

030
ILL



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
INSTITUTO DE CIENCIAS -TICAS Y ECONÓMICAS**

Proyecto de Grado
previo a la **obtención** del título de:
Economista en Gestión Empresarial, especialización Marketing

**“PROYECTO DE MARKETING PARA LOGRAR MAYOR
EFICIENCIA EN EL SISTEMA FORMAL DE CORRETAJE DE
BIENES RAÍCES”**

Presentado por:

Patricia Illingworth Niemes



Guayaquil, agosto del 2001

A Dios que siempre **fu**e mi guía, mi abogado y mi fortaleza.

A mi madre, mis hijos, mi nuera y mi nieto,
por todo el apoyo recibido, por la motivación que significaron,
por la paciencia que tuvieron, por el tiempo que no les brindé.

A mis hermanos, a sus esposas e hijos.

A todos aquellos profesores que logran trascender.

Al personal de conserjería y limpieza.

A mis **compañeros**. A mis amigos.

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad de este proyecto me corresponde exclusivamente y el patrimonio intelectual del mismo a la Escuela Superior Politécnica del Litoral.

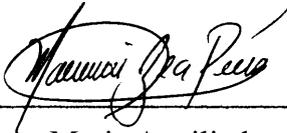
Patricia Illingworth
Patricia Illingworth Niemes



TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Ing. Omar **Maluk** Salem

Director del Instituto de Ciencias Humanísticas y Económicas de la E.S.P.O.L.



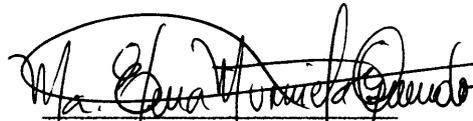
Econ. Maria Auxiliadora Zea

Directora de Tesis



Econ. Servio Correa

Primer vocal principal



Msc. Maria Elena Murrieta

Segundo vocal principal

ÍNDICE GENERAL

“PROYECTO DE **MARKETING** PARA LOGRAR MAYOR EFICIENCIA EN EL SISTEMA FORMAL DE CORRETAJE DE BIENES **RAÍCES**”

I.	INTRODUCCIÓN	8
1.1	Antecedentes.....	8
1.2	Definición del proyecto.....	9
1.3	Objetivos del proyecto.....	9
1.4	Justificación del proyecto.....	10
II.	SOBRE EL CORRETAJE DE BIENES RAÍCES * *	12
2.1	Antecedentes.....	12
2.2	Análisis situacional del macro entorno económico, legal y cultural.....	15
2.2.1	Macro entorno económico	15
2.2.2	Macro entorno legal.....	25
2.2.3	Macro entorno cultural.....	32
2.3	Análisis situacional del micro entorno del mercado de corretaje.....	34
III.	ESTUDIO DE MERCADO	36
3.1	Análisis situacional del sistema formal de corretaje de bienes raíces.....	36
3.1.1	Metodología.....	36
3.1.2	Número de asociados (en ACBIR).....	39
3.1.3	Actividades que realiza la Asociación.....	39
3.1.4	Servicios que ofrece el corredor o agencia de bienes raíces.....	41

3.1.5 Precios que cobra	41
3.1.6 Problemas que tiene	43
3.2 Anhlisis situacional de la oferta inmobiliaria a nivel de agencias	47
3.2.1 Parámetros de clasificación de la oferta.....	47
3.2.2 Oferta inmobiliaria a nivel de los corredores formales.....	49
3.3 Anhlisis situacional de la demanda inmobiliaria a nivel de agencias..	SO
3.3.1 Parámetros de clasificación de la demanda	50
3.3.2 Demanda inmobiliaria a nivel de los corredores formales.....	51
3.4 Anhlisis de los resultados de la encuesta a propietarios	53
3.5 Análisis de los resultados de la encuesta a clientes	57
3.6 Demanda potencial.....	61
3.7 Análisis de la competencia del sistema formal de corretaje	62
3.7.1 Anhlisis de Porter	64
3.7.1.1 Competidores potenciales	65
3.7.1.2 Proveedores y Clientes Inmobiliarios	66
3.7.1.3 Competencia	68
3.7.1.4 Sustitutos	70
3.8 Anhlisis FODA del sistema formal de corretaje de bienes raíces..	70
3.8.1 Fortalezas	71
3.8.2 Oportunidades	75
3.8.3 Debilidades	76
3.8.4 Amenazas	80
IV. PLAN DE MERCADEO	82
4.1 Plan estratégico	82
4.1.1 Misión	82
4.1.2 Visión.....	83
4.1.3 Objetivos generales y específicos	83
4.1.4 Posicionamiento	85

4.15 Segmentación y mercado objetivo.....	86
4.16 Análisis de los hábitos de compra.....	90
4.1.6.1 Matriz Importancia Resultado.....	90
4.1.6.2 Comportamiento del Consumidor.....	96
4.1.6.2.1 Modelo de Implicación FCB.....	98
4.1.6.2.2 Matriz de Roles de Comportamiento.....	100
4.1.7 Análisis de lo que se debe mantener y de lo que se debe cambiar.....	101
4.1.7.1 Lo que se debe mantener.....	101
4.1.7.2 Lo que se debe cambiar.....	103
4.18 Estrategias de mercadotecnia.....	104
4.1.8.1 Unidad Estratégica de Negocio.....	104
4.1.8.2 Matriz BCG.....	106
4.1.8.3 Matriz General Electric	109
4.1.8.4 Administración del ciclo de vi& y de estrategias del servicio.....	110
4.1.8.5 Estrategias según Porter.....	114
4.1.8.5.1 Estrategias para lograr la diferenciación.....	118
4.1.8.6 Estrategias de crecimiento.....	120
4.2 Plan operativo.....	124
4.2.1 Las cuatro C's.....	124
4.2.1.1 Consumidor satisfecho.....	125
4.2.1.2 Costo a satisfacer.....	142
4.2.1.3 Comodidad del cliente.....	146
4.2.1.4 Comunicación.....	149
4.2.1.4.1 Publicidad.....	153
4.2.1.4.2 Promoción de ventas.....	155
4.2.1.4.3 Relaciones públicas.....	156
4.2.1.4.4 Merchandising.....	158
4.2.1.4.5 Mercadeo directo.....	158
4.2.1.4.5.1 Mercadeo por correo.....	159
4.2.1.4.5.2 Telemercadeo.....	161

4.2.1.4.5.3 E-commerce	163
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	171
NOTAS	176
ANEXOS	178
BIBLIOGRAFÍA	238

L INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

Los bienes **raíces** son, por definición de la ley, las cosas que no pueden transportarse de un lugar a otro. Estos bienes le son necesarios al ser humano pues con ellos satisface muchas de sus necesidades primarias y secundarias. El bien raíz ofrece el espacio físico indispensable para vivir, para fabricar, para sembrar, para almacenar, para vacacionar, para estudiar, etc. De la necesidad incuestionable de contar con estos bienes se deriva su demanda y, en contraparte, surge su oferta.

El mercado es un elemento necesario en una organización económica basada en la división del **trabajo** y en el cambio. Su **ámbito** comprende a los empresarios que influyen en la determinación del precio de un bien o servicio, por tanto abarca las **áreas** de producción, de distribución y de consumo y todas las contrataciones que se verifican entre los productores, distribuidores y consumidores.

Los bienes raíces no pueden ser distribuidos, se los demanda, se los oferta, se hace uso de ellos. El mercado inmobiliario abarca desde el constructor hasta el usuario sea éste propietario o arrendatario. El intermediario juega un papel muy importante pues hace posible que la oferta y la demanda se encuentren.

El sistema de corretaje del mercado inmobiliario de Guayaquil en las últimas **décadas** ha pasado por varias etapas. Hace algunos **años** no existían corredores formales de bienes raíces. En 1977 se logró **fundar** la Asociación de Corredores de Bienes Raíces con el objeto de defender las actividades profesionales del corredor y de lograr una adecuada organización técnica del corretaje. Actualmente, en Guayaquil son muchas las vías por las que se promueven transacciones de compra-venta o alquiler de bienes raíces. El sistema formal de corretaje coexiste con el informal, pues no siempre los bienes raíces son ofrecidos al interesado a **través** de un agente corredor profesional. El objetivo común de los propietarios que ofertan sus bienes es conseguir que la transacción llegue a feliz término, sin embargo no siempre se lo logra. Cabe preguntarse si esto se debe sólo a la falta de interesados en adquirir o alquilar propiedades o, en lo que respecta al sistema formal de corretaje, una **ineficiencia** en su organización o en los procesos.

1.2 Definición del proyecto

El proyecto plantea la elaboración de un plan de marketing adecuado que ayude a mejorar la eficiencia del actual sistema formal de corretaje de bienes raíces a fin de reactivar las transacciones inmobiliarias.

1.3 Objetivos del proyecto

Objetivo general:

- Desarrollar un plan de marketing para que el sistema de corretaje se vuelva más eficiente.
- Objetivos específicos:



- Determinar el número de corredores y agencias asociados a la Asociación de Corredores de Bienes Raíces.
- Conocer el sistema actual de corretaje y los principales problemas del proceso.
- Determinar y clasificar la oferta inmobiliaria disponible en las agencias asociadas.
- Determinar las expectativas del cliente en cuanto a servicio.
- Establecer qué es necesario mantener y qué es necesario cambiar.
- Establecer los parámetros y estrategias para hacer factible la reestructuración del sistema.

1.4 Justificación del proyecto

Hace pocas **décadas** se registró un auge de la construcción en Guayaquil. **Existía** una demanda notoria de propiedades que eran adquiridas para residir en ellas o como inversión. El corretaje de bienes raíces floreció, A veces el corredor ni siquiera **tenía** montada una oficina y con tan **sólo** un teléfono lograba fácilmente cerrar transacciones. Los tiempos cambiaron, la **economía** cambió y la oferta y demanda inmobiliaria también se afectaron. Por conversaciones con representantes del sector nos informamos que actualmente no se **están** dando todas las transacciones esperadas. Estos comentarios corroboran lo que, al respecto, se observa. A pesar de la situación, por parte de los corredores profesionales no existe un programa de mercadotecnia **diseñado** para optimizar los procesos actuales y ser aplicado a nivel de todo el sistema. de corretaje. Los esfuerzos que se hayan podido realizar son a nivel particular.

Muchos pueden ser los factores que expliquen la poca demanda inmobiliaria actual y, si bien es cierto que cuando la oferta supera a la demanda se **está** ante un gran problema, este no es el **único** al que se enfrenta el sistema de corretaje formal de bienes raíces. Es necesaria una reingeniería en los procesos. Nuestro objetivo es

elaborar un plan de marketing que permita lograr una mayor eficiencia en dicho sistema y lo proponemos como proyecto como uno de los pasos para obtener de título de Economista.

IL SOBRE EL CORRETAJE DE BIENES RAÍCES

2.1 Antecedentes

El corretaje de Bienes Raíces en nuestro medio lo llevan a cabo corredores profesionales y corredores informales. Al hablar de corredores profesionales no se puede pasar por alto a la Sra. Adalguisa **Descalzi** de Tabacchi quien es una figura importantísima, casi un ícono, en la intermediación de bienes raíces. Al entrevistarla, nos relató que aun ejerce su profesión en la que lleva más de 30 **años**. La motivación que tuvo para iniciarse en esta actividad fue la necesidad de mantener a su familia, pues había quedado viuda y “tocando el piano”, instrumento que domina, no iba a poder cubrir sus necesidades. La Sra. de Tabacchi nos relató que el Abogado Álvaro **Noboa** trajo al país a unos estadounidenses quienes dictaron un curso de tres meses a fin de que quienes **lo** aprobaran quedaran acreditados como corredores. En virtud de que la actividad de corredor era muy lucrativa, muchas personas comenzaron a “correr” propiedades. En no pocos casos, con lo único que contaban era un teléfono y las ganas de trabajar. Puede ser que debido a sus ganancias, no se plantearon la necesidad de capacitación personal ni la de la sistematización de los procesos.

En la década de los **70's**, hubo un auge inmobiliario, se desarrollo Lomas de **Urdesa**. Era “chic” vivir en departamentos modernos, los compradores dejaban el centro de la ciudad o dejaban sus villas de ciudadelas “viejas” como “El Barrio del Centenario”. Se construyo el primer Centro Comercial de la ciudad, el Policentro. Este centro

comercial cambiaría el estilo de vida de muchas personas, no sólo de los que vivían en el Norte. Ya no **había** que ir al centro a comprar un par de zapatos. Se desarrolló Santa Cecilia, junto a **Los Ceibos**. La ciudadela Kennedy **tenía** por entonces pocos solares sin edificación. El auge en la construcción tuvo el valioso aporte de ingenieros italianos como Lino Jemi, Carlos Backhaus y Fabio Foghini, constructores del Policentro y otros importantes inmuebles, que llegaron dispuestos a invertir en grande. Algunos de ellos aun permanecen en el país.

Posteriormente se desarrollaron otras ciudadelas como Puerto Azul, Los Olivos, Los Parques. En el Sur, las ciudadelas que se desarrollaron estaban dirigidas para familias de nivel socioeconómico mas bajo. En la década de los **80's**, la ciudadela La Alborada significó una expansión relevante para Guayaquil. Con los **años** se convirtió en un centro comercial y residencial muy importante. Además se desarrollaron otras ciudadelas por el sector.

En la última década el mayor desarrollo inmobiliario ocurrió en la zona situada vía a Samborombn. El concepto de ciudadela cambio, pues las urbanizaciones de esta zona son ciudadelas privadas, cerradas y que ofrecen mucha comodidad y seguridad para sus habitantes. La **mayoría** de las propiedades de esta zona son residencias de lujo.

En lo que respecta al financiamiento para adquirir propiedades, en los **60's** la mayoría de las personas adquirirían sus propiedades por medio de préstamos al Seguro Social. Luego, debido a la devaluación de la moneda, lo que prestaba el Seguro Social no cubría el valor de las propiedades. Los demandantes inmobiliarios temían entonces la opción de solicitar créditos a los bancos privados. Muchas propiedades de Lomas de **Urdesa**, por ejemplo, fueron adquiridas mediante **créditos** hipotecarios. Los constructores hipotecaban el proyecto y conforme la obra avanzaba el banco les facilitaba el dinero. Luego, si el comprador no compraba de contado absorbía la hipoteca.

Para los constructores, la **devaluación** de la moneda significó un duro revés. Cuando la cotización pasó, en poquísimos tiempo, de 25 a 75 sucres por dólar, se paralizaron muchos proyectos. En los tres primeros **años** de la década de los **80's**, el sucre se devaluó estrepitosamente, pasando de 30 sucres por dólar en 1981, a 90 sucres a **finales** de 1983, vísperas de la elección presidencial que ganaría León Febres Cordero.

Antes de la devaluación y en pleno auge inmobiliario, muchos adquirían bienes raíces como inversión. Luego cuando las tasas de intereses subieron, la gente prefería invertir en **pólizas**. Los altos intereses dificultaban los **créditos**. Los que adquirieron sus propiedades para pagarlas en UVC (Unidad de Valor Constante) se vieron en aprietos. El que los banqueros hayan incursionado en el negocio de la comercialización inmobiliaria empeoró la situación.

En la medida en que disminuían las facilidades para adquirir propiedades, el negocio del corretaje se volvía más **difícil**. Actualmente se espera una reactivación del mercado inmobiliario y el corredor debe aprovechar la oportunidad.

En cuanto a como se ha llevado el corretaje a lo largo del tiempo, sus procesos se mantienen en cuanto al fondo, es la forma la que ha cambiado acorde al desarrollo de la tecnología y las comunicaciones. Sin embargo no existe uniformidad en cuanto a recursos humanos, físicos y financieros entre una agencia de bienes raíces y otra.

La Asociación de Corredores de Bienes Raíces fue fundada en 1977 con el objeto de defender las actividades profesionales del corredor y de lograr una adecuada organización **técnica** del corretaje. Se han ganado muchas batallas, como la aprobación de las leyes de las que hablaremos en el análisis legal.

A lo largo del tiempo algunos corredores han abandonado su actividad, otros incursionaron y muchos la continúan. Más adelante veremos cuantos corredores

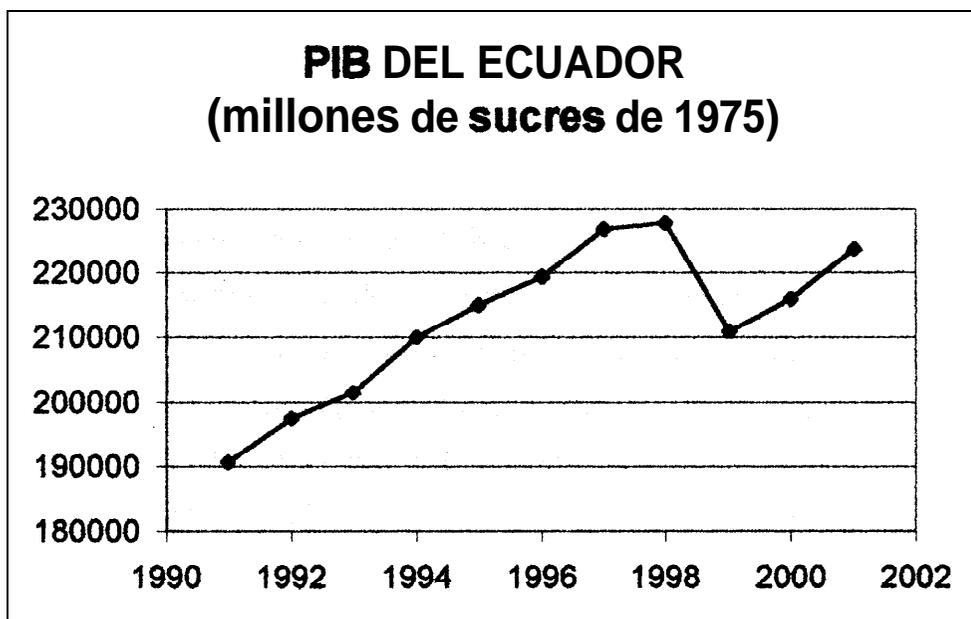
formales existen actualmente y cuáles son las actividades que realiza la **Asociación** de Corredores de Bienes **Raíces**.

2.2 Análisis situacional del macro entorno económico, legal y cultural

2.2.1 Macro entorno económico

La **situación** del **macro** entorno económico del país se **la** puede brevemente analizar con los indicadores económicos **más** relevantes y **señalando** los hechos más trascendentales en la economía del país de los últimos meses.

El Producto Interno Bruto de nuestro país, en la última década, registró su mayor tasa de variación anual, de **4.3%**, en 1994, y la menor, de **-7.3%**, en 1999. En el **2000** la tasa de variación fue de 2.3%. El siguiente gráfico muestra el PIB del Ecuador de la última década.



Fuente: Banco Central del Ecuador

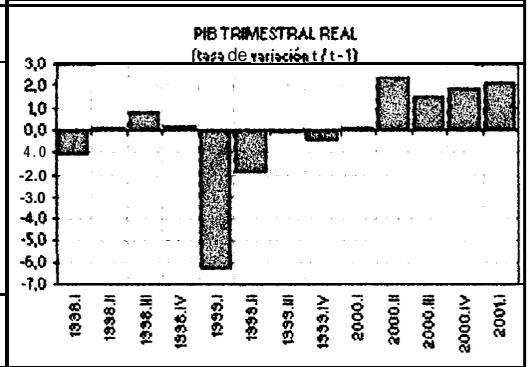
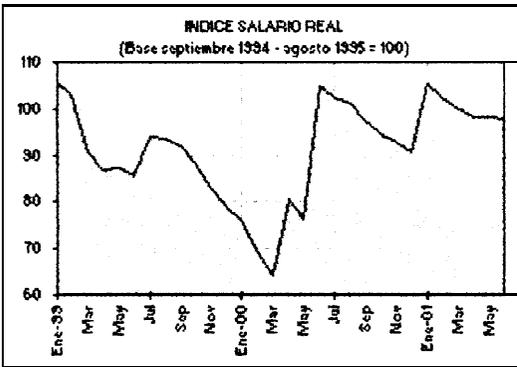
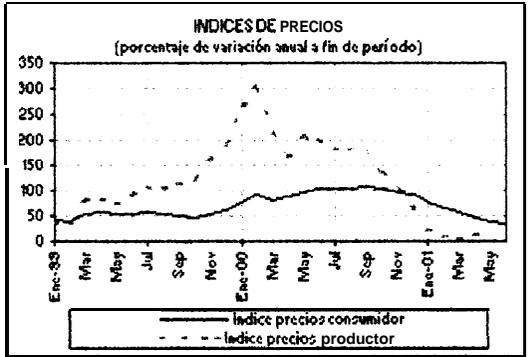
Actualmente se pretende, a nivel particular, calcular el PIB de la provincia del Guayas, **cifra** que sería interesante conocer pero aún no hay **información** oficial al respecto.

Al término del **año** 2000, la inflación **acumuló** un récord histórico del 91%. El **índice** de precios al consumidor del mes de diciembre del 2000 fue de **2,46** según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). El costo de la Canasta Familiar **Básica**, en diciembre del 2000 cerró en **\$252,93** y el de la Canasta Familiar de la Pobreza en **\$186,28**. Según, Johnny Cevallos, director del INEC, en noticia publicada por el diario El Universo el 30 de diciembre del 2000, “los niveles inflacionarios del 2000 aún son manejables y con pronósticos de recuperación en los próximos meses del 2001”. “Estamos **tomándole** el pulso nuevamente a la economía nacional”. “Si se quiere alcanzar tasas de inflación internacionales se tienen que internacionalizar precios”.

Según información periodística aparecida en el Diario El Universo el 30 de diciembre del 2000, “**La** migración al exterior y la reducción de los puestos de trabajo formal permitieron que la tasa de desempleo del Ecuador se ubique en el **9,1%** de la Población **Económicamente** Activa (PEA). El estudio anual del INEC determinó que respecto a 1999, que reportó una tasa de desempleo del **14,4%**, se evidenció una recuperación de **5,3%** puntos porcentuales”. “El Instituto de Investigaciones Económicas de la Universidad Católica incluyó en sus estimaciones del 2001 la tasa de desempleo y subempleo. ‘En las cifras de desempleo las estimaciones optimistas del instituto son de **10,3%**, mientras que las pesimistas de 14%. En el caso del subempleo, el escenario para el 2001 lo ubica entre el **48,3%** y 55%”.

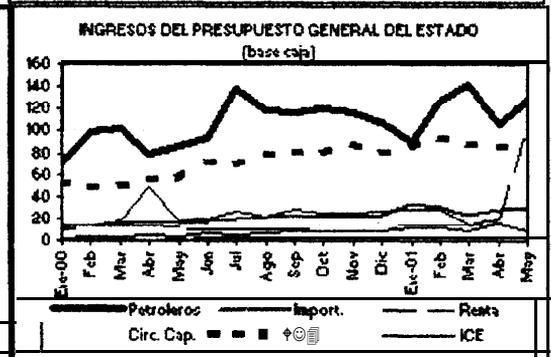
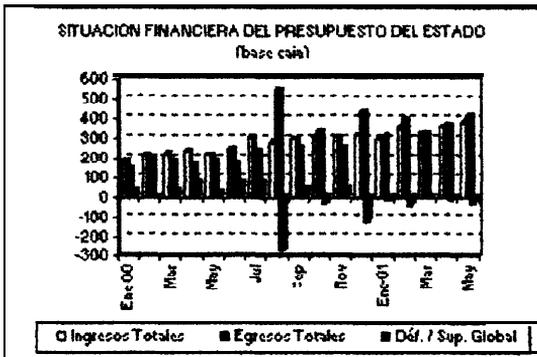
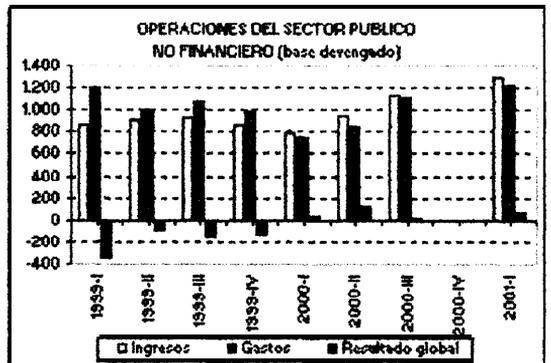
Los siguientes tres gráficos de los Indicadores del Sector Real han sido tomados de la información que publica el Banco Central del Ecuador en su página web.

INDICADORES DEL SECTOR REAL



Los siguientes tres **gráficos** muestran las Estadísticas de las Finanzas Públicas y también han sido tomados de la información que publica el Banco Central del Ecuador en su página web.

ESTADÍSTICAS DE LAS FINANZAS PÚBLICAS (en millones de dólares)



Es indiscutible la injerencia que tiene el Fondo Monetario Internacional sobre nuestra economía. El 14 de febrero del 2001 el diario El Universo publico las principales metas pactadas entre el Gobierno y el FMI: Un crecimiento del 5% del PIB. Un déficit fiscal de entre 1 y 1.5%. Una inflación del 22% al cierre del año 2001. La publicación señala: “Inicialmente el gobierno esperaba un crecimiento del 3,9%, déficit del 0% y una inflación del 20%. Hasta ayer el organismo internacional, como parte de la segunda revisión de la economía ecuatoriana discutía también los detalles de la extensión del acuerdo stand by que se firmó el 19 de **abril** del 2000 y terminaba en el mismo mes de este **año**. Su extensión será hasta septiembre, según informó un vocero del frente económico”.

La siguiente tabla muestra las Tasas de Interés Referenciales Nominales Dólares, de enero a mayo del 2001, según Regulación N° 060-2000 del 11 de abril de 2000 y ha sido tomada de la información que publica el Banco Central en su página web.

TASAS DE INTERÉS REFERENCIALES NOMINALES DÓLARES

2001	Enero	7.12	7.12	16.42	14.52	21.78
	Febrero	7.02	7.02	16.64	16.42	24.63
	Marzo	7.17	7.17	15.275	16.64	24.96
	Abril	7.18	7.18	16.14	15.27	22.91
	Mayo	7	7	14.7	16.14	24.21

Copyright 1997 © Banco Central del Ecuador

La tasa básica del Banco Central corresponde al rendimiento promedio ponderado nominal semanal de los títulos que subaste el Banco Central del Ecuador, a plazos de entre 84 y 91 días. La pasiva es la tasa nominal promedio ponderada semanal de todos los depósitos a plazo de los bancos privados, captados a plazos de entre 84 y 91 días. La activa es la tasa promedio ponderada semanal de las tasas de operaciones de crédito de entre 84 y 91 días, otorgadas por todos los bancos privados, al sector corporativo. La legal corresponde a la tasa activa referencial de la última semana completa del mes anterior a vigencia; esta tasa rige por el mes calendario. La tasa máxima convencional es fijada por el Directorio del Banco Central del Ecuador tomando en cuenta la tasa activa referencial vigente en la última semana completa del mes anterior, más un recargo del 50%; esta tasa también rige por el mes calendario.

En el **año** 1999 se llegó a una crisis financiera y bancaria sin precedentes. El gobierno decretó el congelamiento de fondos en los bancos. Surgieron los certificados de depósitos como medio de pago. Esta alternativa puede **incentivar** el realizar transacciones en el mercado inmobiliario. Por un lado se beneficia el propietario que cancela deudas con los certificados que recibe a cambio de su propiedad, por otro lado se beneficia el comprador que paga con certificados pues así descongela su dinero.

El **año** pasado se adoptó al dólar como moneda oficial del país. Los precios aun no han logrado estabilización. A 18 meses de la dolarización, sus resultados son cuestionados por diferentes sectores. Diario El Universo publica el 9 de julio del 2001, diferentes opiniones de analistas **económicos**, entre ellos la de Pablo Concha, ex Ministro de Economía, quien **señala** que “la dolarización **fue** una decisión **más** que técnica, política”. También sostiene que “la **dolarización** debe ser sostenida como sistema monetario totalmente al margen de posiciones ideológicas”.

A partir del 13 de marzo del 2000, el valor único de las UVC es de **\$2,6389**, de conformidad con lo dispuesto en la Ley para la **Transformación Económica** del Ecuador, publicada en el Suplemento del Registro Oficial N° 43, en la mencionada fecha. Dicha Ley también expresa, en el artículo 13, que a partir del 13 de marzo de 2000 “está prohibido pactar obligaciones que impliquen indexación, actualización monetaria o cualquiera otra forma de reponentenciacion de las deudas”

En este **año** se suprimió el Impuesto a la Circulación de Capitales. El Impuesto al Valor Agregado vigente es de 14%. La Agencia de Garantía de **Depósitos**, AGD, aparentemente tiene sus días contados. A la lista de los 12 bancos cerrados se sumo últimamente Filanbanco.

El 14 de febrero del 2001, diario El Universo publico que el gerente del Banco Central, Leopoldo Báez, **señalaba** que la banca pública “registro en el 2000 perdidas por **151** millones de dolares. Los bancos cerrados y en manos de la Agencia de Garantía de Depósitos (AGD) perdieron 442 millones”. En la misma noticia de prensa, Rodrigo López, analista de A.B. Consulting **señala** que “la banca privada sí se ha recuperado porque en el 2000 pudo reestructurar su cartera vencida para que genere ingresos lo que hasta ahora no puede hacer la banca estatal”.

En general, la banca privada no otorga préstamos para vivienda. En el Banco Bolivariano nos informaron que otorgan prestamos para estos fines solo cuando, por ejemplo, el prestatario pertenece a una corporación y dentro del paquete de préstamos podría considerarse prestar dinero para la vivienda de uno de sus empresarios. Sin embargo, actualmente el Banco Ecuatoriano de la Vivienda **está** abriendo convenios con la banca privada para otorgar prestamos para viviendas. La Srta. Peggy **López**, oficial de crédito del Banco Ecuatoriano de la Vivienda, nos informo que para poder suscribir el convenio, los bancos privados son calificados de acuerdo a los siguientes **parámetros**: patrimonio técnico, riesgo crediticio, provisiones, rentabilidad, liquidez, gastos operativos y eficiencia administrativa. Los bancos que ya **están** calificados son: Banco de Guayaquil, Produbanco, Banco del Pichincha, Bolivariano, Solidario, Internacional y Banco de **Machala**. De estos bancos, **sólo** se ha firmado **convenio** con el Banco del Pichincha, que ya está atendiendo al público. El convenio es por un **año**, sujeto a renovación. A los bancos, se les otorgaran cupos. La tasa de redescuento **será** la pasiva **referencial** mas 1.5%. **Habrà** dos tipos de préstamos: para el beneficiario final, a 15 **años** plazo y para el constructor a 6 meses plazo si es para viviendas de interés social y a 12 meses si es para viviendas para la clase media.

En el Banco de Pichincha, el Sr. Luis **Tayo** nos ratificó la existencia del mencionado convenio y nos informó que, bajo lo que denominan “**Crédito**

Habitar”, otorgan prestamos por un monto de hasta el 70% del avalúo comercial de la propiedad que se pretende adquirir. El crédito tiene dividendos mensuales y su plazo es de 1 a 20 aflos, a una tasa del 16%. Los requisitos para solicitar dicho crédito prendario hipotecario son: llenar una solicitud de crédito, fotocopias de la cédula de identidad y del certificado de votación, certificados de ingresos, los 3 últimos roles de pagos, promesa de compra-venta, referencias bancarias y comerciales, fotocopias de escrituras de otras propiedades y de matrícula de carro (opcional), certificado del registrador de la propiedad con el histórico de la propiedad, avalúo comercial de la propiedad (de ser el caso). Los créditos para propiedades a ser construidas entran en el plan Multihipoteca, en el cual la tasa es la misma (**16%**), el plazo va de 1 a 10 **años**, y el monto **máximo** del crédito sera el correspondiente al 70% del avalúo comercial del terreno. La construcción puede ser hipotecada posteriormente.

En este **análisis** de la situación económica financiera del entorno, vale mencionar que son muchos los ecuatorianos que han decidido viajar al extranjero en busca de mejores días. El dinero que envían a sus familiares ha permitido mejorar el ingreso de muchas familias. Según una información publicada por Diario El Universo el 27 de diciembre del 2000, bajo el título “Los emigrantes son la segunda fuente de divisas”, un estudio del Banco Central **afirma** que en el 2000 las remesas familiares que envían al **país** casi 550.000 emigrantes ecuatorianos ascenderían a \$1.205 millones. Según el citado medio, “El estudio del Banco Central establece que la mayor parte de las remesas familiares se han canalizado a gastos de consumo, construcción de vivienda, compra de **vehículos** y de electrodomésticos”.

El Banco Central de Ecuador realiza desde 1975 las llamadas Encuestas de Coyuntura al sector agropecuario, a la industria manufacturera y de la construcción. Estas encuestas tienen como objetivo principal recabar las opiniones de empresarios y técnicos sobre los resultados, tendencias y problemas

de cada actividad a los que **están** vinculados. De la síntesis general de la encuesta Nº 103, correspondiente al último trimestre del **año** 2000, realizada a la industria de la **construcción**, transcribimos lo siguiente:

En el cuarto trimestre del año 2000, el volumen de obras de la **industria** de la construcción **experimentó** un **pequeño** incremento.

La actividad de la construcción dio **signos** de recuperación por tres trimestres consecutivos. **Los contratos** suscritos **asegurarían** 6 meses de construcción de obras.

La variación de precios en la ejecución de obras aumentó en un nivel similar al del trimestre pasado, fue del 12 por ciento.

Los constructores **señalaron** como **factores favorables** para esta actividad la **reactivación** de la obra pública, **el dinero enviado** a las familias por los emigrantes desde el exterior que se invierte en la construcción, la devolución de los capitales congelados que se destina a la compra de casas y departamentos.

Por su parte habrían sido obstáculos la **inflación** que **encarece** el precio de los materiales de **construcción**, la falta de **crédito** y la **inestabilidad** política y **económica**.

Previsiones para el primer trimestre de 2001

Se estimó que en el primer trimestre del año 2001 la situación general de las empresas mejoraría, aumentaría el volumen de las obras **construidas** y se **mantendría** sin variación **el personal** ocupado.

Como la construcción comprende obras de infraestructura, vivienda y otras obras, transcribimos a continuación lo concerniente a obras de vivienda de la referida encuesta.

En el cuarto **trimestre** de 2000 la construcción de obras de vivienda volvió a registrar, por segundo **trimestre consecutivo**, una actividad menos **favorable, disminuyeron** el volumen de obras construidas, los valores planillados, la **utilización** de maquinaria y equipo y se dio empleo a menos personal.

Los contratos suscritos por las **empresas permitirían** tener **asegurados** 6 meses de actividad, un mes menos que en el trimestre anterior.

Según los constructores **encuestados** los **factores** que **frenaron** el normal **desenvolvimiento** de la construcción de vivienda habrían sido el incremento en el precio de los materiales de la construcción, la **disminución** de la demanda por la **falta** de **recursos financieros**, la **falta** de **inversión** pública y privada y la **inestabilidad** política y **económica**.

En opinión de varios constructores con la **dolarización** la **construcción** no ha logrado recuperarse por **falta de confianza** en la banca, cuyos **créditos** son **insuficientes**.

Por otro lado los empresarios **consultados señalaron** que el **dinero** que envían los emigrantes del **exterior es destinado a la compra de vivienda o a la construcción de la misma, lo que favorece a este** sector.

Previsiones para el primer trimestre de 2001

Para el primer **trimestre** del 2001 se **esperaba** que disminuya la construcción de obras de vivienda por lo que se contrataría menos personal.

Luego de haber expuesto cifras y opiniones de nuestra realidad **económica, añadimos** lo siguiente:

El Sector Público ecuatoriano se lleva una gran porción del PIB, pues el **Estado** además de cubrir su Presupuesto, paga a las Entidades **Autónomas, a las Prefecturas** y Municipios **y, por último,** cubre el presupuesto de los **Bancos** del Estado. El Sector Público como porcentaje del PIB podría llegar a **estimársele** en más del **70%**, cuando en países como Estados Unidos esta **relación** es del 27%. En Ecuador, el Sector Público ha estrangulado al Sector Privado.

A pesar de que muchos indicadores no son muy alentadores, vemos que la recesión está siendo superada. Ya se está dando cierta reactivación de la economía. Coincidimos con el **Ec. Walter Spurrier** para quien “la economía **tendrá** un auge importante de aquí a dos **años** cuando se comience a producir el nuevo **petróleo**. En los 24 meses que faltan para ello, la economía irá recuperándose **rápidamente** al mejorar las perspectivas” (tomado del diario El Universo, 9 de julio del 2001).

Actualmente el mercado inmobiliario no está en su mejor momento debido a muchos factores como el alto costo de los materiales de construcción, dificultades para obtener **créditos**, inestabilidad político-económica, déficit de viviendas que reúnan las **características** deseadas por el demandante, etc. Si bien es cierto que muchas propiedades son ofrecidas actualmente, **talvez** por la crisis económica existente en el país, esas propiedades constituyan el patrimonio de los

oferfantes. A criterio de Enrique Pita, miembro de la Cámara de la Construcción existe un déficit de viviendas. Es trabajo del corredor lograr que la oferta y la demanda inmobiliarias se encuentren **y/o** propiciar generarlas en caso de déficit. Creemos que para el corredor de bienes raíces las perspectivas son optimistas.

2.2.2 Macro entorno legal

El aspecto legal está presente en todas las actividades concernientes al corretaje de bienes **raíces**, desde la defkición legal de un bien raíz hasta la elaboración de un contrato de compra-venta o de arrendamiento. Por tanto, al hacer un análisis legal es necesario revisar lo que nos dicta el Código Civil, la Ley de los Corredores de Bienes **Raíces** expedida por el Plenario de las Comisiones Legislativas, el Reglamento de la Ley de Corredores de Bienes Raíces, la Escala de Honorarios Profesionales para los Corredores de Bienes Raices, el Código de Ética de los Corredores de Bienes Raíces y los Estatutos y Reglamentos Internos de la Asociación de Corredores de Bienes **Raíces**. A continuación explicamos brevemente lo más relevante de las mencionadas leyes y reglamentos.

Nuestro **código** civil contiene un título preliminar y cuatro libros. El primer libro, “de las personas”; el segundo, “de los bienes y de su dominio, posesión, uso, goce y limitaciones”; el tercer libro, “de la sucesión por causa de muerte, y de las donaciones entre vivos”; y el cuarto libro, “de las obligaciones en general y de los contratos”. Cada libro contiene algunos títulos y a su vez cada título algunos artículos. Son muchos los artículos que ofrecen definiciones **y/o** asuntos relacionados con bienes raíces o con los actos relacionados al mercado inmobiliario. Los libros II y IV contienen los artículos más pertinentes. A continuación transcribimos unos cuantos a manera de ilustración:

Art. 605, “inmuebles, fincas o bienes **raíces** son las cosas que no pueden transportarse de un lugar u otro: como las tierras y minas, y las que adhieren permanentemente a ellas como los edificios y los árboles. Las casas y heredades se llaman predios o fundos”.

El Título XXII (Libro IV) se refiere a la Compra Venta. En el Art. 1759 consta que “Compraventa es un contrato en que una de las partes se obliga a dar una cosa, y la otra a pagarla en dinero. El que contrae la obligación de dar la cosa se llama vendedor, y el que contrae la de pagar en dinero, comprador. El dinero que el comprador se obliga a dar por la cosa vendida se llama precio”.

El Art. 1767 **señala**, en los dos primeros incisos: “La venta se reputa perfecta desde que las partes han convenido en la cosa y en el precio, salvo las excepciones siguientes: La venta de bienes raíces, servidumbres y la de una sucesión hereditaria, no se reputan perfectas ante la ley, mientras no se ha otorgado escritura pública, o conste, en los casos de subasta, del auto de adjudicación debidamente protocolizado e inscrito”.

La ley sí permite la venta de cosa futura, pues el Art. 1779 **señala** que: “La venta de cosas que no existen, pero se espera que existan, se entenderá hecha bajo la condición de existir, salvo que se exprese lo contrario, o que por la naturaleza del contrato aparezca que se **compró la suerte**”.

El **parágrafo 6º** del Título XXII se refiere a las obligaciones del vendedor y primeramente de la obligación de entregar la cosa vendida. El **parágrafo 9º** se refiere a las obligaciones del comprador.

El Título XXV se refiere a los contratos de arrendamiento. El Art. 1883 define **así** al arrendamiento: “Arrendamiento es un contrato en que las dos partes se obligan recíprocamente, la una a conceder el goce de una cosa, o a ejecutar una

obra o prestar un servicio, y la otra a pagar por este goce, obra o servicio un precio determinado, salvo lo que disponen las leyes del trabajo y otras especiales”.

Un contrato de arrendamiento puede darse por terminado si existe vicio de la cosa arrendada, vicio por causa anterior, vicio conocido por el arrendador o vicio conocido por arrendatario.

El **parágrafo 5º** del Título XXV hace referencia a las reglas particulares al arrendamiento de **casas**, almacenes u otros edificios. El siguiente **parágrafo** se refiere al arrendamiento de predios **rústicos**. El **parágrafo 7º** se refiere a los contratos para la **construcción** de una obra material.

El Título **XXVII** se refiere al mandato, el Título **XXXVI** se refiere a la hipoteca.

Los estatutos de la **Asociación** de Corredores de Bienes Raíces del Guayas (ACBIR) constan de seis Títulos. En total contienen 31 artículos, donde se detallan la **fundación**, objeto y sede legal de la **asociación**; su finalidad; los requisitos para ser **socio**, como se **fijarán** sus obligaciones, derechos y sanciones; qué constituyen los fondos de la asociación; cuales son los organismos de la asociación y sus atribuciones. Los estatutos de la ACBIR fueron publicados en el Registro Oficial **Nº 424** del 31 de agosto de 1977.

Ademas de los estatutos, la **ACBIR** cuenta con reglamentos internos que detallan el reglamento para las elecciones, los requisitos para ser asociado y para ser socio provisional, cuál **deberá** ser el procedimiento a seguir del Tribunal de Honor, **cuándo** se impondrán sanciones y en qué consisten. En lo que respecta a las comisiones, el reglamento interno estipula, en su Art. 8 que el corredor deber8 cobrar mínimo el 3% de comisión, en compra-venta. El reglamento también estipula los libros que debe llevar el corredor de bienes raíces. El **Art. 10** del

mencionado reglamento interno dice que para poder ejercer el corretaje de una propiedad será obligatorio firmar con el mandante el contrato de corretaje de Bienes **Raíces**. El contrato deberá hacerse en tres copias.

Durante la presidencia del Dr. Oswaldo Hurtado, el Plenario de las Comisiones Legislativas expidió la Ley de los Corredores de Bienes Raíces. El Art. 1 de dicha ley expresa que “Son corredores de bienes raíces las personas naturales o jurídicas que, previo el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios, ejercen el corretaje de manera profesional”.

El Art. 2 **señala** que “Los corredores de bienes raíces son agentes que reciben por escrito el encargo de ofertar o demandar, actos y operaciones de compra, venta, hipoteca, anticresis y otros contratos similares de bienes raíces”.

El Art. 3 detalla los requisitos para poder ser corredor de bienes raíces, los mismos que son:

- “a) Ser mayor de edad y hallarse habilitado para ejercer el comercio.
- b) Obtener la licencia de corredor profesional.
- c) **Haber** tenido negocio o corretaje de bienes raíces por lo menos durante un **año** de actividad y obtener el certificado correspondiente del Ministerio de Educación.
- d) Cumplir con lo dispuesto en el Art. 77 del **Código** de Comercio y las demás leyes; y
- e) Los **demás** requisitos contemplados en las diversas leyes”.

Los siguientes artículos se refieren a los deberes y obligaciones del corredor del bienes raíces, lo que les está prohibido y lo relativo a los honorarios. El Art. 11 **señala** que la Federación Nacional debe aprobar el Código de Ética del Corredor de Bienes Raíces. Los artículos 12 y 13 son de suma importancia, el primero de

ellos dice que “En los actos, contratos y operaciones a los que se refiere el Art. 2 de esta Ley, que realicen las instituciones del sector público, **sólo podrán** intervenir los corredores de bienes raíces legalmente autorizados...“. En el Art. 13 vemos que “En el caso de las personas jurídicas constituidas con el objeto de dedicarse al corretaje de bienes **raíces**, el gerente o representante legal será necesariamente un corredor profesional de bienes raíces...”

Durante el gobierno de León Febres Cordero se expidió el Reglamento de la Ley de Corredores de Bienes Raíces y fue publicado en el Registro Oficial Nº 463 del 23 de junio de 1986. El Reglamento contiene tres capítulos, el primero es de los Corredores de Bienes Raíces, el segundo es del Contrato de Corretaje de Bienes Raíces y el tercero de la Defensa Profesional.

El Art. 13 detalla los servicios que debe brindar un corredor y son:

- **Asesoría** sobre bienes raíces
- Avalúos inmobiliarios
- Estudios de investigación de mercados inmobiliarios
- Planificación de comercialización inmobiliaria
- Publicidad inmobiliaria
- Promoción y manejo de comercialización inmobiliaria
- **Administración** inmobiliaria
- Gestiones y **trámites** relacionados con actos y contratos **en** materia inmobiliaria

El Art. 14 manifiesta que se prohíbe a los corredores profesionales amparar el ejercicio ilegal de la correduría.

La Escala de Honorarios Profesionales para los Corredores de Bienes Raíces, fue publicado en el Registro Oficial Nº 286 del 4 de octubre de 1985. En esta escala

se detallan los porcentajes que la Ley establece **para el** cobro de honorarios de los corredores.

Art. 1: “Por honorarios en la venta de bienes raíces se pagaran:

Para el perímetro urbano 6%. Para el perímetro rural 8%”.

Art. 2: “Por arrendamiento se **pagará** una comisión igual al 100% del canon del primer mes de arrendamiento”.

Art. 3: “Por comisión en los contratos de anticresis se pagara el 10% de la **cuantía**. En caso de ser mixto, esto es, anticresis y arrendamiento, se **pagará** el 10% por anticresis y el 100% del canon de arrendamiento correspondiente a un mes.

Art. 4: “Por administración de inmuebles se **pagará** el 15% sobre el valor total ingresado y administrado mensualmente”.

Art. 5: “Por cada certificación se pagará el uno por mil sobre la cuantía de la negociación”.

Por avalúos comerciales de inmuebles se **pagará** de conformidad con una tabla que consta en el **Art. 6**.

El Art. 7 es muy relevante pues claramente expresa que “Sólo las personas legalmente calificadas como Corredores de Bienes Raíces **tendrán** derecho a percibir los honorarios fijados en los artículos anteriores por la prestación de sus servicios”.

El Código de Ética de los Corredores de Bienes Raíces fue aprobado por la **Federación** Nacional de Corredores de Bienes Raíces en Cuenca (13 y 14 de enero de 1995). Consta de seis Títulos. El primero habla sobre Normas de Acción del Profesional Corredor de Bienes Raíces. El segundo sobre Relaciones con el Estado. El tercero sobre Relaciones Profesionales con los Colegas. El cuarto sobre Relaciones con los Clientes. El quinto habla acerca de la Publicidad y el sexto acerca del Tribunal de Honor.

En el Tercer Título, sus ocho artículos detallan como deben ser las relaciones entre colegas. El Art. 17 literal b, expresa que “El profesional Inmobiliario no se **podrá** cruzar en el negocio que otro profesional lo hubiere empezado y lo estuviere trabajando..”. El Art. 18 **señala** que “El contrato exclusivo debe respetarse. El profesional Inmobiliario que coopere con el corredor exclusivo no debe suscitar la intervención de un tercer colega, sin la autorización por escrito del corredor exclusivo y **deberá** pactar por escrito la participación de honorarios con el respectivo porcentaje”. El Art. 21 dice: “El profesional Inmobiliario no debe ofrecer sus servicios a un cliente que le ha presentado otro colega. Esta restricción debe, no obstante, tener una limitación de tiempo y de manera razonable en **función** de las circunstancias y de la naturaleza de los negocios tratados”. El Art. 22 indica que “El profesional Inmobiliario no debe solicitar los servicios de un empleado o corredor de otro colega a espaldas de éste”.

En el Título IV, el Art. 25 dice que “El Corredor Profesional debe estimular promover la práctica del corretaje exclusivo, con objeto de evitar los equívocos y desacuerdos y para servir mejor al propietario. Bien entendido que el corretaje exclusivo debe tener una limitación: la del tiempo”. El **Art.** 29 del mismo Título **señala** que “El Profesional Inmobiliario **deberá** evitar trabajar bajo la modalidad de sobreprecio”.

El Art. 34 del Título V dice que “El Profesional Inmobiliario no debe proponer o anunciar una propiedad para la que no tenga contrato: el precio indicado en las ofertas debe ser el convenido con el propietario en el contrato”.

En el Título VI, Art. 35 vemos que “Compete al Tribunal de Honor el conocimiento y sanción de la conducta de los Corredores de Bienes Raíces en el servicio de su profesión, sin perjuicio de las acciones civiles o penales a que dicha conducta diera lugar”.

De la **revisión** que hemos hecho de las Leyes, Reglamentos y demás disposiciones conexas a los Corredores de Bienes Raíces podemos decir, al margen de **los** comentarios que **podrían** hacerse sobre si la función judicial funciona o no en nuestro país, que el Corredor Profesional se encuentra amparado en la Ley, existe un marco legal que lo protege y a la vez le exige el cumplimiento de ciertas obligaciones. Esta revisión también ha dejado claro que son corredores de bienes raíces aquellas personas naturales o jurídicas que, previo el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios, ejercen el corretaje de manera profesional.

2.2.3 Macro entorno cultural

El **macro** entorno cultural del país respecto al corretaje de bienes raíces ha ido cambiando a lo largo del tiempo. En otros países tanto propietario como interesado pagan comisión al corredor, en nuestro país **sólo** la paga el propietario y probablemente continuara así por mucho tiempo. Hace unos **años** cuando la demanda inmobiliaria era alta, bastaba con poner un cartel en la propiedad que se deseaba promocionar o anunciarla por la prensa y los interesados **llovían**. Hoy en día no es tan **fácil** vender o alquilar una propiedad. Cada vez son mas las personas que acuden donde un corredor o, aunque se resistan al comienzo, terminan haciéndolo. Se mantiene el hecho de que las propiedades dadas por los propietarios a los corredores para su corretaje no son propiedades **baratas** o viviendas populares y la gran mayoría esta localizada en la zona norte de la ciudad El cliente inmobiliario que acude a una oficina de bienes raíces pertenece al nivel socio-económico medio y alto. Sin embargo el asunto más relevante cuando se analiza el aspecto cultural es establecer si hay o no la cultura en nuestro medio que permita reconocer el trabajo realizado por el intermediario y que ese reconocimiento se traduzca en el pago justo de sus honorarios. Como aspectos negativos, en nuestro medio existe la cultura del regateo, la viveza

criolla y la corrupción a todo nivel. Esta realidad también se ve reflejada en el mercado inmobiliario.

Muchos constructores **y/o** propietarios no ofrecen realmente lo que dicen ofrecer, en términos de calidad, tiempo de entrega, documentos y escrituras en orden, etc. Algunos propietarios juegan sucio y se niegan a pagarle al corredor **la** comisión a la que tienen derecho. Los clientes también pueden querer sacar ventajas y decidir buscar directamente al propietario para realizar la transacción de la propiedad que les fue mostrada por algún corredor. Dentro de los corredores también existen personas que se “cruzan” y no respetan el trabajo de sus colegas. Otros cobran comisiones por debajo del porcentaje **mínimo** establecido con tal de cerrar una **transacción**. Es decir, de una u otra manera violan el código de ética de los corredores de bienes raíces. Pero **también** existe la otra cara de la moneda, son muchos los propietarios que constatan que por sí solos no pueden vender o alquilar una propiedad, ya sea por falta de tiempo, por comodidad, por no tener interesados, o por cualquier otro motivo. Así mismo, son muchos los clientes que buscan directamente a un corredor para poder encontrar la propiedad que desean comprar o tomar en arriendo, o en su defecto contactan sin querer a un corredor ya que, por ejemplo, muchos de los anuncios de la prensa son publicados por corredores o agencias de bienes raíces. Para el cliente también resulta más cómodo que lo lleven, sin **ningún** costo, a conocer las propiedades que él demanda+ Gana tiempo y tiene más alternativas para tomar una decisión. Además puede conocer de propiedades que **estén** a precios de oferta y beneficiarse al adquirirlas.

Sobre la conducta inapropiada de ciertos corredores, hoy pueden ser sancionados gracias al marco legal que ampara al corretaje profesional.

Si bien es cierto que los aspectos culturales son los que más tardan en cambiar, los cambios se dan y sobre todo si existen factores que estimulen al cambio.

2.3 Análisis situacional del micro entorno del mercado de corretaje

Los participantes del mercado inmobiliario son de manera directa o indirecta los constructores. De manera directa los propietarios que desean vender o dar en arriendo sus propiedades. De manera directa también, los clientes interesados en comprar o tomar en arriendo propiedades. Los intermediarios de bienes raíces pueden o no tener una participación clave para que las transacciones en el mercado inmobiliario se lleven a cabo. La dimensión de esta **participación** depende de algunos factores.

Los propietarios pueden o no desear los servicios de un intermediario. Los que deciden acudir a un corredor o a una agencia de bienes raíces, deben suscribir el **compromiso** de pagar una comisión. Para tal efecto se debe hacer un contrato entre las partes donde además se establece el precio de la propiedad y el porcentaje correspondiente a la comisión,

Para “enganchar” propiedades el corredor puede anunciarse por **algún** medio, generalmente la prensa; promover ventas, llamando directamente al propietario para proponerle la venta o el alquiler o **contactando** con el propietario de alguna propiedad que sí esté en venta o renta.

Los clientes pueden ser conseguidos de varias maneras. Algunos se acercan directamente al corredor o a la agencia a solicitar la propiedad que requieren. Otros son referidos por terceros. Otros **contactan** con el corredor al interesarse en **algún** anuncio publicado pensando que van a dirigirse directamente con el propietario. Otros son promovidos directamente por el corredor quien los **contacta** para ofrecerle propiedades. Tanto para conseguir propiedades como clientes, también se puede recurrir a otros corredores pero en el caso de que se realice alguna transacción con el cliente o la propiedad facilitados por el otro corredor la comisión **será** compartida.

Una propiedad puede ser adquirida o alquilada con o sin intermediarios. Los intermediarios pueden ser formales o informales. Dentro de los formales **están** los agentes corredores de bienes raíces asociados a la Asociación de Corredores. Dentro de los informales estaría cualquier persona natural o jurídica que no se ajuste a la definición de corredores de bienes **raíces** establecida por la ley. Cuando analicemos a la competencia hablaremos más de ellos.

III ESTUDIO DE MERCADO

3.1 Análisis situacional del sistema formal de corretaje de bienes raíces

3.1.1 Metodología

Para realizar un análisis situacional del sistema formal de bienes raíces era necesario realizar un estudio de mercado. Nos trazamos dos objetivos en nuestra investigación: investigación exploratoria e investigación descriptiva.

La investigación exploratoria consiste en reunir información preliminar que permite definir el problema. Para llevarla a cabo **realizamos** entrevistas a personas relacionadas con el corretaje de bienes **raíces**.

La investigación descriptiva permite, valga la redundancia, describir elementos situacionales o conductuales. Para la obtención de la información pertinente decidimos valernos de las encuestas pues son el medio más adecuado para reunir información descriptiva.

Elaboramos tres cuestionarios: uno para corredores, otro para propietarios y otro para el cliente interesado en la propiedad. Las preguntas son directas, básicamente estructuradas y cerradas. Los cuestionarios respectivos constan en la sección de anexos. El contacto fue realizado de manera personal, utilizamos el

teléfono como medio, Las encuestas a los corredores las realizamos con visitas personales, por medio del fax o a través del correo electrónico.

Para **diseñar** una muestra se deben tomar tres decisiones: el **tamaño** de la muestra (a cuántos encuestar), la unidad de la muestra (a quién encuestar) y el procedimiento que **seguirá** la muestra (como elegir al encuestado). Para hallar el número de la muestra, para una población finita, aplicamos la **siguiente** fórmula:

$$n = \frac{N}{e^2(N - 1) + 1}$$

Donde:

n = **tamaño** de la muestra

N = **tamaño** de la población

e = margen de error (del 5%)

Para la encuesta al corredor, nuestra **población** era **finita**: 112 corredores. Al aplicar la fórmula anterior, con un margen de error del **5%**, para un universo de 112, obtenemos $n = 88$

Para las encuestas del propietario y del interesado en propiedades, consideramos a la población como infinita. Para hallar el número de la muestra, para una población infinita, > 100.000 unidades, aplicamos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{1}{e^2}$$

Donde:

n = **tamaño de la muestra**

e = **margen de error (del 5%)**

Tenemos $n = 400$

Ambas ecuaciones son para un margen de confianza del 95.5% y una probabilidad del 50% ($P = Q$, 2 SIGMA), que son los habituales en este tipo de encuestas.

Al aplicar ambas formulas hemos considerado un margen de error del $\pm 5\%$ que es el error máximo si se quiere evitar sesgo en los resultados.

La unidad de la muestra para la encuesta a los corredores, es cualquier corredor que ejerza el corretaje de manera formal en la ciudad de Guayaquil. La unidad de la muestra, tanto para la encuesta a los propietarios como para la encuesta a los interesados por propiedades, es una persona que viva en Guayaquil, de 25 años o mas, nivel socio económico medio y alto.

La **tabulación** de las encuestas realizadas la hicimos con la ayuda del programa **estadístico** SPSS. Realizamos los cruces **que** consideramos mas relevantes realizar. Los cuadros **estadísticos** constan en la sección de los anexos. En este capítulo usaremos la información primaria y secundaria obtenidas de las encuestas y de la investigación preliminar, respectivamente.



3.1.2 Número de asociados (en ACBIR)

Actualmente la Asociación de Corredores de Bienes Raíces del Guayas cuenta con socios activos que poseen credenciales extendidas por la Asociación y que han efectuado todos los tramites necesarios que terminan en el Registro Mercantil; y corredores que han tomado los cursos que los acreditan como corredores pero que aun no han obtenido las credenciales de asociados **y/o** no han realizado todos los tramites pertinentes. El total de corredores formales es de 112.

En la Figura 1 Corredores del anexo, vemos los porcentajes de afiliados y no afiliados obtenidos de la encuesta al corredor, siendo estos de 74% y **26%**, respectivamente.

El 65% de los corredores encuestados lleva **más** de 10 **años** ejerciendo su profesión, el 17% lleva entre 5 y 9 **años** como corredor, el 13% de 1 a 4 **años** y el 4% menos de un **año**. Ver Figura 2 Corredores, en el anexo. El 100% de los que tienen menos un **año** ejerciendo como corredores aun no esta afiliado a la Asociación de Corredores de Bienes Raíces, en cambio la gran mayoría de los llevan ejerciendo más de 10 **años** si lo **están**. Ver, en anexo, Figura 3 Corredores.

3.13 Actividades que realiza la Asociación

La directiva de la Asociación de Bienes Raíces se reúne el último lunes de cada mes. Esta directiva esta conformada por el Presidente, el Vicepresidente, el Secretario, el prosecretario, el tesorero, el protesorero y los vocales. Los cargos duran 2 **años**. La Asamblea General es convocada una vez al **año**.

El valor que se cobra como cuota de inscripción es de 80 dólares. Se pretende cobrar próximamente 200 dólares. Los socios pagan cuotas mensuales de 4 dólares. Se pretende un incremento del 50%.

Entrevistarnos al Sr. **Dick Vega Muñoz**, Presidente de la Asociación de Corredores de Bienes **Raíces** de Guayas, quien nos informo que “actualmente la **asociación** tiene como metas principales formalizar al sector, motivar a que todos los corredores realicen cursos de **capacitación**, estandarizar los procesos operativos, aglutinar a los corredores y dignificar la profesión”.

En las reuniones mensuales se trazan las actividades que se deben llevar a cabo en miras de conseguir estos objetivos y se **evalúan** las **actividades** que ya se estén realizando. También se analizan los casos que algún asociado presente a la Asociación respecto a problemas en el ejercicio de la profesión. La Asociación también puede **receptar** las denuncias que algún asociado plantee acerca de conflictos de ética profesional.

En cuanto a la formalización del sector, la **asociación** se ha propuesto legalizar la nómina de corredores activos, de ser necesario guiar al corredor en todo el proceso hasta la **obtención** de sus credenciales profesionales y su registro en el Registro Mercantil. En cuanto a la capacitación de los corredores, la Asociación ha firmado un convenio con el Centro de Educación Continua de la Escuela Superior Politécnica del Litoral para que se dicten cursos que tienen una duración de 120 horas.

Respecto a la dignificación de la **profesión**, la asociación tiene claro que una imagen fuerte **como** asociación les permitir& entre otros, ser escuchados por el sector financiero y podrán plantear soluciones creativas a la **problemática** de los créditos destinados a la adquisición de propiedades. A criterio del Sr. **Dick Vega**,

el incremento de las tasas bancarias fue una de las principales razones por las que se deprimió el mercado inmobiliario.

3.1.4 Servicios que ofrece el corredor o agencia de bienes raíces

Los servicios más comunes que ofrece un corredor de bienes raíces o una oficina o agencia de bienes raíces son el corretaje de propiedades para venta o renta.

Existen además otros servicios que suelen ser ofrecidos y que son:

- Asesoría sobre bienes **raíces**
- Avalúos inmobiliarios
- Estudios de investigación de mercados inmobiliarios
- Planificación de comercialización inmobiliaria
- Publicidad inmobiliaria
- Promoción y manejo de comercialización inmobiliaria
- **Administración**inmobiliaria
- Gestiones y tramites relacionados con actos y contratos en materia inmobiliaria

3.1.5 Precios que cobra

El corredor de bienes raíces tiene autorización legal para cobrar sus honorarios de acuerdo a la siguiente escala:

Por honorarios en la venta de bienes raíces se pagaran:

- Para el perímetro urbano 6%
- Para el perímetro rural 8%

Por arrendamiento se pagara una comisión igual al 100% del canon del primer mes de arrendamiento.

Por comisión en los contratos de anticresis se **pagará** el 10% de la cuantía. En caso de ser contrato mixto, esto es, anticresis y arrendamiento, se pagara el 10% por anticresis y el 100% del canon de arrendamiento correspondiente a un mes.

Por administración de inmuebles se **pagará** el 15% sobre el valor total ingresado y administrado mensualmente.

Por cada **certificación** se pagara el uno por mil sobre la cuantía de la negociación.

Por avalúos comerciales de inmuebles se pagará de conformidad con la tabla que consta en el Art. 6 de la Escala de Honorarios Profesionales para los Corredores de Bienes Raíces. En esta tabla existen 6 **categorías** que clasifican a las propiedades según el rango de sus valores. Para las propiedades más caras se pagara el 0.5% y para las más baratas el 1%. Los valores de los rangos **están** dados en sucres y aún no han sido actualizados a dolares.

De acuerdo a la Ley de la Escala de Honorarios, sólo las personas legalmente calificadas como Corredores de Bienes **Raíces tendrán** derecho a percibir los honorarios mencionados.

Por diversos motivos un corredor o agencia cobra honorarios profesionales por debajo de la escala mencionada. Esta situación puede ser el resultado de que el corredor establezca en menos sus honorarios o que el propietario no acepte los honorarios que el corredor le pide, ya sea cuando se establece el contrato para correr la propiedad o a la hora de pagar la comisión.

