

## CAPÍTULO V: LA EMPRESA

### **INTRODUCCIÓN**

REALTY WORLD BROKER NETWORK es una franquicia de bienes raíces a nivel internacional de gran éxito en el mundo. Desde 1973, hace poco más de 30 años, ha construido una sólida reputación en la cual pueden apoyarse los clientes. Con una inversión de 1.5 billones de dólares ha logrado que su imagen sea la de mayor prestigio en el ámbito mundial, porque cuenta con la confianza y satisfacción que sus clientes, reconocen día con día.

El presente estudio es un caso práctico que tiene por objetivo realizar un diagnóstico de una de las oficinas franquiciatarias, REALTY WORLD Marfil, ubicada en la ciudad de Boca del Río, Veracruz, México.

El objetivo de este capítulo es dar al lector una idea general de la franquicia y del franquiciatario mediante datos históricos y descripción de algunas características de la empresa.

Todo el capítulo ha sido construido con información tomada de manuales de políticas y procedimientos de la franquicia, páginas Web de la franquicia, entrevistas a los propietarios de la empresa franquiciataria, entrevistas a 6 competidores del franquiciatario en la zona geográfica y, entrevistas a 12 clientes del franquiciatario.

La situación económica que vive en la actualidad nuestro país, los cambios de gobierno que vivirá la ciudad de Veracruz, las próximas elecciones presidenciales en 2006, y el exceso de oferta de servicios de asesoría inmobiliaria, han causado una caída de las ventas, y esto, aunado a la falta de capital y de personal capacitado y motivado, está generando una mala situación de la empresa y, aunque es una de las más importantes en su giro dentro del mercado en el que opera, podría llegar a desaparecer si no se pone un remedio rápido, eficaz y eficiente para resolver esta situación. El operar como una franquicia no está brindando una ventaja competitiva y convendría cancelar el contrato para de esta forma ahorrar costos.

## 5.1 REALTY WORLD BROKER NETWORK

Ya se ha dicho que aunque en un principio las franquicias en su mayoría se dedicaban al sector alimentos, el concepto de la franquicia fue eventualmente adoptada por industrias de servicio (como la industria de corretaje de bienes raíces) y hoy en día y ha ido creciendo a lo largo de la historia, con buenas perspectivas a futuro.

La primera franquicia de bienes raíces de Norteamérica fue implementada en los Estados Unidos a mediados de los años cincuenta, pero no fue hasta principios de los setenta que surgieron otras grandes franquicias de bienes raíces como REALTY WORLD, Century 21 y E.R.A., entre otras, y se convirtieron en un fenómeno cotidiano.

REALTY WORLD surgió y se desarrolló en Toronto, Canadá, por un grupo de veteranos profesionales de bienes raíces en 1972. Había dos elementos primordiales y deliberados del concepto REALTY WORLD con la intención de hacerlo singular y distintivo:

1. El sistema se concentraría en acumular una red de profesionales con integridad personal y un alto grado de satisfacción en el servicio por el afán de incrementar el volumen de ventas.
2. El otro objetivo era que el sistema, así proyectado por su nombre y emblema, sería diseñado para aplicaciones más allá de los confines del mercado original de América del Norte.

En 1973, REALTY WORLD era ya un concepto establecido en la industria de bienes raíces de Canadá, y en 1974, por medio de una asociación comenzó a operar en los Estados Unidos donde el sistema estuvo en su inicio operando principalmente por REALTY WORLD Corporation, con regiones operadas independientemente en los estados de Washington, Oregon, el norte de California y Nevada, Indiana, Minesota y Pennsylvania y las Carolinas, para depuse convertirse en REALTY WORLD América Inc. cuyo presidente y propietario es un exitoso estadounidense con gran trayectoria en el área inmobiliaria, Andrew Cimerman.

Las franquicias de bienes raíces comenzaron a ver las ventajas de una red con coordinación centralizada, economías a escala, publicidad efectiva y entrenamiento profesional. Debido a lo anterior, estas empresas comenzaron a crecer y a tener oficinas de mayor tamaño, con más productividad y con las cuales lograron tener una porción mucho más significativa del mercado. Previo a este periodo, el negocio típico de corretaje de bienes raíces era pequeño, independiente con una oficina y quizás seis u ocho agentes o empleados.

REALTY WORLD, ya de antemano una exitosa organización franquiciataria de bienes raíces en los Estados Unidos y Canadá, reconoció y respondió a las necesidades, demandas y oportunidades del mercado internacional.

La empresa estableció programas para capitalizar en las tendencias claramente definidas y precisas tanto en las franquicias y redes internacionales, los cuales que ofrecen técnicas de mercadotecnia progresivas, una gama de productos promocionales, entrenamiento contemporáneo en ventas y administración y, una inmediata fuente de nuevos negocios a través de referidos internacionales y los programas de reubicación corporativa.

REALTY WORLD Internacional fue formada en 1983, pero debido a su enfoque primario de desarrollar una fuerte presencia en Canadá y los Estados Unidos, permaneció inactivo hasta 1992. Desde 1992 emprendió una agresiva campaña de expansión internacional que ha fijado como meta a desarrollar una importante presencia en más de 30 países.

