al que me traiga un buen terreno, a ese le daré luego la comercialización del emprendimiento”.

De ese razonamiento, se desprende que es probable que el desarrollador piense que nuestro mayor valor agregado reside en “traerle un buen terreno”. Para el corredor, esta tiene que ser, simplemente, una oportunidad para sorprender al cliente desarrollador, agregándole valor por otro lado, acompañándolo en todo el proceso de formulación y evaluación del proyecto inmobiliario y haciendo una comercialización exitosa del emprendimiento.

Haberle conseguido un buen terreno permitió abrir una puerta, ahora hay que aprovechar la oportunidad que se presentó para sorprender al cliente, para darle servicios de alto valor agregado en la comercialización de su emprendimiento y ganar así un cliente de por vida. Un desarrollador conquistado de este modo, es un aliado de largo plazo en nuestra base de clientes.

Para ganarnos la fidelidad del desarrollador hay que agregarle valor en todo el proceso, comenzando por la venta del terreno.

Al ofrecerle el terreno, deberemos que aportarle la información precisa respecto a la capacidad constructiva y comercializable de la parcela. En efecto, procurar aportar información confiable respecto a los metros cuadrados efectivamente vendibles que permiten alcanzar el mejor aprovechamiento del solar en cuestión.

También debemos asesorar a nuestro cliente desarrollador acerca del tipo de emprendimiento inmobiliario que allí podría encararse. Podemos clasificar a los productos inmobiliarios de la siguiente manera:

- Productos inmobiliarios residenciales.
- Productos inmobiliarios no residenciales.

Asimismo, dentro de los productos inmobiliarios residenciales podemos identificar las siguientes categorías:

- Viviendas unifamiliares.
- Viviendas multifamiliares urbanas.
 - Dúplex.
 - Casas apareadas.
 - Condominios urbanos.
 - Edificios entre medianeras.
 - Torres.
- Viviendas multifamiliares suburbanas.
 - Loteos abiertos.
 - Loteos cerrados (*countries*, barrios cerrados y chacras).
 - *Housing*.
 - Condominios y *dormies*.

Respecto a los productos inmobiliarios no residenciales podemos distinguir las siguientes clases:

- Uso empresario.
- Oficinas.

- Plantas industriales.
- Centros logísticos.
- Ocio y turismo.
 - Hotelería (hoteles, *apart* hoteles, *branded residences* y tiempo compartido).
 - Centros comerciales.
 - Locales.
 - Parques temáticos.
 - Complejos de cines.

Muchas veces el desarrollador utiliza una de las técnicas más antiguas para encarar su desarrollo: el mimetismo (que también podríamos denominar el *me too*): ofrece productos inmobiliarios que son el fruto de la fusión entre su experiencia y estilo previos y de lo que observa que se está construyendo en la zona.

El razonamiento es muy simple: voy a construir lo que sé hacer, adaptándolo en lo circunstancial a lo que más se ha vendido en la misma zona en el pasado reciente.

Sin lugar a dudas, ante este panorama, un corredor inmobiliario profesional tiene mucho valor para agregar. Su conocimiento del mercado podrá anotar al desarrollar de productos que se están buscando y que la “demanda solvente” (es decir, demanda insatisfecha y, a la vez, con el poder adquisitivo suficiente para acceder a ese producto) no encuentra.

Podrá agregar valor en las investigaciones de mercado. Podrá aportar información respecto a los precios a los que se ofrecen los productos existentes en el mercado, (tanto de la competencia directa como de la competencia indirecta)¹⁰², el material gráfico y web de apoyo a la venta, la inversión

¹⁰²La competencia directa u oferta competitiva está formada por aquellos emprendimientos que puedan competir directamente con nuestro desarrollo en el área de influencia que hemos definido. La competencia indirecta u oferta sustitutiva está formada por aquellos productos que compiten indirectamente con el nuestro ya sea porque no se encuentren en la misma área de influencia, ya sea porque no se trate de productos exactamente iguales. Para profundizar este tema sugerimos consultar Gómez, Mario y Fernando Sciarrotta (2013). *Estudios de mercado para desarrollos inmobiliarios*. Buenos Aires: Bienes Raíces Ediciones.

publicitaria, la competencia futura (por su conocimiento de terrenos que se han vendido en la zona para desarrollos futuros), el ritmo estimado de ventas de cada emprendimiento de la competencia, tipologías, detalles de terminación, *amenities* que ofrecen, formas de pago, etcétera.

Además, cuando la investigación de mercado la hace un verdadero profesional, tiene la sensibilidad de indagar sobre la calidad de atención y el servicio de los vendedores de la competencia, la tipología de clientes que están acercándose a las oficinas de venta y otros aspectos para ofrecer un estudio exhaustivo de la oferta.

Toda esta información ofrecerá al desarrollador instrumental fundamental para definir su producto en función de obtener la mayor rentabilidad posible, que es objetivo de todo desarrollo.

8.1.1 El equipo de ventas en la comercialización de emprendimientos inmobiliarios

Entendida nuestra labor como una consultoría permanente y de largo plazo, para seguir asesorando y sirviendo a desarrolladores y generar nuevos negocios, el equipo de ventas que nos acompaña no podrá verse como un grupo de gente que se limita a describir la oferta pensada por el desarrollador y los productos diseñados por el arquitecto.

El equipo de ventas es, primariamente, el encargado de mantener la atención comercial activa en el *showroom* o departamento modelo, pero hará un uso de su tiempo y un aprovechamiento de sus capacidades comerciales para generar información de alto valor agregado para el desarrollador y para nosotros.

No debemos ver la comercialización de un emprendimiento en particular como un negocio pasajero, sino que deberemos indagar a los *prospects* que no llegaron a comprar y a los compradores que sí concretaron una operación, para extraer valiosas conclusiones de sus conductas de compra. Como dice Ricardo Bullrich, el cliente

entra por una puerta y sale por dos: o me compra o sé exactamente por qué no me compró.

Para hacer esto hace falta contar con una ficha de cada *prospect*, con el objetivo de crear una base de datos para darle uso en la definición de futuros emprendimientos en la misma área de influencia.

Todos estos datos han de transformarse en información útil para la toma de decisiones¹⁰³. Hablamos de información cuando los datos se transforman en estadísticas que permiten obtener conclusiones estratégicas u operativas. A su vez, se pueden transformar en conocimiento, si dicha información la asimilan los emprendedores inmobiliarios merced a que nosotros la interpretamos y le agregamos nuestras recomendaciones y conclusiones para encarar nuevos emprendimientos, ayudándolo a mejorar su rentabilidad y a minimizar los riesgos.

No podemos caer en la tentación de pensar que lo que se ha comprado en el pasado se va a seguir vendiendo en el futuro, como ya mencionamos. No podemos poner toda nuestra fuerza en ofrecer pequeñas ventajas momentáneas (no ventajas competitivas¹⁰⁴). No podemos poner nuestro objetivo inmediato en cerrar lo más rápidamente posible ventas frente a la competencia, logrando ventas de unos compradores que ni se consideran, ni se considerarán nunca clientes (y mucho menos apóstoles de nuestros productos). **La clave es que escuchemos al consumidor para satisfacerlo de manera rentable y competitiva.** Ni más, ni menos. Si analizamos esta frase y la desmenuzamos, tendremos allí “mucha tela para cortar”. Mucho material de reflexión para plantearnos nuestro trabajo profesional.

Escuchar al consumidor: escuchar de manera activa y sincera al consumidor, para luego responder de forma coherente sus

¹⁰³Para analizar el Proceso de Desarrollo de un Estudio de Mercado sugerimos consultar Gómez, Mario y Fernando Sciarrotta (2013): *Estudios de Mercado para Desarrollos Inmobiliarios*. Buenos Aires: Bienes Raíces Ediciones, Cap. 1.

¹⁰⁴La ventaja competitiva es, según Michel Porter, una función que, o bien brinda el mismo valor al cliente de forma más eficiente que los competidores o realiza actividades a un costo comparable pero de manera única que genera más valor para el cliente. En síntesis, uno puede ganar porque sus productos son más económicos, o porque son diferentes y el cliente los percibe como mejores. Para ampliar, sugerimos consultar Porter, Michael (1985). *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

necesidades. Tenemos dos oídos, dos ojos y solo una boca. Una señal de la Creación para mostrarnos que tenemos que escuchar más, observar más y hablar menos.

Escuchar y entender: cuando una persona se siente entendida, se siente en conexión, se siente en profunda comunicación. La consecuencia es obvia, si me siento entendido estoy más cerca de hacer un negocio con quien creo interpreta mis deseos y necesidades.

Satisfacer al consumidor: un cliente satisfecho es aquel que ha recibido de la empresa una atención que ha superado sus expectativas. El cliente satisfecho piensa que ha hecho un buen negocio operando con nosotros. Ese grado de satisfacción influirá en el comportamiento futuro y en sus relaciones futuras con nuestra inmobiliaria. Ninguna organización puede sobrevivir si no encuentra —a través de sus productos y servicios— diversas formas de crear valor para sus clientes.

De manera rentable y competitiva: no pretendemos satisfacer al consumidor por filantropía. Nuestra inmobiliaria no es una fundación. Sabemos que tenemos que ser rentables. Tiene que ver con el derecho a ganarse dignamente la vida trabajando en una actividad que se elige, se cultiva y se ama. Ser competentes¹⁰⁵, ofrecer a nuestros clientes herramientas que los ayuden a armar su estrategia comercial (las famosas 4 “P” que constituyen el marketing-mix: producto, precio, promoción y plaza; y que en el marketing inmobiliario son 2 “P” y 2 “C”, como veremos un poco más adelante en este mismo capítulo).

En el resto del capítulo iremos repasando los distintos momentos en que podemos acompañar al cliente desarrollador en el ciclo de vida de los negocios de desarrollo inmobiliario, desde la identificación de oportunidades de inversión, la compra del terreno, la definición del producto, la comercialización del emprendimiento y el servicio posventa.

¹⁰⁵Ser competentes implica conocer y dominar nuestra profesión. Poner lo mejor de nosotros por ser profesionales de excelencia.

8.2 Identificación de oportunidades

El desarrollo inmobiliario es un proceso vital de armado de negocios, que conjuga diferentes factores en pos de un objetivo, **el emprendimiento**. En este proceso, la creatividad juega un rol fundamental, y se complementa con metodologías que recogen elementos valiosos de diversas ciencias más el aporte imprescindible de la experiencia.

Para ordenar el impulso creativo, coordinar las acciones y reducir los riesgos durante las primeras etapas del proceso de un desarrollo inmobiliario es conveniente emplear rigurosidad en la identificación de las oportunidades de inversión.

Durante esta etapa de planeamiento se agrega o se destruye el valor del proyecto, por lo tanto, es necesario trabajar con método y profesionalismo. Aquí es fundamental que trabajemos codo a codo con el desarrollador aportando toda nuestra experiencia y la especialización que nos da estar en el día a día de la actividad, conociendo profundamente las necesidades de la demanda.

Saber leer e interpretar correctamente la información de mercado es parte de la rutina de todo desarrollador inmobiliario. Ayudar en esa lectura es, sin lugar a dudas, un valor agregado que podemos aportar como profesionales. Una lectura acertada permite descubrir que una zona marginal puede convertirse en un área interesante para nuevos desarrollos, que un viejo inmueble puede ser reciclado para usos actuales, o que los hábitos barriales se están orientando hacia nuevos tipos de proyectos o productos. O sea, **identificar tendencias**.

La idea puede surgir de diferentes formas y no es un rol exclusivo de los desarrollistas inmobiliarios, por eso es tan importante nuestra figura como un expertos del industria de los bienes raíces, atentos en la detección de oportunidades de negocio, desde el lugar privilegiado que ocupamos en el mercado, en constante contacto con múltiples actores del quehacer inmobiliario. La verdadera usina está en la **gente**: el destinatario del proyecto y los habitantes de la ciudad. Lo importante es, entonces, agudizar la habilidad para descubrir esas ideas y adaptarlas a un negocio factible de realizar, interesando a los emprendedores correspondientes.

Para la identificación de oportunidades de inversión nos gusta citar la máxima del profesor James Graaskamp, que durante un cuarto de siglo dirigió el Centro de Real Estate de la Universidad de Wisconsin, que simplifica diciendo:

“O bien tenemos una localización y necesitamos definir el proyecto, o bien tenemos un proyecto y necesitamos definir la localización”¹⁰⁶.

La gran mayoría de los emprendimientos inmobiliarios surgen como consecuencia de la necesidad de desarrollar un negocio sobre un terreno existente. En los términos del profesor Graaskamp, **tenemos la localización y necesitamos definir el proyecto**. Esta es una usina inagotable de negocios potenciales: son en general los propios dueños (o sus hijos, cónyuges, herederos o potenciales propietarios futuros) los que dedican un tiempo valiosísimo para estudiar el mejor proyecto para la tierra de la familia. Allí debemos estar atentos, analizando nuestra cartera de clientes y los inmuebles que en nuestra zona de influencia valen más como terrenos que por su uso actual (vivienda, comercial, etc.).

Todos los propietarios de tierra deben tener en cuenta que el mercado de terrenos está altamente influenciado por la macroeconomía. Cuando se vive un momento de expansión, los precios de la tierra suben por encima de los de los productos terminados (departamentos por estrenar), pero cuando se viven épocas de contracción, los precios de la tierra bajan más aún que los de los departamentos¹⁰⁷.

En épocas de euforia, la entrada de inversores no profesionales en el negocio inmobiliario suele generar importantes distorsiones en el precio de la tierra urbana. En efecto, sucede a menudo que muchos desarrolladores “*amateurs*” —seis amigos que se asocian y confían el proyecto al primo arquitecto de uno de ellos— ponen su dinero en el negocio inmobiliario por efecto imitación, arrastrados por el éxito alcanzado por otros —conocidos o conocidos de sus conocidos— o por “historias reales o ficticias”. Así, muchos adquieren terrenos

¹⁰⁶Es la mejor traducción que proponemos para su frase “*a site looking for a use or a use looking for a site*”. Para ampliar, sugerimos consultar: Graaskamp, James (1980), *A Guide to Feasibility Analysis*. Chicago: Society of Real Estate Appraisers.

¹⁰⁷Para ampliar este tema, sugerimos consultar el estudio realizado en Gómez, Mario (2012). *Herramientas financieras para la valuación de inmuebles*. Buenos Aires: Bienes Raíces Ediciones.

pensando que hicieron el negocio de su vida, imitando a gente que compró tiempo atrás cuando los precios estaban creciendo y que vendió cuando los precios estaban en su techo. Sin embargo, no necesariamente este escenario se repetirá para quienes compren hoy, alentados por el optimismo y los cuentos de amigos y vecinos que dicen estar "haciendo una millonada".

En síntesis, en el mercado de la tierra, hay que ser sumamente cuidadosos al proyectar escenarios futuros y analizar si se está en presencia de un fenómeno de consolidación de precios a largo plazo o si se trata de una simple distorsión de mercado.

En el caso de que **tengamos un cliente desarrollador con un proyecto y haya que salir en busca del solar** para el emprendimiento, hemos de realizar un análisis pormenorizado para encontrar el predio que mejor se adapta a la idea del proyecto. En la búsqueda de la localización óptima para el emprendimiento tendremos que dar los siguientes pasos:

- **Determinar las macrozonas que cumplen con los parámetros definidos.** Por ejemplo, el desarrollador nos indica que quiere encarar un proyecto entre medianeras en un barrio cercano a determinada línea de subterráneos y el predio tiene que encontrarse como máximo a siete cuadras de una estación de ese ramal.
- **Detectar los posibles terrenos en los cuales será posible constituir el emprendimiento.** Siguiendo con el ejemplo, tendremos que identificar en la zona determinada, cuáles predios reúnen las condiciones para desarrollar allí el negocio.
- **Analizar el potencial de las localizaciones detectadas e instaurar un orden de precedencia entre las alternativas existentes.** Una vez detectadas

las potenciales localizaciones, es necesario establecer prioridades, para comenzar con la negociación con los dueños de los terrenos o sus representantes.

- **Negociar con los dueños del terreno seleccionado.** En el siguiente apartado nos referiremos al mercado de terrenos urbanos.
- **Cerrar la compra del terreno y adaptar el negocio a la localización elegida.** Una vez cerrada la operación con los dueños del terreno, habrá que trabajar en ajustar el proyecto al terreno adquirido.

8.2.1 El mercado de terrenos para emprendimientos

En el mercado de terrenos aptos para emprendimientos, en general, nos encontramos frente a una oferta altamente atomizada. En efecto, la propiedad de la tierra en los principales centros poblacionales puede estar en manos de personas físicas (típicamente residentes en cada uno de esos solares, que experimentaron la revalorización de su inmueble como consecuencia de los cambios urbanos que permiten ahora levantar un edificio de viviendas multifamiliares donde antes existía una vivienda unifamiliar), de inversores especulativos que eligieron posicionarse en tierras¹⁰⁸ o del Estado.

A pesar de la atomización, la oferta de tierra apta para emprendimientos tiene comportamientos comunes:

- **Bajo grado de endeudamiento,** entre los propietarios, se da la particularidad de que se encuentran poco apalancados, es decir, que quienes han comprado terrenos, en general, lo han

¹⁰⁸Habitualmente se denomina a este tipo de negocio inmobiliario a través de la expresión inglesa “*land banking*”. El posicionamiento en tierras puede hacerse en forma pasiva, esperando simplemente el paso del tiempo para que mejores condiciones de mercado permitan materializar la ganancia de capital, o en forma activa, agregando valor, es decir, sumando a la tierra, cierto trabajo de “gestión del suelo”. Una forma de gestión del suelo es lograr aprobaciones municipales para desarrollar cierto tipo de proyectos. Por ejemplo, comprar tierra suburbana con zonificación rural y lograr su aptitud para desarrollar un proyecto inmobiliario. Para ampliar, sugerimos ver Gómez, Mario (2014), *Inversiones inmobiliarias. Cómo planificar con inteligencia*. Buenos Aires: Bienes Raíces Ediciones.

hecho con fondos propios, sin recurrir al endeudamiento bancario.

- **Bajos costos de mantenimiento:** aun cuando muchos terrenos no generan rentas, en general, tienen costos de mantenimiento inferiores a otros inmuebles y menor riesgo de intrusión.
- **Influencia de las regulaciones urbanas:** regulaciones que restringen el crecimiento horizontal de las ciudades con el fin de conseguir áreas urbanas de elevada densidad, que utilizan la red de servicios públicos existentes, generan escasez de suelo y provocan crecimiento de precios.

Por el lado de la demanda, el precio que los desarrolladores están dispuestos a pagar está directamente relacionado con el que podrán obtener por el producto final, los plazos de venta del emprendimiento y por los niveles de riesgo que deberán enfrentar. En este sentido, los propios desarrolladores inmobiliarios contribuyen con sus proyectos a consolidar ciertas zonas de la ciudad, por lo cual se da la paradoja de son ellos los que contribuyen a encarecer el precio de su principal materia prima.

Los terrenos son el activo inmobiliario que no se pueden reproducir ni mover, que a medida que se hacen escasos defienden mejor su valor y, por tanto, el precio al mejor postor ha sido el regulador de sus transferencias de dominio y probablemente lo siga siendo mientras la demanda final se mantenga firme y pueda comprar.

Las nuevas realidades del mercado inmobiliario imponen cambios en las reglas de juego. Una de ellas es la aparición de nuevos esquemas asociativos con los dueños de la tierra. En muchos casos, ya sea por cuestiones de financiamiento del desarrollador o por las propias condiciones puestas por los propietarios del terreno, aparece la posibilidad de encarar alguna forma de asociar a las partes del negocio.

Desde esta perspectiva, nuestro rol es fundamental para que se puedan alcanzar acuerdos que permitan cerrar un negocio que

excede la compraventa de un inmueble. En efecto, se trata de transacciones mucho más complejas que implican negociaciones más arduas, en las que es necesario tener en cuenta una suma de asuntos para llevar a buen puerto el cierre del negocio. Entre esas formas de asociación se encuentran:

- Canje del terreno por unidades funcionales terminadas en otro emprendimiento.
- Aporte del terreno al emprendimiento a cambio de unidades funcionales en el mismo emprendimiento o de un porcentaje del negocio.

El **canje del terreno** por otros inmuebles (especialmente unidades funcionales terminadas en alguno de los emprendimientos del desarrollador) es una típica operación de trueque. En muchos casos, detectamos unos propietarios de tierra que quieren enajenar su inmueble pero quieren subsistirlos por otras propiedades (su interés no es vender para quedarse con el dinero, sino que prefieren reinvertir en inmuebles). Por ejemplo, existen casos de herederos que son condóminos de un único inmueble cuyo valor está dado por su capacidad de albergar la construcción de un emprendimiento y en vez de seguir siendo condóminos, prefieren venderlo y quedarse cada uno con inmuebles de menor valor, pero en los que tengan el dominio pleno y no la decisión compartida con otros herederos.

Por otro lado, es habitual que los desarrolladores tengan interés en desprenderse de departamentos terminados para entregarlos en parte de pago y de esa forma no entregar dinero y mantener liquidez para utilizar en la financiación de la construcción del emprendimiento. La parte compradora pone departamentos terminados y el dueño de la tierra se lleva esos departamentos.

Este ejemplo es parte de la *truequización* (si nos permiten el neologismo) de la actividad inmobiliaria. Desarrolladores, corredores inmobiliarios y particulares han encontrado en esta práctica de la Edad Media una forma de trabajo posible en el marco de coyunturas caracterizadas por el racionamiento de crédito.

Está claro que no es algo privativo de América Latina. En España se estima que el 25% de las operaciones concretadas en la poscrisis del 2008 fueron permutas.

La permuta es una forma de intercambio que se materializa mediante un contrato en el que las partes implicadas realizan una operación de cambio de bienes y no de dinero. Aquí tendremos que poner toda nuestra pericia en la tasación y la negociación de la operación.

Sin embargo, el aporte del terreno al emprendimiento a cambio de unidades funcionales en el mismo emprendimiento o de un porcentaje del negocio es un esquema diferente. Supone la implementación de un andamiaje jurídico que sostenga una estructuración jurídica para dar nacimiento a la asociación entre el dueño de la tierra (aportante de ese activo al emprendimiento) y el desarrollador (que aportará dinero para la construcción y su trabajo para llevar a buen puerto el emprendimiento).

En todo el mundo, los esquemas asociativos, en los que los diferentes actores comparten riesgos para la consecución del negocio, están a la orden del día. Lo cierto es que, en este caso, deberemos detectar un dueño de tierra con vocación para formar parte del negocio, para sumarse a la organización del emprendimiento, invertir su capital (el terreno y en algunos casos, incluso capital líquido) y para asumir los riesgos del negocio. Debe suponer la vocación de asociarse al desarrollador, aun cuando se trate de implementar un sistema de protección para el dueño de terreno-inversor. Implica confianza en el desarrollador, que será quien administre las inversiones (se supone que lo hará profesionalmente para cumplir con el objetivo de concluir en tiempo y forma el emprendimiento, protegiendo dicho capital). Seguramente el dueño de la tierra, por su lado, se reservará alguna facultad de control. También implica encontrar a un desarrollador, que, por un lado, se beneficiará de encontrar un inversor aportante a su proyecto, pero, a su vez, tendrá un socio importante a quien rendir cuentas.

En este tipo de operaciones que suelen tener cierta complejidad, tendremos que trabajar en equipo no solo con las partes, sino con

un grupo de profesionales (abogados, contadores, escribanos, etc.) para armar la estructuración del negocio.

Está claro que ya sea que el desarrollador adquiera el terreno de modo tradicional o ya sea que llegue a él a través de un esquema asociativo, el terreno es la materia prima fundamental de todo desarrollo inmobiliario. A diferencia de otros activos, los inmuebles se encuentran adheridos a una localización específica. Esto hace que el éxito o el fracaso de un emprendimiento inmobiliario estén altamente correlacionados con los sucesos y con las tendencias que afectan al entorno geográfico inmediato en el que se encuentra. La importancia de la localización es una realidad que no puede pasarse por alto. La ubicación del terreno es un condicionante fundamental que va a afectar todo el ciclo de vida del emprendimiento inmobiliario.

Como dos caras de la misma moneda, la realidad de la inmovilidad de los bienes raíces constituye un elemento estratégico que, por otro lado, es una clara limitación. Cuando no se proyecta el producto inmobiliario adecuado para la localización con la que se cuenta, el desarrollador tiene una impotencia de no poder mover el producto de lugar y entre dientes dice: "si este emprendimiento estuviera a dos cuadras de aquí, sería un éxito". Sin embargo, bien utilizada, establece una significativa diferenciación, en la mayoría de los desarrollos inmobiliarios.

Podemos diferenciar cuatro aspectos en los que la localización impacta en el proyecto inmobiliario:

- a. características físicas del solar;
- b. posibilidades constructivas y usos permitidos;
- c. entorno;
- d. disponibilidad de infraestructura.

a. Características físicas del solar: partimos de un predio que tiene un valor intrínseco. Puede tratarse de una fracción de tierra para desarrollar un emprendimiento suburbano, con sus características

topográficas, sus quiebres y ondulaciones, su arboleda y sus cursos de agua. Puede tratarse de un proyecto de reciclado de inmuebles, en el marco de este magnífico damero urbano que es la ciudad en la que desde el eclecticismo, la variedad de tipologías y estilos, cada edificio nos habla desde su particular lenguaje. Puede tratarse de un lote de terreno urbano con su orientación, sus vistas, su altura y su emplazamiento en función de lo que podremos pensar el emprendimiento.

Los temas vinculados con las características físicas del predio son su tamaño, forma, accesibilidad, la relación frente-fondo y otras características morfológicas del terreno. Dentro de este ítem tenemos que realizar el estudio físico de la tierra: resistencia del terreno, presencia de posibles fuentes de contaminación, etcétera.

b. Posibilidades constructivas y usos permitidos: el economista colombiano Samuel Jaramillo¹⁰⁹ plantea que lo que se comercializa en el mercado no es la tierra misma, sino el derecho a percibir la renta. En el mismo sentido se manifiesta Álvarez de Celis¹¹⁰ al decir que la fertilidad del suelo urbano es su “constructibilidad”. Al analizar la renta del suelo es preciso remarcar que el precio está dado por la capacidad de generar valor que tiene cada lote. Al analizar un solar nos hacemos dos preguntas:

1. ¿Cuál es el volumen edificable (o mejor, vendible) del predio?
2. ¿Cuáles son los usos permitidos en esa zona?

Respondiendo a la primera pregunta podemos encontrar que por aplicación de las normas urbanas, dos terrenos de la misma superficie, ubicados uno frente al otro, puedan tener diferente capacidad constructiva. Esto se debe a que cada ciudad cuenta con su propio código de ordenamiento territorial urbano, y este puede dictaminar que de un lado de la calle tenga una zonificación y del otro una diferente de la primera. De igual forma, dos terrenos de idéntica superficie, ubicados en un mismo distrito, por la influencia de otros indicadores

¹⁰⁹Jaramillo, Samuel (1982): “El precio del suelo urbano y la naturaleza de sus componentes”, Ponencia presentada en el XVI Congreso de la Sociedad Interamericana de Planificación. Morelia, México.