El corredor establece honorarios inferiores a los que constan en la escala autorizada por la ley por diversos motivos. Los mas comunes son: que el propietario acepte vender o alquilar su propiedad a un precio inferior al que solicitaba; que el intermediario haya invertido mucho tiempo debido a que la transacción resultó compleja; cuando las propiedades tienen un valor muy alto; y

para que no se **dañe** una transacción en la que el precio es una variable muy sensible.

Por su lado, las razones que tiene el propietario que solicita al corredor una rebaja por sus honorarios son otras. Entre las más comunes citamos: al propietario le parece que el porcentaje que le pide **el** corredor es exagerado; el propietario vendió o alquiló su propiedad en un valor inferior al que **tenía** pensado hacerlo y esa diferencia la desea compensar disminuyendo la comisión; porque percibe la necesidad **económica** del corredor y se aprovecha de ello.

3.1.6 Problemas que tiene

Al analizar los problemas que actualmente tiene el sistema de corretaje formal de bienes **raíces** es muy fácil confundir problemas con síntomas y razones con causas.

Cuando analizamos el **macro** entorno **económico** del país constatamos que la situación no es la **más** deseable, sin embargo al conversar con los corredores percibimos cierto optimismo.

Para quien no está al tanto de lo que ocurre dentro del mercado inmobiliario, sería muy tentador **señalar** como principal problema la baja demanda inmobiliaria e inferir que la oferta supera a la demanda. Muchas de las propiedades que **están** en venta no son propiedades nuevas. Hay escasez de cierto tipo de propiedades para las cuales hay una demanda insatisfecha, como por ejemplo departamento de dos dormitorios.

El que no haya tantos clientes dispuestos a adquirir o tomar en arriendo las propiedades que actualmente se ofertan puede ser el resultado de la conjugación

de algunos factores como falta de créditos o falta de interés en propiedades que no reúnen las características esperadas o temor de invertir en un país donde existe inestabilidad política.

Muchos propietarios sobrevaloran sus propiedades porque las tasan no al precio del mercado actual sino al precio del costo y aquí entra en juego la **drástica** depreciación que **sufrió** el sucre en los últimos **años**. Los precios de las propiedades inmobiliarias están aun inestables. Como ejemplos citamos los casos de las Avenidas Orellana, en Kennedy Norte, y Víctor Emilio Estrada, en **Urdesa**. Cuando salieron a la venta los terrenos de la Avenida Orellana, cada metro cuadrado costaba entre 1.000 y 1.200 **dólares**, ahora esta en 750 y resulta **difícil** vender. Hace 2 **años** las propiedades de la Avenida Víctor Emilio Estrada se **vendían** a 1.000 dólares el metro cuadrado, ahora, a 500, no hay quien las compre. Un **factor** que pudo haber influido en esta disminución del precio puede ser el hecho de que el Municipio, quizás para desarrollar otras zonas o para salvaguardar ciertos intereses, prohibió determinados tipos de negocios en la mencionada avenida. **Urdesa** es una ciudadela vieja cuyas propiedades, en muchos casos, ya resultan demasiado grandes para sus ocupantes. Sin embargo quienes desean vender o alquilar sus propiedades, que no **están** en la Avenida Víctor Emilio Estrada, para ser utilizadas como oficina, están impedidos de hacerlo debido a una ordenanza municipal. Se esta perdiendo la oportunidad de darle un giro a esta ciudadela.

En Ecuador es muy **difícil** encontrar información estadística de primer orden en lo que refiera al sector de la construcción. Pero observando el entorno podemos notar que la inversión en el sector de la construcción, en lo que a Guayaquil y zonas **aledañas** se refiere, se concentra en el desarrollo de ciudadelas en la zona vía a Samborondon, Centros Comerciales y Obras de Infraestructura y Ornato de la ciudad de Guayaquil, como Malecón 2000.

El desarrollo urbano de la ciudad de Guayaquil ha llevado a que muchas zonas de la ciudad estén en ventaja respecto a otras. Las zonas que menos demanda tienen por parte de los clientes que acuden a las agencias de bienes raíces son las zonas del sur de la ciudad. La contraparte es que muchos corredores saben que es muy **difícil** lograr interesar a alguien por una propiedad en estas zonas y por ello se niegan a realizar el corretaje respectivo. Esto implica que las propiedades que ya estaban enganchadas por el corredor o la agencia y que pertenecen a estas zonas son oferta inmobiliaria muerta a nivel de corredores.

Pero la solución a los problemas **señalados** no **atañe** al sistema de corretaje de bienes raíces. Es por esto que **señalamos** los problemas que sí pueden ser resueltos por los corredores, o por lo menos reducidos, si se implementan las estrategias adecuadas. De manera general, estos tienen que ver con el comportamiento humano tanto de los propietarios como de los clientes y corredores.

Uno de los principales problemas que tiene el sistema formal de corretaje de bienes raíces es su competencia, pues compite con un sistema informal que cobra precios menores. En el **análisis** que más adelante haremos de la competencia se detallarán los pormenores.

Otro de los problemas que tienen los corredores es poder tener a la mano la información necesaria en el momento adecuado. No todas las agencias y corredores poseen un sistema computarizado donde se encuentre debidamente clasificada la oferta y la demanda inmobiliaria.

Muchas **veces** se echa a perder una **transacción** por la falta de **comunicación** o de coordinación. Muchas agencias no cuentan con los medios suficientes para proveer de teléfonos celulares a sus agentes.

Dificultad en actualizar los datos de las propiedades, de sus propietarios y de los clientes interesados. Muchos propietarios y clientes no reportan al corredor que ya encontraron al cliente o la propiedad, respectivamente o que simplemente han desistido de sus intenciones.

Para que un corredor sea eficiente debe reunir ciertos requisitos y no siempre los corredores los reúnen. En una agencia de corretaje, a veces puede haber dificultades en capacitar a los agentes vendedores porque muchos de los atributos de un buen corredor tienen que ver con la calidad moral, la inteligencia, la intuición, la personalidad y la experiencia; y estas características no se aprenden. Los demás atributos que sí se pueden aprender, como por ejemplo, realizar correctamente un avalúo no siempre son comunes a todos los corredores.

Otro aspecto relevante, al estudiar la situacional actual de los corredores formales es que **desempeñan** sus funciones en agencias que pueden diferir mucho entre sí en cuanto a calidad de los servicios ofrecidos y recursos propios. Esta diferenciación puede llegar a traducirse en una mala imagen para todo el gremio si el cliente inmobiliario tuvo su primera experiencia en una agencia que no **ofrece** un buen servicio.

El problema calificado como principal por el corredor es la falta de créditos que existe en nuestro sistema financiero, seguido por la falta de clientes que demanden propiedades. Ver Figura 10 Corredores. El inconveniente calificado por el corredor como más **frecuente** es que el cliente ya conocía la propiedad que le iba a **enseñar**. Ver Figura 11 Corredores.

No todos los corredores se aseguran el pago de la comisión pues, de acuerdo a la encuesta realizada, el 26% no lo hace. El 39% de los corredores acepta regateos al pactar la comisión que **deberá** pagarle el propietario en caso de que se cierre la transacción con su intermediación y el 9 1% acepta regateos al momento de

cobrar, es decir, cuando ya ha logrado cerrar la transacción. El 17% de los corredores encuestados admite que no reporta los clientes al propietario. Esto puede originar problemas pues no hay constancia de que determinado cliente “pertenezca” al corredor.

Un resultado muy interesante de la encuesta al corredor es el que 44% de los corredores comparte **comisión** con otro corredor **1** de cada 5 transacciones que cierra, el 38% comparte comisión 1 de cada 4 transacciones que cierra, el 6% 1 de cada 3 y el 12% 1 de cada 2. Ver Figura 17 Corredores. Estos porcentajes indican que es común la practica de compartir comisión.

El 78% de los corredores encuestados estaría dispuesto a entregar a una base de datos de la asociación de bienes raíces las propiedades que tiene enganchadas con exclusividad, a fin de brindar mejor servicio al cliente y maximizar el numero de transacciones. Este porcentaje es lo suficientemente alto como para **diseñar** una estrategia adecuada que canalice adecuadamente esta predisposición.

3.2 Análisis situacional de la oferta inmobiliaria a nivel de agencias

3.2.1 Parámetros de clasificación de la oferta

Para una mayor eficiencia operativa, un corredor o agencia de bienes raíces debe encontrar la mejor manera de clasificar su cartera de propiedades.

La clasificación de las propiedades se puede hacer de acuerdo a la zona geográfica a la que pertenece la propiedad. En Guayaquil podrían ser: Norte, Centro, Sur, Oeste, Noroeste, Vía a Sarnborondón.

También se **podría** hacer la clasificación por ciudadelas o grupo de ciudadelas: **Urdesa**, Miraflores, Ceibos, etc. A su vez cada zona puede ser subclasificada según el tipo de propiedad: edificio, villa, departamento, suite, etc.

La clasificación por uso podría ser: residencias, oficinas, almacenes, industrias, bodegas. A su vez esta clasificación permite subclasificaciones, así, las residencias pueden ser clasificadas en villas y departamentos y las oficinas pueden a su vez ser clasificadas en consultorios, bufetes, etc. o las residencias pueden a su vez ser clasificadas según el número de dormitorios.

También podríamos clasificar las propiedades como: propiedades agrícolas, terrenos y construcciones. A su vez las construcciones pueden ser clasificadas como edificios, casas, locales comerciales, etc.

La clasificación por precio es poco **práctica**, pero sí resulta útil si se utiliza esta variable para subclasificar alguna de las clasificaciones anteriores.

El **tamaño** se refiere al área de construcción o del terreno y **también** es una variable que permite una subclasificación.

Hay agencias que se dedican exclusivamente a un sector de la ciudad, otras se dedican exclusivamente a un tipo de propiedades. En cualquier caso, no existe una recomendación única para clasificar la oferta. Si la agencia cuenta con un sistema computarizado puede ingresar los datos de sus propiedades de la manera que mejores resultados le **ofrezca**.

3.2.2 Oferta inmobiliaria a nivel de los corredores formales

Las oficinas de bienes raíces que existen en Guayaquil ofertan un sinnúmero de propiedades. Muchas oficinas tienen sistemas computarizados donde se guardan los datos de las propiedades a ser ofertadas. Al consultar el sistema se pueden obtener los datos de aquellas propiedades que se ajustan a lo requerido. Otras agencias tienen archivados los datos de manera manual y los clasifican de acuerdo a zonas **geográficas y/o** de acuerdo al tipo de propiedades. Ya sea que se guarden las características de las propiedades de manera computarizada o no, siempre existe la posibilidad de una demora hasta hallar las propiedades que interesan en un momento dado.

En su gran **mayoría**, los corredores encuestados prefirieron no divulgar la cantidad de propiedades que tiene en cartera ni el porcentaje de eficiencia que se **podría** calcular dividiendo el total de transacciones cerradas para la cantidad de propiedades en cartera. Por este motivo, en nuestra encuesta nos limitamos a solicitarle al corredor que nos **señalara** los porcentajes que corresponden a ventas y a alquileres, tanto de la cartera de propiedades como de las transacciones cerradas. En ambos casos, los porcentajes no **debían** calcularse con relación a valores monetarios.

En el supuesto caso que los corredores nos hubieran facilitado el número de propiedades que tienen en cartera, tampoco podríamos calcular la oferta total a nivel de agencias porque muchas de las propiedades han sido dadas a más de una agencia, y porque, debido a dificultades en actualización de datos, algunas de las propiedades ya han sido vendidas o dejaron de estar a la venta por alguna **razón**. Es importante resaltar que al corredor se lo interrogó respecto a la cartera de las propiedades ofertadas en los dos **últimos años**. La oferta actual sería la formada por aquellas propiedades que aun no se han podido vender ni alquilar.

Al realizar nuestra encuesta al corredor, decidimos dividir la oferta en propiedades para la venta y propiedades para alquiler.

El total de propiedades para la venta se clasificó en 4 zonas: Norte, Centro y Sur, Samborombón, Fuera de la Ciudad; y en 4 usos: Residencia, Oficina, Industria y Agricultura. Agricultura comprende haciendas y camaroneras. De la misma manera se clasificaron por porcentajes las propiedades de alquiler. Los resultados de la encuesta al corredor constan en el anexo.

De la cartera de propiedades que tiene un corredor, la media de los porcentajes para venta es de 65% y para alquiler es de 35%. La mediana para venta es de 80% y para alquiler 20%.

En la Figura 5 Corredores, vemos que el 66% de la cartera de propiedades en venta que tiene el corredor corresponde a residencias, el 23% a oficinas y el resto a industria y **agricultura**; en cambio de las propiedades en renta, el 55% corresponde a residencias, el 38% a oficinas y el resto a industria y agricultura.

La oferta está concentrada en lo que denominamos el norte de la ciudad con un 63% para venta y un **72%** para alquiler, seguido por la zona Samborombón para la venta con 17% y Centro y Sur con 16% para alquiler.

3.3 Análisis situacional de la demanda inmobiliaria a nivel de agencias

33.1 Parámetros de clasificación de la demanda

La demanda inmobiliaria podría ser clasificada siguiendo los mismos **parámetros** que mencionáramos para la oferta. Lo usual es que el corredor le pregunte al cliente qué desea y de acuerdo a sus requerimientos se le buscan las mejores

alternativas. Algunos corredores utilizan fichas que completan con la información facilitada por el cliente. Hay cierta información **básica** que la solicita todo corredor. Los corredores con mayor experiencia son mas prolijos a la hora de indagar sobre las necesidades del cliente.

3.3.2 Demanda inmobiliaria a nivel de los corredores formales

El cliente que requiere propiedades **quizás** sea el bien maspreciado para el corredor. Las agencias deben buscar constantemente mas clientes para ello cuentan con algunos recursos como anuncios por la prensa, promociones, etc. Al realizar nuestro cuestionario para el corredor decidimos no preguntarle cuántos clientes tenía porque puede ser que algunos clientes consten en los listados de dos o mas agencias. **Además** la cartera de clientes no siempre es actualizada eficientemente. Por estas razones no se puede precisar con exactitud el numero de los clientes actuales que tienen las agencias. Para clasificar las propiedades que fueron adquiridas o alquiladas, aplicamos el mismo criterio explicado anteriormente cuando nos referimos a la oferta inmobiliaria. Ver, en el anexo, Figuras 7, 8 y 9 Corredores.

La media de los porcentajes que corresponden a transacciones cerradas para la venta es 59% y para alquiler 41%. La mediana para la venta es de **70%** y para alquiler 30%.

El 78% de las ventas cerradas por el corredor corresponde a residencias, el 16% a oficinas y el resto a industria y agricultura. El 58% de los alquiler cerrados por el corredor corresponde a residencias, el 36% a oficinas y el resto a industria y agricultura.

El 70% de las ventas cerradas por el corredor corresponde a propiedades ubicadas en la zona norte, el 16% en la zona Samborombón y el resto al centro, sur y fuera de la ciudad. El 71% de los alquileres cerrados por el corredor corresponde a la zona norte, el 11% al centro y sur y el resto a Samborombón y fuera de la ciudad.

Es importante distinguir que las transacciones **cerradas** no son la demanda actual, fue demanda en algún momento. La demanda actual **está** formada por los que, estando interesados, aun no cierran. Esta información no la pudimos **cuantificar** porque los corredores se resisten a determinarla, además podría ser que un mismo interesado hubiera requerido los servicios de más de un corredor, lo que distorsionaría la cuantificación de la demanda. No obstante, sí podemos establecer que el 35% de los encuestados **señaló** a la falta de clientes como su principal problema, para el 12% es el segundo principal problema y para el resto igual constituye un problema

Como ya lo **mencionáramos**, no podemos calcular el porcentaje de eficiencia del corredor a partir de la encuesta que realizamos a los corredores. Por ejemplo, si el 80% de la cartera de un corredor corresponde a propiedades que **están** en venta y el 70% de las transacciones que cierra corresponde a ventas, podría ser que de 100 propiedades que tiene en cartera, logre vender 14 y alquilar 6 pero esas 20 **transacciones** cerradas solo corresponden al 20% de su cartera, las 14 ventas son el 70% del total de transacciones que cerró pero apenas el 17.5% de las 80 propiedades que tenía en venta; y los 6 alquileres que cerró corresponden al 30% tanto del total de transacciones cerradas como del total de propiedades que tenía en alquiler. Si **cerró** 10 transacciones (7 ventas y 3 alquileres), el porcentaje de eficiencia con **relación** a la cartera sería de 8.75% en ventas y de 15% en alquileres.

Si consideramos que en muchas ocasiones los corredores comparten la comisión, los resultados estadísticos también se **distorsionarían** en cuanto al cálculo de porcentajes de eficiencia, pues **podría** ser que la propiedad que fue objeto de la negociación no conste en la cartera de propiedades de uno de los corredores o, en su defecto, que sea el cliente el que no conste como tal en su cartera de clientes.

3.4 Análisis de los resultados de la encuesta a propietarios

Vale recordar que por propietario debe entenderse a aquella persona que oferta u oferto un bien raíz, haya o no usado corredor. Tanto el cuestionario de la encuesta para los propietarios como los cuadros con los resultados de la misma constan en el anexo. De dichos resultados resaltamos los siguientes:

Las edades de los propietarios encuestados las distribuimos en rangos: El 51% de los encuestados son mayores de 46 años, el 16% tienen entre 36 y 40 **años**, el 11% tienen entre 41 y 45 **años**, el 9% entre 31 y 35 **años**, el 8% son menores de 30 **años** y el porcentaje restante no quiso **señalar** su edad.

La gran mayoría de los encuestados son casados, el 85%. Sin embargo, estos resultados son relativos ya que la edad y el estado civil son variables que dependen del tiempo.

De los propietarios encuestados, el 52% entregó su propiedad a algún corredor y de **éstos**, el 35% la entregó en exclusividad. De los que entregaron su propiedad en exclusividad, el 28% lo hizo por un período determinado.

La mayoría de los propietarios que no recurrió a corredor, el **76%**, no lo hizo porque considera que no tuvo necesidad. Tan sólo el 10% no recurrió a corredor para evitar el pago de comisión. De los que no recurrieron a corredor, el 34% busco a

Interesados publicando anuncios, el 25% a través de amistades, el 22% por contacto **directo con** el cliente, el 16% **colocó** letreros en la propiedad y el restante 3% se **sirvió** de anuncios publicados por el cliente.

Una de las formalidades que debe seguir el corredor es hacer firmar al propietario el compromiso de pago, sin embargo solo las dos terceras partes de los propietarios **encuestados señalan** que el corredor les pidió la **firma**. De éstos, el 65% firmó dicho compromiso. En este punto vale anotar que, según la encuesta al corredor, el 74% toma las medidas que aseguran el pago de comisión. Como era de esperarse este porcentaje de 74 es mayor al 66%.

De los que entregaron su propiedad a corredor, el 79% estuvo de **acuerdo con pagar** la comisión solicitada por el corredor.

El 19% de los propietarios que recurrieron a corredor **señala** que hubo descoordinación en las citas para mostrar la propiedad y de este porcentaje, el 50% atribuye este problema a fallas del corredor.

El 71% de los propietarios que entregaron su propiedad a corredor logró vender o alquilar su propiedad con la intermediación del corredor. Este porcentaje refleja una alta eficiencia. En contraparte, de los propietarios que no usaron corredor el porcentaje que logro cerrar la transacción es del 59%.

El 97% de los propietarios que lograron cerrar una transacción **a** través de corredor **afirma** que pago la **comisión pactada**, sin embargo este alto porcentaje era de esperarse ya que **difícilmente** las personas admiten que no han pagado lo acordado. **Aquí** vale la pena comparar los resultados de la encuesta hecha al corredor, en la que vemos que el 91% de los corredores afirma que le pagan lo pactado.

El 75% de los propietarios que recurrieron a corredor **señala** que el corredor no le reporto las visitas a la propiedad pero en la encuesta al corredor este porcentaje es de apenas 17%. Comparando las dos encuestas hay una inconsistencia en este punto.

Según el código de ética de los corredores esta prohibido el cruce, por tanto la **comisión** debe ser para quien enganchó al cliente interesado en una propiedad; sin embargo el criterio de los propietarios encuestados es otro, pues el 85% opina que la comisión debe ser para el corredor que cierra la negociación.

La información **obtenida** acerca de las características de las propiedades ofertadas por los propietarios encuestados nos sirve de manera referencia1 debido a que la oferta registrada no corresponde necesariamente a un mismo periodo, por ejemplo en la **distribución** de la oferta por zonas los barrios mas ofertados son **Urdesa** y Ceibos **pero** podría ser que la oferta actual se concentre en otro sector. La oferta general en **Samborondón** es del **9%**, porcentaje que se eleva a 15% cuando se considera solo la oferta que uso corredor. Se podría deducir que los propietarios de propiedades ubicadas en Samborondbn prefieren recurrir a corredor, pero esta **deducción** seria aventurada porque el incremento porcentual podría deberse a otras razones como que los encuestados que usaron corredor ofertaron sus propiedades en diferente **época** que los que no lo usaron. **Así** también, de las viviendas ofertadas, el 46% tiene tres dormitorios y el 36% tiene cuatro; sin embargo, dado que las ciudadelas recientemente desarrolladas cuentan, en su mayoría, con viviendas de cuatro dormitorios, podría ser que los porcentajes mencionados cambien significativamente. Es por esta y otras razones que para definir las características de la oferta inmobiliaria nos basamos en los resultados de la encuesta al corredor, pues la información que nos facilitaron corresponde a los dos últimos apios.

Acerca de como califica el propietario el servicio que le brindó el corredor, el 35% opina que fue muy bueno, el 29% lo califica como bueno, el 20% lo califica como excelente, el 11% como regular y el 5% lo califica como malo. Como es de

esperarse, estos porcentajes cambian cuando tabulamos por separado la calificación que otorgan los propietarios que sí lograron cerrar la transacción y la de los que no lo lograron. **Véase** figura 38 Propietarios en el anexo.

De los propietarios encuestados que usaron corredor y que lograron cerrar la **transacción**, el 83% afirma que el corredor hizo el seguimiento de toda la transacción hasta su perfeccionamiento.

Respecto a problemas que tuvo el propietario posterior a la **transacción**, la frecuencia es baja, los porcentajes van de 0 a 7% conforme la Figura 40 Propietarios del anexo.

El 5% de los que cerraron la **transacción** sin corredor sintió **insatisfacción** por precio y ninguno de los propietarios que cerró la **transacción** con corredor experimentó dicha **insatisfacción**. Pero pensamos que los porcentajes que **constan** en la figura mencionada **podrían** no reflejar si de hecho ocurrieron o no los problemas **señalados**, **debido los componentes psicológicos que entran en juego. Quizás la persona que no usó** corredor no quiera admitir que el contrato que **firmó** para cerrar la transacción **adolecía** de fallas o **talvez** no le da importancia al contrato. Si hay un corredor de por **medio**, las expectativas cambian respecto a los problemas que puedan suscitarse **luego** de la transacción. Ignorando estas conjeturas y dado que los porcentajes son **pequeños**, podemos decir que no se presentaron mayores problemas luego de la **transacción**.

Actualmente, debido entre otras razones, a la inestabilidad de precios **quizás** las **percepciones** relativas al precio y la disonancia cognoscitiva varíen. No siempre los **problemas** que puedan surgir luego de la transacción se deben al mal manejo de la **misma**, ya sea por parte del corredor o del propietario, pues un contrato impecable **puede** ser incumplido y quien incumple un contrato no necesariamente es **sinvergüenza**, puede ser que simplemente tuvo problemas de liquidez.

Con relación a lo que esperan los propietarios de un corredor, la mayoría le otorga mayor importancia a la seriedad que debe ofrecer un corredor, seguido por la expectativa de que el corredor le consiga precios ventajosos por su propiedad, luego el propietario espera que el corredor le encuentre lo que necesita y finalmente que le brinde **asesoría**. Ver Figuras 41 y 42 Propietarios, en el anexo. Es interesante este resultado que refleja el anhelo de encontrar seriedad por encima de lo económico.

3.5 Análisis de los resultados de la encuesta a clientes

Vale recordar que por cliente debe entenderse a aquella persona que demanda o demandó un bien raíz, haya o no usado corredor. Tanto el cuestionario de la encuesta para los clientes como los cuadros con los resultados de la misma constan en el anexo. De dichos resultados resaltamos los siguientes:

Las edades de los clientes encuestados las distribuimos en rangos: El 4 1% de los encuestados son mayores de 46 **años**, el 16% tienen entre 36 y 40 **años**, el 16% tienen entre 41 y 45 **años**, el 15% son menores de 30 **años** y el 12% tienen entre 31 y 35 **años**.

El 84% de los clientes encuestados son casados. Sin embargo, al igual que cuando analizamos los resultados de la encuesta **al** propietario, creemos que estos resultados son relativos ya que la edad y el estado civil son variables que dependen del tiempo y no estamos determinando la edad ni el estado civil que tenía el cliente cuando demandó una propiedad.

El 79% de los encuestados no usó corredor para buscar la propiedad que demandaba. Este alto porcentaje corrobora los resultados de la encuesta al corredor donde el 35% **señala** la falta de clientes como el principal problema del corredor. De este **79%**, el 83% de los clientes **señala** que no **usó** corredor porque no tuvo necesidad. Tan **sólo** el

4% rehusó buscar corredor para evitarse el pago de comisión. Ver, en el anexo, Figura 6 Clientes.

De los que no usaron corredor, el 38% supo de la propiedad por contacto directo con el propietario. De los que sí usaron corredor, el 56% supo de éste por referencias y el 30% por la prensa. De los que usaron corredor, para el 77% las propiedades que le fueron mostradas sí se ajustaban al precio, para el 88% **sí** estaban en el sector requerido y para el 74% sí tenían las características solicitadas. Estos resultados nos dan una clara idea de cómo el corredor maneja al cliente pero desde la perspectiva de éste último, pero también pueden ser indicadores de que la oferta inmobiliaria no se ajusta a la demanda en los términos **señalados**, esto es, precio, sector y **características**.

El 12% de los clientes que usaron corredor **señala** que el corredor les pidió firmar constancia de la visita a la propiedad. Este bajo porcentaje puede explicar un poco por qué le resulta difícil al corredor reclamar al propietario una comisión que se niega a pagar.

De los que usaron más de un corredor, el 52% **señala** que una misma propiedad le fue **enseñada** por dos o más corredores. Este resultado corrobora una de las falencias del sistema de corretaje. De este **52%**, el 21% no advirtió al corredor que ya sabía de la propiedad a través de otra persona. Esta **omisión** puede dar cabida a problemas posteriores.

El 78% de los clientes que recurrieron a corredor cerraron la transacción, es decir, compraron o tomaron en arriendo una de las propiedades mostradas por el corredor. **De** este porcentaje, para el 67% la propiedad se ajustaba al precio requerido, para el 76% estaba en el sector solicitado y para el 72% **la** propiedad **tenía** las características solicitadas.

El 59% de los clientes que cerraron transacción con intermediación de corredor desconoce si el propietario pagó o no la comisión y el 33% desconoce si dos o más corredores reclamaron comisión por el cierre de una misma transacción. Estos porcentajes revelan una falta de **comunicación** entre corredor y cliente luego de cerrada la transacción.

Según **el** cliente, **sólo** el 10% de los propietarios lo contactó directamente para pasarse por alto al corredor. El 64% de los que no usaron corredor lograron cerrar la **transacción**.

La **información obtenida** acerca de las características de las propiedades demandadas por los clientes encuestados nos sirve de manera referencial debido a que la demanda registrada no corresponde necesariamente a un mismo período, por ejemplo en la distribución de la demanda por zonas los barrios más demandados son Ceibos y **Urdesa** pero podría ser que la demanda actual esté concentrada en otro sector.

La demanda general en la Alborada es del **8%**, porcentaje que cae al 4% cuando se considera sólo la demanda que usó corredor. Se podría deducir que los interesados en propiedades ubicadas en la Alborada prefieren no recurrir a corredor, pero esta deducción no sería concluyente porque el decremento porcentual podría deberse a otras razones.

De los que demandan viviendas, el 24% demanda de dos dormitorios y de los que cierran transacción el 13% compró o alquiló viviendas de 2 dormitorios. Podría deducirse que hay una demanda insatisfecha para viviendas de dos dormitorios pero también podría ser que el demandante cambió de parecer a la hora de comprar o alquilar y prefirió una vivienda de tres dormitorios porque **quizás** la diferencia de precios no era significativa. De los que usaron corredor y cerraron la **transacción**, el 7% compró o alquiló viviendas de dos dormitorios. Podría deducirse que es más fácil cerrar transacciones de viviendas de dos dormitorios sin el concurso del corredor

debido a que la demanda supera a la oferta, como también podría ser porque, dado que una vivienda de dos dormitorios es más barata, el propietario no la entrega al corredor para evitar el pago de una comisión que le mermaría su ingreso. Por esta y otras razones, para definir las características de la demanda inmobiliaria nos basamos, al igual que para la oferta, en los resultados de la encuesta al corredor.

Acerca de **cómo califica** el cliente el servicio que le brindó el corredor, el 34% opina que fue bueno, el 28% lo califica como muy bueno, el 22% como regular y el 16% lo **califica** como excelente. Obviamente la calificación que otorgan los que lograron cerrar transacción con la **intermediación** del corredor lo califican mejor.

El 80% de los clientes asegura que el corredor hizo seguimiento de la transacción hasta su perfeccionamiento. Apenas el 5% de los que cerraron **transacción** manifiesta que tuvo algún problema posterior a la **transacción**. De los que cerraron transacción usando corredor, el 12% afirma haber tenido problemas posterior al cierre y de los que cerraron sin corredor sólo el 3%.

Con relación **a** lo que esperan los clientes de un corredor, la **mayoría** le otorga mayor importancia a la seriedad que debe ofrecer un corredor, seguido por la expectativa de que el corredor le consiga una propiedad con precio ventajoso, luego el propietario espera que el corredor le brinde **asesoría** y finalmente que el corredor le encuentre lo que necesita. Ya sea para los que usaron corredor como para los que no lo usaron la expectativa de encontrar seriedad es lo que prima. Ver Figuras 49 y 50 Clientes en el anexo.

Las tablas y **gráficos** que indican los cruces que relacionan el estado civil del cliente vs. tipo de propiedad demandada o vs. zona demandada, **véase** Figuras 51 a 58 Clientes en el anexo, es información **referencial**, pues el estado civil de la persona puede variar en el tiempo.

3.6 Demanda potencial

Al hablar de la demanda potencial para el corredor de bienes raíces debemos considerar tanto la oferta como la demanda inmobiliaria debido a que estos elementos son indispensables para que el corredor pueda ofrecer sus servicios y ganar sus honorarios.

La demanda potencial que viene dada por las propiedades, comprende:

- Las propiedades que **están** en cartera de los corredores.
De acuerdo a la encuesta realizada a los corredores, estas propiedades **están** localizadas mayoritariamente en la que denominamos para fines prácticos zona norte y que comprende **Urdesa**, Los Ceibos, Colinas de los Ceibos, Olivos, Kennedy, Kennedy Norte, La Alborada, Garzota, etc. Los porcentajes de la distribución por zonas ya los mencionamos y constan en el anexo, Figura 6 Corredores.
- Las propiedades que, estando disponibles para venta o renta, no han sido entregadas a **ningún** corredor, pero que el corredor puede “enganchar”.
- Propiedades que pueden ser promovidas a fin de ofertarlas en el mercado inmobiliario.
- Propiedades que pueden ser construidas para ofertarlas en el mercado inmobiliario.

Para todos los casos, las propiedades deben reunir las características que satisfagan al mercado objetivo.

La demanda potencial que viene dada por los clientes inmobiliarios, comprende:

- Todos aquellos que requieran propiedades, hayan o no acudido a corredores profesionales.

- Personas a las que se las puede motivar a que requieran propiedades.

Para todos los casos, los clientes deben reunir las características socioeconómicas compatibles a la oferta inmobiliaria.

Una de las actividades que debe cumplir el corredor de bienes raíces es promover tanto la oferta como la demanda inmobiliaria. Para ello puede valerse de muchos **recursos** que van desde publicar un anuncio por la prensa hasta realizar gestiones **más** complejas. La información que tiene el corredor respecto al tipo de propiedades que el consumidor demanda debe ser transmitida a los constructores y al sistema financiero a fin de que se genere la oferta que satisfaga la demanda insatisfecha.

3.7 Análisis de la competencia del sistema formal de corretaje

Como ya lo **señaláramos**, el sistema formal de corretaje compite con todo un sistema informal. Son muchas las maneras de comprar, vender o alquilar una propiedad sin ninguna intermediación; como cuando el propietario y el interesado entran en contacto directo gracias a un cartel o anuncio de prensa publicado donde se anuncia la venta o alquiler de la propiedad, o cuando uno de los dos propone al otro la transacción y ésta se lleva a cabo hasta feliz término.

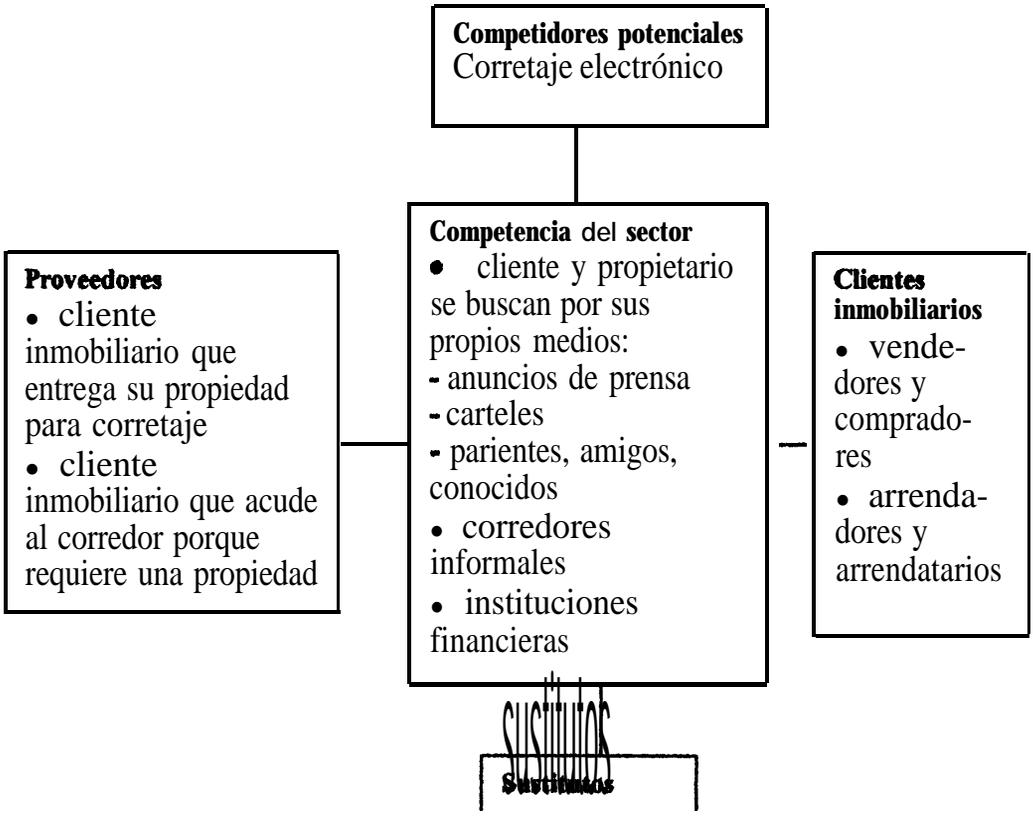
En ocasiones existe una especie de intermediación pero gratuita, es decir sin pago de comisión y ocurre cuando propietario y comprador o arrendatario se ponen en contacto gracias a la **intervención** de un tercero que informó al uno y/o al otro de la intención de llevar a cabo la transacción. A su vez esta tercera persona pudo haber obtenido la información de cualquier medio, a saber, un cartel, un anuncio, una conversación, etc.

También existen personas naturales o jurídicas que fungen de corredores profesionales sin serlo y ejercen la actividad de corretaje sin cumplir las disposiciones legales y reglamentarias que la ley **señala**. Normalmente cobran una comisión inferior a la que cobra el corredor profesional. Entre este grupo tenemos a la fuerza de venta de los constructores, a ciertos bancos, a cualquier persona que con un teléfono y un escritorio realiza desde su casa u oficina actividades de corretaje. A los comisionistas casuales que aprovechan una circunstancia especial u oportunidad que se les presenta para cobrar una comisión muchas veces sólo por poner en contacto al propietario con el interesado.

Generalmente las personas que ejercen el corretaje informal no **acompañan** al cliente hasta el **término** de la transacción, ni hacen las gestiones ni trámites que la faciliten. Cuando se trata de un arriendo, generalmente los corredores informales no redactan el contrato, ni se encargan de encauzar su inscripción, sino que delegan esta tarea al abogado de alguna de las partes. No asesoran como es debido al cliente inmobiliario, tanto al propietario como al interesado, ni **ofrecen** otros servicios como realizar avalúos, etc.

3.7.1 Análisis de Porter

ANÁLISIS DE PORTER



3.7.1.1 Competidores potenciales

El corretaje **electrónico** puede sonar como una verdadera amenaza si se desconocen los procesos operativos que habría que superar para hacerlo operativo. El Internet puede ser una herramienta para comunicar la oferta o demanda de un bien raíz, como también lo es la prensa o un cartel exhibido en la ventana de una propiedad. No se compran bienes raíces sólo por catálogo. Tarde o temprano el demandante tendrá que conocer la propiedad y alguien deberá **mostrársela**. Si un sitio en Internet ofertara propiedades para que el mismo propietario las muestre, no se trataría de un corretaje electrónico. Simplemente el propietario se estaría valiendo del Internet para comunicar su oferta. Si el propietario de la **página** (Web Master) llevara a los interesados a conocer las propiedades, sería un corredor que se anuncia a través del Internet. Este eventual corredor tendría que tener a muchos agentes trabajando para él y aun así podría no abastecerse si los demandantes son muchos. El servicio no **tendría** muchas posibilidades de ser bueno. Además existiría más riesgo de que el interesado acuda directamente donde el propietario al obtener datos más específicos sobre la propiedad. Por otro lado, quizás muchos propietarios se resistan a la idea de que cualquier persona conozca que **está** ofertando sus propiedades. El propietario podría sentir temor de ser víctima de la delincuencia, podría querer ocultar que su propiedad tiene mucho tiempo sin venderse, etc.

En algunos países como Argentina existen sitios como la página <http://www.alquilarocomprar.com.ar/index.html> que ofrece un listado de agencias de bienes raíces. Al ingresar en la página de alguna de estas agencias se obtiene información de las características principales de la propiedad en oferta pero sin fotos, el interesado tiene que contactar con la agencia si desea mayores informes. No se puede copiar el listado de propiedades que aparece en pantalla pues la página **está** protegida para impedir esta acción.

En Ecuador, la página www.clasificadosecuador.com no ha dado ningún resultado positivo, **según** el mismo Luis Manrique, corredor profesional responsable de la página. Entrando a dicha página pudimos constatar que ofrecen demasiados detalles de las propiedades que ofertan, por ejemplo de un departamento en alquiler en la Av. Francisco Orellana, decía que tenía “acceso a las áreas comunales del Hilton **Colón**”. Esta información permitirá a cualquiera caer en cuenta que se trata de **algún** departamento situado en alguna de las dos Torres de Departamentos que **están** ubicadas junto al mencionado hotel y tanto el interesado como cualquier corredor **podrían** acudir directamente al propietario.

3.7.1.2 Proveedores y Clientes Inmobiliarios

En este análisis de Porter, denominamos proveedores a aquellos que entregan sus propiedades al corredor y a aquellos que acuden al corredor demandando propiedades; y denominamos clientes inmobiliarios a los que, habiendo recurrido al corredor, logran cerrar **la** transacción esperada, sea de compra-venta o de alquiler. Por lo tanto, los aquí denominados clientes inmobiliarios son un subconjunto de los proveedores. Lo ideal sería que la diferencia entre los dos conjuntos sea un conjunto vacío. Como ya lo **mencionáramos**, la persona que recurre a un corredor pertenece a un nivel socioeconómico medio o alto y las motivaciones que la llevan a utilizar los servicios de un corredor pueden ser muy variadas. **Lo** que debemos determinar en este **análisis** de Porter es el nivel de poder de negociación que existe entre los corredores y estas personas durante todo el proceso.

En el tiempo, podemos definir las siguientes etapas:

- Antes de que recurran al corredor

- Cuando recurren al corredor
- Cuando el corredor hace el corretaje de la propiedad o busca la propiedad demandada
- Cuando se cierra la **transacción**
- Luego de cerrar la transacción

En la primera etapa, el papel del corredor es el de conquistar a los aquí denominados proveedores y es en la que no solo compite con las otras alternativas de intermediación sino donde puede promover propiedades y realizar gestiones tendientes a generar **y/o** facilitar la oferta y la demanda inmobiliaria. La evaluación del **desempeño** del corredor en esta etapa es única para ca& corredor; sin embargo, de manera general, podemos decir que actualmente el corredor profesional no **está** haciendo todo lo que **debería** hacer. Si bien es cierto que existen aspectos que el corredor no puede controlar, como lo son el grado de liquidez del demandante, las características de la oferta inmobiliaria, o las limitaciones de los créditos, el corredor profesional sí **podría** llegar a alcanzar cierta representatividad que se traduzca en un reconocimiento de sus opiniones que influirían en la toma de decisiones de terceros.

En la etapa en que las personas recurren al corredor, el poder de negociación se inclina para uno u otro lado dependiendo de las circunstancias, características, necesidades y motivaciones de las partes. De manera general, el corredor debe reunir toda la información de los aquí llamados proveedores y formalizar las condiciones en que se **realizará** el corretaje. Esta etapa exige mucho profesionalismo y organización. La gran mayoría de los corredores cumple bastante bien sus funciones.

En la etapa en la que el corredor realiza propiamente el corretaje de la propiedad o busca la propiedad demandada, el poder de negociación no se

inclina para el corredor pues éste no puede exigir que alguien se interese por una propiedad determinada ni que se altere el precio o las condiciones de pago, pero sí puede influir en la toma de decisiones haciendo las observaciones que fueren pertinentes o presentando soluciones alternativas a fin de superar los **obstáculos** que impiden el cierre de una transacción. Evaluar si los corredores formales cumplen o no con sus funciones en esta etapa es muy complejo. Un mismo corredor puede **desempeñarse** de diferentes maneras. Sin embargo en la investigación que realizamos, y que exponemos mas adelante, observaremos que la mayoría de las personas que acudieron a corredor califican su servicio como muy bueno.

Cuando ya se cierra la transacción, el corredor debe de manera imparcial velar por los intereses de las partes contratantes, no solo de quien le pagara la comisión. Para ello, además de estar debidamente capacitado, debe tener la moral bien puesta para actuar correctamente. Respecto a la **evaluación** del corredor profesional en esta etapa valen los mismos comentarios hechos para la etapa anterior.

Desde la perspectiva competitiva, luego de cerrada la **transacción**, el corredor **está**, por obvias razones, en una situación ventajosa sobre los demás medios por los que se encuentran la oferta y la demanda inmobiliaria para ofrecer el servicio post-servicio.

3.7.1.3 Competencia

Cuando el cliente y el propietario se buscan por sus propios medios, ya sea a través de anuncios, carteles o recurriendo a parientes, amigos y conocidos, no hay propiamente un servicio de corretaje que alguien **esté** ofreciendo; lo que existe es la utilización de medios que permiten un contacto. Visto así, estas

modalidades no constituirían una competencia para el corredor formal; pero si consideramos que, debido a estos medios, el universo de los aquí llamados proveedores se reduce, entonces sí constituye una competencia y es por esta **razón** que consta como tal.

Sobre los corredores informales, esto es, aquellos que ejercen el corretaje sin estar debidamente acreditados, generalmente no tienen el mismo nivel de capacitación que un corredor profesional y por consiguiente el servicio que ofrezcan no estará a la par que el que puedan ofrecer los profesionales. Es **común** que los corredores **informales** se dediquen a un nicho del mercado y cobren comisiones menores. Un corredor informal no **ofrece** toda la gama de servicios que puede ofrecer un corredor profesional. Algunas empresas constructoras montan su oficina de ventas y sus agentes **sólo** se dedican a vender las propiedades construidas por la empresa. En estos casos, las actividades concernientes al corretaje como enganchar la propiedad, hacer el contrato de compromiso de pago de comisión, coordinar con el propietario las citas, etc. no se llevan a cabo por obvias razones. El agente puede no ser objetivo pues se debe al propietario, trabaja para él. Los contratos de compraventa que se realicen pueden beneficiar a la empresa constructora. **La** Corporación Alborada, por ejemplo, tiene agentes inmobiliarios que sólo venden las propiedades que ella construye.

Por otro lado, el propietario o el demandante que acude donde estos corredores informales no tiene porqué conocer si está o no frente a un corredor acreditado como profesional y la percepción que tenga del servicio recibido de ellos, sea buena o mala, afectara la imagen del corredor profesional. Ha faltado comunicación para que el propietario y el demandante conozcan la diferencia entre los corredores profesionales y los informales y entre los servicios que ofrecen, así como las implicaciones, ventajas, riesgos, etc. que trae consigo el recurrir a unos o a otros.

Sobre las instituciones financieras que tienen departamentos o **compañías** dedicados a la venta de bienes raíces podemos decir que tampoco cumplen todas las actividades que **atañen** al corredor profesional y se pueden presentar los mismos inconvenientes que **señalamos** pueden ocurrir con los corredores informales.

La principal institución financiera que se dedica a bienes raíces es el Banco de Guayaquil con Multibienes BG, que promueve la venta de propiedades en Ceibos Norte y Río Guayas Club, Cuando, en la investigación preliminar que realizamos, entrevistarnos a personas con experiencia en el mercado inmobiliario, uno de ellos, el Ing. Bolívar Pastor, nos manifestó que a su criterio la incursión de los bancos en bienes raíces y la creación de los **WC** (Unidad de Valor Constante) mataron el negocio inmobiliario. Nosotros pensamos que fue un duro golpe pero no mortal.

3.7.1.4 Sustitutos

Creemos que no existen sustitutos para el servicio de intermediación que ofrece un corredor profesional de bienes raíces.

3.8 Análisis FODA del sistema formal de corretaje de bienes raíces

Para realizar el siguiente análisis **FODA** nos hemos basado en la **información** secundaria y primaria recabada en nuestro estudio de mercado.

3.8.1 Fortalezas

El sistema formal de **corretaje** de Bienes Raíces tiene algunas fortalezas. Es un sistema establecido que cuenta con una base de clientes inmobiliarios. Esto **implica** que posee el producto y el consumidor, la oferta y la demanda. Los mejores corredores de la ciudad, con experiencia y profesionalismo, forman parte del sistema.

El corredor formal tiene el reconocimiento y respaldo de la ley en cuanto al libre ejercicio de su profesión. Los valores que corresponden a honorarios profesionales **están** aceptados y estipulados por la ley. Los corredores formales, cuentan con una asociación. Esta asociación trae consigo las ventajas implícitas que una asociación ofrece: aglutina al sector, permite la **realización** de actividades tendientes a alcanzar los objetivos comunes de los asociados y ofrece un respaldo a sus asociados. Este respaldo comprende no solo la asesoría que el corredor pueda necesitar sino que, ante cualquier conflicto de intereses, el corredor puede acudir a la asociación a denunciar el proceder de **algún** colega.

Los corredores formales cuentan con un **código** de ética profesional.

Si se presentara algún conflicto con el propietario que se negara a cumplir **algún** contrato realizado, el corredor formal puede solicitar la intermediación de la Cámara de Comercio, pues existe la ley de mediación de arbitraje que la aplica esta **institución**. La autorización dada por el propietario se vuelve un título ejecutivo.

No todos los servicios y garantías que ofrece un corredor profesional pueden ser ofrecidos por los corredores informales ni por otros medios que existen para que se encuentren la oferta y la demanda inmobiliaria, como pueden ser carteles exhibidos en la propiedad, anuncios en la prensa, etc. Los corredores profesionales tienen mayores posibilidades de poder ofrecerle al cliente que las

transacciones que se realicen con su intermediación estarán mejor encaminadas en cuanto a celeridad en los trámites, contratos correctamente elaborados, asesoría permanente, etc. Un corredor que ejerce su profesión debidamente **hará** el seguimiento de toda la **transacción** hasta su perfeccionamiento. Este seguimiento incluye verificar si la propiedad que se corre tiene **algún** problema legal, si el sector se inunda en alguna **época** del **año**, si hay mala vecindad, si el cliente es sujeto de **crédito**, etc.

Uno de los pasos más difíciles en el proceso de compra es el cierre. Es común que por un mal manejo se eche a perder una **negociación**. Cuando el propietario está muy ansioso por vender puede transmitir su ansiedad y cometer graves equivocaciones que se pueden traducir en no cerrar el negocio o cerrarlo en condiciones menos favorables. Por otro lado el demandante no siempre sabe lo que quiere o no visualiza las alternativas con las que puede contar. Muchas veces tiene prejuicios o paradigmas respecto a determinados aspectos como pueden ser el sector geográfico, el tipo de propiedad (villa vs. departamento), etc. El corredor profesional experimentado puede manejar bien estas situaciones logrando que se rompan ciertos esquemas o proponer soluciones. A veces **sólo** tumbando o levantando una pared se puede resolver un problema. El buen manejo entonces se aplica tanto hacia el ofertante como hacia el demandante, quienes no siempre son buenos negociadores. En el caso que el ofertante o el demandante resulte excelente negociador, el buen corredor toma parte activa en la negociación a fin de que no haya vencedores ni vencidos sino satisfacción mutua.

Otra de las fortalezas que posee un corredor son los contactos y relaciones que posee para conseguir clientes de empresas importantes del medio. El corredor sabe qué **compañías** son buenas pagadoras, qué clientes son buenos, etc. Si no conoce con antelación al cliente, de todas maneras puede realizar una investigación y hacer un seguimiento. Por tanto tiene mejores posibilidades de

poder ofrecer al propietario el tipo de cliente que busca. Así también tiene mejores posibilidades de poder ofrecer al cliente el tipo de propiedad que éste busca en **términos** de **tamaño**, sector, etc. y satisfacer cualquier necesidad especial que el cliente tenga. El corredor muchas veces juega el papel de **psicólogo** y capta las necesidades reales que motivan una compra, los gustos, etc. También establece qué es lo que definitivamente no le agrada al cliente para no hacerlo perder el tiempo.

El corredor profesional puede ofrecer la posibilidad de conseguir precios ventajosos pues cuenta con mucha información tanto de las propiedades como de sus clientes que tiene en cartera. Si alguien está desesperado por vender, el corredor tiene **más** opciones de poder ofrecerle al comprador una propiedad a muy buen precio y el comprador quedara muy satisfecho, pero deben manejarse estas situaciones con mucha ética y hallar un término justo, solo así la satisfacción sera para todos.

En la encuesta al cliente que recurrió a corredor, el 78% afirma que las propiedades mostradas se ajustaban al precio, el 88% seflala que las propiedades sí estaban en el sector solicitado y el 74% indica que las propiedades mostradas por el corredor sí tenían las características requeridas. Respecto a si el corredor hizo o no el seguimiento de toda la negociación, el 83% de los propietarios y el 80% de los clientes afirman que el corredor sí lo hizo. Todos estos porcentajes son bastantes satisfactorios.

El nivel de eficiencia del sistema es otra de sus fortalezas pues el 71% de los propietarios que entregaron su propiedad al corredor logro venderla o alquilarla. De los que no entregaron su propiedad a ningún corredor, el 59% logró su cometido. Por el lado de los clientes, el 78% de los clientes que recurrieron a corredor **compraron** o tomaron en arriendo alguna de las propiedades mostradas

por el corredor; de los que no recurrieron, el 64% logró cerrar su negociación. Las diferencias son **significativas**.

Todos los servicios que el corredor le ofrece al cliente que requiere una propiedad son una fortaleza porque su precio es cero. El cliente tiene la oportunidad de conocer las propiedades, recibir asesoría, etc. de manera gratuita. Son muy raras las ocasiones en que el corredor le cobre al cliente algún valor por transportación o publicación de anuncios por la prensa.

El contacto personal también ocurre entre corredor y propietario. El corredor conoce las necesidades y problemas del propietario. La asesoría que éste recibe es gratuita pues sólo cuando se cierra la negociación el propietario está obligado **a** pagar la comisión.

Los corredores formales cuentan con la ventaja de poder solicitarse entre ellos el cliente o la propiedad que necesitan en miras de poder cerrar una transacción. De cerrarse, obviamente los honorarios **serán** compartidos, pero lo importante es que gracias a la **utilización** de este recurso se logra el cierre de la negociación que interesa a todas las partes.

Los resultados de las encuestas reflejan que, en términos generales, el consumidor está satisfecho con los servicios recibidos. Y esto constituye una fortaleza. Un consumidor satisfecho es la mejor publicidad para un producto o servicio. En el anexo, en la Figura 8 Clientes, vemos que el 56% de los clientes que recurrieron a corredor lo hizo por referencias de terceros. El 85% de los clientes que lograron cerrar transacciones con intermediación de corredor califican sus servicios entre excelente y bueno, igual calificación la otorga el 78% de los que no lo lograron. Los porcentajes respectivos de los propietarios son 84% y 93%. Ver Figuras 45 y 46 Clientes y Figura 38 Propietarios.

3.8.2 Oportunidades

Actualmente las comunicaciones electrónicas **ofrecen** todo un mundo de oportunidades. En lo concerniente al sistema de corretaje, debe aprovecharse al máximo la tecnología y valerse de ella para que los procesos inherentes a las actividades de correduría de cada agencia sean mas eficientes, lo que se traducirá en mayores beneficios económicos pues se incrementaran los clientes inmobiliarios (propietarios e interesados) y, por ende, las posibilidades de cerrar transacciones.

Dada la necesidad que tienen los constructores de vender sus obras, los corredores deben investigar cuáles son realmente los requerimientos de la demanda a fin de transmitir esa información a los constructores. Para que las sugerencias del corredor sean escuchadas y tenidas en cuenta por los constructores, es necesario que la **información** en la que sustenten sus consideraciones sea **fruto** de una investigación seria y correctamente **diseñada**, tabulada y evaluada. Además es necesario hacer muchas relaciones públicas en los colegios de arquitectos y de ingenieros, en las **compañías** de los grandes constructores, en las Universidades, en las **Cámaras** y en cuanto forum sea necesario.

La crisis económica del país ha llevado a muchos a tomar la **decisión** de vender sus propiedades, pero esa misma crisis dificulta la venta pues el potencial comprador no tiene cómo pagar. No solo la falta de liquidez es un problema sino la **falta** de créditos. Pero todas estas dificultades deben ser vistas por el corredor como una oportunidad, pues ahí **están** la oferta y la demanda queriendo encontrarse. Es cuestión de trabajo, creatividad, relaciones públicas, etc.; en definitiva, es cuestión de marketing. **Quizás** un objetivo ambicioso sea aspirar que el corredor pueda influir en el sistema financiero, que se consideren sus propuestas de planes créditos, que el sistema financiero consulte al corredor para

evaluar un proyecto inmobiliario, etc. La oportunidad de lograr dicha influencia existe y para aprovecharla es necesario que se diseñen e implementen las acciones pertinentes.

En la encuesta que realizamos al corredor, el 78% está dispuesto a entregar a una base de datos las propiedades que tiene enganchadas.

Actualmente el 44% de los corredores comparte comisión una de cada cinco transacciones que cierra y el 38% comparte comisión una de cada cuatro transacciones. Estos porcentajes explican un poco el porqué de la predisposición positiva de los corredores respecto a su participación en una eventual base de datos, predisposición que se debe aprovechar y canalizar a fin de implementar un mecanismo correctamente **diseñado** que permita optimizar el número de transacciones.

3.8.3 Debilidades

Las alternativas existentes para informarse acerca de la oferta y la demanda inmobiliaria como anuncios de prensa, carteles exhibidos en la propiedad, etc. resultan menos costosas, al menos para el propietario, que el pago de una comisión. Así también, muchos “corredores” informales suelen estipular comisiones inferiores a las solicitadas por el corredor formal. Por tanto, aparentemente la principal debilidad que tiene el sistema formal de corretaje de bienes raíces sería el precio que cobra. Sin embargo, como se verá más adelante en la matriz importancia resultado, las personas consideran este aspecto como poco importante, por tanto **estaríamos** frente a un falso problema. **Según** los resultados de la encuesta al propietario, los que no recurrieron a corredor por evitar el pago de **comisión** constituyen el **9.7%**, porcentaje que no debe ser considerado como un problema. Según la misma encuesta, el 79% de los

propietarios que entregaron su propiedad al corredor estuvo de acuerdo en pagar la comisión solicitada. Este porcentaje ratifica que el precio no es una debilidad.

Puede ocurrir que los clientes no acudan al corredor porque piensen que, como el propietario va a tener que pagar comisión, va a resultar menos probable poder regatear con éxito. Pero no todos los clientes demandantes piensan así y mas bien acuden al corredor porque saben que no les costara nada y que van a poder conocer muchas propiedades. Visto así, el precio ya no sería una debilidad ni un falso problema sino una fortaleza porque por nada el cliente tiene acceso a mucha información (ni siquiera paga la gasolina porque casi siempre se acude a las visitas en el **vehículo** del corredor).

Al corredor de bienes raíces puede resultarle muy costoso anunciar las propiedades que tiene en cartera o anunciarse constantemente para hacerse conocer a fin de que el cliente inmobiliario acuda por sus servicios. En contrapartida, el cliente inmobiliario que no recurre al corredor obtiene gran cobertura al anunciar sus necesidades específicas a través de la prensa, etc. En la encuesta al propietario vemos que el 34% de los que no recurrieron a corredor busco a los interesados a través de anuncios publicados en la prensa.

Toda persona que recurre a un corredor piensa que éste le va encontrar la propiedad o el cliente que necesita. Espera celeridad, buenos precios, etc. y, aunque no cierre ninguna negociación, espera recibir un buen servicio por parte del corredor. Pero no siempre el corredor satisface estas expectativas. Aquí hay que distinguir que, si esto ocurre, puede tratarse o no de ineficiencia por parte del corredor. En ambos casos, la imagen del corredor se deteriora lo que sería una amenaza pues una mala imagen **podría** implicar que en el futuro ese cliente insatisfecho no regrese o que **influya** en terceros para que no recurran al corredor.

Si la **insatisfacción** del cliente se debe a que el corredor fue ineficiente, implica **además** una debilidad porque en algo falló. En este aspecto, vale remitirnos a los resultados de las encuestas que realizamos a propietarios y clientes.

Podemos **señalar** como debilidad cierta falta de **difusión** pues el 8.1% de los clientes encuestados indican que no recurrieron a corredor porque no conocían a alguno o porque desconocían los servicios que **ofrece** un corredor. El 4.3% de los clientes encuestados **señala** que no **recurrió** a corredor para evitar el pago de comisión, esto implica que no conocen que el cliente no paga la comisión sino el propietario. Estos porcentajes indican que existe un leve problema de **comunicación** en estos aspectos.

De las personas encuestadas que no recurrieron a corredor, la gran mayoría **señaló** que no recurrió a corredor porque no tuvo necesidad, 83% de los clientes y 76% de los propietarios. Estas cifras revelan una debilidad del sistema formal de corretaje porque no ha comunicado al consumidor los servicios que puede ofrecerle o no ha podido convencerlo de los beneficios.

De acuerdo a los resultados de nuestra encuesta, lo que la gente **más** espera de un corredor es seriedad. Lamentablemente no siempre los corredores son serios o capacitados y esto ha generado cierta mala imagen. El 11% de los corredores que **encuestamos**, con la **máxima calificación** de 6, **señala** como principal problema, la falta de seriedad de otros corredores. El 28% de los corredores le otorga a este problema la calificación de 5. Ver, en el anexo, Figura 10 Corredores.

El 19% de los propietarios encuestados que recurrieron a corredor **señaló** que en **algún** momento hubo descoordinación en la citas, y de este **19%**, el 50% atribuye como causa de la descoordinación a falla del corredor. Es porcentaje resultante del 9.5% si bien no es muy significativo indica que el sistema tiene sus fallas o al menos eso percibe el propietario inmobiliario.

La mayor debilidad del sistema formal de corretaje de bienes raíces es no tener enteramente estandarizados los procesos o que no se cumpla con los **estándares** establecidos. Todo corredor formal sabe que debe hacer firmar al propietario el compromiso de pago; sin embargo, de acuerdo a los resultados de la encuesta, **sólo** el 34% de los corredores solicito al propietario firmar dicho compromiso. En la encuesta al corredor, el 74% afirma que se asegura el pago de la **comisión**. Al comparar ambos porcentajes debe tenerse presente que los propietarios encuestados no corresponden **necesariamente** a la cartera de los corredores encuestados, por tanto no podemos **afirmar** que se trate de porcentajes estadísticamente diferentes. En **términos** generales, resulta incómodo para el corredor aceptar que no **está** cumpliendo con los **estándares** de procedimiento. En el mejor de los casos, si desconociéramos la respuesta de los propietarios y sólo aceptáramos la de los corredores, nos parece que 74% es un porcentaje relativamente bajo pues consideramos que el 26% restante es un porcentaje significativo en lo concerniente a no dar la suficiente importancia **a** las formalidades dentro de los procesos.

Algo similar ocurre con otras de las formalidades que debe cumplir el corredor, esto es la obligación que tiene de reportar al propietario las visitas que realiza a la propiedad con los clientes interesados. Tan solo **el** 25% de los propietarios encuestados afirma que el corredor le reportó las visitas, en cambio el 83% de los corredores encuestados afirma hacerlo.

El 52% de los clientes que recurrieron a **más** de un corredor, **señala** que una misma propiedad le fue **enseñada** por diferentes corredores. Creemos que este alto porcentaje refleja un problema en la medida que resulta molesto y una **pérdida** de tiempo tanto para el cliente como para el corredor.

No todas las **oficinas** de bienes raíces tienen automatizada su base de datos y se pierde o no se optimiza información. Debido a esta falencia, puede ocurrir que no

se cierre la transacción, que se retire el **cliente** inmobiliario o que éste no perciba un buen servicio.

3.8.4 Amenazas

Actualmente cualquier persona puede ofrecer o demandar **algún** bien raíz a **través** del Internet, pero no debemos confundir las cosas. El Internet como medio de comunicación puede ser utilizado por el propio sistema formal de corretaje. Anunciar o demandar propiedades por Internet no es hacer corretaje de bienes raíces.

Si bien es cierto que el comercio electrónico tiende a desplazar a muchas actividades comerciales, el sistema formal de corretaje no estaría amenazado. Quizás en un futuro pueda surgir alguna forma de hacer una especie de corretaje inmobiliario por vía electrónica, pero será a largo plazo, debido a que es difícil superar una serie de obstáculos operativos que se presentarían a la hora de construir el sitio (website). Sin embargo, aun en el caso que se logren superar los obstáculos técnicos, legales, etc., el servicio que **ofrece** un corredor no puede ser sustituido. El contacto personal no tiene sustitutos, no es posible de forma virtual y es indispensable en este tipo de actividad. Por tanto podemos **afirmar** que **todavía** tendremos corredores para largo.

Lo que sí puede ser una amenaza es que el cliente se vaya directamente donde el propietario que anuncie su propiedad vía **Internet** y que desaparezca el corretaje de bienes **raíces**. En ese caso las partes tendrán que realizar o delegar a terceros las actividades relacionadas al actual corretaje, desde las visitas a las propiedades hasta la **elaboración** de contratos. Pero la posibilidad de que esto ocurra también **está** en el largo plazo o, en el peor de los casos, a mediano plazo, debido a que no

todos dominan el manejo de computadoras, tienen acceso a **Internet** o **gustan y** prefieren el Internet.