En 1993, el grupo Anglo-Saxon, la principal organización de bienes raíces de Israel, ingreso a la red REALTY WORLD, haciendo de REALTY WORLD la única red de franquicias de bienes raíces con representación en esa dinámica y creciente parte del mundo. Con más de 60 oficinas existentes, hoy en día manejan el porcentaje más importante de las transacciones inmobiliarias del país.

En 1994, comienza operaciones REALTY WORLD MÉXICO. Actualmente se cuenta con oficinas con 40 unidades franquiciadas y una propia.

A principios de 1996 se firmó un contrato de Licencia de Franquicia con una empresa muy importante de bienes raíces en Filipinas, Armstrong Holding Corp., presidida por el Sr. Edward Lim.

En el año de 1999, REALTY WORLD, fue adquirida por REALTY WORLD AMERICA y transformada en REALTY WORLD BROKER NETWORK.

REALTY WORLD BROKER NETWORK utiliza herramientas tecnológicas gracias a los avances de la época y está enfocada a satisfacer las necesidades del cliente, previamente estudiadas.

El día de hoy, las franquicias de bienes raíces, en todas sus variaciones y versiones, cuentan con la porción mas grande del mercado de corretaje de bienes raíces que se lleva a cabo en muchos países.

REALTY WORLD cuenta con más de 1,000 en Canadá, Estados Unidos, Israel y México, y tiene planes en el futuro inmediato de apertura en Europa y Asia. La red disfruta de una inevitable reputación de “calidad” en sus oficinas, una excelente reputación profesional de su personal y un creciente número de clientes satisfechos.

Las oficinas centrales de REALTY WORLD en cada país son autónomas, tienen su propia personalidad nacional y una distintiva selección de materiales, productos y servicios REALTY WORLD y cada país forma parte de una creciente vibrante red internacional bajo un nombre común y emblema que es un estándar internacional de confianza, integridad, honestidad y servicio.

REALTY WORLD en Canadá tiene uno de los índices de productividad mas altos dentro de la industria de corretaje de bienes raíces y cada día tiene presencia en más lugares con la apertura de nuevas oficinas, kioscos y la incorporación de nuevos asesores.

En Estados Unidos existen hoy casi 650 oficinas y más de 5,000 agentes de ventas de REALTY WORLD por todo el ancho y largo del país.

REALTY WORLD internacional esta negociando en estos momentos los contratos nacionales para Nueva Zelanda, Australia, África del Sur, Costa Rica, Venezuela, Colombia, Chile, Argentina y Brasil.

La experiencia acumulada por más 25 años de servicios en la industria de bienes raíces y la comunicación virtual alrededor del mundo, son la piedra angular para el trabajo eficiente y productivo de los más de 15,000 asesores inmobiliarios de la familia REALTY WORLD alrededor del mundo.

REALTY WORLD es líder mundial en desarrollo de programas, servicios y estrategias de promoción con exclusivos sistemas de marketing que han sido diseñados con el objetivo de asegurar el éxito de los afiliados.

## **5.2 REALTY WORLD MÉXICO**

En Septiembre de 1994, en México, una joven y dinámica compañía de bienes raíces de la ciudad de Monterrey adquirió los derechos de la franquicia para operar como franquicia maestra bajo el nombre de REALTY WORLD MÉXICO.

REALTY WORLD MÉXICO es un empresa de bienes raíces, basada en los altos estándares de calidad y ética profesional de todos sus afiliados, los cuales ha sido transmitidos por el sistema de franquicias.

Aunque la empresa comenzó a operar con el nombre comercial de la franquicia REALTY WORLD en 1994, la empresa inició operaciones en el mercado inmobiliario de la ciudad de Monterrey, donde todavía se encuentra la oficina matriz, en el año de 1982 con el nombre de Mercado de activos Sólidos A. en P.

En 1986 cambió su nombre a Inversiones Corporativas y Corredores de Negocios A. en P. Posteriormente en el año de 1988 cambia su nombre una vez más para operar como Corredores y Asesores Incorporados S.A. de C.V. con el que siguió hasta la compra de los derechos de la franquicia Maestra de REALTY WORLD BROKER NETWORK para todo México lo cual proyectó su desarrollo básicamente en el Norte del país.

En Septiembre de 1999, REALTY WORLD MÉXICO inicia nuevamente su campaña de promoción de apertura de nuevas oficinas, enfocándose a dar a conocer su imagen en las ciudades más importantes de México. En esos momentos, solo contaba con 5 oficinas en la ciudad de Monterrey, una en Chihuahua y comenzaban tratos para expandirse a la ciudad de Veracruz y algunos otros lugares más.

Así fue como comenzó a vender franquicias y para el año 2000 ya operaba en las ciudades de Monterrey, Garza García, Linares, Ciudad Victoria, Nuevo Laredo, Ciudad Reynosa, Matamoros, Saltillo, León, Cancún, México, D.F., Cuernavaca y Veracruz.

Actualmente REALTY WORLD MÉXICO cuenta con 40 oficinas franquiciadas en los estados de Puebla, Chihuahua, Nuevo León, Guanajuato, México, Quintana Roo, Yucatán, Michoacán, Jalisco, Tamaulipas, Morelos, Veracruz y Baja California Sur, y una oficina propia en la ciudad de Monterrey.