¹¹⁰Álvarez de Celis, Fernando (2003). “Renta urbana y segregación territorial en la ciudad de Buenos Aires”, en *Coyuntura Económica de la Ciudad de Buenos Aires*; CEDEM Buenos Aires.

urbanísticos¹¹¹, podrían alcanzar diferente volumetría edificable. En todos los casos, deberán consultarse las reglamentaciones o normas locales.

Respecto de la segunda cuestión, hay que definir, en función de los usos permitidos en cada distrito, el mejor uso posible¹¹² —también llamado uso mayor y más productivo—. Este es definido como el uso razonable y rentable que permite darle al solar un valor más alto. Ese uso será el que, siendo física y legalmente factible, nos permitirá desarrollar un emprendimiento por medio del que se logrará el mayor ingreso durante el período de tiempo bajo análisis.

En efecto, puede resultar que dadas las normas vigentes en ese distrito, se pueda levantar en el predio un proyecto de oficinas o un centro comercial. Ante las dos alternativas física y legalmente posibles, debemos preguntarnos:

- ¿Qué mercado existe para cada uno de los usos planteados?
- ¿Cuál es el uso que resulta más productivo?

Finalmente, hemos de considerar la normativa catastral vigente y las posibilidades de subdivisión futura del predio. Es habitual que se solicite la certificación catastral cuando se modifica el estado de una propiedad, ya sea subdivisión o intercambio de superficie, o por construcción, refacción o demolición de obras o instalaciones. Estos certificados son exigidos en cada caso por las autoridades locales competentes.

c. Entorno: la ubicación no es solo el solar sobre el que se va a levantar el emprendimiento. La localización implica el vecindario, la infraestructura urbana, las áreas verdes y los parques, los centros comerciales, los hospitales, los establecimientos educativos, etcétera.

El valor de un solar está asociado al entorno que se conforma sobre el espacio físico. Para que el suelo se valore debe existir una apropiación colectiva que permita la valorización individual

¹¹¹Algunos de estos indicadores son el factor de ocupación total (FOT), el factor de ocupación del suelo (FOS), la línea de frente interno (LFI), la línea interna de basamento (LIB). Para profundizar este tema, sugerimos Alonso, Graciela (2013) en *Principios de la gestión inmobiliaria*; Buenos Aires: Bienes Raíces Ediciones.

¹¹²Este tema ya lo hemos abordado en el Capítulo 2 de esta obra. Para profundizar este tema, sugerimos consultar Gómez, Mario (2012). *Herramientas financieras para la valuación de inmuebles*. Buenos Aires: Bienes Raíces Ediciones.

de cada terreno. En las ciudades, este espacio colectivo está dado por calles, avenidas, plazas, bulevares, etc., que actúan positiva o negativamente sobre el valor de cada terreno individual —la cercanía a una autopista puede afectar negativamente los precios y la proximidad a un parque o a la red de subterráneos, positivamente—.

Es significativo cómo el desarrollo inmobiliario es un proceso vital de construcción del entorno. En la medida que los desarrolladores contribuyen a consolidar ciertas zonas de la ciudad, impactan positivamente en el entorno. Es revelador también el efecto indirecto sobre el precio de la tierra —en las zonas más consolidadas es donde se obtienen los mejores precios de los productos finales, los menores plazos y los menores niveles de riesgo, y como consecuencia de ello es donde más se paga por la tierra—.

d. Disponibilidad de infraestructura: en el crecimiento horizontal de las ciudades, con áreas urbanas de elevada densidad, se utiliza —dentro de ciertos rangos— la infraestructura existente. En efecto, los nuevos emprendimientos solo tienen que “conectarse” a la red de servicios públicos —red de transporte, incluido el subterráneo, gas, electricidad, teléfono, agua y desagües—.

Por otro lado, la solución de los problemas estructurales de la ciudad también contribuye a hacer posibles los emprendimientos inmobiliarios. Por ejemplo, la solución de un problema de inundaciones de ciertas zonas, a partir de obras de desagües y drenajes pluviales permite que esas zonas puedan integrarse al mercado de tierras con aptitud para desarrollos inmobiliarios.

En el caso de los emprendimientos suburbanos, en general se parte de tierras vírgenes y debe hacerse el tendido completo de los servicios públicos para que el emprendimiento pueda estar operativo. Esto significa que en los emprendimientos suburbanos, el aparente menor costo de la tierra que se abona a los propietarios, se vea compensado, con creces en el costo del tendido de la infraestructura interna y de las obras de nexo con las redes públicas de agua, cloacas, desagües, energía eléctrica, gas y otros servicios. Sumados

los tiempos que demandan las aprobaciones y las factibilidades técnicas de los organismos que regulan dichos servicios públicos.

Volvamos ahora a las dos formas de identificar oportunidades de inversión que planteaba Graaskamp y veamos qué representa, en términos de negocios, en un mercado como el argentino. En el caso local¹¹³, con esas dos ideas tenemos cubiertas más del 80% de las oportunidades de negocios inmobiliarios, ya que la experiencia nos indica que:

- Un 60% de los emprendimientos surgen por la necesidad de desarrollar un proyecto sobre un inmueble existente. En palabras de Graaskamp, tenemos la localización y necesitamos definir el proyecto.
- Un 25% por una oportunidad que requiere encontrar una ubicación óptima. En este caso tenemos el proyecto y necesitamos definir la localización.
- Un 15% para brindar una respuesta al capital que busca entrar al sector.

1. Encontrar el proyecto adecuado para el terreno que tenemos:

La primera de las alternativas que plantea este autor es poder encontrar el cliente que desarrolle el proyecto más rentable, a partir de un terreno que habitualmente tenemos en nuestra cartera de inmuebles.

“O bien tenemos una localización y necesitamos definir el proyecto...”

A partir de la existencia de un predio virgen o inmueble por reciclar, ponemos en marcha la creatividad y la experiencia para determinar el *mejor uso posible*, para esto se deberá llevar a cabo:

1. Identificación del predio y su área de influencia para diferentes usos posibles.

¹¹³ Sería bueno que cada lector se plantee en el caso de su mercado cuánto representa cada modo de identificar oportunidades de inversión. Siempre planteamos este ejercicio a nuestros alumnos extranjeros y resulta interesante ver cómo en cada mercado y en cada momento de mercado los porcentajes van variando.

2. Análisis del potencial de edificación, usos del predio en cuestión y de la zona general.
3. Análisis del potencial físico del predio en función de su tamaño, forma, accesibilidad y otras variables.
4. Evaluación de las posibilidades económicas para el desarrollador e inversiones.
5. Cálculo de la demanda potencial para cada uno de los usos permitidos y físicamente realizables en el predio.
6. Identificación de la oferta existente para satisfacer los usos ya definidos en el predio y su área de influencia.
7. Identificación del uso que presente las mejores perspectivas de generación de rentabilidad a un nivel de riesgo aceptable.

2. Encontrar el terreno adecuado para el cliente que tenemos:

En este caso, tendremos que encontrar el terreno que mejor satisfaga las expectativas de un desarrollador en función del proyecto que este último está concibiendo.

... “o bien tenemos el proyecto y necesitamos definir la localización”.

El estudio aplicable consta de los siguientes pasos que se deben seguir para realizar este análisis con el menor margen de error posible:

1. Determinación de las zonas en las cuales se cumplen los parámetros definidos.
2. Identificación de los predios en los cuales es posible desarrollar el negocio.
3. Análisis del potencial de las localizaciones disponibles y establecimiento de un orden de prioridades.
4. Adaptación del negocio a la localización y desarrollo de una alternativa B para iniciar las negociaciones de adquisición del terreno con menor presión.

Decíamos que con estos dos procesos de identificación de negocios tenemos cubiertos un gran porcentaje de los casos. Sin embargo, queda seguir sondeando otras posibilidades para brindar una respuesta al capital deseoso de invertir en inmuebles. En ese sentido, procuraremos seguir alguna de las tres líneas de identificación:

- Copiar lo exitoso.
- Mejorar lo existente.
- Innovar.

Copiar lo exitoso

Existe una moraleja que dice “no es rentable inventar lo ya inventado”. Por tal motivo, en muchos casos, los emprendimientos inmobiliarios se limitan a copiar lo que otros han desarrollado y consiguen la forma de venderlo en su mercado con éxito. Aquí la clave es tomar un **modelo de negocios** y llevarlo a cabo.

Mejorar lo existente

La idea debe orientarse a generar valor agregado. Por eso, en muchos casos puede tratarse de mejorar lo existente, y dar a los clientes productos que satisfagan mejor sus necesidades. Tratando de analizar el comportamiento de los consumidores, sus deseos y sus gustos, podremos encontrar las claves de cómo ofrecer productos inmobiliarios sobre la base de lo existente.

Innovar

Innovar es generar ideas o productos nuevos, pero también establecer nuevos y mejorados procesos en la empresa, en su modelo organizativo o en sus técnicas de marketing. Los desarrollos inmobiliarios han presentado nuevas soluciones a los problemas históricos de necesidades de vivienda, recreación e inversión. Cada efecto es consecuencia de sus causas. El triunfo de un proceso de cambio que incorpore nuevas ideas de negocio, necesita de desarrolladores que las pongan en práctica mediante una rigurosa ejecución que tenga en cuenta cada detalle del desarrollo de emprendimientos.

8.3 Comercialización de emprendimientos

Carlos Savransky¹¹⁴ escribió en 2015 un libro de lectura obligatoria para los que se dediquen a la comercialización de emprendimientos: *Gestión comercial de nuevos desarrollos inmobiliarios*. En él destaca que en la gestión comercial de nuevos emprendimientos inmobiliarios, además de los resultados cuantitativos, que son fundamentales, cuentan los resultados cualitativos.

Y lo explica: “esto implica que, además de vender las unidades proyectadas a los precios previstos en el tiempo planificado (*lo que no es poco, agregamos nosotros*), se pedirá a la gestión comercial que califique a los compradores, que posicione el emprendimiento y la marca de la desarrolladora y que los que nos compraron hagan buenos comentarios del emprendimiento”.

Esto es así, porque “cualquier desarrollador que pretenda permanecer en el mercado aspirará a que sus clientes estén contentos e informados durante todo el proceso de la obra; en épocas de redes sociales y mensajes virales, pretenderá que los clientes hagan comentarios elogiosos y recomienden el emprendimiento y la empresa entre sus amigos y conocidos; buscará, también, que esta buena imagen continúe durante la entrega, la puesta en marcha del emprendimiento y su vida posterior”.

Si bien históricamente en el mercado inmobiliario los principales patrones de compra de la demanda fueron **localización** y **precio**, la experiencia demuestra que los compradores comienzan a apreciar factores como tipología y calidad de construcción, fortalecimiento de la marca y servicios de pre y posventa, que constituyen elementos insustituibles a la hora de diferenciarse. Tendremos que hacer un uso intensivo de múltiples herramientas para colocar al producto en el mercado.

¿Qué es un mercado? En el nivel más básico, un mercado es un conjunto de compradores y vendedores. Hasta hace poco se consideraba “mercado” al lugar físico donde los compradores y vendedores se

¹¹⁴Savransky, Carlos (2015). *Gestión comercial de nuevos desarrollos inmobiliarios*. Buenos Aires: Bienes Raíces Ediciones.

reunían para concretar las transacciones. Hoy, con la globalización, este concepto está totalmente perimido.

¿Dónde está el comprador de mi emprendimiento? Tal vez podamos detectar que en el área en que nos movemos un 70% de los compradores vienen de la misma zona. Pero es posible que para llegar al 100%, tengamos compradores de otros barrios de la misma ciudad, de otras ciudades del área, del resto del país y de otros países del mundo. A título de ejemplo, en un pequeño edificio de ocho pisos y 32 departamentos desarrollado entre medianeras que recientemente comercializamos en el barrio de Belgrano hemos tenido compradores que viven en España, Australia y Qatar. Tenemos inquilinos del interior, de otros países de Latinoamérica y dos unidades ocupadas por ciudadanos franceses que residen en la Argentina.

¿Cómo hacemos para relevar un mercado tan heterogéneo? Sin dudas, la globalización plantea la necesidad de trabajar en conocer “a quien vamos a colocar el producto”. Pero antes, tenemos que tener en cuenta que el éxito de un proyecto inmobiliario se juega en la concepción del producto por desarrollar. Esta es una tarea compleja, por esto los desarrolladores inmobiliarios se apoyan en estudios de mercado. Una ventaja que solemos tener al comercializar un emprendimiento es que los desarrolladores suelen contar con estudios de mercado. Se debe investigar y descubrir la verdadera motivación de la demanda: ¿cuáles son las exigencias de un comprador sofisticado y culto de alto poder adquisitivo? ¿Son iguales que las de otro potencial comprador del mismo poder adquisitivo, pero con menor grado de sofisticación o educación? ¿Qué valora el inversor? ¿Qué valora el usuario final? Entre muchas otras cuestiones.

No debemos olvidar que, entre la fecha en que estamos concibiendo un proyecto y la fecha en que este saldrá a la venta puede transcurrir muchos meses. Por lo tanto, tendremos que aportarle nuestra visión a pesar de lo extemporáneo de los datos. Precisamente este es uno de los grandes desafíos que enfrenta el desarrollador: debe concebir un producto que se venderá en el futuro en un mercado cambiante y dinámico como es el inmobiliario. En la resolución de este rompecabezas podrá contar con nuestra experiencia e intuición.

Al momento de tomar la comercialización del emprendimiento, deberemos hacer una adecuada actualización del estudio de mercado para validar su vigencia y reajustar lo que haya perdido utilidad.

Con los datos del estudio de mercado se podremos armar el plan de marketing. El estudio de mercado nos dará las herramientas que necesitamos para armar la estrategia de comercialización.

Luego de haber realizado el estudio de mercado, hay que estar en condiciones de:

1. comunicar con efectividad los resultados del estudio;
2. brindar interpretaciones de esos resultados en forma de recomendaciones, fundamentadas y lógicas;
3. ilustrar la credibilidad de los resultados;
4. servir como documento de consulta para decisiones estratégicas como el plan de marketing¹¹⁵.

Con los resultados del estudio de mercado, pondremos en marcha la estrategia comercial del emprendimiento. Cuanto más confiable y validada sea la información, mayores las posibilidades de orientar el proyecto inmobiliario en función del mercado (y no esperar que la demanda se adapte a lo que nosotros ofrecemos). Tenemos que aplicar la información obtenida en el estudio de mercado en función de las variables del marketing (las famosas “4 P” del marketing que, en el marketing inmobiliario, siguiendo a Franceschini, son “2 P y 2 C”).

En efecto, en su libro *El mercado inmobiliario y la preparación de proyectos*, al hablar del marketing mix prefiere referirse a “Producto, Precio, Comunicación y Comercialización”, en lugar del tradicional “Producto, Precio, Promoción y Plaza” del marketing general, señalando que la nueva clasificación no es caprichosa, sino que trata de adaptarse a la realidad del mercado inmobiliario.

El marketing es un ejercicio de sentido común (habitualmente el menos común de los sentidos), que depende de lo que los consumidores

¹¹⁵Hair, Bush y Ortinau, (2004). *Investigación de Mercados en un ambiente de información cambiante*. México: McGrawHill.

buscan, necesitan y pueden comprar. Depende también de una buena política de comunicación y de hablarle a la gente en el idioma que la gente quiere que se le hablen. Para que el marketing inmobiliario sea efectivo hacen falta desarrolladores creativos, innovadores y que presenten ideas nuevas para convencer a los consumidores de que su producto es mejor que el de sus competidores. Pero también hacen falta corredores inmobiliarios que se transformen en un canal de comunicación eficaz y confiable.

No se trata de vender humo (increíblemente muchas veces el marketing tiene mal marketing). Es simplemente la exigencia de comprender que las necesidades cambian, que se desarrollan unas tendencias, que los consumidores se sofistican.

El marketing es, sobre todo, cuestionar y pensar cómo los productos inmobiliarios tienen que cambiar o desarrollarse para afrontar el reto de las necesidades cambiantes del cliente. Aquí, el aporte de un corredor inmobiliario que percibe esas necesidades es fundamental.

La estrategia comercial estará dirigida a posicionar el producto en un nivel socioeconómico adecuado ponderando sus características principales que lo diferencian de las ofertas competidoras. En este sentido mencionaremos factores como la localización del proyecto, las características de las unidades ofrecidas, los beneficios, sus virtudes en general, y su excelente precio y forma de pago.

Muchas veces corremos el riesgo de “ir a lo seguro” en vez de innovar y diferenciarnos. No es extraño oír a los comercializadores razonar diciendo: “en esta zona lo que resulta es publicar en tal o cual diario de circulación masiva y poner un cartel en la puerta del emprendimiento, una estrategia así jamás falla”. Este razonamiento no responde a un plan de comercialización estudiado y pensado. Responde a la estrategia de hacer más de lo mismo, de no correr riesgos, de ir a lo seguro.

Los objetivos que perseguirá la estrategia comercial serán:

- Presentar el proyecto en sociedad, describiendo con claridad sus beneficios más relevantes.

- Posicionamiento del emprendimiento.
- Nombre del producto.
- Imagen del producto y estética comunicacional.
- Delineación del material publicitario: *brouchure*, folletería, anuncios, maquetas, página web, cartelería.
- Presencia en la prensa.
- Lograr un adecuado posicionamiento del proyecto en la mente del consumidor dentro del *target*) identificado, que permita vender las unidades al mejor precio.
- Definición del eje de campaña.
- Planteo de la pauta publicitaria.
- Diseño y colocación de cerco de obra y cartel en el emprendimiento.
- Generar demanda a través de la acción conjunta de Marketing y Publicidad.
- Desarrollo de acciones de difusión.
- Acciones de prensa, gacetillas, notas.
- Acciones de marketing directo.
- Eventos.
- Realizar las acciones de venta.
- Planeamiento de ventas.
- Formación del equipo de ventas.
- Estrategia de precio.
- Forma de pago (integración inicial, cuotas, saldo a posesión o escritura).

- Financiación (propia o bancaria).
- Atención en la oficina de venta.
- Armado del departamento modelo.
- Provisión del material para el resto de la organización (casa central, sucursales, sucursal virtual).
- Redacción de los guiones.
- Seguimiento de los compradores.
- Seguimiento de los prospectos.
- Encuestas a visitantes.
- Toma de reservas.
- Negociación de operaciones.
- Firma de boletos.
- Servicio posventa.
- Informes de seguimiento al desarrollador.

Vamos a analizar a continuación una serie de factores que consideramos estratégicos en la comercialización de emprendimientos.

8.3.1 La marca: cuando compra una unidad funcional de un emprendimiento ¿qué está comprando el cliente: marca de emprendimiento o marca de inmobiliaria?

Cuando el demandante “compra” marca del emprendimiento está bastante claro que se trata de un inversor que sigue a ese desarrollador. Los que vienen invirtiendo desde hace décadas con él, está claro que han creado un grado de afinidad a la marca y una fidelidad que difícilmente los convencerán productos sustitutos desarrollados por la competencia. Al que “compra” marca de desarrollador, no hay que venderles. En algunos

casos pareciera que los clientes más que estar comprando, pasan “a dejar el dinero” para que el desarrollador lleve adelante el emprendimiento y luego les rinda cuentas.

Cuando el desarrollador nos pide la comercialización de su emprendimiento, es allí cuando el más se exponemos nuestro nombre, cuando más ponemos en juego nuestra marca y prestigio profesional. Estamos comercializando un intangible, una promesa, un derecho a recibir un inmueble en el futuro.

Allí debemos vender con ciertas particularidades diferentes a la venta de inmuebles “usados”, debemos estudiar muy bien la documentación, la reputación del emprendedor y además, hace falta un esfuerzo activo de colocación del producto porque, en muchos casos, no tenemos un inmueble aún para visitar y, mucho menos, estamos en condiciones de ofrecer que el comprador salga de la operación con un título de propiedad plasmado en una escritura traslativa de dominio.

Muchas veces, el desarrollador busca “marca inmobiliaria”. Valorará que contemos con una cartera de clientes compradores, que sea coherente con el target del emprendimiento. Buscará una marca que tenga predicamento en el mercado objetivo al cual se dirige este proyecto. Allí lo que cuenta, es la trayectoria, el prestigio y la confianza desplegada por nosotros.

En este caso, tendremos que analizar concienzudamente a quién le “prestamos” la marca. ¿Cuáles son esos factores que debemos analizar? El más importante es el propio desarrollador en cuestión, habrá de tener la solidez técnica y la integridad moral. Por otro lado, debe poder llevar adelante el emprendimiento inmobiliario con todo lo que trae aparejado en términos operativos, legales y comerciales.

Cuando un desarrollador recurre a la preventa, es decir, obtiene fondos para financiar su proyecto a través de la venta de unidades en construcción, pasa a ser un administrador de fondos de terceros que no solo arriesga fondos propios, sino que tiene hacer un buen uso del dinero de los clientes compradores que le hemos acercado a su emprendimiento. Para esto es importantísima su calidad moral y profesional. Si es desarrollador

es profesional, pero no honrado, estaremos promoviendo a alguien que, a la larga o a la corta, va a deteriorar nuestro buen nombre. Si no es profesional, estaremos promoviendo a alguien no calificado para manejar dinero de terceros. Ninguno de los dos caminos es una opción. El desarrollador debe reunir la calidad de profesional y honrado a la vez.

Es verdad que en un contexto en el que no existe el crédito para los desarrolladores y a su vez los consumidores finales no tienen crédito hipotecario para financiar sus viviendas, los desarrolladores se ven casi “empujados” a elegir esta metodología de trabajo de la preventa. Pero no todos los desarrolladores están preparados para que les confiemos nuestros clientes. Una cosa es llevar adelante un emprendimiento en el que solo se invirtieron fondos propios (o a lo sumo de familiares y amigos), otra cosa es cuando se trata de dinero que pertenece a gente que no se conoce. No todos están preparados para rendir cuentas permanentemente de sus actos (que es lo que se supone que debe hacer alguien que trabaja administrando fondos de terceros). Por eso es fundamental a quién se le presta la marca.

Desde la inmobiliaria tenemos una doble responsabilidad: hacia el promotor del negocio, el que propone el armado del emprendimiento para llevar adelante un proyecto y por otro lado, hacia el inversor, el que pone el dinero necesario para que ese emprendimiento se haga realidad. **Tenemos que pensar que sea negocio no solo para el que la idea propone, sino también para el que dinero pone.**

Un emprendimiento inmobiliario puede plantearse como desarrollo tradicional o como fideicomiso al costo, veamos ambos modelos de negocio y cómo el desarrollador obtiene sus ingresos.

En un emprendimiento tradicional, el precio de venta es la suma de una serie de conceptos: el terreno, la obra propiamente dicha, los costos financieros, una prima que compense los riesgos comerciales asociados a la venta del emprendimiento, los costos de las acciones de marketing, los honorarios de los profesionales involucrados y, por supuesto, los márgenes esperados por el desarrollador.

¿Cómo se llega al precio?

Desarrollo Tradicional:

Terreno
+Obra
+Costo Financiero
+Riesgo Comercial
+Marketing
+Honorarios
+Márgenes empresarios

PRECIO DE VENTA

Fideicomiso al costo:

Terreno
+Obra
~~+Costo Financiero~~
~~+Riesgo Comercial~~
~~+Marketing~~
+Honorarios
~~+Márgenes empresarios~~

PRECIO DE VENTA

Beneficios para el inversor que compensen sus riesgos



Cuando se organiza un fideicomiso al costo, solo tres de los rubros anteriores siguen contando: los costos del terreno, todos los costos de la obra y los honorarios que constituyen la remuneración del emprendedor.

En ambos casos, además de todos estos rubros, habrán de tomarse los impuestos.

Si bien, como decíamos antes, el desarrollador en un emprendimiento al costo se “gana la plata” a través de honorarios, no podemos dejar de reconocer que en el mercado existen algunas “variantes”.

Algunos ganan dinero **a través del precio de la tierra**. Compran (o logran una opción de compra) por un cierto valor y luego lo aportan al fideicomiso al costo a un precio mayor.

La mayoría de las empresas que apuestan a este negocio se posicionan en tierras urbanas o suburbanas con el objeto de que cambios en las regulaciones o la misma evolución del mercado, las favorezcan. Habitualmente, se denomina a este tipo de inversión con la expresión sajona *land banking*. El posicionamiento en tierras puede hacerse de dos maneras: en forma pasiva o en forma activa.

En forma pasiva: se espera que simplemente el paso del tiempo produzca mejores condiciones de mercado que permitan materializar la ganancia de capital.

En forma activa: agregando valor; es decir, sumando a la tierra cierto trabajo de “gestión del suelo”. Una forma de gestión del suelo es lograr aprobaciones municipales para desarrollar cierto tipo de proyectos. Por ejemplo, comprar tierra suburbana con zonificación rural y lograr su aptitud para desarrollar un proyecto multifamiliar de viviendas. En esta gestión se embarcaron, por ejemplo, muchos desarrolladores que emprendieron la creación de barrios cerrados o clubes de campo. En síntesis, la “gestión de suelos”, que consiste en partir de un terreno urbano o rural “virgen” y agregarle valor (aprobaciones municipales, cambios de zonificación, anteproyecto, etc.).

Al ofrecer desarrollos inmobiliarios, estamos ofreciendo un producto (que puede ser un departamento, un terreno, etc.), toda una serie de servicios anexos al producto y nuestra marca. Si el cliente percibe que la suma de todos esos factores es mayor al precio que pagó, habrá recibido un beneficio extra. Por el contrario, si percibe que el precio que pagó es mayor a lo que efectivamente le dimos, estará sufriendo una suerte de pérdida por haber pagado de más. Debemos analizar constantemente el balance de valor de nuestra empresa, especialmente desde la óptica de nuestros clientes. **Concretamente, planteamos si estamos creando valor para nuestros clientes.**

BALANCE DE VALOR

Producto	Precio
Servicios	
Marca	
	Beneficio

VALOR

La marca tiene una importancia preeminente como símbolo de rasgos de identidad de la empresa. Conseguir asociar intangibles a una marca implica que:

1. el público esté dispuesto a pagar más: la motivación para la compra se convertirá en deseos de recibir los servicios de acuerdo a ciertas exigencias;
2. los clientes se hacen más leales: la fidelización de clientes se traduce en incrementos de ventas a largo plazo por repetición de ventas; procesos de referencia (el cliente satisfecho nos recomienda a familiares, a amigos y a colegas); ahorros de costos (en inversión publicitaria y acciones de marketing) y generación de ventas cruzadas.

La marca, por otro lado, es una herramienta fundamental de diferenciación en el servicio al cliente. Como dice Andy Anderson¹¹⁶, en un mundo saturado de estímulos, el desafío es diferenciarse; para luego plantear la siguiente pregunta: ¿cómo nos diferenciamos? Y él mismo aporta la respuesta: **con una buena marca**. Pero como esa respuesta no alcanza, aclara qué quiere decir con ella. ¿Qué es una marca? Una experiencia sensorial. Una diferencia. Innovación. Simpleza. Color. Un lugar.

