

CAPÍTULO VI: DIAGNOSTICO

INTRODUCCIÓN

REALTY WORLD Marfil es una franquicia de REALTY WORLD que opera en la zona conurbada Veracruz-Boca del Río y municipios aledaños a esta zona. Al estar a punto de cumplir 5 años de operación y de vencer el contrato de franquicia, la empresa está interesada tener un diagnóstico del estado en que se encuentra su empresa. Lo anterior se logrará con un análisis estratégico detectando necesidades e identificando claramente la problemática de la empresa para posteriormente llegar a conclusiones que permitan definir si el hecho de haber comprado una franquicia afecta o no a la empresa.

Una empresa que registra que sus estándares económicos o productivos no son alcanzados, es probable que se encuentre frente a un problema que puede ser solucionado por medio de la capacitación, rotación de personal, inyección de capital, cambios en los procedimientos operativos, nueva elaboración de la estrategia de marketing, etc.

En este capítulo, se presenta un diagnóstico realizado con la obtenida de la empresa y su entorno mediante los métodos descritos en el capítulo III. Se presentará un análisis de la industria basado en la teoría de las 5 fuerzas de Michael Porter, y además un análisis de las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.

6.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter y de los complementarios

A continuación se explicará cómo es cada una de las 5 fuerzas de la industria con respecto a la empresa inmobiliaria REALTY WORLD Marfil y además se hará el análisis de los complementarios que también influyen en el comportamiento del mercado de esta empresa.

6.1.1 Rivalidad entre los competidores

En cuanto a la competencia se puede decir que existe mucha competencia entre en esta industria, pero las principales empresas están tratando de ayudarse unas a otras

mediante alianzas para poder sobrevivir a esta situación y acabar con las empresas con menor importancia y con los agentes independientes. Algunas características de la rivalidad son:

- Existe un alto número de empresas participantes en este mercado.
- No existe diferenciación del servicio en cuanto a las otras franquicias, y la diferenciación con las otra inmobiliarias es muy poca.
- Las barreras de salida son muy bajas pues no existe una fuerte inversión en este tipo de empresas y se pueden vender fácilmente los activos que poseen este tipo de empresas.
- Para el cliente no representa un costo cambiar de empresa proveedora del servicio.

6.1.2 Barreras de entrada

En general no existen barreras de entrada a este mercado.

- Por ser un a empresa de servicios, no se necesita una fuerte inversión de capital para comenzar a operar.
- No existe diferenciación del servicio en cuanto a las otras franquicias, y la diferenciación con las otra inmobiliarias es muy poca.
- Las políticas gubernamentales y legales no son una barrera para la entrada de nuevos competidores, pues no se necesitan permisos especiales y concesiones. Cualquier persona que desee abrir una agencia inmobiliaria lo puede hacer.
- No existe costo alguno para un cliente por cambiar de empresa proveedoras del servicio.
- El posicionamiento de la marca es la única barrera de entrada que existe. Aunque un nuevo competidor entre en el mercado, se encontrará con que las marcas ya se encuentran posicionadas y es difícil conseguir clientes. Una forma de eliminar esta barrera es adquirir una franquicia.

6.1.3 Productos sustitutos

El único sustituto de las agencias inmobiliarias son los agentes independientes que cobran una cuota de honorarios muchísimo menor.

- El costo para el cliente de cambiar y utilizar los servicios sustitutos no existe.
- Muchos consumidores deciden usar los productos sustitutos aunque el servicio la experiencia de la empresa y el respaldo no sea el mismo, pero prefieren pagar menos.

6.1.4 Poder del consumidor

El poder de negociación del comprador es grande por las siguientes razones:

- Bajo costo de cambiar de proveedor del servicio.
- Se puede acudir a sustitutos o el trato se puede hacer entre particulares.
- La demanda del producto es baja y cuando un cliente quiere utilizar los servicios puede aprovechar esto.
- No existe diferenciación del servicio en cuanto a las otras franquicias, y la diferenciación con las otras inmobiliarias es muy poca.
- El mercado es sensible al precio del servicio, y como no existen muchos consumidores aprovechan esta situación para negociar.

6.1.5 Poder del proveedor

Por el tipo de negocio, los clientes son consumidores y proveedores. Por un lado acuden personas a solicitar inmuebles para comprar o rentar, y por otro lado acuden personas a solicitar la promoción de sus inmuebles. Las personas que acuden a ofrecer sus propiedades para que sea promovidas amplían el inventario de propiedades de la empresa y por lo tanto tendrían el lugar de proveedores, lo cuales tienen un poder de negociación grande al igual que lo es el del comprador y por casi las mismas razones, solo que la cuando vemos al cliente como proveedor, cambia un poco la posición dado que existen muchos proveedores (clientes) que quieren ofrecernos su producto.

- Bajo costo de cambiar de proveedor del servicio.
- Se puede acudir a sustitutos o el trato se puede hacer entre particulares.
- No existe diferenciación del servicio en cuanto a las otras franquicias, y la diferenciación con las otra inmobiliarias es muy poca.
- El mercado es sensible al precio.