Lo que últimamente constituye una realidad perenne es la inseguridad política y los desatinos de las autoridades en la conducción del país. Podría ser una amenaza que las políticas y medidas económicas del gobierno lleven a una disminución de la demanda inmobiliaria.

En general, cuando el consumidor tiene una opinión adversa respecto de un producto o servicio ofrecido por una empresa, dicha opinión puede ser considerada como una amenaza pues, al igual que una oportunidad, ocurre en el exterior no en el interior de la empresa. Esto también puede aplicarse respecto a opiniones que tenga el consumidor sobre asuntos relativos al producto o servicio. El propietario inmobiliario, piensa en su gran mayoría, **85%**, que la comisión debe ser pagada al corredor que cierra la transacción. El 10% opina que la comisión le corresponde al corredor que mostró primero la propiedad y el 5% restante es de **la** opinión que **la** comisión debe ser para ambos corredores. Ver Figura 20 Propietarios. La opinión generalizada de la mayoría se opone a lo que consta en el código de ética del corredor profesional. Cambiar la opinión de una **mayoría** es muy **difícil**. Si bien es cierto que si ocurre una **situación** en que dos o más corredores reclamen la comisión es porque hubo “cruce”, el corredor perjudicado no podrá apelar moralmente ante aquel propietario que sinceramente opina que debe pagarle **la** comisión **al** corredor que **le** cerró **la transacción**.

IV. PLAN DE MERCADEO

4.1 Plan estratégico

Para Philip **Kotler** y **Gary** Armstrong (1) la planificación estratégica es “el proceso que permite crear y **conservar** el encuadre estratégico de las metas y capacidades de la **organización** ante las oportunidades de mercadotecnia cambiantes”. La planificación estratégica permitirá definir la misión, los objetivos y las estrategias funcionales.

4.1.1 Misión

Es de gran utilidad que exista una Misión que inspire y guíe a las personas de una organización para alcanzar sus propósitos. Es común la tendencia a definir la Misión de una empresa en términos del producto o servicio que **ofrece**. No obstante, la definición de la Misión debe ser enfocada hacia el mercado.

Para el sistema de corretaje formal de bienes raíces la Misión que proponemos es:

“Hacer que la demanda y la oferta inmobiliaria se encuentren, de tal manera, **que** ambas se beneficien de los servicios que **ofrece** el corredor”.

Esta Misión **servirá** de guía e inspiración a todo corredor profesional, sin que esto signifique que una agencia no pueda definir una Misión particular para su empresa, siempre que no se oponga a la **general**.

4.1.2 Visión

La Visión sintetiza en palabras **la** imagen que la organización proyecta tener; para el sistema de **corretaje** formal de bienes proponemos la siguiente:

“Aspiramos a ser la vanguardia de la **intermediación** inmobiliaria que **mejorará** la vida de todo aquel que quiera cerrar transacciones de bienes raíces o que necesite que su propiedad sea administrada o evaluada, gracias **al** trabajo de corredores serios, considerados y emprendedores, capaces de ofrecer un servicio de alta calidad y alcanzar el éxito en sus resultados financieros”.

4.1.3 Objetivos generales y específicos

Los objetivos constituyen el fundamento del plan de mercadeo, describen lo que debe alcanzarse. Las estrategias deberán ser formuladas para respaldar los objetivos que se planteen.

Los objetivos deben orientarse en modificar el comportamiento del consumidor. Se deberá trabajar en usuarios actuales y nuevos usuarios. Para usuarios actuales, el camino será conservarlos brindándoles un servicio de calidad. Se aplica **más** para clientes que buscan cerrar alquileres ya que generalmente en las compras intervienen usuarios nuevos. Para usuarios nuevos, el camino será **estimularlos** a que recurran al corredor **profesional**. Se aplica para ambos tipos de clientes inmobiliarios.

El gran objetivo es incrementar el número de transacciones que se cierran con la intermediación del corredor profesional. Para ello **será** necesario estimular al consumidor para que acuda al corredor profesional al momento de querer negociar un bien raíz, sea como ofertante o como demandante. No sería acertado pretender estimular al consumidor sin antes cambiar lo que haya que cambiar.

Por tanto, presentamos a continuación **cuáles** serán los objetivos generales que deben plantearse los corredores formales si se pretende alcanzar una respuesta favorable del consumidor.

- Reestructurar el sistema de corretaje formal de bienes raíces
- Estandarizar los procesos operativos
- Fortalecer los recursos humanos (los corredores asociados)
- Fortalecer el papel de la Asociación de Corredores de Bienes Raíces

A su vez para cumplir los objetivos anteriores, será necesario alcanzar ciertas metas, que las denominamos objetivos específicos y que constan a continuación.

- Establecer que es necesario mantener y qué es necesario cambiar
- Definir los parámetros y estrategias para hacer factible la reestructuración
- **Diseñar la estandarización** de los procesos a **implementarse**
- **Diseñar** el perfil del corredor
- Establecer las actividades que deberá cumplir la Asociación
- Determinar las expectativas del cliente
- Determinar de qué manera se puede mejorar el servicio
- Identificar los elementos y alternativas que **harán** posible optimizar el número de transacciones

4.1.4 Posicionamiento

El término posicionamiento fue introducido en el mundo de la mercadotecnia por Al Ries y Jack Trout, quienes lo definieron de la siguiente manera:

El posicionamiento comienza con un producto, que puede ser un artículo, un servicio, una **compañía**, una institución o incluso una persona. **Quizá** usted mismo. Pero el posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes; o sea, cómo se ubica el producto en la mente de éstos (2).

El posicionamiento debe ir agarrado a los objetivos, al mercado meta, a las estrategias.

El posicionamiento está orientado a **diseñar** la oferta de la empresa de tal manera que ocupe un lugar claro y apreciado en la mente del consumidor. Es necesario definir las diferencias que se destacar. Algunos **mercadólogos, como Roser Reeves**, opinan que es mejor destacar una sola diferencia. Un posicionamiento doble o triple puede tener éxito. Se debe tener cuidado con el riesgo que puede traer el posicionar múltiples ventajas y que consiste en no lograr convencer al consumidor.

Posicionar correctamente puede ser un gran problema pero su solución permitir resolver el problema de la mezcla de mercadotecnia. Hay que también tener presente que el posicionamiento que se seleccione **deberá** tener una vigencia prolongada ya que, si posicionar es complicado, reposicionar lo es más aún.

Existen siete estrategias básicas de posicionamiento, según Philip Kotler (3):

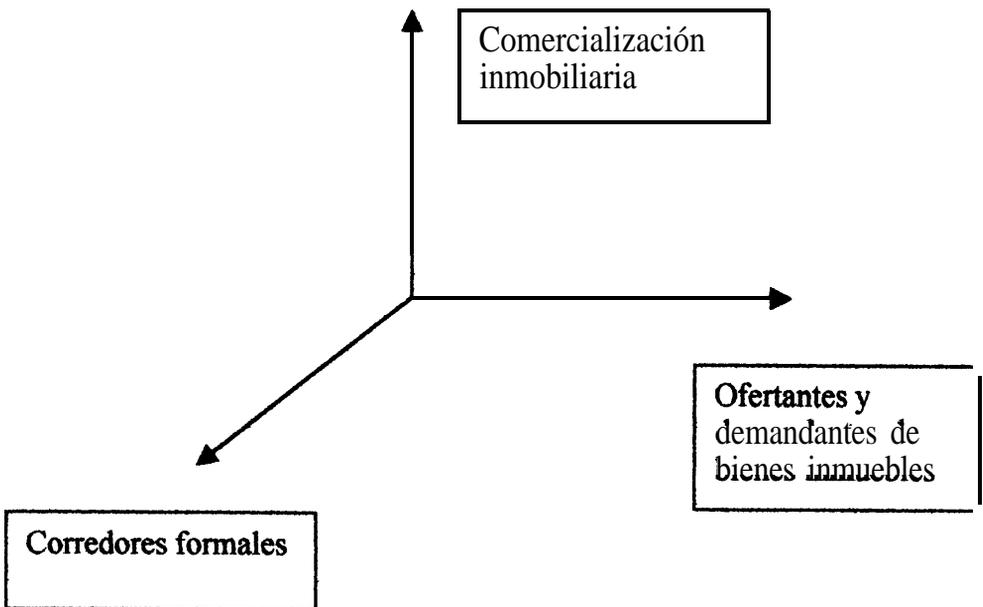
- Posicionamiento de atributos
- Posicionamiento de ventajas
- Posicionamiento de usos y aplicación
- Posicionamiento del usuario
- Posicionamiento de competidores
- Posicionamiento de categoría de producto
- Posicionamiento de calidad y precio

Creemos que la más apropiada es la estrategia de “posicionamiento de **ventajas**”, donde el sistema de corretaje formal se posicionaría como:

“El mejor camino para **que** las personas encuentren lo que buscan, sea una propiedad, un comprador o un inquilino”.

4.1.5 Segmentación y mercado objetivo

Para realizar una macro segmentación se deben considerar tres variables básicas: la función, el consumidor y la tecnología. De los servicios que ofrece un corredor, mencionados en el **análisis** situacional **legal**, nos limitaremos al corretaje de bienes raíces en cuanto a su comercialización. No consideramos otros servicios como son el realizar avalúos o administrar propiedades. El siguiente **gráfico** indica cuál es la macro segmentación de la que partimos.



Antonio Escudero **Muzolas**, clasifica los productos inmobiliarios en los siguientes grupos:

- Vivienda de primera residencia
- Vivienda de segunda residencia
- Locales comerciales
- Oficinas
- Naves Industriales
- Haciendas

A su vez, Escudero **Muzolas señala** que existen “otros productos que guardan relación con los anteriores y que son: solares urbanos, fincas, parqueos” (4).

El mencionado autor también nos ofrece esta otra clasificación:

- Producto residencial:
 - Primera residencia: villas, departamentos
 - Segunda residencia: playa, campo
- Uso secundario:
 - Industrial: grandes, medianos y talleres
- Uso terciario:
 - Oficinas: grandes, medianos, **pequeños**
- Locales comerciales: grandes, medianos y pequeños

En realidad los bienes raíces pueden ser clasificados de acuerdo a diversos **parámetros**. Una clasificación **podría** ser: haciendas, camaroneras, solares y construcciones. Dentro de construcciones se podría hacer una subclasificación: plantas industriales, edificios de **más** de 3 pisos, edificios de hasta 3 pisos, villas, locales comerciales.

Se **podría** hacer una subclasificación por usos, pues un edificio puede ser de departamentos para residencia o de oficinas, así **como** una villa puede ser destinada para oficina o para residencia. También se **podría** clasificar las propiedades **según** su **tamaño** o según su localización.

El cliente inmobiliario por su lado se divide en dos grandes grupos los que ofertan y los demandan. A su vez lo que oferten o demanden varia mucho, incluso puede ser que no oferten ni demanden un bien **raíz sino** un **avalúo** o una **administración**. Por tanto, las segmentaciones que se pueden realizar del cliente inmobiliario podrían ser muy numerosas. Sin embargo consideramos que el corredor debe partir segmentando su mercado en **clientes** que demandan y clientes que **ofrecen** bienes **raíces** y ambos a su vez en venta y renta.

Al clasificar la demanda inmobiliaria, Escudero **Muzolas** lo hace en tres grandes grupos: Residencial, Secundario y Terciario (**5**), como consta a **continuación**.

- Residencial

- Unipersonal

- Familiar

- Tercera Edad

- Inversores

- ●●●◆■◆◆□□□□

- Empresas

- Artesanos

- Inversores

- Terciario

- Empresa

- Profesionales / Comerciantes

- Inversores

Como nuestro objetivo primordial es realizar un plan de marketing para lograr una mayor eficiencia del sistema formal de corredores no sería conveniente limitar nuestro **análisis** a un grupo muy segmentado ya sea del cliente que demanda o del cliente que oferta un bien raíz. **Las** personas que poseen o buscan una propiedad muy barata no acuden a un corredor de bienes raíces. Una casita en el Guasmo no será corrida por un corredor. Por tanto la micro segmentación **está** dada por el nivel socioeconómico del cliente inmobiliario. No obstante, si una propiedad de **lujo** que pertenezca a una persona de un alto nivel **socioeconómico está** localizada en un sector de la ciudad que no es demandado, al corredor no le va a interesar correrla.

Tomando en cuenta estas dos consideraciones **básicas**, nuestro mercado objetivo **será** el cliente inmobiliario que posea o necesite una propiedad cuyas

características correspondan a las de las propiedades que suelen ser corridas por agentes corredores en cuanto a precio, localización, acabados, etc. y que estén **localizadas** en los sectores que tienen movimiento.

4.1.6 Análisis de los hábitos de compra

4.1.6.1 Matriz Importancia Resultado

Lo que el cliente espera de un producto o servicio determinar⁴ su grado de **satisfacción**. Recordemos que para **Kotler**, “satisfacción es el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar **el** rendimiento, o **resultado**, que se percibe de un producto con sus expectativas” (6).

Huelga comentar sobre la importancia de conocer qué satisface al consumidor y si actualmente esta o no satisfecho. Igualmente resultan obvias las ventajas que trae consigo **el** satisfacer al cliente.

Las expectativas del cliente con respecto al servicio del corredor y la evaluación que determinara su grado de satisfacción o insatisfacción pueden confundirse con **las** expectativas y satisfacción acerca de **la** propiedad que negoció o de lo que obtuvo por negociarla. Por ejemplo, podría suceder que una persona que haya comprado una propiedad a través de un corredor, **afirme** estar **totalmente** satisfecho pero **quizás** esa satisfacción se deba a que adquirió la propiedad de sus **sueños** y no necesariamente por haber recibido un excelente servicio por parte del corredor. Esto se explica porque el servicio que ofrece **el** corredor es **básicamente** una intermediación. En otras palabras, el corredor ofrece un servicio pero ultimadamente **el** cliente obtiene algo **físico**, ya sea la propiedad o el dinero.

En general, lo que el propietario busca en primera instancia es vender o dar en arriendo su propiedad. Puede requerir otros servicios como avalúos, etc. **Implícita** o **explícitamente** puede buscar algunos **beneficios** o condiciones que reduzcan el riesgo, como puede ser un cliente que pague sin problemas, un cliente que no represente una mala vecindad, que no destruya la propiedad, etc.

Por su lado el interesado en comprar o tomar en arriendo una propiedad, en general, lo que busca es buen precio, buena ubicación, buena vecindad, una propiedad que le asegure una **renta**, una propiedad que gane **plusvalía rápidamente**, etc. Aquella **frase** tildada de bueno, bonito y barato se aplica mucho para ciertos bienes raíces, como por ejemplo una suite o un departamento que no sean de **lujo** extremo. Y **10 de barato** tiene especial significación en **épocas** de crisis.

Resulta necesario definir cuáles son las reales expectativas del cliente inmobiliario, para ello la matriz Importancia Resultado es una útil e ilustrativa herramienta. Para realizar dicha matriz es necesario establecer, por medio de una **investigación** de mercado, **cuáles** son los atributos **más** importantes que el consumidor le otorga a un producto o servicio. El cuestionario de **la** encuesta correspondiente consta en **el** anexo. **El** cliente inmobiliario puede ser aquel que oferta un bien **raíz** o aquel que lo demanda. Por tanto presentamos dos matrices importancia – resultado, una para cada caso.

Los atributos más relevantes que busca el cliente inmobiliario que oferta un bien raíz son, de mayor a menor grado de importancia, los siguientes:

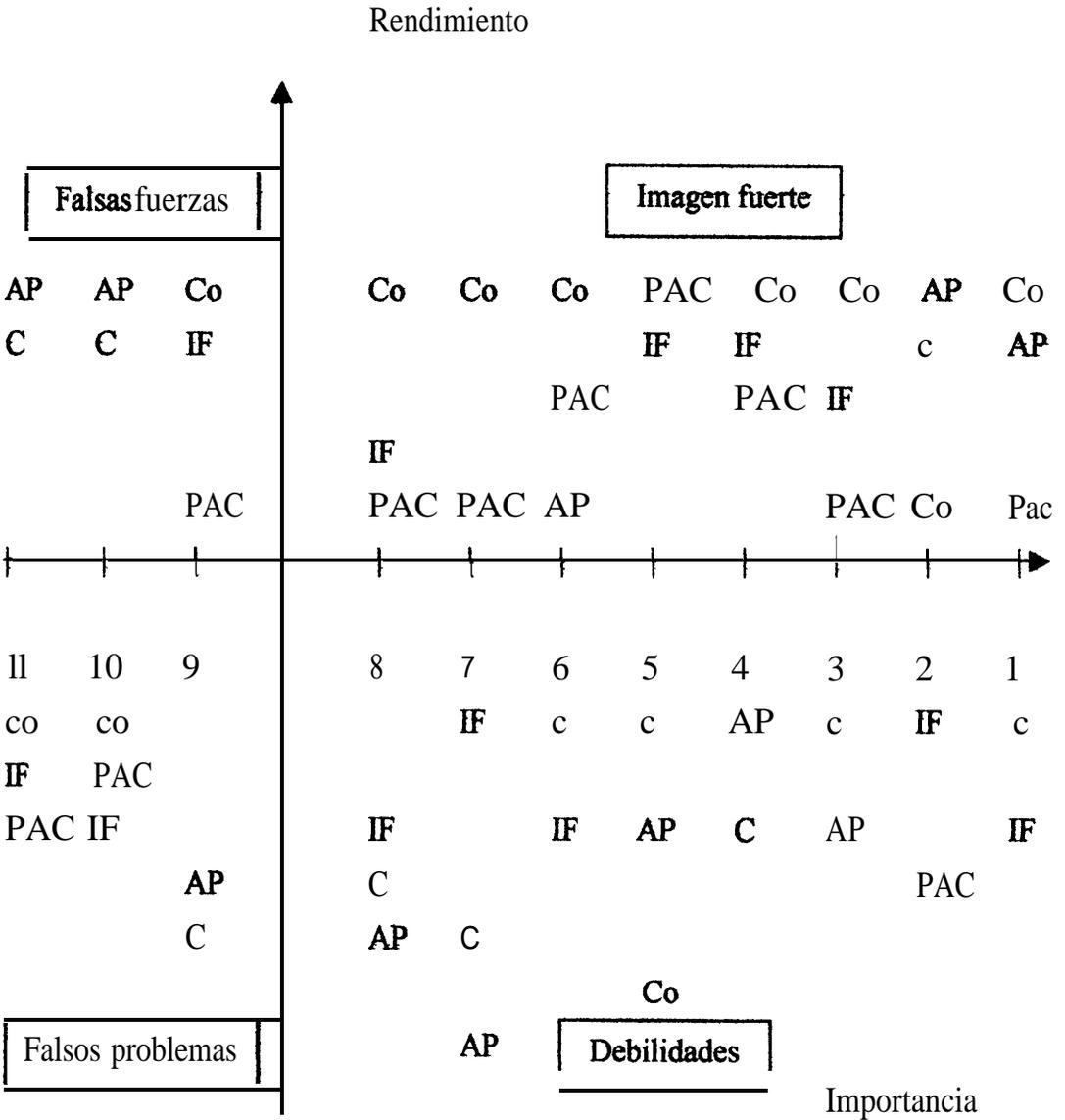
- 1) Conseguir un cliente que pague más o en mejores términos.
- 2) Encontrar con prontitud al interesado en la propiedad que oferta.

- 3) Que los trámites de la transacción se realicen con celeridad.
- 4) Que la transacción se cierre correctamente (contratos bien elaborados, etc.)
- 5) Costos para conseguir al interesado (comisiones, anuncios de prensa, carteles, etc.)
- 6) Encontrar el tipo de cliente que el propietario quiere (casado, sin mascotas, etc.)
- 7) Conseguir un buen cliente (en términos de honestidad, buenas costumbres, etc.)
- 8) Buen manejo del cliente para llevarlo al cierre de la transacción.
- 9) Asesoría para realizar la transacción.
- 10) Alta difusión de la propiedad que se oferta.
- 11) Conseguir cualquier cliente con tal de poder vender o alquilar.

Estos atributos son analizados en la siguiente matriz para las siguientes maneras que tiene el propietario de conseguir interesados:

- 1) por anuncio en la prensa (AP)
- 2) por carteles en la propiedad (C)
- 3) por medio de un corredor (Co)
- 4) por medio de una institución financiera (IF)
- 5) por medio parientes, amigos o conocidos (PAC)

MATRIZ IMPORTANCIA RESULTADO



Es recomendable poner en evidencia los atributos que otorgan una imagen fuerte y reforzar la presencia del atributo que se ubica como debilidad.

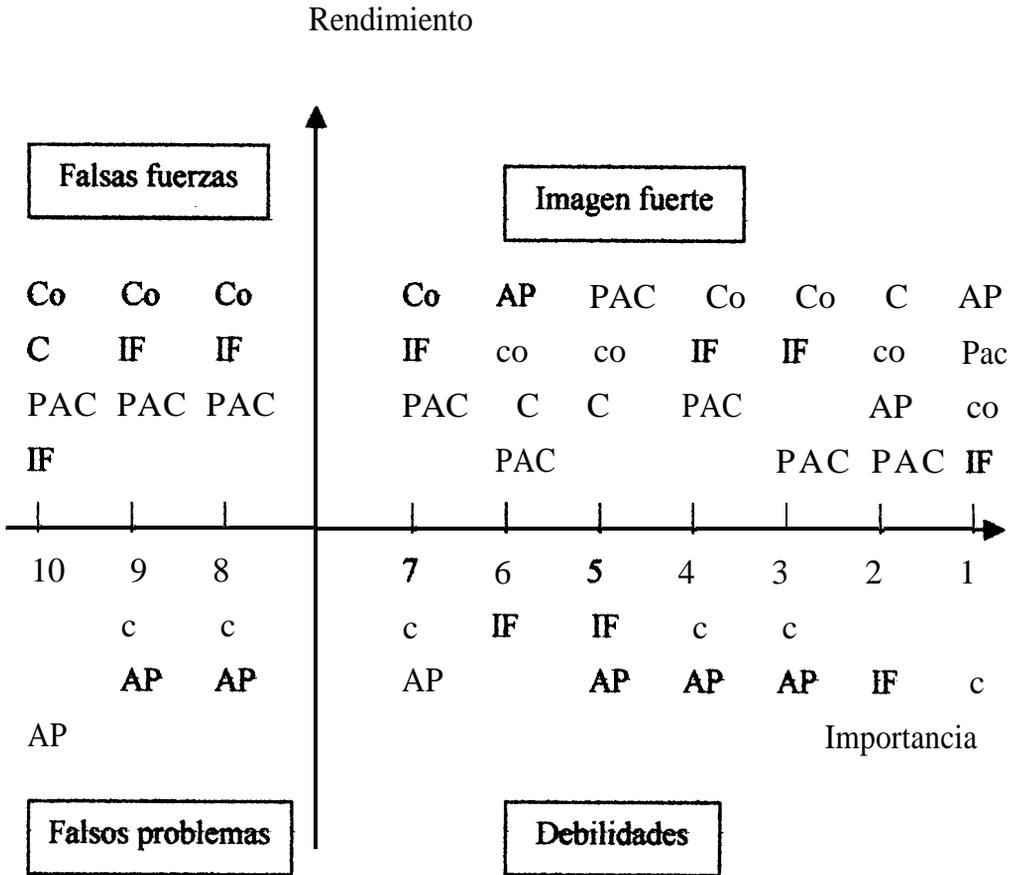
Los atributos **más** relevantes que busca el cliente inmobiliario que demanda un bien raíz son, de mayor a menor grado de importancia, los siguientes:

- 1) **Conseguir** una propiedad al menor precio posible.
- 2) Encontrar el tipo de propiedad que usted como cliente busca (tamaflo, sector, etc.)
- 3) Que la transacción se cierre correctamente (contratos bien elaborados, etc.)
- 4) Que **la** propiedad no tenga problemas **legales**.
- 5) Que la propiedad no tenga mala vecindad.
- 6) Encontrar con prontitud la propiedad.
- 7) Buen manejo **del** propietario para **llevarlo al** cierre de **la** transacción.
- 8) **Asesoría** para realizar la transacción.
- 9) Que los **trámites** de la transacción se realicen con celeridad.
- 10) Costos para conseguir **la** propiedad (comisiones, anuncios de prensa, carteles, etc.)

Estos atributos son analizados en la siguiente matriz para las siguientes maneras que tiene el cliente de conseguir propiedades:

- 1) por anuncio en la **prensa (AP)**
- 2) por carteles en la propiedad (C)
- 3) por medio de un corredor (Co)
- 4) por medio de una institución financiera (**IF**)
- 5) por medio parientes, amigos o conocidos (PAC)

MATRIZ IMPORTANCIA RESULTADO



Es recomendable poner en evidencia los atributos que otorgan una imagen fuerte y reforzar la presencia del atributo que se ubica como debilidad.

4.1.6.2 Comportamiento del Consumidor

Los Factores que influyen en el comportamiento del consumidor **son** múltiples. Podemos distinguir cuatro grandes grupos de factores:

- Cultural
- Social
- Personal
- Psicológico

Dentro del cultural entran en juego la cultura, la subcultura y la clase social. Este aspecto es muy importante en el comportamiento de compra del cliente inmobiliario. Los cambios culturales ocurren mas lentamente que otros cambios, pero ocurren. Hasta hace **poco años**, las personas de nivel socioeconómico alto vivían en departamentos en el centro de la ciudad. Hoy en día viven o querrán hacerlo en la zona **vía** a Samborondón o en **la** zona Ceibos. Así como en nuestro país no existe la cultura de dar propina a los taxistas, tampoco existe la cultura de que el cliente inmobiliario que requiere una propiedad pague, en conjunto con el propietario, los honorarios de un corredor de bienes raíces. Por cultura, unos **preferirán** poner un cartel en la propiedad que ofertan y otros preferirán contratar a un profesional para que se **la** corra.

Dentro del factor social, tenemos a su vez la influencia de la familia, de grupos de referencia y la posición del individuo en términos de su función y condición. La compra o venta de un bien raíz, en la mayoría de los casos es una decisión familiar o de pareja. Incluso si en la **transacción** no decide la familia o la pareja, su influencia es marcada. Al hablar de familia hay que distinguir la **familia** de orientación, formada por **los** padres y la familia de procreación, formada con el cónyuge y los hijos. Cada familia es un mundo

único. Dentro de las familias, sus miembros juegan diferentes roles, unos son **más** influyentes y dominantes que otros. El sexo no es un factor decisivo cuando de caracteres se trata. En la compra de un bien **raíz** que va a ser usado como residencia la influencia de la familia es marcada. La función y condición del individuo también **influirán** en la decisión de compra de un bien **raíz**. Las personas **eligen** productos que comunican su papel y jerarquía dentro de la sociedad. Vivir en una zona como **Samborondón** es símbolo de **status**. Por supuesto los status varían de acuerdo a la **condición** social del individuo. Si el bien **raíz será** destinado para negocio, los factores sociales que tienen que ver con la función y condición de la persona pueden ejercer influencia.

Otro de los factores que influyen en las decisiones de compra son los personales. Dentro de éstos tenemos la edad y etapa del ciclo de vida, la ocupación, circunstancias **económicas**, el estilo de vida, la personalidad y el concepto que tenga el individuo de sí mismo. Cada persona es única y serían **múltiples** los **perfiles** que se podrían obtener al combinar los factores mencionados y a cada uno de ellos **podría** corresponderle uno o varios tipos de bienes **raíces**. Justamente por esto el vendedor de un bien raíz debe saber captar el perfil del cliente para ofrecerle el que mejor lo satisfaga.

Respecto a los factores psicológicos, los cuatro más importantes son la **motivación**, la percepción, el aprendizaje, las creencias y las actitudes. En torno al **análisis** de estos factores han surgido algunas teorías como la teoría de la **motivación** de Freud y la de Maslow esquematizada en la pirámide Maslow.

En todo caso, es incuestionable que la compra de un bien **raíz** es compleja, sobre todo si se trata de una compra costosa, arriesgada y autoexpresiva.

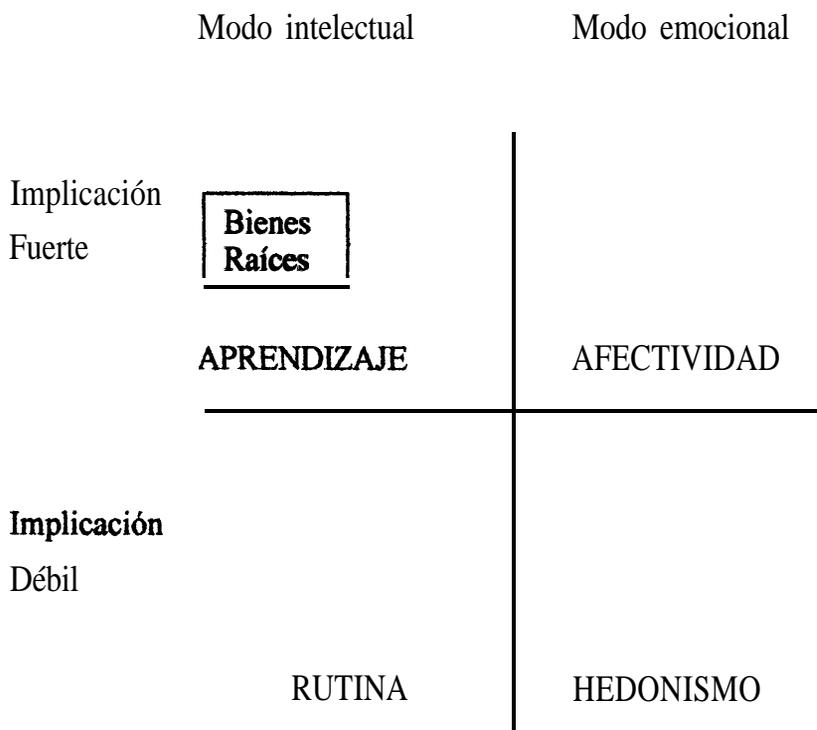
4.1.6.2.1 Modelo de Implicación FCB

El modelo de **implicación** FCB relaciona el nivel de implicación que existe en la adquisición de un producto o servicio con el modo en que se realiza dicha adquisición. Los modos pueden ser intelectual o emocional.

Si el modo es intelectual entran en juego la **razón**, la lógica y los hechos. Cuando el modo es emocional entran en juego las emociones, los sentidos y la **intuición**. Si la implicación es fuerte y **el** modo es intelectual, se trata de una adquisición de aprendizaje, donde primero el consumidor se informa, luego evalúa y por último actúa. Si la **implicación** es débil y **el** modo es intelectual, se trata de una adquisición de rutina, donde primero se actúa, luego se informa y por último se evalúa. Si la implicación es fuerte y el modo es emocional, se trata de una adquisición de afectividad, donde primero **el** consumidor evalúa, luego se informa y por último **actúa**. Si la implicación es débil y el modo es emocional, se trata de una adquisición hedonista, donde primero se **actúa**, luego se evalúa y por último se informa. La adquisición de un bien raíz es de fuerte implicación y el modo es intelectual. El consumidor primero se informa **lo más posible** acerca de **las** alternativas existentes, las evalúa y **actúa**. Podría darse el caso que alguien adquiriera una propiedad de modo emocional si por ejemplo para el consumidor lo más importante fuera vivir cerca de sus seres queridos o adquirir la propiedad donde pasó una infancia feliz. Pero, en general la adquisición de un bien raíz se encuadra en la celda superior izquierda de la siguiente matriz.



MODELO DE IMPLICACIÓN FCB



4.1.6.2.2 Matriz de Roles de Comportamiento

Preguntas	Comportamiento de adquisición	Comportamiento de utilización	Comportamiento de posesión
¿Qué?	Un bien raíz: casa, departamento, suite, local, oficina, hacienda, camaronera, bodega, galpón,	Residencia, local comercial, oficina, bodegas, industria, agricultura	Bienes raíces con 5 – 15 años de construidos o lotizados
¿Cuánto?	Uno	Compra: 1 cada 20 años Alquiler: 1 cada 5 años	Uno
¿Cómo?	Contado, con certificados, hipotecas, con financiamiento	Propietario Inquilino	Bien mantenidos
¿Dónde?	Zona Norte preferentemente	Zona Norte preferentemente	Zona Norte preferentemente
¿Cuándo?	Matrimonio, si crece la familia, si se acorta la familia, negocio, inversión	todo el tiempo	Compra: 1 – 20 años Alquiler: 1 – 2 años
¿Quién?	La pareja, el gerente	La familia, las empresas	La familia, las empresas

4.1.7 Análisis de lo que se debe mantener y de lo que se debe cambiar

Cualquier producto o servicio puede ser mejorado, pero no siempre conviene hacerlo. **Habr** que considerarse los costos, la capacidad, recursos y objetivos de la empresa y, dentro de éstos, los objetivos de marketing. No siempre la mejora de un servicio implica un costo; la sonrisa de un vendedor puede mejorar notablemente un servicio y es gratis.

Para establecer qué se debe mantener y que se debe cambiar del sistema actual de corretaje de bienes raíces, nos remitimos al **análisis FODA** que a su vez se basó en nuestra **investigación** de mercado. Resulta obvio que todos los aspectos considerados como fortalezas deben mantenerse y que hay que cambiar todas aquellas debilidades que sean significativas y que actualmente afectan el buen **desempeño** del sistema. Brevemente citaremos qué se debe cambiar y qué no, ya que en el plan operativo detallamos mejor nuestra propuesta.

4.1.7.1 Lo que se debe mantener

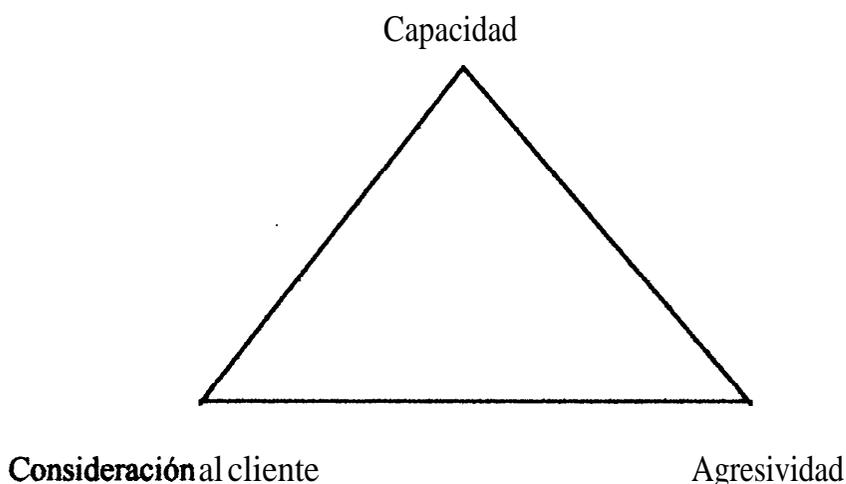
Son algunas las cosas que se deben mantener del actual sistema de formal de corretaje de bienes raíces. En primer lugar **señalamos** que deben seguir exigiéndose todos aquellos requisitos que acreditan a una persona como corredor profesional. El corredor debe afiliarse a la Asociación de Corredores por los beneficios que obtiene. **A** su vez la Asociación debe continuar con sus planes de aglutinar al sector, **capacitarlo**, etc.

Respecto a las actividades profesionales de los corredores que conforman el sistema, podemos decir, de manera generalizada, que deben ser mantenidas. Estas actividades son: enganchar propiedades y clientes, mostrar propiedades,

cerrar negociaciones, elaborar contratos, realizar avalúos, asesorar al cliente inmobiliario, promover propiedades, etc., etc.

En cuanto a como realizan dichas actividades, habrá corredores que las realicen de manera eficiente y **habrá** otros que no. Dentro de cada una de las actividades concernientes, hay innumerables aspectos que, de darse, deben ser mantenidos. Por ejemplo, dentro de la actividad de mostrar propiedades, el corredor debe buscar propiedades que se ajusten a los requerimientos del cliente, debe coordinar las citas, ser puntual, ser educado, ser intuitivo para captar las preferencias y necesidades de su cliente, pedirle al cliente que firme la constancia de haber conocido la propiedad, etc.

Resulta innecesario enumerar cada uno de los aspectos a mantenerse dentro de cada una de las actividades, sin embargo de forma general los aspectos que no deben ser cambiados podemos aglutinarlos en tres condiciones: capacidad, **consideración** al cliente, agresividad. Si el corredor cuenta con estos atributos, no tiene mucho que cambiar. De manera ilustrativa, estas' condiciones constituyen los **vértices** del triángulo que presentamos a continuación:



Así, la puntualidad y el contacto personal **estarán implícitos** en “consideración al cliente”. Los aspectos concernientes a la actividad de mostrar una propiedad, pueden corresponder a “capacitación” porque el corredor **habrá** sabido clasificar la información de su cartera, pero también tienen que ver con “consideración al cliente” pues el corredor **querrá** satisfacer sus necesidades y **le** mostrara **la** propiedad más adecuada a la hora acordada, etc. pero dichos aspectos **también** pueden tener su componente de “agresividad” si la propiedad en cuestión fue enganchada gracias a la persistencia del corredor o si éste **logró** que **el** demandante se interesara por **la** propiedad a pesar de haber tenido otros requerimientos.

4.1.7.2 Lo que se debe cambiar

El sistema formal de corretaje de bienes raíces tiene algunas falencias que pueden ser resumidas en:

- Heterogeneidad de corredores y agencias, en cuanto a calidad profesional e infraestructura, respectivamente.
- Falta de **estandarización** de los procesos.
- Problemas de comunicación e imagen.

Deben tomarse las medidas pertinentes a fin de minimizar la heterogeneidad que existe y propender a una homogeneidad. Si bien es cierto que cada agencia cuenta con recursos diferentes y que no todas tienen automatizada **la** información, sí es factible aspirar a que todo corredor se enmarque dentro de un perfil bien definido. El que tenga que capacitarse o cambiar de **políticas** operativas **tendrá** que **hacerlo**.

Los procesos de las actividades concernientes al corretaje deben estandarizarse, implementarse y respetarse.

Deben aplicarse estrategias tendientes a comunicar los servicios que ofrece un corredor y los beneficios que obtiene el consumidor al recurrir al corredor profesional. Así mismo **habrá** que cambiar esa actitud un tanto pasiva para que el sistema llegue a tener autoridad y reconocimiento en el medio.

4.1.8 Estrategias de mercadotecnia

Dado que el sistema formal de corretaje de bienes raíces está conformado por los corredores profesionales se deben trazar estrategias para el sistema como tal y para los corredores. De las muchas estrategias que nos ofrece la mercadotecnia es necesario escoger la adecuada luego de haber realizado un objetivo análisis situacional. Al hablar de estrategias de marketing preferimos comenzar nuestro enfoque con la Unidad Estratégica de Negocio y las matrices BCG y General **Electric**. Luego veremos algo de la administración del ciclo de vida y de las estrategias del servicio antes de pasar a las estrategias de Porter y por último revisaremos **las** estrategias de crecimiento.

4.1.8.1 Unidad Estratégica de Negocio

Dentro de la planeación **estratégica** corporativa, luego de definir la misión corporativa se deben establecer las unidades estratégicas de negocios (**UEN**), asignar recursos a cada **UEN** y por **último** planear nuevos negocios. A pesar que el sistema de corretaje no es una corporación, ya que cada agencia o corredor profesional trabaja por su cuenta de manera **autónoma** y con sus propios recursos, podemos servirnos del concepto de las **UEN** para esbozar de

donde tendrían que partir las agencias al momento de trazar sus estrategias particulares.

Son muchas las unidades estratégicas de negocios que se pueden identificar en una empresa. Al definir un negocio, son tres las dimensiones que entran en juego: **los** grupos de clientes a los que servirá, las necesidades del cliente que se **cubrirán** y la **tecnología** que **satisfará** estas necesidades. Según Philip Kotler (7), una **UEN** tiene las siguientes características: es un negocio o un conjunto de negocios que pueden ser planeados por separado y que pueden permanecer aislados del resto; tiene sus propios competidores y tiene un directivo responsable de la planeación estratégica y de un **desempeño rentable**, que controla la mayor parte de los factores que influyen en la obtención de utilidades.

Dentro de una oficina dedicada al corretaje de bienes raíces, podemos identificar las siguientes **UEN**:

- La unidad que consigue propiedades.
- La unidad que consigue clientes interesados en adquirir propiedades.
- La unidad que conecta al interesado con la propiedad.
- La unidad que conecta al interesado con **el** propietario.
- La unidad que hace el seguimiento y logra el cierre de la **transacción**.
- La unidad que realiza avalúos.
- La unidad que administra propiedades.
- La unidad que elabora **y/o** supervisa los contratos ya sea entre el cliente y la oficina de bienes de raíces como entre el propietario, y el comprador o arrendatario.

Podría ser que en una oficina de bienes raíces la mayoría de estas unidades sean dirigidas por una misma persona y de ser así podría pensarse que no se

cumple con una de las características de las **UEN**, pero mientras ese directivo sea responsable de la planificación estratégica y del **desempeño** de esa unidad, podemos considerar que se trata de una **UEN**. Lo importante es que el o las personas que dirijan las **UEN** tengan bien establecido que se **trata** de unidades independientes para que cada una reciba el manejo adecuado.

En ca& **UEN** deben considerarse las tres dimensiones antes **señaladas**: clientes, necesidades y **tecnología**. Cada **UEN** debe tener **establecidos** sus objetivos, proceso operativo, y control de **desempeño**. La finalidad de establecer las **UEN** es poder identificar a **cuáles** unidades se les asignaran objetivos de planeacion estratégica y fondos. Finalmente se **podrá** decidir **cuáles** **UEN** se deben estructurar, mantener, cosechar o finiquitar.

4.1.8.2 Matriz BCG

El Boston Consulting Group (BCG), (Grupo Consultor de Boston) desarrolló una matriz cuyo eje horizontal corresponde a la participación relativa en el mercado y el vertical **al índice** de crecimiento del mercado. En **el** eje **vertical** se indica la tasa de crecimiento anual del mercado en el que opera el negocio. En el eje horizontal se indica la participación relativa en el mercado de la **UEN** con relación a su competidor mas importante y sirve para medir la fuerza de la empresa.

La matriz BCG es muy conocida y utilizada en mercadotecnia para evaluar un portafolio de negocios. A pesar de no ser este nuestro caso, podemos servimos de esta matriz para evaluar **las UEN** identificadas en una agencia de bienes **raíces**. Cada agencia **tendrá** que elaborar su propia matriz para determinar si su cartera de **UEN** está o no equilibrada. No tiene mucho

sentido hacer una matriz **BCG** para todo el sistema, donde las **UEN** serían los diferentes corredores o agencias porque el sistema no puede decidir por ellos.

Una vez trazados los ejes de la matriz, cada una de las cuatro celdas resultantes indica un tipo distinto de negocios.

- La celda superior derecha es de los Interrogantes.
- La celda superior izquierda es de las Estrellas.
- La celda inferior derecha es de los Perros.
- La celda inferior izquierda es de las Vacas de Efectivo.

Por ejemplo, si la **UEN** que corresponde a la unidad que realiza avalúos dentro de una agencia quedara ubicada en la celda de “interrogantes”, **significa** que la agencia está ante el “dilema” de seguir o no invirtiendo en dicha unidad.

En la matriz se trazaran círculos que representen la **dimensión** y posición actuales de las **UEN**. Así cada agencia **podrá** determinar las estrategias a implementarse para cada **UEN**. Las **UEN** exitosas tienen un **ciclo** de vida. Empiezan como interrogantes, luego se convierten en estrellas, luego en vacas y por último en perros.

MATRIZ BCG

Cuota de mercado relativa

	Alto	Estrellas 	Dilemas 
Crecimiento del mercado	Bajo	Vacas 	Perros 

Para cada celda existen objetivos alternativos: Estructurar, sostener, cosechar o eliminar. La estructuración es adecuada para las interrogantes que se **convertirán** en estrellas. Se debe incrementar **el** mercado aun a costa de ingresos a corto plazo. Uno de los peores errores que se cometen en mercadotecnia es pretender que todas las **UEN** se ubiquen en el mismo nivel pues a cada una **le** corresponde un potencial diferente. Una agencia de bienes **raíces** podría eliminar, por ejemplo, el servicio de administrar propiedades pero debe mantener practicamente todas las otras unidades porque a pesar de que pueden ser administradas con un enfoque particular se relacionan entre sí.

4.1.8.3 Matriz General Electric

Al igual que la matriz anterior, la matriz General Electric fue **diseñada** para evaluar un portafolio de negocios. Y así como lo hicieramos con la matriz BCG, la matriz General Electric puede ser adecuada por las agencias o corredores profesionales a **fin** ubicar en ella sus unidades estratégicas y luego proceder a implementar las estrategias para cada unidad.

MATRIZ GE

Atractividad alta	Posición Proteccionista	Invertir para estructurar	Estructurar en forma selectiva
Atractividad media	Estructurar en forma selectiva	Selectividad / Administrar para obtener ingresos	Expansión limitada o cosechar
Atractividad baja	Protegerse y reorientarse	Administrar para obtener ingresos	Finiquitar
	Fuerte	Término Medio	Débil
	Grado de Fortaleza de la Empresa		

Si, por ejemplo, alguna de las **UEN** se encontrara en la celda superior del medio o en la celda central, las acciones que según Philip Kotler se deben seguir, para cada caso, **serían**:

Invertir para estructurar, que implica plantear desafíos en cuanto a liderazgo, estructurar en forma selectiva en los puntos fuertes y reforzar las **áreas vulnerables**.

Selectividad / Administrar para obtener ingresos, que implica protegerse contra el programa existente, concentrar la **inversión** en aquellos segmentos donde **la rentabilidad** es buena y se corre escaso riesgo.

4.1.8.4 Administración del ciclo de vida y de las estrategias del servicio

El concepto de ciclo de vida de un producto o servicio es muy importante en mercadotecnia pues permite un panorama **más** claro sobre la dinámica del producto o servicio en el tiempo. Debe tenerse muy en cuenta que los productos o servicios van cambiando conforme cambian las necesidades que deben satisfacer. Las variaciones de las necesidades describen la curva del ciclo de vida de **la** demanda. Normalmente se dan cinco etapas dentro de esta curva: la etapa del surgimiento, la etapa de crecimiento acelerado, la de crecimiento desacelerado, madurez y decadencia. Cada etapa es satisfecha con diferentes niveles de **tecnología**. La nueva **tecnología** satisface **la** demanda de una manera superior y describe un ciclo de vida de demanda y **tecnología**. La curva de este ciclo de vida se ubica por debajo de la del ciclo de vida de **la** demanda.

Muchas son las formas del producto o del servicio que se suceden dentro de un ciclo de demanda **tecnológica**. A cada forma le corresponde un grupo de competidores con ciclos propios. Esto es importante tener en cuenta porque la empresa no debe únicamente observar su propio ciclo de vida. La empresa debe estar alerta con las nuevas tecnologías y de ser posible tomar la delantera, así podrá tomar las decisiones apropiadas que **lleven** a invertir en

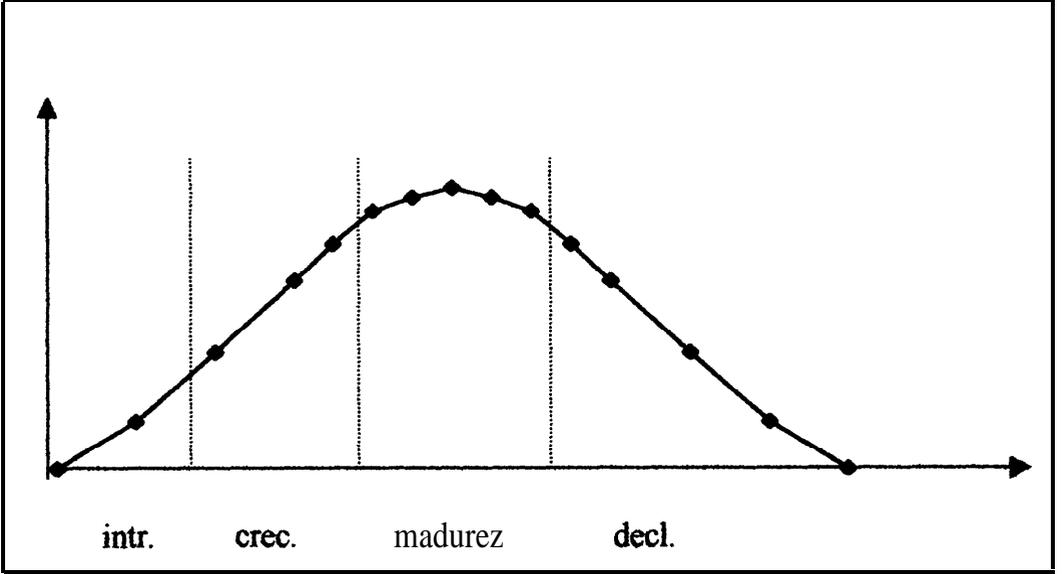
la demanda tecnológica mas conveniente y **más** prometedora. En otras palabras, un plan de marketing exitoso debe considerar no sólo la etapa en la que se encuentra **el** producto o servicio, dentro de su **ciclo** de vida, sino también los ciclos de vida de **la** demanda y de **la** tecnología.

En el caso del servicio que ofrece el sistema de corretaje formal de bienes **raíces**, el desarrollo de la **tecnología** en los campos de la **informática** y de las telecomunicaciones ha permitido que el corredor cuente con herramientas que facilitan su trabajo y por ende puede **ofrecer** un mejor servicio. El corredor actual puede manejar mas eficientemente la **información** de sus clientes y de las propiedades; elaborar con mayor pulcritud y celeridad **los** contratos; comunicarse vía telefonía celular, vía Internet o por fax, con sus clientes, con su propia oficina y con colegas.

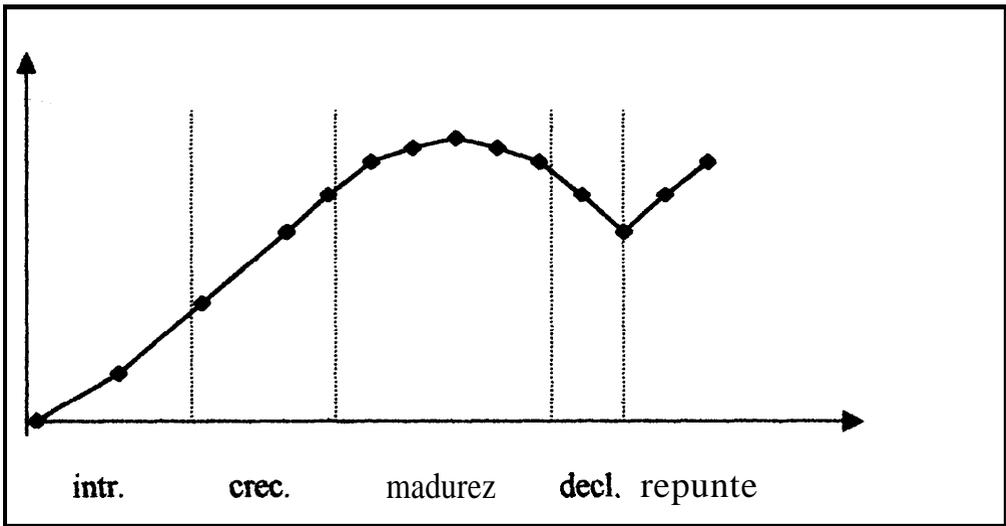
En lo que respecta a la atención y trato personal que se brinda al cliente, la tecnología es el gran aliado del corredor pues se coordinan mejor las citas, se notifica desde cualquier lugar si se presenta **algún** atraso o inconveniente, se resuelven muchos problemas.

En cuanto a la capacitación técnica que debe tener todo buen corredor la **tecnología** también le facilita su **desempeño** pues, por ejemplo, con una calculadora de **bolsillo** puede **calcular** para **el** cliente **el** valor de **las** cuotas de algún **plan** de financiamiento.

Las cuatro etapas clásicas en la curva del ciclo de vida de un bien son: introducción, crecimiento, madurez y decadencia; tal como constan en la siguiente figura.



Sin embargo es factible, a través de un **marketing** bien elaborado, **lograr** un repunte como se **grafica** en **la siguiente** figura.



Consideramos que el sistema de corretaje se encuentra en la etapa de madurez. Generalmente, en esta etapa muchas empresas se deshacen de los productos o servicios mas débiles. Son **poquísimos** los corredores que hoy en día se dedican a administrar propiedades, justamente porque este servicio no es muy rentable. En esta etapa lo aconsejable es concentrar los recursos en los servicios que ofrezcan mayor rentabilidad y **evaluar** con esmero si no se están descuidando productos o servicios antiguos que continúan siendo de alto potencial. En la etapa de madurez se puede optar por cualquiera de las siguientes estrategias **básicas** o por una **mezcla** de las mismas.

Estas estrategias son:

- Modificación de mercado
- **Modificación** de producto o servicio
- Modificación de la mezcla de marketing

Para el sistema de corretaje formal proponemos un mix de las dos últimas. La modificación del servicio se puede dirigir, a mejorar la calidad, las características o el estilo. La mejora de **calidad** trae consigo el **elegir** el **desempeño** del servicio. El propietario percibirá que la comisión que se cobre por el servicio es justa. La mejora de las características del servicio aumentará **la** conveniencia **del** servicio, elevará la imagen del sistema de corretaje, se **obtendrá** la lealtad del consumidor que reconocera y apreciara las nuevas características, se **incrementarán** los beneficios. La **mezcla** de marketing que proponemos consta en **el** plan operativo.

4.1.8.5 Estrategias según Porter

La siguiente **figura** nos muestra las estrategias que propone Porter

ESTRATEGIAS SEGÚN PORTER

Ventaja Competitiva

		Carácter único del producto percibido por consumidores	Costos bajos
Todo el sector		DIFERENCIACIÓN	DOMINIO POR LOS COSTOS
Objetivo Estratégico		CONCENTRACIÓN NO ENFOQUE	
Segmento concreto			

Si bien es cierto que habrá agencias que concentren más sus actividades en un sector específico, dado que nuestro sujeto de **análisis** es el sistema de corretaje, debemos considerar como objetivo **estratégico** a todo el sector.

Los costos en que puede incurrir un corredor o agencia para montar su oficina y mantenerla operativa **varían** mucho de una agencia a otra. Correspondería considerar una estrategia de dominio por los costos si estuviéramos decidiendo la estrategia de una agencia en particular, pero ese no es el caso. Por lo dicho, la estrategia que debemos **analizar** es la de la diferenciación.

Antes de pasar a revisar cuales son las ventajas de la diferenciación y las estrategias más comunes para alcanzarla es necesario dejar establecido si el

sistema formal de bienes raíces ofrece o no actualmente un servicio diferenciado. Para ello, partimos de las siguientes dos premisas:

- Un producto o servicio está sujeto, con mayor o menor grado de dificultad, a **la** copia total o parcial.
- No todos los productos o servicios tienen sustitutos perfectos.

Algunas de las actividades realizadas por el corredor profesional son realizadas también por otras personas, sin embargo **sólo** el corredor profesional está reconocido por la **ley** y este reconocimiento **lo habilita** a realizar actividades que **sólo** él puede realizar, como por ejemplo el corretaje de bienes estatales. El corredor profesional puede **ofrecer** ciertas garantías que no las **ofrecen los** improvisados. Aparentemente estas y otras diferenciaciones no **están** motivando o no han sido comunicadas a un elevado número de consumidores que, de acuerdo a los resultados de las encuestas realizadas, no acude **al** corredor porque dice no tener necesidad

El corretaje de bienes raíces como **tal** no tiene actualmente sustitutos. El corretaje formal de hecho **ofrece** un servicio diferenciado en algunos aspectos pero no en todos. Para que **la** diferenciación de **los** frutos esperados, debe ser conocida y reconocida por el consumidor, debe interesarle al consumidor y éste debe estar dispuesto a pagar por ella.

Como vimos en nuestro **análisis** de mercado, son los clientes interesados por propiedades los que no recurren al corredor en la cantidad deseada; y casualmente son los **clientes** demandantes **los** que no pagan un centavo por el servicio que el corredor le **ofrece**. Por tanto, al menos en lo que respecta al diente demandante, no es necesaria la condición de que este dispuesto a pagar por **la** diferenciación que **le ofrezca el** corredor profesional. En lo que respecta **al** propietario, vimos que el valor de la comisión que debe pagar en

caso de negociación, no es factor determinante en su **decisión** de recurrir o no al corredor, por otro lado, los corredores no se **quejan** de falta de propiedades enganchadas.

La diferenciación del servicio debe comunicarse con especial énfasis a los clientes demandantes, para que sea conocida, reconocida y apreciada por ellos.

En términos generales, las ventajas que nos ofrece la diferenciación son:

- Protege **a** las fuerzas competitivas.
- Reduce el carácter sustituible **del** producto o servicio.
- Aumenta la fidelidad.
- Disminuye la sensibilidad al precio.
- Mejora la rentabilidad.
- La entrada de nuevos competidores se toma difícil.
- La mayor rentabilidad permite absorber el aumento de costos.
- Protege de **la** amenaza de los productos sustitutos.
- Permite obtener **más** beneficios porque se puede subir el precio.

Esta última ventaja, al menos por el momento no **sería** aprovechable. En primer lugar, porque los valores que puede cobrar un corredor por sus honorarios ya **están** estipulados por **la** ley y no hay perspectivas de una revisión. En segundo lugar, porque posiblemente valores superiores a los estipulados serían rechazados por el consumidor. Lo que sí podría suceder es que **el** corredor que ofrece una importante diferenciación tiene **más** argumentos para no aceptar regateos a la hora de **estipular** sus honorarios.

No obstante, la diferenciación **también** tiene sus desventajas. **Las más** obvias son:

- Implica importantes inversiones en publicidad.
- Diferencial de precios se eleva demasiado con relación a la competencia.
- Pueden surgir imitaciones.

Apesar de las desventajas **señaladas**, creemos que las ventajas **que ofrece** la diferenciación pesan más.

Antes de pasar a revisar las alternativas que existen para diferenciar un servicio, es útil recordar algunos conceptos. Dado que los consumidores tienen diferentes necesidades y que no siempre una diferencia es distintiva, al evaluar si vale la pena diferenciar, debe observarse que se satisfagan estos criterios:

- Que la diferencia se traduzca en un beneficio reconocido por una cantidad importante de personas.
- Que nadie más **ofrezca** esa diferencia, al menos del mismo modo.
- Que la diferencia sea superior a otras maneras de alcanzar las mismas ventajas.
- Que la diferencia sea comunicable.
- Que la diferencia sea difícil de imitar.
- Que la diferencia sea **costeable**.
- Que sea rentable introducir la diferencia.

Somos de la opinión que las diferencias que ya existen y las que **están** por mejorarse o definirse pasan las condiciones anteriores. Por tanto, presentamos a continuación las estrategias tendientes a lograr **la** diferenciación.

4.1.8.5.1 Estrategias para lograr la diferenciación

Si bien es cierto que resulta más **fácil** diferenciar un producto que un servicio, es plenamente factible alcanzar con éxito la diferenciación de un servicio. Concordamos con Philip **Kotler (8)**, quien **afirma** que **básicamente** una empresa de servicios puede diferenciarse de tres maneras:

- Por medio de las personas
- Del entorno **físico**
- De los procesos

No todas las agencias de corretaje cuentan con el mismo tipo de corredores, habrá unos mas eficientes, **más** simpáticos, más cultos, etc. No obstante, es indispensable que **el** corredor **profesional** se enmarque dentro de un **patrón** definido. El entorno **físico** de la oficina del corredor o agencia influye notablemente en la impresión que se lleva **el cliente inmobiliario**. Como ya 10 **dijéramos** anteriormente, no todas las agencias cuentan con los mismos recursos, sin embargo se puede **recurrir al** uso de símbolos y colores para trabajar la diferenciación de **la** imagen. Puede ser que un cliente inmobiliario no pise fa oficina del corredor sino para cerrar la **transacción** y a veces ni siquiera en estos casos, si todos los contactos personales se han llevado a cabo en la propiedad o en **el vehículo** que **los** condujo a **ella**. Es por esto que el entorno **físico** se extiende al vehículo del corredor, el mismo que debe estar en buenas condiciones **mecánicas** y muy limpio. Los contactos que tenga **el** corredor con su cliente a **través** de cualquier medio de telecomunicación deben ser manejados con mucho profesionalismo. Si, por ejemplo, se trata de enviarle un fax, éste deberá llegar a tiempo, sin faltas de **ortografía** y sin manchas.

La mejor manera de diferenciar una **compañía** de servicios es entregar de manera consistente un servicio de mayor calidad. La clave consiste en cumplir o superar **las** expectativas de **calidad** que tienen **los** clientes. Las expectativas se van formando de experiencias pasadas, recomendaciones verbales de terceros y de la publicidad que realice la empresa. La estrategia sería entonces, contar con **excelentes** corredores, que ofrezcan sus servicios en un ambiente físico agradable y que los servicios ofrecidos superen las expectativas del cliente.

Para Treacy y Wiersema (9), son tres las estrategias que llevan a una **diferenciación** exitosa:

- Excelencia operacional
- Cercanía con el cliente
- Liderazgo de producto

La excelencia operacional consiste en proporcionar **al** consumidor bienes o servicios confiables a precios competitivos. La cercanía con el cliente requiere conocer de cerca a **10s clientes** para satisfacer sus necesidades específicas. Y el liderazgo de producto busca **ofrecer** al cliente bienes y servicios innovadores, más útiles y superiores que los de **la** competencia.

Para el sistema de corretaje formal de bienes raíces proponemos la excelencia operacional justamente para proporcionar al cliente **inmobiliario el** mejor de **10s** servicios. Respecto a **la** cercanía con **el** cliente, esa ya es una de las fortalezas con que cuenta el sistema, pues el corredor profesional por su experiencia conoce muy bien lo que el cliente desea. Esta fortaleza tiene que ser destacada. **El** servicio que **ofrezca el** corredor profesional de & superar notoriamente a los otros

medios utilizados por el consumidor inmobiliario para ofertar o demandar bienes raíces. En el plan operativo detallaremos en qué consiste dicho servicio.

Antes de definir como se va a lograr una diferenciación, es necesario establecer **qué** atributos se van a diferenciar. La **diferenciación deberá realizarse** en **aquellas** fuentes que sean prometedoras y que **le** permitan a la empresa una ventaja competitiva. En la descripción detallada del servicio que debe brindar el sistema se establecerán los atributos sobre **los** que se sustenta **la** diferenciación. La diferenciación debe estar en total **comunidad** con el posicionamiento. Luego habrá que pasar a la comunicación.

4.1.8.6 Estrategias de crecimiento

El “**grid** de expansión de un **producto/mercado**” propuesto por **Ansoff** es una útil herramienta para la administración corporativa. Valiéndonos de este esquema, que **está** orientado **al** producto, podemos establecer **las** estrategias de crecimiento más adecuadas para el sistema formal de corretaje de bienes raíces a pesar de que éste ofrece un servicio al consumidor.

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

	Productos actuales	Productos nuevos
Mercados actuales	1. Estrategia de penetración en el mercado	3. Estrategia de desarrollo de producto
Nuevos mercados	2. Estrategia de desarrollo del mercado	4. (Estrategia de diversificación)

De las alternativas propuestas por Ansoff, cabe considerar la primera y la tercera, esto es, la estrategia de penetración en el mercado y la de desarrollo del producto (**entiéndase** servicio).