Cuando el cliente compra una “**marca de inmobiliaria**”, dentro del valor agregado que percibe está el de la marca de la inmobiliaria. Por eso, como ya mencionamos, las inmobiliarias cuando ofrecemos emprendimientos tenemos que ser muy rigurosas, haberlo analizado en profundidad y saber que está en juego nuestro nombre en el mercado.

Es protegernos los que queremos hacer las cosas bien y contribuir a profesionalizar el sector. Por eso, brindamos material de reflexión a la hora de sponsorizar a un desarrollador.

En un negocio de confianza es fundamental el rol del desarrollador. Nuestros clientes están tomando por descontado que conocemos al desarrollador y a su equipo, que validamos los números del emprendimiento, que verificamos los permisos y las aprobaciones

¹¹⁶Anderson, Andy (2008); *Real Estate, Real Design*. Buenos Aires: Redargenta Ediciones.

correspondientes. Que todo está en orden y que los que durante dos o tres años tienen la responsabilidad de llevar adelante el emprendimiento cuentan con la honradez y la capacidad de gestión necesarias. Nosotros somos el garante de todo eso.

8.3.2 Acompañar activamente hasta la escritura (que puede ocurrir años después)

El trabajo no termina con la colocación de las unidades funcionales del emprendimiento. Hay que acompañar a los clientes a lo largo del ciclo de vida del emprendimiento. Esto es parte del servicio de posventa que debe prestar la inmobiliaria como la atención al cliente en el período posterior al ingreso al emprendimiento.

Las actividades de posventa consisten en continuar el esfuerzo inicial de comercialización mediante acciones posteriores al cierre de la operación. Estas acciones persiguen un objetivo realmente importante: asegurarse de que el cliente esté satisfecho por completo con la transacción que realizó.

Una “venta” nunca concluye, porque la meta es tener siempre al cliente completamente satisfecho. Para alcanzar ese objetivo es necesario que le brindemos una gama de servicios complementarios, que hagan que la relación sea muy fuerte y no se pierda jamás.

Somos los ángeles de la guarda de nuestros clientes. El servicio de un corredor inmobiliario no termina con el cobro de los honorarios. Apenas comienza. Un cliente tiene que salir plenamente satisfecho. Tenemos que acompañarlo en todo el proceso.

El corredor inmobiliario tiene que tener siempre esa mirada a largo plazo que busca ganar clientes de por vida. Esto lo compromete, lo obliga a mirar las oportunidades de negocios para ofrecer a sus clientes, a tener los cinco sentidos al servicio de la profesión.

Los servicios posventa representan la fase final de la cadena de valor. Incluyen las actividades relacionadas con el cliente en cuanto a la calidad

de atención, al cumplimiento de las promesas que le hicimos a lo largo del proceso comercial y, también, a la satisfacción en los procedimientos.

Durante la ejecución de la obra es recomendable que visitemos la obra (es importante poner días y horarios de visita para los inversores, cumpliendo todas las medidas de seguridad: uso de cascos, calzado apropiado y demás elementos de seguridad personal). Antes de la posesión y escritura debemos verificar las medidas y detalles de terminación de cada unidad. Por otro lado, es recomendable que revisemos los espacios comunes (cada propietario es a la vez copropietario de las áreas comunes y *amenities*).

Cuando se aproxime la fecha de la escritura traslativa de dominio, hay que solicitar al escribano interviniente copia del modelo de escritura y reglamento de copropiedad y administración que se procederá a suscribir. Se trata de documentos extensos y complejos que no pueden interpretarse con facilidad en una rápida lectura.

Otra acción de posventa consiste en que acompañemos a nuestro cliente en el momento de la posesión y de la escrituración. Al tomar posesión de la unidad adquirida, es importante recordar las responsabilidades posventa que tienen constructores y desarrolladores según la legislación vigente.

Tenemos que trabajar para que esos clientes que ya han hecho operaciones con nosotros, lo sigan haciendo en el mediano y largo plazo. En esa mirada a largo plazo tenemos que considerar el valor de por vida de los clientes: tenemos que mirar a nuestros clientes como clientes para toda la vida y no como simples compradores de un producto. Como vimos, si bien en las grandes ciudades una persona se muda en promedio tres veces a lo largo de su vida (lo que nos hace pensar en la compra inmobiliaria como una operación poco frecuente), no menos cierto es que muchos inversores que ingresan a los emprendimientos compran y venden inmuebles todos los años, tienen amigos, familiares y conocidos que compren inmuebles, etcétera.

También pensemos en los desarrolladores a los cuales le prestamos el servicio. Luego de una experiencia exitosa buscarán repetirla. Si logramos captar compradores y el emprendimiento se coloca totalmente,

seguramente en la próxima oportunidad de negocios que se les presente querrán volver a contar con nuestros servicios.

Por eso es necesario un mayor conocimiento de los clientes que ya han trabajado con nosotros. Para identificar nuevas oportunidades de negocios.

Tendremos que estar atentos para ofrecer al cliente desarrollador terrenos que puedan ser adecuados para armar nuevos emprendimientos. Y también detectar nuevas oportunidades de inversión para cada cliente comprador (o sus referidos). En definitiva, se trata de trabajar para que los clientes lo sigan siendo.

Para que nos referencien amigos, parientes y conocidos. Para que nos recomienden. También para detectar falencias en nuestros servicios y poder mejorar su calidad. En suma, para lograr un nivel mayor de satisfacción en los clientes.

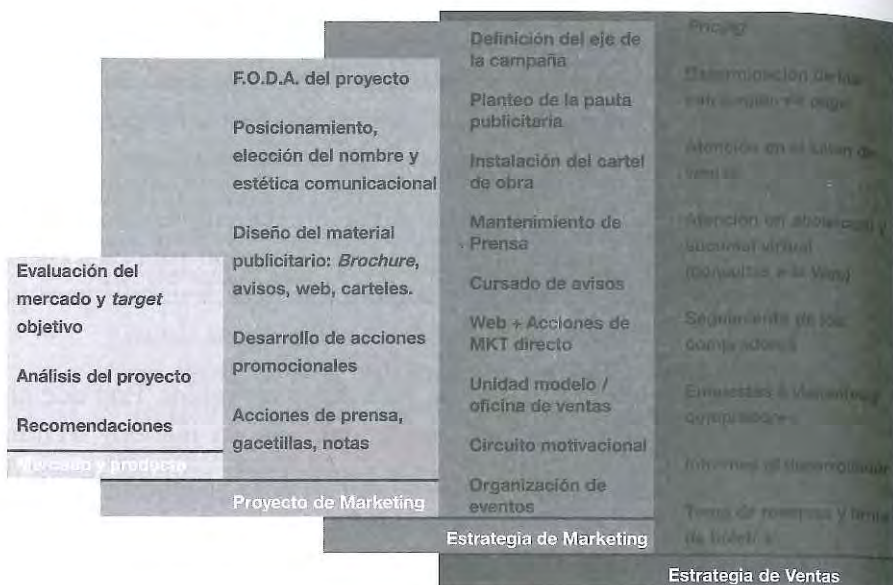
Como dice Porter¹¹⁷, si logramos un desempeño que exceda las expectativas, tendremos un cliente **encantado**. Si el desempeño está por debajo de las expectativas, tendremos un cliente **insatisfecho**. Un buen criterio para hacer una autoevaluación acerca de qué tipo de clientes estamos generando.

En la encuesta de satisfacción de una reconocida desarrolladora argentina demostró que un 89% de los suscriptores de sus emprendimientos manifestó que volvería a operar con ellos. Es un muy buen ratio para la industria del Real Estate. El índice de repetición de adquisiciones por parte de los clientes es la mejor y probablemente la más sencilla forma de medir la calidad de los productos de la empresa y del servicio al cliente. Cuando la empresa se centra en conseguir y conservar un índice de mantenimiento de los clientes superior al de cualquiera de sus competidores, puede considerar este factor dentro de sus ventajas competitivas.

A continuación desarrollaremos una serie de puntos que completan lo expresado acerca de la comercialización de emprendimientos:

¹¹⁷Porter, Michael (1985). *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

COMERCIALIZACIÓN



8.4 Definición del producto inmobiliario

Un punto importante que debemos tener en cuenta es que podemos aportar un valor agregado importante en el diseño del producto inmobiliario, a partir de conocer las limitaciones que pueden imponer las normativas de planeamiento urbano y el código de edificación de las ciudades en las que solemos trabajar. Además, el producto inmobiliario habrá que concebirlo a partir de lo que la demanda está buscando. En esto, tenemos mucho para aportar:

- El producto inmobiliario por desarrollar: escala, usos y tipología (propiedad horizontal, urbanizaciones suburbanas, oficinas, centros comerciales, hoteles, etcétera).

- Los materiales que se utilizarán y las técnicas constructivas.
- Los elementos condicionantes de los sistemas urbanos a través del análisis de los códigos vigentes.
- La infraestructura de servicios, imagen, materialidad del emprendimiento.
- El ordenamiento físico del predio en su conjunto.
- Las redes viales internas y de conexión externa.
- Las redes de servicios.
- La valoración de los costos de cada componente.
- El planeamiento y distribución de las obras en sus distintas etapas y plazos respectivos.

Asimismo, habrá que definir el tamaño óptimo del emprendimiento, además de la localización óptima. Se determina la superficie necesaria, altura libre necesaria para la edificación, requerimientos ambientales (temperatura, humedad, iluminación), normativas y reglamentaciones aplicables.

La definición del producto inmobiliario apropiado no se realiza en forma aislada del resto. Es consecuencia del estudio de mercado, que definirá ciertas variables relativas a características del producto, demanda proyectada a través del tiempo, estacionalidad de las ventas, abastecimiento de los insumos y sistemas de comercialización, entre otras materias que deben ser tenidas en cuenta.

También está condicionado por la normativa vigente, por las posibilidades de financiación, por las contingencias técnicas, quién es el desarrollador, aspectos legales, organizativos, etcétera.

La definición del producto es una etapa decisiva y fundamental para el éxito del emprendimiento. Por eso es importante que aportemos nuestra experiencia desde el conocimiento profundo de la demanda. Es necesario mencionar una vez más el viejo axioma que afirma que “no se vende lo que se construye, sino que debe construir lo que se vende”.

En esta etapa se debe conformar un grupo de trabajo multidisciplinario (desarrollador, estudio de arquitectura, corredor inmobiliario, empresa constructora, agencia de publicidad, consultores, etc.) que pueda ayudar a la toma de decisiones basadas no solo en la experiencia, sino en información confiable.

Para ello es necesario contar con un completo estudio de mercado con el objeto de analizar la conformación de la oferta y de la demanda insatisfecha, su segmentación, sus modas y tendencias, sus modalidades de compra, el grado de receptividad del producto y las perspectivas del mercado.

En base a los estudios realizados, se podrá definir con precisión el programa de necesidades y comodidades para la definición del “producto inmobiliario” que se proyectará. Se deben incluir tópicos tales como definición del área de influencia mediata e inmediata del producto; definición del *target* (segmento objetivo o mercado meta al que nos dirigimos con el producto) y cuantificación de la demanda potencial y su localización; definición del *mix* de unidades respecto de sus superficies y comodidades.

Históricamente los desarrolladores inmobiliarios se han focalizado en productos residenciales. En efecto, existe una alta correlación entre negocio de desarrollo y producto residencial, habida cuenta de la alta propensión a la adquisición de viviendas no solo para uso, sino también como inversión. El negocio de vivienda suele ser de menor plazo y apto para obtener ganancias de capital, y los desarrolladores encuentran mayor cantidad de inversores dispuestos a participar de ese tipo de negocio.

Debemos plantearnos qué características tenemos que ofrecer para hacer más competitivo el proyecto. Entre los ítems que debemos contemplar en un emprendimiento inmobiliario, podemos considerar:

- Calidad de terminación.
- Imagen externa del edificio.
- Dimensiones de las unidades.
- Relación de superficies: propia / total.
- Tipologías de las unidades funcionales.
- Circulación vertical (ascensores y escaleras).
- Espacios de estacionamiento.
- *Amenities.*

Andy Anderson¹¹⁸ va más allá y propone sondear las fuerzas emocionales y racionales que impulsan al comprador. Por eso invita a reflexionar: “en el caso de un edificio, ¿es una torre, lo que garantiza luz y vistas, o es un edificio bajo que ofrece la experiencia de “vida de barrio”?; si es un barrio privado ¿qué tamaño tienen los lotes?; si es un club de campo ¿qué tipos de actividades se ofrecen para sustentar su calidad de tal? Otro aspecto importante es el estilo del emprendimiento: ¿es innovador, moderno o más bien tradicional?”. Todas estas preguntas nos ayudarán a definir el producto desde la mirada del cliente.

En los últimos tiempos, las grandes empresas han desarrollado una estrategia de diversificación hacia otros productos comerciales (oficinas, depósitos, hoteles) principalmente pensando en un portafolio de inmuebles con el objeto de explotarlo como negocio de renta. Esta

¹¹⁸Anderson, Andy (2008). *Real Estate, Real Design*. Buenos Aires: Redargenta Ediciones, pág. 12 y ss.

tendencia ha llevado en los últimos años a que muchos inversores se sumen a proyectos en los que se comienza con el desarrollo de un emprendimiento inmobiliario de oficinas u hotelero, pero luego se continúa la explotación del edificio como negocio de renta.

Finalmente, otro tema importante es dimensionar adecuadamente el producto. Vemos, por ejemplo, en muchas localizaciones, la necesidad de contar con centros comerciales. Pero ¿cuál es el tamaño adecuado de ese centro comercial? Tal vez armemos un emprendimiento y logremos colocar todos los locales. Pero ¿habrá luego demandantes genuinos que alquilen o compren esos locales? ¿Existe la masa crítica de consumidores para que en esos locales se puedan llevar adelante actividades comerciales rentables?

En síntesis, como no tenemos control sobre las necesidades del mercado, solo nos queda delinear el producto de la mejor manera posible.

8.5 Segmentar la base de compradores para ver si el cliente tiene el “perfil”

Hemos tomado la comercialización de un emprendimiento y lo tenemos dentro de nuestra cartera de productos, listo para ser ofrecido al mercado. Llega, entonces, el momento de preguntarse ¿quién es el cliente para este emprendimiento? Seguramente cuando decidimos “prestarle” la marca a un desarrollador pensamos en que teníamos dentro de nuestra base de cliente a parte de los compradores del emprendimiento y a la vez, hemos diseñado una estrategia de ofrecimiento al mercado para captar la atención de otros potenciales adquirentes.

Conocemos a nuestros clientes y sabemos qué busca y qué necesita cada uno. Los tenemos pesados y medidos. Conocemos su perfil de inversión (tamaño de su billetera, preferencias en cuanto a productos, zonas, niveles de riesgo que está dispuesto a asumir, tiempos que desea mantener la inversión en su patrimonio, etc.).

Con esa verdadera radiografía del cliente, tenemos que poder segmentar, hacer un “*scoring*” y ofrecer el producto adecuado al cliente adecuado. Todos sabemos que de poco sirve enviar un *mailing* masivo a 10.000 direcciones de una base de datos comprada. Solo sirve para deteriorar nuestra marca y ser catalogados como SPAM.

Pero también sabemos lo útil que resulta el marketing uno a uno, de modo de interactuar con el cliente individualmente, creando un clima de confianza y seguridad que repercute en mayores beneficios para ambas partes. Esa confianza es la que nos permitirá decirle al cliente con honestidad: “creo que acá tiene que invertir, no me caben dudas de que este negocio es para usted”.

No obstante, resulta oportuno que nos preguntemos qué tipo de inversor, cuál es el “perfil” de suscriptor para cada emprendimiento que lanzamos al mercado. Sin pretender agotar la tarea de detección de *prospects* podríamos clasificarlos en:

- Inversores inmobiliarios mayoristas.
- Inversores inmobiliarios minoristas.
- Usuarios de clase alta.
- Usuarios de clase media.
- Usuarios de clase media/baja.
- Compradores mixtos (tanto para uso como para inversión), por ejemplo, personas del interior que compran un inmueble en una ciudad universitaria para que vivan sus hijos mientras estudian, pero también como reserva de valor para los excedentes financieros que generan de su actividad.

Para gestionar bien la satisfacción del cliente es necesario acertar en la elección de los clientes a los que nos queremos dirigir y en cómo queremos acceder a ellos.

Segmentar es saber agrupar a los clientes en grupos homogéneos. La elección de las variables eficaces para agrupar a los clientes es todo un arte, especialmente si lo que pretendemos es no solo vender, sino también satisfacer y retener.

La **segmentación** es el proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. Todos los mercados están compuestos de segmentos y estos a su vez están formados usualmente por subsegmentos. Por ejemplo, el segmento de la tercera edad puede dividirse aún más en base a la edad, sexo, o algún otro interés.

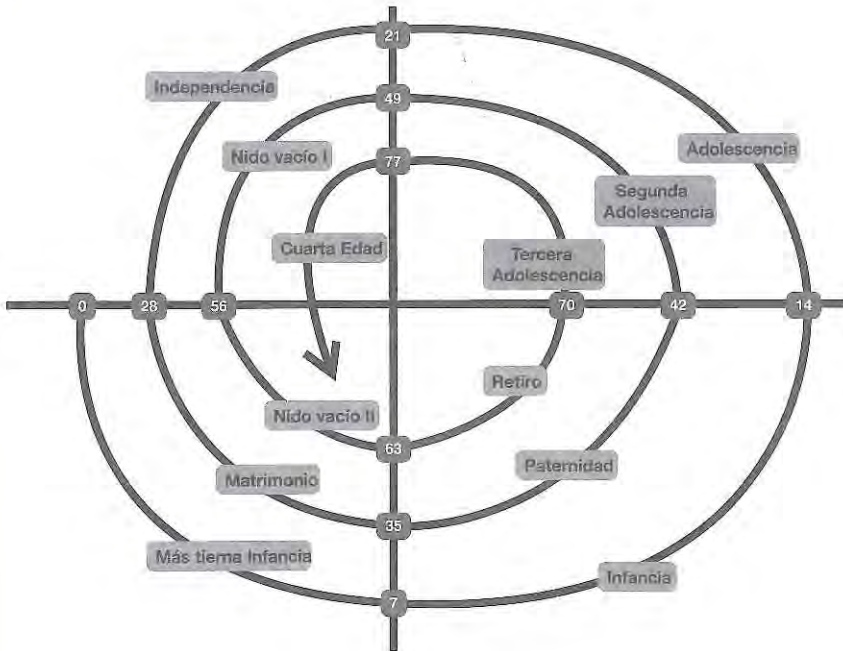
8.5.1 Segmentación en el caso de emprendimientos de vivienda

Está claro que toda segmentación es un ejercicio de clasificación en grupos más o menos homogéneos y como tal puede pecar de ser un ejercicio demasiado simplista que deje afuera información relevante.

El reloj biológico va haciendo su recorrido a lo largo de la vida de las personas y se van marcando etapas claramente diferenciables, que condicionan en todo sentido al ser humano, incluso a la hora de tomar decisiones en materia inmobiliaria. Por eso podemos hablar del ciclo de vida de los clientes inmobiliarios. Para nuestra presentación hemos dividido la historia de las personas en ciclos de 7 años. Como relata el capítulo 41 del Génesis, primer libro de la Biblia, el Faraón tiene un sueño. En ese sueño hay 7 vacas “gordas” (bonitas, alegres y sabrosas). Luego aparecen 7 vacas “flacas” (feas, tristes y agrias) que se comen a las vacas “gordas”. José interpreta el sueño diciendo que las 7 vacas “gordas” representan 7 años de auge económico y que las 7 vacas “flacas” representan 7 años de crisis. Parece que la vida de las personas también se puede analizar en estos plazos. Hemos segmentado a los compradores de inmuebles en segmentos etarios de 7 años.

Aun sabiendo que muchas veces es difícil marcar rangos etarios inequívocos (por ejemplo, existe la tendencia en los jóvenes a quedarse más tiempo viviendo con sus padres, produciéndose así una extensión de la adolescencia y un retraso del casamiento). Asumiendo las limitaciones de la herramienta, nos disponemos ahora a comentarla.

Clasificación de los compradores de inmuebles



A los efectos de estudiar a los inversores inmobiliarios, partimos del cuarto grupo (obviamos la más tierna infancia, la infancia y la adolescencia y comenzamos nuestro análisis a partir de los 21 años). Los 21 años marcan en casi todo el mundo, la mayoría de edad y el pleno ejercicio de los derechos civiles.

Independencia: (21 a 28 años)

Este período significa el ingreso a la edad adulta, se comienzan a construir los cimientos de la carrera profesional y de las relaciones

que derivarán en la formación de una nueva familia. En esta etapa muchos jóvenes se van a vivir solos, dejando la casa paterna. Esto crea una atrayente demanda por departamentos pequeños en alquiler (orientados a satisfacer este *target*), que crea un interesante mercado para inversores con perfil de renta.

Este cliente inmobiliario se encuentra en el comienzo de su vida laboral, que se caracteriza por menores ingresos y también menores gastos. Aquí es cuando se produce “el punto de partida”, muchos encaran su primera inversión inmobiliaria: especialmente comprando lotes en barrios cerrados, cocheras o pequeños departamentos. También en esta etapa muchos acceden a su primera vivienda.

Fase del ciclo	Características típicas y productos apropiados
<u>Independencia:</u> jóvenes solteros	▪ Elevada movilidad, pocas cargas y activos financieros. ▪ “Punto de partida”. ▪ Lotes, cocheras o pequeños departamentos. ▪ Primera vivienda.

Matrimonio: (28 a 35 años)

En este período se termina de consolidar la independencia y se produce la creación de una nueva familia. Es muy interesante el análisis que hace Franceschini¹¹⁹ en su libro acerca de los “disparadores” de la demanda de inmuebles, y ubica a la formación de nuevos matrimonios como el primer disparador genuino o primario de la demanda de inmuebles.

En este segmento encontramos a las parejas jóvenes sin hijos. Son los denominados *dinks* “double income, no kids”. Aunque tal vez sus carreras aun no estén consolidadas, aumenta su capacidad de

¹¹⁹Franceschini, Juan Carlos (2000): *El mercado inmobiliario y la preparación de proyectos*. Buenos Aires: Editorial CDI.

ahorro como consecuencia de que ambos trabajan y sus niveles de gastos no han crecido todavía tanto como cuando lleguen los niños. En esta etapa muchos acceden a su primera vivienda y otros se mudan o amplían su vivienda preparándose para la llegada de los hijos.

Fase del ciclo	Características típicas y productos apropiados
<u>Matrimonio:</u> parejas recién casadas (jóvenes sin hijos)	▪ Dobles ingresos, aunque las carreras profesionales pueden no estar consolidadas. ▪ Primera vivienda. ▪ Ampliación o mudanza por próximo crecimiento de la familia.

Paternidad: (35 a 42 años)

La llegada de los hijos es una etapa que significa múltiples cambios. El deseo de compartir la vida sale a la superficie. Hay una sensación de trascendencia muy grande por el hecho de colaborar en la creación de la vida. Tal vez se pueda comparar con un árbol que desarrolla un brote, lo que competa su crecimiento.

La fase de paternidad (llamada algunas veces la “etapa de nido lleno”) suele prolongarse por un período de más de 20 años. Debido a su larga duración esta etapa puede dividirse en varias fases más cortas: la fase preescolar (nido lleno I), la fase escolar (nido lleno II) y la fase de la adolescencia y de universidad de los hijos (que denominamos segunda adolescencia, que trataremos en la etapa siguiente). A medida que se transita por estas fases de la paternidad, las interrelaciones de los miembros de la familia y la estructura de esta van cambiando gradualmente. Más aún, los recursos familiares de la familia cambian de una manera apreciable a medida que uno de los progenitores (o los dos) progresa en su carrera y conforme las responsabilidades de crianza y educación de los hijos se incrementan en forma paulatina y al final decrecen cuando los hijos comienzan a solventar sus propios gastos.

En esta etapa aumentan los niveles de gastos por la llegada de los hijos. Este período coincide con la necesidad de mudanza o ampliación por el requerimiento de espacio que implica llegada de los hijos. En este período podemos distinguir parejas jóvenes con niños que aún no han ingresado a la escuela primaria y parejas con niños en edad escolar.

Fase del ciclo	Características típicas y productos apropiados
<u>Paternidad: nido lleno 1</u> (hijos de edades menores de 6 años)	▪ Insatisfecho con la situación financiera: nuevos gastos financieros coinciden con la posible pérdida de un salario (en esta etapa muchas mujeres salen del mercado laboral). ▪ Ampliación o mudanza, por el nacimiento de hijos.

La siguiente etapa son las parejas con hijos escolarizados. Suele coincidir con la consolidación de las carreras profesionales, aumentando los ingresos, pero también los gastos. En algunos casos, implica el retorno de la mujer al mercado laboral ya que han crecido los niños, lo que significa tener nuevamente dos ingresos. En esta etapa muchos acceden a su segunda vivienda y otros se mudan o amplían su vivienda por el crecimiento de la familia.

Fase del ciclo	Características típicas y productos apropiados
<u>Paternidad: nido lleno 2</u> (hijos de edades mayores de 6 años)	▪ Algunas familias pueden volver a tener dos ingresos. ▪ Carreras profesionales más consolidadas mejoran la situación financiera, aunque los gastos son todavía elevados. ▪ Segunda vivienda. ▪ Ampliación o mudanza por el crecimiento de la familia.

Segunda adolescencia: (42 a 49 años)

Algunos autores hablan de la segunda adolescencia para referirse a la etapa en que los padres atraviesan la adolescencia de sus hijos. A su vez, es una generación que está tensionada entre dos obligaciones: cuidar a sus padres (ya mayores), pero también a sus hijos, que empiezan a ser jóvenes adultos.

Lo paradójico de esta situación es que llega cierta edad en que se cree —o anhela— tener el derecho a relajarse un poco, después de años de trabajo intenso: profesional, en el hogar y en la crianza de los chicos. En este contexto se da la “segunda adolescencia”, que por un lado es un momento de la vida en que las cosas parecen estar encaminadas, pero que, por otro, las personas empiezan a preguntarse —a veces con recelo, otras con preocupación— sobre cómo será la vida en el momento del nido vacío o del retiro. Allí se toma conciencia de que se debe decidir lo que se desea para la vejez.

Esta es, también, la edad de las vocaciones postergadas (mucha gente, al encontrarse con mayor disponibilidad de tiempo completa la carrera universitaria inconclusa o inicia la carrera que siempre quiso hacer y nunca pudo). Muchas personas, asimismo, comienzan a hacer cursos o a desarrollar *hobbies*.

¿Por qué, entonces, los especialistas hablan de segunda adolescencia? Porque también se caracteriza por ser una etapa en la que se producen cambios en las personas. Son varios los aspectos que se conjugan, que llevan a las personas a replantearse su futuro y sus proyectos. Uno de ellos es que se aproxima la ausencia de los hijos (“nido vacío”), que es difícil de superar. Si no se construyen proyectos personales o en conjunto y se estimula permanentemente el amor en el matrimonio, se puede entrar en conflicto aunque se tenga una saludable unión matrimonial.

