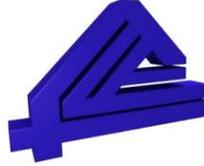




UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

TESIS

**EL MARKETING COMO HERRAMIENTA DE SOPORTE DEL
PROCESO DE SUCESIÓN FAMILIAR EN EMPRESAS
INMOBILIARIAS**

AUTOR:

Rosalvo Manique Barreto

DIRECTOR:

Vitor Kochhann Reisdorfer

Posadas (AR), SEPTIEMBRE 2019

Rosalvo Barreto

EL MARKETING COMO HERRAMIENTA DE SOPORTE DEL
PROCESO DE SUCESIÓN FAMILIAR EN EMPRESAS
INMOBILIARIAS

Tesis Doctoral Presentada a la
Universidad Nacional de Misiones – UNAM como requisito para la obtención del
Título de Doctor en Administración

Posadas (AR), SEPTIEMBRE 2019

EL MARKETING COMO HERRAMIENTA DE SOPORTE DEL
PROCESO DE SUCESIÓN FAMILIAR EN EMPRESAS
INMOBILIARIAS

ROSALVO BARRETO

Tesis Doctoral Defendida y Aprobada por el Tribunal Examinador constituido por los doctores que abajo firman

Fecha de Aprobación _____/_____/_____

Composición del Tribunal Examinador:

Prof. Dr.Institución.....

Prof. Dr.Institución.....

Prof. Dr.Institución.....

Posadas (AR), SEPTIEMBRE 2019.-

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

En este acto dejo constancia que el contenido escrito en esta Tesis fue producto de mi trabajo, siendo original e inédito dentro de mi leal saber y entender.

Cuando aparecen conceptos de otros están identificados explícitamente a quién pertenece a través de citas.

Asimismo se aclara que este material no fue presentado en ésta u otra institución.

Nombre y Apellido:

Firma:.....

DEDICATORIA

A los profesores y empleados de la Universidad Nacional de Misiones –
Facultad de Ciencias Económicas que contribuyeron con mi formación de Doctor
en Administración.

Al Dr. Profesor Vitor Kochhann Reisdorfer por el incentivo, comprensión y
sabiduría dedicada a este trabajo.

A mi familia, en especial mi esposa Cassandra y a mis hijos Bruno y Barbara, por
entender

mis horas de ausencia y por incentivar me en la carrera académica.

A mi equipo, en especial a Cinthia Urban y Edra Moraes por el apoyo e incentivo
Y, finalmente, a Dios, que es el Dios de lo imposible que siempre me bendijo en
mis decisiones y que siempre estuvo a mi lado.

Rosalvo Barreto

El sueño de cada familia es poder vivir junta y feliz, en un hogar tranquilo y pacífico, en el que los padres tienen la oportunidad de criar a los hijos de la mejor manera posible, o de orientarlos y ayudarlos a elegir sus carreras, dándoles el amor y el cariño que desarrollarán en ellos un sentimiento de seguridad y de autoconfianza.

NELSON MANDELA

RESUMEN

La propuesta de esta investigación es presentar, principalmente, la relación entre los beneficios del marketing relacional, del endomarketing y del marketing publicitario para ayudar en el proceso de sucesión familiar en empresas inmobiliarias. Para alcanzar el objetivo principal se exploran los objetivos mediante la fundamentación teórica, teniendo como autor principal a Phillip Kotler y sus escritos sobre marketing. En este proceso se lleva a cabo un marco teórico que tiene como base la conceptualización de la sucesión familiar de manera minuciosa, señalar las consideraciones iniciales sobre el marketing, para lograr a continuación presentar cuadros, figuras y gráficos, explicaciones y teorías que señalen el mejor camino para la sucesión. La investigación posee características cuali y cuantitativas. Los resultados concluyen que el proceso de sucesión familiar debe ser ejercido a partir del Endomarketing y del Marketing Relacional, en el que se establece una comunicación dentro de la empresa, teniendo en cuenta aspectos gerenciales actuales y una comunicación con el público para establecer una imagen positiva de la empresa, de continuidad del trabajo realizado en la antigua gestión, creando y fortaleciendo lazos de confianza. Para ello, los eventos sociales, seminarios, cenas, cafés, promociones y la creación de un ambiente familiar íntimo señalan un camino hacia el éxito.

Palabras clave: Marketing Relacional. Endomarketing. Marketing publicitario. Inmobiliarias. Sucesión familiar.

ABSTRACT

The purpose of this research is to present mainly the relationship between the benefits of relationship marketing, endomarketing and advertising marketing to help the family succession process in real estate companies.. In order to conclude the main objective we explore the objectives through theoretical foundation, having as main author of this thesis Philip Kotler and his writings on Marketing. In this process, in the first place a theoretical reference will be made, which is based on conceptualizing the family succession, in a meticulous way, pointing out initial considerations about marketing, so that we can get ahead, list pictures, figures and graphs, explanations and theories that point the best way to succession. This research has qualitative and quantitative characteristics. Our results conclude that the family succession process must be carried out from the Endomarketing and the Relationship Marketing, in which communication within the company is established, having management aspects in vogue and communication with the public, to establish a positive image of company, of continuity of the work that had been done in the old management, creating and fortifying ties of confidence. For this, social events, lectures, dinners, cafes, advertising, and the creation of an intimate family environment is a successful path.

Keywords: Marketing. Relational Marketing. Endomarketing. Real Estate. Family succession.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Fundamentación.....	1
1.2 Problema	3
1.3 Hipótesis.....	4
1.4 Objetivos	6
1.4.1 Objetivo general	6
1.4.2 Objetivos específicos	6
1.5 Metodología.....	6
1.6 Aporte.....	9
1.7 Estructura de la Tesis.....	14
2. MARCO TEÓRICO	16
2.1 El Marketing: Perspectivas Teóricas	16
2.2 La gestión de las personas: Contratación y retención de empleados talentosos para la maximización de los beneficios y la motivación del personal	41
2.3 La comunicación dentro de la nueva gestión: nuevos tiempos y nuevas tecnologías	53
2.3.1 Ética, marketing y comunicación: parámetros de actuación para el nuevo gestor, con empleados y clientes	61
3 DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS PROPUESTOS	65
3.1.1 Los colaboradores inmobiliarios	74
3.1.2 Profesionalización de los Recursos Humanos	81
3.2.1. Inmobiliaria Mocambo – Itatiba/SP.....	118
3.2.2. Inmobiliaria Consentino – Primavera do Leste/MT.....	119
3.2.3. Inmobiliaria Colméia – Dourados/MS.....	119
3.2.4. Inmobiliaria Moresco – Brusque/SC.....	120
3.2.5 Análisis de los datos obtenidos	121
3.3 Propuesta de un modelo de gestión de marketing que pueda ser aplicado en las inmobiliarias, haciendo eficiente el proceso de sucesión	122
4 CONSIDERACIONES FINALES	126
BIBLIOGRAFIA	130
ANEXO.....	138

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Teoría de la Jerarquía de Maslow.....	27
Figura 2 - Procesos de la inmobiliaria centralizados en el gestor.....	67
Figura 3 - Crecimiento inmobiliario y procesos relacionados con el gestor.....	68
Figura 4 - Crecimiento de la inmobiliaria con un enfoque administrativo en el gestor	69
Figura 5 - Principales actores del microambiente de la empresa.....	72
Figura 6 - Inmobiliaria: actuación con el macroambiente.....	73
Figura 7 - Especificación del microambiente de las inmobiliarias.....	74
Figura 8 - Servicios basados en el personal técnico de la inmobiliaria.....	76
Figura 9 - Pirámide del Marketing.....	77
Figura 10 - Rueda de RRHH exitosos en empresas de servicio.....	81
Figura 11 – Unidades Estratégicas de Negocios.....	84
Figura 12 - Moderna gestión de las personas.....	84
Figura 13 - Empresario y negocio.....	85
Figura 14 - Ciclo de la sucesión familiar.....	92
Figura 15 - Sucesión familiar a corto y largo plazo.....	93
Figura 16 - Unión familiar en la administración.....	93
Figura 17 - Estrategia competitiva.....	96
Figura 18 - Dificultades en la gestión familiar de la inmobiliaria para el proceso de sucesión.....	97
Figura 19 - Empresa familiar profesionalizada y no profesionalizada.....	97
Figura 20 - Cuadro de la complejidad empresarial.....	102
Figura 21 - Factores que influyen en la probabilidad de una buena sucesión.....	105
Figura 22 - Profesionalización de la sucesión familiar.....	105
Figura 23 - Cadena de la rentabilidad.....	107
Figura 24 - Etapas del proceso de compra.....	108
Figura 25 - Continuidad o cierre del cliente inmobiliario.....	109
Figura 26 - Conceptos centrales del Marketing.....	110
Figura 27 - 4 Pilares del Marketing.....	112
Figura 28 - 4 P's del Marketing en el mercado inmobiliario.....	113

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 - Aproximación entre los componentes del marketing para el desarrollo empresarial	32
Tabla 2 - Tipología de las familias empresarias	88
Tabla 3 - Objetivos más importantes de la empresa en la opinión de la familia.....	89
Tabla 4 - Factores más importantes de la empresa en la opinión de la familia.....	90
Tabla 5 – Rol de las actividades de la sucesión familiar	106

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Grupos que benefician a la empresa familiar.....	71
Gráfico 2 - Tercerización de la administración de consorcios por región.....	117
Gráfico 3 - Inmobiliaria Mocambo	118
Gráfico 4 - Inmobiliaria Cosentino	119
Gráfico 5 - Inmobiliaria Colméia	120
Gráfico 6 - Inmobiliaria Moresco	121

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Fundamentación

Una inmobiliaria, cuando se constituye, principalmente en el caso donde el padre decide establecerla, generalmente posee una administración totalmente centralizada, de esta manera, todo se relaciona directamente con la toma de decisiones de una única persona, el dueño. Cuando esta inmobiliaria posee, en su cartera de clientes, a propietarios de inmuebles para alquilar, existe una fuerte tendencia a empeorar el establecimiento de los procedimientos a ser llevados a cabo, pues, a través de la aproximación y la afinidad muy fuerte entre ambos, las decisiones son tomadas caso a caso, de esta manera, la inmobiliaria pasa a tener actitudes diferentes muchas veces en una misma situación debido a la mencionada afinidad existente entre su propietario y el dueño de los inmuebles.

Esta inmobiliaria, cuando comienza a crecer y conquistar más clientes, percibe que no logra satisfacerlos, pues no posee un procedimiento estándar, de esta manera, el gestor notando que no puede hacerse cargo de todo, generalmente, invita a su esposa e hijos para que lo ayuden en la inmobiliaria, pero el dueño continua siendo el centro de la toma de decisiones y, con esto, la gestión se mantiene centralizada en él. Esta situación, muchas veces, genera un conflicto familiar dentro de la inmobiliaria, generando reflejos negativos e inseguridad en los empleados y, consecuentemente, en los clientes, y esto resulta en la pérdida de clientes, la disminución de la participación en el mercado e, inclusive, en muchos casos, el cierre de la misma. De acuerdo con Poza (2004, p.31)

Cuando las empresas emprenden la transición de una generación a otra, se les culpa a los miembros de la siguiente generación por los problemas que puedan surgir. En la realidad, lo que se observa no es una generación siguiente incapaz, sino una estrategia que no ha sido reajustada a la dinámica competitiva actual. Por lo tanto, es conveniente que existan procesos de planificación de la sucesión para que exista viabilidad de una generación a otra.

A través de los años, la compra de un inmueble ya no es más para toda la vida, ya que el intercambio de estos durante la vida de una persona se transformó en algo normal.

En el contrato de alquiler del inmueble, la transformación también fue grande debido a que, en la actualidad, una persona coloca en alquiler un inmueble de su propiedad para que pueda alquilar otro más próximo a su trabajo.

Una de las principales razones de estos cambios es la búsqueda de una mejor calidad de vida, las personas quieren vivir cerca de su trabajo y no quieren perder tiempo en el tránsito dentro de automóviles.

Con estas transformaciones, el crecimiento y la proliferación de las inmobiliarias es muy grande, haciendo con que este aumento de la competencia en el mercado sea expansiva.

De esta manera, cuando una inmobiliaria comienza su proceso de sucesión familiar, esta percibe la dificultad y la competencia del mercado, ya que como el gestor está siendo sustituido, los clientes, y principalmente los propietarios de inmuebles para alquiler, tienen miedo; de este modo, se observa la necesidad de la implementación de un programa de marketing para ofrecer los mismos servicios a los clientes de base, alcanzando nuevos e invirtiendo en la imagen de la nueva administración dada por la sucesión familiar.

La idea inicial de este trabajo es analizar el progreso de la gestión de una inmobiliaria, sus procesos de evolución de la gestión, las dificultades que la familia empresaria posee en el sentido de dirigir e incorporar nuevos familiares a la inmobiliaria y observar cómo el marketing puede ayudar en el momento de sucesión del mando en la misma.

El propósito es buscar entender cuáles son las dificultades que posee la inmobiliaria durante su profesionalización y la sucesión del mando, tales como la cuestión de los recursos humanos, los temores del padre en relación a esta sucesión, la percepción de los clientes, además de las dudas de la transferencia de la gestión y de la propiedad y qué herramientas del marketing pueden ser aplicadas en el sentido de ayudar en dicha sucesión familiar.

1.2 Problema

Muchas empresas inmobiliarias llevan el nombre de la familia y trabajan su marketing a partir de una marca propia. De este modo, la familia se responsabiliza por la gestión del negocio, como el directorio de una empresa. Las cuestiones que motiva este trabajo, en un principio, consisten en observar ¿Cómo esto impacta en la gestión de la inmobiliaria y en la sucesión de la gestión? ¿Cuáles son los temores que el fundador posee en relación con la sucesión familiar en la inmobiliaria? ¿Cómo aprovechar la imagen de la gestión anterior en la inmobiliaria? ¿Qué tipo de acciones de marketing generan más credibilidad en la transición de la gestión de la inmobiliaria familiar? ¿Cuál es la percepción de los clientes respecto a la sucesión familiar en la inmobiliaria? ¿Tendrá continuidad la empresa inmobiliaria familiar luego de la sucesión? ¿Cómo hacer con que los empleados apoyen a la gestión familiar? Son muchas las preguntas, no obstante necesarias para comprender el proceso de sucesión familiar y de cómo el marketing puede ayudar en este proceso.

El gran problema se encuentra en que la inmobiliaria en este momento posee una marca de éxito muy enraizada o atada al nombre y credibilidad de su propietario que, en los últimos años, dirigió y gestionó la inmobiliaria centralizando la toma de decisiones y las negociaciones en su persona; de esta manera, principalmente el propietario del inmueble que lo deja para alquiler, es quien mantiene el contacto con el propietario de la inmobiliaria y deposita en este toda su confianza.

Debido a esto, la sucesión de la gestión de la inmobiliaria corre serios riesgos de confiabilidad, pues el cliente deja sus bienes inmuebles al cuidado de quien confía, mientras que no conoce las actitudes y resoluciones de este nuevo gestor durante el proceso de administración de dicho inmueble.

De este modo, se percibe que la inmobiliaria debe tomar todos los cuidados y preparar profesionalmente a los responsables por la transición del mando a través de acciones que garanticen el funcionamiento de la empresa.

Es importante y relevante discutir estas cuestiones, pues Brasil y el mundo pasan por un periodo intenso de transición y avance tecnológico y, debido a esto, los medios y modos de administración de estas empresas cambian. Las generaciones

antiguas están dejando sus bienes al cuidado de los descendientes y deben tener una garantía de que la empresa continuará funcionando, pues esta es el fruto de su trabajo.

Así, esta tesis releva la cuestión de la sucesión familiar y de cómo el marketing puede ayudar a responder con eficiencia en esta transición administrativa, garantizando confianza y credibilidad proporcionadas a los clientes.

Por ello, se considera que el tema es relevante y actual, necesario para una mejor comprensión de la administración, bajo aspectos tan peculiares, aunque imprescindibles en el proceso administrativo. Contribuye este trabajo, finalmente, con la academia y con la sociedad, proporcionando información relevante sobre la administración y el marketing desde un punto de vista de la valorización familiar.

Con este estudio, es posible creer que el mercado inmobiliario, la inmobiliaria y sus gestores, principalmente aquellos que poseen la administración familiar en sus procesos, puedan tener un camino más claro para la implementación de procesos de administración de la inmobiliaria en lo que se refiere al alquiler de inmuebles.

1.3 Hipótesis

El objetivo principal de esta tesis es observar cómo el marketing puede ser un apoyo en el proceso de sucesión familiar, de manera que el traspaso de la administración de un fundador de la inmobiliaria a un hijo sea un proceso mediado por la comunicación con los clientes actuales de la empresa, pero, principalmente, firmando su estatuto actual y alcanzando nuevos horizontes, nuevos clientes y modernizaciones que la antigua gestión no lograba realizar por poseer otras experiencias.

Por lo tanto, la conquista de esta tesis es alcanzar la definición de cómo la aproximación, ya sea mediante el marketing relacional con los clientes, o con el endomarketing con los colaboradores de la inmobiliaria, o mediante el marketing digital y el protocolo familiar, responsable por definir la forma cómo el proceso de sucesión ocurrirá, podría ayudar en la sucesión en sí.

Todo esto se señala como un camino para una sucesión familiar de éxito, que garantice la competitividad de la inmobiliaria dentro del mercado, ya que no es fácil, en el mercado actual, construir una cartera de clientes y, por ello, es importante mantenerlos en la base para, mediante sus relaciones externas, ampliar las indicaciones y relaciones con nuevos clientes.

De esta manera, se tiene como objetivo observar cómo el proceso de sucesión debe ocurrir para evitar la pérdida de clientes, manteniendo los existentes y alcanzando nuevos mercados, invirtiendo, interna y externamente, en la empresa inmobiliaria.

Según Kotler (1993), las empresas de servicios, tales como las inmobiliarias, poseen más dificultades en realizar la transición de los socios cuando se utilizan solamente métodos tradicionales de marketing. El marketing interno implica que la inmobiliaria debe capacitar y motivar a sus empleados, pues estos son los que poseen contacto directo y se comunican y son responsables por pasar al cliente la calidad de todo el servicio para proporcionar la satisfacción del mismo.

Considerando lo expuesto, se pueden definir las siguientes hipótesis principales:

1. La inmobiliaria logra mejorar su imagen, tanto en lo que se refiere a proyectos de profesionalización de sus empleados, como así también mejora o, inclusive, ayuda a construir una imagen positiva del sucesor frente a los clientes hasta entonces atendidos por la antigua gestión, a través de las herramientas del marketing interno y externo.
2. Desde el punto de vista de las nuevas tecnologías de comunicación empresarial, ya sea invirtiendo en entrenamientos internos, o elaborando cenas con los actuales clientes para la inserción del nuevo miembro administrador, se puede lograr definir procedimientos y teorizar importantes consideraciones para que esta sucesión ocurra de manera eficaz.

1.4 Objetivos

El objetivo principal es comprender el proceso de sucesión familiar a través de un marco teórico y de la revisión de la literatura y complementar este conocimiento observando a inmobiliarias situadas en los estados de Santa Catarina, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul y São Paulo que aplicaron el modelo sugerido de perfeccionamiento del marketing para la sucesión familiar.

1.4.1 Objetivo general

Estudiar las técnicas de marketing que más contribuye con el proceso de sucesión familiar y de qué manera son utilizadas actualmente por parte de empresas inmobiliarias de Santa Catarina, São Paulo, Mato Grosso y Mato Grosso do Sul.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Analizar teóricamente, a través de la revisión de la literatura, cómo puede el marketing mejorar el proceso de sucesión familiar de las empresas inmobiliarias.
2. Evidenciar cómo la gestión de las personas puede perfeccionar la prestación de servicios de las empresas inmobiliarias.
3. Identificar los procedimientos sucesorios actuales de las inmobiliarias que componen el cuerpo del estudio.
4. Proponer un modelo de gestión de marketing que pueda ser aplicado en las inmobiliarias, haciendo más eficiente el proceso de sucesión.

1.5 Metodología

La búsqueda de una metodología capaz de ofrecer un resultado seguro para la investigación propuesta fue pensada desde el comienzo de este trabajo, como forma de alcanzar los objetivos iniciales y proporcionar una facilitación en la comprensión de los métodos aplicados. La ciencia se vale de una metodología para asegurar sus

resultados, en cualquier área de estudio. De esta manera, Lakato y Marconi (2003, p.83) señalan que

De esta forma, el método es el conjunto de actividades sistemáticas y racionales con la mayor seguridad y economía, que permite alcanzar el objetivo – conocimientos validos y verdaderos-, trazando el camino a seguir detectando errores y ayudando en las decisiones del científico.

Así, esta investigación puede considerarse un procedimiento formal con un pensamiento reflexivo y critico acerca de las situaciones que involucran a la sucesión familiar en empresas inmobiliarias, pensando cómo puede el marketing ayudar a estos segmentos a desarrollar el intercambio de la gestión sin que se pierdan clientes en el transcurso del proceso.

Por ello, la población a investigar se inicia con la búsqueda activa de empresas inmobiliarias. Esta búsqueda se establece entre los años 2016 y 2019 mediante visitas a las empresas inmobiliarias, a las cuales el investigador prestó servicios como consultor, ya que trabaja en el ramo. El involucramiento del mismo con el corpus (o sea, las inmobiliarias) solo se produjo, en la investigación, en función de esta búsqueda activa.

De las 50 inmobiliarias investigadas en todo Brasil, se seleccionan 4 (cuatro) que pasan por diferentes momentos de la sucesión familiar. Como se propone al inicio de este trabajo, la sucesión familiar es un proceso por el cual pasaron gran parte de las inmobiliarias brasileñas, en virtud del momento histórico en el cual fueron fundadas, considerando la edad del fundador y otros aspectos relevados a lo largo del trabajo.

Estas inmobiliarias se encuentran localizadas en los estados de Santa Catarina, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul y São Paulo. El hecho de encontrarse en estados diferentes proporciona una mayor seguridad de los resultados de la investigación, dado que proporciona las diferencias culturales y sociales de estas regiones y aplicar los mismos métodos propuestos en todas ellas. Todas las inmobiliarias consultadas utilizan como principal herramienta de marketing al endomarketing y al marketing relacional.

Debido a esto, el universo de investigación se compone de 4 (cuatro) inmobiliarias en un grupo de 50 (cincuenta) que entre los años 2016 y 2019 pasaron por un proceso de sucesión familiar, de acuerdo con lo que presenta la investigación al lector. Además de este aspecto, se considera en la investigación el desarrollo del sector inmobiliario en las regiones donde actúan para que este estudio pueda ser llevado a cabo en un mercado inmobiliario activo.

La investigación en estas inmobiliarias se desarrolla mediante un cuestionario, el cual es tabulado a fin de realizar una comparación. Este cuestionario mide el nivel de profesionalismo de las inmobiliarias bajo estudio, con el objetivo de averiguar las herramientas que son utilizadas. Este factor representa la importancia en la investigación por relacionarse directamente con las acciones de gestión involucradas con el endomarketing y en la relación cliente – empresa. Estos cuestionarios son definidos por Gil (2002) como un método válido y eficaz para el desarrollo de este tipo de investigación.

Las inmobiliarias Mocambo (SP), Consentino (MT), Colméia (MS) y Moresco (SC) participan de este estudio exploratorio, que sucede al estudio teórico de análisis de contenido y la revisión literaria, siendo esta, por lo tanto, una investigación cuali y cuantitativa.

El trabajo señala, inicialmente, una investigación cualitativa sobre las técnicas y conocimientos de marketing aplicados al mercado inmobiliario. La investigación con el marketing revela conocimientos necesarios para comprender los conceptos discutidos de manera práctica, bajo el cual las inmobiliarias observadas e investigadas trabajan para lograr estructurar la sucesión familiar.

De esta manera, se discute la estructuración de una empresa inmobiliaria familiar, estableciendo relaciones intrincadas con la gestión de las personas. En este sentido, Knechtel (2014) afirma que tanto la investigación cualitativa como la cuantitativa poseen como preocupación y objeto el punto de vista del individuo investigado, en esta tesis, las empresas. La primera (cualitativa) considera la proximidad del sujeto, a través de una entrevista, como se realiza al final del análisis de las inmobiliarias en proceso de sucesión familiar, por ejemplo. La segunda (cuantitativa) mide estas aproximaciones a través de materiales y métodos

empíricos, lo que también se lleva a cabo al analizar los gráficos relativos a la sucesión familiar en las empresas objeto de este estudio.