Hoy en día la empresa se ubica como una de las empresas con más larga y mejor trayectoria en el sector inmobiliario, regional y nacional, en una amplia gama de actividades como lo son la conceptualización de proyectos, negociación de asociaciones, desarrollo, construcción y comercialización de bienes raíces.

El Presidente del consejo de accionistas y socio mayoritario de la empresa es el Lic. Jorge Alberto Paredes Guerra, el Vicepresidente el Lic. Gregorio Vázquez Alanís y la Directora de REALTY WORLD MÉXICO, la Lic. Mirthea de la Peña.

### **5.2.1 Misión, visión y valores**

#### **Misión**

La misión de Realty World México es desarrollar una red de empresas con servicios inmobiliarios confiables y altamente profesionales que siendo de propiedad y operación independiente, se basen en los mismos principios, políticas, procedimientos y código de ética.

Además, buscamos generar una sinergia corporativa enfocada a brindar apoyo a todos nuestros miembros a través de una gama de servicios con niveles de Excelencia.

Nuestra misión está fundamentada en cinco pilares esenciales:

- La vocación por cumplir con los compromisos
- La tenacidad para lograr el éxito
- La máxima satisfacción de nuestros clientes
- La búsqueda de la excelencia
- La voluntad de brindar un servicio de calidad mundial

## **Visión**

Ser la empresa de bienes raíces líder del mercado mexicano, reconocida por ofrecer a sus clientes un servicio altamente profesional y con apego a los estándares mundiales de calidad.

REALTY WORLD será también la red de negocios inmobiliarios más grande del país, integrada por oficinas localizadas en las principales ciudades de la República Mexicana.

Todas y cada una de las oficinas de la Gran Familia REALTY WORLD gozarán de prestigio y reconocimiento dentro de su comunidad, ya que estarán conformadas por los más calificados y capacitados Asesores, quienes se distinguirán por apeгarse a los Valores que rigen a todos los miembros Realty World.

## **Valores**

- Honestidad e integridad, forman el escudo que protege nuestra imagen corporativa.
- Trabajo en equipo, como base para la generación de la sinergia empresarial.
- Mejora continua, que es el principio básico de la superación personal y organizacional.

- Servicio de calidad, buscando incansablemente ir más allá de las necesidades del cliente.
- Excelencia, para lograr alcanzar estándares de Calidad Mundial.
- Justicia y equidad, para conservar y mantener el equilibrio y la armonía entre nuestros clientes y todos los miembros de la Gran Familia Realty World.

### **5.3 REALTY WORLD MARFÍL**

REALTY WORLD Marfil nace con el compromiso de prestar un servicio profesional inmobiliario nunca antes proporcionado por organización alguna, identificado principalmente por la oportunidad de ofrecerle a cada uno de sus clientes, el trato y atención que esperaran y merecen, y apoyado por una infraestructura que garantice la entera satisfacción de las personas a quienes tienen el privilegio de servir.

Para cumplir este objetivo la empresa ha integrado la más amplia gama de servicios inmobiliarios, con la más extensa cobertura geográfica y la tecnología más avanzada de la industria.

REALTY WORLD Marfil aclara que al hablar de extensión y amplitud no significa que se brinde un servicio de menor calidad, por el contrario, el compromiso de la empresa es con la calidad del servicio y este estará siempre por encima de la posibilidad de hacer más negocios.

#### **5.3.1 Historia de la empresa**

La razón social de la empresa es Corporación Inmobiliaria Marfil S.C. la cual fue creada en el mes de Enero de 2000, mismo mes en el que compró los derechos para operar como REALTY WORLD Marfil. Aunque el contrato se celebró en el mes de Enero, fue hasta el mes de Abril de 2000 cuando la empresa abrió sus puertas y comenzó formalmente operaciones como una franquicia de bienes raíces.

Todo comenzó cuando las señoras Elizabeth Fernández de Lara, Rita Rodríguez L., Silvia G. Arellano T., Rosario María Rodríguez M. y Deyanira Montes C., todas ellas asesoras de bienes raíces que formaban parte de la famosa franquicia de servicios



inmobiliarios Century 21, recibieron el ofrecimiento de compra de una franquicia de REALTY WORLD. Las señoras Elizabeth, Rosario y Deyanira trabajaban para Century 21 ROMEN Asesores, y las señoras Silvia y Rita para Century 21 Roura & Asociados. Ambas empresas operaban en la zona conurbada Veracruz-Boca del Río en la cuál dominaban el mercado debido a la calidad de los servicios ofrecidos, la fama de su nombre comercial y a ser las únicas franquicias de bienes raíces que operaban en esta zona.