Otro aspecto que influye en estos años de madurez es que los éxitos y fracasos de los hijos pueden percibirse como propios, con la necesidad de convertirse en guías y transmisores de experiencias. Además, a esta altura de la vida, la salud comienza a ser una de las

principales preocupaciones, así como también verse más jóvenes y sentirse mejor.

Fase del ciclo	Características típicas y productos apropiados
Segunda adolescencia: nido lleno con hijos adolescentes y en la universidad	▪ Algunas familias pueden volver a tener dos ingresos. ▪ Carreras profesionales más consolidadas mejoran la situación financiera, aunque los gastos son todavía elevados. ▪ Segunda vivienda. ▪ Gustos: vivienda vacacional o compra de tiempos compartidos o resorts.

Nido vacío 1: (49 a 56 años)

La partida de los hijos del hogar es lo que convierte a la familia en “nido vacío”. En muchos casos este fenómeno se produce cuando el principal sostén de hogar aún se encuentra inserto en el mercado laboral. El nido vacío puede significar la necesidad de vender la casa que “queda grande” y mudarse a una vivienda de menor dimensión.

Fase del ciclo	Características típicas y productos apropiados
Nido vacío 1 (la independencia de los hijos)	▪ El jefe de hogar continúa trabajando. ▪ Sin hijos a cargo. ▪ Venta de vivienda para trasladarse a una de menor tamaño.

La vida profesional también puede generar malestar, ya que el trabajo de tantos años pesa y provoca cansancio o aburrimiento. Pero la dependencia de otros o el temor al desempleo también son fantasmas que empiezan a aparecer. En esta etapa, las personas se

topan con la realidad de que la juventud se acabó, pero también queda tiempo por delante.

Es claramente una fase de contracción del grupo familiar:

- reencuentro del matrimonio sin hijos;
- refundar la relación conyugal;
- redescubrimiento del otro;
- atender las necesidades de los hijos;
- exigencia de responsabilidad a los hijos;
- **peligros:** síndrome del nido vacío actividades no compartidas.

Este nuevo encuentro “cara a cara” puede evolucionar según uno de estos dos caminos: a) en sentido negativo, el “nido vacío” y b) el de los “años dorados”, que junto a la contracción de su mundo de relación, puedan ser capaces de atender ambos a sus necesidades individuales y a las necesidades de pareja. Aunque también puede ocurrir que ambos cónyuges establezcan entre ellos actividades no compartidas.

Nido vacío 2: abuelazgo (56 a 63 años)

En nido se termina de vaciar y los hijos se comienzan a casar y llegan los nietos. Esto consolida la necesidad de una casa más pequeña, pero con algún cuarto de huéspedes o escritorio que pueda servir para alojar a un nieto que va de visita.

Cuando los hijos salen del hogar y crean sus propias familias, generalmente nunca se desprenden de la órbita de sus familias de origen. Es más, en la medida que sus responsabilidades familiares decrecen, frecuentemente incrementan las relaciones con los padres mayores. Muchos abuelos cuidan a sus nietos mientras los padres trabajan.

Al comienzo de esta etapa de independencia, los padres pueden estar preocupados desde el punto de vista financiero a la hora de proveer a sus hijos de un buen comienzo desde el punto de vista económico, que les ayude a ser autosuficiente en el plazo más breve posible. Para ello es frecuente que les provean del soporte económico necesario para que accedan a la primera vivienda o completen su preparación profesional. Afortunadamente, para muchos padres esta situación acontece durante el apogeo de su capacidad ganancial.

No obstante, posteriormente a la independencia de sus hijos, los padres pueden encontrarse en una posición imprevista. Por primera vez en años, disponen de recursos económicos para gastar en ellos mismos, con lo que se hace factible emprender nuevas actividades o realizar algunos proyectos ilusionantes para ambos.

La llegada de los nietos y la existencia de las nuevas familias de los hijos activan las decisiones vinculadas a implementar medidas sucesorias. Dejar en orden la herencia, o adelantarla en vida (muchos padres ayudan a sus hijos a adquirir su primera vivienda: algunos bajo la forma de una donación y otros como préstamos blandos que se van a ir reintegrando a muy largo plazo).

Fase del ciclo	Características típicas y productos apropiados
Nido vacío 2 (el matrimonio de los hijos y la llegada de los nietos)	▪ El jefe de hogar continúa trabajando. ▪ Sin hijos a cargo. ▪ Venta de vivienda para trasladarse a una de menor tamaño. ▪ La llegada de los nietos alienta a dejar la herencia en orden.

Retiro: (63 a 70 años)

El retiro es otro de los casos de “nido vacío” que se produce cuando el principal sostén de hogar se acoge a los beneficios de la

jubilación. Esto significa un descenso importante en los ingresos y, por lo general, hace imperiosa la necesidad de vender la casa y mudarse a otra más pequeña.

Fase del ciclo	Características típicas y productos apropiados
Retiro	▪ Jubilación y un gran descenso de los ingresos. ▪ Venta de vivienda para trasladarse a una de menor tamaño.

Como reto práctico se precisa una nueva organización y utilización de los recursos que se disponen. Los retos emocionales deberán ir encaminados hacia una adaptación de la vida familiar ante la nueva situación. Los cambios deberán ser graduales y con la aceptación de la nueva realidad sin hijos en el hogar familiar y sin tener que desempeñar la agenda y las tareas que se vinieron desarrollando.

La jubilación ya no es el deseo de vivir sin trabajar. La jubilación genera angustias, es uno de los momentos de mayor estrés en la vida de las personas.

En cuanto a los retos relacionales, el redescubrimiento del matrimonio original será la base en la que se sustentará de una forma adecuada la última etapa de la vida conyugal. Algunos matrimonios, tras muchos años de desatender parcialmente su relación, disponen de la oportunidad de reencontrarse el uno al otro. Otras veces, aquellos matrimonios que han permanecido desde el principio muy unidos a causa de los hijos y de tener poco tiempo para compartir como consecuencia de las obligaciones profesionales de cada uno, pueden encontrar ahora la vida matrimonial mucho más difícil. En cualquier caso, deberán replantearse lo fundamental de su relación.

Tercera adolescencia: (70 a 77 años)

Con la adolescencia de los nietos y la segunda adolescencia de los hijos, se da la etapa de la tercera adolescencia de los padres. La etapa

de “viejos piolas”, que gastan sus “últimos cartuchos” en viajes y actividades de placer. Son los últimos años para hacer ciertas actividades, antes de retirarse a “cuarteles de invierno” para vivir una vida más sedentaria.

Aunque no se espere, ni se desee, es preciso estar preparado para recibir los infortunios que la vida proporciona, como el fracaso sentimental de un hijo, el cuidado de un familiar enfermo, el fallecimiento de un ser querido o del propio cónyuge, etc. Y ante este ir y venir de acontecimientos, los padres deben tratar de mantener una atmósfera equilibrada y comprensiva.

Los problemas en esta etapa pueden surgir también por el regreso de los hijos al hogar familiar (se produce nuevamente el nido lleno por el fracaso del matrimonio o porque por problemas económicos no pueden mantenerse y tienen necesidad de regresar con su familia materna o paterna).

Fase del ciclo	Características típicas y productos apropiados
Tercera adolescencia	▪ Viajes, actividades e inversiones vinculados al placer. ▪ Posible (nuevamente) nido lleno.

Cuarta edad: dejando la casa y las cosas en orden (77 años en adelante)

Es la última etapa del ciclo vital familiar. Es una etapa de madurez y recogimiento de la pareja. El reto práctico consistirá en afrontar, adaptarse y aceptar las incertidumbres propias de la edad. Será importante mantener una seguridad económica que permita hacer frente a las dificultades que surjan, procurar mantenerse en buen estado de salud y recibir los cuidados médicos precisos.

Emocionalmente será decisiva la adaptación a las pérdidas familiares y al propio declinar físico, dejando que los hijos sean ahora los que cuiden de los padres.

En los retos relacionales hay que tener en cuenta que ahora es una época de reconciliaciones y de mantener una compacta red de apoyo entre los familiares cercanos y las amistades cultivadas durante la vida. Indudablemente, la relación con los hijos y con los nietos deberá progresar, ya que aún en esta etapa los padres pueden aportar el parecer y la indicación producto de una dilatada experiencia.

Las crisis de esta etapa surgirán por la inadaptación a la jubilación, la presencia de enfermedades y la defunción. También por el mantenimiento de las posibles desavenencias del pasado con los hijos y/o familiares políticos.

Cuando uno de los dos falta

Finalmente, encontramos que en alguno de estos últimos períodos, que es cuando se produce el fallecimiento de uno de los cónyuges. Este suceso puede producirse cuando el superviviente se encuentra en el mercado laboral (viudez joven) o cuando ya está jubilado (viudez adulta). La característica común en ambas etapas es la venta del hogar familiar y la mudanza del superviviente a una nueva vivienda, en general más pequeña y localizada cerca de la de los hijos.

Fase del ciclo	Características típicas y productos apropiados
Viudez joven: superviviente solitario (activo).	▪ Ingresos probablemente satisfactorios. ▪ Es probable que venda la vivienda.

Cuando la viudez se produce en la etapa que el superviviente está jubilado, se suelen acelerar los procesos de “achicamiento” (venta de

la actual vivienda para mudarse a una vivienda de menor tamaño, que implique también menores gastos).

Fase del ciclo	Características típicas y productos apropiados
Viudez adulta: superviviente solitario (jubilado).	▪ Lo mismo que nido vacío 2.

El ejercicio hasta aquí desarrollado respecto al ciclo de vida del cliente inmobiliario es importante para analizar la estrategia financiera de cada etapa y las decisiones más apropiada a llevar a cabo. La composición demográfica sufre cambios continuos, tanto local como internacionalmente, que influyen en el diseño de la segmentación. La composición por edades de la población tiene consecuencias directas en el mercado inmobiliario, como así también la edad promedio de la población que va en aumento y el tamaño promedio de las familias, que se reduce.

Un segmento de mercado está constituido por un grupo importante de compradores. La segmentación es un enfoque orientado hacia el consumidor y se diseñó para identificar y servir a este grupo. No existe una sola forma de segmentar un mercado, es por eso por lo que se deben probar diversas variables, solas y combinadas, con la esperanza de encontrar la manera óptima de concebir la estructura del mercado.

Cuando logramos alcanzar un conocimiento profundo del segmento, contamos con la suficiente información para crear una imagen clara de nuestro cliente y, por tanto, podemos trazar el **perfil del comprador**.

Esto nos permitirá:

- Identificar las necesidades más específicas para los submercados.
- Focalizar mejor la estrategia de marketing.
- Hacer publicidad más efectiva.

- Identificar un nicho propio donde no tenga tanta fuerza nuestra competencia directa.
- Aumentar las posibilidades de crecer rápidamente en segmentos del mercado con menos competidores.

8.5.2 *Scoring*

El avance de las obras en un emprendimiento depende de un fondeo consistente. Y el fondeo en un emprendimiento de estas características depende de los pagos regulares de los inversores. Manejar este riesgo es un acto delicado de balance (asumir mucho riesgo lleva cuotas impagas y problemas en el fondeo; asumir muy poco riesgo puede hacer perder a clientes potenciales que podrían haber ingresado al emprendimiento).

Lograr esta meta requiere que las empresas implementen un sistema para evaluar las reales posibilidades de pago de los clientes actuales y potenciales. Los sistemas de *scoring* son valiosos no solo para controlar la calificación de los clientes, sino también para identificar las posibles oportunidades de venta cruzada (ofrecerles a los actuales clientes otras oportunidades de inversión).

Diseñar un *scoring* nos provee una solución para ayudarnos a desarrollar acertadamente una segmentación racional de la base de clientes, reduciendo, por lo tanto, los riesgos, maximizando las oportunidades negocios y proveyendo un mejor servicio a los clientes.

¿Qué es el *scoring*? Es hacer un análisis del cliente potencial o *prospect* para ver si realmente está en condiciones de calificar para participar como inversor en un emprendimiento. Con cuotas crecientes, por efecto de la inflación, en caso de que se trate de un asalariado, habrá que ver si no corre el riesgo de que las cuotas a las que se compromete no sean de pago imposible para él. No entusiasmemos a un cliente con un producto inmobiliario que no es para él, que no esté realmente a su alcance. Estaremos creando

clientes frustrados y, por tanto, altamente insatisfechos con nuestros servicios. Por más que esté prevista la cesión de la participación en el emprendimiento, si se trata de un perfil de cliente que buscaba un producto para quedárselo en su patrimonio, no estará satisfecho de cederlo. Distinto es el caso del cliente que busca entrar en un emprendimiento con el objetivo de ceder su participación en el cortísimo plazo y hacer una diferencia de capital con ese pase de manos.

Nuestro objetivo como comercializadores es servir clientes. Si las ventas que logramos son de inversores incorrectos, estaremos sirviendo mal a los clientes inversores y le estaremos haciendo un mal al emprendimiento. Es preferible ponerse colorado una vez, ayudando al cliente a ver que ese negocio no es para él, que empujarlo a ponerse en camisa de once varas, comprometiéndose a abonar cuotas que no puede pagar, generando al cliente y al desarrollador dificultades que hubiesen podido evitarse a través de un adecuado proceso de segmentación.

8.6 ¿Es el momento de mercado para el emprendimiento?

Hay proyectos que han sido realmente innovadores para su época, pero se adelantaron en el tiempo. El mercado no estaba maduro para comprender lo que ofrecían (no obstante igualmente se lanzaron) y ese “adelantarse” es lo que los llevó al fracaso. Hay una frase de Ricardo Bullrich que es sumamente gráfica: “No hay que pasarse de pioneros”. Como en otras disciplinas, en la generación de emprendimientos inmobiliarios hay que tener *timing*: si uno se adelanta demasiado, el mercado no logra interpretarlo y, por tanto, un proyecto que podría haber sido exitoso termina en rotundo fracaso.

Hay que tener en cuenta si es negocio. En materia inmobiliaria, el negocio se hace al entrar. No podemos asesorar al cliente, poniendo las expectativas de rentabilidad en una visión optimista del mercado al momento de salir. Insistimos: hay que saber entrar. Entrar en el momento correcto es lo que nos va a permitir ganar dinero.

Por otro lado, hay negocios que fueron atractivos en el pasado y ya hoy no lo son. Y aun así, se siguen publicando con bombos y platillos para que los que entraron antes salgan ahora que el negocio está agotado. Como comercializadores tenemos que tener la precaución de no orientar a nuestros clientes hacia negocios en los cuales no invertiríamos también nosotros nuestro propio dinero.

Hay que tener en cuenta todos estos factores a lo hora de invertir. No hay que sumarse a proyectos que no son buen negocio para un desarrollador profesional poniendo todo el capital de su bolsillo.

La idea debe ser **oportuna**, es decir, que surja en el momento adecuado y se mantenga en un cierto período de tiempo, lo que significa que tienen que existir clientes que demanden el producto que hemos detectado. Debido a que el desarrollo de un emprendimiento tiene un período de gestación y ejecución de dos o tres años, necesitamos que esta necesidad se mantenga a medio plazo, pues si se satisface a pura y exclusivamente a corto plazo corremos riesgos ciertos de llegar tarde.

Asimismo, es muy sano no involucrarse en la comercialización de emprendimientos que no cuenten con la aprobación por parte de los organismos pertinentes. Teniendo en cuenta el ciclo inmobiliario, demoras en las aprobaciones podían significar que el emprendimiento estuviera disponible para comercializar en un momento no favorable del ciclo y que se hubieran perdido los mejores años de actividad en trámites y cuando estos estuvieran concluidos, el mercado estuviese en una etapa de ralentización.

El *timing* es gran parte del éxito en los desarrollos inmobiliarios (y por supuesto en cualquier otro negocio). Tener *timing* no implica ser un genio ni tener una intuición extraordinaria.

El *timing* se adquiere con el desarrollo de nuestras facultades analíticas y con nuestro interés por mantenernos informados. Si uno sabe “escanear” bien el contexto macroeconómico, tiene una buena parte de la partida ganada, y va a poder tener un buen *timing* en sus inversiones.

En síntesis, tenemos que mirar la oportunidad. Que el lote se haya comprado en el momento oportuno, que la construcción se haga en

un período favorable. Estas decisiones pueden ser la consecuencia de aprovechar la cresta de la ola o, por el contrario, de invertir a contra ciclo cuando nadie compra, cuando todos huyen en pánico.

Intuir el momento de la decisión muchas veces surge solo de una corazonada, otras veces es la consecuencia de un análisis profundo y de consultar a gente que nos pueda agregar valor. No hay recetas en esto, pero lo que sí es claro que el *timing* puede llegar a ser la diferencia entre el suceso estridente y el más categórico fiasco.

8.7 Evaluar el proyecto

Hablar de proyectos en el mundo inmobiliario resulta un tema cotidiano; sin embargo, pocas son las ideas que se transforman en verdaderos proyectos de inversión; y no porque no se implementen, sino porque ciertas ideas no logran adquirir un formato tal que resulte al menos evaluable desde el punto de vista económico.

Como profesionales, debemos profundizar y pedir mayor información o grado de detalle, para evitar vernos embarcado supuestos “proyectos” que a poco terminan por ser solo expresiones de deseo del emprendedor.

El rol que nos toca como asesores comerciales es justamente el de ayudar a transformar las ideas en proyectos (la formulación) y a evaluarlos desde distintos puntos de vista, recomendando (o no) su implementación. De alguna manera, ayudar a tomar buenas decisiones: ya sea invertir, si la evaluación es positiva, o no invertir si la evaluación resulta negativa.

Solo podremos embarcarnos “prestándole” nuestra marca a un emprendedor, si es **realmente** rentable.

Y esa rentabilidad debe ser medida analizando el proyecto desde el lugar del inversor que va a sumarse al emprendimiento. Si el emprendimiento solo es rentable para el desarrollador, estaríamos engañando al cliente comprador-inversor y, lo que es peor, nos estaríamos engañando a nosotros mismos.

Debemos conocer profundamente el flujo de fondos proyectados del emprendimiento. A qué precio se aporta la tierra, los costos de obra, los plazos de obra, los honorarios, la carga impositiva. A partir del flujo de fondos proyectado, podremos asesorar a los potenciales compradores acerca de las rentabilidades que pueden lograrse, el período de repago y demás aspectos que contribuyan a dotar de racionalidad económica a la decisión de invertir.

Más allá de las intencionalidades, es importante transmitir información oportuna y consistente. No lo olvidemos: falsos negocios ensucian el mercado y hacen peligrar la confianza en nosotros y en todo el sector.

La “mano de Dios” de Maradona campea en nuestra cultura para intentar convertir en solo picardía lo que es estafa. Los corredores inmobiliarios, como garantes de calidad y precio, no podemos permitir que suceda lo mismo con los emprendimientos.

Son negocios basados en la confianza y si se pierde la confianza, se viene todo abajo como si fuera un castillo de naipes. Dejaría de tener sustento todo el marco que permite estructurar emprendimientos inmobiliarios.

Somos garantes de calidad y precio frente a nuestros clientes. Por eso, resulta indispensable conocer a fondo el *cash flow* del proyecto. Como profesionales, tenemos que capacitarnos y conocer de qué estamos hablando.

Nunca la excusa puede ser “yo no sé de esto”. Si nos involucramos en la comercialización de un emprendimiento, tenemos que tener un manejo de herramientas financieras que nos permita hablar un mismo idioma con el desarrollador y a la vez hacerle asequibles los números del emprendimiento a nuestros clientes.

8.8 El plan de marketing del emprendimiento

El marketing inmobiliario se convirtió en un elemento básico para la comunicación de los nuevos proyectos del Real Estate, donde

nombre, logo y puesta en escena son elementos fundamentales para diferenciarse y ganar clientes en cada proyecto.

El plan de marketing es un plan de acción, un manual para la implementación, la evaluación y el control de las acciones orientadas hacia el mercado. Con esto en mente, es importante subrayar que el plan de marketing no es lo mismo que el plan de negocios (o Business Plan Inmobiliario). Los planes de negocios, si bien casi siempre incluyen un plan de marketing, comprenden otros aspectos como la organización, la operación, estrategia financiera, los recursos humanos¹²⁰.

El plan de marketing se puede redactar de distintas formas. Lo importante es asegurar que se incluya y considere toda la información relevante. A continuación ofrecemos una típica estructura de un plan de marketing:

1. resumen ejecutivo
 - a. sinopsis
 - b. principales aspectos del plan de marketing
2. análisis de situación
 - a. análisis del ambiente interno
 - b. análisis del contexto
3. análisis FODA
 - a. Fortalezas
 - b. Oportunidades
 - c. Debilidades
 - d. Amenazas
 - e. análisis de la matriz FODA
4. metas y objetivos del plan de marketing

¹²⁰El tema del Business Plan Inmobiliario lo hemos desarrollado ampliamente en el Capítulo 3 de nuestro libro *Gestión de la empresa inmobiliaria* (2010), Buenos Aires: Bienes Raíces Ediciones.

- a. metas
- b. objetivos
- 5. estrategias
 - a. mercado meta primario y marketing mix
 - b. mercado meta secundario y marketing mix
- 6. implementación
- 7. evaluación y control

1. Resumen ejecutivo

Es una sinopsis del plan de marketing que comunica la esencia de la estrategia de comercialización y su ejecución. El propósito es proporcionar un panorama general, para que el lector identifique los aspectos claves. Asimismo, debe identificar el alcance y el marco temporal del plan.

Aunque el resumen ejecutivo es el primer elemento de un plan de marketing, siempre debe ser el último en redactarse ya que es importante escribirlo después de haber desarrollado todo el plan. Por otro lado, no menos significativo es considerar que probablemente sea el único elemento del plan de marketing que lean muchas personas. Como consecuencia de ello, el resumen ejecutivo debe representar con exactitud todo el plan de marketing.

2. Análisis de situación

Resume toda la información pertinente obtenida acerca del ambiente interno del emprendimiento y del ambiente externo.

Un análisis de situación completo da lugar a una mejor planificación y una mejor toma de decisiones. Hay que estudiar, por un lado, el ambiente interno (incluidos los productos inmobiliarios, los canales, los precios, etc.). Por otro lado, el ambiente externo (la situación internacional, la situación del país, factores económicos, sociales, políticos, legales, regulatorios, tecnológicos y la competencia entre otros).

3. Análisis FODA

El análisis FODA se enfoca en los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas) derivados del análisis de situación anterior, que dan al emprendimiento ciertas ventajas y desventajas al satisfacer las necesidades de su mercado-meta. Es, a la vez, un buen ejercicio para separar los asuntos internos de los externos.

En el análisis de situación se recopilan muchos datos, pero los datos por sí solos no alcanzan. Son condición necesaria pero no suficiente. Ahora tenemos que hacer hablar a esos datos. Es necesario combinar los resultados del análisis con el buen juicio y la opinión basados en la experiencia para que sean útiles en la toma de decisiones. Si el análisis no estructura la información de modo de aclarar la situación presente y a la vez ofrecer una guía de acción, de poco sirve.

El análisis FODA busca organizar y utilizar la información para la toma de decisiones. Un análisis FODA comprende el frente interno y el externo. Internamente, analizar las fortalezas y debilidades en dimensiones claves (como por ejemplo el equipo directivo, las posibilidades de financiamiento, la posición de mercado, la percepción del cliente, etc.). Externamente, analiza las oportunidades y amenazas respecto a clientes y competencia, condiciones económicas, tendencias sociales, tecnología y regulaciones gubernamentales.

La tarea que se presenta por delante es:

1. evaluar las fortalezas y debilidades para ver, más allá de los productos y recursos del emprendimiento, las posibilidades de satisfacer las necesidades del cliente (en otras palabras ofrecer "soluciones" a las necesidades del cliente y no tanto productos);
2. combinar las fortalezas y oportunidades para generar ventajas competitivas que redunden en mayor valor para el cliente;

3. convertir las debilidades en fortalezas a través de invertir en las áreas claves del negocio; del mismo modo se tratará de convertir a las amenazas en oportunidades;
4. cuando lo anterior no es posible, tratar de evitar o minimizar las debilidades y amenazas.

4. Metas y objetivos

Las metas son declaraciones formales de los resultados deseados y esperados derivados del plan de marketing. Las metas son generales. Los objetivos son más específicos, se establecen en términos cuantitativos y deben permitir medírseles de una manera lo más precisa posible.

5. Estrategia de marketing

Aquí se resume la forma en cómo el emprendimiento va a lograr sus objetivos.

6. Implementación

Este apartado describe cómo se va a poner en marcha el plan de marketing:

- ¿qué actividades específicas se van a realizar?
- ¿cómo se van a realizar esas actividades?
- ¿cuándo se van a realizar esas actividades?
- ¿quién es el responsable de la realización de estas actividades?
- ¿cómo se va a controlar la realización de las actividades planeadas?
- ¿cuánto van a costar esas actividades?

7. Evaluación y control

Explica cómo se van a evaluar y controlar los resultados. Hay que ir monitoreando constantemente cómo van respondiendo los avisos

publicitarios, cómo van evolucionando las visitas al *showroom* del emprendimiento, cómo se desenvuelven las consultas y las frecuencias de las reservas, etc. Hay que ir comparando la relación entre lo planeado y lo real e implementar las acciones correctivas orientadas a que se logren las proyecciones de ventas.

8.9 Estrategia de venta¹²¹

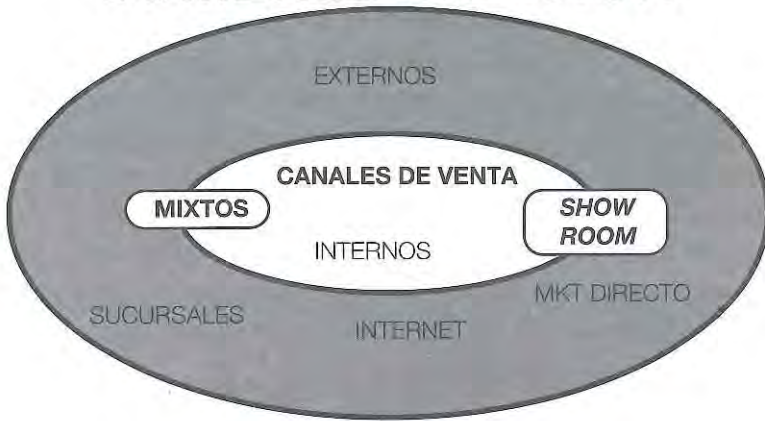
La comercialización constituye una de las áreas de mayor importancia pues significa poner el producto al alcance del cliente. Desde el punto de vista de la estrategia comercial, existen tres alternativas:

- Tercerización de la comercialización (canales externos).
- Integración (desarrollo de canales propios o internos).
- Estrategia de canales mixtos (recorrir a comercializadores pero también tener estructura propia afectada a la comercialización).

Dada la discontinuidad histórica de la mayoría de los desarrolladores y la baja penetración de sus marcas en el mercado, no es de extrañar que en la mayoría de los emprendimientos la única marca reconocida sea la del comercializador que los ofrece al mercado. Allí habrá que encontrar la razón para comprender la alta tasa de tercerización en la comercialización.