Al final del último capítulo y en la conclusión de la investigación, basada en el análisis de los procedimientos de la sucesión mediante la información proporcionada por las inmobiliarias estudiadas y en los procedimientos ideales de la sucesión familiar, se encuentra además una propuesta de aplicación del marketing en inmobiliarias para ayudar en el proceso de sucesión familiar, propuesta fundamentada en el análisis de contenidos, la investigación cualitativa, y en el contacto exploratorio con las inmobiliarias que se cuantifican a lo largo del capítulo final.

Finalmente, la seguridad de la investigación se pauta en sus grupos, considerando la tasa de quiebra en la sucesión de dichas empresas y el éxito de las cuatro seleccionadas que participan en la sucesión con el método propuesto en este trabajo. Los datos relevados presentan, de esta manera, una tasa de confiabilidad del 90%, descontando los índices de quiebra provenientes de las respuestas de los cuestionarios, que corresponden al 10% de las acciones de esta investigación.

Los estudios analizados son comprobados tanto por las investigaciones en los que se basan tanto los cuestionarios como las conclusiones prácticas.

1.6 Aporte

Para construir la investigación, se propone un análisis del estado del arte, considerando su relevancia social planteando una búsqueda de investigaciones científicas relacionando algunas palabras clave y cruzando datos esenciales en las plataformas Google Académico y Scielo.

Los resultados se buscaron entre los años 2009 y 2019 y las palabras clave utilizadas fueron:

1. Protocolo Familiar
2. Empresas Inmobiliarias

3. Sucesión Familiar

En la búsqueda de estas palabras clave, se hallaron más de 10 mil resultados, en portugués. No obstante, ninguna de las investigaciones se enfocaba en empresas inmobiliarias y cuando una se refería al Protocolo Familiar, no consideraba la congruencia con la sucesión familiar.

Luego de considerar esta investigación, se percibe que el estudio propuesto aquí es inédito en Brasil y en la lengua portuguesa, pudiendo servir como base teórica y social para un proceso de sucesión familiar en empresas inmobiliarias.

Si se considera que las empresas inmobiliarias en Brasil son, en su mayoría, familiares, como se señala y prueba más adelante, y que fueron, mayormente, fundadas entre las décadas del 50 y 90, garantizan que el proceso sucesorio comenzó a ocurrir hace poco tiempo en el país.

De esta manera, considerando el largo y amplio desarrollo mercadológico en el área inmobiliaria brasileña, es posible desenvolver una idea bastante clara de que la sucesión familiar en empresas inmobiliarias contribuye con la sociedad al proporcionar estrategias de sucesión con comprobado análisis práctico de casos de éxito.

La cuestión principal en este trabajo es, ciertamente, deliberar cómo el marketing puede ayudar en el proceso de sucesión familiar. Está muy claro que en Brasil, principalmente en el ramo inmobiliario, existe un inmenso número de inmobiliarias que se perpetúan en el mercado mediante sus inversiones familiares.

Las familias se unen para iniciar el emprendimiento inmobiliario y recoger los frutos del mismo en el futuro. De esta manera, surgen varias empresas tanto de sociedades entre hermanos, de matrimonios, de primos, de parientes de todos los grados. Las sociedades familiares se estructuran en el mercado inmobiliario.

Al mismo tiempo, muchas inmobiliarias fundadas por padres de familia son construidas e insertas en el contexto mercadológico, se expanden y prosperan. El firmamento de estas empresas, cuando surgió este mercado en Brasil, hizo con que el proceso de adquisición de inmuebles se volviera más formal.

Este fenómeno se produce aproximadamente en la década del 50 y se popularizó en las tres siguientes. La cuestión que involucra el desarrollo de estas

empresas en Brasil es que los profesionales fundadores de las inmobiliarias, actualmente, alcanzaron la edad de jubilación, fallecieron o se encuentran incapacitados para el trabajo de gestión.

Estas incapacidades tienen diversas causas, la primera de ellas es, sin duda, contraer enfermedades degenerativas, la vejez, el cansancio físico y mental propio de la tercera edad. Por ello, es importante reconocer que, para que exista una continuidad de estas empresas en el mercado de trabajo, generando los frutos y desarrollos tan importantes para la nación brasileña, es necesario que otra persona asuma las redes de la empresa.

Entonces surge el momento de hablar sobre la sucesión familiar. En este proceso sucesorio es importante resaltar que estas empresas o poseen socios y, por lo tanto, los hijos de estos son los que van a asumir la gestión de la empresa, o poseen hijos del fundador único que deberán concientizarse de la importancia de la empresa y dividir el trabajo de administración y gestión.

Existe además el caso en que el fundador sea un único individuo, siendo la empresa de su propiedad, y que posea solamente un hijo; aún así, la sucesión familiar debe ser planificada, pues los requisitos de una sucesión familiar mal realizada afectará a la inmobiliaria y le hará perder posicionamiento en el mercado.

En todos los casos, la cuestión principal de esta tesis no es el proceso de sucesión en sí, sino cómo ayuda el marketing a la empresa familiar a reestructurarse a partir de este proceso. Por lo tanto, esta investigación no tiene como meta observar la sucesión, sino definir herramientas de gestión y de marketing que sean primordiales para que dicha sucesión se produzca sin que la inmobiliaria pierda clientes, visibilidad de marca ni confianza de la cartera de clientes existentes.

Por ello, se define en el transcurso de esta investigación cómo influye el marketing en este cambio a través de perspectivas individuales e interrelacionadas, por esto, se identifica en este trabajo cuál es la importancia del marketing relacional y del endomarketing para la administración de la inmobiliaria y cómo estas herramientas pueden mejorar la visibilidad de la empresa en la comunidad.

De esta manera, el camino inicial de este trabajo es comprometerse a analizar estas cuestiones básicas. Dado que el marketing es una herramienta de comunicación estratégica que, aliada a la publicidad y a la propaganda, concibe la

priorización de mensajes importantes y la construcción de la imagen positiva de la inmobiliaria.

Entonces, se definen los tipos de marketing como los principales para la construcción de una imagen positiva en la inmobiliaria, el marketing relacional y el interno, también conocido como endomarketing. Ambos se encuentran interrelacionados, pues consisten en establecer códigos de comunicación capaz de mejorar las relaciones con los clientes y con los empleados, dentro del cuerpo de la inmobiliaria, que puede ser promovido tanto mediante premios como mediante diversas estrategias de motivación.

En este sentido, al mejorar la relación entre el gestor y el empleado se intensifica el buen trato entre los corredores y los clientes. La confianza creada en el padre de la inmobiliaria familiar por parte de los clientes y corredores es un protocolo esencial para el desarrollo de la empresa.

En este sentido, es necesario considerar que el marketing tiene como función primordial, en este proceso de sucesión familiar, no quebrar la confianza generada por años de inversiones en relaciones, motivación de empleados y entrenamiento de personal. La sucesión familiar, cuando no es planeada, tiende a quebrar este protocolo de confianza, de padre a hijo.

No siempre el actual cliente de la inmobiliaria y sus contactos amistosos proporcionarán una gran red de nuevos compradores, locadores y dueños de inmuebles para un gestor al cual no tienen confianza. Al final, a pesar de que existen inmobiliarias que son grandes empresas, Brasil aun posee una cultura familiar de aproximación y confianza en las personas próximas.

Por ello, invertir en marketing para la sucesión familiar es importante y, por esto, esta investigación se dedica al tema. Considerando, por lo tanto, que el marketing es esencial para el desarrollo de la inmobiliaria y parte primordial en la sucesión, que debe ser llevada a cabo a largo plazo, se definen aquí algunas etapas para el desarrollo del proceso de sucesión, o inclusive, puntos importantes que deben ser respetados para que en el futuro la sucesión tenga el efecto deseado, de continuar con toda la cartera de clientes, mantener a la empresa en funcionamiento pleno, los empleados con sus puestos de trabajo y clientes satisfechos.

Este proceso se produce mediante tres puntos principales, además de la inversión en marketing relacional y el endomarketing, que son: 1) la importancia de la contratación de empleados talentosos para el desarrollo de la inmobiliaria y el posicionamiento de la empresa en el mercado inmobiliario brasileño que es tan competitivo. Así, como en la contratación, las herramientas de retención de empleados talentosos son esenciales. 2) invertir en nuevas estrategias de comunicación, pues las empresas familiares deben desarrollarse tecnológicamente para alcanzar a más público y cambiar la perspectiva familiar intimista de gran parte de las empresas familiares brasileñas, transformando la inmobiliaria en un negocio más tecnológico, profesional e introduciendo la figura de los sucesores en este proceso; 3) establecer una comunicación ética, tanto con empleados como con clientes, proporcionando no solo los servicios prometidos, sino intensificando la calidad y velocidad de estos servicios, haciendo con que los clientes se sientan más satisfechos, aumentando, principalmente, la productividad de los empleados e interponiendo el discurso de la ética, importante en las relaciones comerciales inmobiliarias en Brasil.

Luego de esta introducción teórica, se pasa al análisis específico del corpus de la tesis, la inmobiliaria y la sucesión familiar, bajo el tema en el cual se busca comprender la importancia de este proceso y de las acciones de marketing planeadas que ayudan en la sucesión familiar.

Para ello, importan los conceptos de los colaboradores inmobiliarios que son todos los agentes importantes en el funcionamiento de la inmobiliaria, ya sea un funcionario perteneciente al sector administrativo, o los corredores que trabajan en sociedad, pero no necesariamente son empleados directos de la inmobiliaria, también deben ser entrenados, estando o no relacionados con el cuerpo fijo de la empresa, sean los gestores y los responsables por la comunicación con los clientes.

En todos los casos, los colaboradores inmobiliarios necesitan de una gestión capaz de proporcionar la profesionalización, el crecimiento en la carrera, el entrenamiento y el proceso de maduración personal dentro de la profesión inmobiliaria. El gestor, por lo tanto, es un profesional capaz de incentivar la profesionalización de las personas involucradas en la gestión inmobiliaria, de los empleados.

Al trabajar estos conceptos, la tesis incorpora la necesidad de una buena gestión para el proceso de sucesión familiar como parte importante de la construcción de la imagen de la empresa.

Luego, se comprende la importancia de la familia en el entorno empresarial. De manera que el proceso de estructuración de este cuerpo de la inmobiliaria sea dividido entre familia y empleados comunes. No obstante, dentro de la inmobiliaria no debe existir diferenciación o privilegio con empleados familiares.

Es ahí donde se considera la existencia de un documento primordial para la sucesión familiar y no solamente utilizado por las empresas familiares con administración en sociedad, que es el protocolo familiar. Se trata de un documento aun nuevo en Brasil, aunque utilizado para dimensionar las reglas desde la contratación de parientes, la equiparación salarial, la división de las utilidades, la toma de decisiones hasta la sucesión familiar, cuyo proceso es utilizado para eso.

Luego de identificar todos estos aspectos teóricos, la tesis busca comprender, en la práctica, cómo se produce esto. En casos en los cuales el investigador tuvo contacto con las inmobiliarias citadas, mediante un asesoramiento, se puede constatar que las empresas pasaron por el proceso de sucesión familiar, invirtieron en una aproximación previa de los sucesores con la cartera de clientes antigua y fija, para el establecimiento de un lazo de confianza, como así también la inserción de estos empleados dentro de la empresa para el aprendizaje del oficio, garantizando, de esta manera, la profesionalización de estos.

Para llegar a esta conclusión y ver de forma específica como ocurrió esto, se utilizó un cuestionario que es analizado con más detalle en el capítulo 4.

1.7 Estructura de la Tesis

La estructura de la tesis está compuesta por momentos diferentes, visualizando las necesidades de la investigación y de la comprensión de los hechos abordados y relatados. Para ello, el primer paso es definir el tema de la investigación, estructurar los objetivos, la metodología que debe ser adoptada para relevar los aspectos teóricos y comprobar la teoría con la práctica mediante un

estudio cualitativo y cuantitativo, llevado a cabo mediante la observación, lecturas, informes y revisión de la literatura.

En un segundo momento, se considera la necesidad de comprensión teórica para fundamentar la investigación a seguir. Entre estos asuntos se encuentran, principalmente, el principal, que es la sucesión familiar en las empresas. No obstante, para que este contenido sea bien explorado, se relevan los siguientes tópicos textuales:

1. Administración de Empresas
2. Gestión de las personas
3. Marketing Relacional
4. Endomarketing
5. Marketing publicitario
6. Mercado inmobiliario y sus necesidades

En un tercer momento, los datos relevados en la teoría son observados en las empresas inmobiliarias y son tabulados, dando fuerza a la fundamentación teórica ya escrita.

Finalmente, las consideraciones finales tienen como fin responder a la pregunta título de esta tesis, que consiste en observar cómo el marketing puede ayudar en la sucesión de empresas inmobiliarias familiares, manteniendo la confianza y la credibilidad con su público de base y con nuevos clientes.

2. MARCO TEÓRICO

Esta tesis se basa, principalmente, en la obra de Phillip Kotler, el autor que es fundamento de los estudios de marketing en varios países del mundo y tiene mucho que decir sobre los procesos de marketing en la construcción de la imagen de la empresa frente a su público.

Este trabajo posee como característica principal estudiar el proceso de sucesión y cómo ayuda el marketing en la perpetuación de la imagen positiva de la empresa frente a sus clientes luego del cambio de liderazgo en la gerencia mediante la propia sucesión familiar.

Este criterio, que involucra muchos aspectos, como se discute más adelante, se basa en tres libros de Kotler, que son: Marketing (Edición Compacta), de la Editora Atlas de 1996. Principios del Marketing, de la Prentice Hall de Brasil, de 1993, y Administración de Marketing de la editora Atlas, también de 1996.

Además de este autor, el arsenal teórico requiere aun más obras sobre la sucesión familiar y registros de empresas y de experiencias de trabajo como consultor inmobiliario. Estos registros complementan los conceptos de marketing a lo largo del proceso de investigación.

2.1 El Marketing: Perspectivas Teóricas

En este tópico, el tema se relaciona con el objetivo de la tesis por proponer un estudio básico sobre el marketing relacional y el endomarketing aplicado al mercado inmobiliario. De esta manera, la estructura básica de la tesis considera la aplicación de estas técnicas de marketing para aproximar los clientes y empleados al nuevo gestor.

En este ítem, se discute un poco sobre el marketing, alcanzando los objetivos 2 y 4 definidos en la introducción, que consisten en analizar los procesos del marketing para la sucesión familiar y las propuestas de actuación en marketing para que este proceso se produzca con éxito. De esta manera, se lleva a cabo un análisis bibliográfico sobre Administración, Marketing y sus instrumentos, ya que el

objetivo principal de esta tesis es estudiar al marketing relacional como herramienta para mantener clientes en la base antes, durante y después de la sucesión familiar.

Para comprender mejor el tema, se señalan teóricamente algunos autores que dialogan con Phillip Kotler, además de traer a la luz los conocimientos indicados, con el objetivo de comprender al marketing como herramienta de la gestión.

Comprendiendo que el marketing es una herramienta esencial para el mantenimiento del mercado, es necesario entender su historia y evolución, que se remonta a siglos de estudios sobre la necesidad de visibilidad de un producto o servicio, para fortalecer las ventas y a la empresa.

En la edad antigua, clásica, los griegos y orientales utilizaban los servicios de otros hombres al que se les pagaba para que hablaran bien de los productos en el mercado y, de este modo, incentivaban la compra por parte de la población, no obstante, hasta la década del 40 (principalmente en Brasil), no había mucha competencia para el mercado.

En cada ciudad existían uno o dos comercios para cada tipo de producto o servicio; las necesidades de expansión eran muchas y, de este modo, el consumo creció inclusive sin el apoyo de la publicidad, que es la herramienta más común del marketing.

En este contexto, es posible percibir al marketing como se conoce actualmente, estableciendo algunos conceptos básicos para el incentivo a la compra y venta, comenzó a existir luego de este periodo de industrialización.

Entonces, percibiendo la necesidad de difundir información sobre los productos para mejorar la compra y venta, a finales del siglo XIX y a principios del siglo XX, con el surgimiento de la imprenta, las empresas dieron inicio al marketing en los periódicos.

A partir de ahí, se estudian objetivos para el marketing y para la publicidad, se reinventan formas de conducir la creación de artículos publicitarios, delimitan el trademark como herramienta para registrar las creaciones publicitarias, entre otras acciones importantes que dirigen al marketing y a la publicidad hacia lo que conocemos actualmente.

Para Santos et al (2009, p.91)

La palabra Marketing deriva del latín “mercare”, término que se refiere al acto de comercializar productos en la Roma Antigua. Fue en Estados Unidos, no obstante, durante la década del 40, cuando surge la práctica del Marketing, a razón de la necesidad de un esfuerzo adicional para incrementar las ventas. Anteriormente, este esfuerzo no era necesario, pues todo lo que se producía, se vendía.

Luego de la década del 70, con la popularidad de los medios como la radio y la TV, la publicidad se hace más interactiva, aparecen los estudios sobre el marketing mix, que se hizo importante para la creación de la publicidad e, inclusive, de la venta del propio producto o servicio. En este sentido, para Ellyan (2005)

Conocido también como mix de marketing, o inclusive, como fue popularizado por McCarthy (1971, p.44), “las cuatro P’s” (producto, plaza, promoción y precio), estos términos describen a varias herramientas y técnicas utilizadas para implementar el concepto de marketing (ELLYAN, 2005, p.9).

Las técnicas que describe la autora, presentan una perspectiva sobre la aplicación de los componentes del mix de marketing, mostrando que su puesta en práctica realmente genera beneficios para el emprendedor que realiza una evaluación de su empresa basándose en los conceptos del marketing.

El marketing tiene como fin vender el producto por sí mismo, hacer con que este sea tan útil, tenga tanta aplicabilidad, una gran durabilidad, además de tener un precio accesible, de manera que el consumidor no busque el producto, sino el producto que se ofrezca al consumidor.

Con el advenimiento de la informática y la popularización de la internet, las herramientas del marketing se modificaron mucho y sufrieron un crecimiento exponencial en la forma en cómo la publicidad alcanza a los consumidores.

En Google, por ejemplo, la publicidad es dirigida por el público, por región, por investigación, de cierto modo, garantizando una mejor visibilidad de los consumidores potenciales.

Actualmente, Brasil es uno de los exponentes mundiales en marketing y publicidad en lo que se refiere a la creación de promociones y campañas

publicitarias, en todos los niveles de comunicación, del periódico impreso a la radio y TV hasta el internet y los medios impresos.

La globalización y la tecnología facilitaron mucho las transacciones, hasta inclusive internacionales, provocando un crecimiento muy importante en el campo de la publicidad.

De esta manera, tanto las herramientas del marketing digital como del tradicional toman para sí la función, no solamente de proporcionar una mayor visibilidad del producto en sí, sino principalmente de fomentar el consumo.

El consumismo, o consumo desenfrenado, pasa a ser un efecto colateral de la evolución del marketing y de la publicidad que, debido a la gran cantidad de oferta, debe apelarse a los recursos visuales mucho más atractivos para vender más y mantenerse activo en el mercado (BAUMAN, 2007).

Es posible identificar que Brasil, actualmente, es un país en el cual la tecnología avanza tanto, las herramientas del marketing importan los conceptos de consumo de los países del primer mundo e influyen tanto en el consumo como en los estados más capitalistas del mundo.

Además, otros conceptos se encuentran asociados al marketing, tanto el status quo y la ascensión social que son importantes, como los objetos de consumo y los servicios son sinónimo de lujo, belleza, enriquecimiento y poder (BAUMAN, 2007).

En la década del 90, las publicidades de cigarrillos en Brasil utilizaban este lenguaje, que fue llevado hacia varios otros mercados. La cerveza asocia el consumo con el erotismo y la conquista; las Havaianas introducen la idea de “no sea el único que no posee una Havaianas” con la frase “todo el mundo las tiene”. Además, otras herramientas son incrementadas en una constante evolución del marketing, en Brasil y en el mundo.

Además de las estrategias específicas de publicidad que se relacionan con el marketing con el propósito de promover las ventas y alcanzar mayores beneficios, existen algunas estrategias específicas de marketing que se deben describir al condicional la evolución del mismo en Brasil.

En primer lugar, el marketing de ventas, siendo el primer tópico a ser debatido, prevé la realización de una investigación sobre el producto que se vende.

Si el marketing en si cuida de la comunicación de la empresa como un todo, en virtud de las ventas y de prospecciones financieras, se elabora el marketing de ventas como un atributo para que los clientes puedan aproximarse más a la empresa, del producto en sí.

Si existe una planificación en la empresa, es necesario subrayar que el marketing de ventas, muchas veces, no se encuentra incluido en esta planificación, de manera que los emprendedores comienzan el negocio, pero no logran desarrollarlo. Si estos se localizan en determinado lugar, si conversan con el público que desean conquistar, si están presentes en el mercado y poseen productos de calidad ¿qué les falta para comenzar la carrera con ventas y éxito en el mercado emprendedor?

Falta un planeamiento específico que, según Kotler (1996), es esencial para desarrollar una mejor imagen de la empresa. En el caso específico de las inmobiliarias, es necesario identificar los ítems importantes para una planificación del marketing de ventas.

Según Rocha (2017), en un artículo del sitio web Ignição Digital, los ítems relativos al marketing de ventas se enfocan en el producto, en mantener un producto como un director en jefe de la empresa.

Debido a esto, el enfoque en el producto y el desarrollo de una comunicación con los clientes, el marketing de ventas utilizaría los siguientes ítems para establecer un plan de actuación real:

1. Presentación del Producto
2. Precio
3. Acción de Promoción
4. Comunicación
5. Fidelización

Los ítems a continuación son importantes, pues inducen acciones pensadas específicamente para la venta de productos.

Sobre esto, el marketing de ventas es utilizado actualmente con empresas digitales, con el propósito de enfocarse esencialmente en la calidad de un producto digital, por ejemplo, para apalancar las ventas.

Evaluar el producto y mantener un enfoque en la comunicación sobre este es una estrategia de marketing esencialmente importante en la actualidad.

De la misma manera, otra estrategia de marketing es importante para el éxito de la empresa y, principalmente, para el éxito de las inmobiliarias objeto de estudio de este trabajo.

El Endomarketing trabaja principalmente con el marketing dentro de la empresa, cuando los empleados se encuentran satisfechos, el cliente sentirá la diferencia ya sea en el consumo, en la compra o en la atención que recibe en la empresa. De este modo, el endomarketing proporciona una perspectiva muy importante de las estrategias de marketing para relevar el potencial de la empresa. En este sentido, Kotler (1998, p.40) alerta que el endomarketing es como una “[...] tarea exitosa de contratar, entrenar y motivar colaboradores hábiles que desean atender bien a los consumidores [...]”.

Así,

Para atraer clientes, toda empresa debe ser considerada como un organismo destinado a crear y atender clientes. La administración no debe juzgar que su tarea sea fabricar los productos, sino proporcionar satisfacción que conquista clientes. Deben difundir esta idea (y todo lo que esta significa y exige) por todos los rincones de la organización. Debe hacer esto sin parar, con voluntad, con el fin de motivar y estimular a las personas que forman parte de esta (...). En resumen, la organización debe aprender a considerar que su función reside no solamente en la producción de bienes o servicios, sino en la adquisición y retención de clientes, en la realización de cosas que lleven a las personas a querer trabajar en ella (LEVITT, 1990 apud MENDES, 2004, p. 3)

Para promover el endomarketing, muchas veces, es necesario establecer algunas medidas para considerar la satisfacción de los empleados en el lugar de trabajo.

El liderazgo de los empleados de base se hace importante para la construcción de una productividad ejemplar y un icono para la competitividad mercadológica. Ganar el mercado ahora es importante, pues el momento financiero de Brasil refleja una crisis económica que afecta a varios países en el mundo.

De este modo, la gestión de las personas presenta un diferencial en la competencia de mercado, y solamente puede ser conquistada a través de las perspectivas señaladas.

La motivación consiste en un importante aspecto para promover el liderazgo dentro de la empresa y, principalmente, estimular la actuación activa de los empleados. Construir e identificar talentos, por lo tanto, se relaciona íntimamente con la satisfacción personal del empleado, que si disfruta estar en el entorno del trabajo actuará de manera diferente en relación a otros empleados desmotivados.

La motivación se encuentra directamente relacionada con el hecho de que la empresa mejora algunos puntos dirigidos a los empleados, entre estos puntos, se encuentran, según Chiavenato (2005), los objetivos de la organización, los esfuerzos y las necesidades personales; es necesario tomar en cuenta los tres aspectos para crear un empleado motivado.

El propósito de la organización se delimita a exponer claramente los objetivos de la empresa para poder insertar al empleado dentro de su actuación; el empleado que se siente parte de la empresa presenta una motivación que se encuentra de frente con los objetivos de la misma. Este se siente parte de la organización empresarial y más íntimo con sus superiores, lo que le proporciona perspectivas de aumento salarial por desempeñar un papel proactivo y la elevación del cargo por esforzarse en el trabajo.