La estrategia de penetración en el mercado busca incrementar la **participación** en **el** mercado actual con los productos actuales. Básicamente hay tres maneras de lograrlo:

- Estimular al consumidor a comprar con mayor frecuencia
- Atraer a los consumidores de la competencia
- Convencer a los no consumidores para que consuman

La primera de estas formas propuestas no es muy aplicable. Veamos porqué. En primer lugar, las personas no compran un bien raíz todos los días, puede ser que compren dos o tres en toda su vida y hay quienes ni siquiera lo hacen una vez. Puede ser que sí tomen en arriendo una propiedad con mayor frecuencia pero aun **así** no es algo que ocurre de manera cotidiana ni se

encuadra dentro de una adquisición de tipo impulsiva como **podría** ser la compra de un vehículo o de una joya. En segundo lugar, los motivos que **llevan al cliente** inmobiliario a vender, comprar, dar o tomar en arriendo una propiedad son muy particulares y no son sensibles a la estrategia que pueda realizar el corredor. Son motivos **prácticamente** inmutables y obedecen a razones económicas y sociales que **difícilmente** se pueden **alterar**.

Sí es factible, en cambio, atraer a los consumidores de la competencia, a través de la implementación de estrategias adecuadas. Por competencia se entiende a **los** otros medios que tienen **los** consumidores de ofertar o demandar bienes raíces sin el concurso de los corredores profesionales.

También es perfectamente viable convencer a los ofertantes y demandantes de bienes **raíces** a que acudan al corredor. Para lograrlo, el corredor **deberá** tener **claro** qué va a comunicar y cómo va a hacerlo.

Dentro de la estrategia de desarrollo del producto se puede hacer lo siguiente:

- **Añadir características** a los productos actuales
- Extender la gama de productos
- Rejuvenecer la línea de productos
- Mejorar la calidad del servicio
- **Desarrollar diferentes categorías**

Añadir características a los productos actuales que ofrece un corredor, es una excelente manera de desarrollar el servicio. Por ejemplo, **el** corredor le puede garantizar al propietario que ha entregado su propiedad en exclusividad que en el lapso de determinado tiempo se compromete a presentarle equis número de interesados y que de no cumplir lo ofrecido **perdería** vigencia la

exclusividad. Un corredor también podría ofrecer los servicios **gratuitos** de un abogado que elabore o revise los contratos de venta o alquiler.

Extender la gama de productos **también** es factible, por ejemplo una oficina de bienes raíces podría **ofrecer** a los constructores los servicios a tiempo completo de uno o más de sus corredores a **fin** de que éstos se dediquen exclusivamente a promocionar la venta de los departamentos de un edificio o de las villas de una ciudadela. Los constructores se **beneficiarían** de la experiencia y **profesionalismo** de un corredor que **trabajaría** a su entera **disposición**.

Lo de rejuvenecer la línea de productos no es muy aplicable. Mejorar la calidad del servicio es algo que es muy apropiado realizar, sobre todo si se pretende comunicar una **diferenciación**. Son muchos los aspectos del servicio que pueden ser mejorados, como por ejemplo la estandarización de los procesos. El desarrollo de nuevas categorías también se puede lograr, es cuestión de tener un poco de creatividad. Por ejemplo, se **podría** promocionar una categoría llamada “dos en uno” que se aplicaría si una misma persona **vende** una propiedad y luego compra otra a través del mismo corredor, **el** corredor le reconocería a su **cliente** una regalía **del 25%** de **la** comisión de **la** segunda transacción. Esta categoría incentivaría la fidelidad al corredor. También se **podría** desarrollar una **categoría** que incluya alquiler y cobranza.

Luego de haber revisado dos de las estrategias de crecimiento propuestas por Ansoff, proponemos un mix de ellas para el sistema formal de corretaje de bienes raíces.

4.2 Plan operativo

El plan operativo es la parte medular de un plan de mercadeo y pretende describir detalladamente las cuatro P's, en el caso de un producto, o las cuatro C's, en el caso de un servicio.

Los elementos que deben entretener un plan operativo son:

- **Información** que refleje la realidad acerca del sujeto del plan y su entorno
- Conocimiento y manejo apropiado de los conceptos de mercadotecnia
- Sentido **común** y creatividad del autor del plan

Confiamos contar con todos y cada uno de los elementos antes mencionados **a fin de** que nuestro plan operativo sea útil.

4.2.1 Las cuatro C's

En mercadotecnia es muy usado el término “marketing mix” o “mezcla de mercadotecnia”. La mezcla considera las variables sobre las que se pueden aplicar **los** conceptos de marketing. Las cuatro P's, que constituyen **el** marketing mix de un producto, son: producto, precio, plaza y promoción. Las cuatro C's, que constituyen el marketing mix de un servicio son:

- Consumidor satisfecho
- Costo **a** satisfacer
- Comodidad del cliente
- Comunicación

Dentro de esta última C, la Comunicación, tenemos a su vez la **llamada** “submezcla del marketing” que **está** formada por cinco componentes:

- **Publicidad**
- **Promoción** de ventas
- Relaciones Públicas
- Merchandising
- Mercadeo Directo

A continuación pasamos a describir la mezcla y la submezcla del marketing.

4.2.1.1 Consumidor satisfecho

La presente C de la mezcla de mercadotecnia pretende describir el servicio que proponemos para lograr la satisfacción del consumidor. En la descripción, hay un doble componente: por un lado, el servicio que **ofrecerá** la Asociación de Corredores de Bienes **Raíces** a los corredores y, por otro, el que los corredores ofrecerán a los consumidores.

Si bien es cierto que en la descripción del servicio que **ofrecerá** la Asociación hay elementos que podrían encajar en alguna de las otras C’s del marketing **mix**, nuestro afán es describir de manera global en **qué** consistiría dicho **servicio**.

El sistema formal de corretaje de bienes raíces que proponemos es un sistema eficiente, eficaz, moderno, técnico, humano, creativo e impulsador. El sistema como tal, a través de cada una de las agencias y corredores, debe **ofrecer** un servicio lo más **homogéneo** posible en el cual los procesos estén estandarizados.

El organismo que debe coordinar la **homogenización** y estandarización del servicio será la Asociación de Corredores de Bienes Raíces.

La Asociación asumirá **la** conducción de las nuevas **políticas** y **deberá** ver a sus asociados como clientes.

Dentro de las nuevas **políticas** estarán:

1. La Asociación pasa a ser un ente regulador pero al mismo tiempo al servicio del corredor.
2. La **Asociación** impulsara las actividades que, estando a su alcance, propendan a la homogeneidad del servicio.
3. La Asociación **implementará** un sistema que permita al corredor, a **través** de una base de datos, compartir de manera segura **las** propiedades que haya enganchado en exclusividad.
4. La Asociación **diseñará** e implementará las estrategias de comunicación.

En su papel de conductora y ente regulador, la Asociación de Corredores:

1. **Exigirá** que los corredores cumplan con los requisitos que **señala** la ley a fin de obtener sus correspondientes credenciales de corredores profesionales y su posterior afiliación a la Asociación.
2. Determinan% qué debe ser estandarizado y **diseñará** la **estandarización** correspondiente.
3. **Difundirá** las nuevas políticas, las normas de estandarización y los servicios que **estarán** disponibles para los corredores.
4. **Exigirá** y controlara que se respeten las normas de estandarización.

Como prestadora de servicios al corredor, la Asociación de corredores:

1. Otorgara las facilidades para que los corredores obtengan sus credenciales.
2. **Ofrecerá** cursos de capacitación, tanto a los aspirantes a corredor **como** a los corredores acreditados. Los cursos de **capacitación estarán** orientados a que el corredor adquiera las características que, como **señalaremos** mas adelante, debe reunir todo corredor.
3. **Ofrecerá** seminarios de marketing don& se propagara a los corredores las indicaciones para que elaboren e implementen planes de mercadotecnia.
4. **Brindará asesoría** permanente a los corredores sobre asuntos legales, de procesos, de trato al cliente, de creación de nuevos servicios o paquetes de servicios, sobre automatización de la información, etc.
5. **Pondrá a la disposición** de los corredores un “website” en el cual los corredores **podrán** ingresar las propiedades que tengan enganchadas en exclusividad.

Las normas de estandarización que **serán** exigidas, **atañen** al proceso operativo en si, a la calidad profesional de los corredores y a ciertos aspectos físicos de **las** agencias.

I-labra **parámetros** que no se **podrán** exigir, como puede ser la implementación de sistemas de información en las agencias, debido a que no todas cuentan con los mismos recursos. En estos casos, la Asociación se limitará a asesorar y a hacer observaciones y recomendaciones. Pero sí **podrá** exigir que en las oficinas se exhiba el logo del corredor profesional.

La Asociación exigirá que todo corredor cumpla con los requisitos que determina la Ley de Corredores y sancionara a los corredores que infrinjan el Código de **Ética**.

Acerca de los procesos operativos que deben ser estandarizados, muchos de ellos ya **están** normados, sin embargo no todos respetan lo establecido, como ocurre con la obligación que tiene **el** corredor de hacer firmar al propietario el convenio de pago por prestación de servicios, hacer firmar al interesado la constancia de haber conocido la propiedad, reportar por escrito al propietario acerca de los interesados que han conocido **la** propiedad, etc.

La Asociación **podrá** tener una actitud más **enérgica** con quienes no cumplen las modalidades establecidas, sin embargo **será más** efectivo transmitir con convicción, a los corredores, los beneficios de la **estandarización** de los procesos. La Asociación será guía y soporte del corredor.

La Asociación difundirá un manual, a cada uno de sus asociados, donde se **detallarán** los parámetros a los que deberá ajustarse el corredor en cada una de **las** actividades concernientes a su quehacer profesional. El manual presentará varias secciones, una para cada servicio que ofrece el corredor. A su vez, a cada servicio le corresponderá una serie de actividades que **deberán** ser realizadas **según** lo indicado en el referido manual. Por ejemplo, en **el** servicio de intermediación en una compra-venta, el corredor realiza básicamente las siguientes actividades:

- Conseguir propiedades
- Conseguir clientes
- Mostrar las propiedades
- Cerrar la transacción
- Cobrar los honorarios

Pues bien, el manual detallará todos los procesos que se deben realizar en cada una de las actividades mencionadas. Mencionar todo lo que contendrá dicho manual sería un tanto tedioso para el lector de este proyecto, por tanto

como ejemplo citamos la actividad de conseguir propiedades. En esta actividad los procesos **serán**:

Contactar con el propietario, conocer la propiedad, ofrecerle al propietario el servicio de intermediación y comunicarle **cuáles** serán los honorarios, firmar un contrato o convenio de pago, investigar y registrar toda la **información** pertinente respecto a la propiedad y su propietario. El manual adjuntara el formato del convenio de pago que debe ser firmado por el propietario. Detallara qué se debe investigar acerca del propietario y de su propiedad y **cómo** realizar dichas investigaciones. También presentara modelos de fichas que sirven para recabar la información que se maneja tanto del propietario como de su propiedad. Se recomendará cómo archivar **la** información. Al margen de lo netamente técnico y operativo, el manual hará énfasis en cómo debe comportarse el corredor en cada actividad.

Pasamos ahora a describir el servicio de los corredores.

El corredor continuara ofreciendo los servicios de intermediación que actualmente ofrece y además se crearan otros servicios con la finalidad de dar valor agregado a los servicios existentes. Estos nuevos servicios **opcionales podrán** ser: ofrecer al cliente la asesoría de un abogado para la elaboración o revisión de contratos; ofrecer los servicios de cobranzas de mensualidades de arrendamientos; ofrecer a los constructores de edificios, ciudadelas y **demás complejos** habitacionales, los servicios de un agente corredor en la obra a tiempo completo.

En la descripción de como el **servicio** del corredor lograra la **satisfacción** del consumidor, nos ha resultado útil considerar los tres caminos que existen para lograr la **diferenciación** (a **través** de **las** personas, del entorno **físico** y de los procesos) y las condiciones básicas que debe reunir un buen corredor en el

desempeño de sus actividades (capacidad, consideración **al** cliente y agresividad).

Es posible determinar si existe o no consideración al cliente en cualquiera de los tres niveles: personas, entorno **físico** o procesos. Esto se explica porque tras lo físico hay personas que se preocupan o no de su estado. La capacidad y la agresividad están más ligadas a las personas y a los procesos.

En lo cuanto al entorno **físico**, las oficinas **estarán** bien equipadas, limpias, pintadas, provistas de cafeteras y bebederos, la temperatura sera agradable, **baños** aseados. Los carros **de los** agentes que transportan a **los** clientes **deberán** estar en buenas condiciones mecánicas y de higiene. El personal estar& bien presentado.

Sobre las personas, en este caso, sobre el corredor, insistimos que si éste cumple a cabalidad las tres condiciones mencionadas: capacidad, consideración **al** cliente y agresividad, ya no habrá **más** que recomendar. Sin embargo detallamos a continuación qué abarca **la** capacidad, en que consiste la consideración al cliente y a que tipo de agresividad nos referimos.

En la medida que el corredor se ajuste **más** al perfil que presentamos, menor **será** la necesidad de capacitación. Resulta complejo clasificar por **áreas** la capacidad de una persona porque, de un modo **u** otro, **las áreas** se **interrelacionan**. Se **podría** pensar que “hablar bien” por ejemplo, no implica una capacidad técnica sino **más** bien una **característica** cultural. Sin embargo es **factible** enseñar y aprender a hablar bien. Obviamente **le resultará** mas **práctico** a la agencia contratar a corredores que ya tengan un mejor manejo del idioma.

El ser humano puede aprender **prácticamente** todo. **Habr**á cosas que son inherentes a su personalidad, pero aun la personalidad puede moldearse. Lo que resulta prácticamente imposible de cambiar es **la** moral y de nada servirá la capacitación técnica de un corredor si es un **sinvergüenza**. Es por ello, que las agencias de bienes raíces deberán tomar todas las precauciones del caso cuando **recluten personal**.

La capacidad a la que nos referimos comprende todos los conocimientos que el corredor debe tener a fin de brindar un servicio que satisfaga al consumidor. Pero **la** idea es que no **sólo** conozca **cómo hacerlo** sino que **actúe** consecuentemente.

En el campo netamente técnico el corredor **deberá** conocer las leyes, reglamentos y demás códigos concernientes a los corredores, así como las leyes básicas que **atañen** a la compra-venta y arrendamientos de bienes **raíces**. Deberá conocer los procedimientos y modalidades que se deben cumplir en las negociaciones de bienes raíces, esto implica conocer qué tramites se deben realizar, dónde **realizarlos**, **cómo** realizarlos, **cómo** deben ser elaborados **los** contratos, las minutas, escrituras y **demás** documentos, qué impuestos se deben pagar, quién debe pagarlos, dónde se deben pagar, etc. Como parte de su capacitación **técnica**, el corredor **deberá** tener conocimientos básicos de finanzas y de la realidad socio-económica del **país**. Así como **también deberá** saber de administración, de avalúos, de ventas y mercadotecnia.

Los conceptos de marketing abarcan muchos aspectos y el buen mercadólogo nunca termina de aprender, sin embargo el corredor **deberá** manejar, al menos, 10s conceptos medulares. **Deberá** conocer **las** motivaciones, **las** necesidades y el comportamiento del consumidor; no solo a nivel general para **diseñar** estrategias, sino a nivel individual para brindar un servicio personalizado.

El corredor deberá ser buen comunicador. La buena **comunicación** implica dominar el arte de saber qué decir, a quién decirlo, como decirlo, **dónde** y cuándo **hacerlo**. Respecto **al** timo, a **veces** una sonrisa **o** una mueca lo dicen todo. **Tratándose** de comunicación oral **o** escrita, el corredor cuidará **no sólo** la forma sino el fondo.

El corredor **deberá** conocer el medio; esto **abarca** mucho, desde conocer dónde y quién proyecta la construcción de una nueva ciudadela, hasta conocer **las calles** de la ciudad para ubicar sin problemas una **dirección**.

Para poder brindarle al cliente el trato adecuado, el corredor deberá tener, además de su capacidad meramente técnica, ciertas características que **complementarán** su profesionalismo. **Deberá** ser honesto, correcto, educado, prudente, organizado, puntual, inteligente, intuitivo, **simpático**, dispuesto, bien presentado, observador, respetuoso.

La observación, la prudencia, la inteligencia, la intuición y **la** psicología son claves para conocer las necesidades, costumbres y motivaciones del consumidor; **así** como para **llevar** con éxito otras actividades concernientes **al** corretaje, como la de seleccionar las propiedades adecuadas a los gustos y necesidades, o la de impulsar el cierre de la negociación.

En no **pocas** ocasiones, el corredor **tendrá** que ser una especie de camaleón, esto significa que hará uso de su inteligencia emocional para satisfacer **al** cliente.

La consideración al cliente implica respeto y el respeto **no sólo** se demuestra con un trato cortés. Se demuestra de todas las maneras: la pulcritud de una oficina es un mensaje de respeto al cliente, **al** igual que una cita puntual **o** un contrato elaborado de manera eficiente. La mejor manera de evaluar si se **está**

considerando al cliente es ponemos en su lugar. Considerar al cliente significa conocer su postura, **hacerle** saber que la hemos entendido y tenerla en cuenta a la hora de tomar **las** decisiones.

El tipo de agresividad a **la** que nos referimos y que creemos debe ser parte del perfil del corredor, es aquella agresividad necesaria para solucionar problemas, **aquella** que es **el** motor de **la** creatividad, **aquella** que promueve, que impulsa, que insiste, que cierra **los** negocios. Un corredor muy capaz y que considere **al** cliente, no **estará** completo si le falta este componente de la agresividad.

Cualquier curso de capacitación que brinde la **Asociación** no sólo debe pretender transmitir conocimientos, **técnicas**, indicaciones o sugerencias, sino **concienciar al** corredor a una mística de trabajo que traerá consigo incuestionables beneficios.

Un proceso operativo eficiente implica que se ha considerado al cliente y que quienes lo **diseñaron** y manejan son capaces y agresivos.

Un proceso bien **diseñado** puede fallar si las personas que lo manejan son incompetentes o si el entorno **físico** está en malas condiciones. Por ejemplo, **el** proceso puede indicar que se seleccionen **las** propiedades que se ajusten al requerimiento del cliente, sin embargo el corredor **las** selecciona mal y no llega a tiempo a la cita porque el reloj de la oficina está **dañado** o porque el **vehículo** se descompuso por obsoleto. Aun si el proceso es de **lo más detallado**, **al** punto que indique que **los** relojes o carros deben ser revisados **periódicamente**, **estará** sujeto a no ser respetado por el corredor.

Un proceso bien **diseñado** e **implementado** tampoco es garantía absoluta de que las cosas **saldrán** a pedir de boca. Cuando se trata de un servicio todo es

importante, infelizmente no es posible tener control total **de** la situación ya que existe **la** posibilidad de que surja cualquier contingencia, como que el **cliente resbale las escaleras** de **la** propiedad que **le está** siendo mostrada y **la** cita **se** convierta en un desastre.

No obstante, **el** proceso ayuda a reducir las **posibilidades** de que **ocurra** descoordinación, incompetencia, etc. y permite determinar qué o quién **falló**.

Para el sistema formal de bienes raíces se **diseñarán dos** procesos básicos: **uno** para la Asociación de Corredores y el otro para las agencias de bienes raíces.

El proceso para la Asociación **detallará** cómo ésta deberá cumplir **ca&** una **de** las actividades concernientes a las funciones y tareas que **asumirá**. Así, **por ejemplo**, en **lo** que respecta a los cursos de capacitación que deberá brindar **la** Asociación, se deberán establecer las necesidades y prioridades en base a una indagación seria, se **contactará** a la persona idónea para dictar el curso, se revisará **el** material, se establecerá a quién **irá** dirigido, a cuantos, dónde ; cuándo **se dictará** el curso, se **determinarán** los costos y los beneficios, **se difundirá** la realización del curso, se **receptarán** las inscripciones, etc.

El proceso para las agencias **detallará** cómo **el** corredor deber8 llevar a **cab** cada una de las actividades concernientes al corretaje. La implementación **de** proceso permitirá contar con **excelencia operacional** y brindar **calidad total**.

Las actividades y procesos pueden ser clasificados de muchas maneras. Un **de estas maneras** podría ser:

- Actividades y procesos que tienen que ver con recabar y maneja información (de clientes, de propiedades e interna)

- Actividades y procesos que tienen que ver con comunicación y manejo del cliente y con logística
- Actividades y procesos que tienen que ver con documentación y contratos (entre clientes y entre cliente y corredor)
- Actividades y procesos que tienen que ver con control de calidad de los procesos y control de **desempeño** del corredor

También podemos realizar la clasificación del siguiente modo:

- Actividades y procesos que tienen que ver con conseguir propiedades (contrato entre propietario y corredor, conocer la propiedad, investigar si la propiedad tiene problemas, etc.)
- Actividades y procesos que tienen que ver con conseguir clientes (publicar anuncios, etc.)
- Actividades y procesos que tienen que ver con mostrar las propiedades (clasificar y seleccionar las propiedades a mostrar, coordinar las citas, etc.)
- Actividades y procesos que tienen que ver con la negociación en **sf** (transmitir el interés o la oferta del interesado, cerrar la negociación, elaborar o revisar contratos, hacer el seguimiento de las formalidades)
- Actividades y procesos que tienen que ver con avalúos, cobranzas, administración de propiedades
- Actividades y procesos que tienen que ver con el **diseño** e implementación de nuevos servicios o características o con el desarrollo de diferentes categorías
- Actividades **y** procesos que tienen que ver con elaboración e implementación de planes de mercadotecnia
- Actividades y procesos propios de toda oficina (contabilidad, etc.)

Existen actividades, como la de brindar asesoría, que **están** presentes en todas o en la mayoría de las actividades **señaladas**. **Nótese** que las actividades y procesos que constan en la primera **clasificación están implícitas** en los de la segunda, por tanto pensamos que esta última es una clasificación mas apropiada.

El gerente de la oficina de bienes **raíces asignará y controlará** las tareas de los corredores. **Podrá** establecer que unos corredores se encarguen de las ventas y otros de los arrendamientos, **podrá** asignarles zonas, **podrá** disponer que **los** corredores se ocupen de determinado tipo de propiedades, etc. Pero en cualesquiera de los casos, el corredor **deberá encargarse** de su cliente de comienzo a **fin**. Esto no significa que **el** corredor no pueda contar con la asistencia de otro corredor, de algún abogado que revise los contratos, o de cualquier otro tipo de soporte.

No deseamos cansar al lector detallando nimiedades, por tanto esbozaremos cuales son los procesos que deben seguirse en las actividades más relevantes.

Como ya lo **señaláramos**, se pueden conseguir propiedades de muchas maneras: publicando un anuncio por la prensa, indagando (a **través** de un recorrido por **la** zona, contactos **telefónicos**, fax, etc.), proponiendo **al** propietario que oferte su propiedad, solicitándolas a otros corredores, etc.

Una vez identificada la propiedad y contactado el propietario, el corredor **deberá** comunicarle a éste los servicios que ofrece y cuales **serán** sus honorarios. **Si el** propietario acepta, **deberá** firmar un contrato con **el** corredor donde se estipulen las obligaciones de las partes. El formato de este contrato deberá ser facilitado por la Asociación de Corredores. Si la propiedad es enganchada en exclusividad, el contrato deberá estipular los **términos, el** plazo y las penalidades en caso de incumplimiento.

El corredor **deberá** recabar y verificar la información que sea pertinente acerca de la propiedad y del propietario. Acerca de la propiedad, **deberá** conocerse **la** ubicación exacta, **disponibilidad** para venta o renta, **área del** terreno, área de construcción, tipo de construcción, acabados, número de habitaciones, extras, precio, financiamiento, antecedentes legales (si tiene la escritura **al** día, si esta hipotecada, etc.), vecindad, condiciones **del** edificio o la ciudadela, valores de alcuotas del edificio o de la ciudadela, problemas que puedan existir en la localidad o inmediaciones (como posibles inundaciones, congestionamiento, ruidos excesivos, etc.), **años** de construcción, horarios en que se la puede visitar, y cualquier otra información que sea importante (como nombre del guardián, lugar donde **están** las llaves, etc.). También se ingresará el nombre del corredor que **hará el** seguimiento, los datos **del** propietario y la fecha en que ingresa **la** propiedad al sistema. Para cada propiedad deben registrarse **los** nombres de los clientes interesados que **la** han conocido y **las** fechas de **las** visitas realizadas. Si **la** propiedad es compartida con otro corredor debe registrarse los datos de dicho corredor y la fecha.

La información de la propiedad debe ser ingresada a los archivos de la oficina. Si la oficina cuenta con un sistema de información computarizado tanto mejor. Como ya **lo mencionáramos, la** oferta **inmobiliaria** puede ser clasificada de muchas formas, sin embargo creemos que lo más práctico es hacerlo por zonas. El sistema de **información** permitirá que el corredor realice las **consultas** sobre **las** propiedades en cualquier momento. Entrará a buscarlas **por** zonas, pero luego **podrá** refinar la consulta y el sistema clasificará y mostrará las propiedades de la zona requerida de acuerdo al tipo de propiedad, de acuerdo a rangos de precios, de acuerdo **al** número de dormitorios, etc.

Acerca del propietario, **deberá** reunirse la siguiente **información**: nombre completo, dirección, teléfono, teléfono celular, dirección electrónica, número de fax, número de **cédula** o pasaporte, razones por **las** que vende o **alquila**, como supo del corredor y cualquier otra información que sea relevante.

La información que se obtenga del propietario se archivara junto con la información de la propiedad y además en el banco de datos correspondiente **a** los propietarios. Si una misma persona entrega **al** corredor dos o más propiedades, junto **a** los datos de cada propiedad **irán** los datos del propietario.

Como ya lo **mencionáramos**, son muchas las maneras por las que un corredor puede conseguir clientes demandantes. En ocasiones es el cliente el que **contacta** con **el** corredor. En **cualesquiera** de **los** casos, **el** corredor debe ser **lo** suficientemente **hábil** para conseguir que los demandantes formen parte de la cartera de clientes de la agencia. En cuanto se establezca el contacto, el corredor **deberá** satisfacer **las** inquietudes **del cliente**, **explicarle los** servicios que puede ofrecerle, obtener información acerca del demandante y de sus requerimientos y sugerirle que es necesario coordinar una cita para mostrarle **las** propiedades que se **seleccionarán**.

Acerca del cliente demandante, el corredor **deberá** reunir la siguiente **información**: nombre completo, dirección, teléfono, teléfono celular, dirección electrónica, número de fax, número de **cédula** o pasaporte, como supo del corredor y cualquier otra información que sea relevante (como horarios en que prefiere conocer propiedades, etc.).

Acerca de los requerimientos de la propiedad demandada, el corredor **deberá** reunir la siguiente información: si la demanda es de compra o de alquiler, **zona** en que demanda, zona que **descarta**, tipo de **propiedad**, acabados

requeridos, números de habitaciones requeridas, extras requeridos, **áreas** requeridas, precio o canon **máximo** que el cliente **está** dispuesto a pagar, modalidades de pago que el cliente prefiere y que el cliente descarta, fecha en que ingresa la demanda de la propiedad.

La información de la demanda **será** clasificada por zonas, a su vez por tipo de demanda (compra o alquiler), tipo de propiedad (villa, departamento, etc.), número de habitaciones, rango de precios, etc. Para cada propiedad demandada se **anexarán** los datos del demandante. A su vez los datos del demandante **también** se registrarán en la base de datos de los clientes demandantes. Junto a la información del demandante se registrar& **lo** siguiente: nombre del corredor que está atendiendo al cliente, **qué** propiedades le ha mostrado y las fechas respectivas. Junto a cada descripción de **las** propiedades mostradas **deberá** registrarse si le gustó 0 no al cliente y, en pocas palabras, las razones de tal opinión. Si el cliente fue facilitado por otro corredor, deberá registrarse su nombre.

Para realizar con éxito una cita se requiere que el corredor verifique y coordine todos los detalles. Deberá seleccionar las propiedades que **más** se ajusten a los requerimientos **explícitos** del demandante. Si **el** corredor percibió requerimientos ocultos, **también** podrá seleccionar una o dos propiedades que se ajusten a lo percibido. **Del** total de propiedades seleccionadas, elegirá cuatro 0 cinco a ser mostradas en **la** primera cita. Confirmará con cada uno de los propietarios si la propiedad aún **está** disponible y si el precio se mantiene. Se **cerciorará** acerca de quién y **cuándo** puede facilitar el ingreso a las propiedades. Se acordará un horario conveniente para todos. Las visitas deben programarse calculando el tiempo que se lleva conociendo la propiedad y **el** que transcurre entre llegar de una propiedad a otra. Se confirma la cita. El corredor deber8 ser muy **puntual**. Se recomienda que el corredor pase a buscar al cliente o que se encuentren en la

agencia. Se **evitará** el encuentro en alguna de las propiedades a ser visitadas, El corredor deberá llevar consigo un teléfono celular o radio, los números **telefónicos** de **los** propietarios y de **las** personas encargadas de abrir **las** propiedades o entregar las llaves, y los datos mas relevantes de cada propiedad, como precio, **área**, etc. Antes de entrar a cada propiedad el corredor **deberá** preguntarle al cliente si **algún** otro corredor se **la** ha mostrado antes. De ser así, el corredor no realiza esa visita e inmediatamente se excusa con la persona que lo esta esperando en la propiedad a fin anunciarle la cancelación de **la** cita. Al **final** de **las** visitas el corredor **deberá solicitarle al** cliente que **firmé** la constancia de haber conocido por su intermediación las propiedades descritas. El corredor deberá indagar la opinión del cliente acerca de **las** propiedades mostradas y en cuanto **llegue a la** agencia anotara y registra& las opiniones e impresiones. También deberá ingresar a la base de datos de las propiedades y registrar el nombre del cliente, la fecha y las impresiones en cada una de **las** propiedades que **le** fueron **mostradas**. Así también, en la hoja de datos del cliente, deberá registrarse qué propiedades le fueron **enseñadas**, la fecha y las impresiones.

De no existir ningún interés por las propiedades que se mostraron, el corredor deberá hacer una segunda selección de propiedades y repetir el proceso. Si el corredor no posee ninguna propiedad con **las características** requeridas por **el** cliente **deberá** analizar si es factible conseguirla o no. En caso afirmativo **deberá** emprender la **búsqueda**. Para ello cuenta con algunos medios, desde promocionar una propiedad contactando con **el** propietario y **proponiéndole** que la venda o arriende hasta considerar compartir la comisión y solicitar la propiedad a otro corredor.

De existir interés por alguna de las propiedades mostradas, el corredor **deberá** encaminar sus esfuerzos para conseguir que se cierre la transacción. El corredor **estará** presto a escuchar las posiciones de las partes, proponer

alternativas, brindar asesoría, etc. El seguimiento que deberá **realizar** el corredor debe contemplar no solo la parte legal, **financiera** y **tributaria**; sino el estar pendiente de todos los **detalles**, siempre considerando a **los** clientes, para que la transacción se traduzca en mutua satisfacción. Luego de cerrada la transacción y cumplidas todas las formalidades (incluyendo el cobro y pago de la **comisión**), **el** corredor **deberá** establecer contacto con **las** partes a fin de cerciorarse que todo marcha bien, pues la cercanía con el cliente inmobiliario no acaba con la transacción y el pago de la comisión. También **deberá** dar de baja, de la base de datos, la oferta y **la** demanda que han sido satisfechas. La información que **atañe** a la propiedad sujeto de la transacción pasará al archivo de negociaciones cerradas.

Cuando ingresa una propiedad a la agencia, el corredor deberá analizar a quién puede **ofrecérsela** y proceder a coordinar las citas. Si no existe, dentro de su cartera de clientes demandantes, alguien a quien le pueda interesar la propiedad en cuestión pero sí es factible conseguirlo; el corredor tiene varias opciones que van desde publicar un anuncio ofertando la propiedad hasta compartir la propiedad con otro corredor.

El corredor deberá reportar al propietario las visitas que ha realizado a su propiedad. Tanto al ofertante como al demandante **deberá mantenerse** al corriente de las **diligencias** que se hayan hecho en tomo **al** corretaje de la propiedad o en tomo a la búsqueda de propiedades, respectivamente.

Para avaluar propiedades, el corredor debe contar con los conocimientos técnicos necesarios y realizar un avalúo real y objetivo. Si la oficina de bienes raíces ofrece **el** servicio de cobranzas de mensualidades de arrendamiento, **deberá** tenerse registrada la información que permita establecer a quién cobrar, cuanto cobrar, cuándo cobrar, para quién cobrar y dónde cobrar, Así como también toda **la** información pertinente acerca de las leyes municipales,

de las propiedades, de los propietarios y de los inquilinos (como plazos establecidos por la ley para pagar impuestos, números de cuentas bancarias, etc.).

Si la oficina de bienes raíces ofrece el servicio de administración de propiedades; además de la información respecto a **la** propiedad administrada, su propietario y sus moradores; deberá contar con una base de datos de **las** personas o empresas que ofrecen servicios de mantenimiento, **deberá** establecer **políticas** de mantenimiento rutinario, **deberá** llevar la contabilidad de **los** valores que administre, etc.

Cada vez que sea necesario, el gerente de la oficina de bienes **raíces** convocará a sus corredores a fin evaluar el **desempeño** y delinear las estrategias de marketing que sean necesarias **implementar**.

Huelga decir que las características que describimos en el perfil del corredor deberán estar presente en cada una de las actividades que éste realice.

4.2.1.2 Costo a satisfacer

Al hablar de costos podemos mencionar el costo que **tendrá** el corredor al brindar el servicio que detallamos en la primera C, el costo en el que incurre **el cliente inmobiliario** para recibir el servicio del corredor y el costo de oportunidad tanto para los unos como para los otros.

Para Kotler, “El valor que se le entrega al cliente es la diferencia entre valor total y costo **total** para el consumidor. Y valor total para el consumidor es el conjunto de beneficios que los consumidores esperan obtener de un producto o servicio en particular” (10).

A su vez, el valor total para el cliente tiene varios componentes: valor de los productos, de los servicios, valor del personal y valor de la imagen; y el costo total para el consumidor tiene los siguientes elementos: precio monetario, costo del tiempo, costo de la energía, costo psicológico. La diferencia entre ellos es el valor de entrega al consumidor.

Para Kotler, “satisfacción es el nivel del estado de animo de una persona que resulta de comparar el rendimiento, o resultado, que se percibe de un producto con sus expectativas” (11).

Revisemos los elementos del costo total. El precio monetario, en este caso, la comisión que paga el propietario, de acuerdo a nuestro estudio de mercado no es un problema. **El** servicio **será** mejorado pero **los** precios deben mantenerse, es decir, el corredor **deberá** cobrar sus honorarios profesionales **según** la tabla autorizada por la ley. Para el cliente que demanda una propiedad el precio monetario seguirá siendo cero. **El** costo del tiempo, en términos generales, será más alto para el propietario que para el demandante. El costo de **energía** y el **psicológico** varían de cliente a cliente.

Los componentes del valor total para el cliente son valores muy subjetivos y particulares, sin embargo con la implementación del plan de marketing el **valor del** servicio **recibido** se verá incrementado, **así** como el **valor del** personal y el de la imagen.

El corredor, en la medida que ofrezca un mejor servicio logrará incrementar su cartera de clientes, tanto de oferta como de demanda, y por ende las **posibilidades** de cerrar transacciones y aumentar sus utilidades. La gran mayoría de los corredores profesionales **están** capacitados y cuentan con mucha experiencia, por tanto los costos de implementar el servicio que proponemos no son tan elevados. **El** corredor continuará aportando sus cuotas

a la Asociación **y**, cuando se organice un curso o una charla, se **cobrará por** separado.

Analizar el costo de oportunidad resulta muy complejo pues es diferente para cada cliente inmobiliario. Por ejemplo, los costos de oportunidad de una persona que tiene urgencia de vender difieren notablemente de los de **otra** persona que no tenga el menor apuro. El costo de oportunidad del corredor deberá definirlo cada cual, sin embargo podemos decir que en el **análisis** costo-beneficio que **realizará** el corredor para decidir si mejora o no **el** servicio que brinda, los beneficios esperados **superarán** a los costos de la inversión que realice.

Recordemos que para establecer el precio de un producto o servicio es necesario considerar tres factores:

- ☉□• ♀□•◆□•
- Los precios de la competencia
- La percepción del consumidor

Por tanto analizamos a continuación cada uno de estos elementos:

Los costos que tiene un corredor o agencia varían en proporción directa **a** su **tamaño**, infraestructura, tecnología, personal. Un corredor que trabaje solo 0 con una secretaria tiene costos fijos muy bajos. A pesar de que **quizás** no cuente con un sistema de información computarizado, podrá adaptar los procesos planteados; si requiere capacitación, **podrá** asistir **a** los cursos que se **dictarán** en la Asociación; y, con poca inversión, **pondrá** muy **presentable** su oficina. El servicio que brindará **mejorará** notablemente. Para una oficina con mayor personal, los costos **serán** mayores pero su movimiento se incrementará.

Cuando analizamos a la competencia vimos que el cliente inmobiliario puede cerrar transacciones sin el concurso de un corredor profesional. Los gastos en los que puede incurrir serán los de la **publicación** de un anuncio, los de un cartel, etc. y, si el propietario recurre a un corredor no profesional, **pagará** una comisión posiblemente inferior a la que cobran los profesionales.

Los precios de los anuncios clasificados por la prensa varían de acuerdo al número de palabras o al **tamaño**. En Diario El Universo, el anuncio **más** económico cuesta \$3.20 las 10 palabras y, en **la** sección de clasificados destacados, el más barato, de una columna por 2 centímetros, vale \$21.50. El de una columna por 3 **centímetros** cuesta \$32.26 si es de lunes a sábado pues el domingo vale \$45.16. En otros diarios los precios son inferiores pero son diarios de menor **tiraje**.

Los precios de los carteles varían de acuerdo al **tamaño** y a la calidad. **Los más económicos** cuestan \$4.

Los corredores informales suelen cobrar honorarios **más** bajos, que oscilan entre 2 y 4%.

Los parientes, amigos y conocidos que informan al cliente acerca de la propiedad o del interesado no cobran por facilitar esta información.

Pero nuestro análisis no se debe circunscribir a los precios referenciales mencionados, pues éstos son solo precios monetarios y lo que aquí denominamos “competencia” no lo es exactamente ya que no **ofrece el** mismo servicio que un corredor formal brinda. Hay precios ocultos que pueden resultar muy caros, como adquirir una propiedad que tenga problemas legales. El consumidor evaluar-6 **el** riesgo. Las estrategias de **comunicación** que

planteamos mas adelante, están orientadas a hacerle conocer **al** consumidor las ventajas de recurrir a un corredor profesional.

La percepción del consumidor respecto al servicio que ofrezca el corredor **mejorará** notablemente cuando el servicio mejore y se implementen las estrategias de comunicación que propondremos. El consumidor **percibirá** que los honorarios del corredor corresponden al servicio que brinda

4.2.1.3 Comodidad del cliente

Cuando describimos la C de Consumidor Satisfecho hablamos de la consideración que debe existir hacia el cliente. Parte de esta consideración es brindarle comodidad al cliente. En **el** marketing mix de un producto, **la** tercera P se refiere a **la** plaza, es decir dónde y como se comercializara el producto. Un servicio es brindado en cualquier lugar donde se comuniquen o contacten **el** que ofrece **el** servicio y quien **lo** recibe. **El** “contacto” puede ser en persona, por telefono, por correo o por **algún** otro medio, y puede ocurrir que no sea simultaneo, como cuando se deja un mensaje grabado o se envia un fax o un correo **electrónico**. Los contactos que se establecen entre corredor y cliente inmobiliario ocurren durante cada una de las actividades pertinentes al corretaje.

El servicio comienza a brindarse aun antes de que el corredor conozca o converse por primera vez con el cliente inmobiliario, pues podría ser que el corredor ofrezca por escrito algunas de **las** propiedades que tiene en cartera a alguien que no lo conoce. En este caso se trataría de un contacto no simultaneo. El servicio comienza a ser recibido en el momento que el consumidor lee **el** mensaje del corredor. La comunicación escrita puede

reflejar un servicio bueno o malo, una falta de **ortografía** puede echar a perder el interés que se espera generar.

La comodidad del cliente debe ser entendida en términos de hacerle **fáciles** las cosas al consumidor, de ofrecerle el servicio en bandeja de plata, de evitarle cualquier **molestia** o contratiempo, de hacerlo sentir que **realmente está** servido. Esta disposición del corredor debe ser un compromiso, un estilo de trabajo, en cada una de las actividades propias de su actividad profesional.

En esta C de la mezcla de marketing, planteamos que son cuatro las principales causas de incomodidad del cliente. Otras causas, de una u otra manera forman parte de **las principales**. Estas cuatro causas son, de mayor a menor grado de importancia, las siguientes:

- **pérdida** de tiempo
- malos tratos
- falta de asesoría y capacidad
- aspecto físico inapropiado

El corredor deberá trabajar sobre ellas a fin de lograr la comodidad del cliente.

Una de las molestias **más** grandes que siente el cliente inmobiliario es la pérdida de tiempo. El cliente inmobiliario pierde su tiempo si debe ir a la oficina de bienes **raíces** a retirar un documento, si 10 hacen ir en vano porque el documento no ha sido elaborado o porque la persona que debe entregarlo no aparece, si tiene que ir de nuevo o si debe esperar porque el documento necesita ser corregido, si 10 dejan plantado en una cita para conocer o mostrar propiedades, si el corredor le muestra propiedades que no se ajustan a lo

requerido, si el corredor lo lleva a visitar una propiedad que había sido mostrada por otro corredor, etc., etc.

Si el corredor sigue los procesos establecidos, si es organizado y administra adecuadamente el tiempo podrá evitarle contratiempos al cliente. **La** eficiencia y la **disposición** de servicio deben conjugarse constantemente. Si el propietario no puede ir a dejar a la agencia las llaves de la propiedad que oferta, el corredor se **encargará** de ir las a ver. Siempre es factible que ocurran hechos imprevistos, como que se **dañe el facsímil** y no se pueda enviar a tiempo un documento ofrecido o que una cita se cancele por motivos de fuerza mayor. En estos casos, el corredor debe asumir una actitud de prestancia, disculparse, **solucionar los problemas, plantear alternativas**, etc.; así el consumidor podrá percibir la responsabilidad y afán de servicio que tiene el corredor.

Otra de las cosas que molesta mucho al usuario es recibir un trato inapropiado por parte del corredor, como que éste se haga negar, que no devuelva las llamadas, que sea impertinente, **maleducado**, etc.. Por esto, en **la** descripción que hicieramos del perfil del corredor hicimos hincapié en los atributos que debe reunir.

La **asesoría** constante que deberá **ofrecer** el corredor, y que implica conocimiento y capacidad, permitirá también la comodidad del cliente. Si el cliente necesita saber **las** opciones de financiamiento que ofrece **el** sistema financiero, el corredor deberá proporcionarle la **información**. Si el consumidor necesita de los servicios de un notario y no conoce a ninguno, el corredor deberá **facilitarle** nombre, dirección y **teléfono** de 10s notarios **más** recomendables. La asesoría no sólo tiene el componente técnico o meramente informativo sino el de la creatividad y agresividad que permiten generar **soluciones** alternativas a **problemas** que puedan presentarse, como podría ser

el que una propiedad no tenga el número de dormitorios requeridos. Si el corredor tiene nociones de arquitectura y **decoración** tanto mejor, si no, **deberá** encaminar **al cliente** hacia **algún** profesional de **confianza**.

La comodidad y **satisfacción** van de la mano. Cuando describimos el servicio que lograra la satisfacción del cliente, mencionamos que el aspecto **físico** es muy importante. En una **silla destartalada ningún cliente podrá** sentirse cómodo, como tampoco se sentirá a gusto si tiene que visitar propiedades en un vehículo caluroso o sucio.

4.2.1.4 Comunicación

Para que una comunicación sea eficaz, es necesario seguir tener claro a quién nos queremos dirigir, cuáles son los objetivos de la comunicación, cual **será** el mensaje, **cuáles serán los** canales de comunicación, cuánto va a costar, quien administrará el proceso de la comunicación, como se **medirán** los resultados.

La comunicación que haga la Asociación de Corredores no será necesariamente la misma que realice una oficina o agencia en particular. Las agencias pueden tener diferentes objetivos de comunicación, distintos recursos para solventar una **campaña**, etc.

La **Asociación tendrá** dos tipos de comunicación: la interna, dirigida a los corredores y la externa, dirigida al consumidor y a los organismos o instituciones cuyas actividades afecten la oferta y la demanda inmobiliaria.

La comunicación interna básicamente **será** informativa. La **Asociación** transmitirá a los corredores sus nuevos lineamientos a través de una comunicación personalizada. A cada corredor deberá hacerle llegar **los**

manuales de los procesos operativos con los formatos necesarios **tales** como formatos de contratos, de plantillas para recopilar información del consumidor, etc. Además se comunicará **al** corredor **las** sugerencias y recomendaciones para su mejor **desempeño** como corredor. Constantemente y de manera oportuna, la Asociación informará a sus asociados **acerca** de las actividades que **realizará**. La información de esta **naturaleza deberá** ser **clara** y concisa.

Se propenderá a que la **comunicación** sea en doble sentido, pues la Asociación **deberá** estar siempre abierta a sugerencias y críticas. Esta disposición también debe ser comunicada.

Dependiendo del tipo de información, ésta será remitida por una **o** más de las personas que conforman el directorio, esto es, el Presidente de la Asociación, **el** secretario, **el** tesorero, **el** síndico, etc.

Esta comunicación, que llamamos interna, **será** preferentemente escrita y llegará al destinatario vía correo convencional, vía fax **o** por correo **electrónico**. En ciertas ocasiones, **la** información será transmitida oralmente, si se ha convocado y reunido a los asociados.

La comunicación que llamamos externa, se divide a su vez en la dirigida al potencial demandante u ofertante de bienes raíces y la dirigida a **los** organismos e instituciones cuyas actividades afecten directa **o** indirectamente la oferta y la demanda inmobiliaria.

La comunicación al consumidor deberá estar dirigida a las personas de nivel socioeconómico medio y alto, entre 25 y 60 **años** de edad. Como ya hemos **señalado** anteriormente, **las** propiedades de escaso valor rara vez son entregadas a corretaje. Si bien es cierto que este mercado meta es muy amplio

no es menos cierto que la Asociación representa a todos los corredores que constituyen el sistema formal de corretaje de bienes raíces.

Los objetivos de la comunicación de la Asociación al consumidor **serán**:

- Aumentar el conocimiento del consumidor acerca de los servicios que ofrece el corredor profesional y comunicar las ventajas de recurrir a él.
- Comunicar las mejoras del servicio.
- Generar **aceptación** o actitudes favorables, es decir, mejorar la imagen del corredor.

El canal a usarse será predominantemente no personal. El costo de la comunicación será financiado por la Asociación, que a su vez se **financiará** con los valores recaudados de las cuotas de sus asociados. El presupuesto anual de comunicación **deberá** ser establecido por el directorio de la Asociación, el mismo que administrará el proceso de comunicación.

La comunicación a los organismos e instituciones **será básicamente** personal.

Los objetivos de esta comunicación **serán**:

- Informar
- Proponer

Informar acerca del comportamiento del consumidor, la tendencia de la oferta y la demanda, sus requerimientos, sus necesidades. Proponer soluciones a problemas **relativos** al mercado inmobiliario y proponer alternativas para aprovechar las oportunidades.

El mensaje de esta **comunicación** será particular y su definición **dependerá** del organismo ante el cual se lo plantee y de acuerdo a las circunstancias, **así** ante

el Colegio de Arquitectos, por ejemplo, el mensaje podría ser “si quieren vender lo que construyen, construyan lo que la gente quiere, nosotros lo sabemos”.

Los contactos con los organismos e instituciones los **realizarán** los directivos de la Asociación, quienes **podrán** contar con el contingente de cualquiera de sus asociados, y podrán canalizarse a través de reuniones, comunicaciones escritas, telefónicamente o por correo electrónico.

Los resultados de la comunicación que realice la Asociación, tanto interna como externamente, se **medirán** mediante encuestas a los corredores. Resultara **difícil** establecer los montos negociados por los corredores antes y **después** de dicha comunicación, debido a la resistencia que tienen los corredores para ofrecer este tipo de información. Por tanto, el cuestionario estará orientado a obtener información respecto a los cambios relativos de las utilidades de los corredores.

Uno de los canales que se usara para la comunicación, tanto interna como externa, será el website de la Asociación del que hablaremos más adelante.

Respecto a la comunicación que debe realizar un corredor o una agencia en particular, **también** deberá tenerse claro a quién se dirigirá & qué se va a comunicar, **cómo** se lo **hará**, etc. A pesar que el corredor o agencia enfocara **más** su comunicación al consumidor, también **deberá** considerar dirigirla a organismos o instituciones cuando las circunstancias lo demanden. Cada agencia o corredor **tendrá** su mercado objetivo bien definido y deberá planificar e implementar la comunicación mas adecuada de acuerdo a sus necesidades y recursos. No obstante, la comunicación que realice deberá ser coherente con la realizada por la Asociación.

Todo lo concerniente a un producto o servicio comunica: el precio comunica, el lugar donde esté ubicado el negocio comunica, la presencia de quien atiende comunica, la **música** de fondo comunica, etc. Sin embargo nos limitaremos a revisar los siguientes cinco instrumentos utilizados para comunicar:

- Publicidad
- Promoción de ventas
- Relaciones publicas
- Merchandising
- Mercadeo directo

A continuación detallamos como nos valdremos de los mismos.

4.2.1.4.1 Publicidad

La Publicidad es una forma de comunicación pública y básicamente se establecen tres tipos: publicidad informativa, de convencimiento y recordativa. Dado los objetivos de comunicación ya planteados, la publicidad que deberá realizar la Asociación de Corredores sera básicamente de tipo informativa, sin embargo, como también se propone mejorar la imagen del corredor, **tendrá** un componente de convencimiento. La Asociación de Corredores, **como** tal, no ha realizado antes una publicidad, no es conocida por el consumidor, por tanto, visto **así**, se **estaría** creando una imagen y en este caso la publicidad no sería de convencimiento sino informativa.

La Asociación deberá contratar a una agencia de publicidad para que **diseñe** la publicidad que **deberá** implementarse. A pesar que en

nuestro medio existen prestigiosas agencias publicitarias cuyos creativos realizan excelentes trabajos, la Asociación deberá cerciorarse que los parametros dados **a la** agencia sean respetados y evaluar si con la propuesta de la agencia **será** posible satisfacer los objetivos de **comunicación** de la Asociación.

Se pretende informar qué es un corredor profesional, qué servicios ofrece y **cuáles** son las ventajas de recurrir a él. El **mensaje** debe considerar **lo** anterior y sugerimos que **podría** ser algo **así** como “**el** corredor profesional es el mejor camino para que las personas **encuentren** lo que buscan” o “la mejor manera de vender, comprar o **alquilar** una propiedad es recurrir a un corredor profesional? Para rematar el mensaje, se podría **añadir**: “exija sus credenciales”. Este remate transmite la idea de que el corredor profesional es calificado y paralelamente se combate a una parte importante de **la** competencia. En cualquier caso, la **definición** final del mensaje correrá, por cuenta de los creativos de la agencia de publicidad que se contrate. El anuncio deberá contener una **explicación** breve de 10 que **ofrece** un corredor profesional, destacando las diferenciaciones y fortalezas.

La publicidad básicamente **será** transmitida a **través** de los medios escritos, de manera especial en los **periódicos** de mayor circulación. La sección en que **deberá** aparecer el anuncio publicitario, en **los** diarios, sera en **la** de los **clasificados** destacados de bienes raíces. **Podría** también considerarse la radio en estaciones, programas y horarios apropiados.

La frecuencia en que deben aparecer los anuncios por la prensa sera de por lo menos una vez por semana o se podría elegir domingo y un **día** entre semana. No se repetirá el formato de los anuncios, deberá

contarse con algunos de ellos y cuando hayan sido publicados un número suficiente de ocasiones, **deberán diseñarse** nuevos anuncios.

Se encargará a la agencia de publicidad el **diseño** de la modernización del logo actual de la Asociación de Corredores, el mismo que deberá incluirse en los anuncios a publicarse. Cuando un corredor o agencia coloquen un **cartel** en alguna propiedad, éste **deberá** incluir el mencionado **logo**. Las tarjetas de presentación de los corredores deberán tener **el** logo de **la Asociación** y **el** número de credencial **del** corredor.

La Publicidad que realice una agencia o corredor de manera particular, **quedará** a criterio de cada cual siempre y cuando se mencione que se trata de un corredor profesional y no sea incoherente con los objetivos de la Asociación.

4.2.1.4.2 Promoción de ventas

Resultaría un poco forzado, por decir lo menos, aplicar a raja tabla el concepto de promoción de ventas en lo que concierne al sistema de corretaje formal de bienes raíces. Difícilmente alguien vende dos o más propiedades al mismo tiempo, salvo los constructores o promotores de proyectos inmobiliarios. En términos generales el corredor no debe **inclinarse** a reducir el porcentaje de comisión que por ley debe cobrar. Sin embargo, si un constructor da en exclusividad algunas propiedades, el corredor podría considerar reducir sus honorarios.

Entendiendo que la **Promoción** de ventas es un incentivo, podemos sugerir que se aplique a nivel de agencias. Así, la agencia equis podría incentivar al consumidor ofreciendo los servicios gratuitos de algún abogado, perteneciente a su **staff**, que se encargará de realizar los **trámites** y las formalidades pertinentes a una compra-venta. Otra agencia podría ofrecer los servicios gratuitos de cobranzas de **los** arriendos que logre cerrar u ofrecer administrar una propiedad a un precio conveniente. En toda promoción que se realice **deberá** especificarse su **período** de vigencia.

Las agencias que se inclinen por realizar promociones de este tipo, **deberán** evaluar su factibilidad desde el punto de vista **financiero** y considerando sus estrategias de mercadotecnia.

4.2.1.4.3 Relaciones públicas

Las relaciones públicas resultan un importante instrumento de comunicación, sobre todo cuando se pretende mejorar imagen, **crear** conciencia o incentivar las ventas. La **Asociación** de Corredores, **deberá** manejarse en las relaciones con la prensa, negociar con las autoridades municipales, brindar asesoría a las **instituciones** que directa o indirectamente tienen que ver con el movimiento inmobiliario, como constructoras, entidades financieras, etc.

Para realizar las relaciones públicas es necesario establecer prioridades y definir qué se pretende lograr a corto y largo plazo.

La Asociación de Corredores, a corto plazo, **deberá** agudizar esfuerzos para conseguir que la prensa informe al público acerca de lo que es y

hace un **corredor** profesional y las ventajas para el consumidor que usa sus servicios. Habrá que conseguirse que los diarios de mayor **circulación** publiquen reportajes interesantes en **las** secciones **más** apropiadas y con un gran destaque. Así mismo, se **realizarán** contactos con las revistas de corte familiar **a** fin de lograr la publicación de un artículo acerca de 10s corredores.

A largo plazo se pretende que el corredor sea reconocido como una autoridad en materia de bienes raíces. Este reconocimiento llevara **a** que **las** instituciones y empresas tengan interés en recibir **la** asesoría del corredor. Este objetivo, si bien es ambicioso, es factible de ser alcanzado si, teniéndolo en la mira, se empieza desde ya **a** “meter la nariz”.

Las relaciones públicas las puede realizar uno o más miembros del directorio de la Asociación sin descartar el contingente de cualesquiera de los asociados.

Las relaciones personales que ya existan **habrá** que aprovecharlas y aquellas con las que aún no se cuente, pero que sean necesarias, **habrá** que **buscarlas**. En **cualquier** caso, **las** relaciones se **cultivan**, se fomentan, se mantienen.

Los corredores o agencias también **deberán** manejar las relaciones públicas, pues en ocasiones se vuelven imprescindibles para el **éxito** de una negociación o para enganchar **propiedades**. El corredor **tendrá**, por ejemplo, que hacer cabildeo para lograr que **a** determinada propiedad le otorguen un permiso tal sin el cual la **negociación** se **frustraría**.

4.2.1.4.4 Merchandising

El Merchandising, o **promoción** en los puntos de ventas, es otro instrumento muy útil en la mercadotecnia y que, en el caso **del** sistema forma1 de **corretaje** de bienes **raíces**, es perfectamente **aplicable**. La Asociación de Corredores debe tener presencia en las exposiciones y ferias que periódicamente se realizan en la ciudad y que sean pertinentes al mercado inmobiliario.

A nivel de agencias, se cuidará mucho del entorno **físico** y se resaltar& en algún lugar visible, el logo de la Asociación y la certificación de que, **el** o **los** corredores de dicha agencia, son **profesionales**. Los carteles que se exhiban en las propiedades que se oferten deberán también incluir el logo de la Asociación, Si la agencia ha designado a **algún** agente corredor en la obra, en **la** caseta u oficina desde donde atienda a **los** interesados también deberá resaltarse el logo de la Asociación y **la** certificación de asociado respectiva.

4.2.1.4.5 Mercadeo directo

El mercadeo directo es una forma de mercadeo en la **cual** ‘no se utilizan canales, es decir el producto o servicio pasa del productor al consumidor sin intermediarios. La actividad **del** corretaje de bienes raíces no utiliza canales para que su servicio llegue al consumidor. Aun en el caso en que el corredor entregue a otro una propiedad o un **cliente** a fin de compartir comisión, **el** consumidor **recibirá** directamente el servicio del segundo corredor.

Dentro de la mercadotecnia directa existen diversas alternativas para llevarla a cabo: mercadeo por correo, por catálogo, mercadotecnia de respuesta directa (por **televisión**, radios, revistas y periódicos), mercadeo por teléfono, compras electrónicas. Estas dos ultimas alternativas son las llamadas Telemercadeo y E-commerce, respectivamente. **Difícilmente** alguien **compra** o **alquila** una propiedad por **alguno** de estos medios, y aunque lo hiciera, existen **formalidades** legales que deben cumplirse hasta que la propiedad “llegue” al demandante. Pero en nuestro **análisis** el “producto” no es **la** propiedad sino el servicio que ofrece **el** corredor.

El servicio que ofrece un corredor sí se puede canalizar por alguno de los medios mencionados, pero no comprenderá toda la gama de servicios relativa a **la** actividad del corretaje.

Presentamos a continuación tres de **los** instrumentos de la mercadotecnia directa: Mercadeo por correo, Telemercadeo y E-commerce.

4.2.1.4.5.1 Mercadeo por correo

El mercadeo por correo tiene algunas ventajas, entre ellas la **personalización** de la **comunicación** y su flexibilidad. Además permite seleccionar **altos** mercados metas. Hoy en **día** básicamente hay dos **tipos** de correos: el convencional que puede ser publico o privado (**aéreo**, terrestre, marítimo, o **fluvial**) y **el** correo **electrónico**. El fax **también** es un modo alternativo de hacer llegar una comunicación escrita **al** destinatario.

En el corretaje de bienes raíces, el mercadeo por correo puede resultar útil en casos muy específicos, como cuando se oferta una propiedad **agrícola**. El corredor **deberá** confeccionar una lista de las personas que potencialmente podrían interesarse en adquirir dicha propiedad. La comunicación que **envíe** a cada **prospecto**, **amén** de **personalizada**, **deberá** **contener** información básica de la propiedad que se ofrece, resaltando sus atributos y bondades a fin de generar interés pero no **deberá** indicarse su **ubicación exacta** ni ninguna información que sirva de pista para que el prospecto **contacte** directamente con el propietario. En la misma comunicación se invitará al prospecto a que responda si tiene **algún** interés en conocer **la** propiedad a fin de coordinar una cita. Si se utiliza correo electrónico, el corredor deberá evitar que el destinatario elimine **la** comunicación sin **haberla** leído. Para tal **fin** **deberá** advertir al destinatario que le llegara un “mail” de tal dirección.

El mercadeo por correo también puede utilizarse para enganchar propiedades, que estén o no en oferta. Este tipo de mercadeo es aconsejable cuando **el** corredor tiene **algún** excelente cliente que ha solicitado alguna propiedad **con** requerimientos muy específicos, entonces el corredor **hará** una lista de **las** propiedades que existen en la zona requerida y que reúnen los requisitos demandados. Luego **procederá** a enviar comunicaciones escritas a los propietarios entusiasmándolos a vender o a **alquilar** sus propiedades a un precio determinado o dentro de un rango. Se **expondrán** los beneficios y ventajas que el propietario obtendrá en el caso de cerrar la negociación. Se **añadirán** datos muy generales acerca del interesado sin

mencionar su nombre ni ninguna **característica** que pusiera en evidencia la identidad del demandante.

También recomendamos realizar mercadeo por **correo** cuando se trata de poner a **las** ordenes de las grandes **compañías**, sean o no **clientes del** corredor o agencia, propiedades que estén disponibles sea para vivienda de **los** ejecutivos de dichas **compañías** o para uso comercial. Las comunicaciones no **deberán** indicar datos muy **específicos** de **las** propiedades.

En cualquier caso que el corredor utilice el mercadeo por correo deberá llevar el control de las comunicaciones que envíe, cerciorarse que **llegaron** a sus destinatarios y hacer un seguimiento llamando a los prospectos.

4.2.1.4.5.2 Telemercadeo

El teléfono es **quizás la** herramienta **más** usada por un corredor de bienes raíces. A través del teléfono, parte del servicio total que puede **ofrecer el** corredor **llega** al **cliente inmobiliario**. En términos generales, **el** Telemercadeo, **al igual** que **cualquier** otro instrumento de mercadeo directo, pretende obtener pedidos directos de **los** **clientes**. Para **el** caso, **el** “pedido” es **la** “solicitud” de una propiedad por parte del demandante o la “entrega” de una propiedad por parte del propietario. Para fines **prácticos**, a estos dos tipos de pedidos **los** denominamos “pedido **solicitud**” y “pedido entrega”. No consideraremos **los** “pedidos” de **administración** ni de avalúos de propiedades, pues estos no son representativos.

La mayoría de las veces se obtienen los “pedidos” a través del teléfono. Lo interesante es analizar quién hizo la llamada. Para **cefirmos** al espíritu de **la definición** de Telemercadeo, solo consideramos que este ocurre si la llamada que busca el “pedido” la realiza el corredor.

El servicio que **ofrece** el corredor profesional no se limita a conseguir el “pedido”, pero sin **él** no sería posible ofrecer toda la gama de servicios que **el** corredor brinda en cada una de **las** instancias de la actividad del corretaje. En muchas de estas instancias el contacto personal sera imprescindible. El **Telemercadeo** no pretender-4 **evitarlo**, pues sería atentar contra una de las fortalezas del propio corretaje.

La agencia o corredor profesional que inicie un programa de Telemercadeo debe tener definidos sus objetivos y su mercado meta, también deberá **establecer** que tipo de “pedidos” desea generar, como lo **hará** y en qué tiempo. Una vez concluido el programa de Telemercadeo, el corredor **deberá** evaluar el nivel de respuesta obtenido, tanto en **términos** de cantidad de “pedidos” como en **términos** de ganancias económicas potenciales y reales. Los “pedidos solicitud” serán más **difíciles** de **conseguir**, por tanto la efectividad esperada **del** programa será menor.

El Telemercadeo podría aplicarse, por ejemplo, sí el corredor tiene “enganchado” un proyecto inmobiliario para el cual se necesitan numerosos “pedidos solicitud”, como podría ser una nueva urbanización o un complejo habitacional exclusivos. El objetivo de ventas podría ser cerrar la negociación de equis

porcentaje de los solares o departamentos. Se podría estimar que para lograr este objetivo **será** necesario contar con ye cantidad de pedidos que a su vez serán **el** resultado de realizar zeta llamadas. Estas variables se estimarán de acuerdo a otras relacionadas a la propiedad en sí y a la demanda.