¹²¹Para ampliar este tema, Gómez, Mario y Fernando Sciarrotta (2013). *Estudios de mercado para desarrollos inmobiliarios*. Buenos Aires: BRE Ediciones.

COMERCIALIZACIÓN



Las principales ventajas de tercerizar la comercialización están dadas por la posibilidad de trabajar con una empresa corredora que realice su aporte en las siguientes cuestiones vinculadas al emprendimiento:

- a. Definición de producto.
- b. Equipo de ventas calificado.
- c. Asesoramiento sobre estrategia de precios.
- d. Manejo de la información.
- e. Aportar una marca a la suma de marcas.
- f. Delinear la estrategia comercial.

a. Definición del producto

Sobre este tema ya nos hemos explayado en el apartado 8.4. Definición del producto inmobiliario. Solo nos limitaremos a recordar que es una etapa decisiva y fundamental para el éxito del emprendimiento. Es fundamental que aportemos nuestra su experiencia desde el conocimiento profundo de la demanda, y conformar un grupo de trabajo multidisciplinario que pueda ayudar a la toma de decisiones basadas no solo en la experiencia, sino en información confiable. Luego, basados en los estudios que realizaron, podrán definir con precisión el programa de necesidades y comodidades para la definición del proyecto que deberán desarrollar.

b. Equipo de ventas calificado

El equipo de ventas al servicio del proyecto debe estar integrado por gente profesional, altamente motivada, que se adecue al segmento socioeconómico al que apunta el emprendimiento y que estén capacitados en técnicas de venta, en el propio producto y en la competencia.

Previo al inicio de la oferta de las unidades, hemos de realizar una rigurosa preparación que abarque todos los detalles y situaciones que se puedan presentar durante el proceso de comercialización. Dentro de este proceso habrá que redactar el concepto del emprendimiento y los guiones comercial, técnico-arquitectónico y de objeciones.

El concepto es una breve declaración de la esencia del producto. Debe ser utilizado al principio de la presentación y su objeto principal es fijar el proyecto en la mente del cliente.

El **guion comercial** incluirá la descripción del emprendimiento y sus unidades destacando todas las ventajas, ya sean diferenciales o no, que merezcan ser destacadas. Habrá que destacar a las empresas involucradas en el proyecto (desarrollador, estudio, constructor y comercializador) resaltando su experiencia en el rubro.

Dentro de este estudio, es fundamental conocer todos los datos necesarios sobre el entorno (barrio) del emprendimiento (medios de locomoción, colegios, tiendas de abastecimiento, tiempos y distancias a lugares claves, entretenimiento, etc.)

El **guion arquitectónico** será redactado con la asistencia del estudio de arquitectura a cargo del emprendimiento y constará de la explicación de las razones que llevaron a diseñar el proyecto de esa manera, destacando las virtudes del proyecto.

En el **guion técnico-constructivo** se describirán los distintos materiales y las terminaciones del proyecto. No se trata de un mero listado, sino que se enumerarán los beneficios que para el comprador tenga cada ítem.

Finalmente el **guion de manejo de objeciones**, se va redactando sobre la experiencia del vendedor en el emprendimiento. Luego de estimadas las objeciones que puedan surgir una vez que se pongan en venta las unidades, se prepararán argumentaciones para contrarrestarlas. Este procedimiento continuará durante todo el transcurso de la comercialización preparando guiones para las observaciones que surjan.

El personal involucrado actuará con un sistema de ventas desarrollado y orientado a conseguir ventas. Estará a cargo del cuerpo de ventas atender e informar a todos los prospectos que tomen contacto con el emprendimiento de manera de tener la certeza que si no nos compran es porque nuestro producto definitivamente no es para ellos.

El equipo de ventas tiene que tener la capacidad de dominar la argumentación técnica y comercial del producto, la lista de precios y las políticas de forma de pago, como así también todas las tareas y gestiones administrativas comerciales. Además, debe:

1. Aprender a recoger información básica del potencial cliente durante la entrevista comercial donde se expone el producto inmobiliario. De la relación con el *prospect* tiene que salir sabiendo:

- Qué busca.

- Cómo llegó a nuestro emprendimiento.
- Qué le ha gustado y qué no le ha gustado de nuestro producto.
- Tipo de familia (este es un criterio de segmentación fundamental en el mercado de inmuebles residenciales) dentro del ciclo de vida familiar: solteros, parejas sin hijos, parejas con hijos escolarizados, parejas con hijos emancipados —nidos vacíos— y parejas mayores (este tema lo desarrollamos previamente en el punto 8.5. Segmentación).

Estos datos permitirán hacer una devolución al desarrollador respecto a:

- Efectividad de la inversión publicitaria en distintos medios y soportes y su vinculación con los diferentes subsegmentos de la demanda.
- Puntos fuertes y puntos de mejora en el proyecto inmobiliario y en el producto.

2. Convertir en hábito la labor de seguimiento comercial. Habituar a llamar con la frecuencia razonable, tras la entrevista comercial inicial al *prospect*, para evaluar el interés generado, las dudas que se originaron en las entrevistas, generar sucesivas visitas y conocer si dicho *prospect* tiene potencial para continuar el proceso comercial o si y descartó la compra y por qué razón (recordemos que “todo cliente entra por una puerta y sale por dos: o me compra o sé exactamente porque no me compra”).

3. Formarse en el manejo de herramientas financieras. Un vendedor inmobiliario profesional debe manejar diferentes soluciones financieras para sus clientes. Debe conocer de las líneas de crédito existentes en el mercado. En todo el mundo el crecimiento del sector inmobiliario viene de la mano del sector financiero y, por lo tanto, todo profesional del sector debe conocer de las líneas hipotecarias y mantener buenas relaciones con las entidades financieras.

Manejar herramientas financieras permite conocer concepto de precio en su totalidad. El precio no es solo la lista de precios del emprendimiento, sino lo que el cliente termina desembolsando, por eso, son fundamentales cuestiones como los aspectos impositivos y también todo lo vinculado a la financiación, incluyendo las formas de pago y las bonificaciones que el desarrollador pueda aceptar en función de sus necesidades financieras en cada etapa de comercialización del emprendimiento.

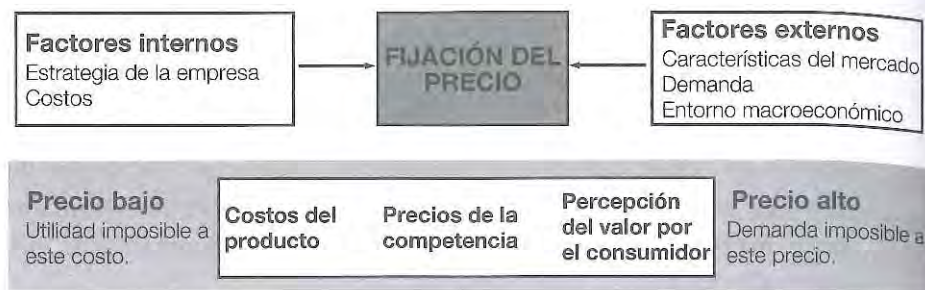
La información es poder y representa una ventaja competitiva clave para quien la posee y especialmente para quien la sabe utilizar, o sea, para quien la sabe entender y transmitir.

Como corredores inmobiliarios, el contacto con el cliente comprador (ya sea directamente por su trato personal, o indirectamente por el trato que tiene su fuerza de ventas) debe ser necesariamente utilizado para mejorar el servicio al cliente desarrollador.

c. Asesoramiento sobre estrategia de precios

La fijación del precio se ha de realizar a partir del posicionamiento estratégico en el mercado, y teniendo en cuenta que para fijarlo hay que considerar a los factores externos del entorno y a los internos de la empresa.

Decidida la posición estratégica de la empresa dentro del mercado se fijará el precio de acuerdo al segmento meta al que está dirigido el producto, atendiendo los factores tales como costo de construcción, teniendo en cuenta objetivos generales de posicionamiento como ganar participación de mercado o *market share* alto, teniendo liderazgo en la calidad del producto para el segmento elegido.



Fuente: Mercadotecnia. Philip Kotler-Gary Armstrong

El precio de las unidades funcionales del emprendimiento se ha de ubicar entre uno que sea suficientemente alto como para producir utilidades y pero no tanto como para reducir la demanda. De modo tal que las principales consideraciones para establecer el precio de venta por metro cuadrado supone la base que conforman los costos y la forma en que los consumidores perciben el valor del producto.

La fijación de precios basada en los precios de la competencia se realiza a partir de los precios actuales de venta de otros emprendimientos que representan competencia directa para el proyecto, ponderando sus atributos de localización, propuesta arquitectónica, calidad de terminaciones, etc.

La estrategia de precios suele ir variando conforme el producto pasa por su ciclo de vida. Por tal motivo se fijarán los precios sobre la base de distintas alternativas según la etapa del proyecto:

En cuanto a la variación de precios, recomendamos utilizar una lista de precios ascendentes salvo que el mercado nos obligue a lo contrario. Nuestra experiencia nos indica que conviene dividir el edificio en varios sectores y cada vez que se vende una unidad se aumenta, aunque sea levemente, el resto del grupo. De esta manera, nos aseguramos de no comercializar las mejores unidades (las que el público elige primero) a bajos valores quedándonos con la parte menos interesante para vender al precio más alto. Además, la posibilidad cierta de un aumento de precio creará urgencia en los prospectos.

d. Manejo de la información

Es importante efectuar un eficiente manejo de la información que se obtenga en los puntos de venta, de manera tal que nos permita realizar, si fuera necesario, correcciones en la estrategia comercial y a efectos de que aporte datos para la definición del producto en futuros emprendimientos del grupo desarrollador.

Asimismo, hemos de realizar un seguimiento intensivo de todos los prospectos hasta que se produzca la compra o el cliente manifieste expresamente su desistimiento. Sobre la base del procesamiento de todos los formularios en los que se vuelca la información de cada prospecto, proveeremos al comitente de información tabulada y parametrizada que aumente su capacidad para la toma de decisiones referidas a este o a futuros proyectos que emprenda.

También debemos realizar **estudios postlanzamientos**, como el análisis y la evolución de las ventas, la competencia, los perfiles de los compradores y aplicar técnicas de *datamining*, que son predicciones de futuras tendencias y comportamientos.

e. Aportar una marca a la suma de marcas

Aun cuando el desarrollador cuente con una marca establecida, muchos adoptan la estrategia de suma de marcas, que consiste en aportar al emprendimiento el nombre de un reconocido comercializador, un banco de primera línea, una empresa constructora acreditada y un estudio de arquitectura prestigioso.

f. Delinear la estrategia comercial

La tarea de comercialización incluye la definición de una estrategia comercial dirigida a posicionar el producto en un nivel socioeconómico adecuado ponderando sus características principales que lo diferencian de la competencia.

Asimismo, hay que dar algunos pasos para presentar al proyecto en sociedad. Ellos son:

- Creación de nombre y logo.
- Diseño de folletería.
- Desarrollo de *renders*.
- Presencia en medios de comunicación.

El proyecto comienza con la **creación de una marca y un logo para el emprendimiento**. El nombre de un proyecto es de gran importancia para su marketing. Busca diferenciar un producto de otro. La marca del emprendimiento debe **impactar fuertemente en quien lo lee, debe ser de fácil recordación y pronunciación** y si es posible tener alguna relación con el proyecto o su ubicación. Muchas veces se busca relacionar el edificio con algún aspecto de la zona o bien con aspectos de moda en la sociedad.

El segundo paso es la **confección de un folleto impactante e informativo** que contenga datos del proyecto. Este no debe sobreinformar, debe incorporar lo más relevante para que capte la atención del interesado y genere un acercamiento en busca de más información. Si toda la información es presentada en el folleto el interesado, no tendrá la necesidad de ir a la inmobiliaria y perderemos un contacto entre el vendedor y el futuro cliente.

El tercer paso es el **diseño de renders, que es una representación gráfica del proyecto una vez concluido**, basándose en interpretaciones de planos arquitectónicos. Es una nueva herramienta que captó a todos los mercados del mundo y es muy utilizada en el marketing inmobiliario. Los *renders* son ubicados en los folletos, websites y vallados de las obras en otros.

Los procesos de venta de las obras también cambiaron y ya no se vende únicamente con un cartel. Desde el primer día se debe realizar un **vallado**

en la obra que será aprovechado para comunicar al público lo que está pasando detrás de esa pared.

Normalmente se realiza una comunicación en la valla en la que aparecen uno o más *renders*, la marca, el logo del proyecto, el nombre de la empresa desarrolladora, de los arquitectos y comercializadores, entre otros. Es un trabajo que requiere del conocimiento de diseñadores para que el **vallado luzca armonioso, impactante y capte la atención del público que pasa por delante.** Los viejos salones de venta fueron reemplazados por **sofisticados *showrooms*** construidos en el mismo terreno, adecuado para comercializar el producto. En este punto, el vendedor aprovechará el contacto con el interesado para convertirlo en un cliente del proyecto.

En muchos casos el *showroom* es montado en el terreno muchos meses antes del inicio de la obra y en este período de tiempo los desarrolladores y comercializadores se encargarán de la preventa de los inmuebles. En otros casos, es construido al mismo tiempo que arranca la obra y comenzarán a comercializar el producto a precios más bajos de lo que cotizará el inmueble una vez finalizado.

El *showroom* suele tener diferentes características físicas que tendrán una relación con la apariencia del proyecto a presentar: colores claros, frescos, bien acondicionados, con muebles modernos y mucha luz, tanto natural como artificial. Variará la calidad y lujo de estos dependiendo del proyecto y del porcentaje de inversión en marketing.

Muchas veces se presentan unidades-modelo en su escala completamente terminados, amoblados y decorados sin siquiera existir la estructura en la que estarán montados en su futuro. Son representaciones a escala hechas especialmente para el proyecto para que el interesado se pueda desenvolver en lo que será su futuro departamento.

Los objetivos que perseguirá la estrategia comercial serán:

- Presentar el proyecto en sociedad, describiendo con claridad sus beneficios más relevantes.

- Lograr un adecuado posicionamiento del proyecto en la mente del consumidor dentro del *target* identificado, que permita vender las unidades al mejor precio.
- Generar demanda a través de la acción conjunta de Marketing y Publicidad.

Asimismo, habrá que elegir adecuadamente las herramientas para la difusión del emprendimiento. Las herramientas tradicionales de promoción de emprendimientos son:

- Cartel de venta en el emprendimiento.
- Publicación en diarios de amplia tirada en la zona.
- Consultas en la red de sucursales de la inmobiliaria.
- Folletos del emprendimiento.
- *Showroom* o departamento modelo.

Entre las herramientas alternativas se pueden mencionar:

- Internet.
- Volantes (punto fijo y puerta a puerta).
- Folletos en diarios.
- Plan amigos (referidos).

- Grupo de afinidad.
- Venta directa.
- El **marketing directo**, por su parte, es una herramienta útil siempre que las inmobiliarias hayan creado a lo largo del tiempo una base de datos muy amplia. Esta base se conforma de los clientes habituales y de aquellas personas que se comunicaron en diferentes oportunidades vía telefónica, *e-mail* o a través de la web en busca de propiedades.

g. Comunicación de los proyectos

Carteles de vía pública, folletos, avisos en medios gráficos, telemarketing, acciones promocionales, *data mining* y animaciones en 3D, son algunas de las tantas herramientas que usan las inmobiliarias.

La **herramienta más joven junto a los renders es Internet y dentro de estas webs**. Cada proyecto nuevo, casi sin margen de error, presenta una web en la cual acerca la información a todo aquel que pueda estar interesado en la propiedad. Suelen contener *renders*, vistas, planos, información sobre la estructura y los involucrados en el proyecto entre otras cosas. Internet facilitó el trabajo de las inmobiliarias, porque pueden publicar sus propiedades, así como el de los potenciales clientes que desde sus hogares pueden encontrar lo que buscan.

La prensa es otra herramienta muy utilizada. Grandes inversiones de dinero son realizadas día a día en los diarios y revistas más importantes en materia inmobiliaria.

8.10 Cierre del capítulo

Es interesante observar que los grandes desarrolladores inmobiliarios suelen tener una estructura propia para comercializar sus emprendimientos o, en su defecto, recurren a las empresas comercializadoras de primer nivel del mercado. En cambio, los pequeños y medianos desarrolladores presentan carencias importantes a la hora de comercializar sus emprendimientos, lo que constituye una oportunidad clara para nosotros.

Previo al inicio de la oferta de las unidades del emprendimiento, es necesario realizar una rigurosa preparación que abarque todos los detalles y situaciones que se puedan presentar durante el proceso de comercialización. Dentro de este proceso se redacta el concepto del emprendimiento y los guiones comercial, técnico-arquitectónico y de objeciones.

Es importante trabajar para que se cumplan tres premisas fundamentales:

1. Realizar una adecuada tarea de promoción del proyecto para que se acerquen los interesados.
2. Atender e informar a todos los interesados, de manera de tener la certeza de que si no nos compran es porque nuestro producto definitivamente no es para ellos.
3. Realizar un adecuado manejo de la información que se obtenga en los puntos de venta que nos permita realizar, si fuera necesario, correcciones en la estrategia comercial y que aporte datos al grupo desarrollador.

La tarea de comercialización incluye la definición de una estrategia comercial, dirigida a posicionar el producto en un nivel socioeconómico adecuado ponderando sus características principales que lo diferencian de la competencia.

Se ha de buscar generar demanda a través de la acción conjunta de Marketing y Publicidad como ser plan amigos (referidos), red de colegas con los que se comparta el espíritu de hacer negocios, cartel de

venta en el emprendimiento, publicación de notas de prensa en diarios de amplia tirada y en portales de Internet mediante *banners*, página web, *micrositio* y *landingpages* del emprendimiento en portales del rubro y dentro del propio dominio, seguimiento profesional mediante reuniones de venta periódicas, armado de oficina de venta en el emprendimiento para realizar guardias, armado de eventos en obra y/o desayunos informativos para que grupos de inversores o consumidores finales, todo esto orientado a generar relaciones con el desarrollador, arquitecto y con el proyecto.

Si se llevan a cabo las acciones comerciales correctas, podremos especializarnos en un segmento de mercado muy dinámico y motivador. Es lo que Savransky¹²² denomina la “experiencia total del cliente”, que se orienta a proporcionar no solo un nivel aceptable de servicio para los clientes, sino una experiencia consistente, personalizada y gratificante que sea tan satisfactoria que los transforme en clientes leales y de largo plazo.

¹²²Savransky (2015), óp. cit.

CAPÍTULO

9



9.

EL LARGO CAMINO HACIA LA PROFESIONALIZACIÓN

9.1 Introducción

En el Capítulo 1 dijimos que una vez que tenemos en claro la misión y la visión, podemos trabajar en los siguientes objetivos, en analizar y solucionar los desafíos que se presentan, en estudiar los factores críticos y en medir los indicadores claves, procediendo a ejecutar las decisiones que se toman. Todos y cada uno de los pasos, a la luz de lo que definimos como el rumbo de nuestra actividad y buscando siempre coherencia con los principios que manifestamos profesar.

A partir de definir la misión y la visión, tendremos sentadas las bases para transformar esos planes en realidades, lo que implica articular objetivos a largo plazo y asignar los recursos necesarios para lograrlos.

Aproximándonos a la finalización del libro, en este capítulo iremos desarrollando cada uno de los ítems que identificamos como parte de ese proceso de profesionalización estratégica en el que estamos involucrados como corredores inmobiliarios. Estos ítems están mencionados en la pirámide que ilustra este apartado y que vimos al comienzo del libro.

Proceso de profesionalización estratégica



9.2 Armado del equipo de colaboradores

Como vimos, nuestro trabajo, como corredores inmobiliarios, implica que seamos la persona que se encarga de la tasación del inmueble, del manejo de la gestión comercial y del cierre de la operación. También llevamos el contacto con el propietario del inmueble a lo largo de todo

el proceso. Este rol, en algunas inmobiliarias, se les delega a dependientes que son parte del equipo del corredor. Las inmobiliarias de mayor tamaño suelen tener en su estructura niveles gerenciales o colaboradores con un cierto *seniority*.

Independientemente del tamaño de la inmobiliaria, ante cada nuevo inmueble que incorporamos a nuestra cartera de productos, debemos preguntarnos: ¿A quién le voy a vender? ¿Cómo hago para dar un buen servicio al propietario? ¿Cómo hago para motivar a los vendedores?

Además de ser los responsables del trato con el propietario, los que tasamos el inmueble, llevamos adelante las acciones de ofrecimiento del inmueble al mercado, también cuando aparece la reserva, negociamos para llegar al cierre.

Un manejo exitoso implica información completa del inmueble. Por eso es fundamental que contemos con una completa ficha del inmueble disponible en el sistema interno de la inmobiliaria (y en la base el cliente puede consultar también por Internet). Además, deberemos tener una buena comunicación con los vendedores de la inmobiliaria, para que estén al tanto de las novedades producidas.

Por otro lado, como responsables del contacto con el propietario, es primordial que tengamos una comunicación fluida con él. Que le demos dedicación para que el propietario sienta que el inmueble que nos ha confiado es importante para nuestra inmobiliaria. Debemos hacerle informes de seguimiento periódicos para que esté al tanto de las publicaciones, las visitas, los comentarios de quienes visitaron el inmueble.

En general, solemos contar en un equipo con vendedores que se encargan de la atención de las personas que concurren a las oficinas de la inmobiliaria para realizar consultas, de atender los llamados telefónicos y de responder otras formas de contacto como las consultas que llegan por Internet, para comenzar con el proceso de ofrecimiento, descripción y exhibición del inmueble.

Por lo tanto, cada vendedor de la inmobiliaria es la cara visible ante el potencial comprador o inquilino. Esta función, fundamental para la concreción de negocios inmobiliarios que es la venta propiamente

dicha, es llevada adelante por el vendedor. En muchas empresas se los denomina *brokers*, asesores comerciales, asesores de venta, ejecutivos de cuentas o vendedores inmobiliarios (que es el nombre más apropiado, sin recurrir a ningún eufemismo). En esta obra optamos por mencionarlo con el nombre de “dependiente” para no confundirlo con el “vendedor” (denominación que reservamos para el propietario del inmueble, que es la parte vendedora de una operación de compraventa inmobiliaria).

La de dependiente es una profesión muy antigua que se remonta a los principios de la historia con los mercaderes y el trueque. Un profesional de ventas se debe actualizar a diario por los avances que estas disciplinas atraviesan, debe conocer a su cliente, siempre distinto, siempre otro, con disparadores emocionales únicos y que difícilmente pertenezca al mismo entorno sociogeográfico.

Todo profesional inmobiliario tiene que tener capacidad para construir relaciones de confianza basadas en su conocimiento de mercado, de los productos, de los procesos, de la legislación, etc., y, a la vez, cultivar su capacidad de comunicación.

Solo de esta manera se podrá hacer una completa calificación del cliente demandante (comprador o inquilino) en una operación inmobiliaria. Esa calificación le permitirá satisfacer sus necesidades, gustos, deseos y posibilidades. Ello demanda del profesional de ventas la capacidad de formular buenas preguntas, escuchar con empatía y manejar el proceso de ventas que culmine con el cierre del negocio.

“Se puede ganar más amigos en dos meses interesándonos por los demás que en dos años tratando de que los demás se interesen por nosotros”¹²³.

Trasladando este comentario al ámbito de las ventas, podemos conseguir más clientes en dos meses interesándonos realmente por ellos, que en dos años esforzándonos porque ellos se interesen por nuestros productos. El afecto que sentimos hacia nuestros semejantes nos hace mejores dependientes, ellos descubren el afecto en nosotros.

¹²³Carnegie, Dale (2007). *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas*. Buenos Aires: Sudamericana.

Hacer contactos es un arte, en su encuentro con el demandante se manejan muchos aspectos: el inicio de la entrevista, la capacidad para calificar al cliente, formular las preguntas adecuadas, manejar los silencios. Luego vendrá el momento de seleccionar las propiedades adecuadas a los requerimientos del cliente, que permitan confeccionar un buen plan de visitas.

Profesionalismo y empatía deben guiar esta tarea. Una adecuada sistematización del trabajo es el modo fundamental que permitirá desarrollar ese perfil y prepara para resolver las distintas necesidades que se presentan en la práctica cotidiana.

Gran parte del trabajo de un “asesor de ventas” se concentra en su capacidad de generar confianza. La venta es un acto de confianza mutua entre el cliente y la empresa inmobiliaria (representada por el asesor de ventas). Hacer preguntas a su cliente. Preguntas relevantes. Y escuchar atentamente sus respuestas. Ponerse en el lugar de su cliente: en su cabeza, en su bolsillo, en su corazón. Pensar en qué se lo puede ayudar. Identificar necesidades. Exponer beneficios.

“Podrán contradecir mi razonamiento; podrán desconfiar de mis discursos; podrán desaprobarme mi manera de vestir; podrán rechazar mi rostro; y hasta podrán sospechar de mis ofertas especiales; y, sin embargo, mi amor les derretirá el corazón, al igual que el sol cuyos rayos entibian la más fría arcilla”¹²⁴.

También, dependiendo del tamaño de la inmobiliaria, está el personal de la administración de ventas (secretaría, cadete, responsable de la administración de alquileres, etc.). Lo importante es tener en cuenta que se trata de un equipo y que, cada uno en sus funciones, todos “venden” entendido como la atención comercial y el no desentenderse de los clientes.

La interdependencia entre los diferentes puestos que cada uno ocupa queda bien retratada en un tablero de ajedrez, al menos para quienes conocen las reglas de este ancestral juego de mesa y saben que el poder de las piezas depende de la flexibilidad y capacidad de adaptación al terreno.

¹²⁴Mandino, Og (2004). *El vendedor más grande del mundo*. México: Diana, 2004.

En el ajedrez, la pieza más débil es el Peón, pues su rigidez limita sus avances haciendo que se mueva por los casilleros de uno en uno, y sin posibilidad de rectificar el recorrido.

Luego viene la eterna discusión sobre si es más poderoso el Alfil o el Caballo. Mientras el Alfil aventaja al Caballo por su capacidad para desplazarse de una punta a la otra del tablero con un solo movimiento, y también por sus vertiginosos, diagonales e imprevistos ataques amenazantes y mortales, su rigidez le impide cambiar de color, ya que el Alfil del cuadro blanco únicamente se mueve sobre los casilleros blancos y el de cuadro negro, sobre los negros, ergo: el Alfil exclusivamente puede jugar sobre la mitad de los casilleros del tablero.

En cambio, el Caballo detenta mayor plasticidad, ya que al poder saltar sobre las piezas tiene acceso a todos los casilleros; aunque su salto quebrado también es rígido, pues le obliga a cambiar siempre de color, y, además, su rigidez lo hace avanzar con una lentitud tal, que muchas veces le impide llegar a tiempo cuando se lo necesita urgentemente en el otro extremo del campo de combate, donde no son pocas las oportunidades en las que al llegar descubre que sus compañeros ya fueron pasados a cuchillo.