Invertir en el funcionalismo de la empresa es también una estrategia importante de marketing en la actualidad. En las empresas familiares, las calificaciones del endomarketing son muy específicas, en vista de que en este momento no se posee empleados, aunque si un entorno de cooperación mutua. Debido a esto, las estrategias del endomarketing se reflejan directamente en los beneficios de las inmobiliarias. Una buena relación interpersonal es esencial para desarrollar un aspecto positivo en relación a las ventas.

Por esto, invertir en las personas de la empresa y producir buenas estrategias de endomarketing ayuda directamente en el establecimiento de otras estrategias de fomento de utilidades. En el caso del marketing de servicio, se trata básicamente la gerencia de todos los procesos involucrando la comunicación con el cliente y la venta.

En este caso, es posible percibir el análisis de las 4 P's del marketing y más, observar la aplicabilidad real del análisis de mercado y de la necesidad de los clientes para alcanzar la eficiencia necesaria.

Es importante considerar con eficiencia el alcance de las metas establecidas para la empresa, en el sentido de que las ventas reflejen la construcción de la misma, en el caso del mercado inmobiliario, como una organización de éxito en el ramo al cual se destina.

La administración del marketing de servicios implica saber gestionar la confrontación de dos visiones: por un lado la personalización por parte del personal en contacto; y por el otro, la eficiencia gerencial de la organización. La gestión del personal en contacto, en este caso, se confronta con la satisfacción del cliente. Ciertamente, una gestión tradicional puede permitir a una empresa satisfacer un nivel de personalización para desarrollar su clientela. Sin embargo, sin un conocimiento profundizado de las implicaciones de un servicio personalizado para la estrategia de comercialización, la empresa difícilmente alcanzara el nivel de eficiencia pretendido (NASCIMENTO, 2012, p.50).

Para el autor supracitado, el marketing de servicios es esencial para alcanzar la eficacia en el mismo y para condicionar estas metas, comprendiéndose que es necesario analizar además de las 4 P's convencionales, otras 4, que son específicamente,

1. Personas

Se trata de un ítem importantísimo, pues representa todos los flujos de trabajo, metodologías y prácticas a ser utilizadas en la prestación de servicios. Conocer todos los procesos es algo fundamental para que las mejores decisiones sean tomadas respecto del ofrecimiento de los servicios, lo que impacta directamente en la satisfacción del cliente (Marketing de Conteúdo, 2017, s/p).

2. Procesos

Se trata de un ítem muy importante, pues representa todos los flujos de trabajo, metodología y prácticas a ser utilizadas en la prestación de los servicios. Conocer todos los procesos es algo fundamental para que las mejores decisiones sean tomadas al respecto de la oferta de los servicios, lo

que impacta directamente en la satisfacción del cliente (Marketing de Conteúdo, 2017, s/p).

3. Productividad y Calidad

Es sabido que estos se encuentran entre los principales factores relacionados al éxito de un negocio. En función a esto, toda la atención es poca tratándose de estos aspectos en el Marketing de Servicios. La productividad de todos los involucrados debe estar asegurada, así como la manera ideal de satisfacer al cliente, esto desde la planificación hasta el momento en que el cliente sale satisfecho (Marketing de Conteúdo, 2017, s/p).

4. Perfil

En el marketing de servicios, cuando se refiere al perfil, se habla del lugar y de la forma de cómo y dónde se presta el servicio. Esto engloba al layout de los puntos comerciales, de la marca, de las tarjetas de visita, del entorno de internet, del perfil de atención, etc. El ideal es que este perfil se encuentre en constante evaluación para que la experiencia del cliente siempre se mantenga lo mas satisfecha posible (Marketing de Conteúdo, 2017, s/p).

Por este motivo, buscar mejorar las relaciones de servicio, analizando las posibilidades de potenciar los beneficios es la mejor forma de alcanzar el éxito en el transcurso de la vida de la empresa, la constante actualización es un diferencial.

En este sentido, para comprender la eficacia en el servicio es necesario, primero, comprender el significado de la palabra eficacia.

Así, considerando que la palabra eficacia se define por el cumplimiento de las metas establecidas. De acuerdo con Mello, et al (2005),

Se puede entonces afirmar que la eficacia es la capacidad de la unidad productiva de alcanzar la producción que tenía como meta. Esta meta puede haber sido establecida por la propia unidad como externamente. Además, una persona puede juzgar que un proceso de producción es eficaz, mientras que otra tiene una opinión contraria, dependiendo de las expectativas de cada uno (MELLO, Et al, 2005, p.2521).

Para optimizar la empresa y construir un marketing eficaz es necesario estar en constante actualización de las estrategias de marketing aplicadas inicialmente, de

forma que este sea dinámico en su actuación dentro de la empresa al observar la relación de la empresa con el comercio, con las ventas, con los clientes, etc.

La eficacia del servicio será siempre comparada con las metas preestablecidas para la empresa. Si estas no fueren alcanzadas, no habrá eficacia en el servicio prestado, ni en los beneficios alcanzados y, menos aun, en la efectividad de la empresa en el mercado.

Debido a esto, Pamplona (2011) considera que el marketing eficaz es aquel que crea necesidades a los clientes.

Las necesidades humanas surgen a partir de un estado de privación, donde el individuo siente que necesita algo que no posee. La necesidad puede variar desde las más básicas, como alimentación y vivienda, hasta las más complejas como una graduación o internet móvil. El marketing no crea necesidades. Su gran jugada es identificar las necesidades dormidas que ni siquiera los consumidores saben que poseen. Como dijo Steve Jobs: "las personas no saben lo que quieren hasta que se lo mostramos". El marketing eficaz es más rápido que los propios consumidores, este logra identificar y generar medios para satisfacer estas nuevas necesidades, que pueden surgir por varios factores, cambio cultural, avance tecnológico, crisis, influencia de los medios, etc. El marketing eficaz debe estar siempre un paso adelante, siempre preparado (PAMPLONA, 2011, s/p).

Una de las estrategias comunes del marketing, en este momento, es atribuir valor a los productos trabajados.

En una empresa, agregar valor a los productos es esencial para atraer a los clientes, de forma que estos logren ver, además del precio, el valor del producto que se están llevando.

Se debe considerar que el precio y el valor son dos cosas completamente distintas. El precio es lo que el consumidor paga por el producto, previamente establecido en tablas, ya que a pesar de que existen diferencias entre un puesto de venta y otro de determinado producto, existe un margen que no permite diferencias extravagantes entre productos iguales.

De esta manera, el precio es algo previamente establecido, siendo mínimamente variable en diferentes puestos de ventas. El valor es lo que se agrega

al producto. De modo que él es el cliente quien dispone del valor cuando adquiere el producto a determinado precio.

A modo de ejemplo: una botella de agua comprada a R\$3 (tres reales) entre cinco personas perdidas en el desierto, tiene un precio y un valor extremadamente divergentes, el valor de la vida. En este sentido, el valor puede ser utilitario, sentimental, entre otros.

A pesar de ser tan diferentes, el valor y el precio están relacionados, pues los precios más altos sobre determinados productos los hacen más valiosos, una vez que el cliente interpreta al precio alto como una disposición de tiempo, como un placer dado por el consumo de aquello que es caro en una sociedad consumista y mercantilista.

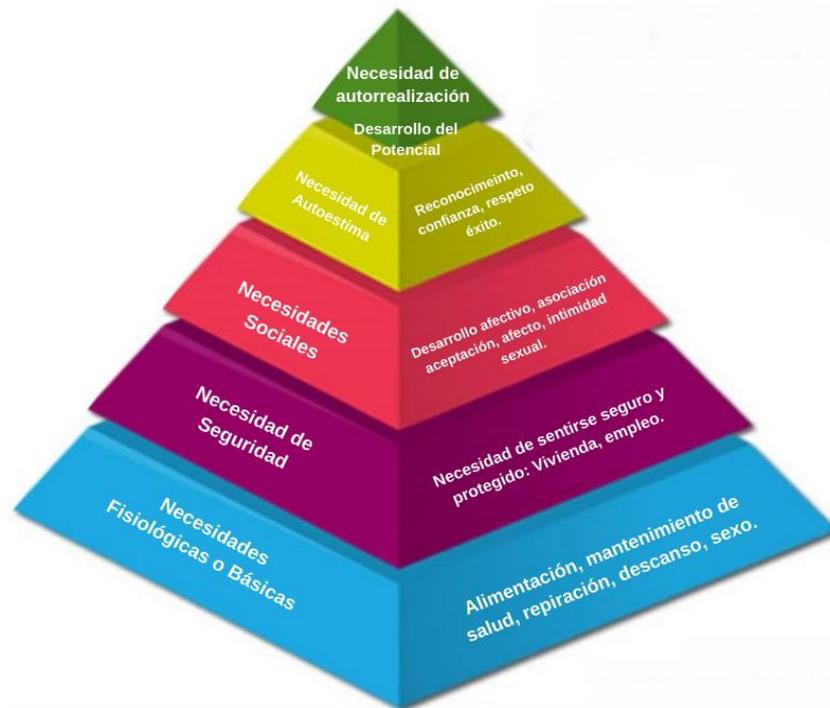
Poseer mejores casas en los mejores barrios, mejores autos, mejores empleos (que exigen menos esfuerzo físico y remuneran más), son posesiones que construyen un status quo ligeramente valioso.

A partir de esto, el marketing se aprovecha de este conocimiento para construir y agregar, ya sea mediante el precio, la publicidad o la diferenciación del producto, un mayor valor de mercado para el cliente, haciendo con que el producto no sea un deseo, sino una necesidad.

Según el mismo ejemplo, la botella de agua en un parque acuático es un deseo, pero en el desierto configura una necesidad. Las necesidades son primarias. Cabe al marketing atribuir valor de necesidad a los productos con el objetivo de mover las ventas sobre estos.

Podemos analizar la pirámide de Maslow, de las necesidades humanas para comprender mejor los valores atribuidos a los productos y la creación de la necesidad del producto por parte de los responsables de las empresas, de las estrategias de marketing.

Figura 1 - Teoría de la Jerarquía de Maslow



Fuente: Maslow (1954)

Para ello, Gois (2011) afirma sobre el Marketing de valor que

Es la percepción de que todo depende. La cuestión es: ¿cómo alterar la percepción de valor del consumidor? Respuesta: introduciendo cambios – materiales o conceptuales – que creen en su mente nuevos significados, nuevas visiones o aplicaciones del producto o servicio. Para exceder las expectativas y sorprender al cliente (consumidor) es necesario un detalle fundamental, entregar algo especial e inesperado que lo haga (consumidor) percibir que gana más de lo que compró, más de lo que fue pactado, o sea, se le entrega más de lo que se fue prometido, así encantará a sus clientes!

En este sentido, se concuerda que las Estrategias de Marketing son extremadamente importantes para condicionar un factor de crecimiento de las empresas que se adentran y perpetúan en el mercado.

Es necesario establecer algunos objetivos de marketing empresarial, de manera que las estrategias descritas anteriormente sirvan para alcanzar dichos objetivos.

Es necesario entonces:

1. Conquistar nuevos clientes
2. Retener clientes existentes
3. Aumentar la participación en el mercado
4. Conquistar nuevos mercados
5. Impulsar las ventas

De esta manera, se deben condicionar las estrategias de marketing como acciones necesarias para que las empresas se desarrollen y logren participar en el mercado competitivo.

Al elaborar un plan de comunicación, se toma en cuenta, principalmente, dos procesos, el análisis de los puntos fuertes y débiles de la empresa, que puede ser realizado a través del SWOT y, también, a través del análisis de los componentes del marketing, que son conocidos como las 4 P's del marketing.

Si se considera que el plan de marketing es un plan de acción, entonces el planeamiento, a través de estas funciones es esencial para comprender el destino de la empresa. Se presenta un modelo de estructuración de la empresa, que puede ser realizado siguiendo estos dos principios, conceptos, conocimientos del marketing empresarial.

El plan de marketing tiene como meta relevar un enfoque que se centra más en el emprendedorismo. Entonces, antes de sugerir una solución para los datos relevados al inicio del trabajo, para ayudar a mejorar aun mas las ventas de la empresa, se sugiere el conocimiento sobre lo que es ser emprendedor, que está directamente relacionado con la cuestión del marketing empresarial y de las actitudes que se centran en el análisis del compuesto del marketing.

Al definir al marketing empresarial, se considera que el marketing es la ciencia humana que estudia la mejora de los procesos de intercambio de servicios y de productos. De acuerdo con Kotler (1996), el marketing es el estudio de las técnicas de desarrollo de empresas basado en la comercialización de información sobre productos y servicios.

Por eso la relación entre emprendedorismo y marketing es estrecha, a partir del momento en que se forma la necesidad de presentar una solución para la empresa en crecimiento, y esto también es emprender (DORNELAS, 2005).

Para Czinkota y Dickson (2001, p. 25), las empresas exitosas rastrean el entorno en busca de cambios en las necesidades del consumidor y, entonces, desarrollan estrategias de marketing eficientes para proporcionarles lo que quieren, cuando y donde lo quieren y por un precio que están dispuestos a pagar.

Alcanzar nuevos mercados es esencial. Por ello, los conceptos del mix o compuesto de marketing ayudan a lograr nuevas perspectivas. Para Ellyan (2005)

Conocido también como mix de marketing, o inclusive, como fue popularizado por McCarthy (1971, p.44), “las 4 P’s” (producto, plaza, promoción y precio), estos términos describen las distintas herramientas y técnicas utilizadas para implementar el concepto de marketing (ELLYAN, 2005, p.9).

Así, esencialmente, se construye un elemento importante para la formación de una empresa activa. Tomando en cuenta los mercados emergentes, las nuevas tecnologías, que gratuitamente ofrecen marketing y publicidad, y además, ayudan a modernizar el sistema publicitario de la empresa, entrando en contacto directo con clientes e investigando lo que estos quieren y necesitan, es necesario emprender e identificar ideas y oportunidades.

El marketing moderno exige más que desarrollar un buen producto, determinar correctamente su precio y hacerlo fácilmente accesible al cliente. La empresa que quiere más que solamente realizar ventas “eventuales”, debe desarrollar un programa eficaz de comunicación y promoción (KOTLER, 1996, p.380).

Ideas y oportunidades pueden ser cosas distintas, completamente diferentes. Las ideas pueden ser el resultado de una vivencia que la persona tuvo y dirigió con base a su experiencia profesional o académica.

La mayoría de las veces, la oportunidad se encuentra relacionada a la dirección que la persona proporciona a la idea, percibiendo que esta pueda significar una oportunidad. Es lo que afirma Dornelas (2005, p.54)

Tal vez uno de los mayores mitos al respecto de las nuevas ideas de negocios es que estas deben ser únicas. El hecho de que una idea sea o no única, no importa. Lo que importa es cómo el emprendedor utiliza su idea, inédita o no, y la transforma en un producto o servicio que haga crecer a la empresa.

Con ello, se percibe que la oportunidad de negocios se encuentra presente donde existe aplicabilidad práctica de la idea que se tuvo; este concepto sirve para implementar un plan de marketing, en el cual la idea para el desarrollo de la empresa se relaciona con las actitudes emprendedoras, de forma que las ideas puedan potenciar la relación entre cliente y empresa, mejorar el marketing relacional y aumentar los beneficios.

Dornelas (2005), además, señala que la experiencia en el ramo puede ser un diferencial en el momento de poner en práctica una idea. Es común tener ideas que indiquen lo que debe ser hecho, en relación a esta inmobiliaria.

Sin embargo, estas ideas son solamente puntos separados que se encuentran en discordancia con el todo del emprendimiento, por ejemplo, un mal entendido, un producto mal embalado o mal presentado, un ambiente incomodo, sin luz.

Para construir una buena relación de marketing, respetando los conceptos de precio, producto, plaza y promoción, es necesario que todo producto deba satisfacer las necesidades de los consumidores.

Debido a esto, desarrollar un plan de marketing y un plan de acción que se crucen es esencial para que el cliente logre establecer un vínculo de satisfacción con la empresa, y la recomiende a otros posibles clientes.

El plan de marketing proyecta una gestión emprendedora esencial para el crecimiento de la empresa.

Es un trabajo de la alta dirección que incluye no solamente al planeamiento de las actividades de marketing, sino también la producción de investigación y desarrollo y otras áreas funcionales [...] los planes del departamento de marketing no son los de toda la empresa, por otro lado, los planes de la empresa deben orientarse hacia el marketing. Los planes del gerente de marketing puedan dar un buen tono y dirección a toda la empresa. Así, se utilizará el planeamiento estratégico y el planeamiento

estratégico de marketing con el mismo significado (McCARTHY e PERREAULT, 1997, p.43).

El marketing tiene como fin vender el producto por sí mismo, hacer con que este sea tan útil, tenga una aplicabilidad, además de tener un precio accesible, de manera que el consumidor no busque el producto, sino que el producto se ofrezca al consumidor.

Para el marketing, los cuatro componentes principales que inducen esta evaluación son el producto, el precio, la plaza y la promoción. Cada uno de estos componentes lidia con una necesidad para el desarrollo de la empresa.

Según McCarthy y Perreault (1997, p.148),

[...] El producto significa la oferta de una empresa que satisface una necesidad. La idea de producto como satisfacción de consumidores potenciales o de beneficios para estos es muy importante.

El precio trata de la relación de costo y beneficio del producto, pues a través de la evaluación de un precio justo y competitivo, la empresa puede crecer al vender su producto. El precio puede ser manipulado como una herramienta para la captación de clientes.

El precio es el único del compuesto de marketing que produce ingresos. Los otros elementos generan costos. El precio es también uno de los elementos más flexibles del compuesto de marketing porque puede ser rápidamente modificado (KOTLER, 1998, p.445).

El precio puede ser calculado de diversas maneras con base en los costos de la empresa para la adquisición del producto, o con base en el cálculo a partir de la observación de la competencia, entre otras formas.

La Plaza, tercer componente del mix de marketing, se define de dos maneras, por un lado, indicando el modo de distribución u observando la localización de la empresa, a partir de estos conceptos se puede entender que la comprensión de la plaza, como un componente del marketing aplicado a los negocios, hace con que la empresa tenga una perspectiva sobre los clientes y cómo va a atraerlos.

Al identificar los puntos que el concepto de plaza proporciona al emprendedor, este comienza a tener una noción sobre quiénes son sus clientes debido a la localización y su empresa y sobre el modo como distribuirá su producto.

La promoción se configura como un medio de difusión y promoción de los productos de la empresa, ya sea mediante publicidad, panfletos, anuncios en los medios, etc.

De esta manera, de la misma forma que las P's del marketing, existen también las C's que consisten en mejorar la empresa y su relación con los clientes, potenciando los beneficios, de forma que los dos "4" mantienen una relación entre sí.

Las 4 C's del marketing son: Costo, Cliente, Comunicación y Conveniencia. Esta propuesta se diferencia un poco del análisis de las 4 P's de una empresa, pero posee el mismo objetivo, el de promover una gran mejora en las empresas, en las utilidades y en el desarrollo de las estrategias comerciales.

Como puede observarse, a lo largo de la investigación, existe una relación importante entre el marketing empresarial y los compuestos del marketing que tienen como propósito desarrollar a la empresa en el escenario comercial. De esta manera, la tabla presentada a continuación, posee como meta relacionar y aproximar las dos vertientes del marketing para demostrar que estas se unen y relacionan.

Tabla 1 - Aproximación entre los componentes del marketing para el desarrollo empresarial

Compuestos de Marketing: Relación y Aproximación	
4 p's	4 c's
Precio	Costo
Producto	Cliente
Plaza	Conveniencia
Promoción	Comunicación

Fuente: elaboración propia

Para Santos (2017, p.23), los dos compuestos tienen una diferencia esencial, los dos se centran en la mejora y en el desarrollo de la empresa, excepto

por el hecho de que las 4 P's se encuentran relacionadas con la empresa y las 4 C's se centran en el cliente. Por ello,

En las 4 P's el mercado es visto por el lado del vendedor (empresa), con una visión orientada al producto y menos hacia el cliente (consumidor). Para minimizar esta deficiencia se utiliza el concepto de las 4 C's, creadas por Robert Lauterborn, aproximadamente en 1990, que tiene como visión orientar el compuesto hacia el cliente. Las 4 C's: Cliente, Conveniencia, Comunicación y Costo. Según Robert Lauterborn, más importante que tener un producto o servicio para ofrecer es tener un cliente al que satisfacer. Para retener un cliente es preciso proporcionar diversas conveniencias con el objetivo de fidelizarlo. Una vez que el cliente está satisfecho es, al menos teóricamente, un cliente fiel.

De este modo, es necesario comprender que el marketing posee como finalidad buscar la mejora de los procesos empresariales y del comercio de la empresa. En el caso del mercado inmobiliario, la relación entre los compuestos de marketing tiene como fin, esencialmente, buscar mejoras para la forma en cómo negocian y venden sus inmuebles y gestionan sus servicios.

Las ideas emprendedoras son esenciales para desarrollar el comercio entre los colaboradores, las P's buscan mejorar las técnicas de comercio que estos desarrollan, mientras que las C's buscan evaluar, analizar y explorar a los clientes de una inmobiliaria, de forma que el margen de beneficios aumente.

Para ello, es también necesario comprender el marketing relacional, que establece un vínculo entre las inmobiliarias y sus clientes.

El marketing relacional es una gran innovación que surgió en los estudios sobre fidelización de los clientes, como forma de proporcionar una buena relación entre la empresa y el cliente. De esta manera, se logra fomentar una relación con los clientes garantizando que estos siempre negocien con la misma empresa.

Gronroos (1994), citado por Gangana (2001, p. 25), propone, asimismo, una nueva definición para el marketing, en línea con el enfoque relacional: "Marketing es establecer, mantener y desarrollar relaciones de largo plazo con los consumidores y otros socios, con rentabilidad, a fin de que los objetivos de las partes sean satisfechos". Por lo tanto, los recursos de la

organización vendedora – personal, tecnología y sistemas – deben ser utilizados de manera que la confianza del cliente en los recursos involucrados sea siempre mantenida y reforzada (MASO, 2010, p.5).

Cada tipo de empresa, sea pequeña, mediana o grande, posee maneras diferenciadas de proporcionar una fidelización de los clientes y de promover la publicidad que trabaje la cuestión de las relaciones entre la empresa y el cliente, no obstante, siempre existen requisitos importantes a ser considerados.

Desde las formas de crear publicidad hasta, inclusive, los temas que pueden ser abordados en las promociones y en las campañas publicitarias. De esta manera, el marketing se encuentra relacionado directamente con el emprendedorismo, que crea ideas para promover el crecimiento de la empresa.

Frente a estos estudios, de estos enfoques, es necesario considerar que

Por lo tanto, productos, servicios, atención, precios ofrecidos en el mercado, así como programas de comunicación y relaciones deben ser traducidos de manera continua y perfecta con la imagen deseada. Esto solo es posible con información sobre las necesidades y deseos de los clientes, además del compromiso de satisfacer plenamente las expectativas del público objetivo, sin nunca alejarse de la orientación para la realización de los resultados organizacionales, personales y profesionales, hacia los cuales se emprende. (MASO, 2010, p.5)

Por estos motivos, es necesario comprender cómo llevar a cabo el marketing relacional y cómo establecer una fidelización entre el cliente y la empresa para mantener clientes en la base del consumo.

Así, además del marketing relacional, la preocupación con la satisfacción del cliente también es primordial en el momento de desarrollar las mejoras comerciales de las inmobiliarias.

La historia del marketing relacional se encuentra relacionada con la historia del propio marketing. Si el marketing surgió en la década del 50 como una necesidad luego de la expansión del comercio, ya que antes no existía competencia, el marketing relacional surge luego, algunas décadas más tarde, teniendo en cuenta

que se observó la necesidad de mantener una relación con el cliente antes, durante y después de la compra inicial.

Hasta mediados de los años noventa no existía la necesidad de relacionarse con los clientes. Los mercados se encontraban en expansión, no obstante, a partir de esa fecha, los mercados crecieron tanto en virtud de la globalización y del advenimiento de la internet que las empresas necesitaron crear métodos para retener a los clientes en su base, estableciendo una relación duradera con estos, de forma que los propios clientes se transformen en una herramienta de marketing al promover a la empresa.

Para establecer una relación con los clientes se utilizaban promociones, ofertas, sorteos, descuentos; no obstante, la garantía de un producto duradero y de calidad de un servicio eficaz o de alimentos bien elaborados superaba cualquier inversión publicitaria que puedan hacer las empresas.

Establecer un marketing relacional es, actualmente, entablar una relación de confianza entre cliente y empresa. Es lo que afirma PACHECO (2001, p.14).