El corredor deberá conocer todos los detalles de la propiedad que **ofertará**, los planes de financiamiento y las promociones de ventas que hubiere. Luego, **confeccionará** una lista de 10s prospectos que se ajusten al mercado meta requerido. Se predetermina& el tiempo de **duración** y de inicio del programa y **el** número de **llamadas** que **deberá** hacerse cada **día**. Se establecer8 quién **hará** las llamadas, De cada llamada se llevará un control. Se coordinará una cita y se **hará** un seguimiento de **las llamadas** que obtuvieron una respuesta favorable.

Se debe establecer con antelación qué se dirá en cada llamada. Habrá mensajes que deberán ser transmitidos en toda llamada y **habrá** otros que **serán** personalizados. **Será** necesario que **el** corredor aplique sus habilidades para despertar el interés en el prospecto, a quien **abordará** y tratar4 de acuerdo a su **individualidad**. **Deberá** evitarse dejar recados o anticipar **el** motivo de la llamada a secretarias o asistentes.

4.2.1.4.5.3E-commerce

Las compras electrónicas desde el hogar, sistema conocido como **E-commerce**, se ha convertido en una modalidad de compra importante en **los países desarrollados**. Cada dfa

surgen nuevos mecanismos de seguridad para proteger a los usuarios de los riesgos implícitos de una **transacción** en la que se utiliza **la** tarjeta de **crédito** como medio de pago.

A pesar del desarrollo de las telecomunicaciones y de la globalización, **quizás** pase mucho tiempo antes de que en cada hogar ecuatoriano haya una **computadora**, pero esta conjetura carece de relevancia dado que el servicio que ofrece un corredor de bienes raíces no es un servicio masivo.

Lo que interesa analizar es la conveniencia de utilizar **E-commerce** para el corretaje de bienes raíces. Para que su **implementación** sea conveniente deben darse tres condiciones básicas:

- Que el mercado meta tenga accesibilidad al Internet.
- Que exista la predisposición del mercado meta a aceptar y a hacer uso del **E-commerce** como una opción.
- Que el sistema de “compras” sea operativo y seguro, tanto para el consumidor como para el corredor.

El mercado meta de los corredores corresponde predominantemente a un nivel socio-económico medio y alto. En algunos de los hogares **habrá** una o más computadoras, **con** o sin acceso a Internet, en otros ninguna. En los hogares con acceso **a** Internet, **podría** suceder que este servicio sea utilizado **sólo** por **los** estudiantes. **Podría** suceder **también** que **familias** adineradas no cuenten ni siquiera con una computadora porque sus integrantes son personas mayores. Podría ser también que la familia no cuente con ninguna computadora pero que sin

embargo todos sus miembros acudan periódicamente a **algún** sitio a “intemetear”. Estos sitios, conocidos como “**cyber-cafés**” han proliferado en nuestra ciudad.

En nuestro medio, son muy pocos los que realizan compras electrónicas y las pagan con sus tarjetas de **crédito**. Hay desconfianza de ingresar **el** numero de **la** tarjeta y existe también el temor de que la compra no llegue. Aun no **está** arraigada la cultura del E-commerce. Predominantemente la gente usa **el** Internet para enviar correos electrónicos, para “chatear” y para “navegar”, ya sea en busca de alguna información o por esparcimiento.

Es muy improbable que alguien desee concretar la compra de una propiedad que sólo ha visto en la pantalla de un monitor, sin embargo aunque así fuera y pagara **el** precio convenido, no es factible realizar la compra-venta de una propiedad a **través** del Internet porque la transferencia de un bien raíz **sólo podrá** realizarse bajo escritura pública.

Es fácil confundir ciertos términos, de ahí la importancia de aclarar que estamos analizando si existen las condiciones para **implementar** E-commerce en el corretaje de bienes raíces. Por tanto, el “producto” de la “compra” no es la “propiedad” sino el “servicio” que ofrece el corredor.

La condición de que el sistema de “**compras**” sea operativo y seguro tanto para el consumidor como para el corredor no se **cumple**. El servicio de **intermediación** que **ofrece el** corredor no puede ser ejercido plenamente ni “**comprado**” a **través** de un

sistema de comercio electrónico. El corredor no puede “engancha” propiedades a **través** del Internet pues los contratos que le aseguran al corredor el pago de una comisión deben ser firmados. Tampoco es posible que el corredor obtenga la constancia de haber ofrecido determinada propiedad a **algún** interesado. Si el corredor oferta sus propiedades a través de un website, dando santo y **seña** de las mismas, corre el riesgo de que otros corredores se le crucen y de que el interesado se salte la **intermediación**. A **través** de un website no es factible mostrar las propiedades a los interesados, solo se **podría** facilitar datos muy generales. En fin, existen muchos **obstáculos** que impiden que **el** corretaje se realice a **través** de un website.

En cambio, un website sí resulta muy útil como un medio de comunicación sea interna o externa. La **comunicación** interna será entre **la** Asociación de Corredores y sus asociados. Y la comunicación externa **será** de la Asociación al consumidor o entre el asociado y el consumidor.

La Asociación de Corredores encargará a una empresa especializada, el **diseño** y programación de un website que permita **a** los asociados ingresar propiedades enganchadas con exclusividad, a **fin** de optimizar el número de transacciones, mantener informados a los asociados acerca de las actividades de la **Asociación** y **además** informar al consumidor acerca de la **Asociación**, de los corredores y de la oferta inmobiliaria.

El usuario de Internet **podrá** visitar el website no sólo digitando su **dirección** sino a **través** de los principales “buscadores”,

como Altavista y Yahoo. El costo del website y su mantenimiento deberá ser asumido por todos los asociados.

A breves rasgos, el website deberá tener una página principal desde donde se pueda ingresar a la **página** de la oferta inmobiliaria, a la **página** informativa de **la Asociación** y a la **página** del listado de corredores con sus datos particulares. La **página** principal deberá tener el logo y el eslogan de la Asociación.

La **página** de la oferta inmobiliaria y la del listado de corredores **serán** de libre acceso. La **página** informativa de la Asociación **tendrá** una sección de **libre** acceso y otra de acceso restringido para uso exclusivo del corredor asociado.

Para ingresar a la sección restringida de la página informativa, el corredor deberá digitar su clave personal. En esta sección el corredor **podrá** leer los comunicados o anuncios que **la** Asociación haga a sus asociados, **Habrà** un botón de enlace al e-mail de la Asociación para que el asociado envíe sus comunicaciones.

En la sección restringida el corredor **podrá** revisar, digitando el código de la propiedad, el nombre del corredor que la ingresó **al** banco de datos. Además **el** corredor **podrá eliminar la** propiedad que hubiera ingresado bajo su nombre y que ya no esté disponible. También **podrá añadir** nuevas propiedades que haya enganchado de forma **exclusiva** y que desee incorporar a la base de datos de **la** oferta inmobiliaria de **la Asociación**. Los clientes del corredor también serán exclusivos, esto no

significa que el cliente esté obligado a usar **los** servicios de determinado corredor una vez que lo contactó, significa que si el corredor **reporta** a **la** Asociación a un cliente que no ha sido reportado por otro corredor, el cliente le “pertenece” y si otro corredor le **ofrece** luego sus servicios **deberá** compartir con el primero **la** comisión, en caso de cerrarse cualquier transacción. Para reportar al cliente, el corredor **deberá** presentar a la Asociación un documento probatorio firmado por aquel.

En la sección de libre acceso de la página informativa de la Asociación, se **comunicará** al consumidor todos los servicios que **ofrece** un corredor **profesional**, **las** ventajas de **recurrir** a **él**, los honorarios que cobra y quién los paga, los puntos básicos del código de ética de los corredores, y todo aquello que sea conveniente comunicar de acuerdo a 10s objetivos de comunicación ya planteados.

En la página donde se presenta el listado de corredores y agencias, junto a cada uno **deberá** constar: sus **números** de telefonos y faxes, direcciones, direcciones **electrónicas** y de **páginas** web. Opcionalmente, junto al nombre de cada corredor habrá un “**link**” o enlace a la **página** particular del corredor o a su e-mail. La lista de **los** corredores no aparecerá necesariamente en orden **alfabético**. El orden variará todos los días de forma aleatoria.

No **habrá** una **página** para realizar pedidos porque no resulta operativo, ese prospecto no tendría “**dueño**”, es por esto que 10s pedidos **deberá realizarlos** cuando **contacte** con cualquiera

de los corredores que aparecen en el listado. De **ahí** la necesidad de que el orden de dicha lista **varíe** cada **día**.

En la pagina de la oferta inmobiliaria habrá un botón de búsqueda que **permitirá** al usuario revisar la oferta inmobiliaria por zonas (norte, sur, centro, etc.), por barrios, por tipo de propiedad (villas, departamentos, **suites**, locales comerciales, haciendas, etc.) y por numero de cuartos.

De cada propiedad **deberá** constar la siguiente información: número de código asignado, zona, barrio o ciudadela, tipo de propiedad, precio, **áreas**, acabados, detalle de **las** habitaciones y extras. No constara el nombre del corredor ni de la agencia que ingreso la propiedad al banco de datos.

El usuario que se interese por una propiedad determinada no **sabr**á a que corredor le pertenece y **contactará** con cualquiera de los corredores que aparecen en **el** listado. Si **el** corredor contactado, coincidentemente era el “**dueño**” de la propiedad, no compartirá comisión con nadie en caso de cerrarse la **negociación**. En caso contrario, la comisión deberá ser compartida.

Si cualesquiera de las propiedades que están en el banco de datos del website de **la Asociación** es vendida o alquilada, la comisión respectiva **será** compartida entre **el** corredor que ingreso la propiedad al banco de datos y el corredor que puso al cliente.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En tiempos de crisis, y sobre todo cuando ésta se vuelve crónica, el pesimismo y la desesperación suelen confabularse y algunas empresas, que al fin y al cabo **están** dirigidas por seres humanos, adoptan políticas reactivas y no proactivas. Si la persona, natural o jurídica, supedita su acción a que ciertas condiciones cambien, dejara de ser protagonista para convertirse en espectadora. Ni la parálisis ni el postergar acciones son los caminos para solucionar problemas, superar crisis y, peor aun, aprovechar oportunidades. El antídoto contra la desesperación es la acción. El camino para aprovechar oportunidades es la acción. La manera de solucionar problemas es actuando. Aun sin dificultades, si se pretende crecer **habrá** que actuar.

El marketing nos presenta cuatro escenarios sobre los cuales actuar. El actor puede y debe **diseñar** cada escenario. En nuestro caso, el actor es el sistema de corretaje formal de bienes raíces y los escenarios son las cuatro C's: consumidor satisfecho, costo a satisfacer, comodidad del cliente y comunicación.

Para **diseñar** cada escenario hemos debido conocer bien al actor, sus recursos, sus debilidades, sus alcances, sus enemigos, sus antecedentes, su entorno; teniendo siempre presente que la obra debe ser del agrado y aceptación del público para que se ven& la taquilla.

Sin el animo de asegurar que el plan de mercadeo que hemos presentado sea infalible exponemos a continuación nuestras breves conclusiones:

- Es necesario reestructurar el sistema de corretaje formal de bienes **raíces**. No hacerlo **podría** significar que el corretaje profesional, como actividad lucrativa, decline irremediabilmente.
- Es factible realizar tal reestructuración y obtener beneficios a corto y largo plazo.
- La reestructuración debe ser implementada en la brevedad posible.
- En el **diseño** de la **reestructuración deberán** considerarse los conceptos universales del marketing.
- Creemos que la implementación del plan de mercadeo que hemos presentado permitir-6 alcanzar importantes objetivos.
- Cualquier plan de mercadeo que se implemente deberá ser evaluado y modificado periódicamente de acuerdo a las nuevas circunstancias.

Creemos haber detallado en nuestro trabajo lo mas relevante de cada uno de los escenarios en los que el sistema de corretaje formal de bienes raíces debe desplegar su acción. Sin embargo como recomendaciones fñales podríamos **señalar** las siguientes:

Para el corto plazo, que la **Asociación** de Corredores de Bienes Raíces busque los contactos y realice las diligencias pertinentes en aras de conseguir que las instituciones financieras formalicen contratos de prestación de servicios con los corredores profesionales a fin de que éstos puedan realizar el corretaje de todas aquellas propiedades que **están** en poder de dichas instituciones debido a problemas de cartera vencida.

La institución **financiera** se beneficiaría porque puede obtener **más** valor por dichas propiedades vendiéndolas que **rematándolas**. El comprador se beneficiaría porque **podrá** adquirir bienes de oportunidad, que es lo que mas se busca en los actuales

momentos. El corredor se beneficiaría porque cerraría **más** transacciones al contar con propiedades cuyos precios están por debajo del precio del mercado.

Las propiedades que la Asociación logre “engancha” gracias a los acuerdos con las instituciones financieras **deberán** ser “corridas” por los corredores asociados que salgan beneficiados por sorteo. Los sorteos se realizarán en Asambleas Universales convocadas por los directivos de Asociación. A cada asociado beneficiado del sorteo se le asignará una sola propiedad. Si el asociado no quisiera realizar el **corretaje** de la propiedad que le tocó por sorteo o si no tiene la suerte de conseguir cerrar la transacción, solo podrá volver a participar en otro sorteo cuando a todos los asociados les haya sido asignada una propiedad. En cada sorteo **sólo** participan los asociados a los que aun no les hayan asignado una propiedad. La comisión respectiva será repartida, en partes iguales, entre el corredor que cierre la transacción y la Asociación.

También para el corto plazo, que la Asociación ubique en las ciudades de Cuenca y Loja sendas oficinas de representación con la finalidad de captar compradores promocionando propiedades de Guayaquil. De esta manera se aprovechará el poder adquisitivo que existe en las provincias de **Azuay** y Loja canalizándolo hacia donde se lo necesita, esto es a la cartera de clientes inmobiliarios.

Las propiedades que se ofertaran **serán** aquellas que los corredores tengan enganchadas en exclusividad. De generarse interés por alguna propiedad, el representante de ventas deberá notificar tanto a la Asociación como al corredor que entregue dicha propiedad. El corretaje **deberá** realizarlo dicho corredor y, en el caso de cerrarse la transacción, la comisión será repartida en partes iguales entre el corredor y la Asociación que le facilitó el cliente. Las oficinas de representación también **deberán** cumplir la tarea de **receptar** pedidos en los casos en que ninguna de las propiedades ofertadas satisfaga los requerimientos del interesado. Los pedidos **serán** canalizados directamente a la Asociación de Corredores la cual los difundirá a sus

Cada corredor o agencia estará en libertad de tener su propio website, el único requisito sera que en algún lugar destacado se presente el logo de la Asociación y el numero de la credencial que lo acredita como asociado.

En los websites particulares, el corredor o agencia podría presentar las oportunidades del mes, pero sin dar mucho detalle de las propiedades. También podría detallar los requerimientos de las propiedades que necesita. El website particular **servirá** como un medio de publicidad, donde cada corredor **podrá** informar o comunicar lo que juzgue mas conveniente a sus necesidades específicas.

asociados. Cualquier asociado **podrá** emprender la tarea de buscar la propiedad requerida y **ofrecérsela** al interesado. El corredor que logre cerrar la **transacción** deberá compartir la **comisión** con la Asociación.

Para el mediano y largo plazo, que la Asociación planifique y **diseñe** las estrategias y acciones que **deberá** implementar y realizar con la finalidad de llegar a ser un ente similar a las Cámaras de Comercio o de Industrias, no **cómo apéndice** de ninguna de ellas. De ser posible, la sede de la Asociación de Corredores **deberá** estar **físicamente** ubicada en el Centro Empresarial Las **Cámaras**.

Las **Cámaras** cumplen un papel muy importante dentro de la actividad **económica**. En la provincia del Guayas contamos, entre otras, con las siguientes **Cámaras**: de Comercio, de Industrias, de la Pequeña Industria, de la Construcción, de Acuicultura, de Pesquería, de Turismo, de **Compañías** de Seguros. Resulta **fácil** imaginar todo el potencial de negocio que existiría si los diferentes sectores económicos buscaran el concurso de los corredores para adquirir o vender las propiedades en las que desempeñan sus actividades.

Al lograr involucrarse en el mundo de las Cámaras, al poder acceder a sus directivos y asociados, se **logrará** información de primera mano, se **podrán** aprovechar las oportunidades de negocio. La constancia y el servicio brindado en cualquier negociación tendrán sus **frutos**. La imagen del corredor se **verá** fortalecida. Su trabajo será reconocido, solicitado y remunerado sin regateos.

También para el mediano y largo plazo, que la Asociación de Corredores administre la realización de estudios de mercado para determinar la demanda inmobiliaria por zonas **geográficas** o por cualquier variable **demográfica**. Se podrá determinar la demanda en términos generales y de ahí proceder a clasificarla o se podrá estudiar la demanda de algún bien **raíz** específico. Para estos estudios se debe contar con profesionales de primer orden. En vista de lo costoso que resulta este tipo de

investigación, se **buscará** el financiamiento de los organismos o cuerpos colegiados que directamente se beneficiarían de ella. La Asociación **podrá** realizar o administrar, bajo contrato, investigaciones concernientes al mercado inmobiliario.

Acerca de **filosofías**, orientaciones y métodos, si bien es cierto que pueden servir de inspiración o soporte al seno de las empresas, creemos que el corredor profesional **podrá** adoptar cualesquiera de los muchos que existen o crear los suyos. Algunas filosofías y métodos **tendrán** sus defensores y detractores. Sin embargo ponemos a consideración la Calidad Total como una **filosofía** empresarial que **podría** ser adoptada por las agencias de bienes raíces. Una vez que existe la voluntad de implementar Calidad Total en la empresa, cualquier **método** puede resultar. Uno de los métodos **podría** ser “Just in time”, también conocido como “Sistema de Calidad de las 7 S’s”. Es un sistema interesante, práctico y consistente que puede ser aplicado en administración, en servicio, en producción e incluso en nuestras vidas personales.

Nuestra recomendación **final** para cualquier momento y circunstancia, tanto para la Asociación de Corredores de Bienes Raíces como para cada uno de sus asociados, es que antes de implementar cualquier **política** o plan de mercadeo se reflexione acerca de qué mismo se desea. Si en el fuero **íntimo** del corredor solo existe el deseo de ganar una **comisión** ningún proyecto de marketing **dará** resultado y, lo que es más grave, dado que su deseo está enfocado solo **al** dinero, los medios para conseguirlo podrían dar cabida a cualesquiera de las manifestaciones de la corrupción (cobrar por un mal servicio, **cruzársele** a **algún** colega, vender una propiedad a sabiendas que tiene problemas, etc. etc.). Si, además del deseo natural de ganar una comisión, existe la convicción de querer ser fiel a los principios de la moral y la ética, se podrá implementar con éxito cualquier proyecto de mercadeo elaborado con conocimientos, sentido común y creatividad.

NOTAS

IV. PLAN DE MERCADEO

- (1) Philip Kotler y Gary Armstrong, Mercadotecnia, Editorial Prentice Hall, Sexta Edición, 1996, p. 39.
- (2) Al Ries y **Jack** Trout, Posicionamiento, Editorial Mc Graw Hill, Tercera Edición, 1997, p. 3.
- (3) Philip Kotler, **Dirección** de Mercadotecnia, Editorial Prentice Hall, Octava Edición, 1995, p. 311.
- (4) Antonio Escudero **Muzolas**, Marketing Inmobiliario: Métodos y **Técnicas** de Comercialización, Editorial CISS S.A., 1995, p. 27.
- (5) Antonio Escudero **Muzolas**, Marketing Inmobiliario: Métodos y Técnicas de Comercialización, Editorial CISS S.A., 1995, p. 49.
- (6) Philip Kotler, Dirección de Mercadotecnia, Editorial Prentice Hall, Octava Edición, 1995, p. 40.
- (7) Philip Kotler, Dirección de Mercadotecnia, Editorial Prentice Hall, Octava Edición, 1995, **p.** 69.
- (8) Philip Kotler, Dirección de Mercadotecnia, Editorial Prentice Hall, Octava Edición, 1995, p. 472.

(9) Customer Intimacy and Other value Disciplines, en Harvard Business Review, enero-febrero de 1993, **páginas** 84-93. Citado por Philip Kotler, Dirección de Mercadotecnia, Editorial Prentice Hall, Octava Edición, 1995, p. 293.

(10) Philip Kotler, Dirección de Mercadotecnia, Editorial Prentice Hall, Octava Edición, 1995, p. 37.

(11) Philip Kotler, Dirección de Mercadotecnia, Editorial Prentice Hall, Octava Edición, 1995, p. 40.



ANEXOS

ANEXO 1. CUESTIONARIOS

CUESTIONARIO PARA EL AGENTE CORREDOR

- 1) Nombre: _____
2) Nombre de la agencia de bienes raíces en la que trabaja: _____
3) ¿Está afiliado a la Asociación de Corredores de Bienes Raíces?

sí NO

- 4) Señale cuánto tiempo lleva como corredor de bienes raíces

menos de un año 1 – 4 años 5 – 9 años más de 10 años

- 5) Complete los porcentajes aproximados que corresponden a las propiedades que ha ofertado en los últimos dos años (es decir, su cartera de propiedades) (se debe considerar número de propiedades no sus valores monetarios)

Nota: "Agricultura" incluye haciendas, camaroneras, fincas, etc. "Residencia" incluye terrenos para construir residencias; villas, departamentos, suites, departamentos en Salinas, etc. para fines residenciales.

a) Para venta

Para alquiler

100%

b) Para venta:

Residencia

Oficina

Industria

Agricultura

100%

c) Para alquiler:

Residencia

Oficina

Industria

Agricultura

100%

d) Para venta:

zona Norte

Zonas Centro y Sur

Zona **Samborondón**

Fuera de la ciudad

100%

e) Para alquiler:

Zona Norte

Zonas Centro y Sur

Zona Samborondón

Fuera de la ciudad

100%

6) Complete los porcentajes aproximados que corresponden a las transacciones que ha logrado cerrar en los últimos dos años (se debe considerar número de transacciones realizadas no el valor monetario de las mismas)

Nota: "Agricultura" incluye haciendas, ca-, fincas, etc. "Residencia" incluye terrenos para construir residencias; villas, departamentos, suites, departamentos en Salinas, etc. para fines residenciales.

a) Ventas realizadas
 Alquileres realizados $\frac{1 - 1}{100\%}$

b) Ventas realizadas:

Residencia

Oficina

Industria c 1

Agricultura

100%

c) Alquileres realizados:

Residencia

Oficina

Industria c 1

Agricultura

100%

d) Ventas realizadas:

Zona Norte

Zonas Centro y Sur

Zona Samborondón

Fuera de la ciudad

100%

e) Alquileres realizados:

Zona Norte c 1

Zonas Centro y Sur c 1

Zona Samborondón c 1

Fuera de la ciudad c 1

100%

7) Califique los siguientes problemas. Asigne 6 al principal problema y 1 al menor problema. Si nunca ha tenido el problema deje en blanco

Falta de propiedades enganchadas c 1

Falta de propiedades que reúnan las **características requeridas**

Falta de clientes c 1

Falta de seriedad del cliente c 1

Falta de seriedad del propietario

Falta de seriedad de corredores

Falta de créditos c 1

8) Califique los siguientes inconvenientes. Asigne 6 al más frecuente y 1 al menos frecuente. Si nunca se le ha presentado el inconveniente deje en blanco

Las citas se cancelan c 1

Las citas se posponen

El cliente ya **conocía** la propiedad que usted le iba a **enseñar**

Dificultades en mostrar la propiedad por falta de coordinación con el prop.

Impuntualidad del corredor, del cliente **y/o** del prop. a la hora de la cita c 1

Dificultad en captar los gustos del cliente o encontrar lo que se ajuste a su presupuesto c 1

9) **¿Cuándo engancha una propiedad toma usted todas las medidas de precaución para asegurar el potencial pago de una comisión?**

Sí

10) **¿Acepta regateos a la hora de pactar la comisión?**

sí c 1 No

11) **¿Reporta usted al propietario los nombres de las personas que usted ha llevado a conocer la propiedad con las respectivas firmas de constancia?**

Sí No

12) **¿Le pagan lo pactado?**

sí

13) **¿Acepta regateos a la hora de cobrar la comisión?**

Sí No

14) **¿Qué tan frecuente es compartir la comisión con otro corredor?**

1 de cada 5 transacciones 1 de cada 4 transacciones c 1

1 de cada 3 transacciones c 1 1 de cada 2 transacciones c 1

15) **¿Estaría dispuesto a entregar a una base de datos de la asociación de bienes raíces las propiedades que usted tiene enganchadas con exclusividad, a fin de brindar mejor servicio al cliente y maximizar el número de transacciones?**

sí

- T = Pregunta para todos los encuestados
 CC = Pregunta para los que usaron corredor
 SC = Pregunta para los que no usaron corredor
 CCC = Pregunta para los que cerraron la transacción con corredor
 SCC = Pregunta para los que cerraron la transacción sin corredor
 TC = Pregunta para los que cerraron la transacción con o sin corredor

CUESTIONARIO PARA EL PROPIETARIO

T 1) Nombre: _____ T 2) Edad: años

T 3) Estado Civil:

casado

soltero

viudo

divorciado

otros

T 4) ¿Alguna vez ha necesitado vender o dar en alquiler una propiedad?

sí

no

T 5) ¿Entregó su propiedad a algún corredor para que se la corriera?

Sí

No

CC 6) ¿Entregó la propiedad de manera exclusiva?

Sí

No

CC 7) ¿La exclusividad fue por un período determinado?

sí

No

CC 8) ¿Respetó la exclusividad?

Sí

No

SC 9) Si no usó corredor, señale los motivos

No conocía a ningún corredor

No conocía los servicios que ofrece

Desconfianza

Porque no tuve necesidad

Para evitar el pago de comisión

Por malas experiencias anteriores

SC 10) Si **DO usó** corredor, indique por **cuál** medio buscó a interesados

Por anuncio publicado por usted c 1 Por anuncio publicado por el cliente

Por contacto directo con el cliente Por parientes, amigos o conocidos

Por letrero en la propiedad Por medio de inst. finan. Por internet

CC II) Si **usó** corredor, ¿el corredor le pidió que firmase el compromiso de pagarle una comisión en el caso de que la transacción se **llevara** a cabo con la **intermediación** de él?

sí c 1 No c 1

12) En caso **afirmativo** a la **pregunta** anterior, ¿firmó usted?

Sí No

CC 13) ¿**Es usted de** acuerdo con el monto o porcentaje que el corredor le pedía?

Si c 1 No c 1

14) En **caso negativo** a la **pregunta** anterior, ¿regateó al pactar la comisión?

Sí No

CC 15) ¿**Hubo** descoordinación en las citas para mostrar la propiedad al interesado?

Sí No

16) En caso afirmativo a la **pregunta** anterior, **señalar los motivos:**

Por falla del cliente c 1 Por falla del propietario

Por **falla** del corredor c 1 Por motivos ajenos

CC 17) ¿**Vendió** o alquiló su propiedad gracias a la **intermediación** de un corredor o de alguna agencia de bienes raíces?

Sí En proceso c 1

CCC 18) En caso afirmativo a pregunta anterior, ¿pagó la **comisión** pactada?

Sí NO c 1

CC 19) ¿**El** corredor le reporto por escrito los nombres de **las** personas que **habían** conocido su propiedad por intermediación de él?

sí c 1 No c 1

CCC 20) ¿Tuvo el problema de que dos o más corredores le exigieran la comisión?

sí No

T 21) Para usted, ¿quién tiene derecho a la comisión?

El que enseña primero la propiedad El que cierra la negociación

SC 22) ¿Vendió o dio en arriendo su propiedad sin haber recurrido a corredor?

sí No

T 23) Señale el barrio de la propiedad que ofrecía

Alborada Urdesa Kennedy Centro Ceibos Sur
Samborondón Salinas Fuera de ía ciudad Otros

T 24) ¿Qué tipo de propiedad usted ofrecía?

Residencia Oficina Local Comercial Terreno
Departamento en Salinas Otros Hacienda

T 25) Señale el numero de cuartos que tenía su propiedad (residencia o departamento en Salinas)

1 2 3 4 5 Más de 5

CC 26) Señale cómo fue el servicio que le brindó la agencia o el corredor

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

CC 27) ¿El corredor o la agencia hicieron el seguimiento de toda la transacción hasta su perfeccionamiento?

Sí No

TC 28) Señale si luego de la transacción tuvo alguno de los siguientes problemas

Cliente indeseable

Insatisfacción por el precio transado

Contrato mal elaborado

Se incumplió el contrato

Dificultades de cobro

T 29) Califique del 1 al 4 la importancia que tienen para usted los siguientes servicios que gustaría recibir de un corredor o agencia de bienes raíces. 4 corresponde al más importante y 1 al menos importante

Que le encuentre lo que usted necesita

Que le consiga precios ventajosos

Que le brinde asesoría

Que ofrezca seriedad

T = Pregunta para todos los encuestados

CC = Pregunta para los que usaron corredor

SC = Pregunta para los que no usaron corredor

CCC = Pregunta para los que cerraron la transacción con corredor

SCC = Pregunta para los que cerraron la **transacción** sin corredor

TC = Pregunta para los que cerraron la transacción con o sin corredor

CUESTIONARIO PARA EL CLIENTE QUE REQUIERE UNA PROPIEDAD

T 1) Nombre: _____ T 2) Edad: años

T 3) Estado Civil:

casado

soltero

viudo

divorciado

otros

T 4) ¿**Alguna** vez ha necesitado tomar en arriendo o comprar una propiedad?

sí No

T 5) ¿Usó los servicios de **algún** corredor de bienes raíces?

Sí No

SC 6) Si no recurrió a ningún corredor **señale** los motivos

No conocía a ningún **corredor** No conocía los servicios que ofrece

Desconfianza Porque no tuve necesidad

Para evitar el pago de comisión Por malas experiencias **anteriores**

SC 7) Si no **recurrió a ningún** corredor, indique por **cuál** medio supo acerca de las propiedades

Por anuncio publicado Por parientes, amigos o conocidos

Por contacto directo con el propietario Por internet

Por letrado en la propiedad Por medio del banco o institución financiera

CC 8) **Señale** el o los medios por los cuales tuvo conocimiento **del** corredor

Guía **telefónica** Por letrados en la propiedad

Por referencias de terceros Accidentalmente Por la prensa

CC 9) Las propiedades mostradas,

a) ¿Se ajustaban al precio solicitado por usted?

sí No

b) ¿Estaban localizadas en el sector o sectores que usted había requerido?

Sí No

c) ¿Poseían las características o condiciones específicas que usted había pedido (Brea, número de habitaciones, piscina, etc.)?

Sí No

d) ¿El corredor le pidió a usted su firma como constancia de que usted había conocido la propiedad o propiedades por intermedio de él?

Sí No

10) En caso afirmativo a la pregunta anterior, ¿firmó usted tal declaración o constancia?

sí

CC II) Si recurrió a uno o más corredores, señale a cuántos

1 2 3 4 5 Más de 5

CC 12) ¿Una misma propiedad le fue enseñada por dos o más corredores o agencias?

Sí No

CC 13) ¿Notificó al corredor que usted ya sabía de la propiedad a través de otro corredor o agencia?

sí No

CC 14) ¿Alquiló o compró alguna de las propiedades que le fue mostrada por algún corredor de bienes raíces?

sí No

CCC 15) ¿El propietario le reconoció la comisión al corredor?

Sí No Desconozco

CCC 16) ¿Se pagó lo pactado?

sí

CCC 17) ¿Se regateó el pago?

Sí

CCC 18) **¿Hubo el problema de que dos o más corredores reclamaran la comisión?**
Sí No Desconozco

CC 19) **¿El propietario contactó directamente con usted para pasarse por sito al intermediario?**
Sí  

SC 20) **¿Compró o tomó en arriendo la propiedad sin haber recurrido a corredor?**
Sí No

T 21) **¿En barrio demandaba la propiedad?**

Alborada Urdesa Kennedy Centro Ceibos
Samborondón Salinas Fuera de la ciudad Otros

T 22) **¿Qué tipo de propiedad usted buscaba?**

Residencia Oficina Local Comercial Terreno
Departamento en Salinas Hacienda

T 23) **¿Cuántos cuartos usted requería? (residencia o departamento en Salinas)**

1 2 3 4 5 Más de 5

CC 24) **Señale cómo fue el servicio que le brindó la agencia o el corredor**

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

CCC 25) ¿El corredor o la agencia hicieron el seguimiento de toda la transacción hasta su perfeccionamiento?

Sí NO

TC 26) Señale si luego de la transacción tuvo alguno de los siguientes problemas

Propietario indeseable Contrato mal elaborado Mala vecindad
Propiedad con problemas legales Se incumplió el contrato

T 27) Califique del 1 al 4 la importancia que tienen para usted los siguientes servicios que gustaría recibir de un corredor o agencia de bienes raíces. 4 corresponde al más importante y 1 al menos importante

Que le encuentre lo que usted necesita Que le consiga precios ventajosos

Que le brinde asesoría Que ofrezca seriedad

CUESTIONARIO PARA EL PROPIETARIO

Si por cualquier motivo usted tuviera que vender o alquilar una propiedad suya cuáles de los siguientes aspectos son **más** importantes para usted. Califique todos los aspectos del **1** al **10**. Otorgue **1** al más importante. No puede repetir la numeración. Si usted considera que existe algún aspecto importante que no conste entre los dados por favor **señálelo** y póngale una **calificación**. En este caso la **calificación iría del 1 al 11**.

Calificación:

Encontrar el tipo de cliente que usted como propietario quiere (que el cliente sea casado, que no tenga mascotas, etc.)

Que los **trámites** de la **transacción** se realicen con celeridad.

Que la transacción se cierre correctamente (contratos bien elaborados, etc.)

Alta difusión de la propiedad que se oferta.

Conseguir un cliente que pague **más** o en mejores términos.

Asesoría para **realizar** la transacción.

Costos para conseguir al interesado (comisiones, anuncios de prensa, carteles, etc.)

Encontrar con prontitud al interesado en la propiedad que oferta.

Conseguir un buen cliente (en **términos** de honestidad, buenas costumbres, etc.)

Buen manejo del cliente para llevarlo al cierre de la transacción.

c 1

Otro: (**señale**) * *

CUESTIONARIO PARA EL CLIENTE

Si por cualquier motivo usted tuviera que comprar o tomar en arriendo una propiedad cuáles de los siguientes aspectos son **más** importantes para usted. Califique todos los aspectos del 1 al 10. Otorgue 1 al **más** importante. No puede repetir la numeración. Si usted considera que existe algún aspecto importante que no conste entre los dados por favor **señálelo** y póngale una calificación. En este caso la **calificación** iría del 1 al 11.

Calificación:

Que la propiedad no tenga mala vecindad.

Buen manejo del propietario para llevarlo al cierre de la **transacción**.

Conseguir una propiedad al menor precio posible.

Asesoría para realizar la transacción.

Que **la** transacción se cierre correctamente (contratos bien elaborados, etc.)

Costos para conseguir la propiedad (comisiones, anuncios de prensa, carteles, etc.)

Encontrar el tipo de propiedad que el cliente busca (**tamaño**, sector, etc.)

Que los trámites de la transacción se realicen con celeridad.

Encontrar con prontitud la propiedad.

Que la propiedad no tenga problemas legales.

Otro: (señale)*

ANEXO 2. CUADROS ESTADÍSTICOS DE LAS ENCUESTAS

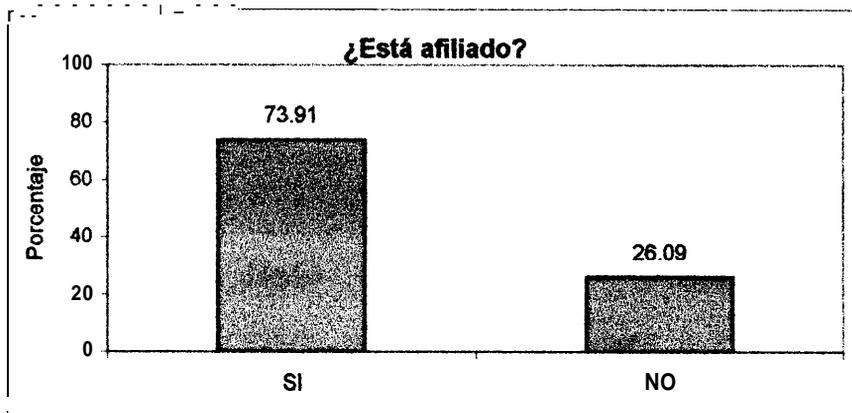


Figura 1 Corredores

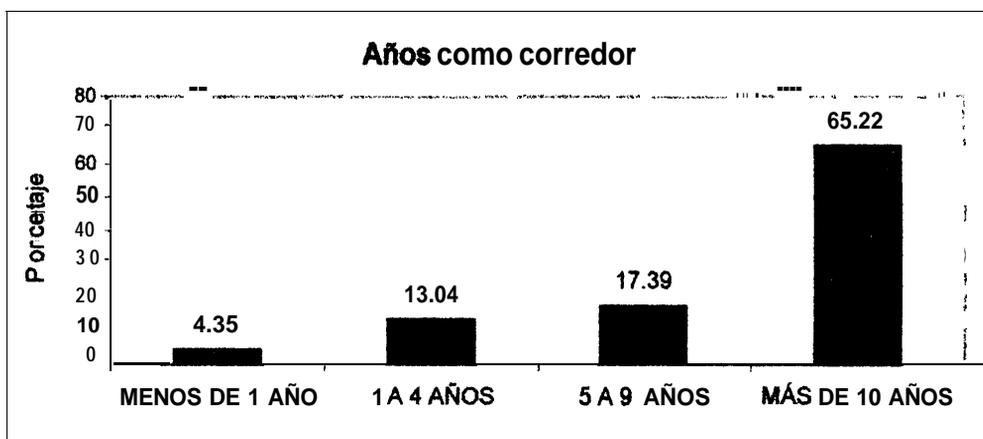


Figura 2 Corredores

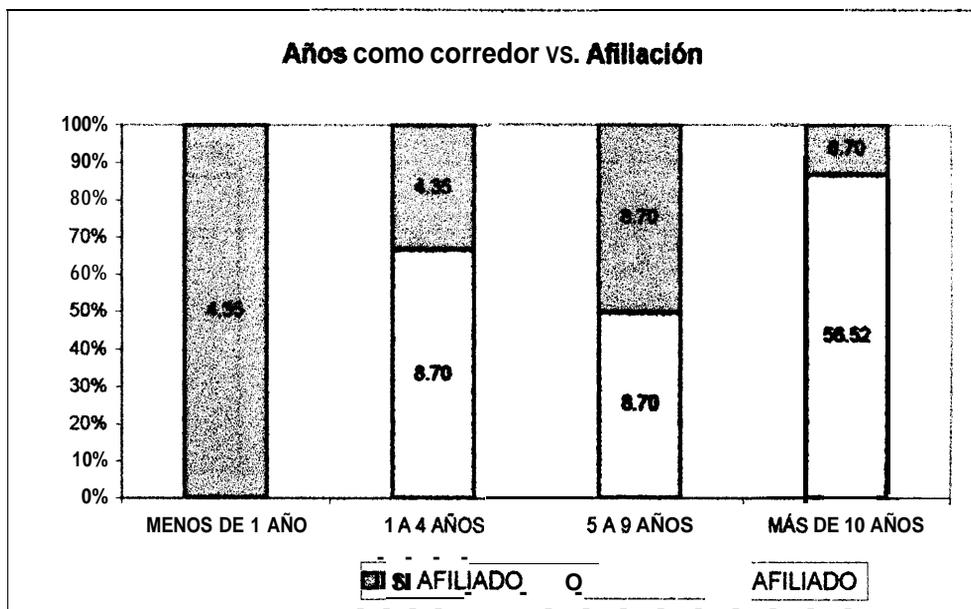


Figura 3 Corredores

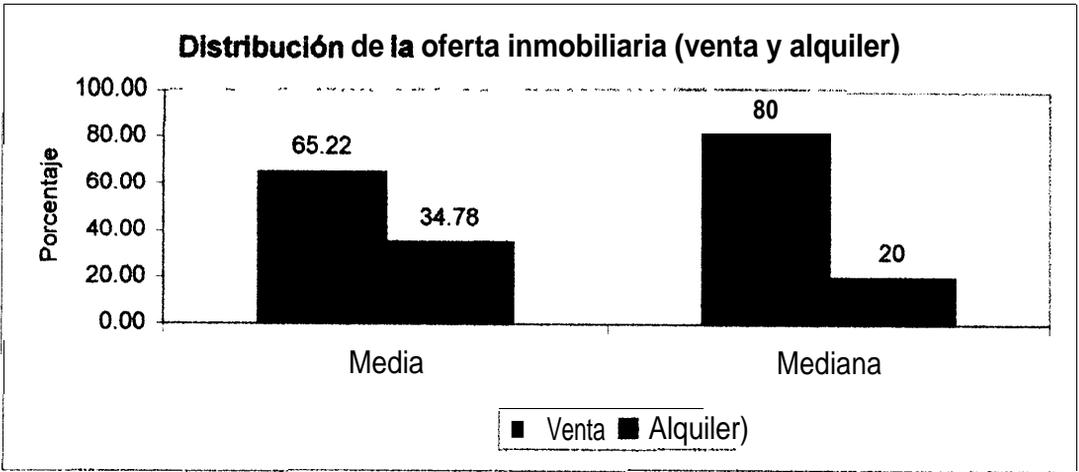


Figura 4 Corredores

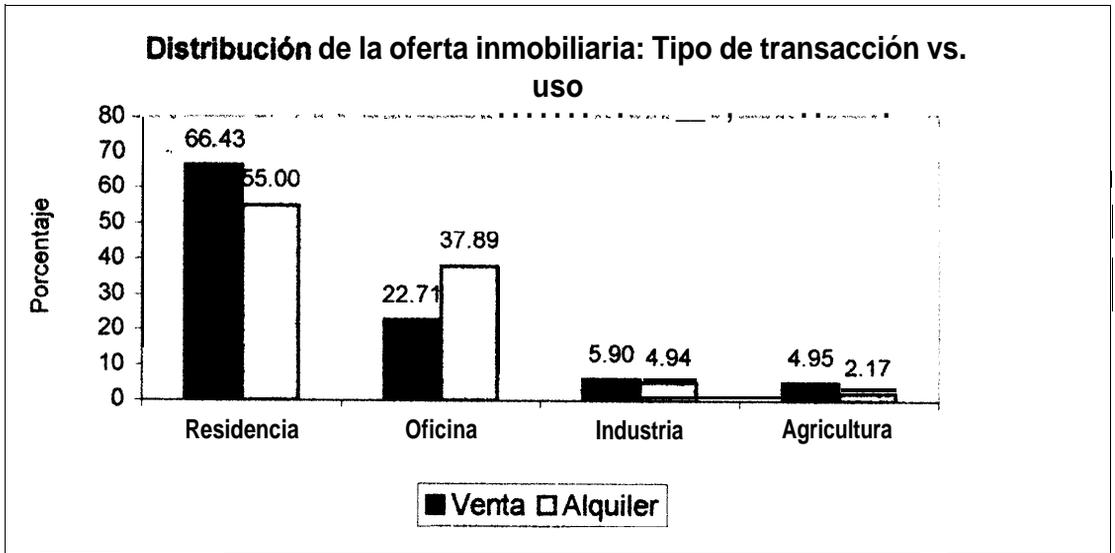


Figura 5 Corredores

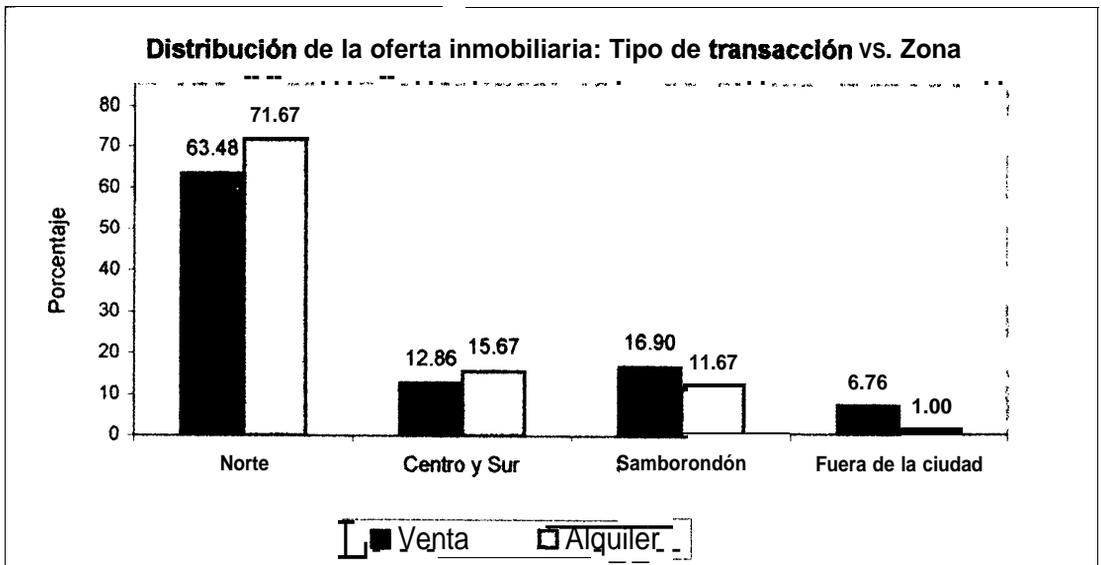


Figura 6 Corredores

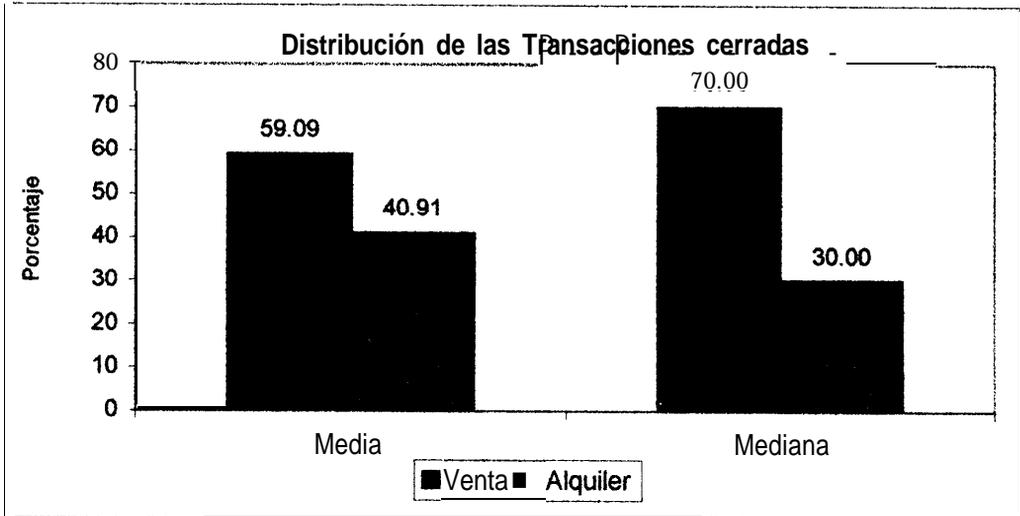


Figura 7 Corredores

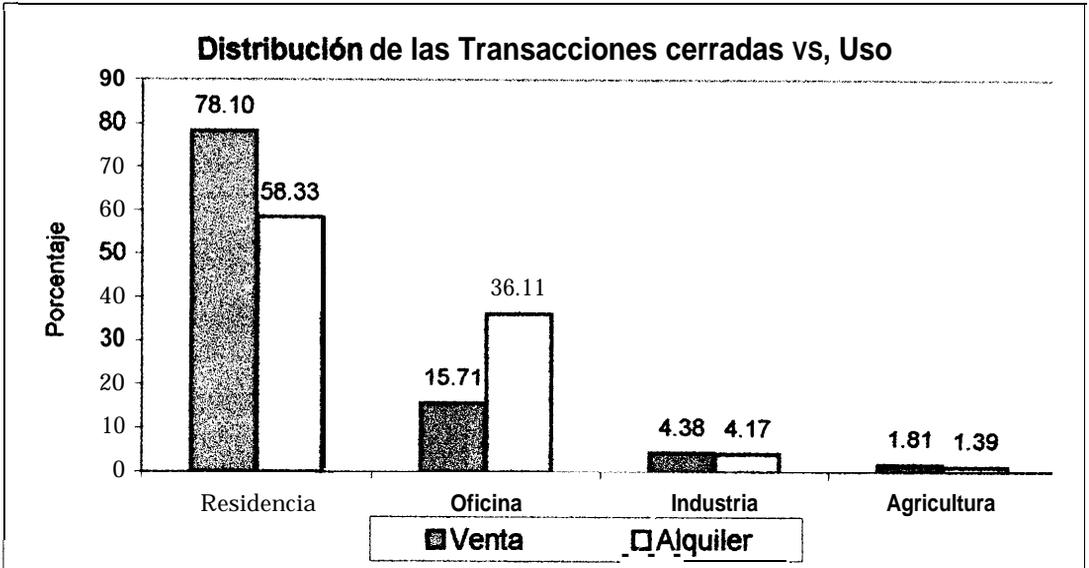


Figura 8 Corredores

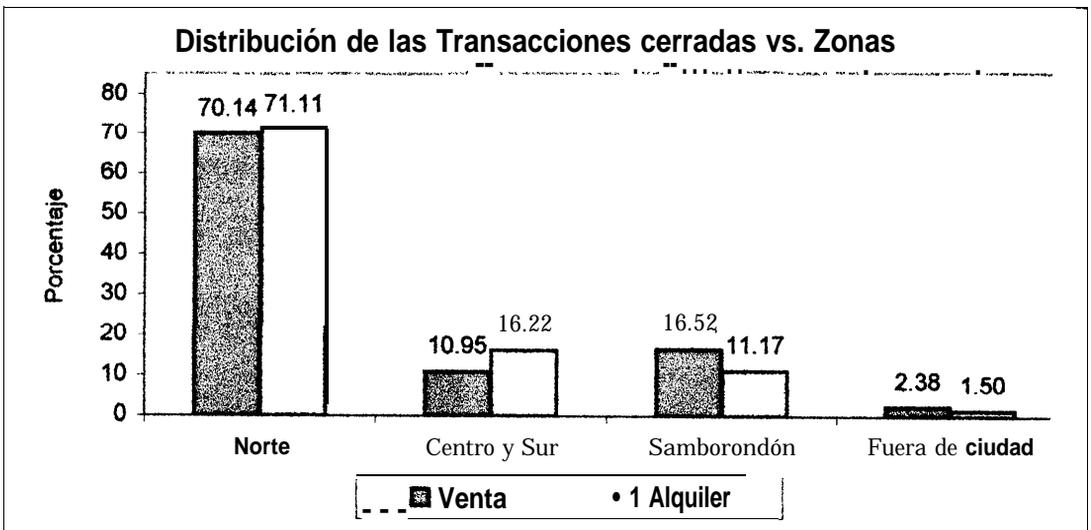


Figura 9 Corredores

Problemas relacionados al corretaje

	1	2	3	4	5	6"
Falta propiedad	40.0	10.0	30.0	0.0	0.0	20.0
Falta de com	21.4	28.6	14.3	7.1	14.3	14.3
Falta de cliente		29.4	5.9	5.9		35.3
Falta de serie	35	20	20	5	10	10
Falta de serie	23.5	35.3	23.5	0.0	5.9	11.8
Falta de serie	5.6	27.8	22.2	5.6	27.8	11.1
Falta de crédito	0.0	9.1	9.1	0.0	27.3	

* 6 es el principal problema

Figura 10 Corredores

Inconvenientes que se presentan

	1	2	3	4	5	6 *
Citas canceladas	33.3	13.3	20.0	13.3	13.3	6.7
citas postpuestas	26.3	36.8	10.5	10.5	15.8	
Ya conocían	12.5	25.0	25.0	12.5	6.3	18.8
Dificultad por	46.2	30.8	7.7	7.7	7.7	
Impuntualidad	17.6	11.8	29.4	17.8	11.8	11.8
Dificultad en	46.3	7.31	15.4	7.7		7.7

* 6 es el inconveniente más frecuente

Figura 11 Corredores

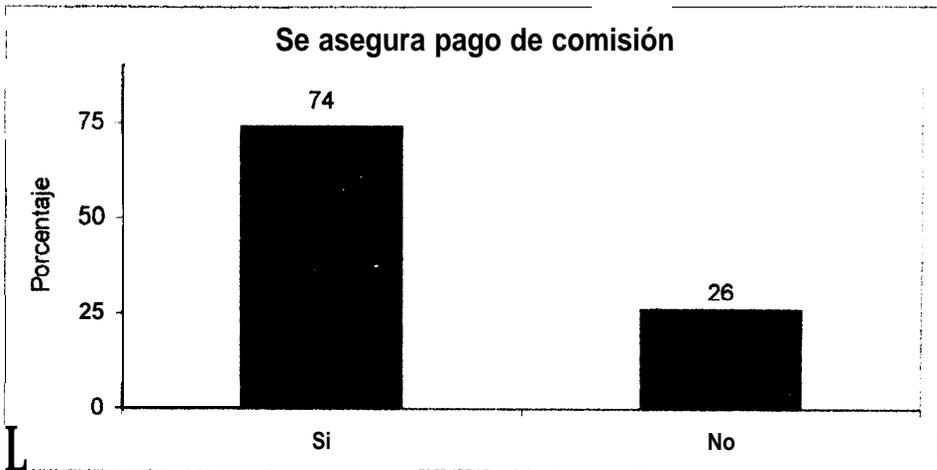


Figura 12 Corredores

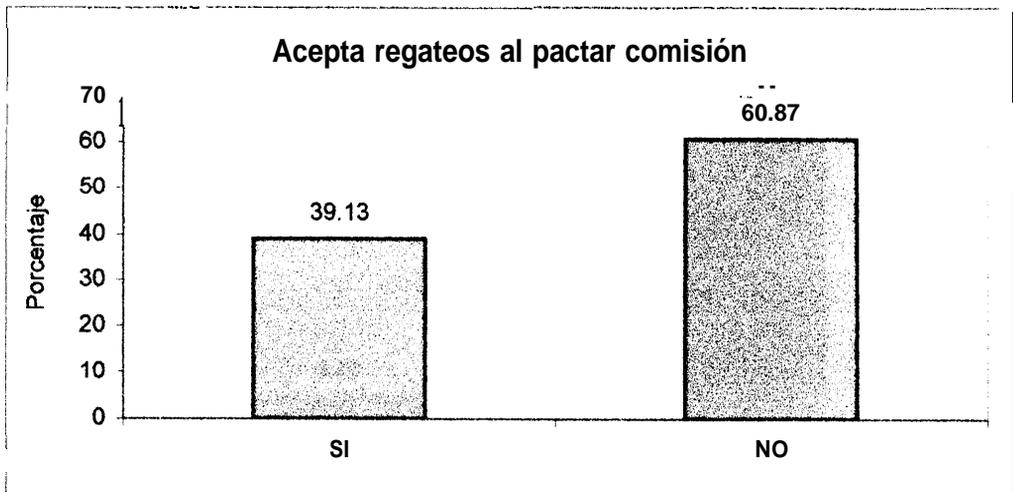


Figura 13 Corredores

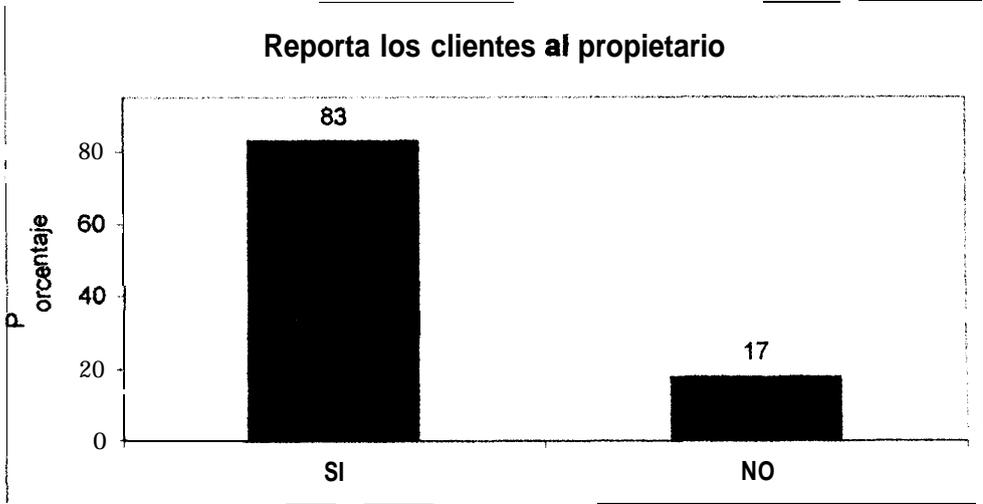


Figura 14 Corredores

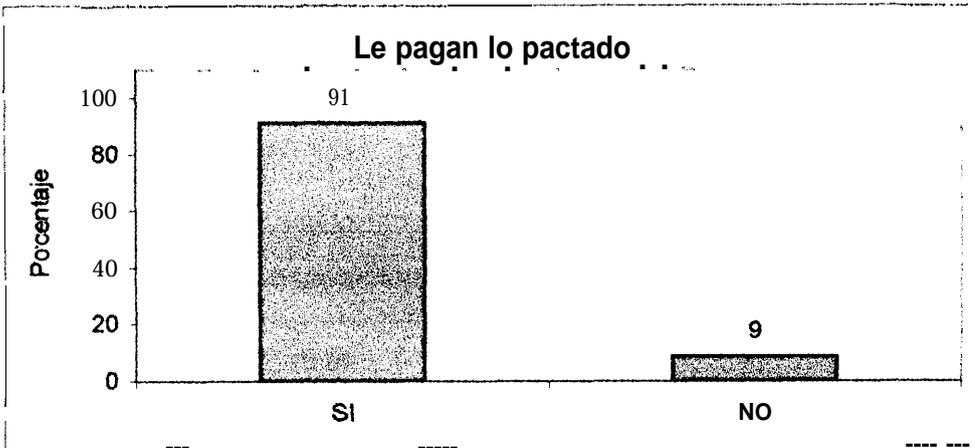


Figura 15 Corredores

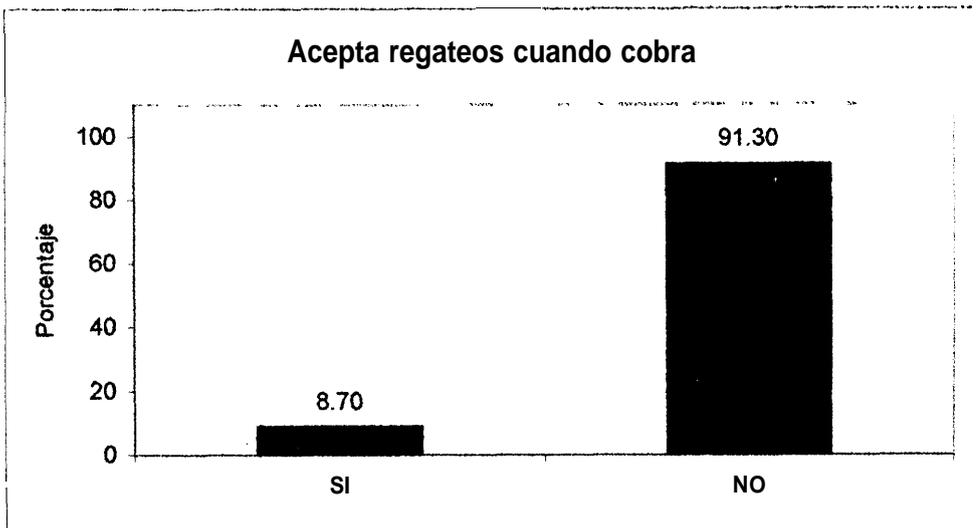


Figura 16 Corredores

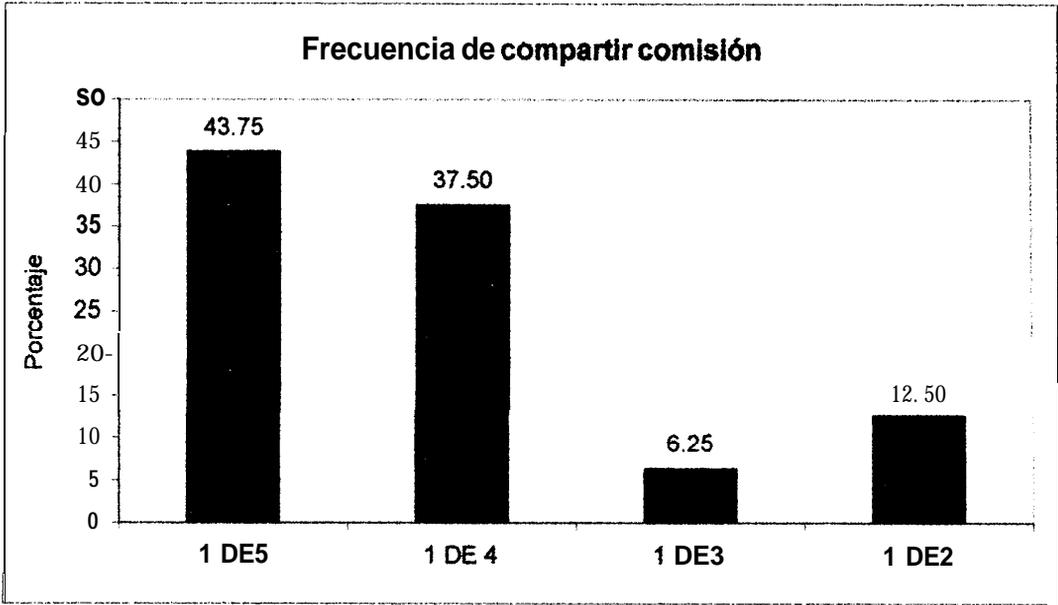


Figura 17 Corredores

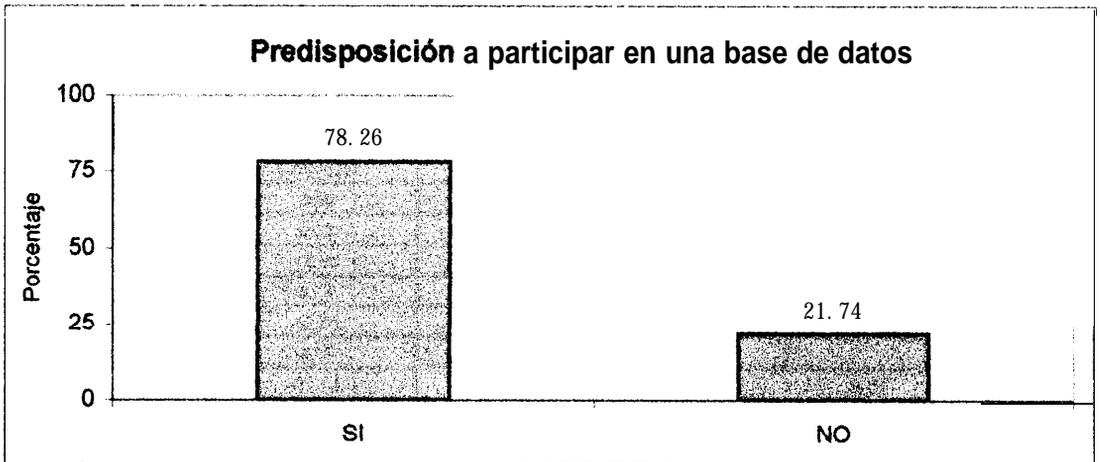


Figura 18 Corredores

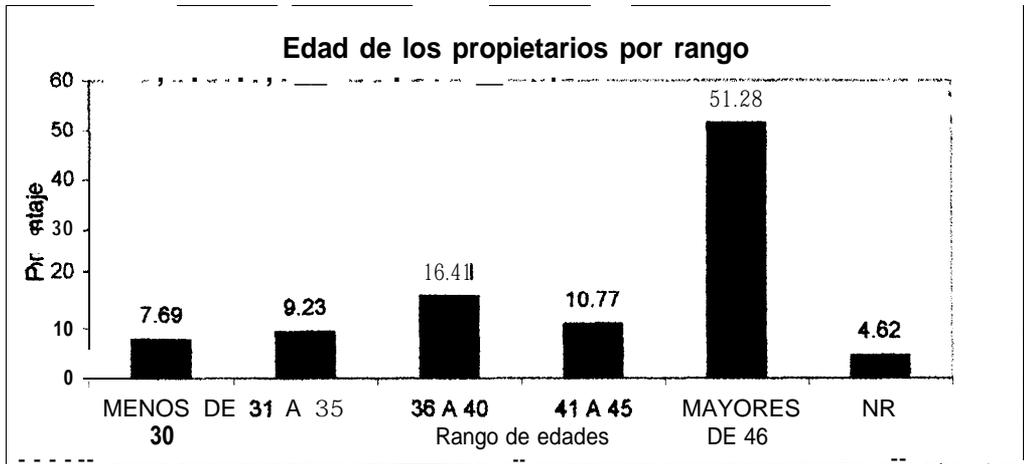


Figura 1 Propietarios

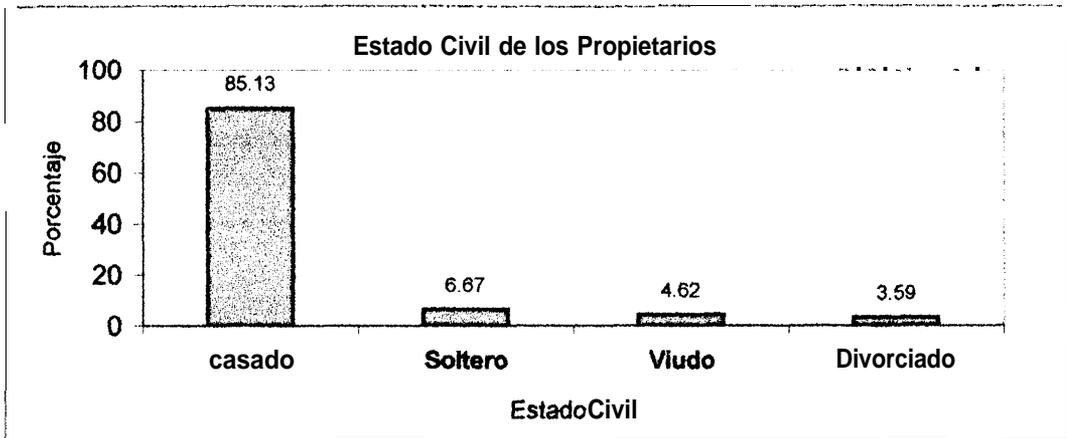


Figura 2 Propietarios
Edad vs. Estado civil

	CASADO	SOLTERO	VIUDO	DIVORCIADO	Total
MENOS DE 30	3.59	4.10			7.69
31 A 35	9.23				9.23
36 A 40	15.90	0.51			16.41
41 A 45	9.74	0.51	0.51		10.77
MAYORES DE 46	42.56	1.54	3.59	3.59	51.28
NR	4.10		0.51		4.62
Total	85.13	6.67	4.62	3.59	100.00