6.1.6 Los complementarios

En los complementarios encontramos a los créditos hipotecarios. Muchas de las veces que un cliente compra una casa, al mismo tiempo utiliza el servicio de crédito hipotecario ofrecido por la banca comercial o por otras instituciones.

Los créditos hipotecarios influyen de manera muy importante en la demanda de bienes inmuebles para la compra. Si la oferta de créditos hipotecarios varía, la demanda de bienes inmuebles tiende a variar, pues le gente no tiene dinero para pagar los bienes en efectivo y necesita de prestamos. En cuanto a la facilidad de utilizar los servicios por separado, se puede solicitar el servicio de una agencia inmobiliaria al momento de compra un bien, sin solicitar un crédito hipotecario, siempre y cuando se cuente con los fondos necesarios, pero viéndolo desde el lado de los oferentes de créditos hipotecarios, alguien solicite un crédito hipotecario va ligado a la compra de un inmueble, aunque no necesariamente a la utilización de los servicios de una agencia inmobiliaria.

En esta parte se ve una oportunidad pues se podría llegar a acuerdos con las instituciones oferentes de créditos para que indujeran al cliente a solicitar los servicios de la empresa inmobiliaria.

La amenaza de integración del complementario existe, pues algunas instituciones bancarias como Banorte y Bancomer ofrecen los servicios inmobiliarios y esta tendencia podría ser tomada por otras instituciones financieras.

El crecimiento de la oferta de créditos hipotecarios para este año es del 20% con respecto al 2004, lo cuál se puede ver reflejado en un aumento de la demanda de bienes inmuebles.

También podemos mencionar a las empresas constructoras como un complementario de las agencias inmobiliarias. El consumo de los servicios de una empresa de construcción va de la mano con la compra de un terreno, la cual se hace muchas veces por medio de una agencia inmobiliaria.

La empresa podría hacer convenios con las compañías constructoras para que sugiera a las personas interesadas en construir y que buscan un terreno que comprar, utilizar los servicios de REALTY WORLD Marfil. También se puede hacer algún tipo de convenio con las constructoras para que siempre que necesiten hacer la compra de un terreno lo hagan por medio de REALTY WORLD MARFIL.

6.2 Análisis FODA

A continuación se presenta un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, las cuales se presentan enlistadas de mayor a menor grado de importancia.

6.2.1 Fortalezas de la empresa:

- Imagen corporativa.- Es la principal fortaleza de la empresa, derivada de la compra de una franquicia. Gracias al nombre de la empresa es que se consiguen muchos de los clientes.
- Prestigio.- Además de beneficiarse de la imagen corporativa, el franquiciatario ha creado su propio prestigio e imagen en su mercado.
- Relaciones públicas.- La empresa mantiene buenas relaciones con sus competidores, además, tiene buenas relaciones con inversionistas importantes y líderes empresariales y políticos del su mercado, lo cuál, le ha servido para conseguir realizar muchas de las operaciones.
- Experiencia acumulada.- Los socios y algunos de los asesores, además de los 5 años de experiencia que tiene trabajando en la empresa, antes ya se dedicaban a fungir como asesores de bienes raíces en otras empresas, lo cuál hacer que tengan gran conocimiento del medio y del mercado.

- Tecnología (Sistema de administración REALTY WORLD).- Este sistema permite gestionar todas las operaciones de la empresa, y llevar una base de datos de los clientes, las propiedades y de los asesores. Mediante el uso de este software, se puede conocer en cualquier momento el status de las operaciones, la productividad de la empresa y de cada uno de los empleados, etc. Con esto se evita pérdida de tiempo y se simplifica el proceso administrativo, además de que se tiene un mejor control de los empleados.
- Know how transmitido por el franquiciante.- Los manuales de procedimientos y los cursos brindados por el franquiciante, dan un respaldo a la experiencia de los socios y los asesores, y sirven de cómo una base para trabajar de manera eficiente.
- Pertener a una red de oficinas.- Esta característica de la empresa es considerada un fortaleza por que al momento de incurrir en gastos de promoción, publicidad y algunas compras, se cuenta con apoyo para que el gasto se reduzca ya que se hace una compra corporativa en la que el franquiciante aporta una parte, o en la que el costo se puede dividir entre varios franquiciantes. También es una ventaja al momento de que un cliente solicite los servicios de la empresa para una propiedad que se encuentre fuera del mercado de la empresa, ya que se le puede dar seguimiento por medio de otra de las oficinas franquiciatarias. El costo de la tecnología como el software administrativo y las paginas de Internet, se ve sumamente reducido ya que se divide entre el numero de franquiciatarios
- Ser socio del AMPI.- Estar afiliado al AMPI, además de darle un respaldo como una empresa reconocida por sus buenas prácticas, le da acceso a la bolsa inmobiliaria. En esta, todas las inmobiliarias socias comparten sus propiedades y forman un solo inventario, con lo cuál, tiene más que ofrecer cuando un cliente solicita los servicios de la empresa.
- Convenios con los bancos.- El tener convenios con los bancos sirve por que los ejecutivos de estas instituciones, cuando una persona tiene un crédito para adquirir un inmueble, recomiendan que al buscar una propiedad recurran a los servicios de la agencia inmobiliaria.