Y en cuanto a la Torre, diremos que es más poderosa por ser menos rígida, y si bien sus ataques frontales y preanunciados no son tan amenazantes e inesperados como los del Alfil, se caracterizan por ser absolutamente demoledores; y la raíz de su poderío destructor se fundamenta en que los movimientos rectos (a diferencia del Alfil) le permiten circular indistintamente por todos los casilleros (negros y blancos). Además, debemos añadir que la Torre supera holgadamente al Caballo en cuanto a la longitud de sus desplazamientos.

Luego tenemos a la Reina, que se mueve a grandes velocidades por el tablero, sea frontalmente, como la Torre, o en diagonal como el Alfil y por su potencial de elasticidad y flexibilidad no existen casilleros en los que no pueda reinar.

Finalmente, nos queda el Rey, quien también se mueve a pasos lentos por el tablero, ya que aunque puede avanzar por los casilleros en todas

las direcciones, debe hacerlo, al igual que el Peón, de uno en uno. No obstante, está clara su importancia fundamental, ya que si el Rey es capturado, se pierde el juego.

Hay vendedores que son como el Peón, van paso a paso, son ordenados, cumplen en todo el protocolo de ventas que tiene la empresa y así llegan a la meta. Hay vendedores que andan a los saltos como el Caballo. Otros tienen la capacidad de hacer cierres de venta sorprendidos como el Alfil y otros tienen el poderío de la Torre y algunos son muy completos con la elasticidad y flexibilidad de la Reina.

Estrategia y táctica son vocablos comunes al ajedrez y a las ventas. En el mundo de las ventas, como en el del ajedrez, es importante elegir bien la estrategia y ejecutarla correctamente (que es lo que se denomina táctica).

Es importante trabajar en equipo explotando las potencialidades complementarias de cada uno y, como en el ajedrez, tener sentido de anticipación porque hay que prever situaciones que se puedan presentar.

También es fundamental la visión global, para estar pendiente del tablero en su conjunto; precaución, para no caer en el apresuramiento y el arrebató; paciencia, para saber esperar el cambio favorable para hacer las jugadas clave y, por último, perseverancia en el intento de mejorar cada día la propia capacidad de juego.

En síntesis, esto es lo que evidencia la importancia de contar con gente de calidad en nuestro equipo. La inmobiliaria “vende” a sus clientes una serie de capacidades que el cliente por sí mismo no posee o le resultarían muy difícil desarrollar (avisos en los medios, carteles, gestión, trámites, tasaciones, asistencia legal, habilidad y picardía para la venta, etcétera).

9.2.1 El perfil del dependiente

Hay variados tipos de dependientes en la actividad inmobiliaria. En más de dos décadas dedicados al tema, hemos tenido la oportunidad de

entrevistar a cientos de candidatos. Consideramos que hay tres factores fundamentales a la hora de buscar gente para el equipo de ventas:

Primero y principal, tiene que ser honesto. Ese es un valor fundamental. Por naturaleza, el dependiente tiende a alardear y exagerar sus logros. Hay que distinguir el delgado límite entre la autovaloración y la fantasía. Si en el momento del primer contacto con nuestra empresa, son así con nosotros que los estamos entrevistando, ¿cómo serán luego con los clientes? Hay que saber valorar a la gente que dice "no sé".

Segundo, tiene que ser competente y competitivo. Competente, es decir, capaz de realizar la tarea de forma correcta y eficaz. Asimismo, tiene que ser competitivo, esto implica esforzarse un poco más que el resto, leyendo nuevas técnicas y herramientas, probando nuevas tecnologías, teniendo sana curiosidad por saber cómo funcionan las cosas. La competencia te da olfato y emocionalidad, te empuja y hace que empujes a otros convirtiéndote en un elemento de tracción, hace que te superes y ayuda a desarrollar la resistencia para seguir.

Por último, deben ser personas interesadas en el prójimo. Una señal clara es la capacidad para escuchar. No es cierto que el mejor vendedor sea quien más habla, sino quien más escucha. Escuchar es una habilidad difícil de adquirir. Lo realmente difícil es dirigir la conversación mediante preguntas y hacer que sea el cliente quien hable. Escuchar permite conocer las necesidades del cliente. El cliente, hablando, se siente cómodo frente a una persona que lo escucha.

Si logramos armar un equipo humano formado por personas que sean honestos y que estén interesados en los clientes, no caben dudas de que utilizarán la competitividad para bien.

Rodeados de un equipo capacitado, podremos contar con ventajas competitivas frente al mercado.

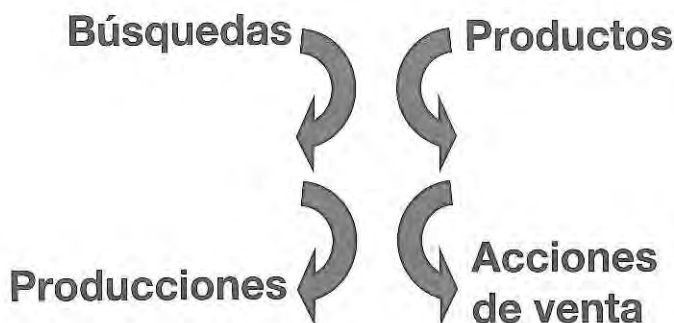
Esa capacidad que ofrecemos en nuestra inmobiliaria no es un producto tangible y concreto, sino que se localiza en la idoneidad, experiencia y sensibilidad de nuestra gente.

El equipo humano es el principal valor agregado de la oferta de una empresa inmobiliaria. Un equipo supera a cualquier individualidad, porque el trabajo en equipo logra resultados que superan cualquier logro individual.

9.2.2 La reunión de ventas: ámbito de negocios

Una reunión de ventas es un ámbito de discusión de negocios que resulta de mucho valor profesional además de ser una reunión que puede motivar, educar y aun entretener. A veces, la sola palabra “reunión” nos genera bostezos, aburrimiento y cansancio.

REUNIÓN DE VENTAS



Las reuniones de negocios ocupan una parte importante del tiempo de trabajo de un vendedor inmobiliario en una semana normal. Muchas reuniones son una pérdida de tiempo. Muchas reuniones son demasiado frecuentes, no empiezan a tiempo, no son concretas y duran más de lo que deben. Por otro lado, las reuniones que son efectivas empiezan a tiempo, siguen una agenda preestablecida y terminan a horario.

Por eso, tenemos que ser muy rigurosos con la reunión de ventas, prepararla, hacerla amena, concreta y ser puntuales.

En la reunión de ventas con nuestros dependientes debemos abordar cuatro temas fundamentales:

- Productos.
- Búsquedas.
- Producciones.
- Acciones de venta.

Discutir acerca de los **productos** inmobiliarios es poder conocer en profundidad la oferta disponible y analizarla desde la óptica de cada uno de los miembros del equipo, compartiendo con el resto las objeciones que hicieron los clientes en los momentos de visita.

¿Están en precio nuestros productos? ¿Qué nos está faltando en nuestra cartera de productos? ¿Qué lectura hacen los clientes del tipo de productos que manejamos?

Hablar de **búsquedas** implica conocer qué tipo de inmuebles está requiriendo la demanda. En qué tipo de inmuebles están involucrados los colegas del resto del equipo de modo de estar atentos también a la hora de la producción y captación de nuevos productos.

La reunión de ventas es el ámbito apropiado para pensar juntos la estrategia de **producciones**, hacia dónde apuntaremos en el proceso de captación para hacernos de los inmuebles que la demanda está buscando.

Finalmente, de la reunión de ventas tienen que salir lineamientos claros que nos ayuden a delinear las **acciones de venta**. Qué productos tenemos en precio para publicar y exponer más en las redes sociales y en la web. Cómo vamos presentar las objeciones a los propietarios. Cómo vamos a responder a las objeciones de la demanda.

9.3 Estrategia para áreas críticas

El paso siguiente es concentrarse en trazar una estrategia para las áreas críticas de nuestro negocio, a partir de las variables controlables, a partir de lo que depende de uno, de los que es el área de influencia sobre la que podemos actuar.

9.3.1 La respuesta está en tus manos (un cuento del padre Gabriel)

El padre Gabriel es el párroco de Nuestra Señora de la Paz, la iglesia de Estancias del Pilar. Habitualmente, finaliza sus homilías con historias que atrapan a grandes y chicos. Les contaremos una:

En una ciudad de Grecia vivía un sabio, famoso por tener la respuesta para todas las preguntas.

Un día, un adolescente, que se creía muy despierto, conversando con un amigo, le dijo:

—Creo que sé cómo engañar al sabio. Voy a llevarle un pájaro que sujetaré en la mano, y le preguntaré si está vivo o muerto. Si dice que está vivo, lo apretaré y una vez muerto, lo dejaré caer al suelo; si dice que está muerto, abriré la mano y lo dejaré volar.

El joven llegó hasta el sabio y le hizo la pregunta:

—Sabio, el pájaro que tengo en la mano, ¿está vivo o muerto?

El sabio miró fijo al joven y le dijo:

—Muchacho, la respuesta está en tus manos

Esta gran verdad está vinculada a uno de los escenarios menos comprendidos y más importantes para el desarrollo de una actividad empresarial exitosa: somos los responsables de nuestra propia vida y la de nuestra empresa. En el diseño de la estrategia para salir adelante, **la respuesta está en nuestras manos**.

Tenemos que admitir y asumir que todo lo que te sucede es nuestra responsabilidad: somos los dueños de lo bueno y lo malo, de los éxitos y los fracasos, de las alegrías y las tristezas, de lo justo y lo injusto de tu vida.

Esto no es una teoría. No se puede eludir la responsabilidad de cómo y por qué nuestra vida es como es. Si no admitimos aquella responsabilidad, diagnosticaremos equivocadamente todos los problemas que se nos presenten y si los diagnosticamos mal, nuestra actuación será errónea y si nuestra actuación es equivocada... la situación no mejorará.

Si nos convencemos de que somos víctimas, no habrá progreso, ni curación ni victoria. Si no admitimos esto y seguimos percibiendo el mundo externo como responsable, actuando desde la postura de víctima, no conseguiremos crear en nuestra vida un cambio positivo y permanente.

El problema estriba en que culpar a los demás forma parte constitutiva de la propia naturaleza humana. Esto de echar culpas a otros viene desde lejos:

El hombre le respondió:

—La mujer que me diste por compañera me dio del árbol, y yo comí.

Entonces Dios dijo a la mujer:

—¿Qué es lo que has hecho?

Ella respondió:

—La serpiente me engañó, y comí.

Génesis 3: 12.

Rehuir responsabilidades es mero instinto de conservación. Pero no ayuda a crecer y a desarrollarse. Es justificarse y buscar las responsabilidades afuera, donde no son controlables por nosotros.

Por lo tanto, tenemos que animarnos a tomar las riendas, a hacernos cargo, porque nuestra vida depende de cada uno, de nuestra forma de pensar y actuar.

Nunca lo olvidemos, somos quienes gobernamos nuestra “nave”. Es tiempo de sacar las manos de los bolsillos y comenzar a dirigir el “timón” con firmeza y determinación, llevando nuestra vida por los mares que elijamos, poniendo el rumbo... La respuesta está en nuestras manos.

9.3.2 Las coyunturas menos favorables son cunas de grandes proyectos

Lo que los mercados lentos son para la industria, los baches o crisis de ventas representan para los profesionales independientes. Las coyunturas menos favorables fuerzan a muchos profesionales a salir del negocio. En las sucesivas crisis y como consecuencia del ciclo inmobiliario, cuando la economía cae, muchos actores del sector salen de escena: desarrolladores y constructores que discontinúan o quiebran, vendedores inmobiliarios que salen del negocio pues baja su remuneración variable y corredores inmobiliarios que cierran sus puertas.

Cuando los tiempos son duros, hay que hacer el aprendizaje y analizar la forma de sobrevivir a las condiciones adversas del mercado:

- Hay que cambiar el énfasis del negocio: de centrarse en la captación de propiedades pasa a estar focalizado fundamentalmente en la venta. Vender propiedades requiere menos tiempo y dinero que captar propiedades.
- El acento ha de focalizarse en el contacto con clientes a fin de mejorar la *performance* de venta.
- Reforzar la publicidad: las compañías tienden a hacer publicidad cuando tienen más dinero, cuando los mercados son mejores y cuando el flujo de efectivo es bueno. Realmente, durante ese tiempo es cuando deben estar invirtiendo menos porque la necesidad es mínima. Se necesita invertir más en publicidad cuando hay pocos compradores.
- Hay que ser flexibles a los cambios en las condiciones del mercado, estar abiertos a revisar las estrategias de negocios. Experiencia y flexibilidad son llaves de oro para sobrevivir en la industria inmobiliaria.
- Comunicarse con los clientes. Conversar con el cliente sobre las condiciones actuales. Explicarles cuánto tiempo se mantienen las propiedades en el mercado. Hablar con

ellos acerca de precios realistas y ajustes de precio. Aceptar a la venta inmuebles solamente de dueños motivados a vender. Salir al mercado con un *asking price* razonable y una autorización por un tiempo largo. En mercados lentos, el tiempo es mucho mejor invertido con compradores que aceptando propiedades caras que simplemente no se venderán.

- En general, durante un mercado lento, hay que aprovechar para prepararse para el futuro: tomando programas de formación del sector.



Dice Stephen Covey, al referirse al primero de sus siete hábitos de la gente altamente efectiva, que podemos separar las cosas que nos preocupan de aquellas que no lo hacen, formando así un "círculo de preocupación". Dentro del círculo de preocupación, habrá cosas sobre las que no tenemos control de ningún tipo, pues se escapan a nuestro alcance, y otras respecto a las cuales podemos hacer "algo", este segundo grupo de cosas forma nuestro "círculo de influencia".

Ahora que sabemos esto, según Covey, tenemos dos opciones:

1. Ser proactivos, y centrarnos únicamente en nuestro círculo de influencia. Adoptar una actitud positiva y esforzarnos por mejorar aquellas cosas que están bajo nuestro control.

2. Ser reactivos, pensar en lo que está fuera de nuestro círculo de influencia, pero dentro de nuestro círculo de preocupación, es decir, circunstancias sobre las que no tenemos control.

Si elegimos ser proactivos, generaremos energía proactiva que ampliará nuestro círculo de influencia, si optamos por ser reactivos, eso nos provocará una sensación de impotencia, nos centraremos en lo que no podemos cambiar y desatenderemos los asuntos en los que podemos hacer algo, con lo cual, nuestro círculo de influencia se encogerá.

9.4 Indicadores claves y revisión permanente

9.4.1 Indicadores claves: tablero de control

El **tablero de control** es una herramienta de monitoreo de la actividad de una inmobiliaria, para ver el conjunto de indicadores cuyo seguimiento y evaluación periódica permitirán un mayor conocimiento de la situación de la empresa en su conjunto.

El diagnóstico y monitoreo permanente de determinados indicadores es la base para mantener un buen control de situación.

Al trabajar sobre el tablero de control (conocido en inglés como *Balanced Scorecard*), se intenta plasmar en un único documento todos los objetivos de una empresa vistos bajo cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la interna y la del aprendizaje a largo plazo, para que la alta dirección defina los objetivos que logran alinear a la organización para el cumplimiento de su misión.

El tablero de control es una idea que surgió del profesor de la Universidad de Harvard, Robert Kaplan, que se basó en la premisa de que “aquello que se mide es lo que se obtiene”. Si solo nos centramos en medir el rendimiento financiero, lo único que se obtiene es rendimiento financiero (hay inmobiliarios que el único indicador que

miden es cuánto dinero tienen en la caja de seguridad). Si se adopta un enfoque más amplio y se miden los logros desde otra perspectiva, se pueden alcanzar objetivos fuera de los meramente financieros.

Siguiendo a Miguel Ángel Bautista Baquero, debemos centrarnos en tres dimensiones que tiene el tablero de control: las relaciones de causa-efecto, los indicadores de resultados y los inductores de actuación.

Relaciones de causa-efecto

Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa-efecto. Por ejemplo, podemos establecer un vínculo entre la formación en ventas de los colaboradores y la mayor toma de reservas.

Si nuestros colaboradores tienen más conocimientos, entonces mejorará la eficacia de sus ventas.

Indicadores de resultado

Indicadores genéricos que tienden a referirse a los resultados claves, los cuales reflejan los objetivos comunes de muchas estrategias. Estos indicadores genéricos de resultado tienden a ser indicadores de efecto, como la rentabilidad, cuota de mercado, satisfacción de cliente, retención de clientes, etcétera.

Inductores de actuación

Los inductores de la actuación (indicadores de previsión) son aquellos que tienden a ser específicos para una unidad de negocio en particular. Por ejemplo, si en la unidad de negocios “Comercialización de Emprendimientos” podemos captar más visitas a las oficinas de ventas, podremos mejorar nuestro posicionamiento respecto a la competencia.

Para bajar a la realidad, resulta muy interesante la propuesta que nos hace Julio Valente a través de su blog¹²⁵ en el que nos interpela con la siguiente pregunta: ¿qué indicadores tendría un tablero de comando de una inmobiliaria?

Lo interesante es tratar de responder a esta pregunta teniendo en cuenta los aspectos que Robert Kaplan enseña que hay que considerar:

- **Perspectiva del cliente:** cómo ve el cliente a la inmobiliaria y qué debemos hacer para seguir teniéndolo como cliente.
- **Perspectiva interna de la empresa:** cuáles son los procesos internos que debe mejorar la compañía para alcanzar los objetivos.
- **Perspectiva de aprendizaje y desarrollo:** ¿cómo podemos hacer para seguir mejorando y creando valor hacia el futuro?
- **Perspectiva financiera:** no perder de vista este tema que tiene que ver con los logros que hemos alcanzado hasta ahora y cómo se traduce en recursos patrimoniales y financieros.

Teniendo en cuenta los aspectos anteriores, Valente, a modo de ejemplo, nos propone el siguiente tablero de control:

¹²⁵<http://tecnicoinmobiliario.blogspot.com.ar/>

Perspectiva de aprendizaje y desarrollo	Perspectiva financiera
Mirando hacia delante	Mirando hacia atrás
Cuál será mi negocio en 10 años	Rentabilidad sobre ventas
Cómo debo utilizar la tecnología	Gastos fijos sobre ventas
Cantidad de nuevas ideas	Gastos variables sobre ventas
Nuevas ideas puestas en práctica	Punto de equilibrio
Cantidad de sugerencias de empleados	
Sugerencias puestas en práctica	
Evolución de la habilidad de empleados	
Perspectiva del cliente	Perspectiva de los procesos internos
Mirando desde afuera hacia adentro	Mirando desde adentro hacia afuera
Resultado de encuestas de satisfacción	Cantidad de contactos realizados en el mes
Índice de satisfacción del cliente	Eficacia de la labor de contacto
Entradas en el libro de quejas	Cantidad de tasaciones realizadas en el mes
Cantidad de referidos de antiguos clientes	Eficacia de la labor de tasaciones
	Cantidad de autorizaciones logradas en el mes
	Eficacia de la labor de autorizaciones
	Rotación de la cartera de propiedades
	Cantidad de operaciones mensuales
	Eficacia de las guardias y visitas
	Tiempo promedio para vender
	Tiempo promedio para alquilar

Esta herramienta resulta muy atractiva, para no limitarse a mirar solamente los indicadores financieros. Entre las ventajas de que los corredores inmobiliarios utilicemos esta herramienta, podemos señalar:

- Ayuda a concentrarse en las necesidades que deben tenerse en cuenta para mejorar el rendimiento.
- Actúa como dispositivo integrador de diversos objetivos como calidad, atención al cliente, etcétera.
- Transforma la estrategia en metas y medidas de rendimiento.

- Ayuda a utilizar medidas para mejorar la eficacia de toda la organización.
- Proporciona una visión integral de la empresa.

9.4.2 Revisión permanente: el buen hábito de cometer errores, el fracaso no existe

En la actividad profesional existen los errores, hay operaciones que no llegan a concretarse y esto es lo más normal del mundo. Cometiendo errores es como aprendemos y llegamos al éxito final.

Las probabilidades de no ser exitosos existen. Nadie está exento del fracaso. Fracasar es reconocer que cometimos errores en el análisis, formulación y ejecución del negocio. Fracaso no puede ser en ningún caso sinónimo de dejar el tendal. Hay que hacerse cargo y reparar las posibles consecuencias.

No hay que preocuparse tanto por los errores, sino hay que poner el énfasis en valorar el hecho de que son momentos de aprendizaje privilegiado en la formación profesional.

Los que perseveran, caen y se levantan, son los que tienen asegurado a la meta. Thomas Alva Edison, uno de los inventores más geniales de todos los tiempos, “fracasó” miles de veces en su intento de fabricar la lamparita eléctrica, hasta que finalmente lo logró. Al ser consultado sobre qué pensaba cada vez que “fracasaba”, Edison respondía: “he descubierto una forma de cómo no se fabrica una lamparita eléctrica”. Edison consideró cada fracaso como una oportunidad de aprendizaje. Nunca se rindió y continuó sin detenerse hasta que finalmente el éxito llegó. En síntesis, logró crear —a partir de aparentes fracasos— un círculo virtuoso que terminó alcanzando el objetivo que se había propuesto.

9.4.2.1 ¿Qué círculo preferimos?

Es necesario cortar con los círculos viciosos que se nos plantean en la actividad profesional. Pero no solo eso. También es

necesario generar círculos virtuosos, que deben ser reconocidos y alimentados con frecuencia. Guillermo Pareja Herrera nos lo explica con esta reflexión:

El dueño de una empresa gritó al administrador, porque estaba enojado en ese momento. El administrador llegó a su casa y le gritó a su esposa, acusándola de gastar demasiado, al verla con un vestido nuevo. La esposa le gritó a la empleada porque rompió un plato. La empleada le dio un puntapié al perro porque la hizo tropezar. El perro salió corriendo y mordió a una señora que pasaba por la vereda, porque obstaculizaba su salida por la puerta. Esa señora fue al hospital a vacunarse contra la rabia y le gritó al joven médico porque le dolió cuando le aplicó la vacuna. El joven médico llegó a su casa y le gritó a su madre, porque la comida no era de su agrado. La madre, le acarició los cabellos diciéndole: — Hijo querido, mañana te haré tu comida favorita. Tú trabajas mucho. Estás cansado y necesitas de una buena noche de sueño. En ese momento, se interrumpió el círculo del odio... Ese médico llegó al hospital y, al encontrarse con un médico mayor y agobiado por la guardia nocturna, le apoyó la mano sobre el hombro. Ahí comenzó un círculo de benevolencia. No hay acción pequeña. Toda acción acarrea innumerables consecuencias. Ahora, elijamos qué queremos.

9.4.2.2 Rectificar el rumbo

Resulta fundamental tener la capacidad para rectificar el rumbo permanentemente. Nos parece bastante gráfico este ejemplo, que probablemente conozcan:

El vigía llama desde la torre por intercomunicador al comandante de la nave:

—¡Comandante, emergencia, a 1500 metros hay una luz en la oscuridad sobre la proa, vamos directo hacia una colisión!

—Comuníquese urgentemente con esa nave —responde el comandante— y ordénele de mi parte que modifique su rumbo.

—¡Comandante, respondieron diciendo que los que tenemos que modificar el rumbo somos nosotros!

—¡Dígale —exclama enfurecido— que quien le habla es el comandante de más alto rango de su majestad: el mismísimo almirante Sir Percy Williams!

—¡Comandante, nos han respondido diciendo que no les importa y que quien habla es Xosé Manuel Otero Rivas y además nos ordena que modifiquemos urgentemente el rumbo!.. ¡Y solo faltan 500 metros para el impacto!

—¿*Quién* será ese tonto!? ¡Dele una última advertencia diciéndole que yo soy el comandante de una embarcación de acero de 45.000 toneladas, y que se aparten ya mismo!

—¡Comandante!, Xosé Manuel Otero Rivas nos intima por última vez a que desviemos el curso, y también nos ha dicho que él es el operador de un faro de muchísimas toneladas de hormigón armado, el faro A-853 de Fisterra, en la costa de Galicia.

—*¡Rectifiquemos el rumbo!* —dice el Almirante.

9.5 Servir clientes, el punto de partida

Un mercado más exigente, requiere mayor profesionalismo al corredor inmobiliario, actor protagonista en un contexto de cambios. Por un lado, estamos ante clientes más exigentes, tanto clientes demandantes como clientes oferentes.

Desde la demanda, tenemos tanto a inversores como a usuarios finales. El cliente inversor es un comprador muy cuidadoso, muy analítico y muy conservador. Muchas veces extrema precauciones en la operación.

Necesita ver muchos inmuebles, no compra porque “se enamoró del producto”, es más racional. Generalmente, hace una “investigación” exhaustiva que incluye una pormenorizada búsqueda a partir de Internet y luego un rastillaje en diferentes inmobiliarias con bajo grado de fidelidad.

También tenemos al consumidor final. Un cliente complicado, porque estamos ante ventas complejas. Vale la pena recordar aquí las características principales de las compras de alta complejidad:

a. Son esporádicas.

b. Son compras fundadas en un proceso decisorio con múltiples actores.

En ellas intervienen distintas personas con distintos roles. Por ejemplo, cuando un joven matrimonio comienza el proceso de adquirir su primer departamento, el iniciador puede ser una hermana de alguno de los dos, que dispone de más tiempo para buscar por Internet o consultar los clasificados o una persona que tiene más conocimientos del tema y se le encarga la tarea de búsqueda; el influenciador desde dentro de la familia —por ejemplo, la suegra— y el de fuera (el arquitecto, el banco que le va a dar el préstamo y opina a través de la empresa de tasaciones acerca de si esa propiedad “califica”, etcétera). El decisor puede ser o no el propio matrimonio usuario y los pagadores pueden ser los padres de alguno de los dos. En definitiva, se trata de una decisión colectiva con múltiples actores.

c. Son de alta implicación, ya que son importantes para el consumidor.

Es, probablemente, la compra individual más importante que una persona realiza en su vida. Implica la inversión de una parte importante de su patrimonio (sus ahorros de 10 años, por ejemplo) en quizá el único activo fijo que posea.

d. Son productos de precio alto.

Por la misma razón esgrimida en el punto anterior, la importancia relativa de comprar un inmueble es alta en cualquier presupuesto familiar medio.

Desde la oferta, tenemos tanto a desarrolladores (obras a estrenar y emprendimientos en construcción) como a particulares. Los primeros son profesionales del desarrollo inmobiliario cuyo negocio consiste en que gire la rueda, es decir, lograr que se venda su producto actual para dar lugar a nuevos emprendimientos. Estos clientes, además, suelen tener sus propios departamentos comerciales que compiten con los corredores inmobiliarios.

El propietario particular puede responder a innumerables parámetros de comportamiento. Varía su urgencia de venta (incluidos casos de gente que no tiene reales intenciones de vender), sus necesidades financieras, sus posibilidades de colocar el dinero en otro negocio, mantenerlo líquido o vender para mudarse. Cada combinación de factores abre un abanico de perfiles de clientes de amplia gama y que requieren diferentes estilos a la hora de ser atendidos.