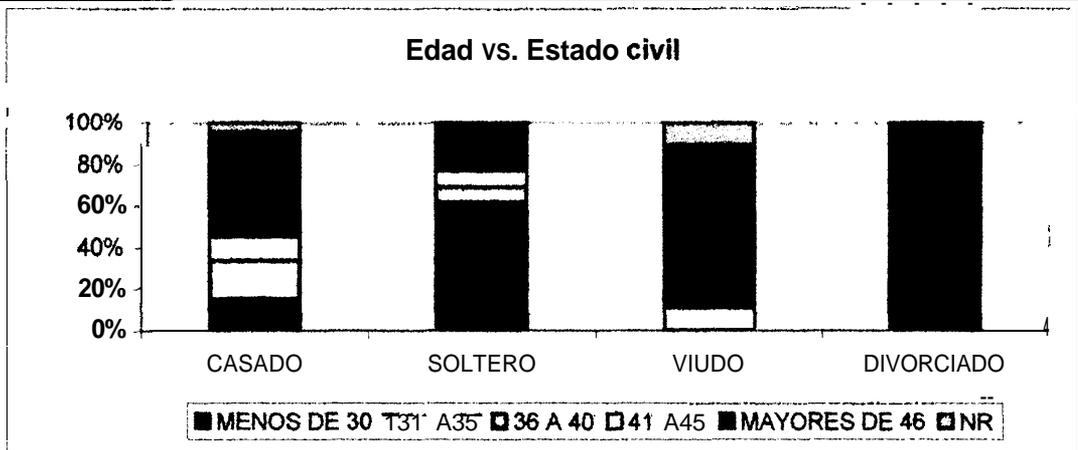


Figura 3 Propietarios

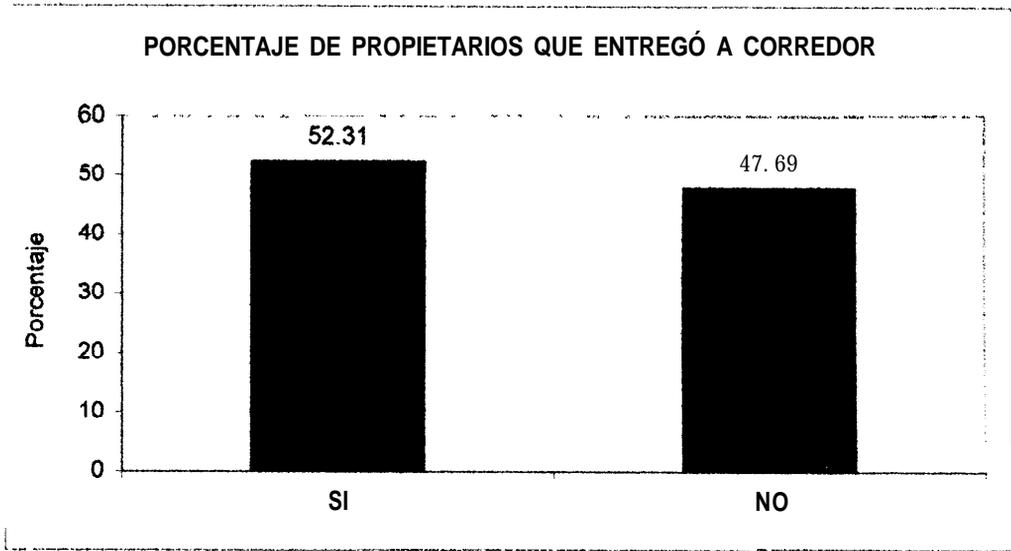


Figura 4 Propietarios

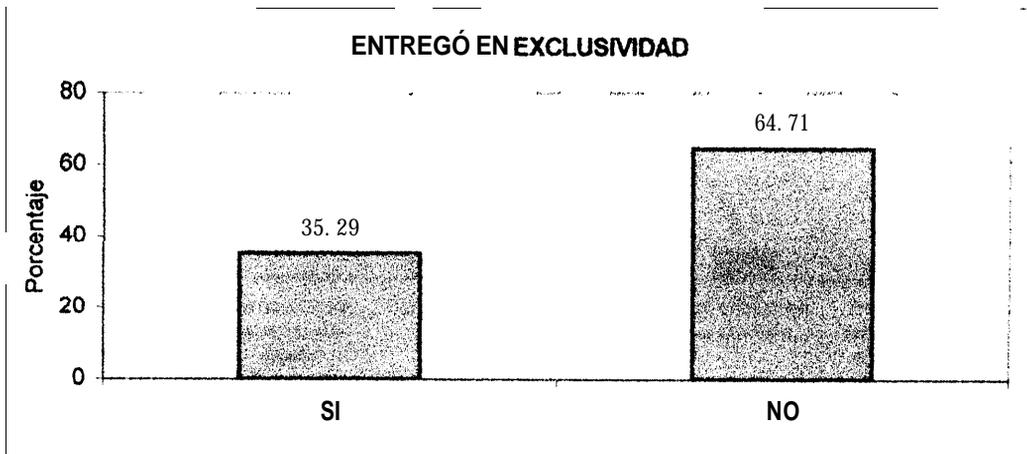


Figura 5 Propietarios

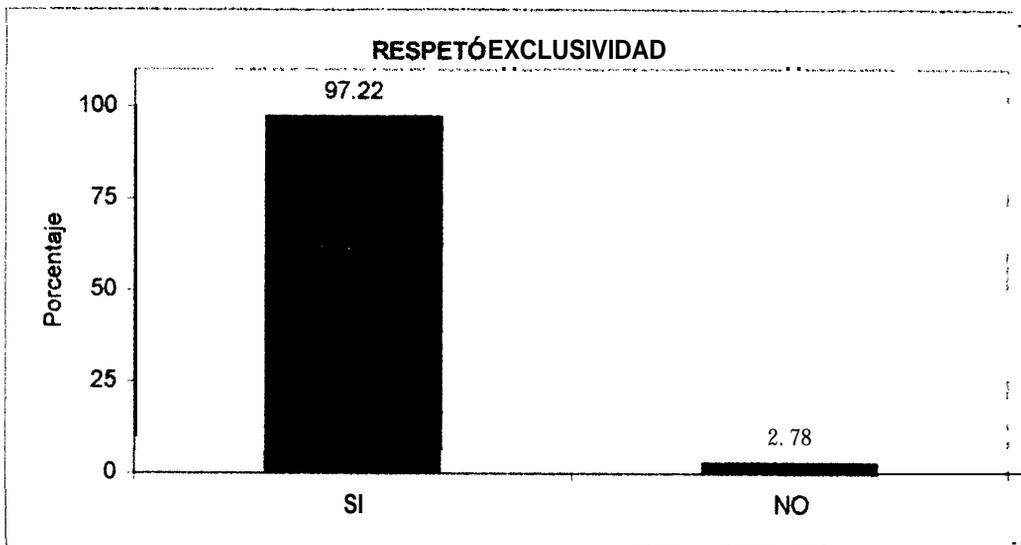


Figura 6 Propietarios

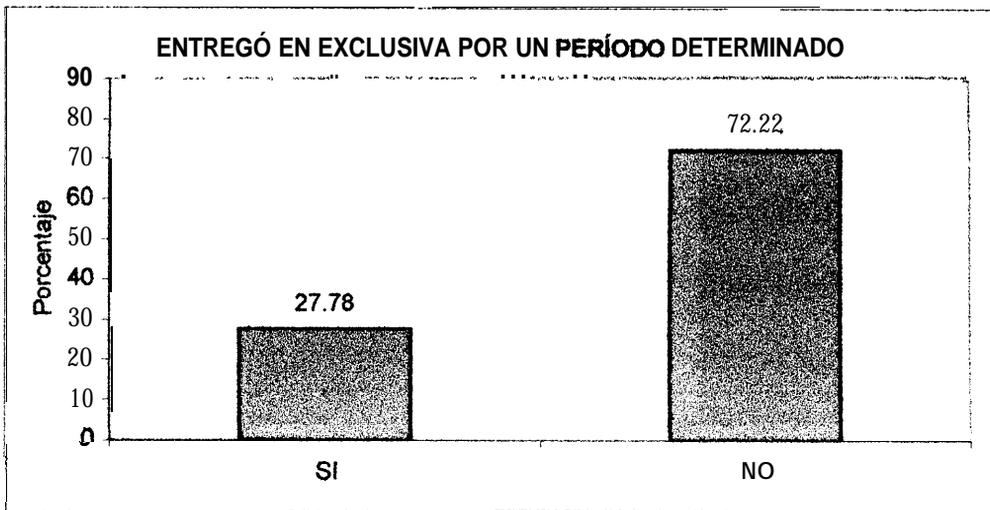


Figura 7 Propietarios

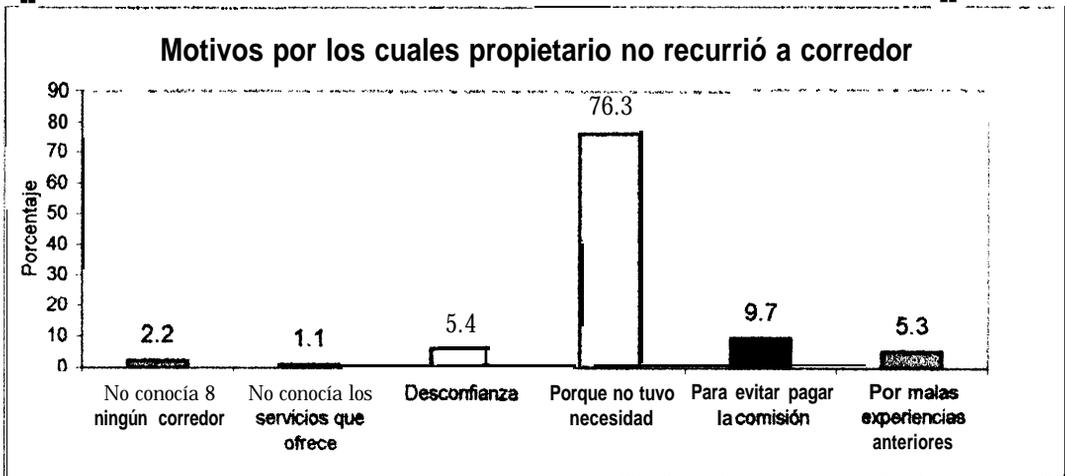


Figura 8 Propietarios

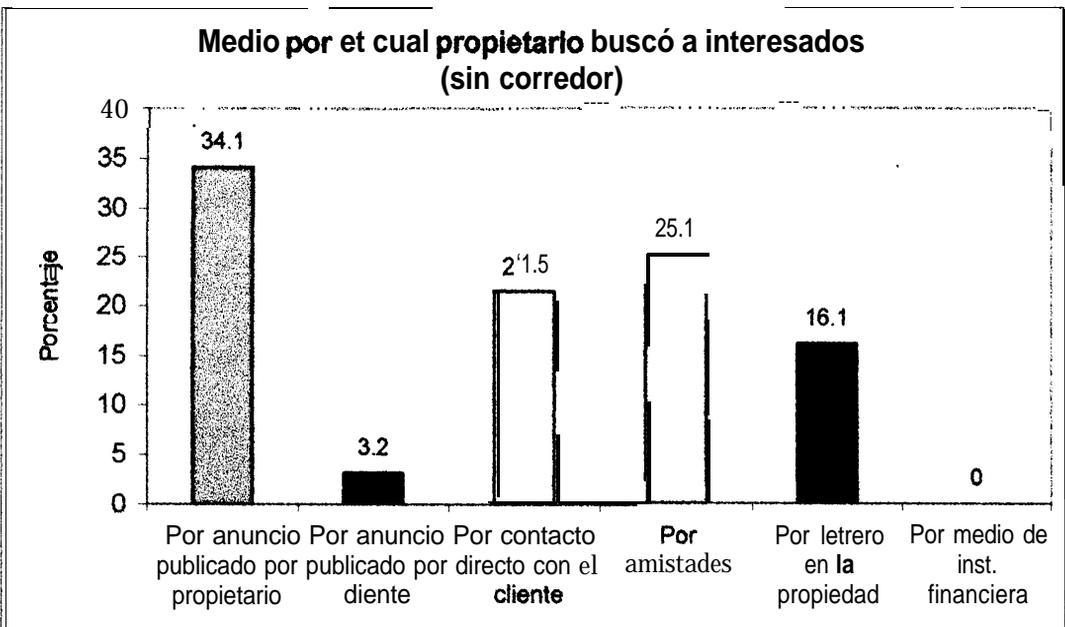


Figura 9 Propietarios

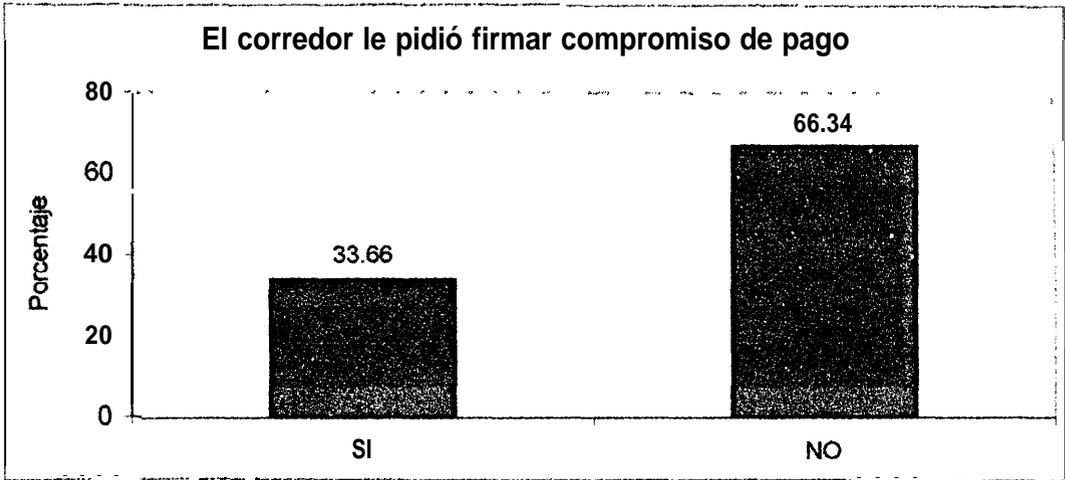


Figura 10 Propietarios

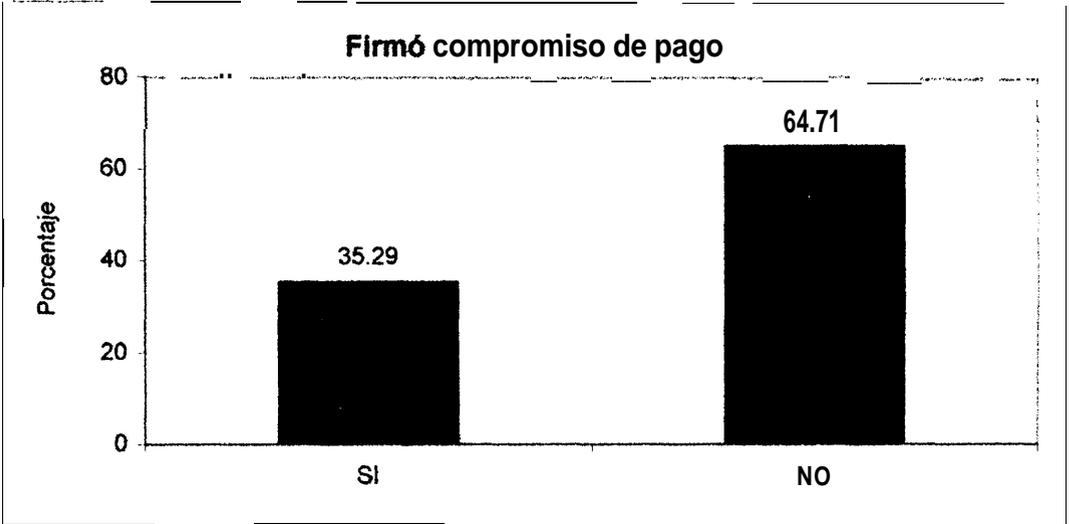


Figura 11 Propietarios

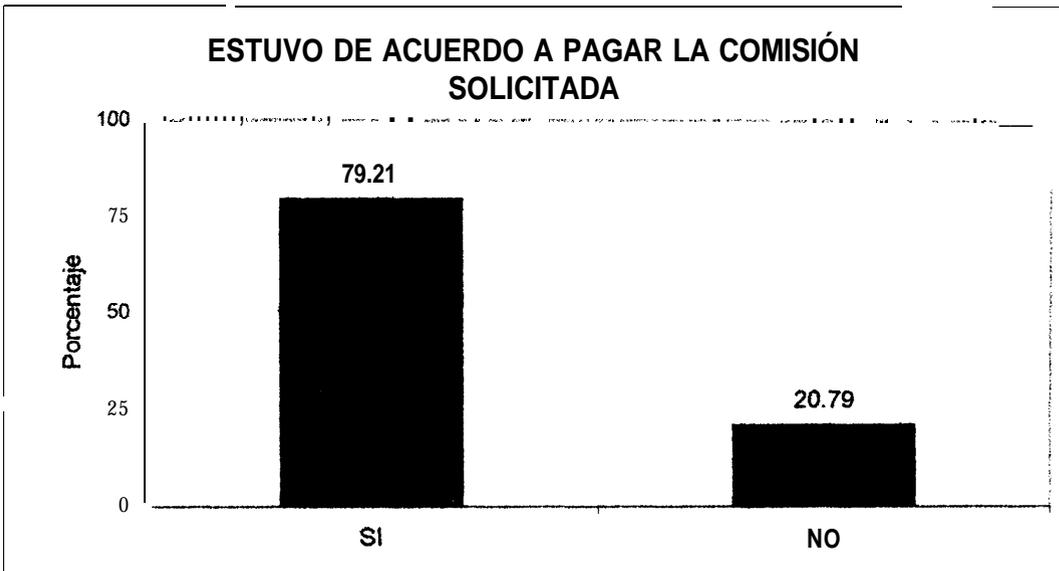


Figura 12 Propietarios

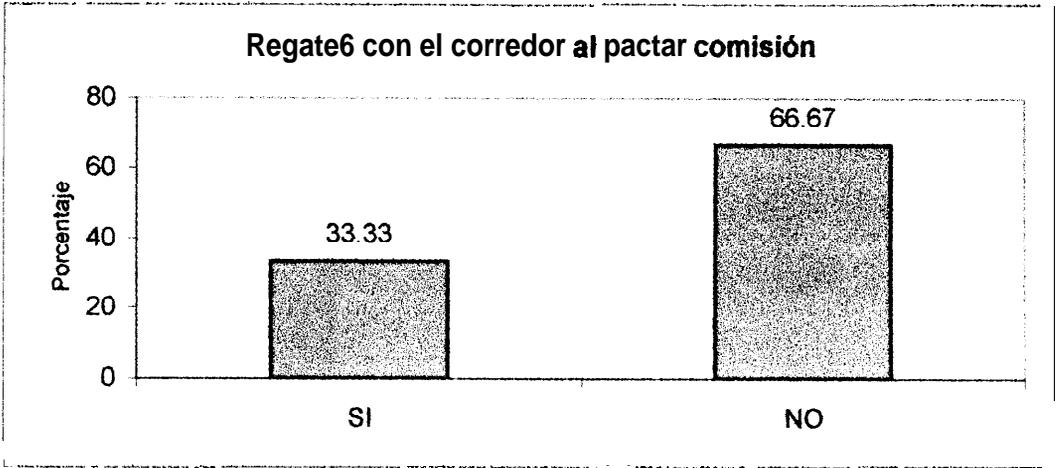


Figura 13 Propietarios

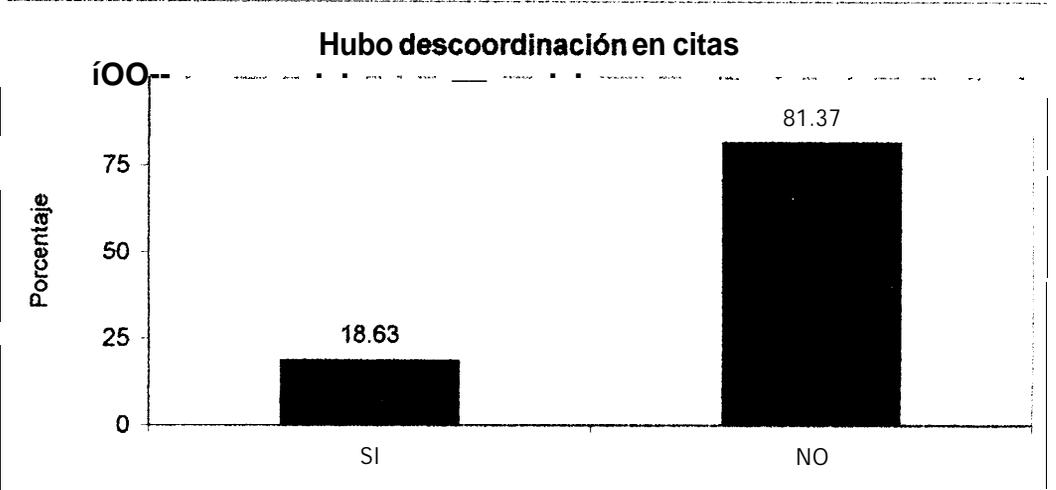


Figura 14 Propietarios

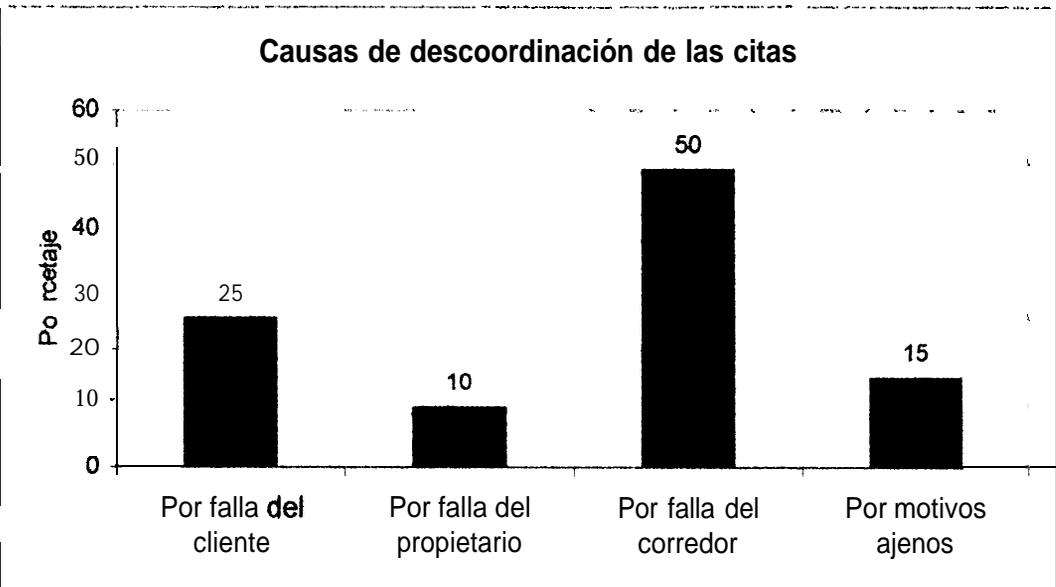


Figura 15 Propietarios

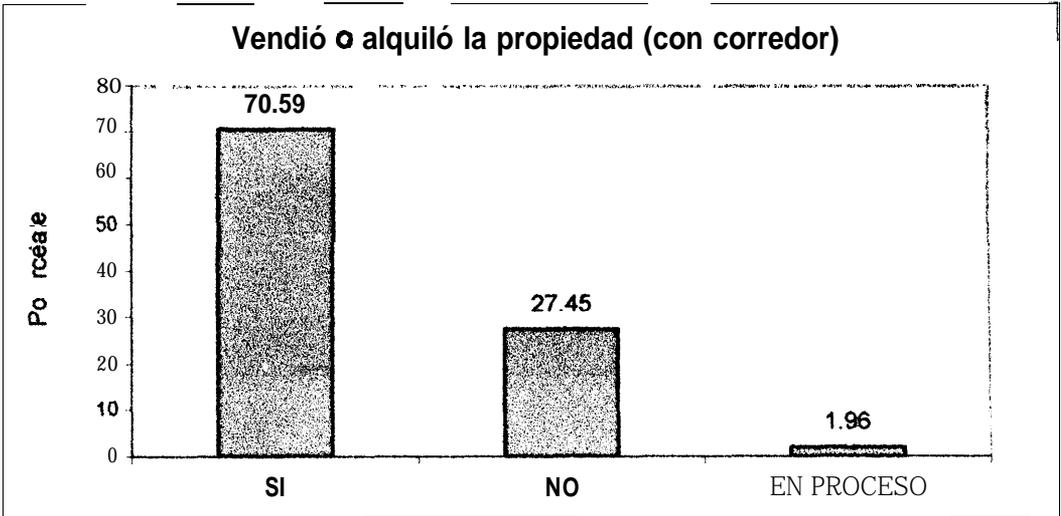


Figura 16 Propietarios

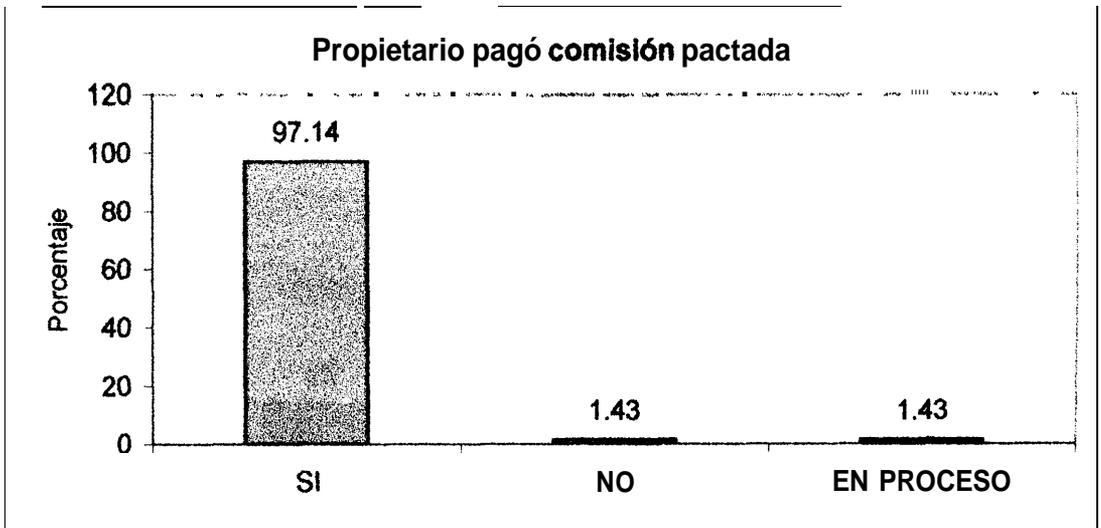


Figura 17 Propietarios

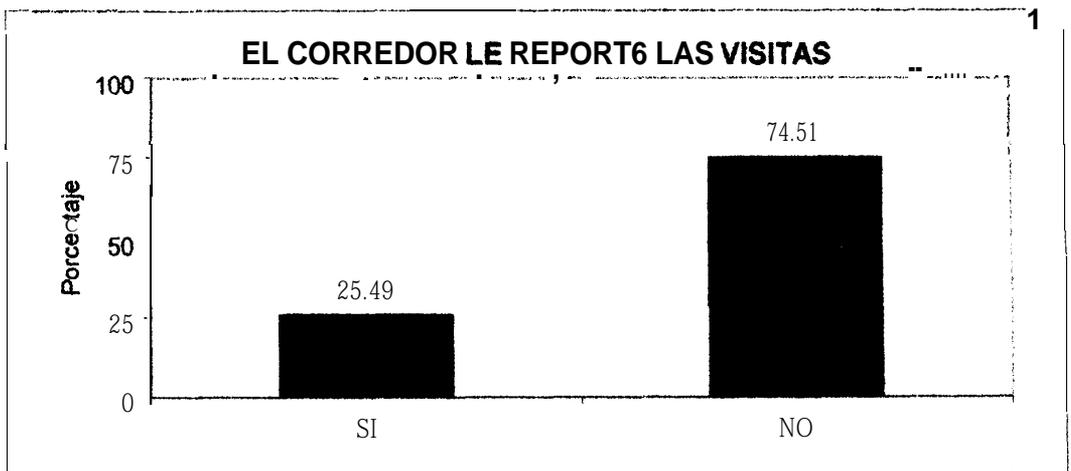


Figura 18 Propietarios

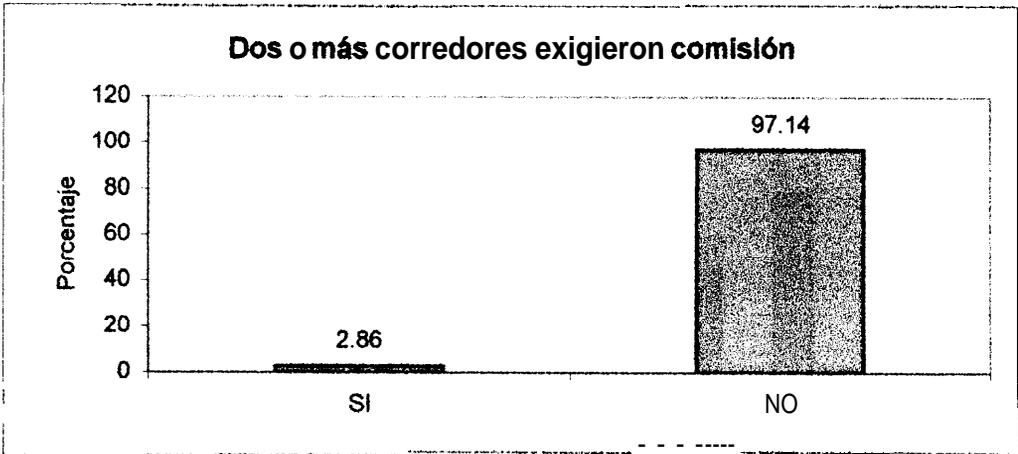


Figura 19 Propietarios

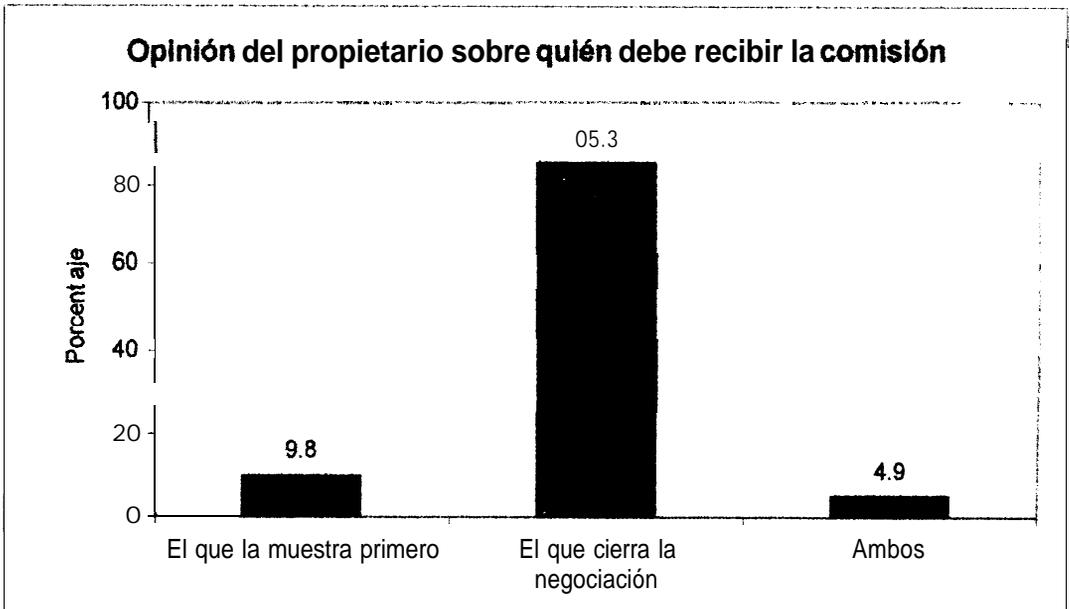


Figura 20 Propietarios

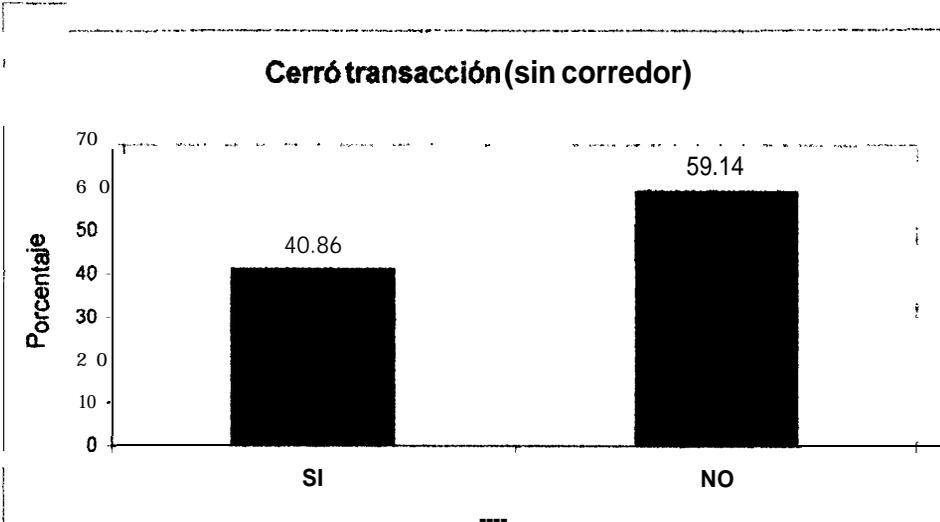
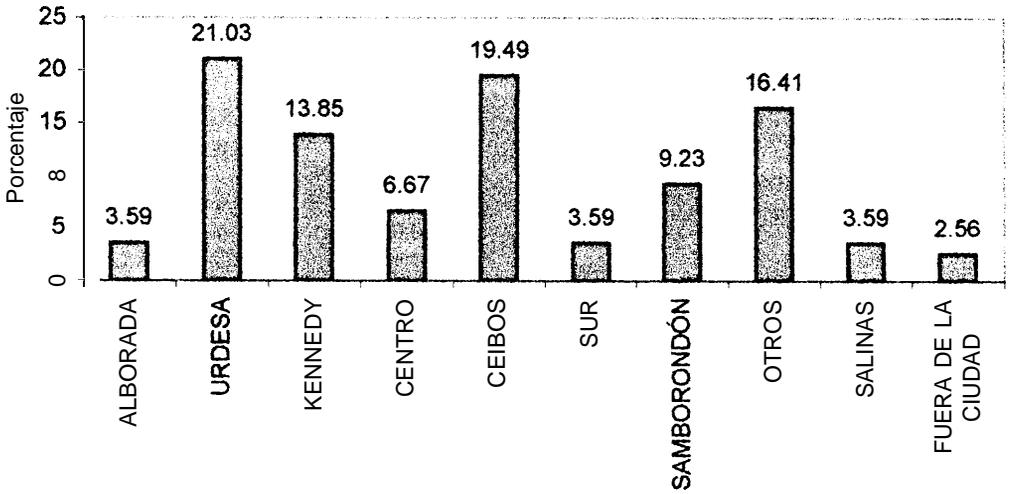


Figura 21 Propietarios

Oferta inmobiliaria por zonas



* En "otros" entra Miraflores, Albatros, Bellavista, Bolivariana, La Garzota, Barrio Orellana
Figura 22 Propietarios

Oferta inmobiliaria por tipos

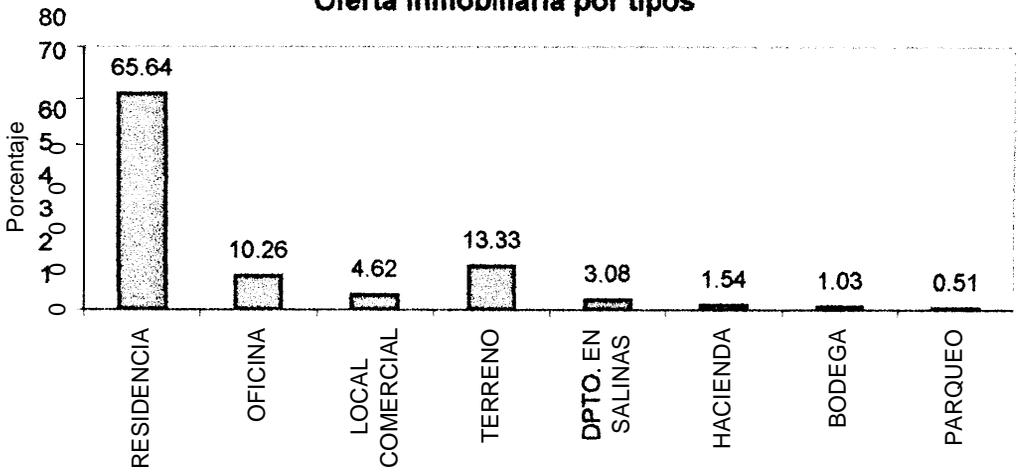


Figura 23 Propietarios

**Número de cuartos ofertados
(de la oferta de vivienda)**

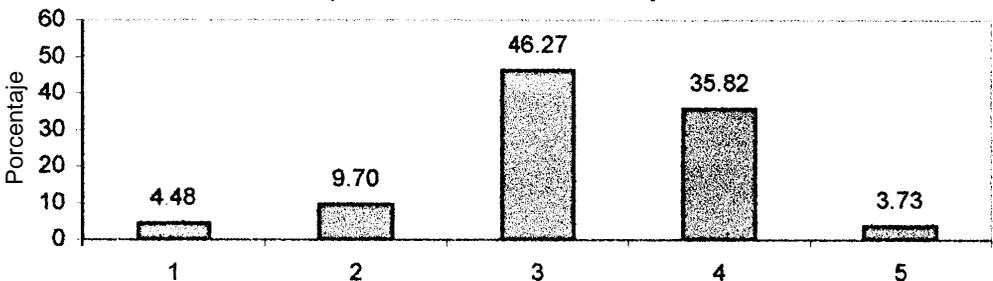
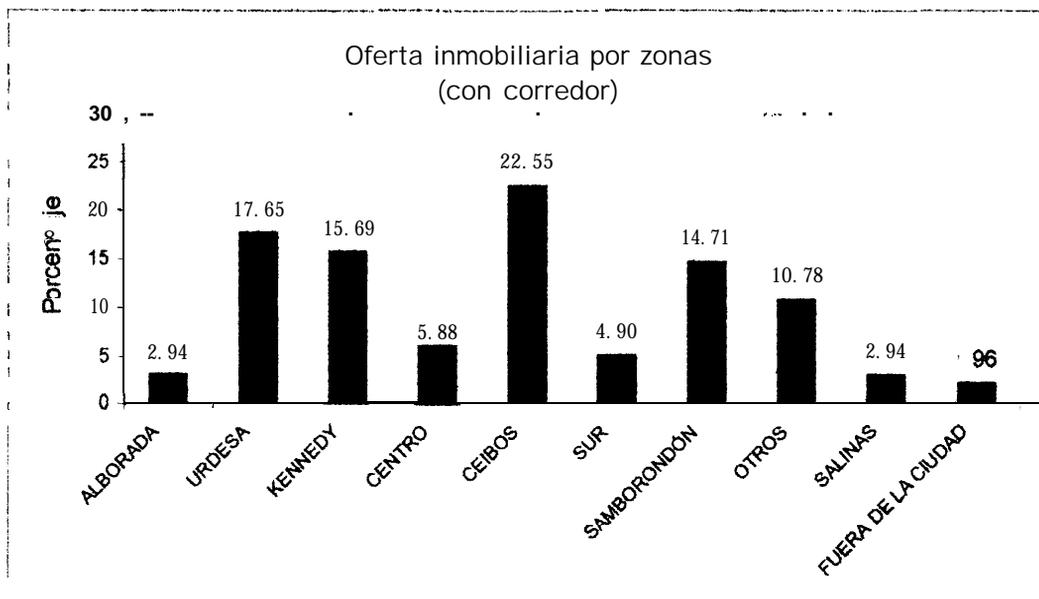


Figura 24 Propietarios



* En "otros" entra Miraflores, Albatros, Bellavista, Bolivariana, La Garzota, Barrio Orellana

Figura 25 Propietarios

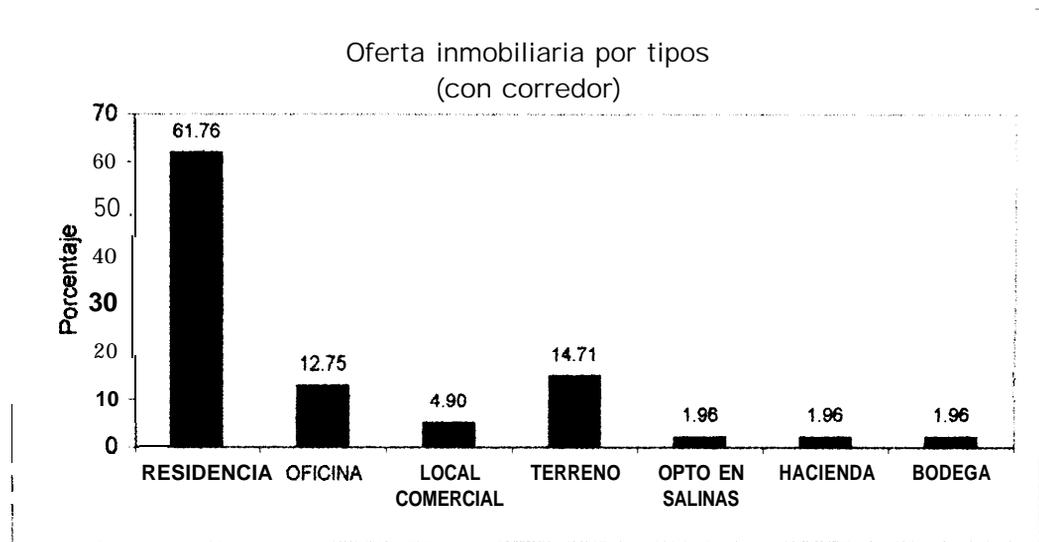


Figura 26 Propietarios

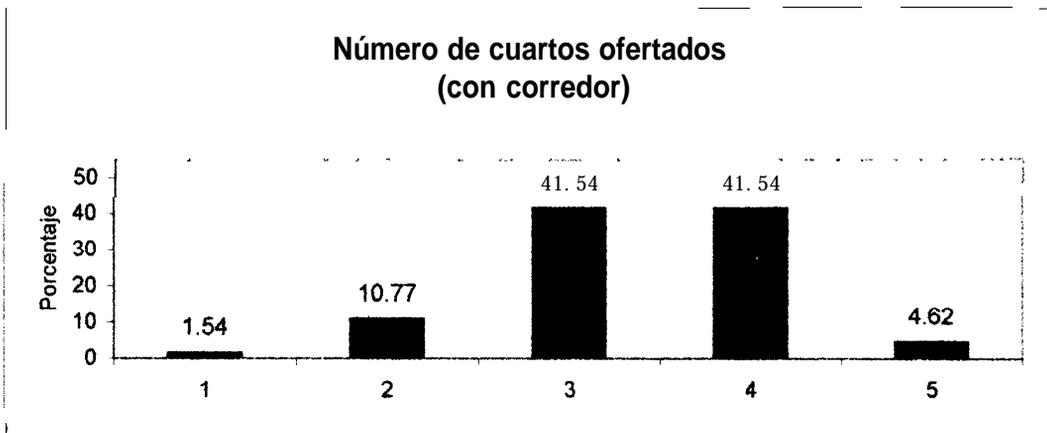
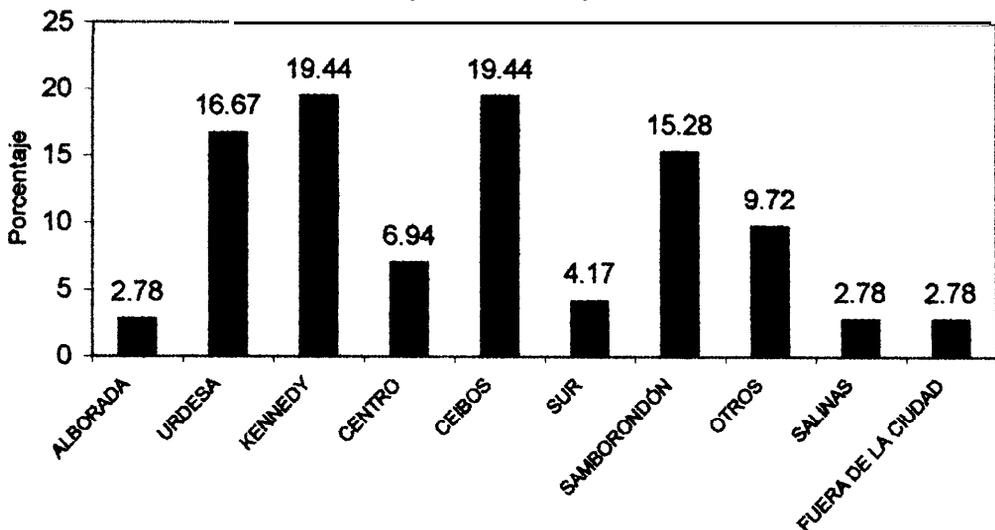


Figura 27 Propietarios

**Bienes raíces vendidos o alquilados por zonas
(con corredor)**



* En "otros" entra Miraflores, Albatros, Bellavista, Bolivariana, La Garzota, Barrio Orellana

Figura 28 Propietarios

**Bienes raíces vendidos o alquilados por tipos
(con corredor)**

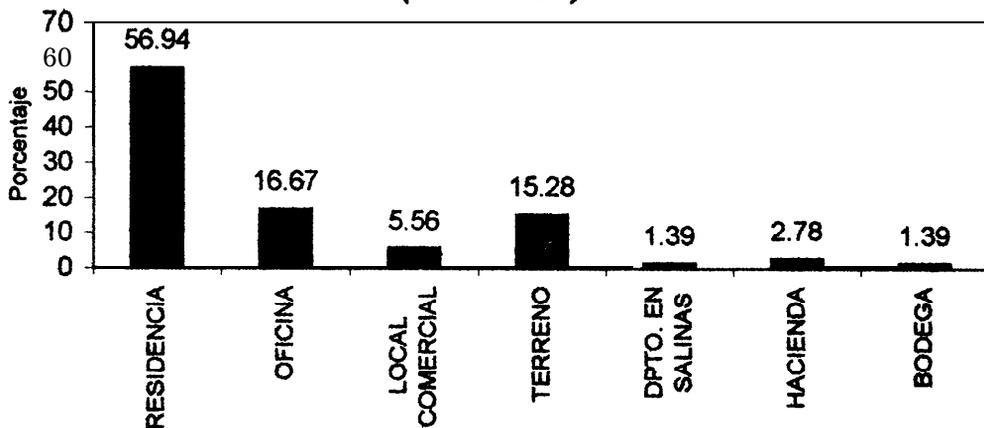


Figura 29 Propietarios

**Número de cuartos de las viviendas vendidas o alquiladas
(con corredor)**

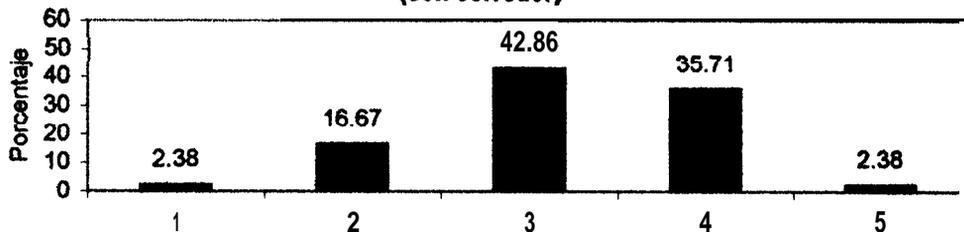
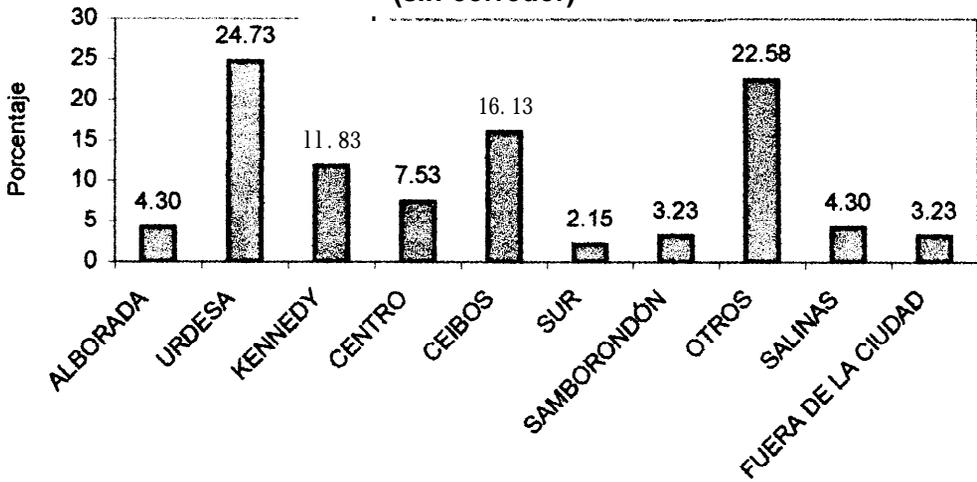


Figura 30 Propietarios

Oferta inmobiliaria por zonas (sin corredor)



* En "otros" entra Miraflores, Albatros, Bellavista, Bolivariana, La Garrota, Barrio Orellana
 Figura 31 Propietarios

Oferta Inmobiliaria por tipos (sin corredor)

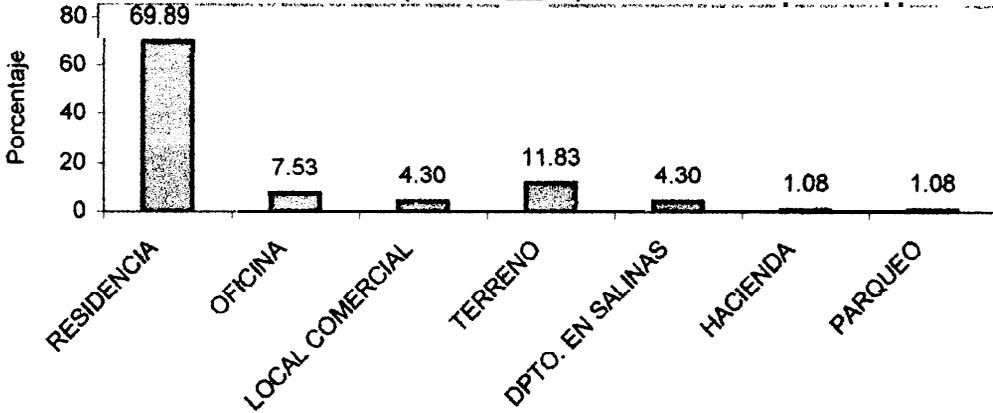


Figura 32 Propietarios

Número de cuartos ofertados (sin corredor)

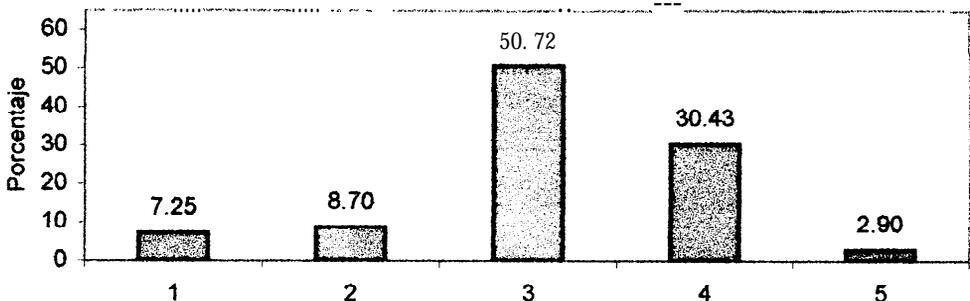
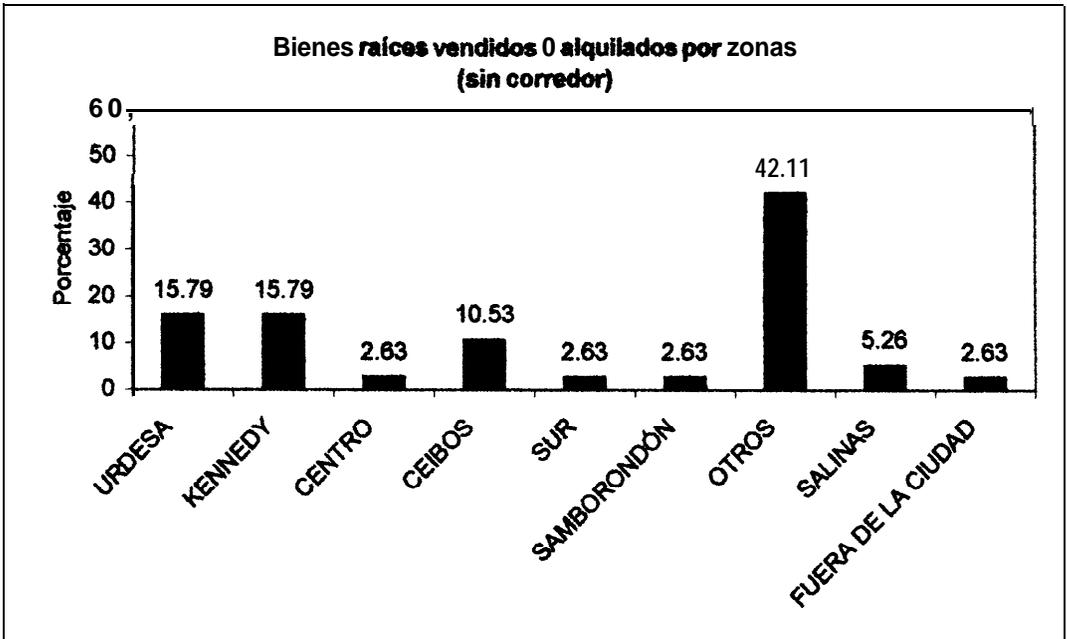


Figura 33 Propietarios



* En "otros" entra Miraflores, Albatros, Bellavista, Bolivariana, La Garzota, Barrio Orellana
Figura 34 Propietarios

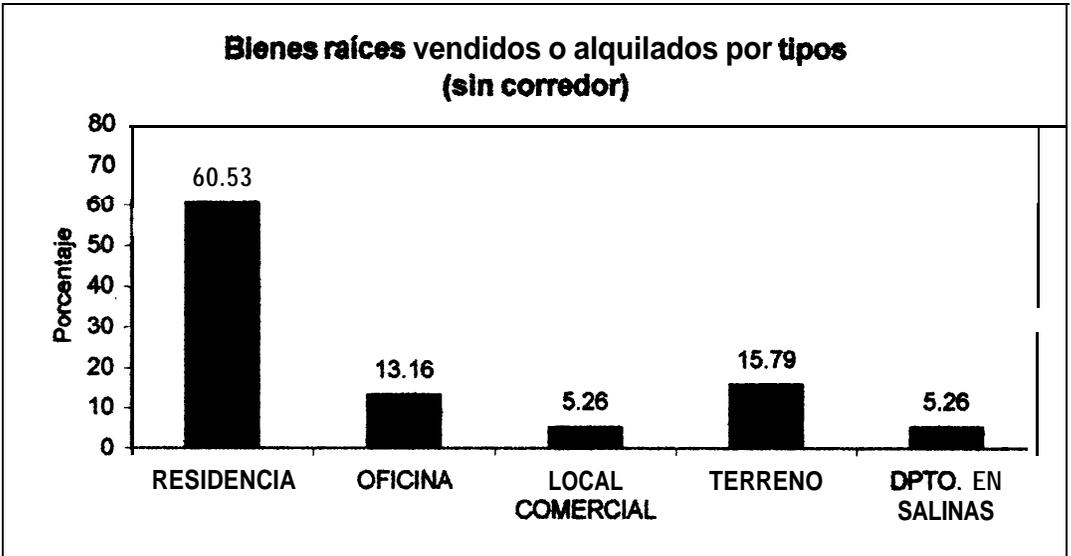


Figura 35 Propietarios

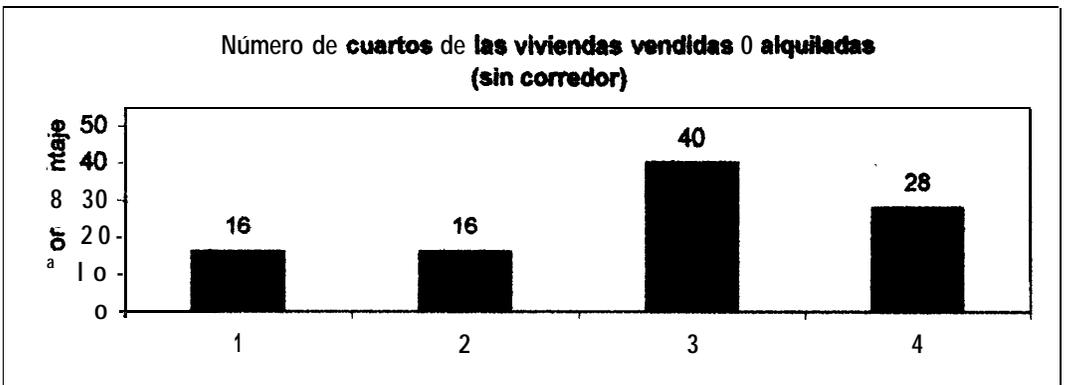


Figura 36 Propietarios

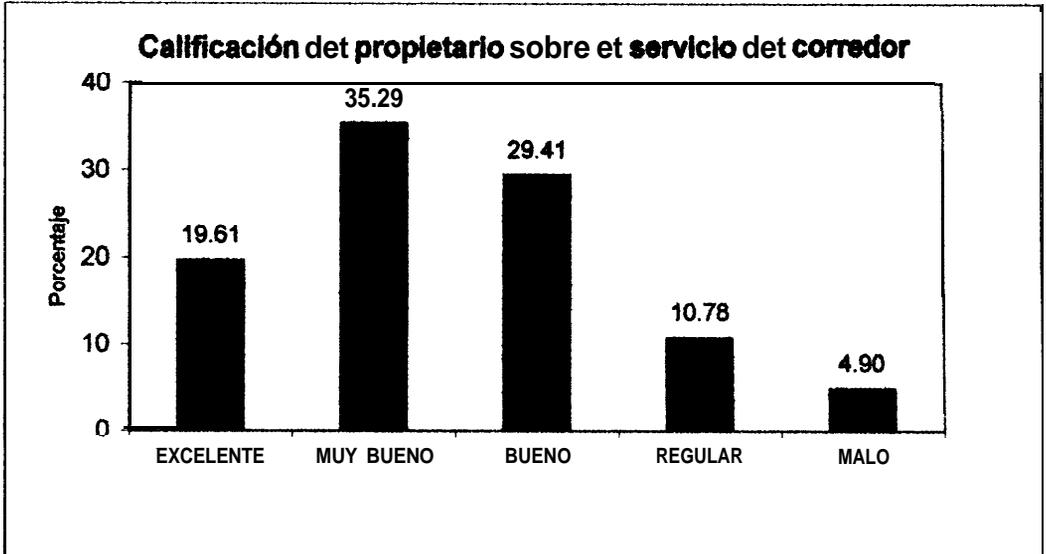


Figura 37 Propietarios

CALIFICACIÓN DEL SERVICIO

	Todos	Los que cerraron	Los que no cerraron
EXCELENTE	19.61	25.00	3.57
MUY BUENO	35.29	41.67	21.43
BUENO	29.41	26.39	35.71
REGULAR	10.78	2.78	32.14
MALO	4.90	4.17	7.14
Total	100	100	100