Otro punto clave para el establecimiento de relaciones duraderas es que esta relación debe ser benéfica para todas las partes involucradas. El marketing relacional se apoya en relaciones donde las dos partes ganan, o sea, en aquello que se denomina juego de suma positiva. Cuando una parte es beneficiada en perjuicio de la otra, la relación no es sustentable en el largo plazo. Generalmente, existe un cierto desequilibrio de poder en las relaciones comerciales, y esto puede hacer con que una parte más fuerte se sienta tentada de sacar provecho de la otra. Este tipo de comportamiento es muy perjudicial para las relaciones dado que desestabiliza la confianza entre las partes. Es necesario también recordar que estas relaciones de poder pueden invertirse, por ejemplo, en una recesión los consumidores ganan poder en relación a los proveedores.

Teniendo en cuenta este conocimiento, se comienza a comprender la importancia del marketing relacional para las empresas en la actualidad, y tomando en cuenta este tipo de enfoque, es necesario entender qué se construye con un buen marketing relacional, además de las promociones, ofertas y publicidad.

Para construir este concepto, se debe hablar sobre atención, sobre el enfoque inicial en el cliente, que debe ser cordial, gentil, amistosa y cargada de alegría.

De esta manera, los empleados de las empresas comienzan a recibir entrenamiento. El entrenamiento y capacitación de colaboradores se convirtió en una herramienta esencial para buscar el éxito y eficacia en el marketing relacional, desarrollando estrategias de atención y enfoque que tuviesen éxito con los clientes.

Observando estas perspectivas iniciales es importante comprender que la atención al cliente es un proceso muy importante de la venta.

Por este motivo, AUGUSTO y ALMEIDA JUNIOR (2015, p.7/8) alegan que

[...] La atención al cliente involucra todas las actividades que facilitan a estos el acceso a las personas correctas, dentro de una empresa, para recibir servicios, respuestas y soluciones a problemas de manera rápida y satisfactoria. Además, según el autor, son piezas fundamentales para obtener la excelencia en la atención:

a) Recursos Humanos: son los recursos que hacen toda la diferencia en la implementación de la estrategia de atención y existen puntos importantes que deben ser observados con relación a las personas que componen el servicio de atención: selección, entrenamiento, liderazgo y motivación. Conocer la empresa y colaborar en la consecución de su misión;

b) Selección: es identificar al profesional con las competencias fundamentales exigidas por el área que involucra la iniciativa, entusiasmo y buen humor, además de saber atender bien el teléfono, responder rápidamente un e-mail o solicitud, expresarse bien y con naturalidad. Escribir bien y correctamente, asimismo, son pre requisitos básicos de los profesionales de la atención.

c) Entrenamiento y capacitación del operador de atención se basan en dos puntos: entrenamiento operativo y comportamental, ambos extremadamente importantes para preparar y calificar a los profesionales que lidian con los clientes.

d) Liderazgo: es de extremo valor, pues el gerente eficaz es responsable por la motivación del equipo y por el logro de los objetivos y metas.

De esta manera, capacitar a los colaboradores es, además de invertir en su formación y en la mejora de los trabajadores dentro de la empresa, una inversión en la empresa de manera directa, como así también, promover las utilidades.

Los entrenamientos, cuando son planeados, pueden estimular y motivar a los empleados. A esta motivación se atribuye comportamientos de gratitud con la empresa, y luego, habrá resultados positivos en el margen de beneficios que recibe interferencia directa de un empleado desmotivado o no.

En este sentido, invertir en entrenamiento y mejorar el conocimiento de los empleados sobre la importancia de la relación cliente-empresa, ya que estos son la primera fase de la misma cuando el cliente busca el producto, ayuda a promover un mayor índice de ventas y de clientes fidelizados.

Es preciso gestionar las relaciones entre la empresa y clientes, entre la empresa y empleados, entre empleados y clientes, pues estos se encuentran en concomitancia, el margen de beneficios solo aumentará, la productividad se incrementará, como así también la eficacia de la empresa.

Para gestionar las relaciones con los clientes, algunas iniciativas son validas.

Según Camarano (2012, p.10), es necesario, dentro de esta perspectiva para el desarrollo de las empresas, observar las siguientes iniciativas:

- Identificar, atraer y conservar los clientes más importantes;
- Calcular parámetros para cada cliente: rentabilidad, satisfacción, potencial de quiebre comercial;
- Acompañar la rentabilidad de los clientes;
- Realizar actividades específicas para mantener los clientes;
- Gestionar una serie continua de interacciones con los clientes;
- Medir la relación comercial con los clientes de los diferentes productos/servicios o grupos de productos/servicios;
- Acompañar el apoyo dado a los clientes;

Comprender el marketing, en este sentido, y aplicarlo a los estudios de la inmobiliaria se hace esencial para desarrollar el planeamiento sobre la empresa, en el sentido de proporcionar una mejora a las relaciones comerciales de esta, que necesita apoyo y crecimiento en el ramo.

Es importante entender la satisfacción del cliente como una forma de proporcionar una mejor gestión de las relaciones y promover la mejora en las relaciones comerciales.

Con la necesidad de buscar más clientes en mercados cada vez más competitivos, la preocupación con la satisfacción del cliente se convirtió, desde el siglo pasado, en una necesidad primordial, ya que dicha satisfacción garantiza su retorno y el crecimiento y expansión del comercio al cual se dedica.

En este sentido, Sousa (2011, p.1) señala que

La satisfacción puede ser entendida bajo diferentes puntos de vista, personales, sociales, económicos o políticos. En el contexto de la compra/adquisición de productos/servicios, los clientes pretenden alcanzar la satisfacción de sus necesidades por diversas razones. Por un lado, presupone una experiencia positiva, deseable y benéfica; por otro lado, puede ser sentida como una recompensa por el proceso de la buena decisión tomada por el cliente; y por el otro, podrá servir de refuerzo para que el cliente vuelva a recurrir a los productos/servicios de la empresa en cuestión.

En este sentido, observar la satisfacción del cliente, es también crear un lazo de relaciones, conocido en el marketing como marketing relacional. Esta satisfacción no se crea solamente con un producto o servicio, sino con la atención, con los beneficios que el cliente adquiere al consumir el producto o recibir el servicio.

Debido a esto, es necesario cuestionar si la inversión en la satisfacción de los actuales clientes no es más compensatoria que la propia captación de nuevos clientes que demanda costos en publicidad.

Marketing, Publicidad y Emprendedorismo, en este requisito, concuerdan que la retención de clientes en la base es también un medio para atraer a otros mas, dada la satisfacción de aquellos, lo que genera más clientes basados en sus indicaciones personales.

Rossi y Braga (2004, p.12)

1 - La conquista de nuevos clientes puede costar de cinco a diez veces más que la satisfacción y retención de los actuales clientes.

- 2 - En promedio, las empresas pierden de 10 a 20% de sus clientes por año.
- 3 - Una reducción del 5% en el índice de pérdida de clientes puede aumentar los ingresos en aproximadamente 25 a 85%, dependiendo del sector de actividad.
- 4 - La rentabilidad de los clientes tiende a aumentar a lo largo del ciclo de vida de los clientes retenido.

La satisfacción del cliente, en este sentido, es una herramienta de expansión del propio mercado, de la rentabilidad, de la estabilización de la empresa en el mercado de trabajo.

Con la expansión de la globalización, de la tecnología, del internet, de las formas de compra y venta que se alteran como resultado de esto, de la gran oferta de productos variados con las mismas funcionalidades, los clientes son cada vez más exigentes en relación al mercado.

La satisfacción del cliente comienza desde la fabricación del producto, cuanto este tiene calidad y precio más bajo, se erigirá en el mercado con más facilidad. Por ello, Portaluppi (2006, p.77) alega que

[...] Las empresas actualmente enfrentan tres grandes desafíos y oportunidades: la globalización, los avances tecnológicos y la desregulación. Estas nuevas fuerzas han creado nuevos comportamientos y desafíos. Los clientes exigen cada vez más calidad y servicios superiores, estos pueden obtener mucha información sobre los productos mediante internet y de otras fuentes, lo que permite que compren de manera más racional. Los clientes muestran una mayor sensibilidad en relación al precio y en la búsqueda de valor, por lo tanto, el departamento de marketing solamente puede ser eficaz, en empresas donde varios departamentos y empleados hayan proyectado e implementado un sistema de entrega de valor al cliente superior al de la competencia.

La investigación de la satisfacción del cliente siempre fue una medida tomada por diversas empresas para intentar descubrir sugerencias, reclamos que, muchas veces, no llegaban a la gerencia. Los gestores de las empresas lograron con esto mejorar la atención a los clientes e, inclusive, los productos en sí.

En la atención al cliente, sea prestando servicios o vendiendo productos, la satisfacción del cliente determina la continuidad del negocio. No hay posibilidad de mejorar los índices de una empresa si los clientes están insatisfechos.

Kotler (2000) afirma que las investigaciones realizadas con los clientes insatisfechos generan mucho más daño a una empresa que los beneficios generados por clientes satisfechos. Si se considera que la importancia de la opinión pública de la empresa es esencial para el desarrollo de la misma en el mercado, garantizar la satisfacción de los clientes es también una forma de prevenir perjuicios, fomentar la rentabilidad y permanecer en el mercado. Debido a esto, se busca siempre el desarrollo de estrategias para garantizar la satisfacción a los clientes.

Entre las medidas que se buscan se encuentran las campañas publicitarias con ofertas y promociones, campañas de recaudación para entidades filantrópicas, de incentivo al cuidado del medio ambiente, entre otras.

Estas actitudes son importantes, pues muchos de los clientes consideran que la empresa puede ser una buena elección, ya que su consumo en ella, indicará una mejora para otro o acciones para el desarrollo sustentable.

Los negocios futuros dependen de la reputación que es creada tanto por clientes satisfechos como por los insatisfechos. Las investigaciones realizadas indican que los consumidores insatisfechos relatan sus experiencias de mala atención a más del doble del número de personas a quienes cuentan sus experiencias buenas. Por lo tanto, los clientes insatisfechos pueden causar muchos daños a la empresa (PORTALUPPI, et al, 2006, p.83).

Debido a esto, Zonatto (2010, p.24) concuerda que

Para satisfacer a los clientes, la empresa debe conocer sus necesidades y, a continuación, poseer procesos de trabajo que puedan, de manera efectiva, resolver estos problemas. No siempre el cliente deja explícito lo que quiere, dejando a la empresa la tarea de identificar lo que el cliente quiere.

Frente a este cuadro, es posible constatar que la satisfacción del cliente tiene que ver con las necesidades del mismo. En primer lugar, un servicio bien

brindado, con un costo bajo, en el cual sea posible obtener rentabilidad puede generar una gran satisfacción, al mismo tiempo, en el mercado, el buen trabajo del vendedor puede proporcionar los mejores productos que satisfagan las necesidades básicas de su cliente y que se encuentren de acuerdo con su franja de precios.

En este sentido, se construye una imagen de que la satisfacción del cliente depende de varios factores esenciales que deben estar en constante evaluación y mantenimiento.

Entre estos factores se encuentra el marketing relacional, extremadamente importante para crear un lazo efectivo de comercio entre cliente y empresa, ya que, dentro del marketing relacional, se pueden encontrar las campañas publicitarias que tienen como fin establecer una imagen positiva de la empresa frente a las necesidades del mundo.

Además, el marketing y la publicidad no son los únicos responsables por la atención al cliente, ya que la evaluación de su necesidad y la constante investigación de mercado pueden ayudar a construir un panorama sobre la necesidad del cliente y, de esta manera, desarrollar estrategias para hacer efectiva la satisfacción primaria de las necesidades atendidas.

Por último, estudiar e invertir el tiempo de la empresa en la satisfacción del cliente es un proceso importante para lograr desarrollarse en el mercado de manera efectiva y duradera.

2.2 La gestión de las personas: Contratación y retención de empleados talentosos para la maximización de los beneficios y la motivación del personal

El nuevo gestor debe preocuparse con sus empleados, tanto ofreciendo entrenamiento para su desarrollo, como elaborando tácticas motivacionales para ampliar la relación de este con los colaboradores de la inmobiliaria. En este sentido, el proceso de sucesión es considerado complejo y parte también desde adentro de la empresa.

Al considerar al capital humano como fuente importante de ingresos de la empresa, de la producción y del aumento de las utilidades, se entiende que este

capital es, actualmente, un objeto de estudio muy importante para la construcción de un emprendimiento, y para su mantenimiento.

Antes, se pasaba mucho tiempo determinando los factores que eran esenciales para el mantenimiento de la empresa y, consecutivamente, interferían también en las utilidades y en el éxito empresarial, como la productividad, la mejora de las condiciones de trabajo, el marketing, la administración de la empresa, entre otros; no obstante, se olvidaba, durante un largo periodo, de entender el funcionamiento de la empresa, en su base. Se dejó de estudiar al hombre como un recurso de la empresa y solamente se dio valor a los que este producía.

Debido a esto, en Brasil, surgieron diversos incentivos para que nuevos emprendimientos inicien sus negocios. La palabra emprender, actualmente, adquiere un nuevo significado, que toma en cuenta elegir bien a los empleados, transformándolos y creando en ellos una idea de emprendimiento.

[...]La preocupación con la creación de pequeñas empresas duraderas y la necesidad de disminuir la mortalidad de estos emprendimientos son, sin duda, motivos para la popularidad del término emprendedorismo, que ha recibido una especial atención por parte del gobierno y de entidades de clase. Esto debido a que en los últimos años, luego de varios intentos de estabilización de la economía y de la imposición devenida del fenómeno de la globalización, muchas grandes empresas brasileñas tuvieron que buscar alternativas para aumentar la competitividad, reducir los costos y mantenerse en el mercado (DORNELAS, 2005, p.17).

Así, como todas las empresas toman en cuenta el potencial administrativo para evolucionar en el mercado, el diferencial consiste, y consistirá una vez más, en el equipo de trabajo. Esta es lo que hace y hará la diferencia esencial en medio de un mercado empresarial cada vez más competitivo.

Si el talento humano es tan importante en el contexto de la producción de una empresa de éxito, es necesario entender qué es ese recurso y cómo puede influir en el éxito de la empresa.

Para Geringer (2001 apud DA SILVA, 2006):

[...] El talento debe ser definido como la sumatoria de atributos, entre estos, el reconocimiento de opiniones y la eficacia en el logro de los resultados. Los profesionales de talento son empleados que mediante opiniones y, principalmente, de las acciones desarrolladas por estos, impulsan a la empresa en el sentido de la eficacia y la rentabilidad (GERINGER, 2001 apud DA SILVA, 2006, p.20)

Por ello, se entiende que el talento no es solamente la capacidad innata de desarrollar determinada tarea, palabra atribuida a artistas con el objetivo de representar una capacidad divina, dada por Dios, para que determinada persona posea un don. El talento puede ser, aquí, sinónimo de proactividad.

Un empleado talentoso es aquel que desarrolla acciones que benefician a la empresa. Son acciones que se encuentran más allá de su cargo, de su atributo. Por esto, reconocer a las personas talentosas no tiene relación con ser un expert en contrataciones y contratar solamente a personas con habilidades especiales y emprendedoras. No existe una fórmula para identificar a una persona talentosa, esto se dará mediante un proceso evaluativo en la selección y en el equipo de empleados.

El talento puede ser dirigido, adaptando a un empleado para una función más agradable y compatible con este. Puede ser construido mediante incentivos, premios y cursos de capacitación.

[...]En una economía cada vez más globalizada, las técnicas de evaluación se hacen cada vez más parecidas, los productos cada vez mas similares y, entonces, el factor humano se convierte en un ítem cada vez más decisivo para el éxito de la corporación. Las diferencias entre una persona y otra, que realmente importan a la organización, no residen únicamente en lo que las personas saben o hicieron, sino en su potencial de aprendizaje (GONTIJO, 2005, p. 1).

El acto de identificar personas talentosas, en el proceso de contratación de empelados, puede estar relacionado al hecho de identificar personas que busquen nuevos desafíos, que se sientan llamadas a la empresa, que se sientan aptas para pasar por transformaciones y que les agrade desarrollar actividades diferentes.

El concepto de talento, nuevamente, recibe otra definición, pues para identificar a una persona talentosa es necesario, primero, identificar a una que sea capaz de actuar en diversas funciones y que tenga una visión de futuro sobre la empresa.

No existe la posibilidad de que una persona con talento se encuentra presa en una función rutinaria o mecánica, pues esta necesita exponerse, dar ideas y contribuir con el éxito de la empresa y, consecuentemente, con su éxito personal.

La capacidad de retener talentos es necesaria y promueve el éxito de manera directa de la empresa. La retención de talentos solamente se produce de dos maneras, mediante la motivación y del reconocimiento. Si la empresa no actúa de esta manera, tiende a perder buenos empleados en un mercado competitivo y a fallar.

Las personas son fuente de competitividad dado que poseen valores y no son copiadas tan fácilmente. Muchas empresas no valoran el conocimiento de sus colaboradores, pues aun se encuentran ligadas a la Era Industrial, teniendo como consecuencia la poca duración en el mercado (COUTINHO; DELFINO; COSTA, 2009, p. 6)

Así, se pierden talentos y todo el gasto en el proceso de contratación que cuesta a la empresa se vuelve vacío y sin propósito, pues las personas talentosas reciben diversas propuestas de trabajo.

El hecho de reconocer el talento no se encuentra relacionado con una habilidad innata, sino, principalmente, al planeamiento de las contrataciones. Así como en el planeamiento empresarial, en el cual el emprendedor decide dónde invertir sus recursos y cómo gestionar su negocio, las contrataciones también deben ser planificadas, de manera que se busque específicamente personas que tengan interés en trabajar en determinada actividad, expandiendo su potencial mediante esta.

Todo proceso de selección debe tener un “planeamiento estratégico, con objetivos a largo plazo, para que eventuales ocurrencias no perjudiquen el buen funcionamiento de la empresa”, especialmente si los substituidos ocuparan cargos clave en la misma (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005, p. 204).

La contratación de personas talentosas puede ser llevada a cabo a través de la exposición del cargo, con todos los beneficios, en los medios de comunicación, con la difusión en agencias de empleo y en universidades, dependiendo del cargo.

El comienzo de la contratación se produce, principalmente, mediante el análisis del curriculum, dependiendo del cargo a ser cubierto. El curriculum posee la habilidad de presentar la calidad de los empleados y de diferenciarlos, al principio. La proactividad puede ser percibida en el curriculum, cuando los candidatos se disponen a presentar sus metas y objetivos y sus cualidades personales.

La elaboración del curriculum es importante, pero para que se reconozcan a los empleados talentosos, estas observaciones son esenciales.

Debido a esto, invertir en la contratación es un modo eficaz de captar personas talentosas para hacer evolucionar el potencial humano en la empresa.

Además de contratar personas talentosas, el emprendedor debe atenderse a los empleados que posee, reconociendo sus habilidades, si son honestos y si les agrada la empresa, si tienen interés en crecer y si se encuentran desarrollando una función desde hace mucho tiempo, si tienen salarios congelados y si producen suficiente para que haya aumento de los mismos.

Reconocer el trabajo de los empleados es importante para desarrollar cualquier empresa, aunque aún no se lidie con personas talentosas. El talento puede ser estimulado. Por ello,

[...] Cada organización debe aprender a explorar su conocimiento, esto es, desarrollar a la próxima generación de aplicaciones a partir de los propios éxitos. Resalta, además, que cada organización deberá aprender a innovar – y la innovación puede y debe ser organizada – como un proceso sistemático que, sin dudas, conducirá a la abdicación, para dar comienzo a la introducción de otra novedad. Sin esto, en poco tiempo, las organizaciones basadas en el conocimiento constatarán su obsolescencia, caída del desempeño y la consecuente disminución en la capacidad de atraer y mantener profesionales calificados, de los cuales dependen los resultados (DRUKER, 2006 apud CASTRO, 2011, p. 8)

De esta manera, motivar y mejorar a los empleados puede ser un medio para desarrollar su talento y su compromiso. Invertir en personal significa también invertir en rentabilidad y en la producción de la empresa.

Al trabajar con el comercio, las ventas aumentan, al trabajar con producción, la productividad se potencia. La motivación y la mejora de los empleados van de la mano.

Para captar, desarrollar y retener este capital intelectual, las empresas deben, inicialmente, definir sus competencias esenciales. Estas competencias son definidas como el conjunto de habilidades y tecnologías que permite a la organización ofrecer beneficios a los clientes. Las habilidades que constituyen estas competencias son encontradas en los empleados y solamente a través del desarrollo y estímulo de estas habilidades individuales se puede garantizar que el negocio continúe (CAVALCANTI; GOMES, 2001, p. 15)

Así, es importante que el emprendedor desarrolle cursos de capacitación para que los empleados se perfeccionen y entren en nuevas funciones. Esto hace con que la persona se sienta reconocida, sienta que la empresa invierte en ella, y se reconoce como una parte importante de esta, que desenvuelve un papel importante.

De esta forma, el talento humano consiste en ser desarrollado y estimulado a partir de una acción activa del empleado que es estimulada por el empresario para acentuar la actuación benéfica del este dentro de la empresa.

Reconocer que esta persona no es talentosa y arreglar su dimisión no es una solución aceptable. No basta cambiar los empleados, esto genera, en un segundo plano, más descontento e inseguridad en el resto del plantel de empleados.

El talento puede ser cultivado, colectado, retenido en la fuente y, con esto, apalancar el éxito de la empresa de manera directa. Como fue mencionado anteriormente, el trabajo con el ser humano dentro de la empresa representa un diferencial que hace con que la empresa sobresalga frente a una sociedad individualista y que aun sigue los estándares de producción y falta de respeto hacia el trabajador, con una visión de lucro, del modelo industrial de comienzos del siglo XX.

La presentación de la empresa e, inclusive, parte de su publicidad puede ser realizada por los propios empleados que reconocerán en ella un buen lugar para trabajar.

La gestión de las personas lidia literalmente con la actuación de las personas dentro de una empresa o escuela. Son estos gestores, en oportunidades, pedagogos, profesionales de RRHH, psicólogos, y en otras administradores y directores de empresas que se responsabilizan por la gestión de las personas de forma que utilizan esta función para incentivar y motivar a los empleados, aumentando, de esta manera, la productividad.

Las organizaciones que no logran retener, atraer, desarrollar y aprovechar su capital humano corren el riesgo de entregar a su competidor una mina de oro, pues toda su inversión en un colaborador puede perderse, pero esto no significa que la empresa no deba invertir, por el contrario, la inversión en las personas es de fundamental importancia y para que sus inversiones no se pierdan es necesario aprender que no basta tener, sino desarrollar, retener y aprovechar (COUTINHO; DELFINO; COSTA, 2009, p. 8)

El talento, por lo tanto, parece ser limitado. Si el empleado no es reconocido, si no se siente, de cierto modo, motivado, su producción cae y este, ciertamente, cambiará de empresa por una que lo reconozca, que le pague mejor, entre otras tantas acciones que deberían ser tomadas por todos los empresarios para garantizar el éxito de un emprendimiento.

Así, gerenciar a las personas significa, también, potenciarlas, de manera que promueva una acción contundente en el plantel de empleados a través de acciones que ayuden a estos a desarrollarse.

Para que se lleve a la práctica la retención de empleados talentosos y la mejora del plantel pueden tomarse algunas medidas por parte de los emprendedores, tales como la motivación y satisfacción personal, la calidad de vida en el trabajo, el plan de carrera, remuneración y formación complementaria.

Estas competencias son esenciales para que el empleado logre motivarse al punto de impulsar el crecimiento, la rentabilidad y las ventas de la empresa. Los índices están directamente relacionados con el capital humano intelectual.

Al desarrollar los mejores profesionales, la organización del futuro debe disponer de una función estratégica de recursos humanos. Se cree que los departamentos de recursos humanos tendrán dos funciones distintas en el futuro: administración de recursos humanos, abarcando la administración de sueldos, relaciones de trabajo, cuestiones legales y cumplimiento de la legislación; y la estrategia de recursos humanos, involucrando los sistemas estratégicos y los enfoques para atraer (reclutar), desarrollar y retener capital humano (SMITH ;KELLY, 1997, p. 228).

Las personas tienen la capacidad de presentar una mejora en el mercado y, con esto, ganar espacio para la empresa. No obstante, luego de la contratación, ¿cómo identificar los talentos dentro de la empresa?

Un buen gestor logra conversar con sus empleados sin intimidarlos, proporcionando confianza para que estos logren desarrollar sus propias habilidades. En la empresa, existe lugar para todos los tipos de talentos, desde un empleado que sea más líder en una estación de montaje de automóviles, por ejemplo, y con esto, logra motivar a otros colegas de sectores a producir más; hasta un vendedor en una tienda que proponga al gerente un beneficio para el empleado que venda más en la semana o en el mes.

La captación de talentos consiste en identificar este tipo de actitudes, y no exactamente, el vendedor nato o el mecánico más ágil. Los tiempos modernos¹, de comienzos del siglo XX, quedaron atrás junto con diversas formas de trabajo y explotación del trabajador.