En el mes de noviembre de 1999, los ejecutivos de REALTY WORLD MÉXICO, después de estudiar un poco el mercado, se dieron cuenta que había potencial en esta zona y contactaron a la señora Elizabeth Fernández para ofrecerle la posibilidad de abrir su negocio propio con una franquicia de bienes raíces. La señora Elizabeth Fernández se dio cuenta que de que era una buena oportunidad al solo existir una franquicia de bienes raíces en Veracruz-Boca del Río y decidió invitar a 4 asesoras de bienes raíces, con las que tenía relación de amistad, a formar una sociedad y aceptar el ofrecimiento de REALTY WORLD, ya que, además de no contar con los medios financieros para hacerlo de manera independiente, necesitaba de ayuda para la puesta en marcha de negocio y consideraba que las antes mencionadas estaban perfectamente capacitadas para operar y dirigir el negocio. Después de que todas juntas escucharon la propuesta, tomaron unos días para analizarla y decidieron aceptarla, y comenzar con la organización de la empresa.

En enero de 2000 después de constituirse legalmente como empresa, las 5 empresarias viajaron a la ciudad de Monterrey para la firma del contrato de franquicia, y para asistir a un curso de iniciación y capacitación para franquiciatarios.

A su regreso comenzaron la labor de búsqueda de local para establecer el negocio, adecuación del mismo, compra de mobiliario y equipo, contratos servicios como teléfono e Internet, y la contratación de una asesora, con lo que conformarían un equipo de 6 personas, pues las empresarias inversionistas además de su participación financiera en la empresa, desempeñarían puestos gerenciales administrativos, y a su vez, participarían activamente como asesores de bienes raíces en la labor de venta.

Cuando ya estaba todo organizado, se comenzó a laborar mientras se planeaba una campaña mercadológica con la que anunciarían la apertura de operaciones de la empresa y trataría de que la difusión fuera masiva. Semanas antes de su apertura, comenzaron a lanzar anuncios en los principales diarios de la ciudad donde se anunciaba la próxima apertura de una empresa, pero no se mencionaba el nombre, con lo cual, se trataba de crear curiosidad y mantener al público en espera de algo. Posteriormente se organizó un ceremonia de apertura a la cual asistieron los principales diarios de la ciudad, la televisión local, dueños de otras empresas de bienes raíces, grandes inversionistas en bienes raíces que podrían ser futuros clientes, y familiares y amigos de las dueñas. Para cortar el listón se invitó a la subsecretaria de gobierno del estado de Veracruz, la Lic. Noemí Quirasco. Después del evento la mercadotecnia siguió con anuncios en los principales diarios 1 o 2 veces por semana, para anunciar la empresa, y con la colocación de un anuncio espectacular en una de las principales y más transitadas avenidas de la ciudad.

Todo comenzó muy bien y las dueñas creían que la empresa tendría un buen desempeño. Algo que resulta importante comentar es que el primer año de operación, se logró recuperar la inversión e incluso un poco más de esto.

En Diciembre de 2000 el franquiciante solicitó al franquiciatario autorización para otorgar una franquicia para operar en la misma zona. Esto fue por que REALTY WORLD Marfil tenía un contrato de exclusividad de 5 años. A cambio, el franquiciatario ofreció ampliar de 3, a 5 estrellas la franquicia sin costo extra alguno, ya que el aumentar representa hacer un pago al franquiciante por cada estrella extra. La empresa al tener 3 estrellas solo puede comercializar 3 los 5 tipos de inmuebles. Los tipos de inmuebles son industriales, agrícolas, habitacional, comercial y turístico. Al obtener las 5 estrellas, la franquicia puede comercializar los 5 tipos de propiedades.

Las empresarias aceptaron y a partir de Enero de 2001 comenzó a operar en la zona conurbada Veracruz-Boca del Río, REALTY WORLD Gold House. La entrada de otra franquicia de REALTY WORLD en ese mercado, más que ser vista como un aumento en la competencia, debía ser vista como una forma de aumentar la presencia de la empresa en el mercado, y un apoyo para que juntas los dos franquiciatarios, lucharan por conseguir los objetivos empresa, al mismo tiempo que cada una luchaba por lograr

sus objetivos individuales. Algo que orilló a las empresarias a aceptar la entrada de otro franquiciatario en su zona, fue que de no aceptarlo, el inversionista adquiriría de todas formas una franquicia de cualquiera de las empresas que son competencia de REALTY WORLD, y decidieron que era mejor la primera opción.

En noviembre de 2003, después de casi 3 años de operación, todo marchaba viento en popa, a pesar de que la competencia aumentaba. Para ese momento trabajaban en la empresa las 5 accionistas y 4 personas más, todas acopladas y organizadas en la forma de trabajar. Al haber aumentado la cantidad de personas que laboraban en la empresa, la gerencia decidió que sería apropiado buscar un local más amplio, pues ya era insuficiente el espacio disponible. Además, tenían la inquietud de encontrar un local con una ubicación mejor, es decir, que estuviera en una zona más transitada y donde fuera más fácil que el consumidor ubicara la empresa.

Se procedió a la búsqueda de un nuevo local y, cuando se encontró uno adecuado, se hicieron las adecuaciones necesarias para poder cambiarse y operar cómodamente, como por ejemplo, pintura, instalaciones telefónicas y de Internet, etc. Además de los gastos de adecuación del local, se adquirió un conmutador y una línea telefónica extra, una computadora más y una de las socias hizo donación de mobiliario para la sala de juntas. Se hizo la planeación para hacer cambios en el local para que quedara más cómodo pero la falta de liquidez no permitió terminar con las adecuaciones necesarias.