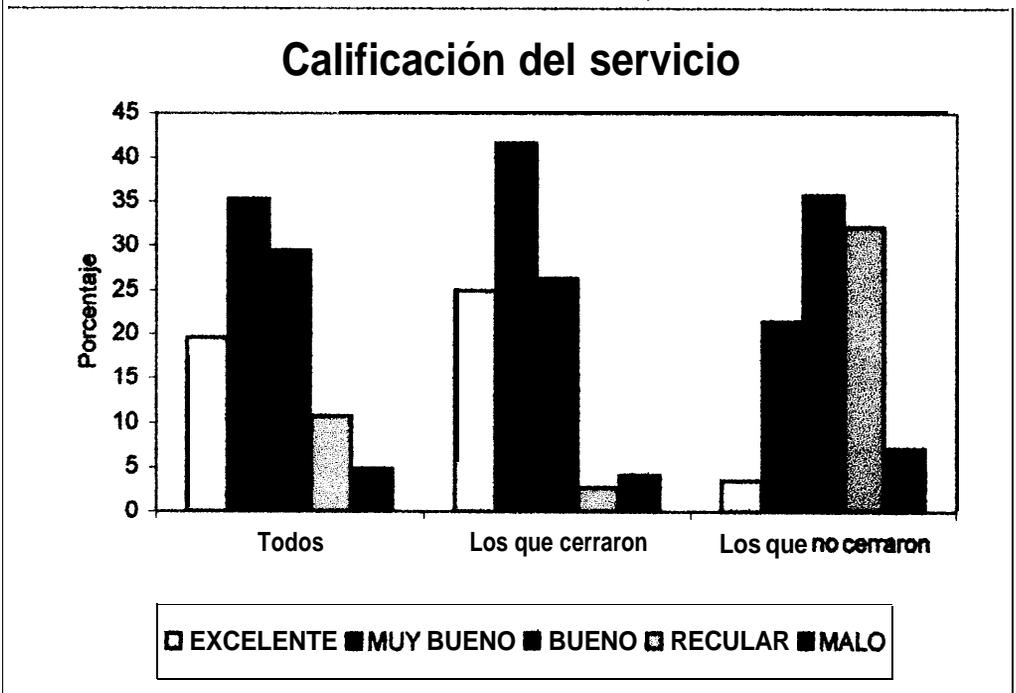


Figura 38 Propietarios

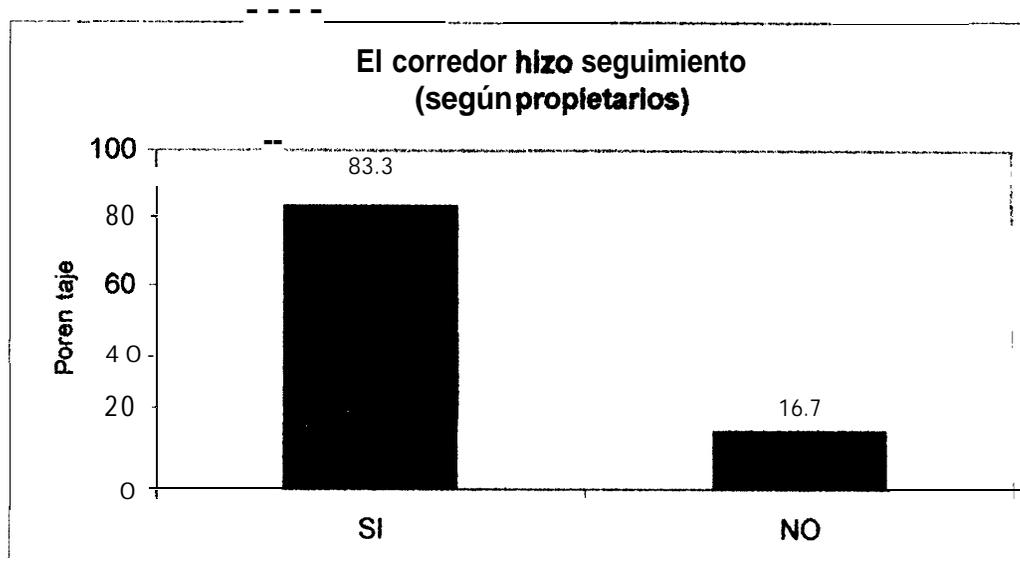


Figura 39 Propietarios

Problemas que tuvo el propietario posteriores a la transacción (porcentajes)

	General que vendió o alquiló	Con corredor que vendió o alquiló	Sin corredor que vendió o alquiló
Cliente indeseable	5.5	6.9	2.6
Insatisfacción por precio	1.8		5.3
Mal hecho el contrato	0.9	1.4	
Incumplimiento del contrato	2.7	4.2	
Dificultades de cobro	4.5	4.2	5.3

Figura 40 Propietarios

CALIFICACIÓN PROMEDIO (SOBRE 4) DE LOS PROPIETARIOS SOBRE LO QUE ESPERAN DE UN CORREDOR

	Todos	Corredor	Sin corredor
QUE LE ENCUENTRE LO QUE NECESITA	3.75	3.75	3.75
QUE CONSIGA PRECIOS VENTAJOSOS	3.76	3.78	3.73
QUE BRINDE ASESORÍA	3.69	3.66	3.72
QUE OFREZCA SERIEDAD	3.86	3.86	3.85

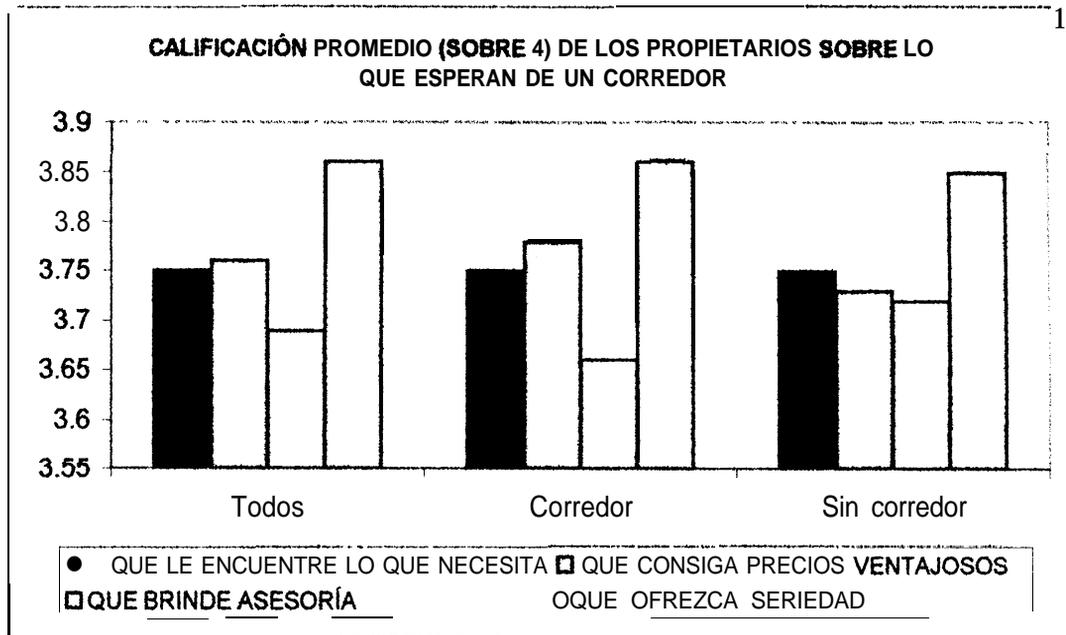


Figura 41 Propietarios

PORCENTAJE DE PROPIETARIOS QUE CALIFICA COMO "MÁS IMPORTANTE" LO QUE ESPERA DE UN CORREDOR

	Todos	Corredor	Sin corredor
QUE LE ENCUENTRE LO QUE NECESITA	79.9	82.2	77.4
QUE CONSIGA PRECIOS VENTAJOSOS	79.9	83.2	76.3
QUE BRINDE ASESORÍA	75.3	75.2	75.3
QUE OFREZCA SERIEDAD	88.1	90.1	86

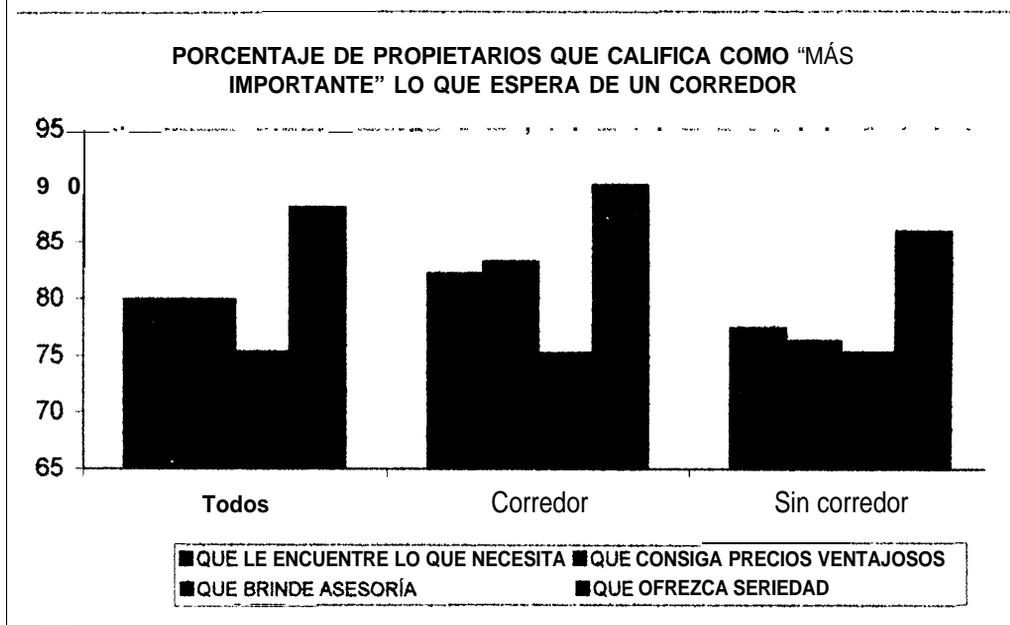


Figura 42 Propietarios

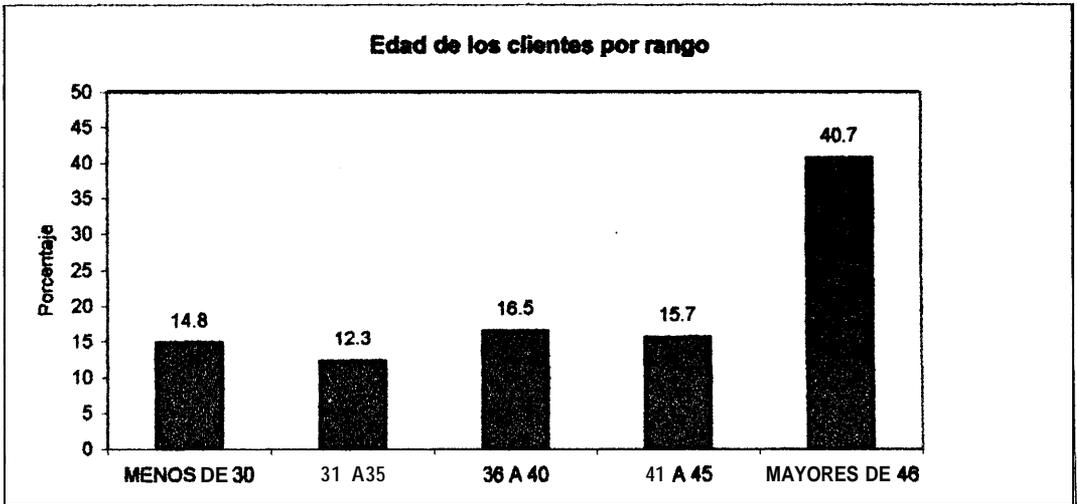


Figura 1 Clientes

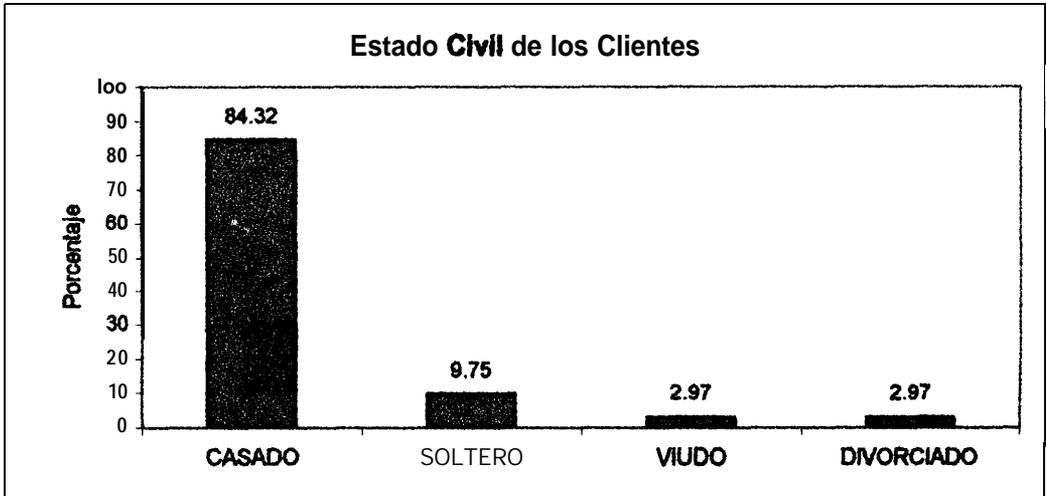


Figura 2 Clientes

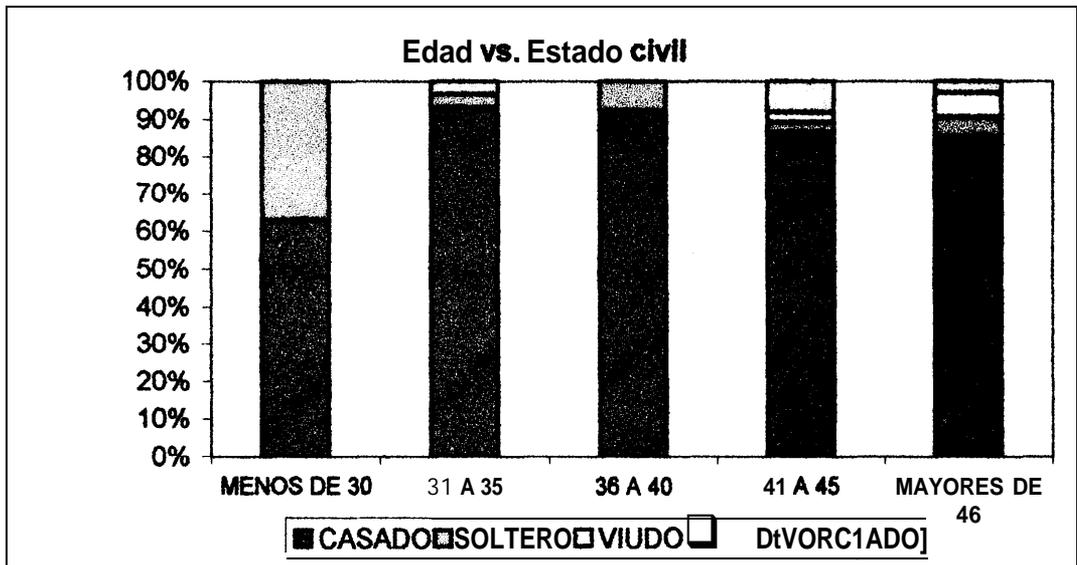
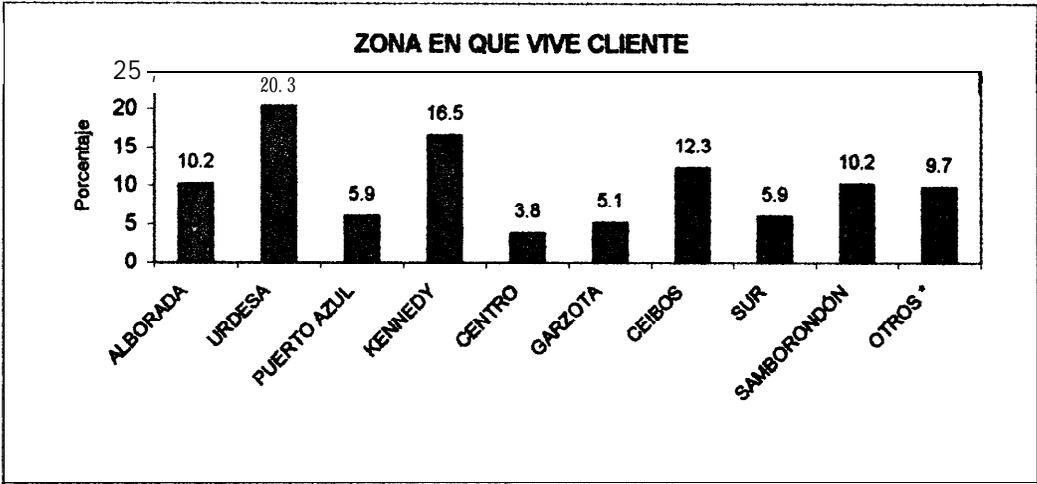


Figura 3 Clientes



• En "otros" entra Miraflores, Albatros, Bellavista, Bolivariana, La Garzota, Barrio Orellana
 Figura 4 Clientes

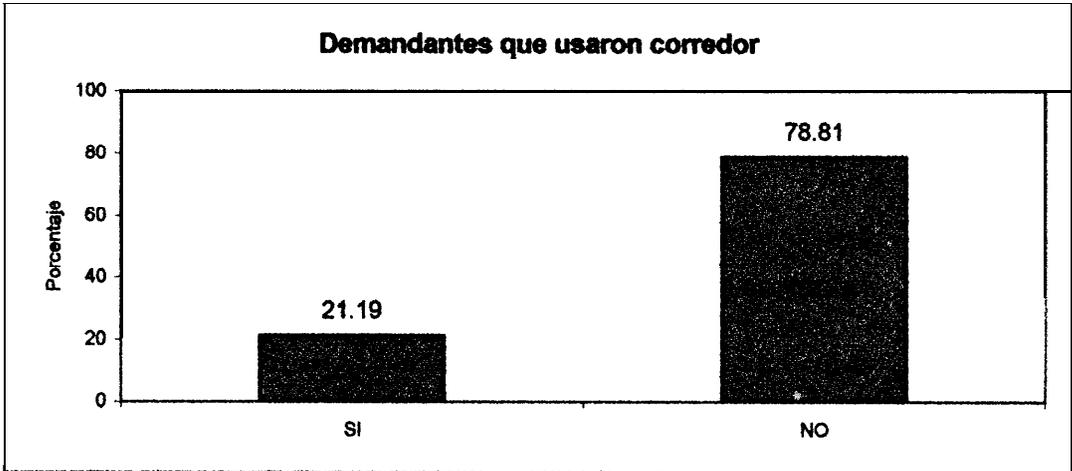


Figura 5 Clientes

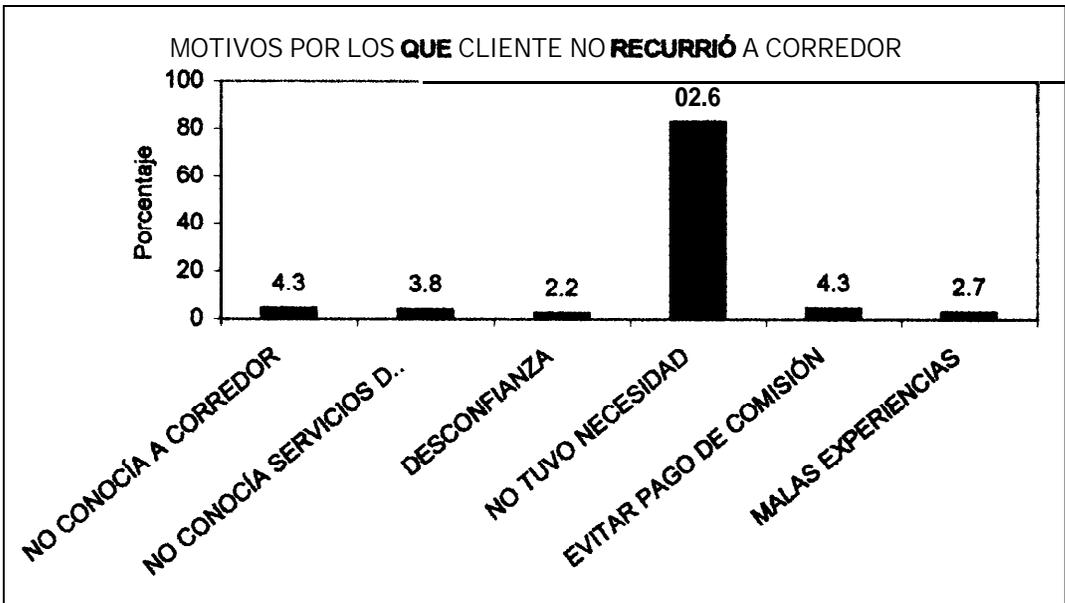


Figura 6 Clientes

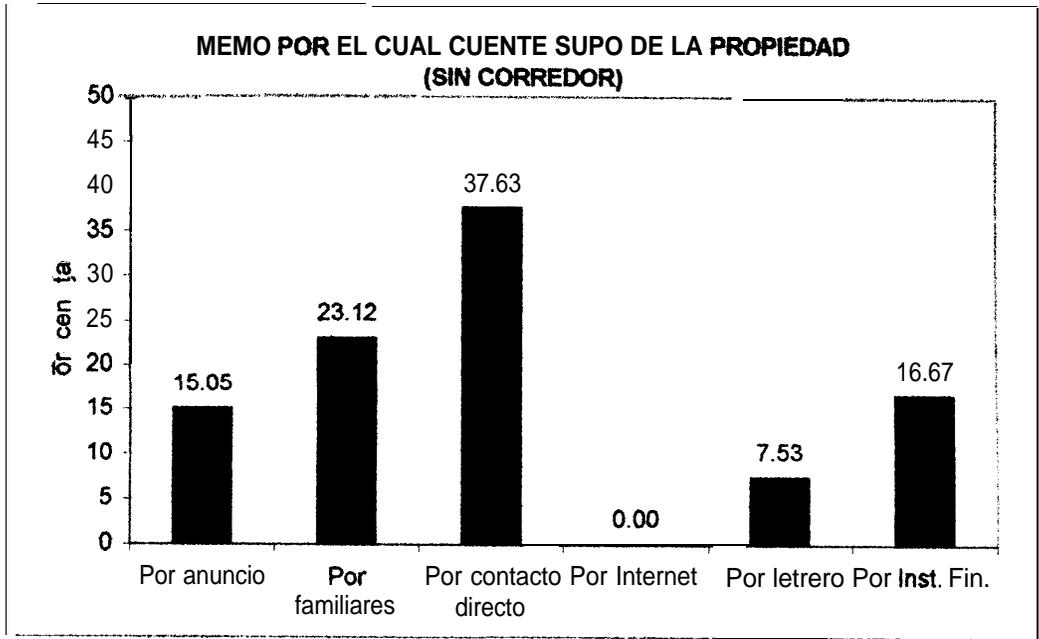


Figura 7 clientes

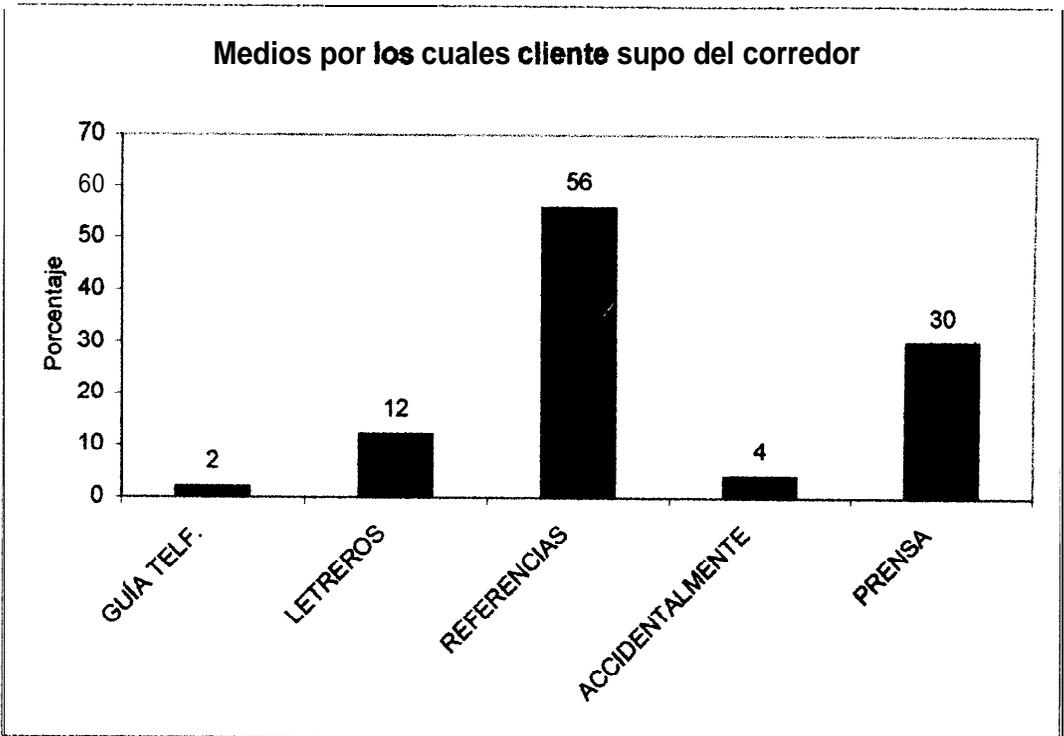


Figura 8 Clientes

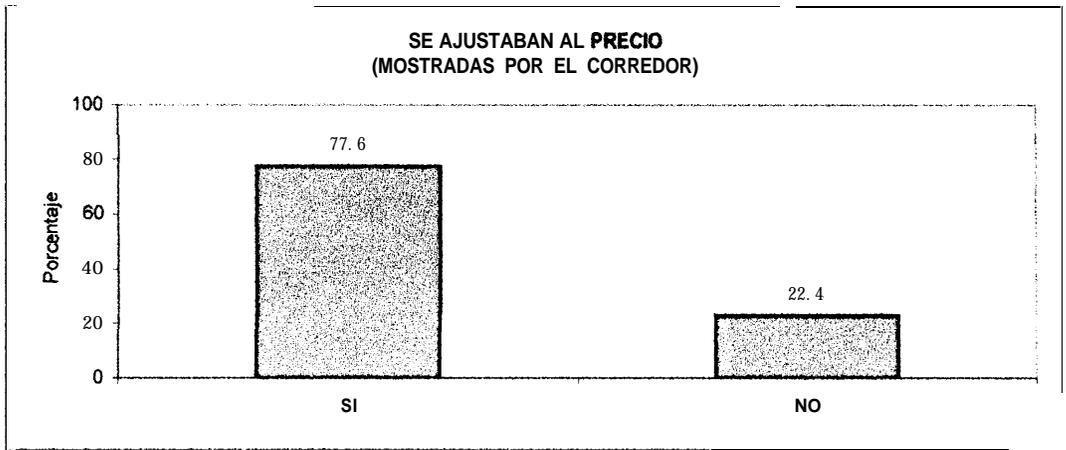


Figura 9 Clientes

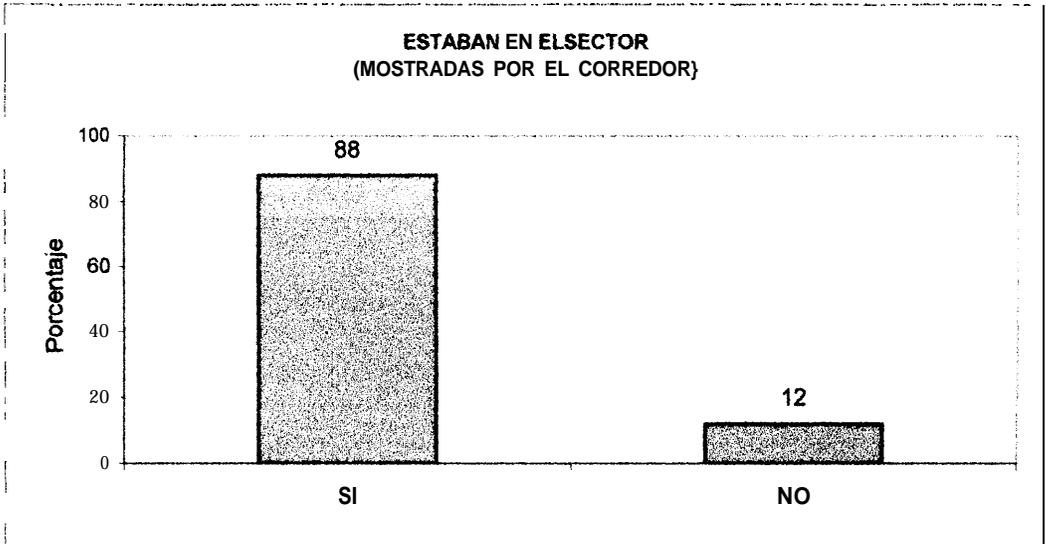


Figura 10 Clientes

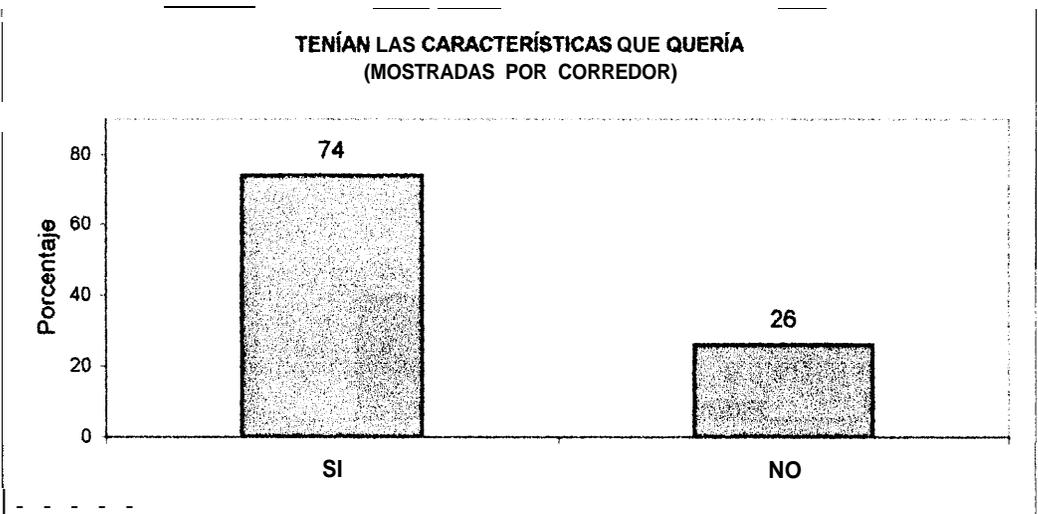


Figura 11 Clientes

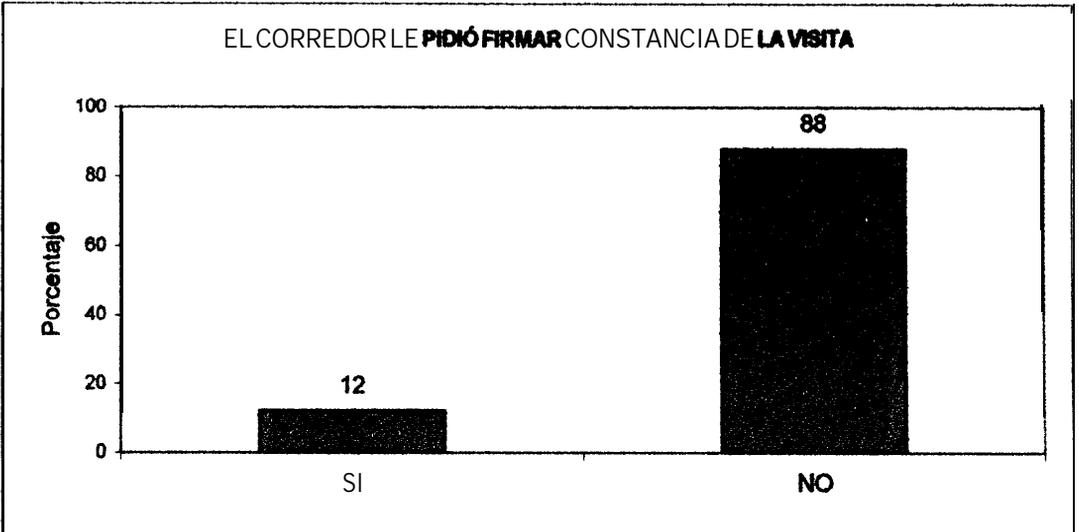


Figura 12 Clientes

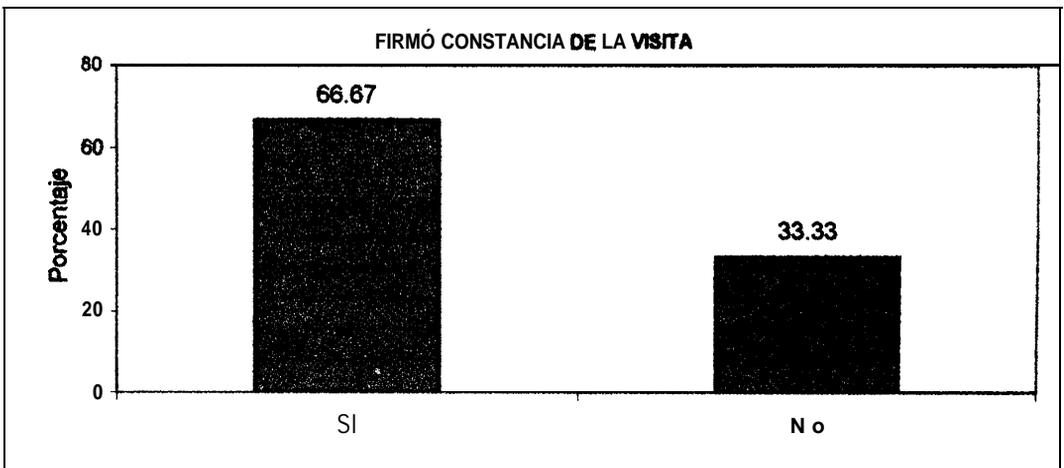


Figura 13 Clientes

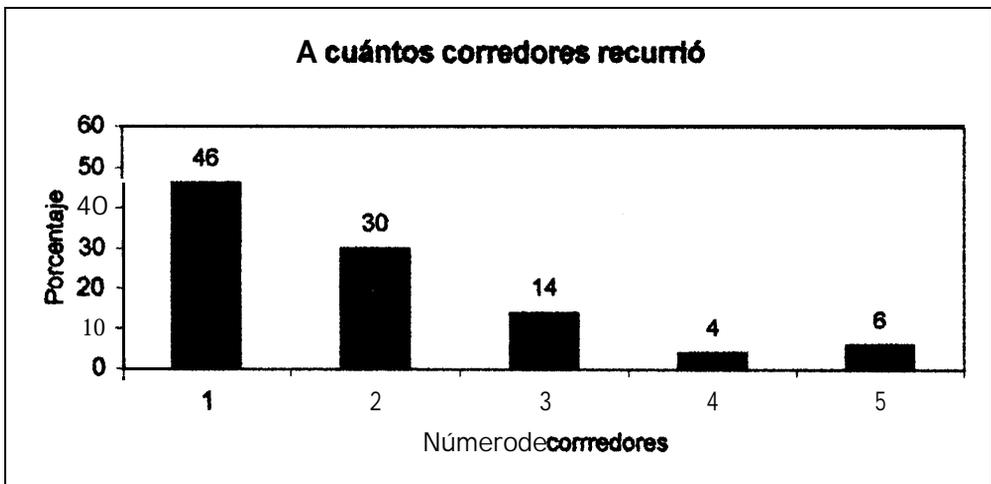


Figura 14 Clientes

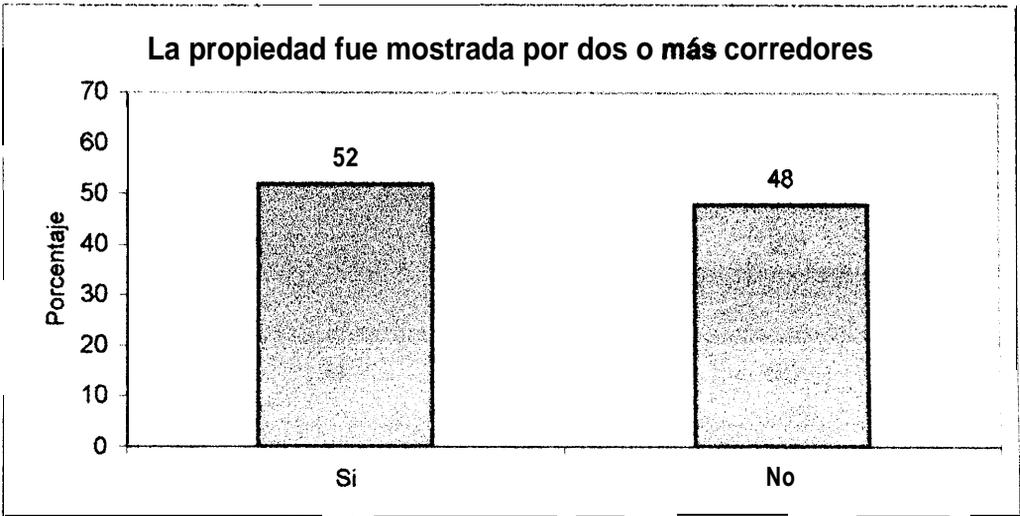


Figura 15 Clientes

LA MISMA PROPIEDAD PRESENTADA VS. NUMERO DE CORREDORES

	PROPIEDAD FUE ENSEÑADA POR MAS DE 2 CORREDORES (porcentajes)			
		SI	NO	Total
Número de corredores	2	19	37	56
	3	19	7	26
	4	7		7
	5	7	4	11
	Total	52	48	100

Figura 16 Clientes

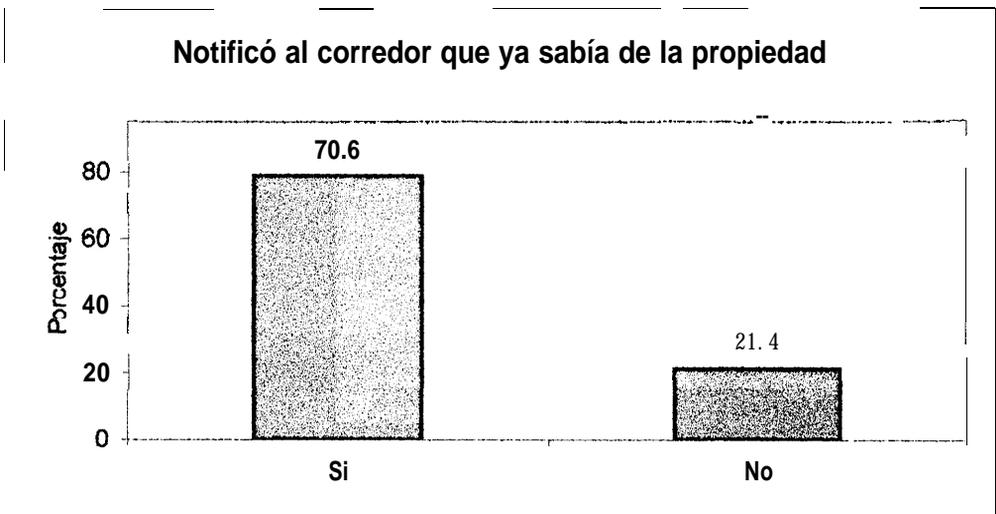


Figura 17 Clientes

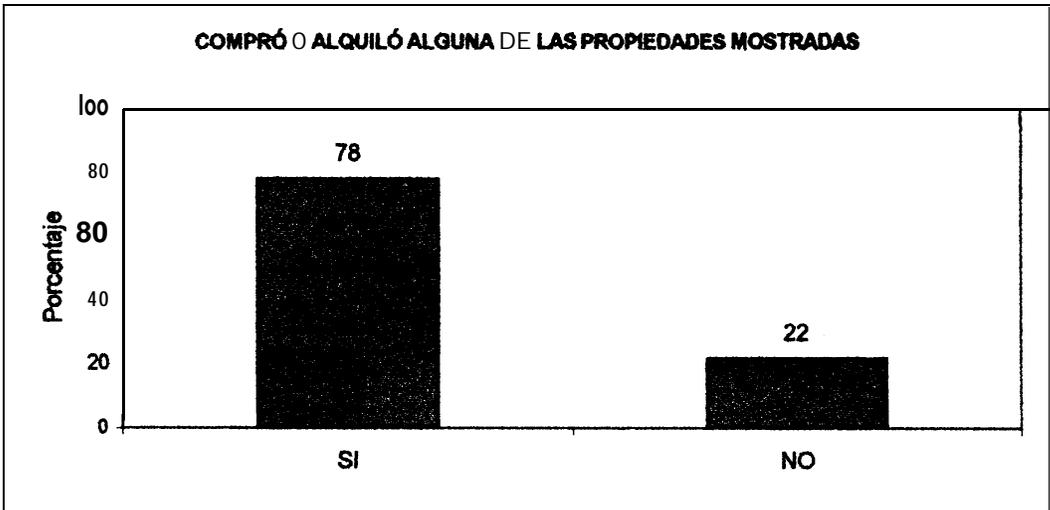


Figura 18 Clientes

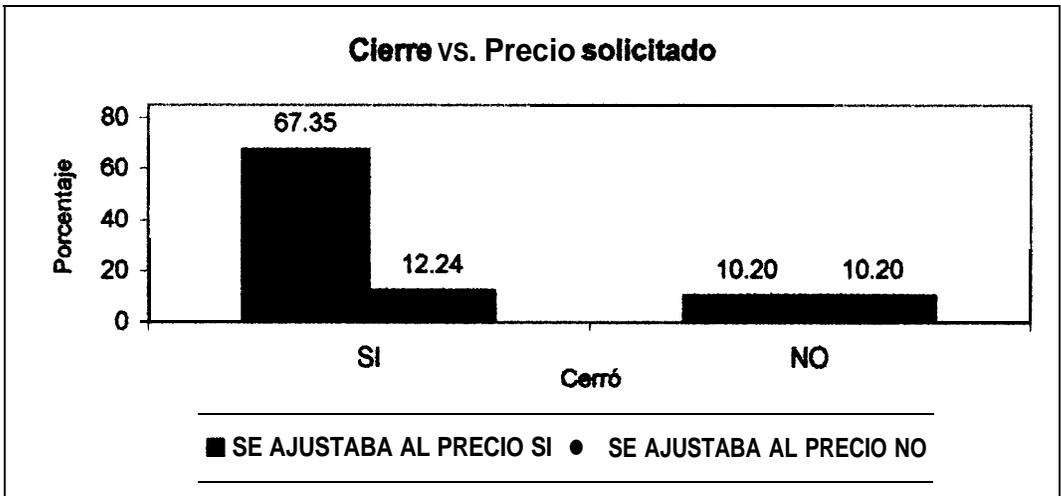


Figura 19 Clientes

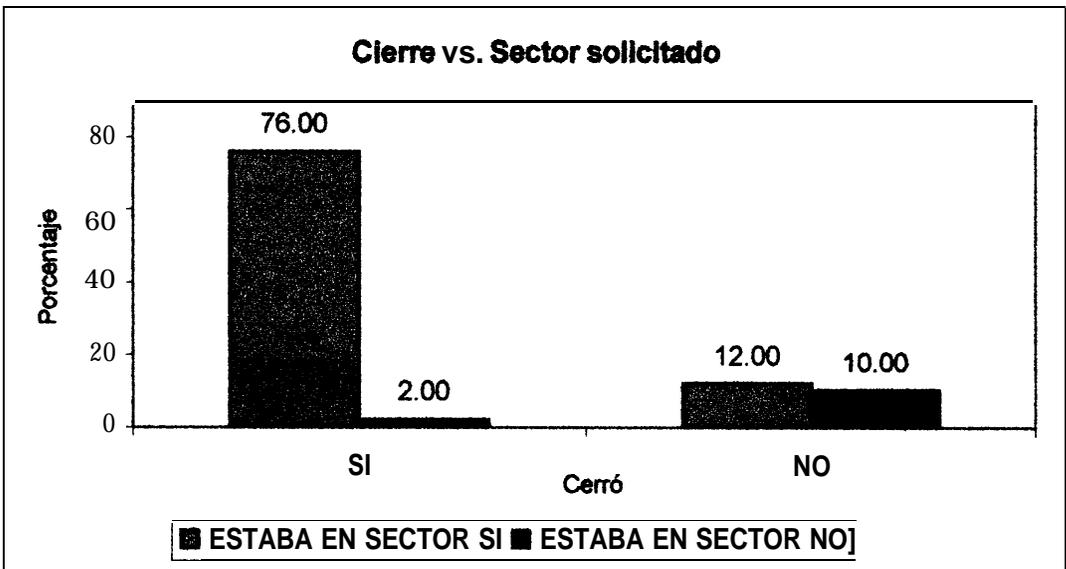


Figura 20 Clientes

COMPRÓ O ALQUILÓ ALGUNA DE LAS PROPIEDADES MOSTRADAS

TENÍA LAS CARACTERÍSTICAS QUE QUERÍA	COMPRÓ O ALQUILÓ ALGUNA DE LAS PROPIEDADES MOSTRADAS		Total
	SI	NO	
SI	72.0	2.0	74.0
NO	6.0	20.0	26.0
Total	78.0	22.0	100.0

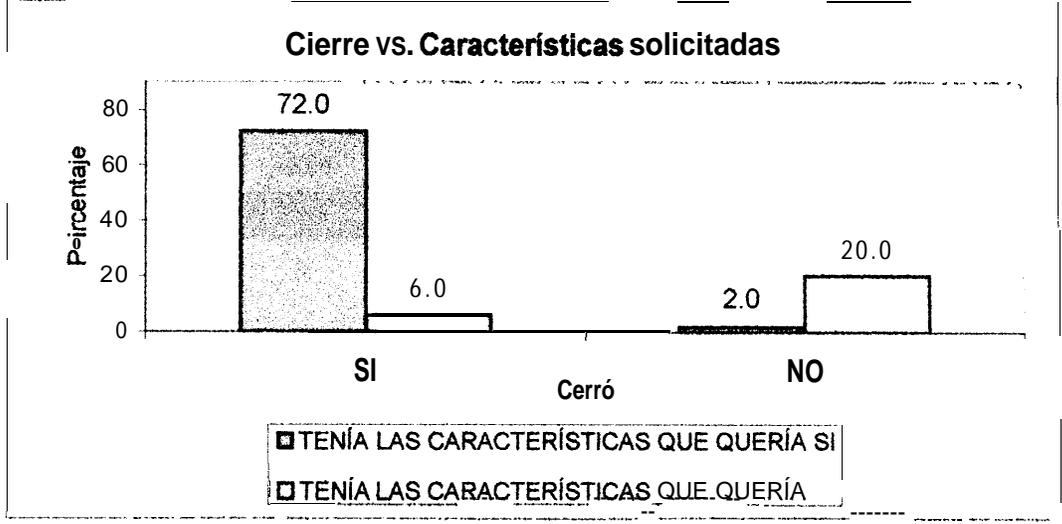


Figura 21 Clientes

**SE AJUSTABA AL PRECIO . TENÍA LAS CARACTERÍSTICAS QUE QUERÍA *
COMPRÓ O ALQUILÓ ALGUNA DE LAS PROPIEDADES MOSTRADAS**

COMPRÓ O ALQUILÓ ALGUNA DE LAS PROPIEDADES MOSTRADAS		TENÍA LAS CARACTERÍSTICAS		
		SI	NO	
SI	SE AJUSTABA AL PRECIO	SI	82.95	2.56
		NO	10.26	5.13
		Total	92.31	7.69
NO	SE AJUSTABA AL PRECIO	SI	10.00	40.00
		NO		90.00
		Total	10.00	90.00

Figura 22 Clientes

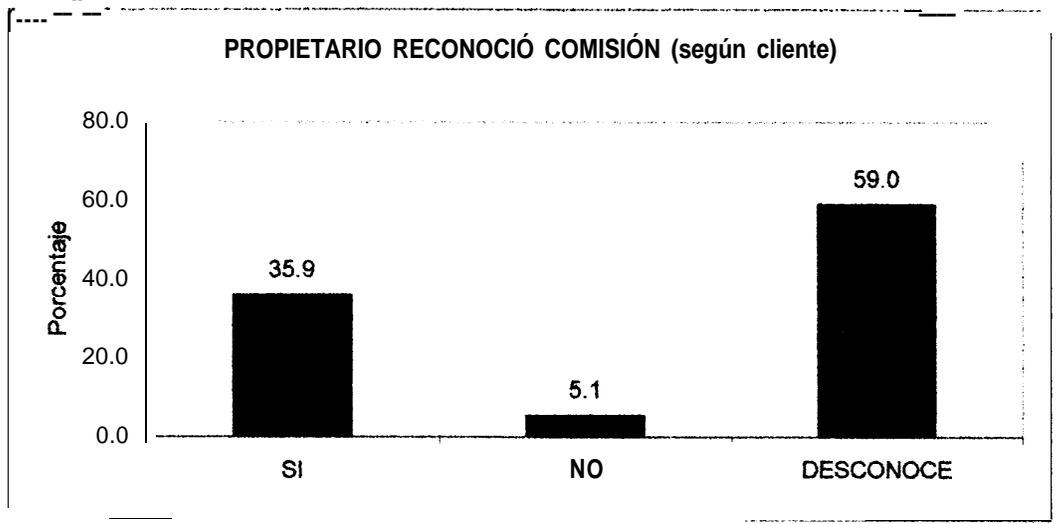


Figura 23 Clientes

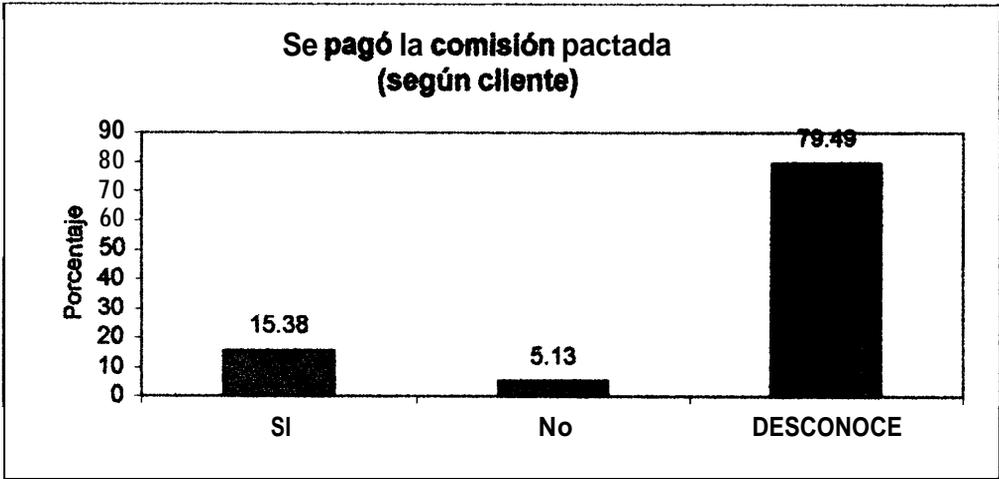


Figura 24 Clientes

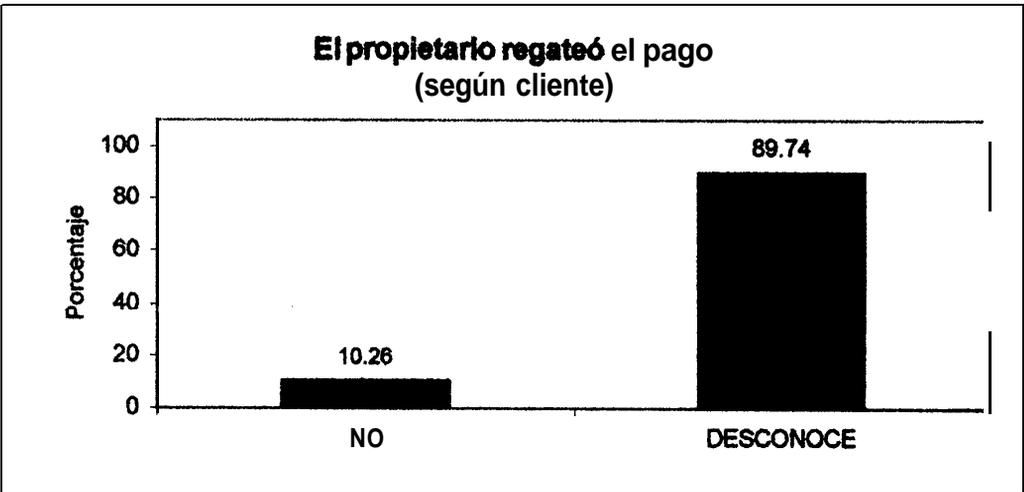


Figura 25 Clientes

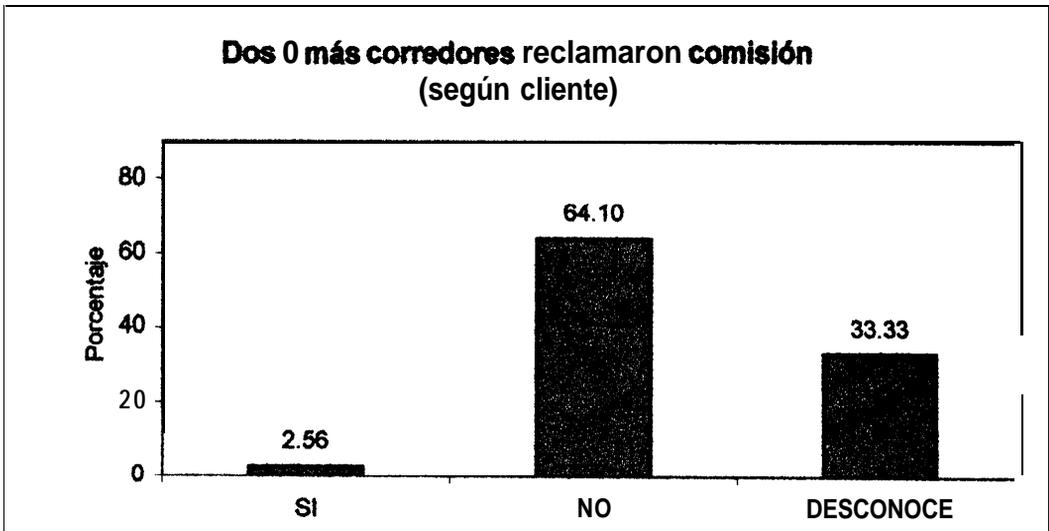


Figura 26 Clientes

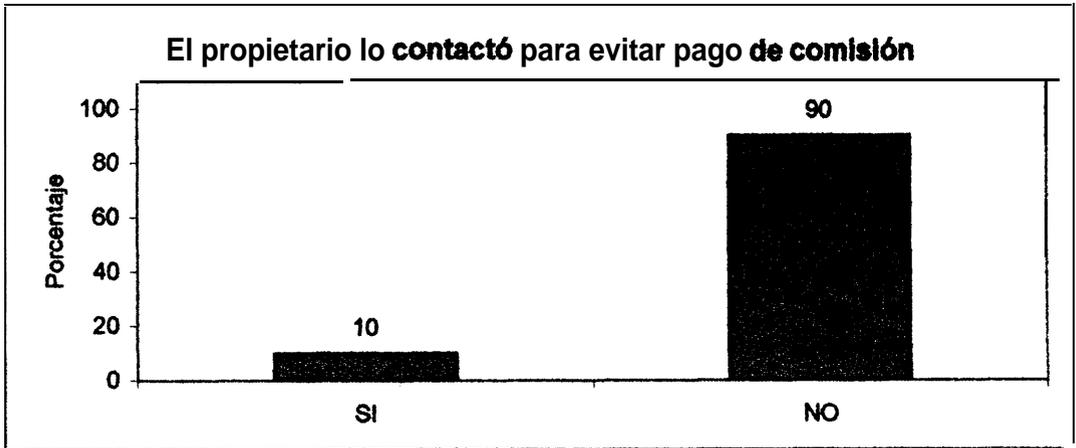


Figura 27 Clientes

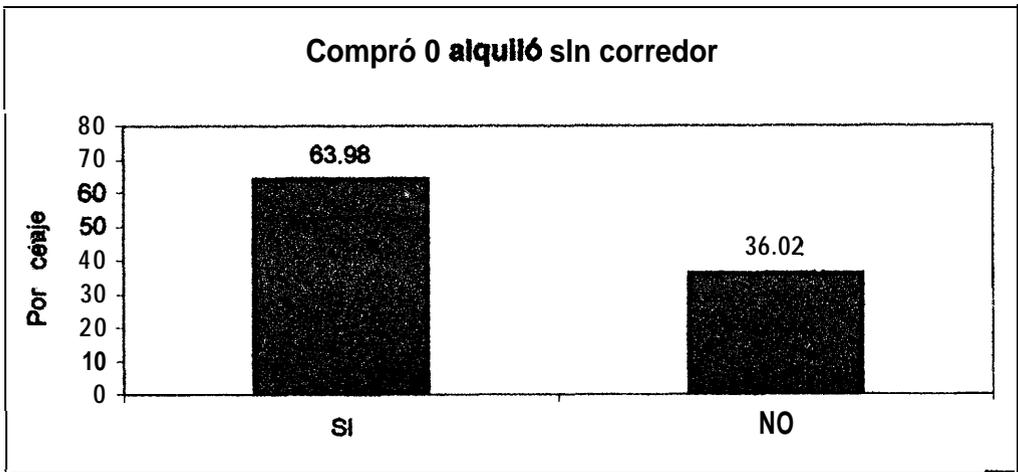
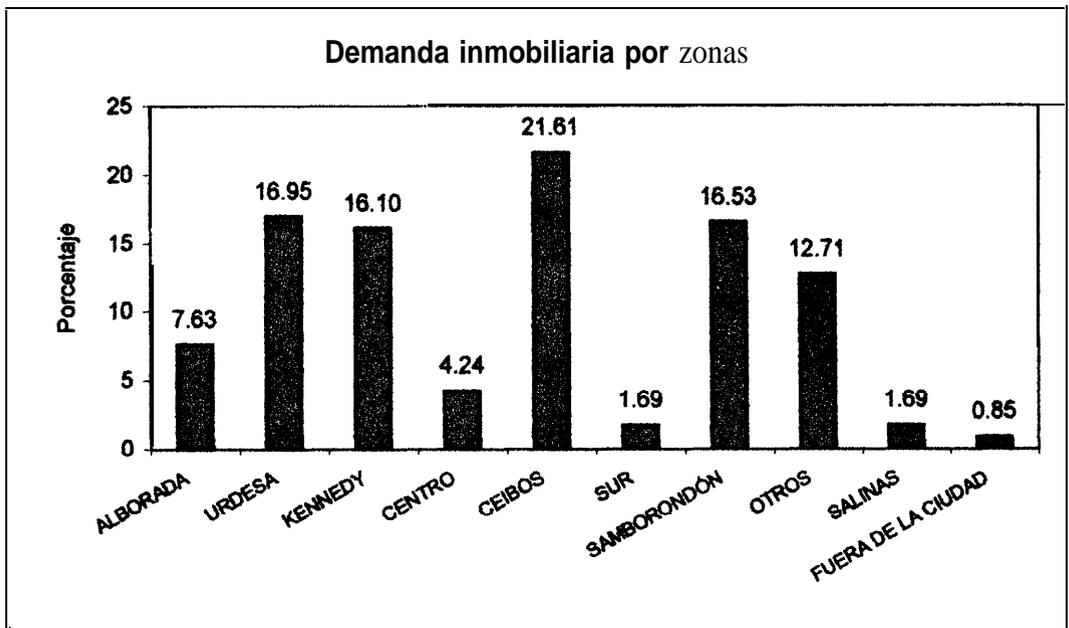


Figura 28 Clientes



* En "otros" entra Miraflores, Albatros, Bellavista, Bolivariana, La Garzota, Barrio Orellana
 Figura 29 Clientes