Las organizaciones que construyan competencias fuertes están preparadas para tomar ventajas de las oportunidades estratégicas positivas resultantes del poder del mercado. En otras palabras, probablemente, ganaran ventajas competitivas importantes que producirá poder de mercado significativo. Estas organizaciones pueden estar en condiciones de mayor control sobre sus entornos y, de esta manera, de mejorar la reducción de la incertidumbre. Las organizaciones más débiles serán forzadas a adaptarse para fortalecer sus habilidades de aprender y transformar este aprendizaje en competencias (FLEURY; FLEURY, 2000, p. 179).

¹ Referencia a la película de Charles Chaplin.

El liderazgo de los empleados es importante para la construcción de una productividad ejemplar y un icono para la competitividad mercadológica. Ganar el mercado ahora es importante, pues el momento financiero de Brasil refleja una crisis económica que afecta a varios países en el mundo.

De este modo, la gestión de las personas presenta un diferencial en la competencia de mercado, y solo puede ser conquistada a través de las perspectivas señaladas.

La motivación consiste en un importante aspecto para promover el liderazgo dentro de la empresa y, principalmente, estimular la actuación activa de los empleados. Construir e identificar talentos, por lo tanto, tiene relación íntima con la satisfacción personal del empleado, que si le agrada estar en un entorno de trabajo actuará con diferenciación en relación a otros desmotivados.

La motivación está directamente relacionada al hecho de que una empresa mejora algunos puntos dirigidos a los empleados, entre estos se encuentran, según Chiavenato (2005), los objetivos de la organización, los esfuerzos y las necesidades personales; es necesario tomar en cuenta los tres aspectos para crear un empleado motivado.

El establecimiento de los objetivos de la organización, se delimita a exponer claramente los objetivos de la empresa, con el fin de insertar al empleado dentro de su actuación; el empleado que se siente parte de la empresa presenta una motivación que se enfrenta a los objetivos de la empresa. Este se siente parte de la organización empresarial y más íntimo de sus superiores, lo que le proporciona expectativas de aumento salarial por desempeñar un papel proactivo y la elevación de cargo por esforzarse en su trabajo, es lo que afirma Spector (2002).

En vista de esta perspectiva, la motivación tiene que ver con la dirección, intensidad y persistencia de un comportamiento a lo largo del tiempo. La dirección se refiere a la elección de comportamientos específicos dentro de una serie de comportamientos posibles. Por ejemplo, un empleado puede decidir ir al trabajo en un determinado día, y llama a la empresa diciendo que está enfermo y hacer otra cosa, como mirar televisión, hacer compras o visitar a un amigo. La intensidad se refiere al esfuerzo de una persona en la realización de una tarea. Si a un empleado se le da la tarea de barrer

el piso, este puede empeñar un gran esfuerzo barriendo con fuerza y rápidamente o no quiere esforzarse, barriendo lentamente. La persistencia hace referencia al continuo compromiso en un determinado tipo de comportamiento a lo largo del tiempo. Los empleados pueden hacer horas extras para concluir tareas que estos estén motivados a completar (SPECTOR, 2002, p.198).

Además, el esfuerzo nace también de un conjunto de necesidades especiales. La empresa que valora a sus empleados, señala un camino claro para que el empleado valore a la empresa y quiera permanecer en ella. Las jornadas de trabajo justas, las condiciones laborales seguras y las pausas respetadas son esfuerzos que los empresarios deben disponer para que el empleado produzca más y quiera estar en este entorno. Es lo que afirma Matos (1997) al presentar la idea de que

No hay calidad de vida en el trabajo sin calidad total, o sea, sin que la empresa sea buena. No hay que confundir la QVT con la política de beneficios, ni con las actividades festivas, no obstante estas sean importantes en una estrategia global. La calidad tiene que ver, esencialmente, con la cultura de la organización. Son fundamentalmente los valores, la filosofía de la empresa, su misión, el clima participativo, el gusto de pertenecer a ella y las perspectivas concretas de desarrollo personal las que crean la identificación de la empresa-empleado. El ser humano hace la diferencia en la concepción de la empresa y en sus estrategias (MATOS, 1997, p. 40).

Tener calidad de vida en el trabajo tiene que ver con presentar al empleado buenos motivos para que este se sienta bien en el mismo y que quiera continuar teniendo una buena relación con la empresa.

Una carga horaria que coincide con la función que proporcione, además del salario, descanso al empleado, con horario de almuerzo, ambiente pacífico de trabajo, área de ocio, o algún incentivo, con francos premiados, hace con que el empleado demuestre proactividad y deseo de trabajar en la empresa.

Sin embargo, uno de los puntos más representativos para la actuación del empleado modelo es, sin duda alguna, el incentivo al crecimiento empresarial, que

estimula el liderazgo y hace con que este desempeñe un papel importante frente al resto de los empleados. Weiss (1991) señala que

Lograr lo máximo y lo mejor de los otros quiere decir que se deben establecer estándares elevados, aunque razonables, se debe reconocer sus propias responsabilidades, así como la de los empleados y se debe dejar que este pague el precio por un mal resultado, o reciba la recompensa por el éxito (WEISS, 1991, p. 36).

Recibir la recompensa por el éxito se relaciona directamente con el hecho de que el empresario propone un plan de carrera. Esto, sin duda, estimula y atrae a empleados con talento. La propuesta de contratar talentos no sirve de nada si la empresa no los mantiene en el plantel de empleados.

Entender este paso es importante para que los empleados logren interesarse por la propuesta de la empresa. A los empleados talentosos no les interesa permanecer mucho tiempo en una empresa que los mantiene en el mismo cargo sin perspectiva futura de éxito profesional o satisfacción personal.

La retención del empleado talentoso se debe, primordialmente, al hecho de que el emprendedor estipula un plan de carrera sólido.

Para asegurarse de que los empleados son conscientes de los procesos de la empresa, esta debe garantizar que los mismos tengan una formación complementaria que ayude en su actuación y que promueva, además de la motivación, con seminarios, la oportunidad de crecer dentro de la empresa. Esta formación complementaria puede ser el incentivo a la conclusión de un curso superior o de especialización o la disponibilidad de horarios para que el empleado asista a una maestría o doctorado, y su debida valorización salarial, además, claro, de disponer de entrenamientos a lo largo de la jornada de trabajo, para el caso de empresas cuyas funciones sean más mecánicas o rutinarias. Estos entrenamientos cambian el enfoque del empleado con los clientes e, inclusive, en la línea de producción. Por ello

La valorización humana en la empresa importa en la consideración de la plenitud de la realización del hombre, cuyas preferencias para nosotros son los cuatro polos existenciales: fe, amor, trabajo y ocio.

Estos son los fundamentos de una política de valorización del ser humano en el trabajo que comprende, desde una visión integrada, las funciones clásicas de reclutamiento, selección, entrenamiento, desarrollo gerencial, beneficios, cargos y salarios, evaluación del desempeño, promoción, sucesión y comunicación interna (MATOS, 1997, p.17).

Al afirmar que estos procesos son esenciales para que el empleado talentoso se mantenga en la empresa, se afirma, asimismo, que los entrenamientos son puntos clave, así como el incentivo al estudio y a la formación personal para que el empleado se convierta en un talento.

Obviamente, la captación de talentos y la retención de estos es importante para que el emprendedor logre alcanzar números competitivos en el mercado, no obstante, estos números son, en su esencia, resultados de la actuación de los empleados.

La empresa garantiza un diferencial en el mercado cuando posee en su base un programa de retención de talentos para que el funcionamiento de su producción y de las ventas sea maximizado, pero no existe ninguna posibilidad de formar una empresa sin considerar la importancia que poseen estos empleados dentro del emprendimiento.

Antes de captar nuevos talentos es necesario reconocer los talentos que se poseen dentro de la empresa y que son las personas importantes para el funcionamiento del negocio, que ya conocen las bases y que desean una oportunidad de crecer y ejercer un cargo de liderazgo.

Queda claro, la importancia de la captación y retención de talentos dentro de la empresa, pudiendo percibirse también cómo la creación de talentos puede ser importante para el desarrollo y la competencia de mercado que el emprendimiento adquiere.

2.3 La comunicación dentro de la nueva gestión: nuevos tiempos y nuevas tecnologías

Teniendo como parte de la nueva gestión y de la sucesión la mejora e incorporación de nuevas tecnologías y formas de comunicación con los clientes, invertir en aplicaciones, redes sociales y websites es primordial para alcanzar nuevo público y relacionar la imagen de la empresa con el nuevo gestor, antes relacionada con la del fundador. De esta manera, la sucesión, actualmente, debe ser considerada a partir de la inserción en el mundo digital.

En este punto se trabajarán los aspectos relativos a los objetivos 2 y 4, que respectivamente consisten en: Analizar teóricamente, mediante una revisión de la literatura, cómo el marketing puede mejorar el proceso de sucesión familiar de empresas inmobiliaria y Proponer un modelo de gestión de marketing que pueda ser aplicado en las inmobiliarias, haciendo eficiente el proceso de sucesión.

Estos objetivos serán trabajados para comprender que la comunicación es parte esencial de la sucesión familiar dentro de la empresa. Esta establece, como ya fue abordado, las posiciones jerárquicas, determina el protocolo familiar sobre la empresa y constituye el plan de actuación con los empleados, estableciendo una comunicación directa, sin fallas.

Para ello, se intentará comprender la comunicación empresarial y cómo esta puede ser más eficaz en la nueva gestión de las inmobiliarias.

Teniendo como punto de partida la comunicación empresarial como medio para administrar el trabajo y la productividad de la empresa, obteniendo mejoras significativas en los procesos comerciales, se pretende responder la siguiente pregunta: ¿Cómo la empresa puede mejorar su productividad y las relaciones comerciales enfocándose en la mejora de los procesos de comunicación intra empresarial que tiene como fin organizar el trabajo, establecer un dialogo con los empleados y optimizar los procesos productivos de comercialización, administración y venta?

Las relaciones de comunicación se hicieron extremadamente importantes en el contexto contemporáneo de la administración moderna. De manera que el

proceso de comunicación dentro de la empresa puede impulsar su crecimiento en el mercado y proporcionar un fuerte impacto positivo a los trabajadores.

La comunicación, en la teoría general, como comunicación organizacional, presenta algunas estrategias relevantes que involucran a la comunicación institucional, administrativa e interna.

Para Kunsch (2003, p.149)

La comunicación organizacional, como objeto de investigación, es la disciplina que estudia cómo se procesa el fenómeno comunicacional dentro de las organizaciones y entre la organización y sus diversos públicos. (...) Fenómeno inherente a los agrupamientos de personas que integran una organización o que se relacionan con ella; la comunicación organizacional configura diferentes modalidades comunicativas que impregnan su actividad.

Por ello, al considerar la importancia de la comunicación en la gestión empresarial y la evolución constante e ininterrumpida de las tecnologías de información y del acceso a internet, se considera esencial buscar investigaciones que estudien a la comunicación post moderna como una forma innovadora de buscar el desarrollo de la empresa en la sociedad actual.

Las organizaciones modernas, frente a la complejidad contemporánea, no podrán pautar más un comportamiento comunicacional fragmentado, limitándose solamente a la publicidad comercial o a la institucional. Sus acciones comunicativas tendrán que tener un orden corporativo, es decir, un cuerpo único y pensado estratégicamente. (KUNSCH, 1997, p.141).

Debido a esto, es importante observar el tema de la comunicación y la gestión empresarial enfocándolas en las nuevas tecnologías de información globalizada o, como se denomina aquí, comunicación post moderna, para comprender la integridad de los procesos de gestión, se debe considerar la gestión de las relaciones de trabajo, buscar empelados que contribuyan con la empresa y que se encuentren realizados con el proceso de gestión de la empresa, siendo la comunicación una importante herramienta en este proceso.

Al considerar lo afirmado por Nassar (2003, p.26), es posible comprender la idea de comunicación empresarial y su relación directa con los cambios sociales.

La comunicación empresarial no puede ser considerada solamente como una definición en el diccionario, o sea, simplemente como “un conjunto de métodos y técnicas de comunicación dentro de la empresa dirigida al público interno (empleados) y al externo (clientes, proveedores, consumidores, etc.). Inclusive porque definiciones como estas deben ser siempre revisadas en función de los cambios de la sociedad y del entorno empresarial.

Como es posible percibir, la cita de Nassar (2003) presenta directamente un punto de evolución en la comunicación empresarial, la combinación directa que, actualmente, en función de tantas facilidades tecnológicas disponibles, es tan poco utilizada.

De esta manera, se considera como comunicación post moderna a todas las herramientas de comunicación empresarial que pueden ser útiles para la gestión de los empleados, la mejora de la productividad y, finalmente, las relaciones comerciales y que tengas relación directa con la tecnología de información y los nuevos conceptos de gestión de las personas, incentivos, liderazgo y emprendedorismo, siendo, por lo tanto, de manera resumida, una estrategia de comunicación que utiliza medios tecnológicos para optimizar los procesos de comunicación y comercio de la empresa en cuestión, funcionando de manera dinámica, con información actualizada en tiempo real, de acuerdo con las necesidades de la empresa.

Para Maffesoli (2003, p.16), la comunicación post moderna tiene relación directa con la oferta de productos y el comercio, pues involucra la unión de grupos por intereses comunes y sirve para girar las operaciones financieras, perceptible cuando afirma que

La comunicación es cada vez mas segmentada, dirigida a un público objetivo. De cualquier manera, los interesados, aunque teoricen sobre esto, no poseen los instrumentos teóricos para pensar en sus objetivos. Logran esbozarlos para ofrecer productos, pero no perciben que algo se les

escapa, justamente la dimensión post moderna del fenómeno, el aspecto tribal.

Moraes (2004, s/p), a su vez, indica que la post modernidad es la época de la unión y de la globalización. No obstante, observa en esta unión aspectos negativos.

Para muchos teóricos, filósofos y sociólogos, la época actual está marcada por fenómenos que representan un separador de aguas con la modernidad. Denominada y estudiada como post modernidad, esta se caracteriza por cambios significativos provocados y experimentados por el hombre. Entre los más evidentes y que desencadenan muchos más, se puede señalar a la globalización, unificadora de las sociedades del planeta, un nuevo modo de cultura y las nuevas condiciones que ponen en peligro la continuidad de la especie humana.

Es posible discutir como manifestación post moderna de las relaciones de gestión y comunicación empresarial, justamente el proceso de globalización, en el cual la integración con el contexto socioeconómico define la forma como los empleados se comportan frente a la empresa.

De esta manera, la comunicación empresarial puede ser motivadora de la venta bajo el fuerte pretexto de que existe una relación de preocupación con el desarrollo personal de cada empleado dentro de la organización.

Por esto, en un contexto en el cual las personas son fuertemente influidas por las redes sociales, tienen una fuerte opinión formada sobre sí mismas, la empresa asume un papel social de desarrolladora del ser humano, en el cual el trabajo deja de ser actividad de subsistencia y pasa a ser un producto de realización personal.

Así, la comunicación en las relaciones de trabajo, comprenden la necesidad de imponer técnicas motivacionales y argumentos que busquen la felicidad del empleado dentro del entorno de trabajo. Siendo posible proporcionar una breve hipótesis de que la comunicación intra empresarial puede proveer todos estos resultados, positivos o negativos.

Sobre esto, Castells (2006, p.232) afirma que

Para definir a la empresa en red de una manera más precisa, se recuerda la definición de organización: un sistema de medios estructurados con el propósito de alcanzar objetivos específicos. Además, se agregaría una segunda característica analítica, adaptada (en una versión personal) de la teoría de Alain Touraine. Bajo una perspectiva evolucionaría dinámica, existe una diferencia fundamental entre dos tipos de organización: una para la cual la reproducción de su sistema de medios se transforma en su objetivo fundamental; y otra en la cual los objetivos y los cambios de estos modelan y remodelan de manera infinita la estructura de los medios. El primer tipo de organización se denomina burocracias; el segundo, empresas.

Así, es necesario, en primer lugar, comprender algunas nociones sobre la gestión de las personas por parte de los recursos humanos y de satisfacción personal, que elevará el nivel de productividad de cualquier sector, sin dejar de lado la comunicación como clave para este proceso.

Dentro de la inmobiliaria, en el plan de sucesión, clave esencial para el éxito de este proceso es la comunicación empresarial organizacional, que servirá para mantener a los nuevos gestores informados sobre los procesos de la empresa y del control de las operaciones.

La definición de comportamiento organizacional es la búsqueda del entendimiento de cómo desarrollar a las personas e, inclusive, los mismos grupos y organizaciones.

No obstante, sabiendo que antes de cualquier cosa, cuando existe el objetivo de crear una estructura organizacional, se debe implementar un modelo de comportamiento organizacional para que esta sea lucrativa tanto para fundadores como para los colaboradores y, de esta manera, se amplíe su segmento en el mercado de trabajo.

Douro et al (2016, p.7) señala que

[...] La comunicación interna genera interacción entre las personas y es fundamental para tener buenas relaciones. Una buena comunicación evita posibles conflictos cuando se tienen diferentes objetivos e ideas; asimismo, produce conciliación de los intereses de las personas con los de las empresas para que ambos alcancen el éxito, de esta manera, la

comunicación interna es imprescindible para el desarrollo de la organización.

De esta forma, se implementan maneras de ayudar a la organización en este aspecto, en el cual se debe analizar el comportamiento y la forma en que cada profesional desempeña su trabajo, de este modo se crearon sugerencias para medir los resultados.

La comunicación dentro de la empresa, en este sentido, es una importante herramienta de gestión en el proceso de sucesión familiar, ya que el protocolo familiar puede ser analizado, elaborado y monitoreado desde el principio de este proceso.

Es fundamental el control gerencial, el cual se utiliza dentro de las organizaciones, donde se tiene una visión sobre las actitudes de los colaboradores resultando en mejoras y poniendo en práctica las responsabilidades de la organización y de todos, o la mayoría, los colaboradores.

Para la toma de decisiones, el departamento de RRHH, junto a los gestores, identificaran, entre los empleados, a un líder, con el mayor potencial de liderazgo, y pasara por un entrenamiento de liderazgo, elevando su cargo profesional donde será el puente directo entre los gestores y los colaboradores.

Comprendiendo las necesidades del trabajador, se puede entender cuán importante es la comunicación para el desarrollo de un programa de productividad e, inclusive, de mejora de los procesos comerciales de la empresa.

Para este fin, con el propósito de lograr una mejora motivacional, teniendo en cuenta la delegación de funciones y estableciendo una cadena de comunicación eficaz dentro de la empresa, se considera lo que afirma Douro et al (2016, p.2) al señalar que

[...] La comunicación empresarial se caracterice como la sumatoria de todas las actividades que involucran a la comunicación dentro de la empresa. Es considerada una actividad multidisciplinar que involucra técnicas de relaciones públicas, periodismo, asesoramiento de prensa, lobby, publicidad, promociones, investigación, endomarketing y marketing. El público al cual se destina puede dividirse en externo e interno. El público externo está formado por la sociedad en general, el gobierno, los políticos,

los formadores de opinión y los consumidores. Mientras que el público interno está compuesto por los colaboradores, empleados, proveedores y socios. Además, la comunicación debe ser una herramienta en constante desarrollo en las empresas. Dado que no es una tarea simple, elaborar un sistema de comunicación eficaz es un desafío enfrentado por muchas organizaciones, que deberían considerarla como una necesidad básica para su desarrollo.

De este modo, el proceso de construcción de una cadena de comunicación, identifica la importancia de privilegiar una estrategia de comunicación de éxito dentro de la empresa, considera todos los aspectos de lo que aquí se denomina Comunicación Post Moderna Intra Empresarial, cuyo concepto se resume en la cuestión de la actualización de la información en tiempo real, toma en cuenta la necesidad de ampliar la comunicación actual, y hace con que los mensajes y definiciones de trabajo sean dirigidos hacia las personas correctas.

No obstante, es necesario optimizar a la empresa y utilizar herramientas de comunicación para la gestión que se encuentren disponibles de manera gratuita en internet y que ya son utilizadas por los empleados, tales como facebook, twitter o Instagram. Estas herramientas pueden contener grupos o ser seguidas solamente por personas permitidas, de manera que la información se encuentre disponible para los empleados en el contexto del trabajo.

Melo et al (2011, p.13) señala que

El uso de las redes sociales es, actualmente, una herramienta imprescindible para la comunicación empresarial, integrando una serie de acciones, no solo internas, sino también, y principalmente, externas, con los consumidores directos e indirectos. Las redes sociales se convirtieron en una forma práctica, viable, económica y muy amplia de realizar la comunicación entre y para los clientes, aproximándolos cada vez más a la institución, ya que es posible la interacción directa entre quien vende/provee con quien compra/recibe los productos.

Al mismo tiempo, estas poseen la facilidad de acceso por parte de los empleados en horarios no alternativos, lo que hace con que la oportunidad de que el mensaje sea entregado sea siempre mayor.

Además de la comunicación intra empresarial, que puede ser dirigida mediante las redes sociales, existe la necesidad de utilizar herramientas más formales para los cargos de administración de la empresa, tales como el e-mail.

Con la presencia de los SmartPhones, la comunicación se amplió y se amplía cada día más. Son construidas las estrategias para que los empleados de una empresa puedan comunicarse en tiempo real. Las redes sociales, en este sentido, proporcionan una herramienta más muy importante, las notificaciones de los aplicativos en los SmartPhones, que los ayudan a recibir en tiempo real información pasada.

Además de esta herramienta, el e-mail, aunque sea gratuito, proporciona herramientas como calendarios, agendas, contactos, etc. para organizar la rutina diaria de la empresa. Estas herramientas de comunicación pueden ser utilizadas como medio para motivar a los empleados, para establecer un contacto directo con estos en la producción, comercialización o prestación de servicios, y sirven también como medio para promover a la empresa con su público.

De este modo, el trabajo de construcción de la comunicación integradora, la cual se denomina post moderna, para cargar toda la información disponible sobre el comercio y la globalización, es esencial para ser aplicada y renovada siempre en pro de las mejores estrategias de organización y abastecimiento de información dentro de la empresa.

Las estrategias de comunicación son responsables directamente por la mejora de las operaciones comerciales mediante el marketing y de las relaciones con el cliente y del rendimiento en la prestación de servicios o producción, a través de la motivación de los empleados, teniendo como uno de los enfoques principales a la gestión de la información por internet, buscada cada día más la optimización de los procesos de comunicación.

Para ello, se utilizan algunas herramientas que la globalización y la popularización que produjo internet, proporcionando actualizaciones de información en tiempo real y sin costo para la empresa.

Existe siempre la necesidad de comprender, por lo tanto, cómo las herramientas de comunicación y cómo la comunicación en si pueden ayudar en la

gestión de la empresa y de los empleados, pues, al final, la relación entre trabajo y resultados comerciales es estrecha.

De esta manera, la comunicación, por intermedio de las herramientas de tecnología, inclusive gratuitas, pueden producir beneficios y facilidades directas para la gestión de la empresa.

Entre los beneficios se encuentra la facilidad de comunicación de la propia empresa con sus empleados, teniendo como foco la producción e, inclusive, la forma como los clientes ven a la empresa. Entre las herramientas de gestión se tiene al propio Facebook, actualmente con millones de usuarios en Brasil, que puede ser un puente muy corto entre la empresa y el público.

2.3.1 Ética, marketing y comunicación: parámetros de actuación para el nuevo gestor, con empleados y clientes

Los principios éticos son esenciales para la sucesión familiar, no tanto la ética profesional, que es lo que se espera del nuevo gestor, sino, principalmente, el compromiso en relación a los principios de la empresa inmobiliaria y los acuerdos verbales, contractuales firmados con los clientes de la cartera de la inmobiliaria. El proceso de sucesión prevé la organización e integración del nuevo gestor con la inmobiliaria, con el fin de respetar estos principios estableciendo una comunicación integrada con los clientes.

Considerando que la aproximación entre las técnicas de gestión de empresas y las facilidades comunicacionales, desempeñadas en gran parte por la ampliación constante del acceso a la tecnología, transformaron la forma en que las empresas se comunican con sus empleados, con sus clientes y proveedores, es necesario considerar también la manera en que se utilizan los enfoques en estos aspectos.

No se puede delimitar la ética al entorno de la comunicación, como una guía de tópicos a ser seguidos fielmente en determinada ocasión, sino, principalmente, que sea definida como un proceso de reflexión, quizás filosófica, en la cual el comportamiento humano se condiciona.

La ética es vista por la filosofía y por los diversos pensadores, tales como Aristóteles, Platón y Foucault, como un comportamiento moral, en el cual la regla máxima de convivencia social se hace presente. En estas reglas se encuentran los acuerdos no escritos y normalizados por la legislación, pero que rigen el comportamiento humano, ya sea religioso, moral o legislativo.