A partir de ese momento surgieron varios problemas. En el mes de diciembre de 2003 las accionistas se dieron cuenta de que 2 de las asesoras estaban haciendo operaciones por su propia cuenta con clientes de la empresa y en nombre de la empresa, pero sin hacer los registros de estas operaciones ni el ingreso de dinero a la empresa. Esta es una práctica común en el medio inmobiliario pero no se tenía información de que sucediera en la empresa. Al momento de hacer investigaciones, recibieron información por parte de las asesoras acusadas. Dentro de esta información destacaba la implicación de una de las socias en prácticas desleales. La Sra. Elizabeth Fernández, gerente de ventas y accionista de la empresa, había invitado a varias de las asesoras a trabajar en una empresa que inmobiliaria que planeaba abrir un inversionista como prestanombres de ella y de su esposo, y en la cual además de robar los empleados,

tomarían información de los clientes de REALTY WORLD para tratar de hacerlos suyos.

Por todo lo anterior se hicieron ajustes para que la Sra. Elizabeth y dos de las asesoras salieran de la organización. Todos estos eventos hicieron que la empresa cayera en una situación de stress y que, aunado a la mala situación económica, influyera para que el clima organizacional se sintiera tenso.

Posteriormente, en febrero de 2004, la Sra. Rita Rodríguez, gerente de financiero y socia, salió de la empresa por inconformidades con la situación económica de la empresa y la forma de manejar las percepciones económicas.

En el cuadro 5.3, se puede observar cual ha sido el número de operaciones realizadas por la empresa a lo largo de su historia. Con estos datos se puede observar que la tendencia es a la baja a partir de 2003, y que en 2004, no se pudo ni si quiera igualar el total de operaciones realizadas durante el primer año en que la empresa trabajó en su mercado.

Cuadro 5.3

<b>Número de operaciones cerradas</b>													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
2000				1	1	2	1	3	2	4	3	3	20
2001	3	4	4	3	4	5	6	4	4	8	4	7	56
2002	5	4	5	3	5	6	8	11	3	8	4	9	71
2003	4	4	2	9	6	0	8	5	3	4	0	3	48
2004	0	2	0	4	1	0	6	1	0	0	4	0	18
2005	1	3	4	3									11

Fuente: REALTY WORLD MARFIL

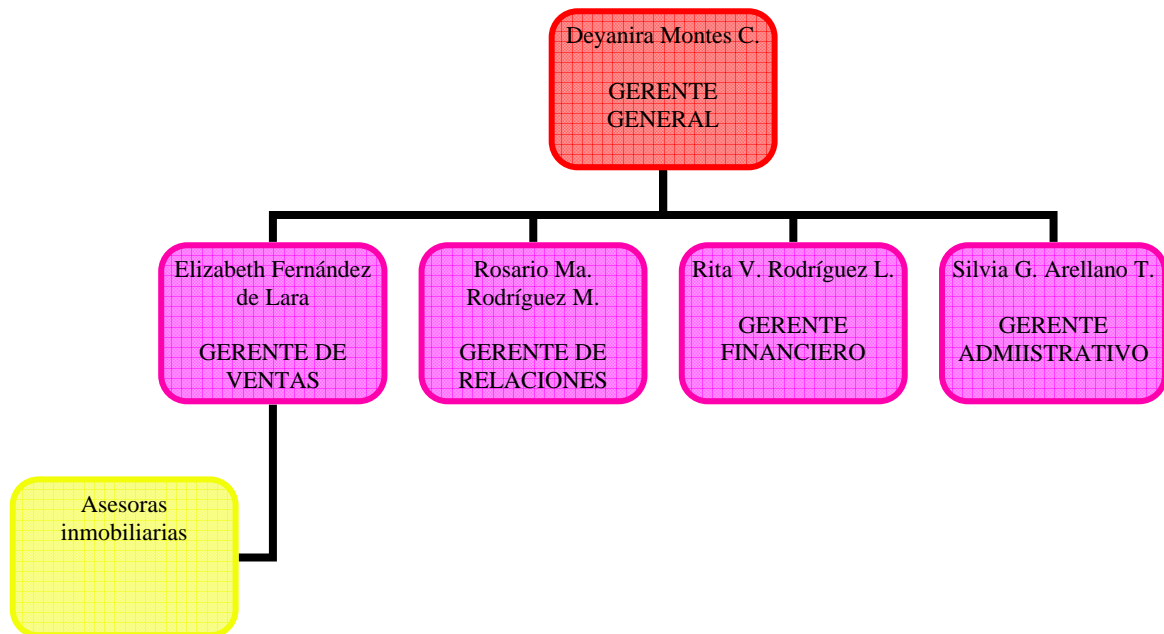
### 5.3.2 Situación actual de la empresa

Desde comienzos de 2004 hasta ahora, la situación económica se ha visto afectada y no ha mejorado. La empresa cambió de personal contrató nuevos asesores para conformar un equipo de trabajo contiene 3 socias que operan como gerente general, administrativo y de relaciones públicas, y 4 asesoras de ventas. Las socias también trabajan con asesoras.