Todas estas particularidades evidencian a las claras que no cualquiera puede desarrollar eficazmente la tarea profesional de corredor inmobiliario o, al menos, no lo puede hacer sin prepararse. Han tomado un significado revelador palabras como “efectividad” y “eficiencia”. Hace falta desarrollar la tarea profesional, logrando resultados y con el menor costo posible (en todas las aristas de concepto: tiempo, recursos financieros, factor humano, etc.). Cada vez más, la línea de rentabilidad, el “*break even*”, el punto de equilibrio está más cerca. Hay que trabajar más, para cubrir los costos y, por tanto, hay que ser rigurosos a la hora de tomar productos y clientes.

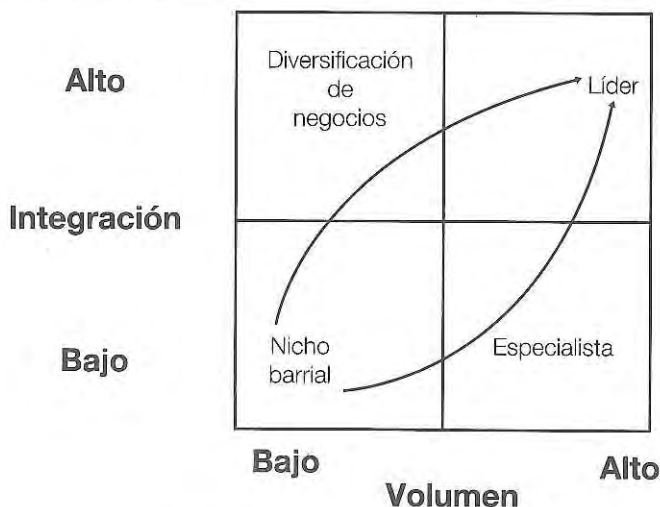
Independientemente del tamaño de nuestra inmobiliaria, las operaciones son cada vez más artesanales, requieren de una dedicación específica en cada una. Por las características de la profesión, la mayoría de las inmobiliarias comienzan con una especialización geográfica, atendiendo a una zona específica. Otras, basan su especialización en productos (por ejemplo, condominios, casas en barrios cerrados o clubes de campo, etc.) o modalidades de trabajo (por ejemplo, especialización en la prestación del servicio de *tenant rep*). En definitiva, se trata de servir clientes, atendiendo la vocación específica a la que estamos llamados. Este es el punto de partida para iniciar el camino de liderazgo que estamos llamados a recorrer, captando las pocas o muchas operaciones que se den en nuestro campo de acción.

El trabajo de un profesional en el mundo de los servicios tiene mucho que ver con la creación de relaciones entre las personas. En el paradigma de las empresas de servicios, las personas son lo primero. El liderazgo pesa más que la gestión.

9.6 Estrategias para el liderazgo

El liderazgo se sostiene con una actitud constante que excede el mero éxito comercial, y que se expresa en todos los aspectos de la vida de la organización como la búsqueda constante de calidad y eficiencia. Como decía un pensador “Los líderes no son desaparejos”.

El camino hacia el liderazgo en un mercado inmobiliario competitivo puede recorrerse adoptando la estrategia de integrarse (es decir, consolidar la posición de líder luego de haber diversificado su alcance geográfico y/o su cartera de negocios) o de especializarse (llegar al liderazgo luego de haberse posicionado como especialista en una materia). Son los dos caminos que nos muestra el gráfico siguiente:



El primer camino implica salir del nicho barrial en el que comienzan la mayoría de las inmobiliarias, diversificando la cartera de negocios, es decir, con un alto grado de integración (bajo el mismo paraguas de

marca ofrecer una amplia gama de servicios inmobiliarios o bien bajo el mismo paraguas de marca se atiende una amplia zona geográfica).

La diversificación se da cuando una empresa se expande a otra área de actividad. Puede tratarse de la atención de una cartera más amplia de negocios en su misma zona geográfica (por ejemplo, una inmobiliaria residencial que pasa a ofrecer productos comerciales como oficinas, locales y depósitos en su área de influencia). O bien, puede ser el caso de encarar una diversificación geográfica (una inmobiliaria que ofrece productos residenciales en la Argentina abre sucursales en Uruguay). Asimismo, existe el caso de empresas que diversifican en ambos sentidos: por un lado son *full-service*, es decir, ofrecen la más amplia gama de servicios inmobiliarios y, por otro lado, están diversificados geográficamente en distintos barrios, ciudades e incluso países.

El otro camino es el del alto volumen con baja diversificación. Por ese camino, la inmobiliaria se hace, primero, “especialista” en un rubro como paso previo a conseguir el liderazgo. El camino de la especialización es el opuesto al de la diversificación. Sus principales ventajas son un enfoque claro y fortaleza en profundidad, con todos los recursos disponibles encauzados hacia un mismo objetivo. Apoyarse en este enfoque depende de que se tenga un desempeño mejor que el de la competencia y de saber prever y adaptarse a los cambios del mercado que suelen ser más duros cuando no se está diversificado (por ejemplo se produce un “parate” en el mercado de depósitos y plantas industriales en el cual nos hemos especializado e indefectiblemente estaremos golpeados por esa coyuntura, sin poder pelear la situación con ingresos de otras áreas de negocio).

Más allá de cuál sea la estrategia elegida, lo que prima es la vocación de servicio que debe caracterizar a todo profesional inmobiliario. En un mercado con clientes muy informados y exigentes, con vendedores que encaran ellos mismos la comercialización, se requiere mucha creatividad y conocimiento para generar los negocios que realmente agreguen valor.

Por otro lado, como decíamos antes, hoy los márgenes son mucho más acotados. Y está claro que si en el corretaje inmobiliario no se brinda

un verdadero servicio, capaz de generar valor a través de los negocios que se ofrecen a ambas partes, y se limita a proporcionar “datos” a los clientes (la mención más despectiva hacia un inmobiliario tal vez sea la de considerarlo como un “datero”), la lectura que hará el cliente será que los honorarios que ha abonado se tratan simplemente de un gasto no deseable.

9.7 Espíritu colaborativo

Es importante dentro del proceso de profesionalización del sector, estar abierto a que en las operaciones intervenga más de un corredor inmobiliario. No solamente porque de esa manera se realizan más operaciones sino porque es lo mejor para nuestro cliente, ya sea éste vendedor o comprador. De esa manera se garantiza la imparcialidad del corredor inmobiliario que se transforma en un verdadero intermediario entre la oferta y la demanda, donde ella se encuentre. Y muchas veces, tanto la oferta como la demanda pueden venir de la mano de un colega.

Es muy importante trabajar el espíritu de cooperación (o filosofía de “*win-win*”), para lograr trabajar en equipo entre colegas.

Claramente, un signo de estos tiempos es el trabajo colaborativo o en red. En otra época parecía primar en nuestra profesión un individualismo manifiesto. Era habitual leer en publicaciones del sector frases como “Intermediarios abstenerse” o “No comparto”. Hoy pareciera ser que compartir el trabajo es el camino para aumentar el volumen más allá de lo que cada uno pueda obtener en una operación puntual.

El corretaje inmobiliaria está en un franco proceso de profesionalización. Los mismos profesionales del sector vienen trabajando en reivindicar la imagen que en otro tiempo tenían frente al grueso de la sociedad. Se viene trabajando para consolidar la profesión y hacer de ella lo que realmente es: una profesión que ayuda a encontrar solución a decisiones que son fundamentales en la vida de las personas y de las empresas.

Como sugiere Alonso¹²⁶ “el sentirse colega, es decir, compañero de profesión o de actividad, proporcionará otro estatus a las relaciones. En el mundo de los negocios viene mostrando mucha fuerza la tendencia hacia la asociatividad y las alianzas estratégicas”. El mundo inmobiliario no puede permanecer ajeno a esta directriz, y los corredores no pueden ignorar que este negocio es, básicamente, un negocio de relaciones.

En general, en el mercado inmobiliario, de acuerdo a su historia, usos y costumbres, valora con mayor ponderación en los criterios de reparto de los honorarios a la inmobiliaria que representa al cliente propietario. Existe una serie de factores que hacen que la inmobiliaria que representa al propietario se lleve la totalidad de lo que paga el vendedor (o del locador según el caso) y la mitad de los honorarios del comprador (o del inquilino).

Si existieran distorsiones y este esquema fuera injusto, el propio mercado se encargaría de corregirlas. En efecto, si fuera relativamente fácil conseguir exclusividades, la inmobiliaria que cuando trae inquilinos cobra menos, seguramente logrará muchas exclusividades y cobrará más en esas operaciones. De esta forma, entre dos inmobiliarias con alto grado de reciprocidad y muchos negocios en común, en algunos casos a una le tocará cobrar la parte mayor, en otros, la parte menor y a la larga las dos ganarán lo mismo. Eso es, en la práctica, lo que nos sucede con la mayoría de los colegas con los que venimos compartiendo operaciones desde hace muchos años.

9.8 Liderazgo interno, escuela para el liderazgo externo

El camino hacia el liderazgo en un mercado inmobiliario hay que recorrerlo antes dentro de la propia empresa. Las interdependencias entre las personas que se dan en cualquier organización humana, redefinen las prioridades de la agenda de un profesional. En el contexto de los servicios, lo importante no son solo las cuestiones de gestión, sino también las de liderazgo como las siguientes:

¹²⁶Jorge Alonso, óp. cit.

- Lograr que los miembros de la organización compartan una visión común previamente elaborada.
- Contribuir a la unidad de la organización, desarrollando niveles superiores de confianza, espíritu de servicio, y sentido de responsabilidad en las personas que componen la empresa.
- Clarificar las expectativas y objetivos de los colaboradores para gestionar una parte de su satisfacción y de su formación en el puesto de trabajo.
- Comunicar al mercado la personalidad de la empresa.

Un profesional orientado al servicio debe comunicarlo a los empleados, los clientes y los proveedores. Para que la primera comunicación, la comunicación con los empleados, sea eficaz, debe existir algún tipo de conexión efectiva y buenas dosis de credibilidad. En esa comunicación se han de transmitir visión de futuro, sentido de misión, calor humano, estilo de hacer las cosas, objetivos estratégicos, información del mercado, resultados logrados, criterios de actuación, etcétera.

Para comunicar es imprescindible escuchar, sobre todo si se quiere personalizar el mensaje y hacerlo relevante para la gente. Al escuchar a los colaboradores se aprenden cosas sorprendentes —entre otras— a ser más humilde y se instaura una dinámica que favorece la credibilidad personal.

La visión de futuro y el sentido de misión deben incluir elementos que conecten con los intereses legítimos de los colaboradores. De otra forma no se logrará una conexión con la gente. Para comunicar es necesario “apasionarse”, mostrar que la razón de ser de las empresas está más allá de la pura generación de beneficios para los accionistas. A una persona con *sentido de misión* esta perspectiva le resulta mucho más gratificante y la predispone a pasar por alto los detalles que, en

ocasiones, estropean el clima de trabajo. Sin embargo, cuando luego de un bonito discurso, las palabras se quedan en nada y solo se traducen en beneficios concretos para los accionistas, se consigue el efecto contrario.

9.9 Capacidad, trayectoria y vocación: liderazgo en la vida

Hemos hablado de liderazgo en el mercado y liderazgo en el ámbito de la empresa. Pero también estamos llamados a ser líderes en otros ámbitos. Para detentar una posición de liderazgo en el ámbito que uno se lo proponga hacen falta capacidad, trayectoria y vocación. **Capacidad** porque nadie llega sin tener aptitud y talento. **Trayectoria**, porque hace falta conducta en el obrar. Y **vocación**¹²⁷, porque por más aptitudes, talento y conducta si no existe la inclinación natural, el deseo y el llamado al liderazgo, aquellos resultarán anulados por la falta de esta.

El liderazgo parte de la preocupación por los demás, por un desarrollo, no solo personal, sino de los demás. Ofrecer lo mejor de uno mismo al servicio del bien integral de las personas. Correr riesgos para ayudar a otros.

Apreciar es recurrir a los talentos de los demás para buscar soluciones de equipo. Entre los elementos que cohesionan al equipo se destacan el hacer a los demás responsables de la buena marcha de los proyectos, la creación de un clima de confianza y la apertura de cauces que agilicen las contribuciones de los colaboradores. Es obvio que las personas se muestran más dispuestas a colaborar cuando detectan que se las tiene en cuenta y que el interés por ellas no está necesariamente subordinado a la ganancia que proporcionan.

La técnica del “vendedor limón”, tristemente célebre por haberse utilizado en ciertos mercados para la venta de tiempo compartido, consistía en reclutar fuerza de venta con una interesante cartera de

¹²⁷Es muy importante encontrar el propio lugar en la vida. “Sentirse realizado”, satisfecho con lo que uno hace. A esto llamamos vocación. Toda persona siente, en su interior, la “inclinación a algo”, un llamado (de allí el término vocación) que la hace feliz.

contactos personales. Cuando se “exprimían” (de allí el nombre de “vendedor limón”) los contactos, logrando materializar alguna venta, el vendedor era separado de la fuerza de ventas.

Conlleva un aprendizaje negativo el “no me tienen en cuenta”, “me utilizan para sus fines personales”, “les intereso en la medida en que les soy útil”. La actitud de usar y tirar, el instrumentar a los demás, rompe la cohesión de la persona con el grupo. Cada vez más, hay que dedicarse a escuchar, explicar, convencer y formar criterio. Ayudar a pensar, reflexionar sobre los valores humanos universales por encima del relativismo de lo que “se hace”. La madurez ética se adquiere cuando se sigue libremente una escala de valores ordenada, coherente con la dignidad del ser humano y su vocación trascendente.

En síntesis, es un trabajo de promotor del equipo humano: escuchando sus sugerencias, enseñándoles a que descubran las oportunidades de mejorar en el servicio, dotándolos de los recursos que estén en otros lugares de la organización, animándolos a que cooperen entre sí, creando niveles de reto atractivos entre los empleados y, en definitiva, posibilitando la realización de tareas de las que puedan sentirse orgullosos.

Las personas tenemos la necesidad de sentirnos útiles, de entender el para qué del esfuerzo que realizamos. Al clarificar expectativas y objetivos, se ejerce esa autoridad que no violenta ni oprime, sino que convence y entusiasma.

Tenemos que realizar acciones a pesar de correr el riesgo de equivocarnos. Lo importante es insistir e intentar de nuevo.

Las personas valiosas son las que capitalizan las experiencias y tratan nuevamente. Se dice que genio es el que aprende de las experiencias de otro, inteligente, el que aprende de su propia experiencia y necio, el que no aprende ni de una ni de otra.

En este camino de aprendizaje, tenemos que aprender a cultivar el buen humor y saber reírnos de nosotros mismos. Lo decía Santo Tomás Moro: “Dichosos los que saben reírse de sí mismos, porque nunca terminarán de divertirse”.

9.10 Servicio posventa como sinónimo de agregar valor

A veces pensamos que hay que prestar los servicios en condiciones óptimas, sin errores, sin defectos y que cuando estos aparecen, casi siempre, su gestión y solución final han de ser necesariamente traumáticas para las partes y, generalmente, se resuelven tarde y mal.

Pero esto no tiene por qué ser así. Existen inmobiliarias que han conseguido un alto grado de satisfacción de sus clientes porque han sabido solucionar de forma eficaz los problemas derivados de la posventa. Esto ha sido posible porque en todo momento han tenido en cuenta que la atención al cliente no empieza y termina en el acto concreto de la venta, sino que es un largo camino que hay que recorrer juntos desde antes de comenzar la comercialización de la propiedad, y que solo no termina con la entrega de la propiedad, sino que exige una continuidad que nos permitirá fidelizar a estos clientes y prestigiar nuestra marca y así predisponerlos bien para ofrecerle los futuros productos que vayamos a vender.

Solo desde esta perspectiva más próxima al cliente, a la preocupación constante en todas las relaciones que vamos a tener con ellos, podremos conseguir de estos una percepción más positiva hacia nuestra empresa que nos permitirá llegar a unos resultados finales que no pueden ser otros que su plena satisfacción.

Se trata pues, de defender una política de empresa donde lo importante no es hacer la venta, sino hacer un cliente, y esto que puede parecer una perogrullada no lo es en absoluto, porque hacer una venta es relativamente fácil, lo difícil es ganarnos al cliente y que, al final, se sienta satisfecho con nuestra empresa.

Se puede vender de muchas maneras: engañando, ocultando información, presionando o, por el contrario, en el otro extremo, sometiéndonos a los deseos del comprador sin atender los objetivos económicos de nuestra empresa. No hace falta llegar a esto último para ganarnos al cliente, sino simplemente objetivar su importancia en el proceso comercial.

Por lo tanto, la atención al cliente es una oportunidad de asegurar que el largo plazo de la inmobiliaria funcione y solamente, desde esa perspectiva (casi podríamos hablar de “regla de oro”, cuyo primer convencido y defensor a ultranza debe ser el mismo corredor inmobiliario), podremos competir con éxito y conseguir una resultados en el futuro.

Vamos a ver tres conceptos, que son básicos en el servicio posventa:

1. Atención. No solamente indica que tenemos que atender al cliente en aquello que necesite. Además, tenemos que estar atentos para conocer de antemano sus necesidades, prever los problemas y arbitrar la mejor solución. Estar atentos desde el primer momento nos facilitará la posterior atención al cliente posventa.
2. Expectativas. Hoy en día podemos asegurar que en el sector inmobiliario más que un producto estamos vendiendo expectativas. En el caso de los emprendimientos, se venden en muchas ocasiones en obra, e incluso desde el pozo, antes de iniciar la construcción. El cliente compra, por lo tanto, unas expectativas que le brindamos sobre aquel producto inmobiliario que va a encontrar cuando llegue el momento de la entrega. Vender expectativas es un arma de doble filo, pues si por una parte es más fácil hacerle ver al cliente lo que a nosotros nos interesa, ilusionarlo, tiene la traba de que por su parte hace crecer estas expectativas, por lo que muchas veces se siente defraudado cuando llega el momento de entrega.
3. Percepción. A veces tiene más importancia lo que se percibe que lo que es en realidad. Si surge un problema con el cliente, hemos de ser capaces de generarle una percepción positiva, de que nos estamos preocupando por él, de que estamos solucionando el problema, de

que lo estamos tratando con interés. Hay ocasiones en las que una propiedad ha tenido bastantes problemas de posventa, pero el cliente se ha sentido en todo momento bien atendido y, al final, tiene la percepción de que se ha solucionado correctamente. En cambio, otras veces los problemas no son tan importantes pero, por una mala gestión y atención, la percepción del cliente es negativa y el resultado final es que se siente defraudado, engañado y desatendido por la empresa.

Una “venta” nunca concluye, porque la meta es tener siempre al cliente completamente satisfecho. Para alcanzar ese objetivo es necesario dar una gama de servicios complementarios, que hagan que la relación sea muy fuerte y no se pierda jamás.

Los servicios posventa representan la fase final de la cadena de valor del corretaje inmobiliario. Incluyen las actividades relacionadas con el cliente en cuanto a la calidad de atención, al cumplimiento de las promesas que se hicieron a lo largo del proceso comercial y, también, a la satisfacción en los procedimientos.

Desde la perspectiva de aprendizaje y de crecimiento de una empresa inmobiliaria, los factores claves de éxito serán aquellos que proporcionan los medios para alcanzar los objetivos encaminados a mantener la capacidad de seguir generando resultados para los propietarios y valor agregado para los clientes.

La posventa es un ejercicio de atención al cliente. Siendo la posventa “la serie de actos cuyo fin inmediato es la satisfacción de las necesidades que experimentan los clientes”, en muchas empresas es una actividad poco desarrollada.

Toda empresa de servicios debería tener en su estructura un servicio de posventa, ya que este le servirá para consolidar su cartera de servicios y puede ser un medio efectivo para captar y retener clientes.

Los autores de *management* que han estudiado la cadena de valor reconocen entre las actividades primarias que producen valor agregado en una organización a los servicios posventa.

Algunas de las razones que justifican dedicar tiempo y esfuerzos para asegurar mantener la relación con el cliente son las siguientes:

- Está comprobado que es más fácil vender más, o algo nuevo, a usuarios satisfechos, que encontrar clientes nuevos y conseguir venderles.
- Los usuarios satisfechos son la mejor fuente, a través de sus recomendaciones, para tener acceso a nuevos clientes potenciales.
- Del diálogo con clientes satisfechos (e incluso con los insatisfechos) surgen oportunidades de conseguir nuevas ideas, para sugerirlas a clientes potenciales y mejorar los procesos dentro de la empresa.

Para desarrollar una buena gestión en el servicio de posventa, la empresa debe tomar en cuenta una serie de factores que hacen a la construcción de valor:

- **Agradecer cordial y sinceramente.** Esto incluye las gracias inmediatas luego de cerrar la venta, y las expresiones complementarias de agradecimiento que debe hacer la empresa, ya sea por medio de cartas, tarjetas de agradecimiento, visitas personales o llamadas telefónicas programadas.
- **Comprobar la calidad del servicio.** Una de las mejores formas de hacerlo es por medio de una llamada telefónica; la mejor ocasión de hacerlo es el poco tiempo del cierre de la operación. Esta acción complementaria asegura que el servicio fue prestado de un modo satisfactorio, y demuestra al cliente que existe un interés por dar servicio. Si hubo

alguna situación irregular o inesperada, una llamada telefónica asegura que se tomarán las medidas para corregir de inmediato la situación.

- **Vigilar la operación y el entrenamiento de los operadores.** Se puede prevenir quejas potenciales respecto del servicio contando con un equipo capacitado.
- **Conseguir ser la inmobiliaria de confianza de los clientes.** El mantener la relación con el cliente lleva a menudo a concretar operaciones adicionales.
- **Conseguir referidos.** Los clientes, cuando reciben una buena prestación, se sienten comprometidos por un servicio eficiente y oportuno. Una forma habitual de expresar su agradecimiento es dando referidos.
- **Pensar en relaciones de largo plazo.** Por medio de una llamada telefónica, carta o un *e-mail*, puede cimentarse relaciones duraderas entre empresa inmobiliaria y los clientes. El interés continuado luego de realizada la primera venta ofrece prueba de la confiabilidad de la empresa inmobiliaria y su equipo, y definitivamente conduce a negocios futuros. Luego de concretar la primera operación es momento para establecer las bases de una relación duradera, mutuamente provechosa.

En el mercado inmobiliario, la competencia entre las empresas de comercialización está en un proceso de aceleración, los márgenes de rentabilidad están disminuyendo, y las expectativas de los clientes son mayores que nunca.

En muchas empresas con una fuerte vocación de servicio, los servicios posventa dependen a menudo de iniciativas dispersas y datos

descentralizados (hay asesores de ventas más sensibles y procuran mantener una relación de largo plazo con los cliente; hay sucursales más afables y tienen detalles hacia clientes que han concretado operaciones en el pasado). Normalmente, lo que falla como organización en su conjunto es que no obtiene información precisa de las fuentes claves de su red de negocios, lo que afecta a su capacidad de proporcionar un nivel óptimo de servicio posventa.

Mediante la alineación de los procesos y los sistemas operativos para obtener una visibilidad total de toda la red de clientes, las empresas innovadoras están superando estos retos y transformando sus servicios posventa en herramientas que marcan una diferencia competitiva.

Los objetivos del servicio de posventa son:

- Recibir y dar de manera puntual la información más conveniente.
- Aclarar conceptos ante el cliente, contribuyendo a la formación de un criterio exacto de la realidad que ofrecen nuestros servicios.
- Utilizar argumentos que beneficien a la empresa y apoyen su política general.
- Buscar el momento más propicio para la realización de las gestiones internas (dentro de la empresa) o externas (por ejemplo, ante un desarrollador inmobiliario, cuyo emprendimiento comercializamos, que no ha cumplido sus promesas), tendientes a dar solución a las inquietudes planteadas.
- Producir estímulos que eviten factores negativos de cualquier índole.

- Cuidar la imagen de la marca.

Para ofrecer este servicio, debemos plantearnos:

- Establecer un procedimiento para las actividades de posventa.
- Realizar y documentar las actividades de posventa.
- Procesar los datos obtenidos para la evaluación de la calidad del servicio, de forma tal que obtengamos conclusiones para la mejora continua y, en caso de que corresponda, dar inicio al sistema de manejo de quejas.

Son ejemplos de herramienta de posventa: encuestas de satisfacción de clientes, entrevistas a clientes y proveedores, técnica del cliente encubierto (por ejemplo, una persona del departamento de posventa realiza llamados telefónicos para verificar la calidad de atención), entre otros.

9.11 Responsabilidad social empresarial (RSE)

La responsabilidad social empresarial (RSE) puede definirse como la contribución activa y voluntaria de parte de una empresa para el mejoramiento social, económico y ambiental, con el objetivo de mejorar su situación competitiva y su imagen pública y, de ese modo, dar más valor agregado.

La responsabilidad social corporativa va más allá del cumplimiento de las leyes, 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. Sería difícilmente comprensible que una empresa alegara actividades de RSE si no ha cumplido o no cumple con la legislación de referencia para su actividad.

Es muy interesante la mirada de Michael Porter y Mark Kramer referida a este tema¹²⁸. Hemos citado, en el desarrollo de este libro, muchas expresiones y herramientas que Porter ha introducido en las ciencias económicas. Y es que, cuando un especialista combina claridad, inteligencia, solidez y concreción en su pensamiento y en sus escritos, genera entusiasmo y crea escuela. Ese es el caso de Michael Porter, que a lo largo de su carrera académica ha renovado la economía de la empresa con sus trabajos sobre estrategia empresarial y posición competitiva.

Porter no proporciona recetas, sino método para que el directivo que toma decisiones pueda comprender mejor el contexto competitivo en el que opera y las relaciones de su entorno con la cadena de valor de la empresa, en un ejercicio imprescindible para establecer su estrategia competitiva.

En su artículo advierte que la visión tradicional de la RSE adolece de dos errores fundamentales. El primero es que concibe a la empresa y a la sociedad como dos entes ajenos, cuando no opuestos entre sí, cuyos intereses deben conciliarse a través de la RSE. Esta idea es errónea en su propia base, porque empresa y sociedad son interdependientes. El segundo es que la RSE se estructura como un mecanismo genérico, cuando cada empresa es tan diferente que no cabe pensar en una receta única, aplicable a todas por igual.

El artículo guía al lector por los pasos a seguir para definir, en cada empresa, un sistema de responsabilidad social integrado en la estrategia competitiva. En ella se concentra el atractivo de la propuesta de Porter, que se mantiene siempre adherida a la esencia de la decisión empresarial.

Lo primero que debe hacer la empresa es elaborar un mapa de las consecuencias sociales de cada uno de los elementos de sus actividades, tanto las primarias como las de soporte, identificando aquellas que desde el interior de la empresa repercuten en su entorno y las que, desde el entorno, afectan a la competitividad empresarial.

Después debe decidir sobre cuáles de estas consecuencias va a actuar para eliminar la mayor cantidad posible de impactos desfavorables,

¹²⁸Porter, Michael y Mark Kramer; "Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility" en *Harvard Business Review*. Diciembre 2007.

analizando tanto las negativas como las positivas y estableciendo prioridades. Esto significa utilizar la “cadena de valor” en términos sociales y no solamente productivos.