No se puede robar, la ley condena el crimen de la apropiación indebida de la propiedad de otro; no se puede mentir, no se puede engañar, no se puede ser infiel, establecen algunas normas del Cristianismo, religión más presente en Brasil. Frente a estas normas, es ético el ciudadano que las cumple y las tienen como norma reguladora de su comportamiento.

La empresa, como entidad social que presta servicios, fabrica o mercantiliza productos, es una entidad que debe tener en si a la ética como estándar de comportamiento frente a los ciudadanos que interactúan con ella.

En las habilidades de comunicación, la ética no prioriza esencialmente a la verdad como habilidad o sinónimo de honestidad, sino al conocimiento prioritario de que la comunicación es el medio mediante el cual se establece toda y cualquier relación de confianza, ya sea intra o inter empresarial.

Para Cardoso (2006, p.9).

[...] En el ámbito interno de las organizaciones empresariales, las relaciones con los empleados, los diferentes estilos administrativos, así como las acciones humanas, demandan nuevos rumbos de gestión que superan los modelos lineales, verticales e impositivos y alcanzan nuevas formas de acción administrativa que involucran y valoran el trabajo en equipo basado en la mayor participación y autonomía de los involucrados. En la esfera externa, las relaciones empresariales exigen propuestas innovadoras para las actividades de servicio, de mercado y de marketing y una especial atención a las cuestiones culturales, éticas y sociales que involucren las acciones organizacionales.

En este sentido, la comunicación dentro de las empresas tienen como meta establecer más que una estrategia de marketing para la productividad, sino construir, basado en lo que se espera del empleado y de la empresa, un camino para la

felicidad de los trabajadores en el entorno laboral que, consecuentemente, aumenta la productividad.

En el contexto externo, la empresa debe siempre utilizar todos los medios posibles para alcanzar una relación con los clientes. No obstante, esta relación no debe, necesariamente, fundamentarse en la construcción de intimidad (siempre que sea posible) entre el cliente y la empresa, sino sobre la base del entendimiento de los clientes.

Algunas empresas se han valido de las redes sociales como herramienta de comunicación para establecer un dialogo frecuente con sus consumidores. Estas son Netflix y Shell.

En este sentido, Danke señala que

La comunicación ética, eficiente y eficaz en las organizaciones es capaz de aumentar la productividad siempre que permita a los empleados conocer las metas de la organización y se involucren en el cumplimiento de estas; que permita también a los empleados tomar decisiones con sensatez, porque esto permite que ellos conozcan el comportamiento esperado y los estándares éticos valorados en la organización; esta debe considerar a las personas objetivo de la información y permitir el feedback para que su eficiencia pueda ser medida; además, es capaz de inculcar en las personas ideas, pensamientos, intenciones y puntos de vista comunes, colectivos, o sea, puede alterar valores y estándares éticos y morales en la medida en que se refiere a elementos formadores de conducta social de los individuos. El objetivo de la comunicación es hacer con que todos sean conscientes de que la organización desea alcanzar sus propósitos y metas y de su estándar de comportamiento ético. De esta forma, permitirá el surgimiento de estándares y valores morales y éticos para el establecimiento de una conducta común, seguida por todos (DAMKE, 1998, p.2).

La creación de un modelo de comunicación en la empresa debe siempre tomar en cuenta los principios éticos discutidos. Estos guían las necesidades de la comunicación eficaz. Los principios éticos en los medios de comunicación más diversos intentan siempre buscar la verdad como parámetro de actuación.

Como puede percibirse, en el mercado inmobiliario, la empresa debe gestionar su comunicación interna, establecer el protocolo familiar para concentrar la administración en el éxito y en la eficiencia.

Comprender la comunicación interna como estrategia de gestión es importante para desarrollar aspectos primordiales de éxito de la inmobiliaria.

3 DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS PROPUESTOS

En este capítulo se presenta el desarrollo de los objetivos propuestos en observancia a las hipótesis, en la búsqueda de los resultados que fueron identificados en las investigaciones realizadas.

3.1 La gestión de las personas para perfeccionar la prestación de servicios de empresas inmobiliarias

Para comprender la estructura inmobiliaria, se hace necesario en esta tesis evidenciar el proceso de sucesión familiar de estas empresas en Brasil, pues la estructura, con sus colaboradores, con la inversión en recursos humanos, la motivación conteniendo una gestión de las personas aplicadas a la sucesión familiar, con dialogo y estrategias de marketing bien definidas, así como la elaboración de un protocolo familiar es importante para definir cómo esta sucesión puede lograr el éxito.

En este punto, se cumple con el tercer objetivo, que consiste en evidenciar cómo la gestión de las personas puede perfeccionar la prestación de servicios de las empresas inmobiliarias, además, se aplicaran los conceptos de marketing relevados para el objeto de estudio, comparándolos con la necesidad de la gestión, de la comunicación y de la tecnología en la nueva administración de la empresa familiar. Para ello, se comprenderán los conceptos de marketing y gestión aplicados al mercado inmobiliario, así como estudiar la estructuración inmobiliaria y entender la importancia del éxito.

Según (Gutiérrez-Broncan, 2012), existen varios estudios sobre los motivos de la creación de un negocio. La empresa familiar es algo natural del hombre. A no ser que las condiciones políticas lo impidan, probablemente siempre existirá. En condiciones de libertad, muchos padres buscan proporcionar recursos para el mantenimiento de su prole, mostrando su iniciativa y capacidad de hacer algo nuevo y propio.

El dueño de una empresa puede ser sin duda un empresario, pero el que sea muy bueno haciendo negocios no quiere decir que su empresa vaya a pasar de generación en generación. Fomentar la vocación de continuidad en la empresa y transmitir ese deseo a la siguiente generación es lo que marca un antes y un después en la vida del negocio; es lo que establece la diferencia entre la empresa de un emprendedor y el proyecto empresarial de una familia. Es precisamente lo que determina que tengamos o no una empresa familiar (TREVINYO-RODRÍGUEZ, 2010, p.11).

La mayoría de las veces, cuando el profesional (agente inmobiliario) percibe su éxito en el área inmobiliaria, este decide volar solo creando su propia inmobiliaria. En la continuación de su negocio se incorpora su esposa o marido y, muchas veces, los hijos, ya que, como iniciador del proceso, este es considerado el comandante, y los otros se incorporan a la empresa con el objetivo de ayudar al líder.

En este sentido, Gutiérrez-Broncan (2012, p.57) señala que

La empresa familiar nace fundamentalmente de varias formas: como un matrimonio emprendedor en la que a continuación se van incorporando los hijos; o mediante la creación entre hermanos, normalmente el líder es el poseedor de la idea y los demás se integran de forma solidaria. La creación de la empresa por un individuo, ya sea hombre o mujer y según va revolucionando la empresa van incorporando distintos miembros de la familia, llegando a constituirse de esta forma una verdadera empresa familiar.

El proceso inicial de la administración y gestión de la inmobiliaria es percibido como realizado a través de una gestión totalmente centralizada donde todo el poder de decisión y control se encuentran en manos del gestor.

En este momento, las características principales de la inmobiliaria es de tamaño reducido, el exceso de trabajo por parte del gestor fundador, la organización precaria e informal y el objetivo principal es lograr la supervivencia de la inmobiliaria.

Figura 2 - Procesos de la inmobiliaria centralizados en el gestor



Fuente: elaboración propia

De la figura anterior, se puede inferir que la captación de ventas se define como el proceso de oferta de la inmobiliaria como mejor vendedora en relación a la competencia, la conquista del inmueble a ser vendido, o sea, el cliente propietario del inmueble concede a la inmobiliaria el derecho de venderlo.

Ventas - Es el momento cuando el inmueble a la venta es ofrecido a través de anuncios, internet, visitas, etc., para despertar el interés de los compradores y se haga efectiva la venta, que es, verdaderamente, el momento cuando la inmobiliaria recibe la remuneración por sus servicios prestados. La inmobiliaria, en realidad, hace casi todo el trabajo sin recibir la remuneración por su servicio, pues esta difunde el inmueble a través de los medios de comunicación, dirige a los clientes al inmueble ofrecido para que estos, tal vez, muestren interés en la compra, o sea, la inmobiliaria realiza todo el servicio que involucra la oferta del inmueble, pero solamente recibe el pago por el servicio una vez que se venda la propiedad. Caso contrario, todo su trabajo se desperdicia y la inmobiliaria no recibe sus honorarios. Es por ello que la preocupación por la venta es convertir el inmueble ofrecido en dinero.

Administración de la captación del inmueble – Partiendo del presupuesto que la inmobiliaria necesita que el inmueble sea vendido, caso contrario esta no alcanza sus objetivos ni recibe el pago por sus servicios ya realizados, el gestor de la inmobiliaria, entonces, percibe que este debe administrar la captación del inmueble, caso contrario la venta de este tiende a demorarse, o sea, analiza si la oferta del inmueble posee un precio por encima del mercado, para que pueda convencer al

propietario vendedor de bajarlo para que se produzca la venta; estudiar si pueden hacerse mejoras en el inmueble en cuestiones de color, pintura, revestimientos, etc., que puedan acelerar y crear más condiciones de venta del mismo.

Administración de la inmobiliaria - Es la gestión de la empresa en sí, cuentas a pagar, a cobrar, flujo de caja, decisiones diarias, recursos humanos, marketing, toma de decisiones, y todo lo que sea necesario hacer en la inmobiliaria.

Figura 3 - Crecimiento inmobiliario y procesos relacionados con el gestor



Fuente: elaboración propia

Luego de que el empresario alcanzó algún éxito en el área de ventas, este comienza, entonces, a percibir la oportunidad de que su inmobiliaria crezca aun mas. Es, además de todo, conseguir que esta tenga una visión y alcance mayor en lo que se refiere al mercado propiamente dicho.

Así, la inmobiliaria lleva a cabo procesos de alquiler de inmuebles y no solamente de venta de los mismos. En este momento, el fundador gestor comienza a notar que no logra administrar todo solo y es, a partir de ahí, cuando gran parte de las inmobiliarias que llegan a este nivel, comienzan a incorporar a la esposa, hijos u otros parientes próximos para que formen parte de la misma.

El proceso de alquiler exige más cuidado, más atención y, a pesar de su rentabilidad y posibilidad de ganancias, también ofrece muchos riesgos de perjuicios a quien no realiza el proceso de administración de la cartera de inmuebles alquilados de manera correcta.

La tendencia general es un estrechamiento progresivo del grupo familiar debido fundamentalmente a la evolución económica de las distintas sociedades humanas. La familia tradicional occidental siempre ha estado ligada a la agricultura, siempre caracterizada por un sistema patriarcal, que reúne bajo de la autoridad del ancestro común, al conjunto de hijos casados y sus esposas e hijos. De esta forma, la familia hace una triple función:

De orden económico: como grupo de producción, valoriza el patrimonio común cuya gestión depende únicamente del jefe de familia

Social: Constituye el marco normal de vida del individuo, al que garantiza la seguridad y la educación y a cambio se encuentra unido al grupo por una total solidaridad.

Moral: Guarda las tradiciones puramente familiares y el garante del respeto de la ética dominante por parte de sus miembros (GUTIÉRREZ-BRONCAN, 2012, p.35).

La figura a continuación presenta la estructura de una empresa inmobiliaria que continua creciendo con la gestión del fundador.

Figura 4 - Crecimiento de la inmobiliaria con un enfoque administrativo en el gestor



Fuente: elaboración propia

Conforme se percibe en la figura anterior, cuando una inmobiliaria alcanza un número considerable de inmuebles administrados, el gestor no logra mas hacerse cargo de todo solo, pues al estar todo centralizado en él y que la toma de decisiones

parten de ahí, es casi imposible que el gestor pueda hacerse cargo solo de todo el proceso de administrar el inmueble y sus peculiaridades como, por ejemplo, supervisar las reformas, la pintura a la salida del inquilino, la insolvencia, el desinterés del inquilino con el mantenimiento del inmueble, etc.

Este es el momento cuando la inmobiliaria percibe la necesidad de estructurar aun más la administración de los inmuebles alquilados, pues la inmobiliaria posee un número significativo de inmuebles administrados para alquilar, de esta manera, el gestor observa la necesidad de separar la administración de los propietarios de inmuebles y la de los inquilinos de estos. Así, en el caso de que la inmobiliaria administre 2.000 inmuebles, por ejemplo, esta posee como mínimo 4.000 clientes, de los cuales 2.000 son propietarios y 2.000 inquilinos y, en caso de países como Brasil, donde la figura del fiador es importante, pues este es el que garantiza el pago del alquiler, la inmobiliaria para a tener 6.000 clientes, pues se agregan 2.000 fiadores en su cartera de alquileres.

Lo más interesante en una inmobiliaria es que esta puede y posee espacio para varios componentes de la familia, siempre que estos se comprometan con la empresa y que se encuentren preparados para ello.

Una inmobiliaria también posee una característica interesante. En una gran corporación, generalmente, se asesora que se designe a la familia un consejo de la empresa y que los profesionales de la administración sean contratados para ello.

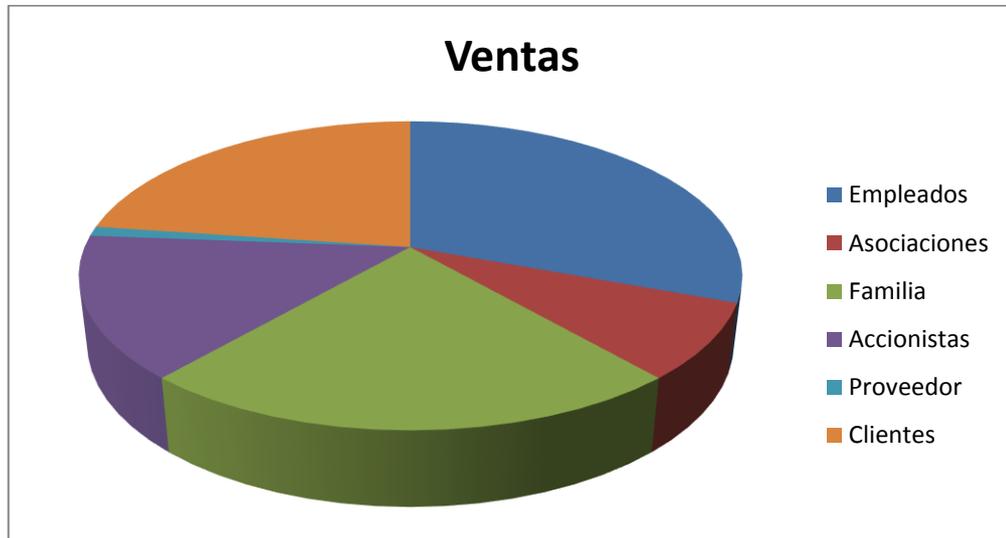
Esta actitud no es tan difícil en una gran empresa, pues esta, generalmente, posee una facturación que permite dejar en casa a la familia y estimar recursos financieros para el sustento de los herederos.

No obstante, ¿cómo hacer esto en una inmobiliaria donde no existe una gama de recursos que puedan dejar a los herederos en casa y sustentarlos a través de un retiro mensual? Vale recordar que el gestor de la familia, en el auge de su virtud y carrera, sustentaba a su prole con todo lo mejor.

En las empresas familiares, cuando no se cede la gestión a la siguiente generación, existe una gran posibilidad de que la empresa muera, dejando a la familia, que antes estaba acostumbrada con el sustento de la empresa, sin esa garantía financiera. La administración familiar es importante, en este sentido, en cualquier empresa, de cualquier nivel.

En el grafico 1 se observan los grupos que benefician a la empresa familiar.

Gráfico 1 - Grupos que benefician a la empresa familiar



Fuente: (GUTIÉRREZ-BRONCAN, 2012, p.160).

Teniendo en cuenta los datos anteriores, se puede observar que son los empleados los considerados más importantes dentro de la empresa familiar, seguidos por la familia, los clientes y los accionistas.

Si se suman los porcentajes de importancia de los grupos que benefician a la empresa familiar, que corresponden a:

Empleados - 31%

Clientes - 23%

Se tiene un total de 54% de los factores más importantes dentro de una empresa familiar. De esta manera, si la inmobiliaria dirige su enfoque hacia las acciones de marketing con sus empleados y clientes, tendrá una gran oportunidad de llevar a cabo la transición de la sucesión de la gestión en la inmobiliaria.

Kotler (1993) afirma que la tarea de administración del marketing es crear ofertas atractivas para el mercado objetivo. No obstante, el éxito del marketing se ve afectado por el resto de la empresa y por los intermediarios, competidores y distintos tipos de público. El objetivo es enfocar la atención en las necesidades del mercado objetivo, pero también observar a todos los actores del microentorno de la empresa.

El entorno del marketing en una empresa está constituido por agentes y fuerzas que se encuentran fuera del control del mismo y que afectan la habilidad de la coordinación de la empresa para desarrollar y mantener transacciones exitosas, es importante considerar que estos agentes internos y externos para el éxito de los programas de marketing para alcanzar los objetivos estudiados.

El entorno del marketing está compuesto por un microambiente y un macroambiente. El microambiente se compone de fuerzas próximas a la empresa que afectan su habilidad de servir a sus clientes. El macroambiente se compone de fuerzas demográficas, económicas, físicas, tecnológicas, políticas y culturales.

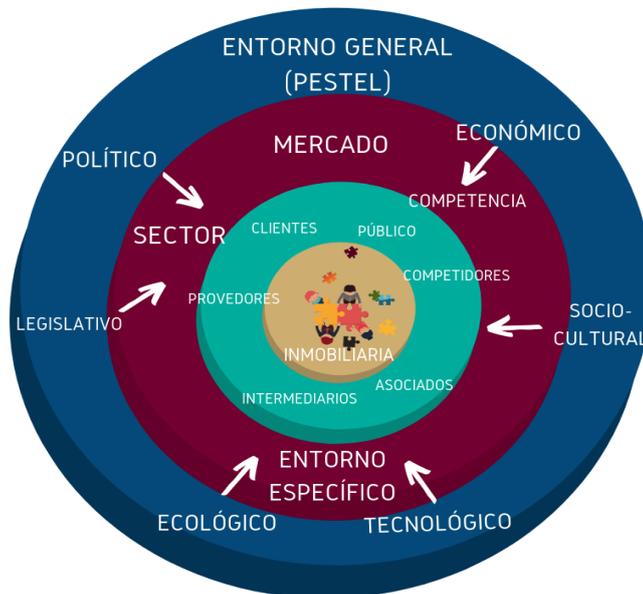
La figura 5, a continuación, presenta a los principales actores del microambiente de la empresa.

Figura 5 - Principales actores del microambiente de la empresa



Fuente: (KOTLER, 1993).

Figura 6 - Inmobiliaria: actuación con el macroambiente



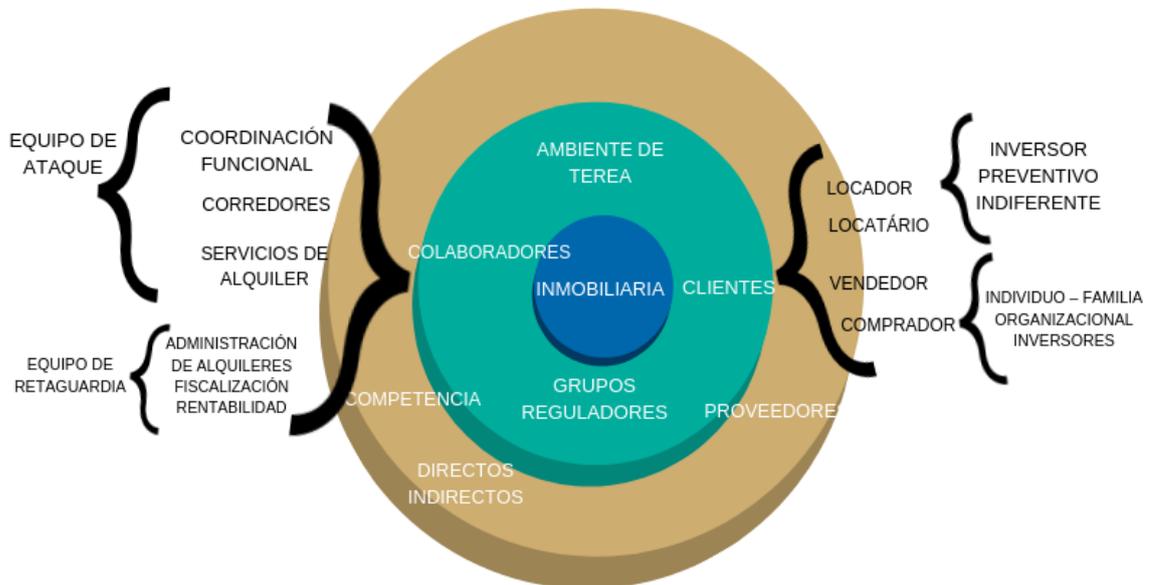
Fuente: elaboración propia

Observando las figuras anteriores, es posible prever algunas actuaciones del marketing para mejorar las relaciones con los clientes.

El éxito o fracaso del marketing se ve afectado por el resto de la empresa y por los intermediarios, competidores y los distintos tipos de público pertenecientes al microentorno de la empresa. Es de suma importancia tener claramente definido el formato del microambiente de la inmobiliaria para que se puedan estructurar y planear todas las acciones y estrategias para dicho público.

De esta manera, se puede percibir que el entorno general de la inmobiliaria tiene en claro el ambiente de tarea que está formado, principalmente, por la composición del microambiente, se elige y define, de esta forma, el ambiente de tarea en lo que se refiere a la inmobiliaria.

Figura 7 - Especificación del microambiente de las inmobiliarias



Fuente: elaboración propia

Luego de que la inmobiliaria tenga en claro la composición de su ambiente de tarea, a partir de ahí se puede instituir el planeamiento y las acciones para cada público objetivo y con una posibilidad mucho más asertiva en lo que se refiere al enfoque y análisis de los resultados.

Luego de haber visto el gráfico que muestra los grupos que benefician a la empresa familiar y después de percibir que los clientes y colaboradores responden por el 54% de los grupos, se separan los colaboradores.

3.1.1 Los colaboradores inmobiliarios

Se define como fuerza de ataque a todos los colaboradores que se involucran con la empresa con el fin de conquistar y atraer nuevos clientes.

En el área de ventas, los agentes inmobiliarios, responsables tanto por la captación de los inmuebles para la venta como de la muestra de estos inmuebles además de la venta propiamente dicha.

Para que se pueda tener una idea, en una inmobiliaria donde el alquiler tiene una buena representatividad en el área de locación, el departamento de ventas puede responder por más del 45% de la facturación total de la misma.

En una inmobiliaria que no posee fuerza en la locación, depende totalmente de la facturación del departamento de ventas, siendo que como no hay facturación prevista en razón de las fuerzas económicas, demográficas, etc., esta puede sufrir grandes perjuicios en su resultado financiero por depender en gran medida de la fuerza de venta de los inmuebles.

En el área de locación o renta, los captadores/agentes, que son los profesionales responsables por buscar inmuebles en alquiler, su desafío es encontrar propietarios que posean inmuebles vacíos para su alquiler y convencerlos de dejar a la inmobiliaria la administración de dichos alquileres.

El papel del captador es primordial, pues sin este la inmobiliaria no tiene inmuebles para ofrecer al mercado y con pocos inmuebles en su cartera de ofertas no posee fuerza para la atracción de los inquilinos (aquel que alquila el inmueble).

Los asistentes de alquiler son los profesionales responsables por atender al cliente que posee interés en alquilar algún inmueble en la ciudad. Todo el proceso de demostración de los inmuebles y la recolección de la documentación para el análisis del crédito, además del acuerdo de alquiler es responsabilidad de este profesional.

La coordinación funcional, que son los profesionales responsables por motivar, preparar, establecer metas, acompañar el trabajo, controlar informes y evaluar los resultados del logro de las metas de los profesionales de ataque (corredor inmobiliario, captador de alquileres, asistentes de alquileres).

Generalmente, existe un coordinador para el área de ventas y otro para el área de locación. En los casos de una inmobiliaria más estructurada, cabe la figura de un coordinador solamente para el área de captación de inmuebles para alquiler.

La coordinación funcional es un espacio que algún elemento de la familia puede realizar, siempre que esté preparado profesionalmente para esto. Muchas veces, el inicio de los trabajos se encuentra en la atención de los alquileres o en la administración de los mismos, como se verá a continuación, para luego, cuando se adquiere experiencia, pueda asumir alguna coordinación funcional.

El equipo de retaguardia o de administración de alquileres está formado por profesionales que cuidan y buscan mantener las características de calidad del inmueble dejado por el cliente para su alquiler.