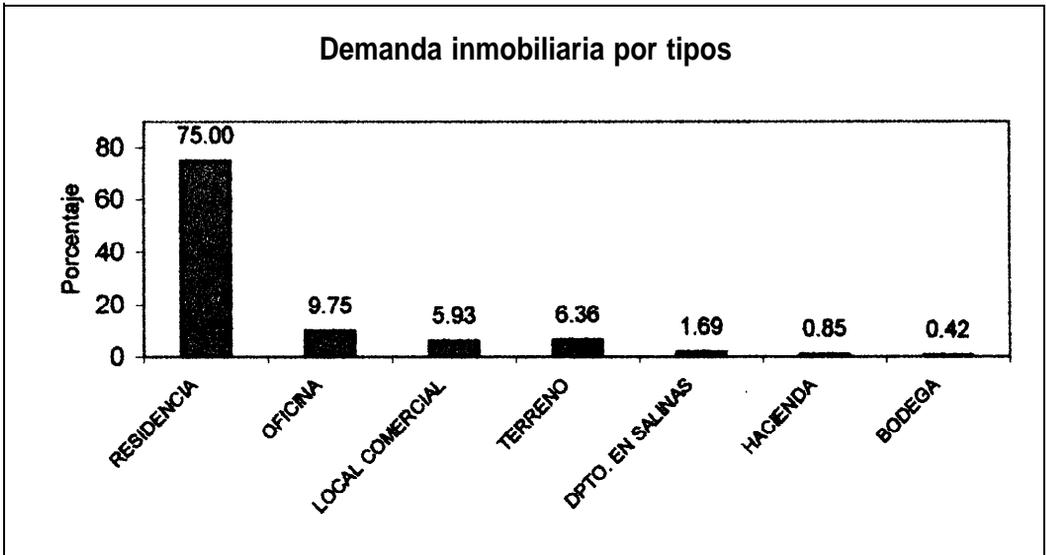


Figura 30 Clientes

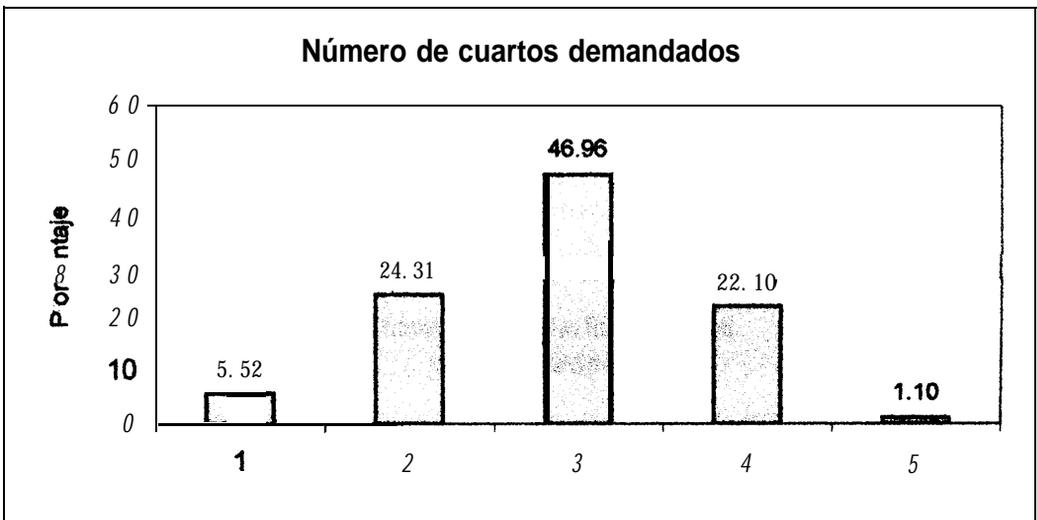


Figura 31 Clientes

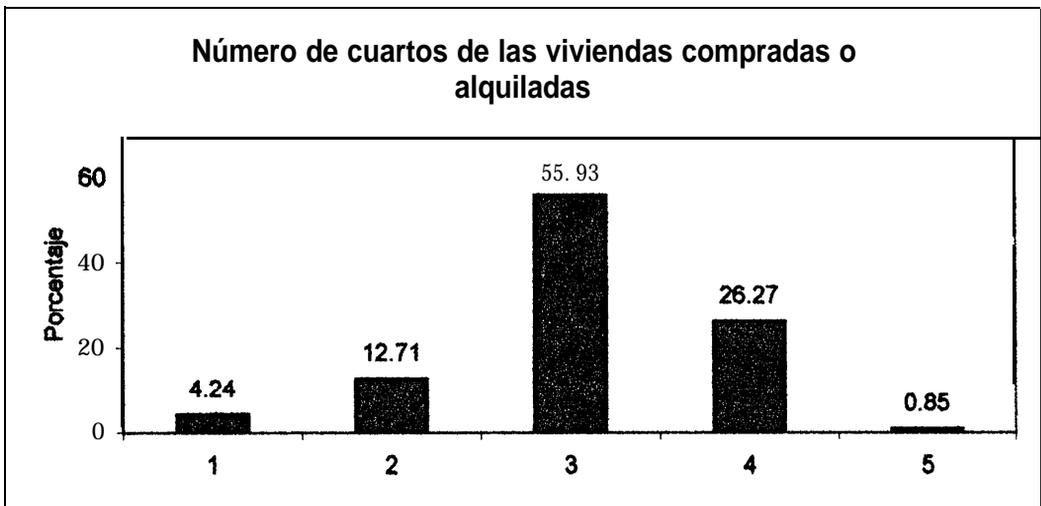
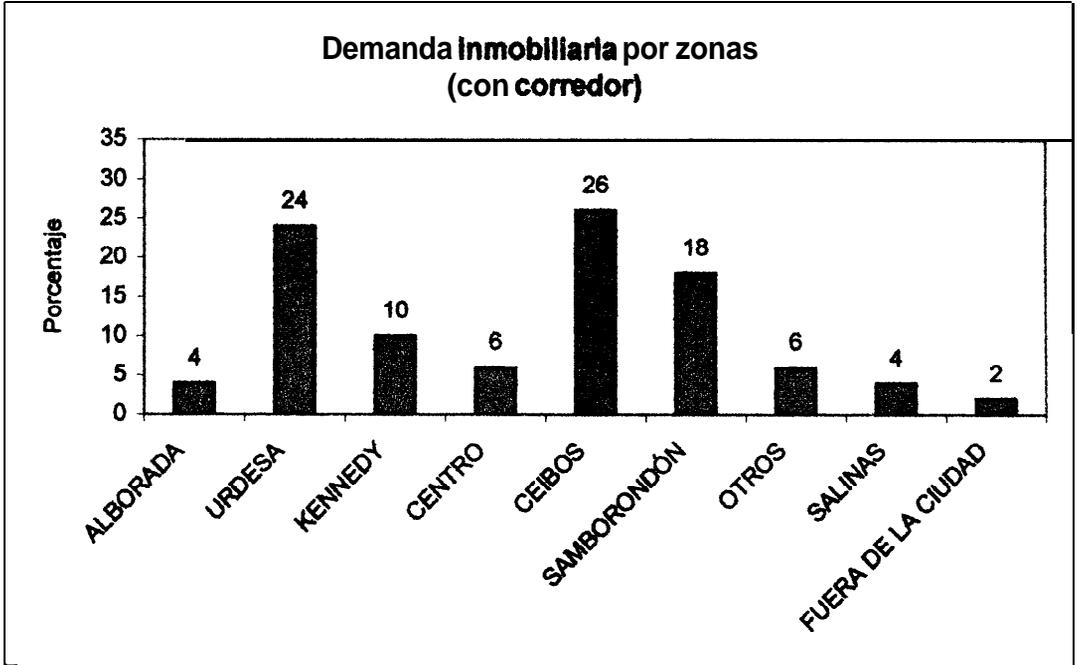


Figura 32 clientes



• En "otros" entra Miraflores, Albatros, Bellavista, Bolivariana, La Garzota, Barrio Orellana

Figura 33 Clientes

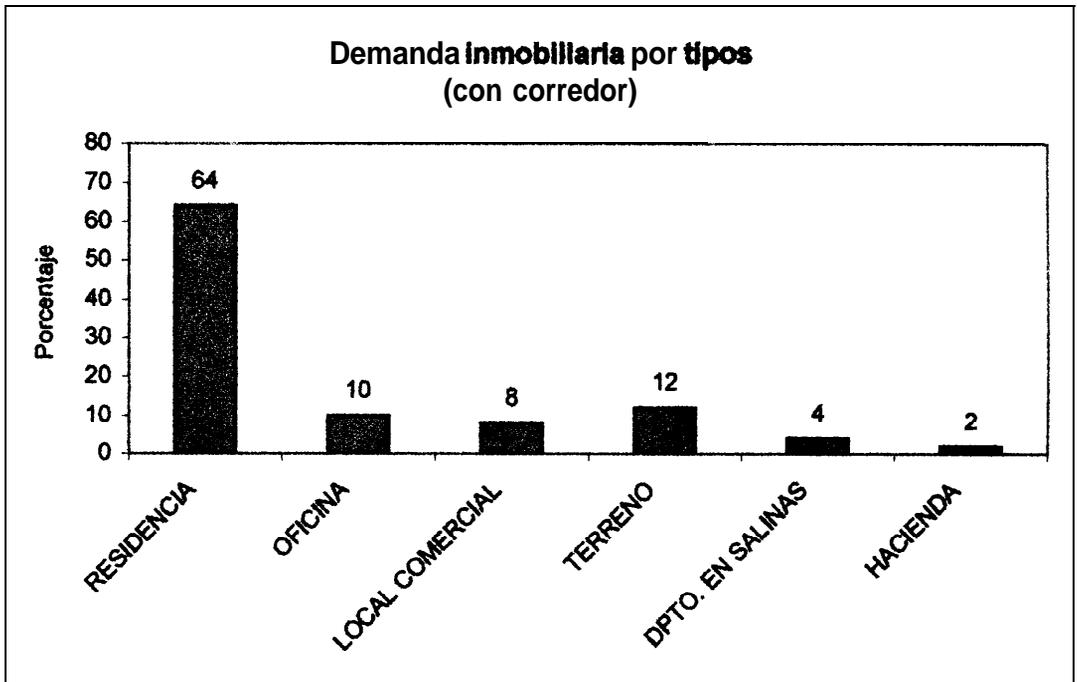


Figura 34 Clientes

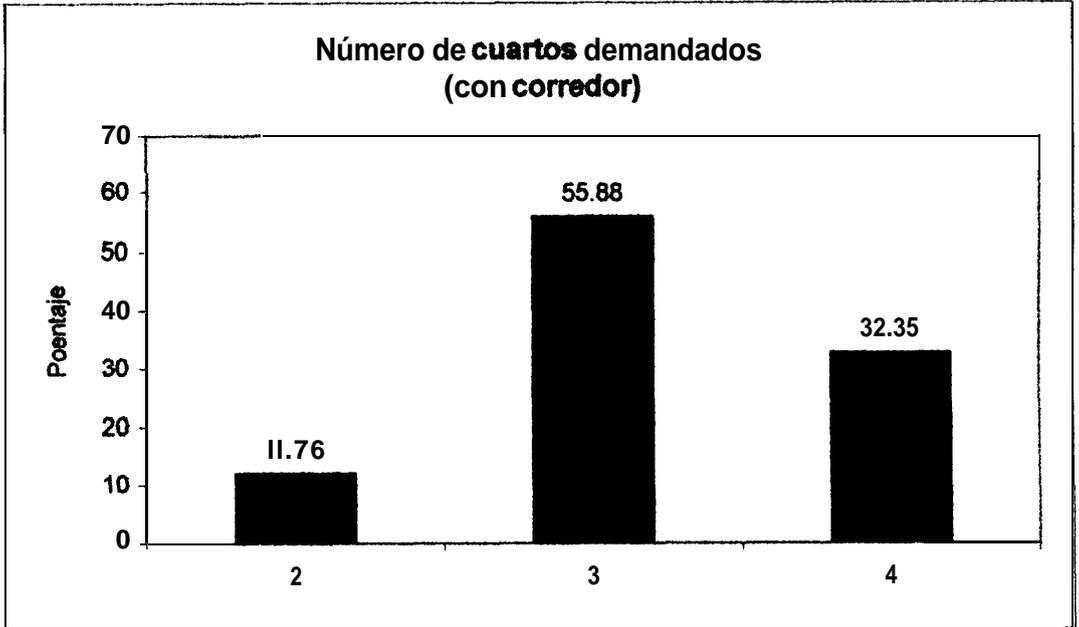
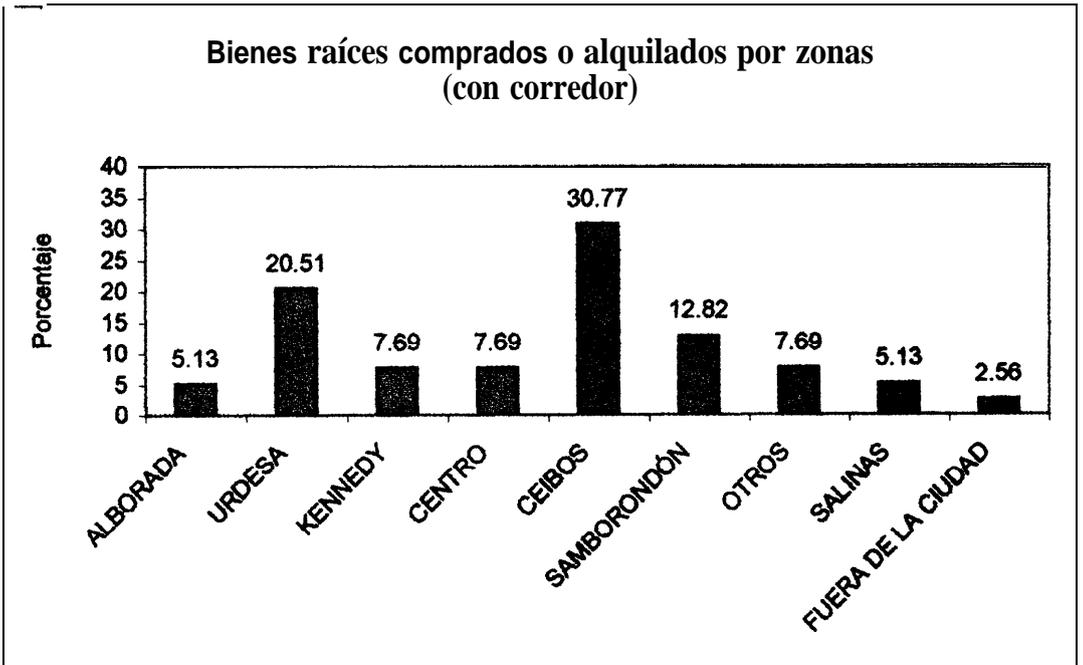


Figura 35 Clientes



• En "otros" entra Miraflores, Albatros, Bellavista, Bolivariana, La Garzota, Barrio Orellana

Figura 36 Clientes

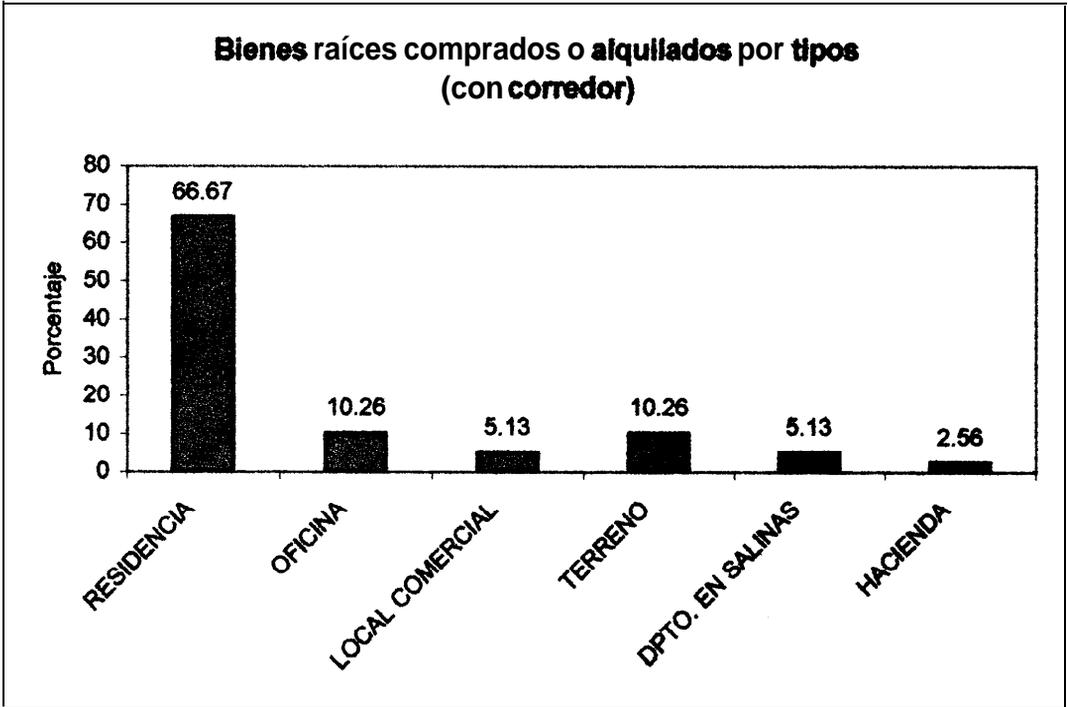


Figura 37 **Cientes**

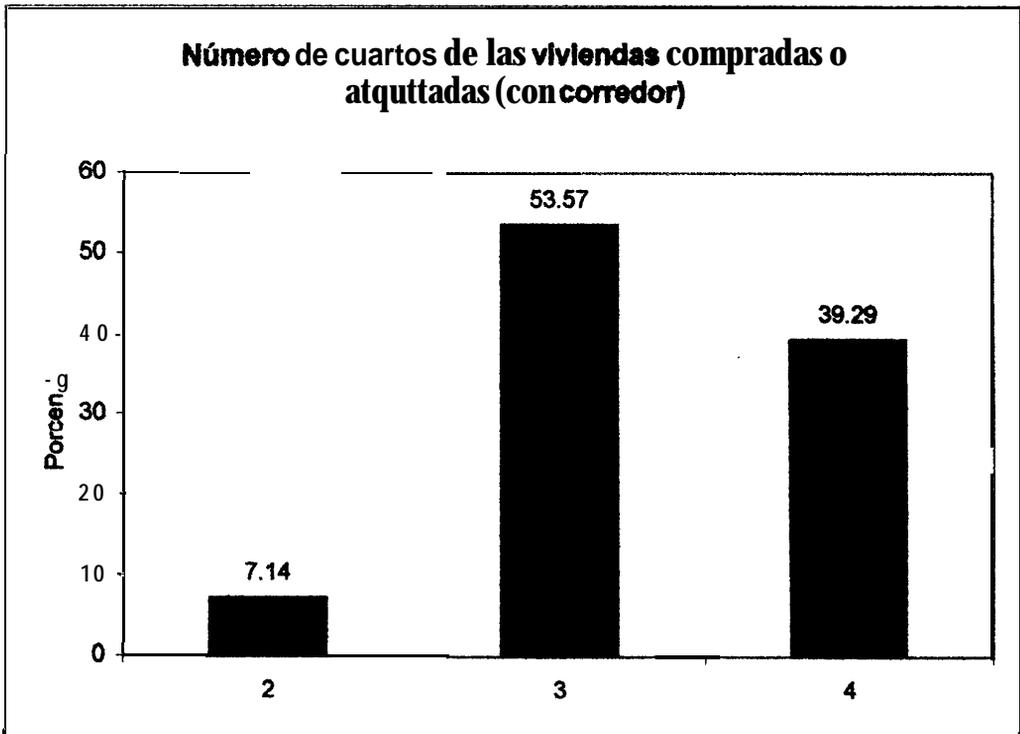
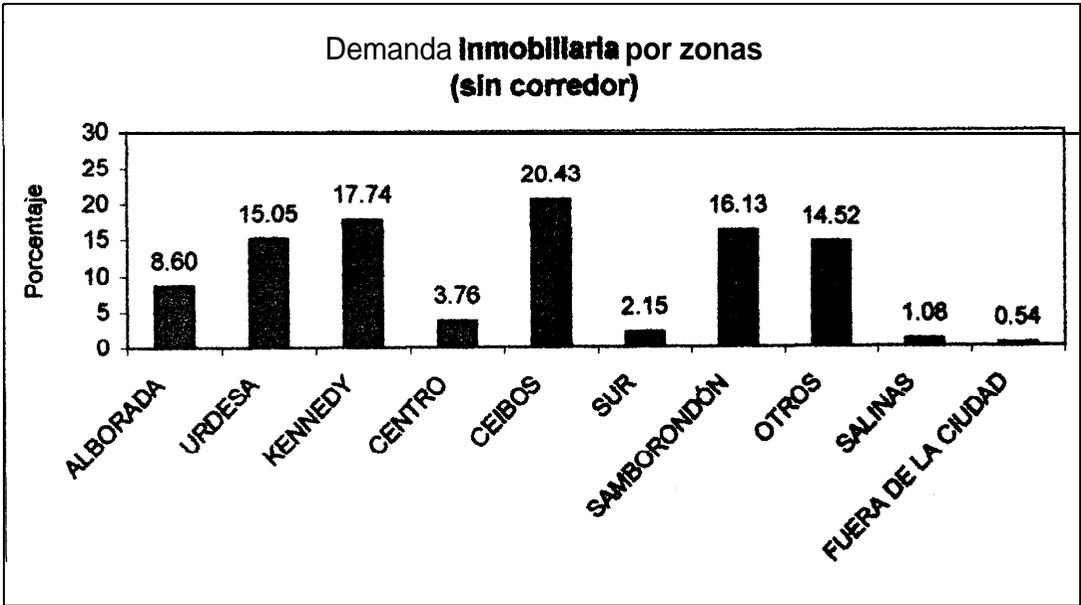


Figura 38 **Cientes**



* En "otros" entra Miraflores, Albatros, Bellavista, Bolivariana, La Garzota, Barrio Orellana

Figura 39 Clientes

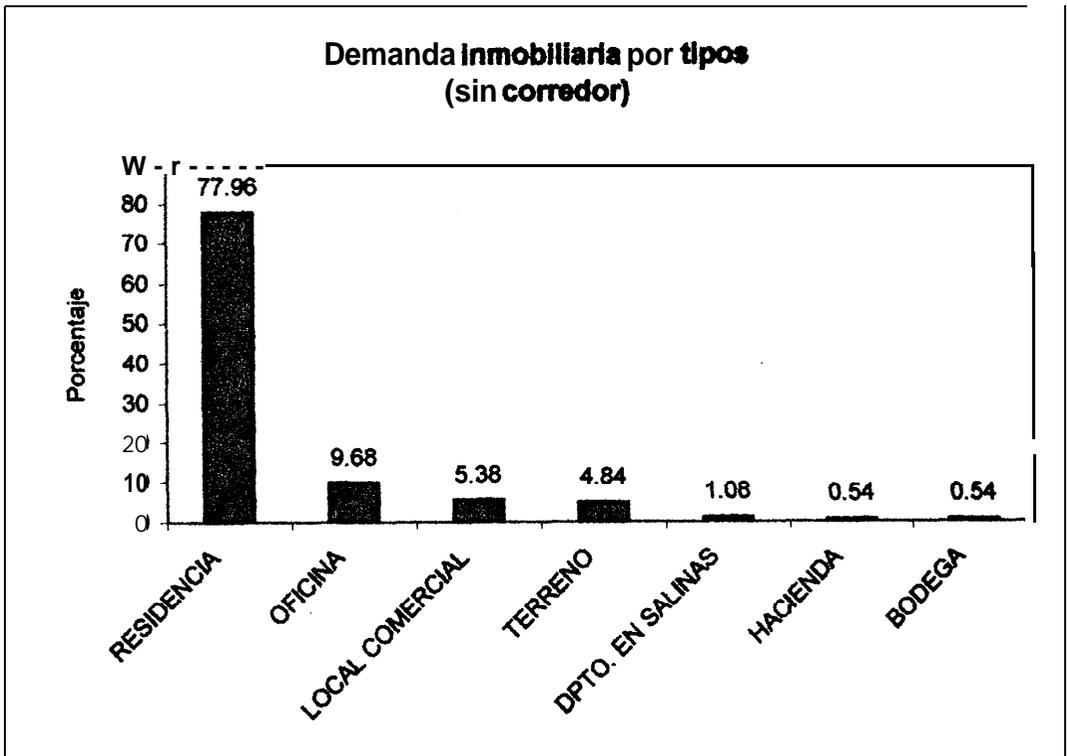


Figura 40 Clientes

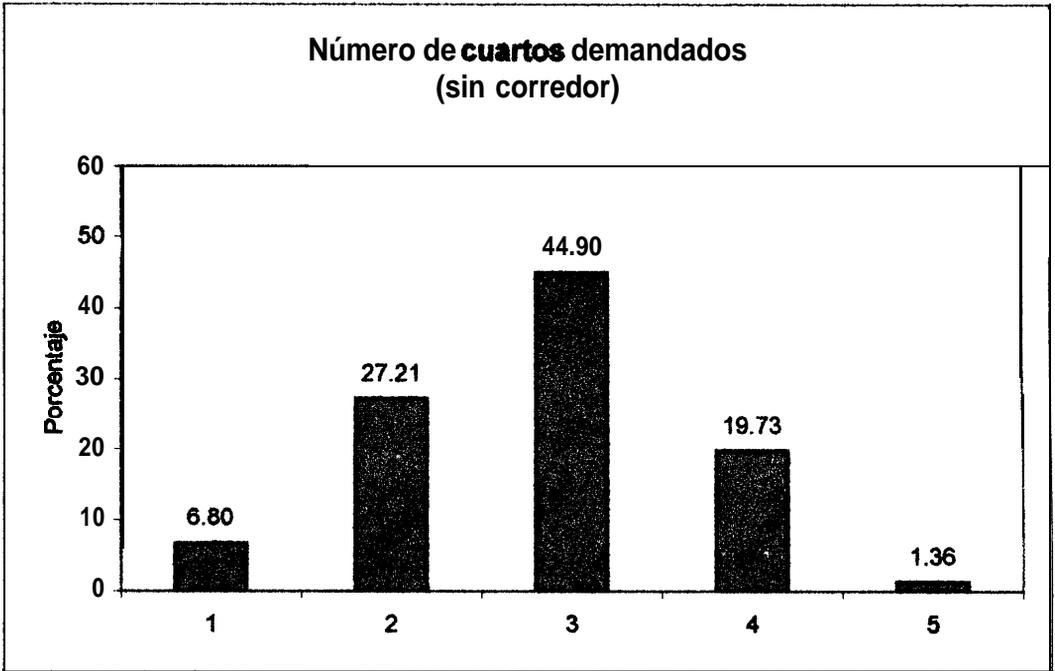
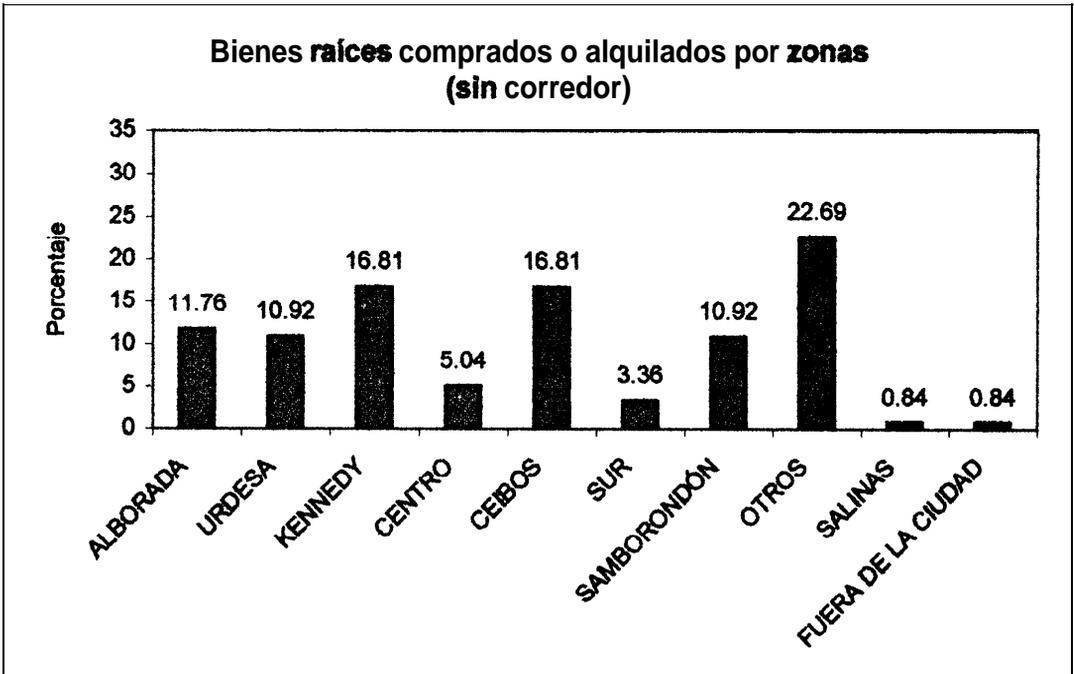


Figura 41 Clientes



• En "otros" entra Miraflores, Albatros, Bellavista, Bolivariana, La Garzota, Barrio Orellana

Figura 42 Clientes

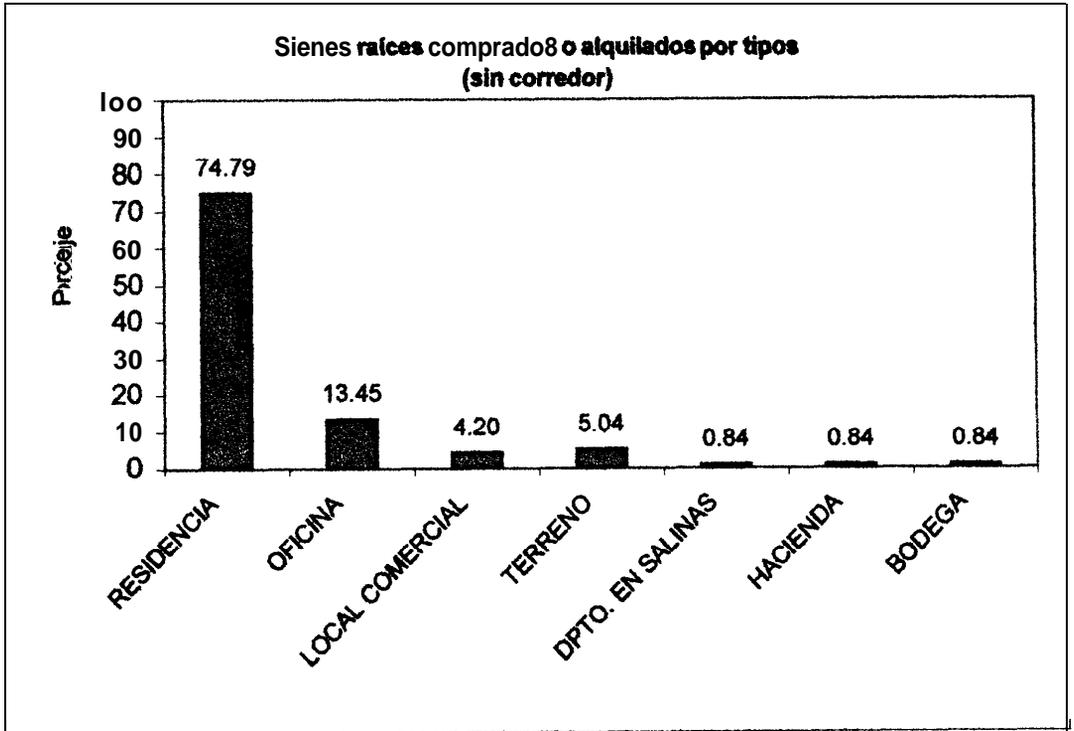


Figura 43 Clientes

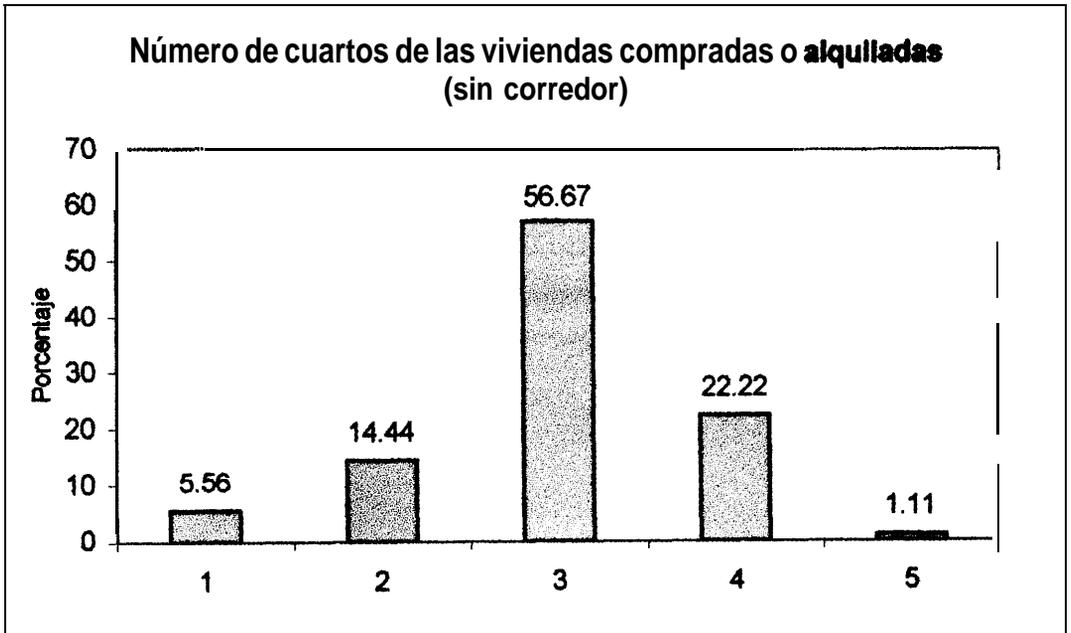


Figura 44 Clientes

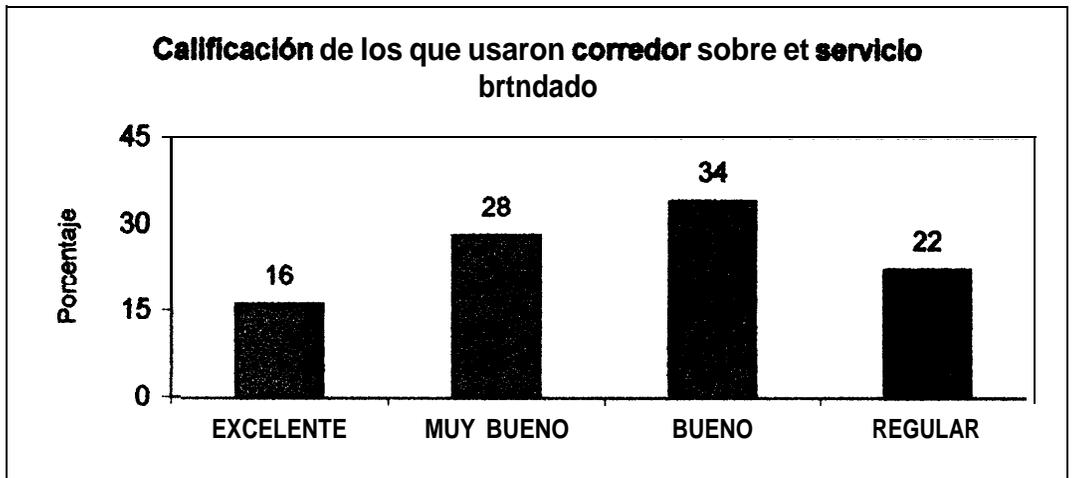


Figura 45 Clientes

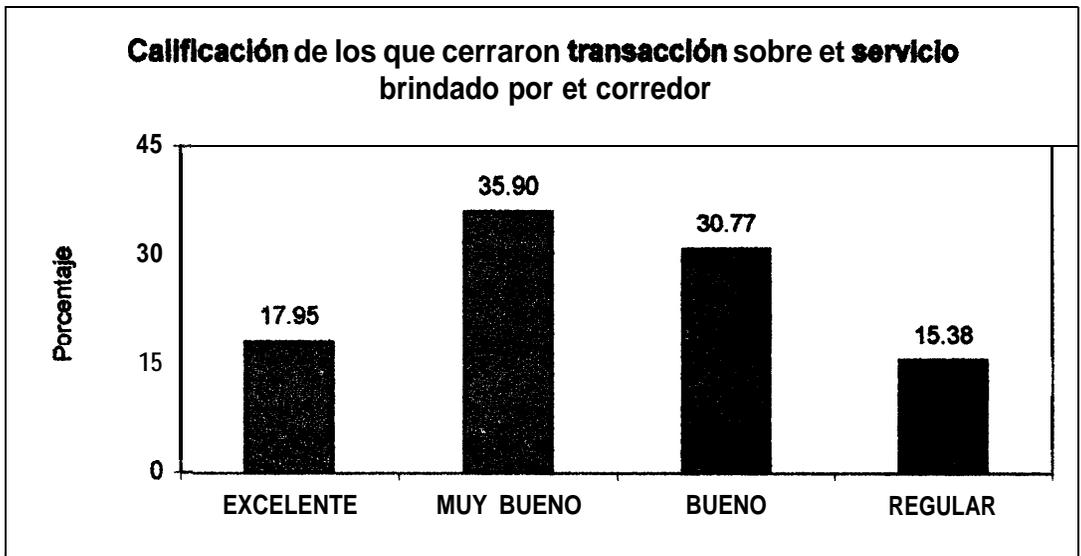


Figura 46 Clientes

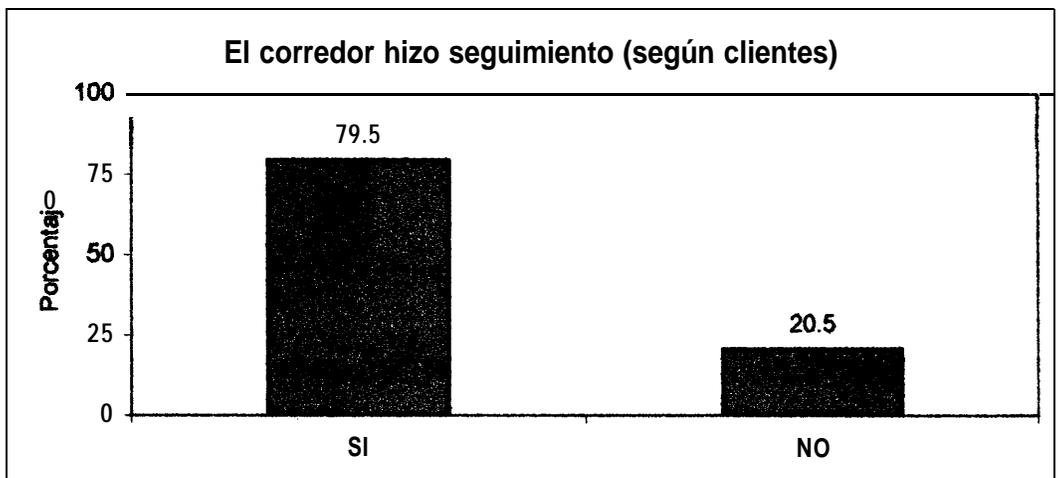


Figura 47 Clientes

PROBLEMAS POSTERIORES A LA TRANSACCIÓN

	En general	Con corredor	Sin corredor
	5.08	12.00	3.23
	94.92	88.00	97.00

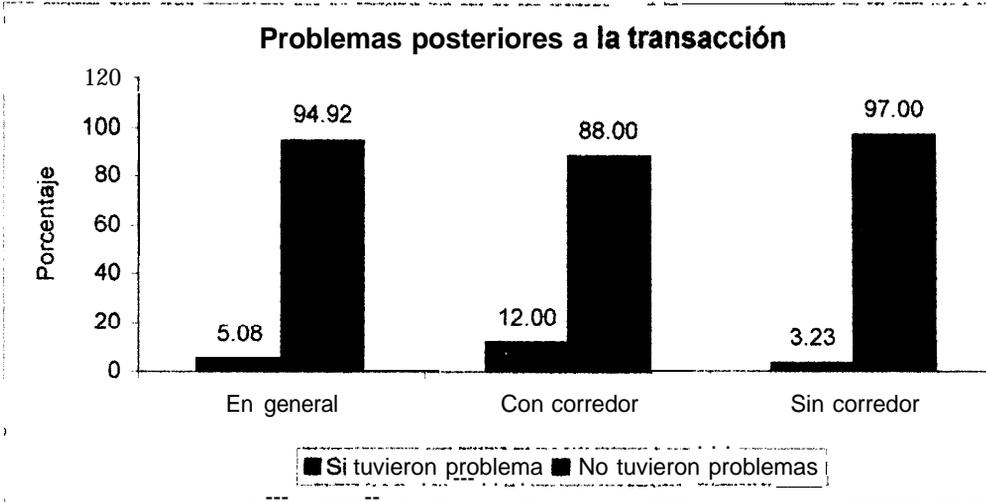


Figura 48 Clientes

CALIFICACIÓN PROMEDIO (SOBRE 4) DE LOS CUENTES SOBRE LO QUE ESPERAN DE UN CORREDOR

	TODOS	CON CORREDOR	SIN CORREDOR
QUE LE ENCUENTRE LO QUE	3.61	3.66	3.60
	3.72	3.76	3.71
QUE BRINDE ASESORÍA	3.70	3.62	3.73
	3.82	3.88	3.80

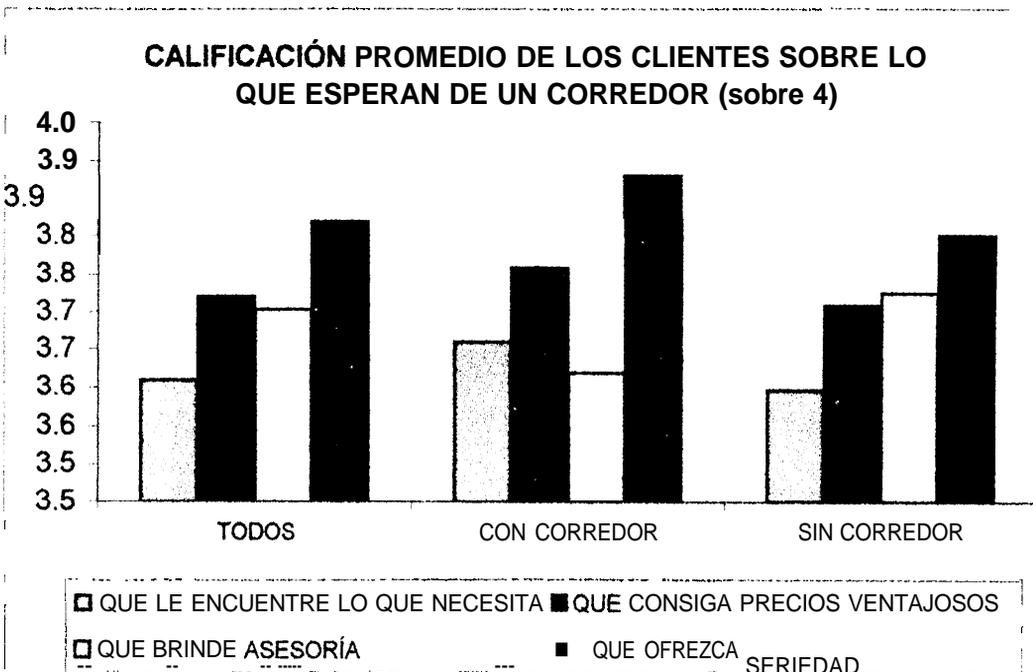


Figura 49 Clientes

PORCENTAJE DE CLIENTES QUE CALIFICA COMO "MÁS IMPORTANTE" LO QUE ESPERA DE UN CORREDOR

	TODOS	CON CORREDOR	SIN CORREDOR
QUE LE ENCUENTRE LO QUE	69.10	72.00	68.30
QUE CONSIGA PRECIOS VENTAJOSOS	74.60	80.00	73.10
QUE BRINDE ASESORÍA	75.40	74.00	75.80
QUE OFREZCA SERIEDAD	87.20	90.00	83.90

PORCENTAJE DE CUENTES QUE CALIFICA COMO "MÁS IMPORTANTE" LO QUE ESPERA DE UN CORREDOR

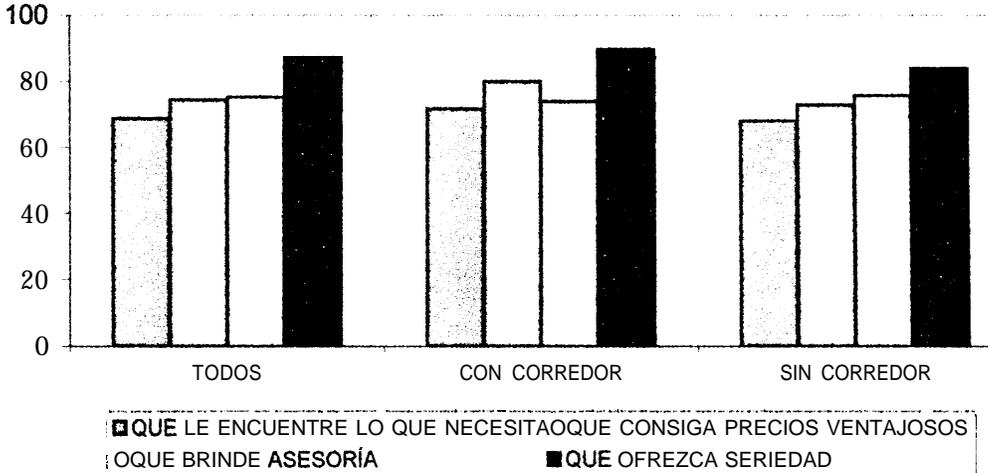


Figura 50 Clientes

Estado civil cliente (todos) vs. Tipo de propiedad demandada

	ESTADOCVIL			
	CASADO	SOLTERO	VIUDO	DIVORCIADO
Bodega	0.50			
Dpto. en Salinas	2.01			
Local Comercial	7.04			
oficina	10.05	13.04		
Residencia	72.36	82.61	100.00	100.00
Terrena	7.04	4.35		
Hacienda	1.01			
Total	100	100	100	100

Estado civil cliente (todos) vs. Tipo de propiedad demandada

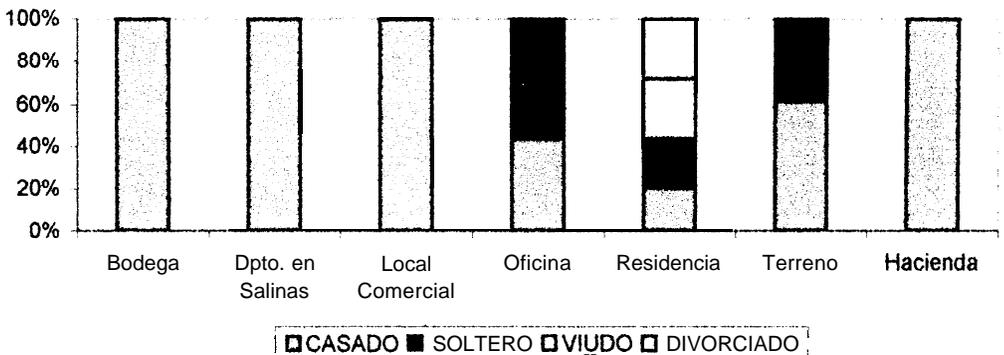


Figura 51 Clientes

Estado civil cliente (con corredor) vs. Tipo de propiedad demandada

ESTADO CIVIL				
	CASADO	SOLTERO	VIUDO	DIVORCIADO
Dpto. en Salinas	4.76			
Local Comercial	9.52			
Oficina	7.14	50		
Residencia	61.90	50	100	100
Terreno	14.29			
Hacienda	2.38			
Total	100	100	100	100

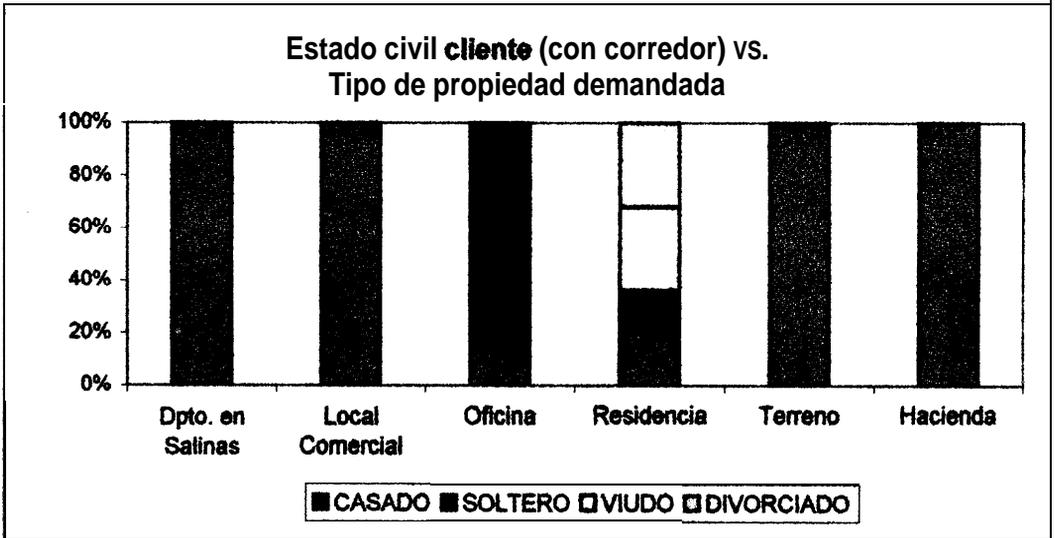


Figura 52 Clientes

Estado civil cliente (sin corredor) vs. Tipo de propiedad demandada

	CASADO	SOLTERO	VIUDO	DIVORCIADO
Bodega	0.64			
Dpto. en Salinas	1.27			
Local Comercial	6.37			
Oficina	10.83	5.26		
Residencia	75.16	89.47	100.00	100.00
Terreno	5.10	5.26		
Hacienda	0.64			
Total	100.00	100.00	100.00	100.00

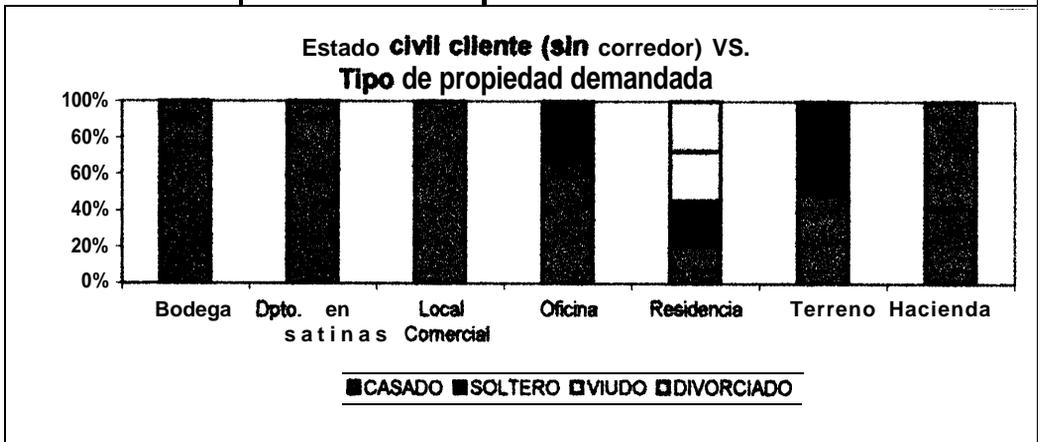


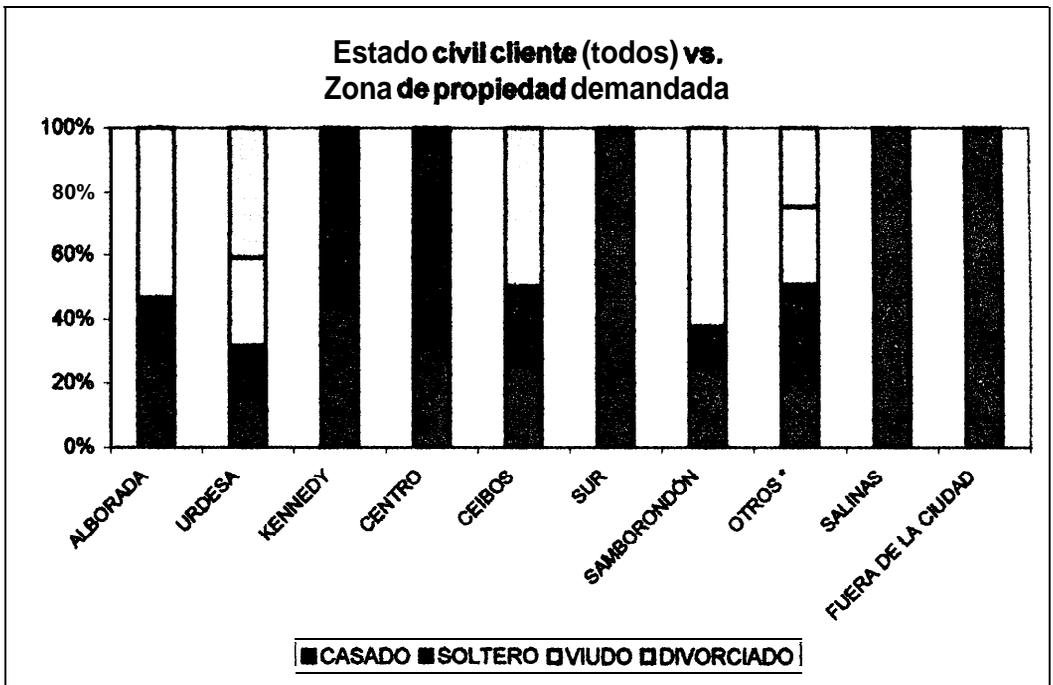
Figura 53 Clientes

Estado civil cliente (todos) vs. Zona de propiedad demandada

ESTADO CIVIL

	CASADO	SOLTERO	VIUDO	DIVORCIADO
ALBORADA	8.04	4.35	14.29	
URDESA				
KENNEDY	16.58	17.39	28.57	42.86
CENTRO	4.62	8.70		
CEIBOS	21.61	21.74		42.86
SUR	2.01			
SAMBORONDÓN	17.09	8.70	42.66	
OTROS *	12.06	17.39	14.29	14.29
SALINAS	2.01			
FUERA DE LA CIUDAD	1.01			
Total	100	100	100	100

* En "otros" entra Miraflores, Albatros, Bellavista, Bolivariana, La Garzota, Barrio Orellana



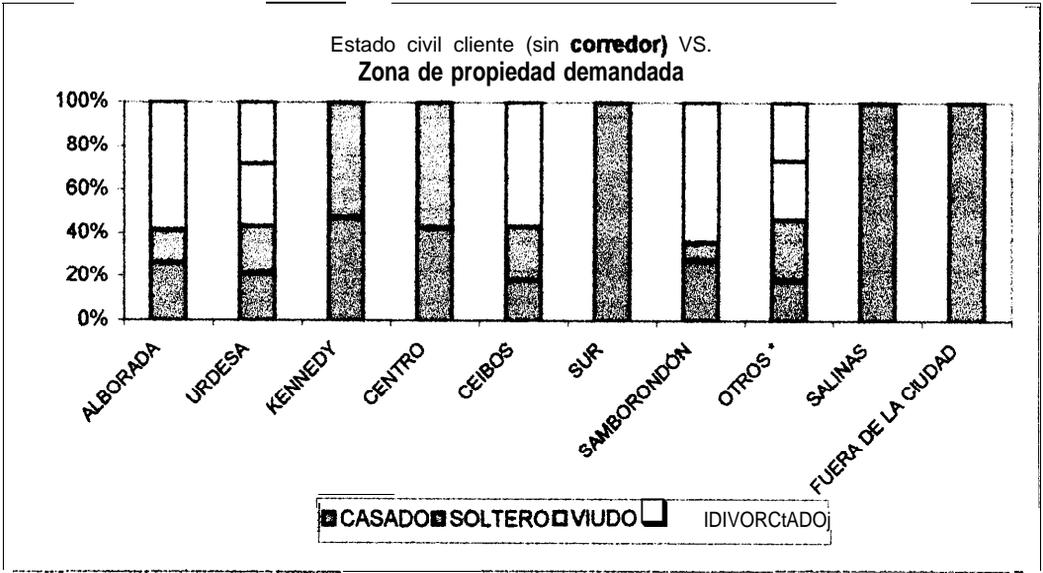
• En "otros" entra Miraflores, Albatros, Bellavista, Bolivariana, La Garzota, Barrio Orellana
 Figura 54 Clientes

Estado civil cliente (sin corredor) vs. Zona de propiedad demandada

	ESTADO CIVIL			
	CASADO	SOLTERO	VIUDO	DIVORCIADO
ALBORADA	8.92	5.26	20.00	
URDESA	14.65	15.79	20.00	20.00
KENNEDY	18.47	21.05		
CENTRO	3.62	5.26		
CEIBOS	19.11	26.32		60.00
SUR	2.55			
SAMBORONDÓN	17.20	5.26	40.00	
OTROS *	13.38	21.05	20.60	20.00
SALINAS	1.27			
FUERA DE LA CIUDAD	0.64			
Total	100.00	100.00	100.00	700.00

* En "otros" entra Miraflores, Albatros, Bellavista, Bolivariana, La Garzota, Barrio Orellana

Figura 55 A Clientes

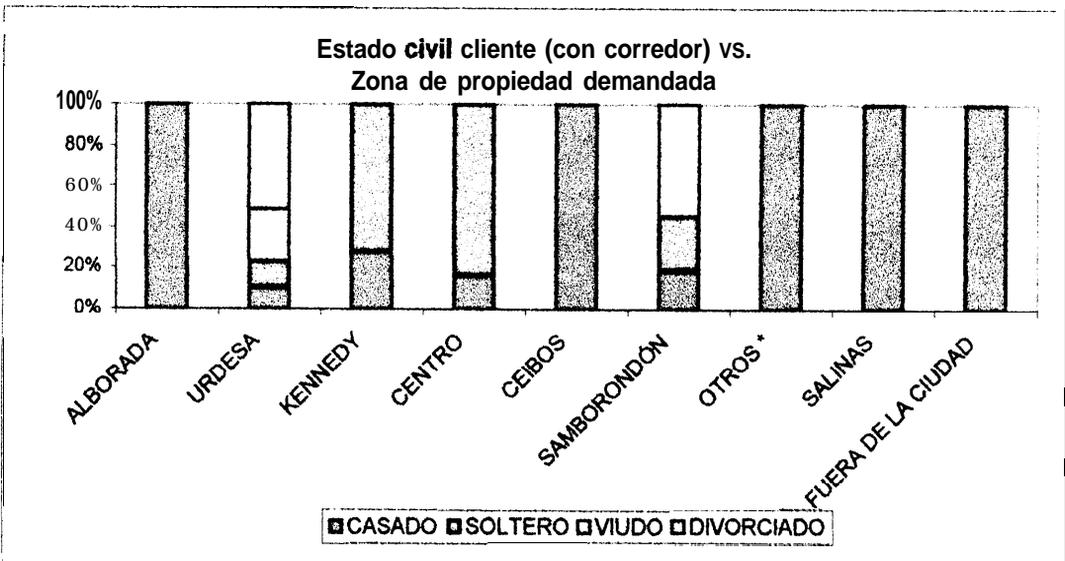


• En "otros" entra **Miraflores, Albatros, Bellavista, Bolivariana, La Garzota, Barrio Orellana**
Figura 55 B Clientes

Estado civil cliente (con corredor) vs. Zona de propiedad demandada

	ESTADO CML			
	CASADO	SOLTERO	VIUDO	DIVORCIADO
ALBORADA	4.76			
URDESA	19.05	25.00	50.00	100.00
KENNEDY	9.52	25.00		
CENTRO	4.76	25.00		
CEIBOS	30.95			
SAMBORONDÓN	26.67	25.00	50.00	
OTROS*	7.14			
SALINAS	4.76			
FUERA DE LA CIUDAD	2.36			
T o t a l	100.00	100.00	100.00	100.00

* En "otros" entra **Miraflores, Albatros, Bellavista, Bolivariana, La Garzota, Barrio Orellana**

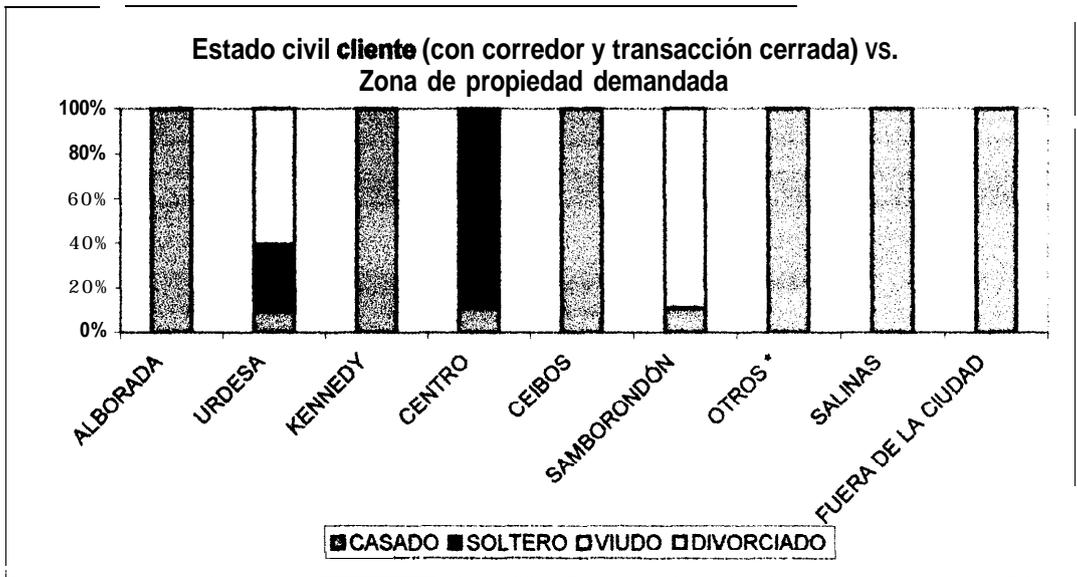


• En "otros" entra **Miraflores, Albatros, Bellavista, Bolivariana, La Garzota, Barrio Orellana**
Figura 56 Clientes

Estado civil cliente (con corredor y transacción cerrada) vs. Zona de propiedad demandada

	ESTADO CML			
	CASADO	SOLTERO	VIUDO	DIVORCIADO
ALBORADA	5.88			
URDESA	14.71	50.00		100.00
KENNEDY	0.02			
CENTRO	5.88	50.00		
CEIBOS	35.28			
SAMBORONDÓN	11.76		100.00	
OTROS *	8.82			
SAUNAS	- - 5.88			
FUERA DE LA CIUDAD	2.94		---	
Total	100.00	100.00	100.00	100.00

* En "otros" entra Miraflores, Albatros, Bellavista, Bolivariana, La Garzota, Barrio Orellana



* En "otros" entra Miraflores, Albatros, Bellavista, Bolivariana, La Garrota, Barrio Orellana

Figura 57 Clientes

Estado civil cliente (con corredor y transacción cerrada) vs. Tipo de propiedad demandada

	ESTADO CML			
	CASADO	SOLTERO	VIUDO	DIVORCIADO
RESIDENCIA	64.7	50.0	100.0	100.0
OFICINA	8.8	50.0		
LOCAL COMERCIAL	5.9			
TERRENO	11.8			
DPTO. EN SALINAS	5.9			
HACIENDA	2.9			
Total	100.0	100.0	100.0	100.0

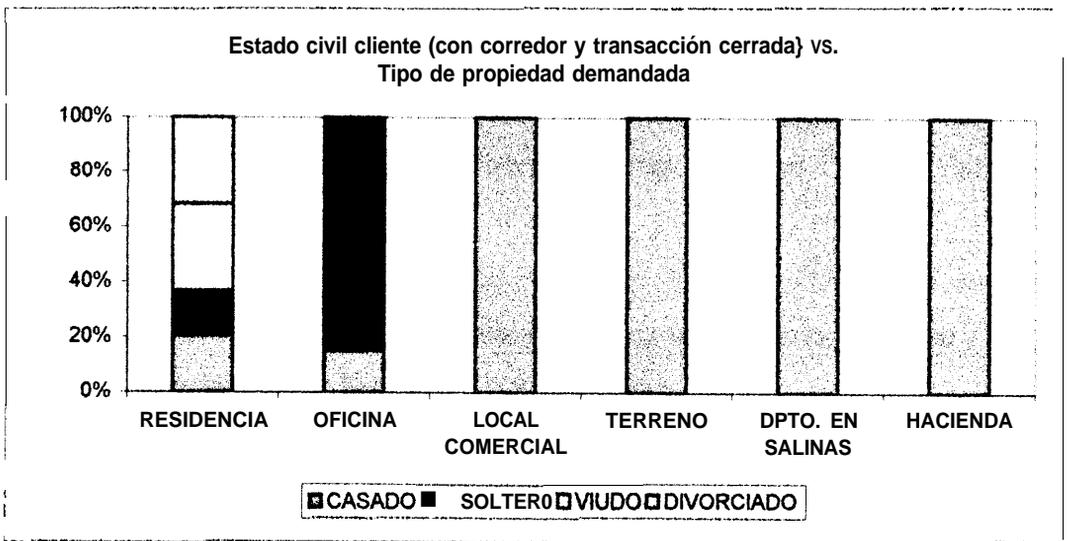


Figura 58 Clientes

BIBLIOGRAFÍA

- La Constitución de la **República**.
- Código Civil.
- Estatutos y Reglamentos de la Asociación de Corredores de Bienes Raíces del Guayas (ACBIR).
- Página web del Banco Central del Ecuador, www.bce.fin.ec
- KOTLER, **Philip** y ARMSTRONG, Gary. Mercadotecnia., Editorial Prentice Hall, Sexta **Edición**, 1996.
- KOTLER, Philip. Dirección de Mercadotecnia, Editorial Prentice Hall, Octava Edición, 1995.
- ESCUDERO MUZOLAS, Antonio. Marketing Inmobiliario: Métodos y Técnicas de Comercialización, Editorial CISS S.A., 1995.
- ESCUDERO MUZOLAS, Antonio. Marketing Inmobiliario: Métodos y Técnicas de Investigación, Editorial CISS S.A., 1995.
- RIES, Al y TROUT, **Jack**. Posicionamiento, Editorial Mc Graw Hill, Tercera Edición, 1997.