Durante los 5 años de operación de la empresa, la competencia ha crecido de manera preocupante. Muchas personas operan de manera independiente (llamados coyotes comúnmente) y esto representa una competencia desleal, porque al no tener los gastos fijos de una empresa, pueden dar precios menores en el costo de sus servicios. Además, han abierto muchas empresas muchas empresas de este giro y varias de ellas son franquicias internacionales de renombre.

Otro problema es que el personal no está dando los resultados esperados y parece ser que es por falta de capacitación y motivación, pero la empresa no cuenta con los recursos necesarios para pagar cursos de capacitación y/o motivación a las asesoras, y estas tampoco quieren incurrir en ese gasto.

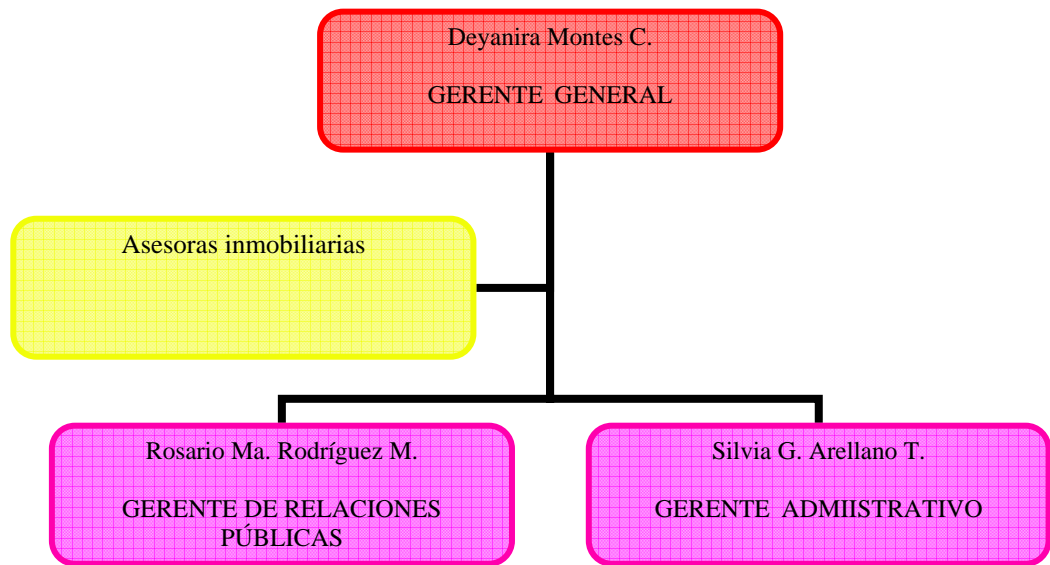
Figura 5.3.1 “Organigrama Realty World Marfil año 2000”



Fuente: Realty World Marfil

En el cuadro anterior se muestra el organigrama de la empresa en sus inicios. A continuación presentamos el nuevo organigrama, después de la salida de dos de las socias y gerentes:

Figura 5.3.2 “Organigrama Realty World Marfil actual”



Fuente: Realty World Marfil.

La contabilidad de la empresa la maneja un despacho externo especializado, y las pocas funciones financieras que se desarrollaban antes en la empresa, son realizadas ahora por cualquiera de los gerentes. También las funciones del gerente de ventas son desarrolladas por alguno de los otros gerentes.

### 5.3.3 Servicios que ofrece la empresa

- Corretaje.- Promover y vende el inmueble. Su campo de acción va desde la evaluación del inmueble, hasta la firma de la escritura ante notario público. El monto de los honorarios cobrados por la empresa es del 5% del valor del inmueble más IVA, pero puede ser negociable.
- Arrendamiento.- Promoción y renta del inmueble. Si campo de acción va desde la evaluación del inmueble, hasta la firma del contrato de arrendamiento. El costo de este servicio es de un mes de renta del inmueble.
- Promoción de desarrollos habitacionales, comerciales y turísticos.- Servicio de corretaje a empresas constructoras o desarrolladoras de gran magnitud e importancia. El cobro de honorarios será establecido según el caso dependiendo del valor total del desarrollo, número de propiedades, costo de publicidad y localización de los inmuebles.

- **Administración de inmuebles.-** Significa que la empresa se encargará del cobro periódico de la renta de un inmueble, inspección y mantenimiento de las instalaciones y equipo, renovación de contratos, atención de asuntos derivados del arrendamiento y presentación de liquidaciones al propietario del inmueble. Este servicio se presenta para los casos en que el dueño del inmueble sea un solo propietario, y se cobrará entre el 8 y 12% sobre el monto de la renta mensual.
- **Asesoría inmobiliaria.-** Se brinda ayuda y orientación a los clientes que requieran alguno de los siguientes servicios: financiamiento, gestoría y tramitación notarial, valuación y estudios de factibilidad de inversión inmobiliaria. El cobro de honorarios por este servicio dependerá de cada caso en particular.
- **Referidos.-** Este servicio consiste en la promoción de inmuebles para prospectos vendedores o en la localización de inmuebles para prospectos clientes, que deseen comprar, vender, rentar o arrendar fuera de la república mexicana y cuyo servicio se ofrece a través de la red de oficinas REALTY WORLD BROKER NETWORK. El cobro de honorarios se hace a la oficina a la cual se le envió el referido, y corresponde a un 10% de la ganancia obtenida.
- **Mantenimiento y remodelación de inmuebles.-** Este servicio consiste en realizar una inspección física minuciosa de la propiedad que permita establecer las sugerencias de acondicionamiento con el propósito de asegurar la mejor presentación del inmueble al menor costo para el propietario. Este servicio se proporcionará por parte de un tercero y la empresa no recibirá ningún ingreso derivado de esta actividad.
- **Gestoría en trámites de permisos y licencias de uso de suelo.-** Algunas zonas de las ciudades están restringidas para un determinado tipo de uso, como por ejemplo, el habitacional o el comercial. En caso de querer utilizar los bienes de otra manera, se necesitan permisos y licencias especiales, y la empresa ofrece el servicio de ayuda en estos. El costo de este servicio se pactará en casa caso.
- **Búsqueda de un inmueble para rentar o comprar.**