Se tiene en este departamento la función de

- Inspectores – Son profesionales que supervisan la entrada y salida del inquilino del inmueble;
- Reparadores - Son los profesionales responsables por la pintura, reforma, reparaciones del inmueble;
- Administrador de la cartera – Son profesionales que mantienen contacto con el propietario del inmueble y con el inquilino para dar soluciones a problemas de orden de mantenimiento del mismo. Además de cobrar los valores del alquiler.

En esta retaguardia, asimismo, se encuentran profesionales en el área de cobranzas, finanzas, contabilidad y administración; entre otros sectores organizacionales.

Figura 8 - Servicios basados en el personal técnico de la inmobiliaria



Fuente: (KOTLER, 1993, p.413).

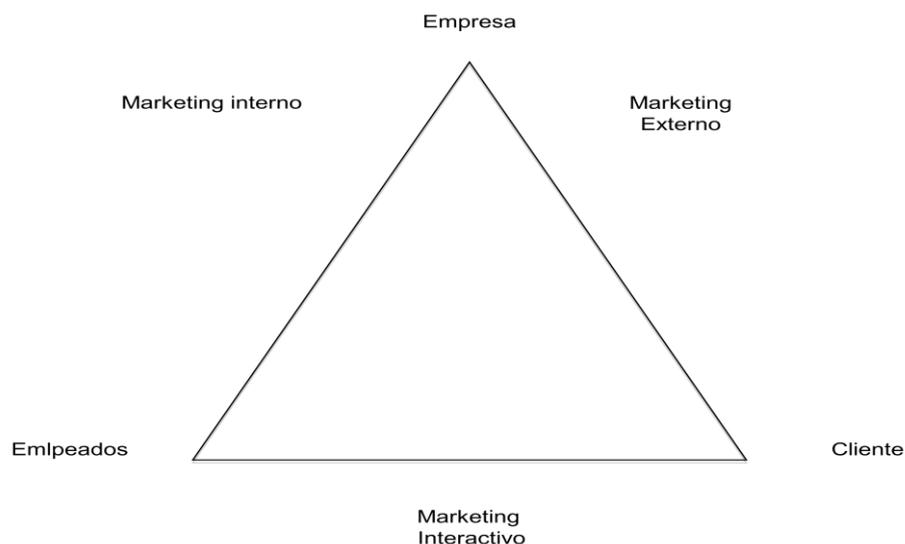
Según Kotler (1993), los servicios pueden ser clasificados de diversas maneras, en primer lugar, el servicio puede basarse en personas o en equipamiento.

La figura 8 muestra los servicios basados en personas que varían conforme este sea proporcionado por personas con especialidad, conocimiento y formación en distintas áreas de servicio necesarias para el mantenimiento de la empresa.

En el caso de una inmobiliaria, se encuentran fácilmente los servicios prestados por una mano de obra especializada, pues se tienen servicios de jardinería, limpieza, como así también los de plomería, electricidad, asistentes de alquileres, pintores, etc. Además de servicios que exigen una formación superior, como abogados, agentes inmobiliarios y contadores.

De esta manera, la tarea de implementar el marketing interno o endomarketing no es fácil, ya que se hallan diversas características, formaciones culturales y estándares de vida en los profesionales, de acuerdo a lo visto previamente.

Figura 9 - Pirámide del Marketing



Fuente: (KOTLER, 1993, p.416).

Mediante la pirámide del marketing de servicios (figura 9, arriba), se puede entender el concepto de resultado del trabajo realizado tanto para el marketing interno (empleados) como para el externo (clientes). El marketing interactivo consiste en promover mejoras en la relación entre empleados y clientes, inclusive cuando el fundador no se encuentre presente.

El consumidor juzga la calidad del servicio no solamente por la calidad técnica (...), sino también por la calidad funcional (...). Así, los profesionales no pueden presuponer que satisfarán al cliente simplemente proporcionando buenos servicios técnicos. Estos también deben dominar las habilidades o funciones del marketing interactivo. Actualmente, a medida que la competencia y los costos aumentan, la productividad cae y la calidad de los servicios disminuye, una mayor sofisticación del marketing se hace necesaria. Las empresas de servicios deben enfrentar tres tareas centrales del marketing. Estas son aumentar su diferenciación competitiva, calidad de servicio y productividad. (KOTLER, 1993, p416).

En este sentido, Kotler (1993), señala que es necesario que se establezca un marketing interno para lograr promover un marketing externo e interactivo eficaz, garantizando, de esta manera, el éxito del emprendimiento. Para ello es necesario que las inmobiliarias innoven y manipulen estrategias de comunicación organizacional para mejorar los procesos internos y externos. La motivación de la persona es un factor esencial, como fue discutido anteriormente.

Se busca aquí despertar a los empleados talentosos en las relaciones con los clientes, procurando en la fuente del mercado laboral, mediante el análisis de curriculum y de la selección, o inclusive, mediante el incentivo y valorización del empleado.

La relación entre el cliente y el empleado de la inmobiliaria será satisfactorio cuando el trabajo del marketing externo (la línea invisible que relaciona la inmobiliaria al cliente) y cuando el trabajo del marketing interno o endomarketing (línea invisible que relaciona la inmobiliaria al empleado) sean bien realizados.

Según Kotler (1993), el marketing interno implica que la empresa de servicios (inmobiliaria) debe entrenar y motivar a sus empleados que tienen contacto con clientes y a todo el personal de apoyo como un equipo para proporcionar satisfacción al cliente para que la empresa pueda suministrar una calidad consistente de los servicios.

No es suficiente tener un departamento que implemente el marketing tradicional, mientras el resto de la inmobiliaria sigue su camino. El marketing interno debe preceder al externo. No tiene sentido anunciar óptimos servicios antes que los empleados de la inmobiliaria se encuentren listos para proporcionarlos.

Si se consigue administrar la calidad del servicio, se lograra la diferenciación de la competencia en el mercado inmobiliario. Muchas inmobiliarias perciben que la calidad del servicio, principalmente en el proceso de administración de inmuebles, les proporciona una gran ventaja competitiva que, además de llevarla a un nivel superior de ventas, el valor del ticket promedio de la prestación del servicio crece considerablemente, valorizando el precio.

¿Pueden entonces las acciones centradas en el endomarketing ser implementadas con éxito en una inmobiliaria donde los servicios son prestados tanto por una mano de obra no especializada, una especializada y por profesionales con formación superior?

De acuerdo con Kotler (1993), con los costos elevándose rápidamente, las empresas de servicios se encuentran bajo una gran presión para aumentar su productividad. En una inmobiliaria no es diferente, principalmente es el costo de las personas son los que influyen cada día más en establecimiento de los costos de la misma.

Existen varias formas de mejorar la productividad de un servicio, primero, los prestadores pueden entrenar mejor a sus empleados, tanto los de mano de obra especializada como los no especializados, o empleado otros que trabajen más activamente y, por qué no, que sean más habilidosos por el mismo precio.

El formato de la P que se refiere al precio de una inmobiliaria posee un peso enorme, pues esta obtiene sus rendimientos a través de comisiones pequeñas por varios servicios y, si por algún motivo de calidad, deba bajar o retirar la comisión de alguno de los servicios, esto impactara profundamente en los resultados financieros de la inmobiliaria.

Según Kotler (1993), Abraham Maslow intentó explicar las razones por las cuales las personas se sienten impulsadas a actuar debido a ciertas necesidades en un cierto momento. ¿Por qué algunas gastan mucho tiempo y energía en seguridad personal al mismo tiempo que concentran parte de sus esfuerzos en el intento de conseguir la estima de otros?

Maslow responde que las necesidades humanas se encuentran ordenadas en una jerarquía desde la más presente a la menos urgente. Si se analiza la jerarquía de Maslow de acuerdo con la figura 1 y se hace una analogía con el

mercado inmobiliario, además de centrarse en la pirámide de Maslow, se puede tener la siguiente visión sobre los empleados de la empresa:

1. Para que el ser humano satisfaga sus necesidades fisiológicas básicas, debe poseer un empleo, de esta manera, el empleado de la inmobiliaria que ya se encuentra empleado satisface sus necesidades, pero aun es necesario mas, como la motivación, el impulso y la realización personal.
2. Para que el empleado de la inmobiliaria satisfaga la necesidad de seguridad, defensa, protección, debe estar seguro en el empleo.

De esta forma, mediante la contratación del empleado de una inmobiliaria, se satisfacen dos necesidades básicas más presentes de su empleado.

En orden de importancia se tiene

Kotler (1993) también afirma que cuando estas necesidades son satisfechas, cesan de actuar como motivadoras y la persona, entonces, intentará satisfacer la próxima necesidad de la jerarquía.

Dentro de esto se puede suponer que uno de los enfoques del marketing interno pueda ser ayudar para que el empleado satisfaga sus próximas necesidades de la jerarquía.

Si este se encuentra empleado, se puede suponer que las próximas necesidades de la jerarquía serán las sociales, autoestima y autorrealización.

De esta manera, se puede apreciar a tabes de esta teoría que una persona no comprende íntegramente sus motivaciones. Como ejemplo: si Pedro desea comprar una cámara fotográfica, que este puede describir como un hobby. En un nivel más profundo, este puede estar comprándola para sentirse joven e Independiente.

Podría imaginarse que Pedro haya satisfecho sus necesidades fisiológicas y de seguridad que, seguramente, no motivarían su interés por las cámaras. Este interés puede provenir de una carencia mayor de estima por parte de otros o, inclusive, una necesidad de autorrealización, ya que tal vez desee convertirse en una persona creativa.

Dentro de esta premisa, la inmobiliaria puede, mediante premios culturales, por ejemplo, alcanzar dos objetivos de una sola manera.

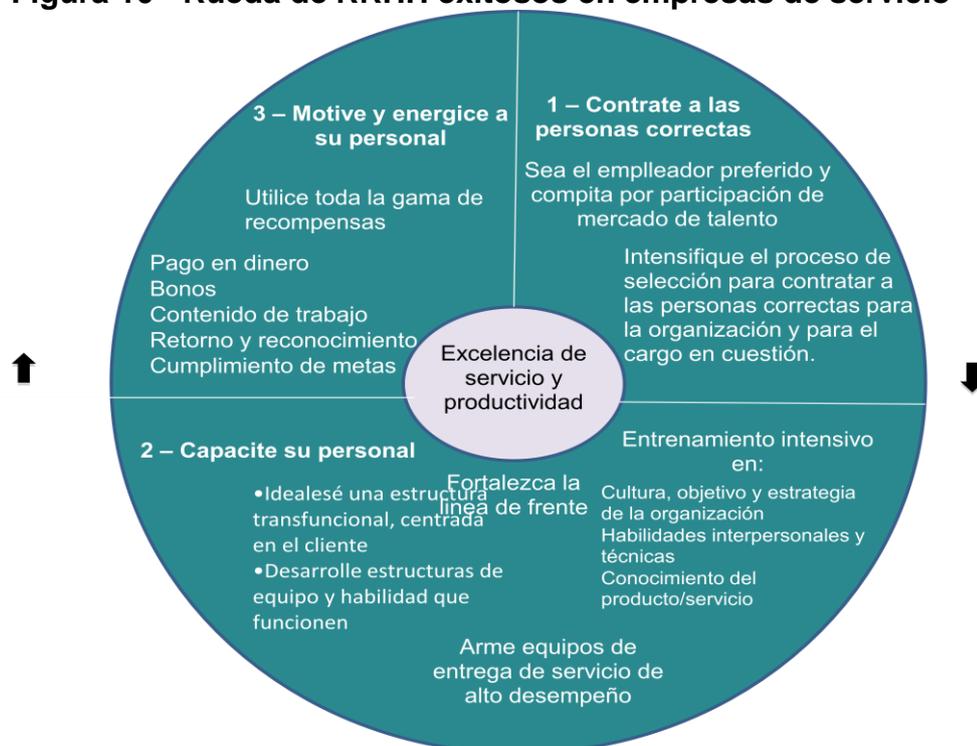
El premio cultural ha sido utilizado por empresas de diversas ramas, tales como viajes, shows, presentaciones, son premios que estimulan la creatividad, el ocio y son utilizados para aumentar la autoestima del empleado. Lo mismo que se hace con beneficios en dinero.

Es muy importante que los recursos humanos, junto con el marketing, preparen estas campañas involucrando al marido o esposa del empleado, pues una de las necesidades que deben también ser satisfechas sería la social, ser aceptado, ser amado.

3.1.2 Profesionalización de los Recursos Humanos

El liderazgo que enfoca a toda la organización para dar soporte a la línea de frente, promueve una fuerte cultura con pasión por el servicio y por la productividad. Estimula valores que inspiran, energizan y orientan a los proveedores de servicios, así se reconoce al RH de todas las empresas, para ilustrarlo mejor, se observa la siguiente figura.

Figura 10 - Rueda de RRHH exitosos en empresas de servicio



Fuente: (LOVELOCK e WIRTZ, 2007, P.283).

Los recursos humanos repercuten de manera directa en la estrategia de la empresa. Fundamentalmente, el profesional que dirige los recursos humanos tiene como objetivo alcanzar la meta general de la empresa.

En el caso de las empresas familiares es la familia que compone sus principales recursos humanos y éstos influyen de manera significativa en La empresa. La influencia de la familia, ya sea a través de la propiedad o del trabajo en la empresa, es lo que determina las potencialidades y, a su vez, las debilidades de este tipo de organizaciones (GUTIÉRREZ-BRONCAN, 2012. P.17)

De acuerdo con Chiavenato (2004), el contexto de la gestión de las personas está formado por personas y organizaciones. Las personas pasan buena parte de sus vidas trabajando dentro de las organizaciones.

Una inmobiliaria depende de estas personas para poder funcionar y alcanzar el éxito, el trabajo en una inmobiliaria también toma un tiempo considerable de las vidas y esfuerzos de las personas, que de él dependen para la subsistencia y éxito personal. Separar el trabajo de la existencia de las personas es muy difícil, frente a la importancia y al impacto que el trabajo provoca en ellas. Entonces, de esta forma, las personas dependen de estas inmobiliarias en las cuales trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales.

3.1.2.1 Gestión de las personas en el mercado inmobiliario

Hasta hace muy poco tiempo, las relaciones entre las personas y la inmobiliaria, principalmente, en lo que se refiere al departamento de administración de alquileres, en razón de sus procesos complicados y fundamentados en los resultados, tanto para la inmobiliaria como para el propietario del inmueble, era considerado antagónico y conflictivo pues, además de, por un lado, tener un propietario del inmueble que exige tener una rentabilidad por su alquiler y no quiere tener gastos de mantenimiento; por el otro, se tiene al inquilino que, mediante sus derechos de consumidor y deseo de vivir bien, exige a veces hasta más de los que

necesita en relación al mantenimiento, no solo de la estructura, sino también del desgaste por el uso del inmueble.

En la otra punta, el empleado que aun tiene al propietario de la inmobiliaria que desea que todo se encuentre en orden, pues solo así este obtiene rentabilidad que es el deseo de cualquier accionista de una empresa.

La gestión de las personas es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en una inmobiliaria. Esta es contingencial y situacional, pues depende de varios aspectos: la cultura de la inmobiliaria, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto, la tecnología utilizada, los procesos internos y una serie de otras variables importantes.

En la actualidad, las inmobiliarias están ampliando su visión y actuación estratégica. Están dejando de ser meras intermediarias oferentes de inmuebles para ser verdaderas empresas profesionales en la administración del patrimonio de sus clientes.

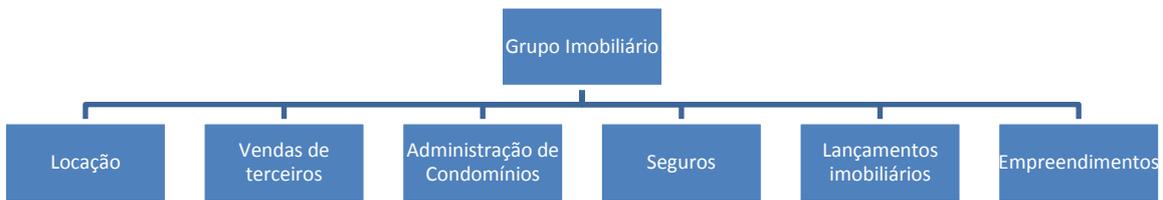
Actualmente, en varios lugares del mundo existen muchas personas centenarias, en Brasil ya son más de 30.000 personas que superan los cien años. Esto implica una necesidad de estas de tener un ingreso para que puedan sustentarse hasta el final de su vida, y muchas ven en el inmueble una forma segura de invertir su dinero y obtener un ingreso a través del alquiler de su patrimonio.

Para que se pueda tener una idea del crecimiento de las inmobiliarias, en este sentido, hace 20 años los alquileres se encontraban en manos de pocas inmobiliarias que detentaban un gran número de inmuebles en su cartera. Hoy, por lo menos 4,5 de cada 10 inmobiliarias en Brasil poseen o se encuentran iniciando los procesos de administración de alquileres (MATOS, 2017).

Además del proceso de administración de alquileres, algunas inmobiliarias poseen una serie de unidades estratégicas de negocios (UEN).

Según Kotler (1993), una UEN es una unidad de la empresa que posee una misión y objetivos separados y que puede ser planeada independientemente de otros negocios de la empresa.

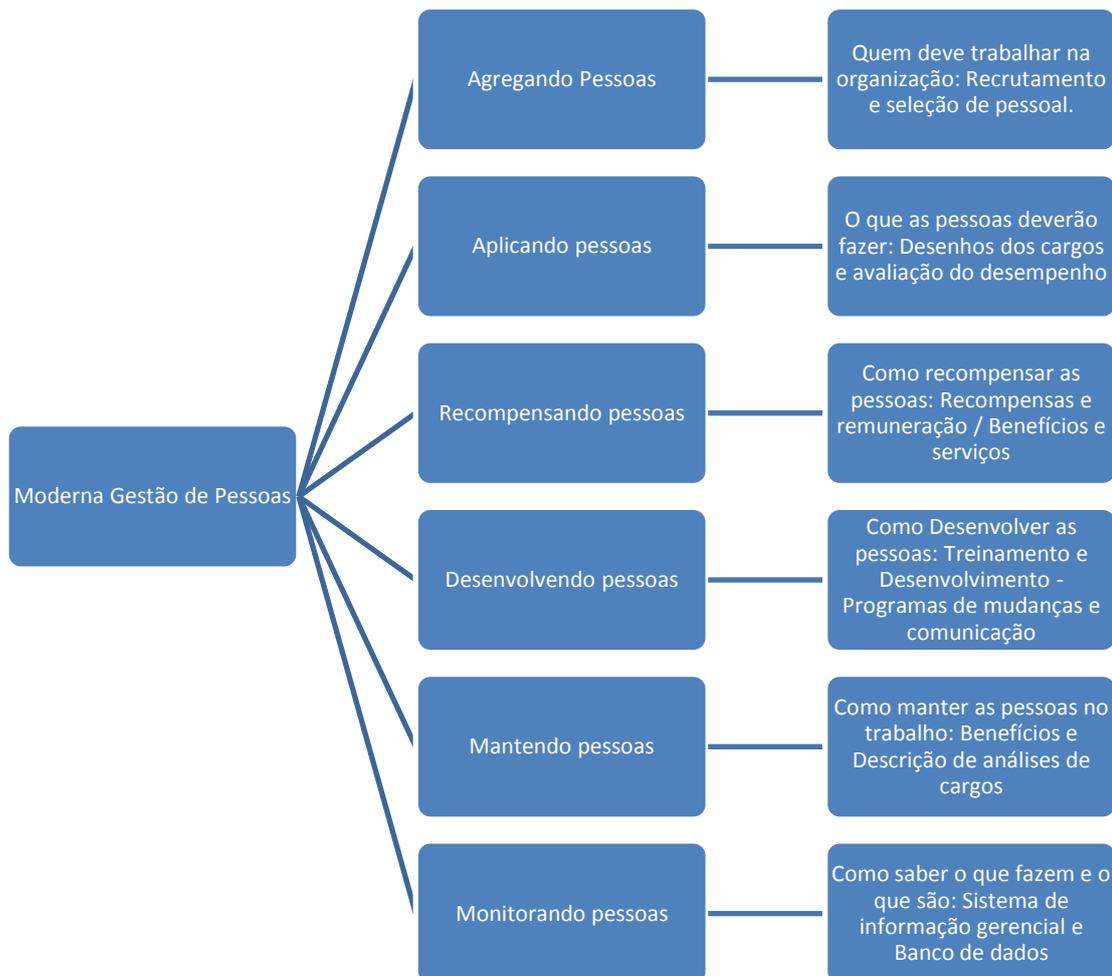
Figura 11 – Unidades Estratégicas de Negocios



Fuente: elaboración propia

Una UEN, de acuerdo a lo explicado, posee una misión, una facturación y un objetivo separados de la empresa base.

Figura 12 - Moderna gestión de las personas

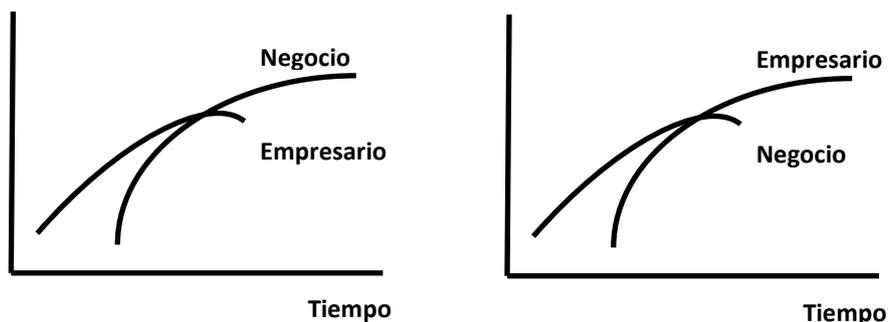


Fuente: (CHIAVENATO, 2004, p.17).

3.1.2.2 Incorporación de la familia al entorno empresarial

En este punto, se cumple esencialmente el primer objetivo específico establecido que consistía en identificar los procedimientos sucesorios actuales de las inmobiliarias, que componen el cuerpo del estudio, de manera teórica, se relevaran los datos sobre la empresa familiar y su gestión del éxito, aliando los conceptos de marketing ya trabajados con la comprensión de la empresa familiar e inmobiliaria.

Figura 13 - Empresario y negocio



Fuente: (GUTIÉRREZ-BRONCAN, 2012. p.150).

En el primer gráfico, se presenta el punto donde se iguala el conocimiento del empresario con las exigencias del negocio; por encima del punto el negocio se supera la capacidad del empresario. En el otro gráfico, a partir del punto de unión, el empresario debe buscar nuevas formas de incrementar el negocio, tales como la diversificación y la innovación en la empresa.

Con la proliferación de herramientas de los medios sociales, tales como Facebook, Instagram, linkedin, blogs, los sitios interactivos y varias otras formas de comunicación a través de internet, estas transformaciones se producen cada día a una velocidad aun mayor, no es de espantar que el empresario no se encuentre al tanto de toda la información o, inclusive, dejar a su inmobiliaria fuera de estas redes, pues, muchas veces, no logra acompañar la velocidad de la evolución de dichas

herramientas de comunicación. Por otro lado, es sabido que las empresas, de cualquier porte, encuentran en las redes sociales un entorno propicio tanto para difundir como para apalancar las ventas de sus productos o servicios. Tanto para la grande como para la pequeña inmobiliaria, esta es una gran oportunidad, pues sin ningún costo el empresario logra crear fácilmente una página social para su empresa.

Además de estas herramientas, los cambios y evolución de los software específicos para la administración de inmuebles tanto para alquiler como para la venta, se produce a una velocidad meteórica. Los software con CRM, control de visitas, acceso remoto, emisión de una copia de la boleta para el pago del alquiler en la página web de la inmobiliaria, entre otras innovaciones tecnológicas, facilitan el proceso.

Partiendo de este principio, el empresario del mercado inmobiliario actual debe estar informado sobre los nuevos cambios tecnológicos, observando, de esta manera, cómo puede implementar rápidamente estas innovaciones en su inmobiliaria. De este modo, la empresa podrá tener y proporcionar respuestas a sus clientes y empleados (MATOS, 2017).

Muchos empresarios no logran evolucionar ni absorber los cambios tecnológicos que se producen en el mercado inmobiliario y, de esta manera, terminan perdiendo partes del mercado por no formar parte de estas modernidades. Estos son algunos ejemplos de que, en el caso de que el empresario no perciba sus limitaciones, este termina perdiendo el punto de inicio del proceso de preparación de sus sucesores en la inmobiliaria. Es válido resaltar que esta nueva generación de profesionales e inmobiliarias son totalmente tecnológicos e involucrados con el universo de los medios sociales, de manera que se corrobore la evolución del marketing en las inmobiliarias. (MATOS, 2017).

¿Énfasis en la empresa o en la familia?