6.2.2 Debilidades de la empresa:

- Situación financiera.- Su mayor debilidad. La mala situación financiera de la empresa hace que no existan fondos para invertir en tecnología, publicidad, incluso que no se puedan cubrir los gastos fijos.
- Altos costos fijos.- Los costos fijos son altos y como los ingresos de la empresa son variables, y últimamente han caído, existe un retraso en los pagos de dichos costos.
- Rentabilidad baja debido a comisiones altas pagadas a los socios.- Debido al sistema de pago de comisiones a los socios, la rentabilidad de la empresa es muy baja y al igual que el monto de las utilidades.
- Falta de recurso humano calificado.- Los asesores contratados no están debidamente preparados y no muestran resultados, ya que la mayoría de los ingresos son generados por operaciones realizadas por los socios.
- Escasez de recursos para iniciativas estratégicas prometedoras.- Al tener bajas utilidades, no existe dinero disponible para invertir en nuevas estrategias mercadológicas y/u operativas que permitan a la empresa mejorar su situación.
- No hay dirección estratégica clara, organización operativa ni control.- No se sigue una estrategia específica enfocada a objetivos claros. Todas las actividades se realizan sin estar ampliamente planeadas. El control del personal y de la empresa en general es mínimo.
- Tecnología (falta de equipo de cómputo).-No existe la cantidad de equipo de cómputo necesario para el número de personas que trabajan en la empresa, por lo tanto, esto hace que existan tiempos muertos, y que no se pueda exigir el uso adecuado de software de administración.
- Falta de investigación de mercados.- No se investiga que es lo que está demandando el mercado, cual es el grado de satisfacción de los clientes, etc. Por lo tanto, la idea que se tiene de la situación de la empresa en el mercado es muy vaga.

6.2.3 Oportunidades para la empresa:

- Crecimiento de la oferta de créditos hipotecarios.- Esto significa que habrá una demanda de bienes raíces, lo que representa que el mercado potencial de las agencias inmobiliarias crecerá.
- Cierre de empresas de la competencia por problemas financieros.- El número de clientes que existen en el mercado, podrá ser dividido entre menos competidores, lo cual significa que existe una oportunidad para acaparar nuevos clientes.
- Ganar nuevos clientes que están construyendo desarrollos inmobiliarios en la ciudad.- El crecimiento de la industria aumenta el mercado potencial de clientes que con sus propiedades aumenten el inventario de la empresa.
- Conseguir clientes provenientes de las nuevas empresas que se instalan en la ciudad.- La apertura de nuevas empresas provenientes d tras partes de al república supone que puede llegar personal foráneo que necesitará comprar o retar un casa. Además, las empresas muchas veces necesitan inmuebles para establecer sus oficinas y/o bodegas.
- Crecimiento de la utilización del Internet por parte del consumidor.- El Internet hace que se puedan mostrar de manera virtual y por medio de fotografías, el inventario de la empresa. Esto hace que personas que no se encuentran en la ciudad o que no están disponibles para conocer los inmuebles, puedan hacerlo de manera remota.
- Aprovechar el crecimiento del turismo en la ciudad para promover la empresa en los hoteles, medios, y en eventos turísticos.- El crecimiento de turismo aumenta la cantidad de personas que puedan observar los rótulos de la empresa, los anuncios en periódicos, etc. Estas personas tendrán en la mente posicionada la imagen de le empresa y en el momento que necesiten servicios inmobiliarios posiblemente acudirán a REALTY WORLD Marfil.

6.2.4 Amenazas para la empresa:

- Crecimiento de la competencia desleal.- Estos están robando parte del mercado a la empresa y es difícil poder competir contra ellos, pues sus precios son menores ya que no tienen costos fijos.
- Disminución de las ventas debido a la situación económica del país.- Si existiera una crisis económica, muchos de los clientes potenciales no adquirirían bienes inmuebles.
- Ingreso de competidores potenciales.- El ingreso de nuevos competidores supondría que estos estarían en posibilidades de robar participación de mercado a la empresa y que el valor del mercado se tendría que dividir entre un mayor número de competidores.
- Cambios en las políticas crediticias de los bancos.- Si la accesibilidad a los créditos hipotecarios o el costo del financiamiento cambiara, podría reducirse la demanda de bienes inmuebles. Incluso si las tasas de interés de los instrumentos de inversión aumentaran, muchas personas decidirían invertir su dinero en un banco antes que en un bien inmueble.
- Disminución de las ventas debido a situaciones políticas.- Los cambios políticos de país pueden generar inseguridad que haga que los compradores potenciales de bienes inmuebles no efectúen dicha compra.
- Caída en ventas debido a la estacionalidad del producto.- En los primeros meses del año el monto de las operaciones muchas veces disminuye, al igual que a mediados de año. Esto puede afectar a la empresa en su rentabilidad y en sus flujos de efectivo.