Los autores no se conforman con diseñar una estructura teórica limpia, sino que proporcionan una serie de ejemplos de cómo la dimensión social de la propuesta de valor abre una nueva frontera a la posición competitiva de la empresa y genera valor tanto para esta como para la sociedad.

Un ejemplo de éxito de cómo integrar las prácticas sociales hacia dentro de la empresa y hacia el entorno, incrementando así su impacto, es la estrategia de Nestlé para conseguir aprovisionarse de leche de calidad de los pequeños granjeros de la región de Moga, en la India. Necesitó dotar a la región de los medios necesarios para que el nivel de vida de los ganaderos les permitiera estar en condiciones de proveer el producto que Nestlé necesitaba. La conclusión es que las empresas deben abandonar una postura defensiva que se traduce en acciones fragmentadas y adoptar un enfoque afirmativo en el que su agenda social sea explicada en relación con su capacidad de crear valor tanto para la compañía como para la sociedad. Porque lo fundamental en la responsabilidad social no es el esfuerzo que la empresa realiza, sino el impacto social de ese esfuerzo.

Esta contribución debería notarse en el desarrollo de la RSE, porque no solamente aporta una visión que le da un nuevo valor a los ojos de quienes dudaban de su capacidad de generar valor para la empresa, sino que abre la puerta a nuevas vías para medir su impacto real. Una buena oportunidad para avanzar.

9.12 Cierre del capítulo

En este capítulo hemos tratado de dejar sentadas las bases para transformar en realidad el proceso de profesionalización, lo que implica articular objetivos a largo plazo y asignar los recursos necesarios para lograr tales objetivos.

A MODO DE CONCLUSIÓN

Don Quijote de la Mancha¹²⁹ se cruza, camino a Zaragoza, con unos mercaderes que llevaban unos cestos tapados con lienzos. Cual gendarme aduanero, les ordena, amenazante, que los abran para poder inspeccionarlos. ¿Y qué encuentra dentro de ellos?: estatuillas de santos.

Al verlas se queda mirándolas hipnotizado con rostro meditativo durante un tiempo prolongado. Como Sancho Panza no estaba acostumbrado a esos largos estadios contemplativos del espíritu, le pregunta aburrido:

—Don Quijote, ¿en qué piensa?

Tras seguir meditando en silencio, Quijote, sin apartar su hipnotizada vista de aquellas estatuillas responde:

—Sancho, estos son santos, son personas que lucharon y dieron su vida por el Reino de los Cielos, eran personas que sabían muy bien que era lo que buscaban. Y estaba pensando que yo también lucho y doy mi vida, pero aún no sé muy bien con qué fin.

Don Quijote reflexiona haciendo gala de uno de sus arrebatos de sabiduría. En esta frase se encuentra resumido el espíritu quijotesco de toda persona que aún no

¹²⁹Miguel de Cervantes Saavedra; *El Ingenioso Hidalgo Don Quijote de la Mancha*. Capítulo 58.

aclaró el sentido de su existencia. La preocupación que se desencadena en el alma del manchego nos invita a examinarnos: ¿tenemos claras las metas de nuestra vida?

La dificultad por la que muchas personas no logran sus objetivos está simplemente en que no saben cuáles son sus objetivos.

La mayoría de las personas toman las decisiones sobre las acciones que van a llevar a cabo en el momento en el que surgen, sin mucha planificación por su parte. Y no se dan cuenta de que están perdiendo algo esencial de sus vidas, algo que no se puede recuperar, están perdiendo su tiempo.

Vivir sin tener un sueño, sin tener objetivos claros, es como navegar sin rumbo. Hay algunos que tienen claro dónde quieren llegar y hay otros que se dejan llevar por las mareas. ¿Por qué no dedicamos unos minutos ahora a decidir qué queremos hacer con nuestra vida?

Podríamos decir que existen dos tipos distintos de objetivos: los objetivos personales y los profesionales. Dentro de los objetivos personales podríamos englobar las relaciones personales, la salud o la vida social y religiosa. Y dentro de los objetivos profesionales podríamos englobar la formación, los objetivos patrimoniales y la carrera en el trabajo.

Cuando sabemos a dónde vamos, podemos establecer prioridades para realizar primero las tareas que se ajustan y alinean con nuestros objetivos a largo plazo, para saber que vamos por el camino adecuado.

Tener unos objetivos personales a largo plazo no ayudará de mucho si no se revisan regularmente. Una vez escritos sería conveniente realizar una revisión para realizar ajustes, automotivarse, y definir las tareas que debemos desarrollar para garantizar que se vayan cumpliendo.

El corretaje inmobiliario es una profesión con altísimo valor agregado orientada a asistir a las personas en un momento fundamental de su vida: la compra, venta o alquiler de su inmueble.

La compra, venta y alquiler de propiedades son hitos en la vida de las personas, que genera a las partes intervinientes un estrés muy grande. Si estamos trabajando para clientes que nos están confiando intermediar en la comercialización de su inmueble, es fundamental asistirlos en todo momento de modo de quitar impaciencia y descomprimir un proceso que de por sí es traumático.

Por tal motivo, necesitan de la contención y el profesionalismo de corredores inmobiliarios con vocación de servicio. El corretaje es una tarea con altísimo valor agregado en el que el corredor inmobiliario busca tangibilizar intangibles (como son los servicios inmobiliarios) de mil modos diferentes: con una cálida atención, con puntualidad y diligencia a la hora de exhibir la propiedad, con información confiable, con documentación que respalde los intereses de las partes, con una negociación respetuosa contemplando adecuadamente las posiciones, necesidades, posibilidades, expectativas y deseos de las partes, con un servicio de excelencia que no termina en la firma de la operación, sino que se extiende en el tiempo de la “posventa” de modo que los clientes puedan contar con un consultor permanente, capaz de satisfacer todas sus dudas, inquietudes e incertidumbres en materia inmobiliaria.

Como decía Stephen Covey, “la tecnología reinventará los negocios, pero las relaciones humanas seguirán siendo la clave del éxito”. Por eso, en nuestra profesión existe una regla simple y potente: **siempre hay que ofrecer más de lo que el cliente espera.**

Sin embargo, no hay que confundir el servicio profesional con darle siempre la razón al cliente. Es mucho más que eso: hay que mantener siempre las promesas, la palabra empeñada tiene valor y no es menor para un corredor inmobiliario. Esta es una de las características distintivas de los profesionales inmobiliarios.

Por otro lado, agregar valor a las partes también incluye educarlos, informarlos y ayudarlos a tomar la decisión de comprar, vender o alquilar. Nunca debe primar lo fácil, lo cómodo: lograr que la operación se concrete lo antes posible sin muchas consideraciones. Lo importante es que las partes hagan el mejor negocio posible y logren cumplir sus expectativas desde una lógica en la que todos ganan (estrategia *win-win*). Por eso tenemos que invertir tiempo en preparar el proceso de comercialización para dar valor agregado.

El proceso de profesionalización en el que estamos insertos, como corredores inmobiliarios ha puesto mucho énfasis en la capacitación y en la adquisición de nuevas herramientas técnicas, legales y comerciales. Esto es muy loable y muy importante. Es una condición necesaria, pero no suficiente.

La capacitación es importante, sin embargo, el desafío que enfrentamos los corredores inmobiliarios en la actual coyuntura no pasa tanto por “saber”. Estamos

en un entorno donde hay que consolidar esa inteligencia práctica, ese saber hacer. En síntesis, no se valora tanto el solo “saber”, sino el “saber hacer”. Es que, como dice el refrán: “saber y no hacer es aún no saber”. La sociedad necesita y requiere más y mejores servicios ante clientes cada vez más exigentes.

Cuando un cliente **busca un inmueble** para su compra o alquiler, sabe lo que NO quiere; pero, habitualmente, no sabe LO QUE QUIERE. Saber interpretar las necesidades del cliente antes de que él las diga es aportar un valor agregado al servicio que ayuda a diferenciarse y ofrecer mejores servicios. Adelantarse a lo que quiere el cliente es un desafío profesional y ayuda a resolver problemas y objeciones antes de que estos aparezcan en boca del cliente. Además, ayuda a **ahorrar tiempo** en el proceso de venta.

El corretaje inmobiliario profesional consiste en **ir más allá** de lo que espera el cliente: es prepararnos previamente para cada entrevista con cada cliente; conocer bien las características y beneficios de cada inmueble en nuestra cartera de propiedades. Estos conocimientos son los que ayudan a vender o alquilar, y que dejan a los clientes realmente satisfechos.

Dar valor agregado no significa invertir más tiempo y trabajo en dar un servicio; sino en **trabajar de forma inteligente** basados en la preparación previa.

Esto, además, genera confianza en nosotros y crea relaciones de clientela de largo plazo. Es importante generar información para las partes: **informes semanales** para los clientes que confían la venta o el alquiler de un inmueble, **estadísticas** de cómo está el mercado, relevamientos de oferta que justifiquen los valores solicitados, etcétera.

Por otra parte, es importante la atención de los posibles inquilinos o compradores y, por tanto, satisfacer sus necesidades. Contar con información fehaciente, completa y oportuna. Con capacidad para resolver problemas, atender dudas y mantener el interés y el entusiasmo en el proceso comercial.

Otro tema fundamental es que la actividad inmobiliaria hoy requiere un seguimiento de los clientes. La actividad de seguimiento en la oferta de venta o alquiler apunta a tomar contacto con aquellos que se mostraron interesados en el inmueble en las guardias o visitas.

El seguimiento permite, a la vez, realizar una encuesta de satisfacción permanente, que posibilita medir la satisfacción del cliente y, a la vez, volver a conversar sobre las características de la propiedad visitada y en qué medida cubre las necesidades de búsqueda del interesado.

Saber escuchar, saber preguntar, no prometer más de lo que está a nuestro alcance, proporcionar toda la información, ser un catálogo viviente del producto que estamos ofreciendo. Ser empáticos, es decir, construir un canal de comunicación donde el cliente se sienta cómodo. Esa habilidad de comunicación implica recurrir al lenguaje verbal y corporal, ejercer el arte de preguntar, tener la capacidad de escuchar y manejar adecuadamente los silencios. Todos medios para consumir el desafío de agregar valor.

Quisiéramos compartir un concepto, sobre un tipo de clientes, que escuchamos en una capacitación de *Oncor International* (red mundial de inmobiliarias) hace casi 20 años en un encuentro en Washington y que jamás olvidamos. Ellos hablaban de identificar entre nuestra cartera de clientes a los “clientes gacela”, aquellos con un gran potencial, que en algún momento “pegaban el salto” de ser una pequeña empresa a consolidarse en el mercado. Si nosotros logramos ser el corredor inmobiliario de confianza de una de esas empresas, podremos crecer con ellos.

Las empresas gacela representan como ninguna el sueño hecho realidad de cualquier emprendedor. ¿Quién no sueña con organizar una empresa capaz de crecer en cinco años por encima del 20%? ¿Y con aprovechar ese impulso para abordar nuevos mercados, salir fuera y aumentar el equipo de colaboradores y la facturación al mismo ritmo que los beneficios?

Hay empresas pymes que han sido capaces de alcanzar esos objetivos. Bautizadas en el mundo empresarial como empresas gacela, estas “campeonas” en crecimiento tienen unos rasgos comunes muy claros y se han convertido en el mejor modelo a imitar. Veamos algunas de sus características diferenciales:

Crecimiento sostenido y por encima de la media

Son empresas que presentan una tasa de crecimiento en su cifra de negocios por encima del 20% y durante al menos tres años consecutivos. Un

crecimiento muy alto en poco tiempo, “logran dar el salto, son ágiles y están atentas a lo que pasa a su alrededor”, de ahí la definición de gacela.

La exigencia de que se trate de negocios con un crecimiento sostenido en el tiempo es un factor determinante para convertirlas en paradigma de éxito, ya que muchas empresas se quedan en el camino al no poder adaptarse a un fuerte ritmo de crecimiento del negocio. Los estudios demuestran que las empresas gacela no solo crecen en facturación, sino que también tienen más gastos, porque deben reinvertir continuamente sus ingresos en aumentar el negocio para seguir creciendo. Estas son algunas de sus características:

Tamaño medio: las gacelas son fundamentalmente pequeñas y medianas empresas, con una estructura ligera y flexible, para adaptarse a las exigencias del mercado en cada momento.

Rentabilidad: el mayor logro de estas empresas es que son capaces de conseguir un equilibrio entre crecimiento sostenido en negocio, en tamaño y en beneficios. Sin llegar a los niveles de las empresas conocidas como de alto rendimiento (que suelen tener una rentabilidad económica promedio superior al 25%), la mayoría de las empresas “gacela” consiguen una rentabilidad superior al 15% anual.

Empresas jóvenes: la idea “clásica” de gacela se refiere a empresas jóvenes, con una edad comprendida entre 5 y 10 años, que empiezan a despegar una vez superada la fase de creación de la empresa. Pero también hay muchas veteranas entre las empresas más rápidas. En estos casos, un cambio a tiempo en la orientación del negocio y en el equipo de gestión explica el impulso conseguido para crecer rápidamente.

Creadoras de empleo: su capacidad para generar empleo a corto plazo se ha convertido para muchos expertos en el factor más distintivo de las “gacela”.

En todos los sectores: la excelencia en la gestión de estas empresas se demuestra en el hecho de que están presentes en todos los sectores, aunque hay unos con más facilidades para posibilitar el crecimiento que otros. El sector más representado es el de “Tecnología e Informática”. Sin embargo, en muchos países, las empresas de desarrollos inmobiliarios y construcción también suelen estar en la categoría y además sectores menos intensivos en empleo, como las empresas agropecuarias.

El **corretaje inmobiliario** ha cambiado en los últimos años de forma espectacular. No solo por la utilización de las redes sociales y el mayor conocimiento de Internet; sino por la forma en que los clientes **juzgan el valor** del servicio que prestamos los corredores inmobiliarios.

En la actualidad, los clientes **buscan algo más** que una vivienda en la que vivir o una oficina en la que trabajar. Ya no les basta con encontrar el mejor inmueble para sus necesidades. Como signo de los tiempos, los clientes se han convertido en **más sofisticados**, están mejor informados y dan por supuesto un servicio profesional. Por eso, los corredores inmobiliarios debemos ofrecer un valor agregado, para responder adecuadamente a las expectativas de los clientes.

La mejor definición de valor agregado es lo que el corredor inmobiliario hace **por encima de lo que espera el cliente**. En otras palabras, tratamos, en todo momento, de sorprender agradablemente al cliente con nuestro servicio. Tratamos de anticiparnos, buscando incluso las soluciones a problemas que todavía no nos han planteado.

Para finalizar, compartimos con muchos colegas un sueño: la profesionalización del corretaje inmobiliario. Es un proceso en el que hay mucha gente comprometida y trabajando en serio. Esperamos que este libro sea un aporte para ese objetivo, sea un acicate para que muchos más se comprometan profesionalmente a asistir a las personas en un momento fundamental de sus vidas: la compra, venta o alquiler de su inmueble. Y como corolario vendrá el reconocimiento social de que en toda la temática de la vivienda, el corredor inmobiliario, lejos de ser parte del problema, es parte sustancial de la solución. Es un sueño posible, un sueño motivante, que nos hace interesante la vida profesional y nos desafía a superarnos cada día un poco más.

BIBLIOGRAFÍA

*La literatura no es agotable, por la suficiente
y simple razón de que un solo libro no lo es.
El libro no es un ente incomunicado: es una relación,
es un eje de innumerables relaciones.
Una bibliografía difiere de otra ulterior o anterior,
menos por el texto que por la manera de ser leída.*

Jorge Luis Borges

Alonso, Jorge (2008). *Marketing inmobiliario aplicado*. Buenos Aires: Bienes Raíces Ediciones.

Anderson, Andy (2012). *Marcar la diferencia. Branding en Real Estate*. Buenos Aires: Bienes Raíces Ediciones.

Anderson, Andy (2008). *Real Estate, Real Design*. Buenos Aires: Redargenta Ediciones.

Asociación Argentina de Marketing (2003). *Índice de Nivel Socioeconómico Argentino*. Buenos Aires: Asociación Argentina de Marketing.

Barbieri, Rodolfo (2015). *El contrato de locación*. Buenos Aires: Huella Ediciones.

Bazán, Benito (2001). *Tesis Maestría de Dirección de Empresas*. Buenos Aires: CEMA. Disponible en: www.reporteinmobiliario.com.

Bendeck Tellechea, Carina (2010). *Management inmobiliario. Dirección estratégica de la empresa inmobiliaria*. Buenos Aires: Bienes Raíces Ediciones.

Bernasconi, Sergio y Mario Gómez (2002). *Efectos de la devaluación sobre el precio de los inmuebles*. Buenos Aires: ponencia presentada en el XX Congreso Panamericano de Valuaciones.

Bernasconi, Sergio y Mario Gómez (2004). "Sinergia entre Patrimonio Histórico y Negocio Inmobiliario". Cartagena, Colombia: ponencia presentada en el XXI Congreso Panamericano de Valuaciones.

Bernasconi, Sergio (2001). *Tesis de Maestría en Dirección de Empresas Constructoras e Inmobiliarias MDI*. Universidad Politécnica de Madrid-UCA. Disponible en: www.reporteinmobiliario.com

Bock, Laszlo (2015). *La nueva fórmula del trabajo*. Buenos Aires: Conecta.

Boullón, Roberto (2002). *Proyectos turísticos*. Buenos Aires: Ediciones Turísticas.

Bueno, Enrique (2009). *Estrategias en el mundo inmobiliario*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 2.º edición.

Cabero, Cristian; Bernardo Gómez Moretto y Franco Tralice. *Multiplublicador como herramienta de mejora en una inmobiliaria*, Universidad Torcuato Di Tella (inédito), junio de 2016.

Calneggia, Alicia (2005). *Futuro, emprendimiento habitacional para adultos mayores*. Buenos Aires: Dunken.

- Cappucci, Eloy (2007). *SIMAPATAS: Simple Manual para Tasar*. Buenos Aires: Inédito.
- Carnegie, Dale (2007). *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Cooper, Gary (1989). *The business plan workbook*. New Jersey: Prentice Hall.
- Corzo, Liliana Mabel y Diana Claudia Sevitiz (2015). *Administrando en los tiempos del nuevo Código Civil y Comercial*. Buenos Aires: Lulemar Ediciones.
- Costa, Joan (2004). *La imagen de marca. Un fenómeno social*. Barcelona: Paidós.
- Chan Kim, W. y Renée Mauborgne (2005). *La estrategia del océano azul*. Barcelona: Ediciones Granica.
- Chaves, Norberto y Raúl Belluccia (2003). *La marca corporativa*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- De Hair, Joseph; Robert Bush y David Ortinau (2004). *Investigación de Mercados en un ambiente de información cambiante*. Madrid: Editorial McGrawHill, 2.º edición.
- Godino, María Jimena (2015). *Instrumentos jurídicos en la actividad inmobiliaria. A la luz del Código Civil y Comercial*. Buenos Aires: Bienes Raíces Ediciones.
- Gómez, Mario (2015). *Mercado de capitales y Real Estate*. Buenos Aires: Bienes Raíces Ediciones.
- Gómez, Mario (2014). *Inversiones inmobiliarias. Cómo planificar con inteligencia*. Buenos Aires: Bienes Raíces Ediciones.
- Gómez, Mario (2012). *Herramientas financieras para la valuación de inmuebles*. Buenos Aires: Bienes Raíces Ediciones.
- Gómez, Mario (2010). *Gestión de la empresa inmobiliaria*. Buenos Aires: Bienes Raíces Ediciones.
- Gómez, Mario y Fernando Sciarrotta (2013). *Estudios de mercado para desarrollos inmobiliarios*. Buenos Aires: Bienes Raíces Ediciones.

Gómez, Mario, Damián Tabakman y Gervasio Gopegui (2011). *Fideicomisos al costo*. Buenos Aires: Bienes Raíces Ediciones.

Gómez, Mario y David Tisocco (2009). *Evaluación de proyectos inmobiliarios*. Buenos Aires: Bienes Raíces Ediciones.

Gómez Picasso, Germán y José Rozados (2006). *Tasación de inmuebles. El valor de mercado*. Buenos Aires: Bienes Raíces Ediciones.

Huete, Luis María (1997). *Servicios y beneficios*. Bilbao: Ediciones Deusto.

Ingouville, Francisco (2010). *Relaciones creativas*. Buenos Aires: Grann Aldea Editores.

Kiyosaki, Robert y Sharon Lechter (2005). *Padre rico, padre pobre*. Buenos Aires: Aguilar, 1.º edición.

Lapa, Eduardo L. (2009). *Manual del Martillero Público y del Corredor*. Buenos Aires: Abeledo Perrot.

Lerner Colman, Horacio (2015). *Conjuntos Inmobiliarios (countries y barrios cerrados)*. Buenos Aires: Di Lalla Ediciones.

Lerner Colman, Horacio (2016). *Propiedad Horizontal Especial*. Buenos Aires: Di Lalla Ediciones.

Levitt, Theodore (1983). *Marketing Imagination*; New York: Free Press.

Levitt, Theodore (1962). *Innovation in Marketing*; New York: McGraw-Hill.

López Salteri, Alfredo (2006). *El servicio al cliente en la actividad inmobiliaria*. Buenos Aires: Bienes Raíces Ediciones.

Luchi, Roberto, Alejandro Zamprile y Nicolás Luzuriaga, (2003). *El arte de la negociación posicional*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

Mandino, Og (2004). *El vendedor más grande del mundo*. México: Ediciones Diana.

Muñoz 4S, Carlos (2015). *50 lecciones en desarrollo inmobiliario*. Buenos Aires: Bienes Raíces Ediciones.

- Muñoz 4S, Carlos (2014). *Innovación en desarrollos inmobiliarios*. Buenos Aires: Bienes Raíces Ediciones.
- O'Hara, Patrick (1994). *The total business plan*. New York: John Wiley.
- Ortolá, Gustavo (2013). *Marketing para desarrollos inmobiliarios*. Buenos Aires: Bienes Raíces Ediciones.
- Pallaro, Andrés (2014). *Marketing digital inmobiliario*. Buenos Aires: Bienes Raíces Ediciones.
- Pinson, Linda y Jerry Jinnett (1999). *Anatomy of a business plan*. Chicago: Dearborn, 4th Edition.
- Plattner, Robert (1984). *Real Estate Principles*. Orlando: Harcourt Brace Jovanovich Publishers.
- Porter, Michael (1985). *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, Michael y Mark Kramer. "Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*. December 2007.
- Prahalad, C. K. y Gary Hamel (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Reca, Estela, Compiladora (2013). *Principios de la gestión inmobiliaria*. Buenos Aires: Bienes Raíces Ediciones.
- Ries, Al and Jack Trout (1981). *Positioning, the battle for your mind*. New York: Warner Books - McGraw-Hill Inc.
- Sahlman, William. "How to write a great business plan". *Harvard Business Review*, Julio-Agosto de 1997.
- Savransky, Carlos (2015). *Gestión comercial de nuevos desarrollos inmobiliarios*. Buenos Aires: Bienes Raíces Ediciones.
- Sokolowski, Darío, Compilador (2009). *Captación de propiedades y clientes*. Buenos Aires: Bienes Raíces Ediciones.

- Stutely, Richard (2000). *Plan de negocios: la estrategia inteligente*. México: Prentice Hall.
- Suppa, Fortunato (2010). *ABC Inmobiliario*. Buenos Aires: Valletta Ediciones.
- Tabakman, Damián, Compilador (2009). *De arquitecto a desarrollista*. Buenos Aires: Bienes Raíces Ediciones.
- Tabakman, Damián, Compilador (2008). "*Claves del éxito en los negocios inmobiliarios*". Buenos Aires: Bienes Raíces Ediciones.
- Tabakman, Damián, Federico Colombo, y Daniel Rudolph (2006). *Desarrollos inmobiliarios exitosos*. Buenos Aires: Bienes Raíces Ediciones.
- Tornquist, Miguel (1993). *El vendedor inmobiliario*. Buenos Aires: Ediciones Pequeña Venecia.
- Tortorella, Alfredo (2015). *Manual-Enciclopedia de Gestión Inmobiliaria*. Montevideo, Bambú Calabrés Ediciones.
- Tortorella, Alfredo (2011). *Venta Profesional Inmobiliaria*. Montevideo, Bambú Calabrés Ediciones.
- Tracy, Brian (1993). *Maximum Achievement*. New York: Simon & Schuster.
- Trueba de Torres, Pedro (2013). *10 el asesor inmobiliario perfecto*. México: Editorial Pax.
- Woscoboinik, Gerardo (2010). *Marketing para inmobiliarios*. Buenos Aires: Lectorum Ugerman.
- Zamprile, Alejandro (2000). *Decálogo para una negociación eficaz*. Pilar: Nota técnica del IAE.
- Zunini, Eduardo (2006). *Material de Apoyo a la Materia Práctica Profesional*. Buenos Aires: Instituto de Capacitación Inmobiliaria de la Cámara Inmobiliaria Argentina.

Webs consultadas:

www.reporteinmobiliario.com

www.tecnicoinmobiliario.blogspot.com.ar

www.inmobiliarios20.com

www.transelling.com

www.inmoblog.com

www.elinmobiliario.com

www.inmobiliariomarketing.blogspot.com.ar

www.marketingenrealestate.com

www.costainvest.org

www.iprofesional.com

Manual del Corredor Profesional Inmobiliario

El corretaje inmobiliario es una profesión con altísimo valor agregado, orientada a asistir a las personas en un momento fundamental de su vida: la compra, venta o alquiler de su inmueble.

Para esto, es imprescindible que el corredor sea profesional, es decir, esté capacitado y posea vocación de servicio. El corretaje es una tarea que debe tangibilizar intangibles (como son los servicios inmobiliarios) de diversos modos: con una cálida atención, con puntualidad y diligencia a la hora de exhibir la propiedad, con información confiable, con documentación que respalde los intereses de las partes, con una negociación respetuosa que contemple adecuadamente las posiciones, necesidades, posibilidades y expectativas de las partes.

Además, es importante tener presente que un servicio de excelencia no termina con la firma de la operación, sino que se extiende en la posventa. De este modo, los clientes puedan considerar al corredor profesional inmobiliario como un consultor permanente.

Sin lugar a dudas, no es una tarea sencilla. Agregar valor a las partes también incluye informarlos y ayudarlos a tomar la decisión de comprar, vender o alquilar. Lo fundamental es que las partes hagan el mejor negocio posible y logren cumplir sus expectativas desde una lógica en la que todos ganen.

Todos estos temas son los que se desarrollan en este *Manual del Corredor Profesional Inmobiliario*. Un completo compendio que explica claramente qué debe hacer un verdadero profesional para lograr relaciones a largo plazo con sus clientes, a quienes siempre debe ofrecerles más de lo que ellos esperan.



La editorial de
Real Estate más
importante de
Latinoamérica

ISBN 978-987-1630-31-8



9 789871 630318