### 5.3.4 El mercado

Uno de los fundamentos para obtener éxito es la visualización objetiva del mercado de puede atenderse teniendo como premisa indispensable la calidad en el servicio. Existen 2 criterios en la empresa para escoger el mercado al que se van a dirigir con su conjunto de servicios: geográfico y valor (precio).

El criterio geográfico se refiere a las zonas de mayor actividad y demanda inmobiliaria en las cuales la empresa está interesada en lograr penetración. Atendiendo a este criterio, el mercado geográfico se divide de dos formas:

- a) De zona activa o mercado natural.- Este criterio de división aplica principalmente para el mercado habitacional. El mercado natural es el que está localizado cerca de la oficina. Para el segmento habitacional el enfoque es hacia la vivienda de tipo residencial alto, el cual se encuentra principalmente en la zona sur de la ciudad de Veracruz y la zona conurbada Veracruz-Boca del Río. Para el caso del segmento comercial el mercado natural es más amplio, aunque está principalmente dirigido a las zonas cercanas a la ciudad de Veracruz. En el segmento agropecuario, el enfoque es hacia ranchos en cualquier zona del estado, de preferencia cercana a la ciudad de Veracruz. Por último, para el segmento turístico abarca la zona de Veracruz-Boca del Río y las principales playas del país, además de otras zonas turísticas en el estado de Veracruz.
- b) Fuera de zona o estratégico.- Este mercado es el que se encuentra fuera de la zona natural, pero que por su ubicación representa un mercado estratégico. Un ejemplo de este mercado pueden ser las ciudades de Xalapa, Cardel, Córdoba, Orizaba y ciudades al norte del estado.

En cuanto al mercado de valor (precio), se refiere al mercado que es de interés de la empresa por el monto de las utilidades que la operación de venta o renta podría generar en caso de realizarse. El valor superior de los inmuebles a los que se enfoca la empresa no tiene límite, siempre y cuando se encuentren en un valor razonable de mercado. En valor inferior para el monto de venta es de \$200.000 y en renta de \$3,000.



## **Competencia**

La competencia de la empresa en el mercado geográfico natural está conformada principalmente por las siguientes empresas inmobiliarias: Coldwell Banker Costa de Oro, Re/Max Puerto, Century 21 Roura & Asociados, Century 21 ROMEN, REALTY WORLD Golden House, Inmobiliaria Loma, Viver Bienes Raíces, Inmobiliaria Gil Ortiz y Promociones Kristal. Estas son, junto con REALTY WORLD Marfil, las empresas más importantes del mercado, las primeras 5, franquicias internacionales, una de ellas de la misma red, y las últimas 2, empresas de gran importancia a nivel local por su antigüedad y experiencia en el mercado, y por la amistad que tienen sus propietarios con muchos inversionistas y clientes importantes de la zona.

Además de las anteriores, existen muchas otras empresas inmobiliarias entre las que podemos mencionar Seeman Bienes Raíces, Inmobiliaria y constructora Gótica, Consultores financieros Bienes Raíces, entre otras, que aproximadamente forman un conjunto de más de 45 inmobiliarias que operan en el mismo mercado. La gran cantidad de inmobiliarias que han surgido está afectando al mercado, pues además de que de la demanda de bienes raíces es baja, ahora hay que repartir en pastel entre más participantes del mercado.

En el mercado geográfico estratégico, las dos empresas más importantes con las dos empresas más importantes son Century 21 Diyecsa y Bienes Raíces Leru en la ciudad de Xalapa. Los propietarios nos comentan que más que una competencia, estas son una alianza para atender un mercado que por cuestiones de distancia es más difícil de acceder. En caso de que una persona llegue a la empresa interesada en cualquiera de los servicios pero para la ciudad de Xalapa, la empresa recurre a cualquiera de estas dos empresas y ya sea en operación compartida, o en forma de referidos, atiende la demanda de esta persona y proporciona el servicio deseado. Lo mismo sucede en la mayoría de los casos cuando de trata de una operación en la ciudad de Córdoba, Orizaba y zonas aledañas, donde opera otra oficina de la red REALTY WORLD, REALTY WORLD Bueno Nadal, con la cual se trabaja conjuntamente para atender al cliente. En otras zonas del mercado geográfico no se tiene contacto con ninguna empresa en especial pues es muy raro que se realicen operaciones de este tipo, y en caso de presentarse la

oportunidad, la empresa buscará una empresa a la cual referir el cliente o compartir la operación con otra inmobiliaria, o si resulta costeable, hará la operación por su cuenta.

Tanto en el mercado geográfico natural, como en el estratégico, existen además de las inmobiliarias, personas que trabajan por su cuenta desde su casa y que también ofrecen algunos de los mismos servicios.

### **5.3.5 Asociaciones a las cuales pertenece le empresa**

- CANACO
- Asociación mexicana de profesionales inmobiliarios (AMPI)
- Nacional Assosiation of Realtors (N.A.R.)
- International Real Estate Institute (I.R.E.I.)
- Federation Internationel des Professionels Immobilieres (F.I.A.B.C.I.)
- American Chamber of comerse
- World trade center

### **5.3.6 Promoción y publicidad**

La empresa mantiene promoción constante en los siguientes medios:

- Diarios locales
- Sección amarilla
- REALTY WORLD WEB SITE
- Metros Cúbicos sitio de Internet inmobiliario
- Bolsa Inmobiliaria del AMPI
- Directorio nacional del AMPI en la página WEB
- The real estate book revista mundial
- Revista de la cámara de propietarios de bienes raíces
- Promoción en bolsas internacionales de asociaciones
- Rótulos colocados en los inmuebles que promociona la empresa
- Anuncios en bardas
- Revistas locales

### **5.3.7 Situación financiera de la empresa**

Financieramente la empresa está mal, ya que no cuenta con medios necesarios para invertir, dado que las utilidades son muy bajas y en algunas ocasiones no existen.

Al momento de hacer una operación el esquema de pago de comisiones es el siguiente:

- 20% de comisión para el asesor inmobiliario por lado
- 30% de comisión por lado si el asesor que realiza la operación es una de las socias.
- 40% de comisión por lado si el asesor que realiza la operación es una de las socias y el monto de los honorarios cobrados al cliente es de más de \$30,000 pesos.

La palabra “lado” al explicar el pago de comisiones se ocupa pues en una operación inmobiliaria generalmente existen dos lados, el lado del comprador/arrendatario y el lado del vendedor/arrendador. La empresa paga una comisión al asesor que consiguió la propiedad (un lado) y paga también comisión al asesor que consiguió el cliente comprador/arrendador.

Cuando se realiza una operación en conjunto con otra inmobiliaria, y cada una de las partes aporta un lado, el monto cobrado al cliente proveedor de la propiedad se divide 50% para cada una de las inmobiliarias. La empresa paga al asesor de su empresa la comisión basada en el monto total de la operación, y no en la parte que ingresa a la empresa.

La parte que resta al descontar las comisiones para cada caso, es la parte que ingresa a la empresa. Este dinero que ingresa es el que se utiliza para pagar los costos fijos y variables como renta, regalías de la franquicia, teléfono (se considera como fijo pues por el tipo de negocio, este se utiliza de manera intensiva y casi siempre se paga la misma cantidad), luz, papelería, publicidad y promoción, derechos por uso del software y administración de página Web de la franquicia, manufactura de rótulos, etc.

Después de hacer el pago de todos los costos queda muy poco dinero de utilidades e incluso el problema actual de la empresa es que muchas veces no obtienen nada y se retrasan en pagos o incurren en pago de moras por el retraso.

Los empresarios saben que es muy alto el monto del % de comisión que reciben los socios, pues en una operación donde los socios participan en los dos lados, la cantidad de dinero que entra a la empresa es solo del 40 o 20% dependiendo del monto de la operación. Esto hace que la empresa se encuentre descapitalizada.

La razón por la que se paga esta comisión a los socios es por que no tienen un salario y solo reciben el dinero que obtienen por comisiones. Esto quiere decir que si alguien trabaja mucho y realiza muchas operaciones obtendrá mucho dinero, y si alguien no lo hace, al final de año que se repartan las utilidades no recibirá casi nada, incluso, podría estar en la situación de tener que aportar dinero en caso de que falte.

Anteriormente se manejaba una comisión del 30% de comisión para las socias en cualquier operación, pero lo que sucedía es que algunas no realizaban en cierre de muchas operaciones y otras realizaban la mayoría de estas, Por lo tanto, al momento de repartir utilidades las que no habían trabajado recibían la misma cantidad de dinero que las que se habían esforzado trabajando, y las ultimas lo consideraban injusto.

La empresa no lleva un control financiero adecuado. En las instalaciones de la empresa no se cuenta con documentos financieros como estados de resultados, balances, etc. La contabilidad de la empresa es llevada por una despacho de contadores externo pero este trabaja de manera ineficiente y por motivos de desorganización y fallas en el equipo de cómputo, no pudieron facilitar documentos financieros que permitieran hacer un análisis de las razones, con el cual se pudiera determinar d manera más objetiva la situación de la empresa.

Los socios de la empresa comentan que la empresa no tiene liquidez y que muchas veces no es solvente. Los propietarios de la empresa son lo encargados de administrar el efectivo, e informan que la empresa tiene muchas deudas atrasadas debido a la falta de dinero.