Según Gallo (2003), fue desarrollada una tipología de cuatro familias empresarias que se distinguen de acuerdo con el énfasis que se proporciona y a la atención que se presta en el ámbito empresarial y familiar.

Cuando la familia es más importante que la empresa, existe un gran riesgo de que esta se encuentre al servicio de la primera, y las decisiones terminan siendo

tomadas mediante los criterios familiares sin tener en cuenta las exigencias del mercado.

La empresa familiar es una organización comercial muy singular, que integra dos sistemas diferentes: el comercial y el familiar. En términos generales, un sistema comercial se organiza para alcanzar objetivos específicos, está orientado hacia el trabajo eficiente y se caracteriza por la competitividad. Un sistema familiar, en cambio, está en gran medida motivado y cohesionado por responsabilidades y lealtades tradicionales y se caracteriza por la unidad. Mezclar ambos sistemas significa que, inevitablemente, muchas de las tendencias, rasgos de carácter y relaciones interpersonales de la familia se introducirán en el estilo operativo de la empresa, la toma de decisiones y los proyectos. (LEA, 1993, p.25).

La inserción de parientes políticos, tales como cuñados y yernos, en la empresa es un ejemplo. Este tipo de familia, asimismo, corre un gran riesgo de que las personas se acomoden en la seguridad aparente de un cargo directivo en la inmobiliaria. Existe un gran número de casos, por ejemplo, donde el hijo o la hermana del propietario son directores o gerentes financieros sin tener el conocimiento necesario para ejercer tal actividad.

Cuando la empresa es lo más importante y no se desarrollaron objetivos constructivos y estándares de comunicación, la relación tiende a empeorar en la medida en que la siguiente generación adentra en la empresa los temas emocionales y es la fuente de futuros resentimientos y tensiones durante la transición gerencial.

En tercer lugar, se encuentra el caso del fundador que dirige con su estilo personalista, no delega nada, la empresa es la proyección del líder. Cuando este desaparece, también lo hacen la empresa y la familia.

Por último, el caso número cuatro, el de la familia excelente, aquella que busca el equilibrio entre la familia y la empresa, las reglas son muy claras para marcar el límite entre las dos.

Tabla 2 - Tipología de las familias empresarias

Énfasis en la familia	Énfasis en la empresa	
	No	Si
No	<p>Modelo 1: Aunque naufrague mi navío yo navego al gusto mío. Aunque para el líder todo se hace para la familia, la empresa es su propia proyección, es su otro hijo o su amante. Presta poca atención a las necesidades emocionales y de desarrollo profesional de la siguiente generación. Cuando el líder fallece hay un alto riesgo de que no continúe la empresa y que la familia viva una progresiva fragmentación al no haber aprendido a dialogar.</p>	<p>Modelo 2: Hay que mantener a la familia al margen de la empresa. No se informa a la familia para no perder tiempo ni autonomía. Una empresa es una cosa muy seria como para mezclarla con los sentimientos. La empresa es lo más importante. Se toman las decisiones empresariales sólo considerando aspectos empresariales y sin atender a la sensibilidad de la familia. La empresa es el centro de la conversación y la vida familiar. La no atención a los temas emocionales es a menudo fuente de futuros resentimientos. La familia ha desarrollado poco sus competencias emocionales.</p>
Si	<p>Modelo 3: La familia es lo más importante. Poca atención a las necesidades de la empresa y poca atención al desarrollo psicológico de la siguiente generación. La empresa funciona mientras se mantenga su nicho y el entorno no se modifique substancialmente. No se favorece ni el espíritu emprendedor ni el cambio para evitar que haya conflictos.</p>	<p>Modelo 4: Combinación simultánea y exitosa de familia y empresa: La familia empresaria excelente. Hay unas reglas muy claras para marcar los límites entre familia y empresa y diferentes órganos para facilitar la comunicación en cada ámbito. La empresa se dirige con criterios profesionales porque la mejor manera de que siga existiendo y beneficiando a la familia, y se propicia que existan buenas relaciones Intergeneracionales y entre ramas. Familia con mucho énfasis en la educación de la siguiente generación y en el desarrollo de las competencias emocionales y sociales</p>

Fuente: (GALLO e AMAT, 2003, p.153)

Tabla 3 - Objetivos más importantes de la empresa en la opinión de la familia

Objetivo	Últimos 20 años	Últimos 10 años			
		1 más importante	2 más importante	3 más importante	Suma
Mantener la rentabilidad	76%	53%	21%	9%	83%
Servir bien a los clientes	65%	23%	27%	14%	64%
Dar seguridad económica a los familiares	37%	12%	12%	18%	42%
Dar seguridad económica a los empleados	30%	0%	7%	19%	26%
Actuar de manera consistente con los valores familiares	15%	3%	8%	11%	22%
Mantener la propiedad en manos de la familia	18%	5%	5%	10%	20%
Contribuir a mantener a la familia unida	14%	6%	4%	4%	14%
Contribuir a la comunidad	12%	1%	2%	3%	6%
Fomentar el prestigio familiar	15%	0%	0%	5%	5%

Fuente: (GALLO y AMAT, 2003, p.28) – La suma de los porcentajes totales superan el 100% porque los entrevistados pudieron dar más de una respuesta.

Tabla 4 - Factores más importantes de la empresa en la opinión de la familia

Factores	Últimos 20 años	Últimos 20 años
<i>Relaciones personales con los clientes y proveedores</i>	51%	34%
<i>Gestión Financiera</i>	47%	40%
<i>Líderes familiares sólidos</i>	35%	34%
<i>Personal motivado</i>	33%	30%
<i>Lealtad del cliente</i>	33%	21%
<i>Mejoras en eficiencia</i>	32%	32%
<i>Inovación en productos y servicios</i>	27%	22%
<i>Contratación de directivos no familiares capaces</i>	25%	32%
<i>Demanda del Mercado</i>	15%	15%
<i>Planificación estratégica</i>	14%	19%
<i>Equipo de ventas fuerte</i>	14%	18%
<i>Sucesión en el liderazgo</i>	11%	31%
<i>Nuevas tecnologías</i>	11%	13%
<i>Aceso a financiación externa</i>	9%	11%

Fuente: (GALLO y AMAT, 2003, p.30). La suma de los porcentajes totales superan el 100% porque los entrevistados pudieron dar más de una respuesta.

Se observa el siguiente caso: el gestor en la sucesión realiza una reunión con algunos gerentes de la inmobiliaria y, en esta reunión, se definen algunas actitudes a ser tomadas acerca de los clientes morosos. En esta reunión, asimismo, se definen la forma de contacto, de cobro, plazos para la inserción de estos clientes morosos en los órganos de servicio de protección al crédito y otras actitudes para la reducción de la morosidad. Más tarde, llega el empresario fundador de la empresa y solicita que la forma de cobro sea realizada de otra manera y, de pronto, los empleados del departamento cumplen la solicitud del empresario fundador.

La escena descrita es ficticia, pero no es raro en el mercado inmobiliario, se tiene un gran número de empresarios que realizan la sucesión de la gestión, pero olvidan de realizar la sucesión de la autoridad. Los empleados quedan inseguros y no saben a quién seguir, el clima queda pesado y los conflictos aumentan.

La inmobiliaria comienza a percibir que los empleados nuevos, aunque competentes, no permanecen mucho tiempo en la misma. ¿Por qué los que más sienten son los empleados nuevos y no los más antiguos?

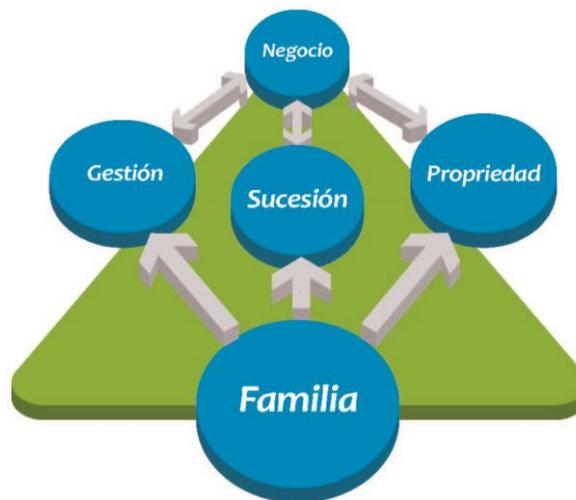
Nunca se puede perder de vista que el primer y principal punto a cuidar en la preparación de sucesores que es el de su capacitación para actuar con auténtica libertad. En este sentido, hay que insistir en que no es libre quien acepta ser director general de una empresa sin estar preparado para ello. La auténtica libertad, tanto para trabajar en la empresa como para actuar en los demás aspectos de la vida, consiste en tener capacidad para elegir mejor y dicha capacidad no se posee si faltan los conocimientos propios de la tarea a desarrollar, o si carece de la fuerza de voluntad necesaria para el arduo esfuerzo de aplicarlos en la práctica. La preparación de sucesores es un proceso de desarrollo de cualidades para una profesión muy específica, la profesión de dirigir una organización que opera en negocios concretos y que tiene peculiares relaciones con una familia propietaria. Esta formación no se puede confundir con la acumulación de títulos universitarios, o con la suma de múltiples experiencias más o menos prolongadas y más o menos desordenadas, aunque sea, muchas veces conveniente que, tanto unos como otras, se logren y se vivan (GALLO 2004, p.117).

Entonces, es necesario transferir no solamente la gestión, sino también la autoridad, pues el modelo de gestión empresarial para que la sucesión sea eficaz y

eficiente debe respetar la jerarquía de la misma, y esto, muchas veces, se compone mediante un programa de gestión de las personas y de estímulo de talentos, donde se crea un entorno de reformulación de la autoridad y de la gestión de las personas, tanto para la administración de los bienes propiedad de la empresa, como para la comercialización de estos viene, ya sea para su venta o alquiler.

En cuanto a la familia, se señala que la empresa familiar está afectada tanto por las tensiones y rivalidades que se pueden producir en el ámbito familiar como por la superposición de roles y funciones entre la familia y la empresa (GALLO y AMAT, 2003, p.75).

Figura 14 - Ciclo de la sucesión familiar

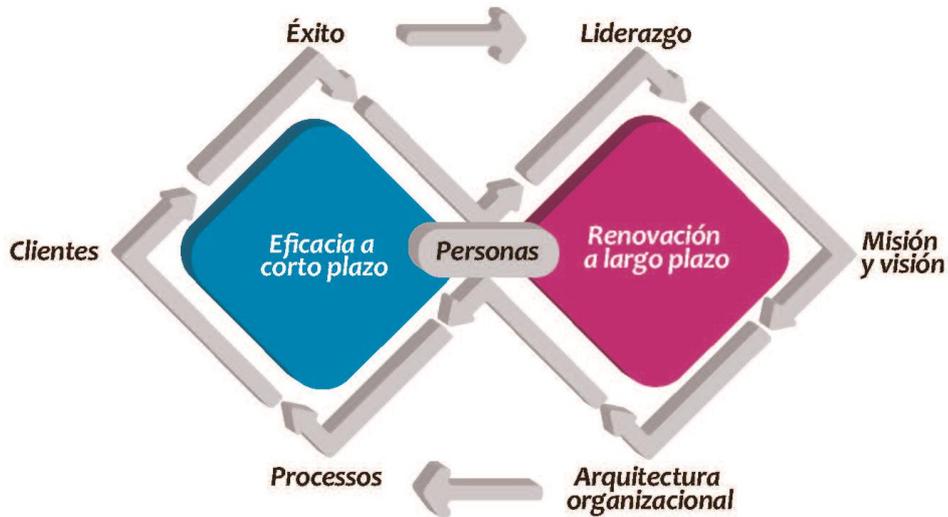


Fuente: (GALLO y AMAT, 2003, p.76).

¿Por qué vender la empresa familiar? ¿Cuáles son las razones para tomarse el trabajo de vender en vez de continuar en manos de la familia? ¿Por qué invertir tiempo y esfuerzo en el sentido de motivar a otros a comprometerse a llevar adelante un emprendimiento que puede proporcionar un apoyo financiero para el resto de sus vidas?

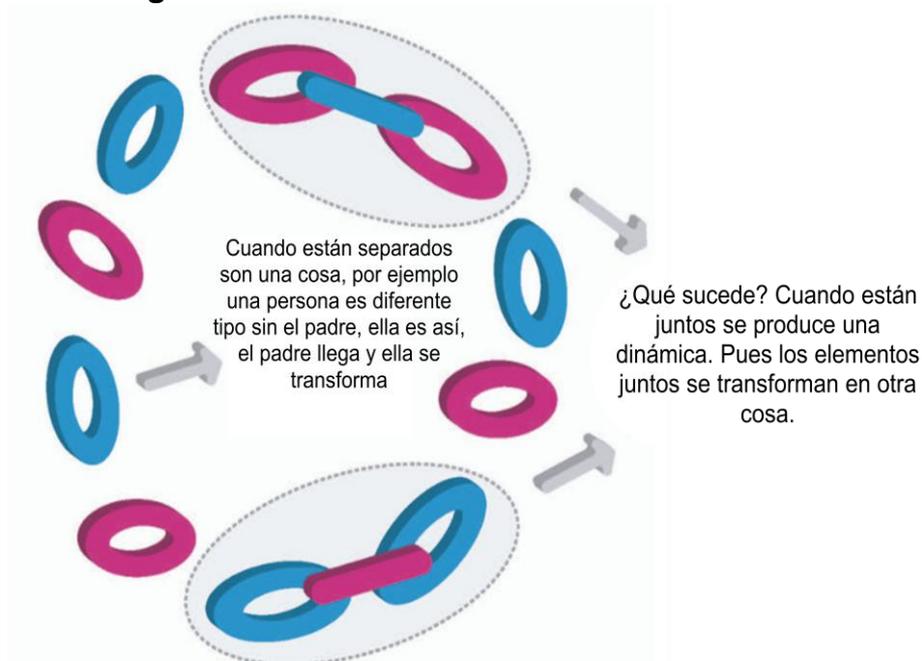
Una modalidad actual aplicada por muchas empresas familiares de pequeño y mediano porte es la transferencia paulatina y creciente de la propiedad, durante un largo periodo de tiempo y posee una gran ventaja, pues los familiares se convierten en socios de a poco y de acuerdo con su compromiso con la empresa.

Figura 15 - Sucesión familiar a corto y largo plazo



Fuente: (GALLO e AMAT, 2003, p.53).

Figura 16 - Unión familiar en la administración



Fuente: Elaboración propia

En una inmobiliaria, una cosa es primordial: que los gestores y sus subordinados comprendan que un procedimiento depende de otro, si durante la elaboración del contrato de alquiler, el responsable se olvida de pagar las debidas

firmas, tanto en el contrato como en el laudo de inspección previa del inmueble, ciertamente este contrato tendrá problemas en el futuro o en el momento de la salida del inquilino. De esta manera, es necesario que la familia entienda y apoye el proceso de profesionalización de los métodos pues no siempre el profesional que da entrada al inquilino en el inmueble, será el que realice el cierre del contrato con este inquilino.

Esta combinación de actividades representa lo que fue presentado en la figura inmediatamente anterior, en la que la conjunción armónica de las personas en el ambiente familiar empresarial ayuda en el proceso de gestión de las actividades de la empresa.

Es importante tener consciencia de que un contrato de alquiler de un inmueble, en la gran mayoría de los casos, posee una duración mínimo de un año y, en un año muchas cosas pueden cambiar, los empleados pueden salir, los archivistas pueden cambiar de función, el gerente puede cambiar de departamento y, en el caso de que no exista un procedimiento claro en el proceso de alquiler, la inmobiliaria termina sufriendo una serie de perjuicios, pues, a través de los derechos conquistados por el consumidor (que protegen al inquilino), y de las leyes que protegen al propietario del inmueble, la inmobiliaria es quien termina pagando la cuenta, ya que esta es quien realiza la intermediación, tanto en el momento de hacer efectivo el negocio de alquiler, como a partir de ahí hasta el final del contrato de alquiler.

3.1.2.3 Razones para que la toma de decisiones inicie el proceso de profesionalización de la inmobiliaria

La complejidad que alcanza el negocio

Contratos y más contratos, normas, cuidados con el inmueble, inspecciones de entrada y salida del inmueble, derechos del consumidor, leyes de protección del propietario, cuidados en relación a los impuestos del inmueble, información a la hacienda pública, hace con que la inmobiliaria se vea obligada a tener más cuidado y entienda que el proceso de su trabajo involucra una serie de elementos que se presentan durante el proceso de alquiler o de venta del inmueble.

Situación de la inmobiliaria

El momento de la inmobiliaria, donde esta pretende llegar, sus metas, su facturación actual, su estructura organizacional, capacidad y compromiso de su equipo.

Número de familiares que se encuentran en la gestión

Hermanos, esposa, hijos, cuñados, es muy común que se encuentren trabajando en las inmobiliarias de sus parientes o, muchas veces, inclusive familiares que tendrán derechos en la sucesión, pero que no necesariamente se encuentran preparados, no solamente para los procedimientos de la inmobiliaria, sino también en la gestión de las personas.

La Estructura no evoluciona con el tiempo

De acuerdo con lo visto anteriormente en el capítulo referido a la organización de una inmobiliaria, se sabe que esta, generalmente, se crea a partir de un agente de éxito y todas las tomas de decisiones, controles y procedimientos se encuentran centralizadas en el.

En este sistema de dirección y control, en muchas inmobiliarias, existe una jerarquía burocrática. Este trabajo burocrático se encuentra centrado en la satisfacción del líder y no del cliente, asimismo las personas no pueden tomar decisiones sin consultar y, obviamente, los profesionales tienen miedo de equivocarse a causa del castigo que puedan sufrir. Además de crear un clima desmotivador, principalmente, para los profesionales que ocupan cargos más bajos y que pretenden un ascenso.

Competencia cada vez más fuerte y globalizada

Se fue el tiempo cuando, en el mercado inmobiliario, solamente las grandes inmobiliarias eran las desafiantes en dicho mercado. Kotler (1993) afirma que la clasificación para las posiciones competitivas del mercado, basadas en el papel que la empresa desempeña en el mercado objetivo es: el líder, el desafiante, el seguidor y las empresas que operan en nichos. A través del planeamiento de marketing competitivo, la empresa debe descubrir todo lo que sea posible sobre sus competidores y debe comparar sus productos, precios, canales de distribución y promociones con los de sus competidores más próximos. Es de esta manera que la inmobiliaria encontrara áreas de ventajas y desventajas competitivas potenciales.

Figura 17 - Estrategia competitiva



Fuente: (KOTLER, 1993, p.348).

Síntomas de que no hay competencia dentro de la casa

La insatisfacción tanto de la gestión como de sus empleados, los empleados con bajo desempeño, gran volumen de conflictos, la inmobiliaria con culpables y no responsables, la falta de cumplimiento de los plazos, como por ejemplo: la emisión del contrato de locación, la infidelidad de los clientes, tanto inquilinos como propietarios y posibles compradores de los inmuebles, el retrabajo, el exceso de centralización, son síntomas que muestran la necesidad de implementar procesos de profesionalización en la inmobiliaria.

Figura 18 - Dificultades en la gestión familiar de la inmobiliaria para el proceso de sucesión



Fuente: elaboración propia

Figura 19 - Empresa familiar profesionalizada y no profesionalizada



Fuente: elaboración propia

3.1.2.4 El Protocolo Familiar

El protocolo familiar es un documento escrito y firmado por los miembros de la familia, y que es creado a través del consenso entre los familiares que son propietarios de la inmobiliaria.

El momento ideal de la preparación de este protocolo es cuando aun no existen conflictos entre los familiares, pues el protocolo es un proceso que refuerza el compromiso de trabajar unidos, pues si no existe acuerdo, no hay protocolo.

Protocolo familiar, estatuto familiar, acuerdo de familia, código de conducta, reglas del juego de la familia, todo esto se refiere a colocar de manera clara las normas de interacción de la familia con la empresa.

El protocolo familiar es un documento en el que se firman las necesidades de la empresa y la obligación de los sucesores en relación a la misma, así como sus derechos, observando de manera practica la actuación de los entes en la gestión de la inmobiliaria. Sobre esto es importante aclarar que el protocolo familiar es un contrato cuyos términos de gestión estarán descriptos, sobre lo que se puede o no hacer, a partir de las decisiones de cada persona involucrada en el documento.

Efectivamente, a medida que aumentan tanto la dimensión y complejidad de una familia como de su patrimonio, es necesario diferenciar, clarificar y formalizar explícitamente las relaciones e interdependencias de la familia empresaria con su patrimonio y, en particular, con la empresa o grupo vinculado a familia.

Los protocolos pueden agruparse en:

Patrimoniales (derechos, deberes y propiedad)

De futuro (orden en la propiedad y en la sucesión)

De gestión (prácticas de la gestión) (FUNDAÇÃO NEXIA, 2013, s/p).

El protocolo familiar proporciona directrices para la organización de la empresa. La directiva trata, por lo tanto, de un primer paso en el proceso de elaboración del protocolo familiar. Por razones de organización y claridad, se sugiere pensar en su construcción en base a tres grandes pilares:

- 1) La relación de los socios con la empresa;
- 2) La relación de los socios entre si
- 3) Las relaciones de los socios con la familia.

Relaciones de los socios con la empresa en el protocolo familiar:

Funciones: Definición clara de los cargos y atribuciones que cada socio tendrá en la sociedad – composición del directorio.

1. Vacaciones: Duración y momento de gozar de las vacaciones.
2. Jornada de trabajo de los socios: ¿la jornada será fija o no?
3. Retiro de pro-labore y distribución de utilidades: Definición de valores, corrección y momento del retiro.
4. Gastos Particulares: Disposición de que está prohibida la utilización de recursos de la empresa para costear gastos particulares de los socios y de familiares.
5. Gastos en viajes de negocios: ¿los viajes de negocios serán pagados por la empresa? ¿Y los gastos con los cónyuges?
6. Vehículos de la Empresa: ¿se prohibirá la utilización de vehículos de la empresa para finalidades particulares de los socios?
7. Inversiones en la sociedad y formación de fondos: ¿Habrá obligación de reinversión de parte de las utilidades en la sociedad? En caso afirmativo, ¿en qué porcentaje? ¿Habrá formación de fondos para costear los gastos extraordinarios?
8. Edad: ¿habrá definición de la edad máxima del socio para asumir cargos de dirección?
9. Exclusión de socios: ¿habrá cláusula de exclusión de socios? ¿en base a qué criterios?
10. Cuotas de la sociedad y garantías en negocios particulares: ¿Se prohibirá a los socios ofrecer cuotas de la sociedad como garantía en negocios particulares (ej.: empréstitos)?

Relaciones de los socios entre sí en el Protocolo familiar:

1. Solución de controversias: ¿Cómo serán solucionadas? ¿por votación? ¿Por arbitraje?
2. Negocios paralelos: ¿Podrán los socios invertir individualmente en negocios extraños a la sociedad?
3. Responsabilidad jurídica en caso de falta de consideración judicial de la personalidad jurídica: Es interesante que haya disposición para establecer una obligación de solidaridad entre los socios en caso de

una orden judicial que sea dirigida contra cualquiera de ellos por separado.

Relaciones de los socios con la familia en el protocolo familiar

1. Reglas para la contratación de parientes: ¿Será permitida la contratación de parientes? En caso afirmativo, ¿habrán criterios para su contratación y demisión? ¿Habrán reglas para la definición del salario? ¿Habrá tratamiento diferenciado entre empleados y familiares?
2. Reglas para que los parientes se hagan socios: ¿Qué parientes podrán integrar la sociedad? ¿Solamente aquellos en línea directa?
3. Sucesión de la posición societaria: ¿Pueden los Socios vender sus cuotas libremente a terceros? ¿Existirán reglas de preferencia de compra de las cuotas por parte de otros socios u otros miembros de la familia? ¿Y en el caso de sucesión causa mortis? ¿Habrá sucesión automática de herederos?
4. Divorcio: ¿Cuál será el tratamiento dado al cónyuge divorciado?
5. Formación de fondos de auxilio familiar: ¿Habrá formación de fondos de auxilio para miembros de la familia (ej.: casos de enfermedades graves, gasto con estudios, etc.)?

Lea (1993) defiende que no existe un formato de plan de sucesión establecido que se encaje en cualquier empresa familiar. Inclusive porque, en el caso específico del mercado inmobiliario, las familias y las inmobiliarias poseen una variedad muy grande de configuraciones; por ejemplo, administra o no consorcios, incorpora o no inmuebles propios, actúa o no en lanzamientos inmobiliarios, entre otras diversas configuraciones. Esto hace con que, cada una que posea una gama de potencialidades, también poseerá una gama de problemas, necesidades y, obviamente, características muy específicas.

De esta manera, cada inmobiliaria familiar debe poseer un plan propio para la transferencia de la propiedad y de la administración en sí. Este plan debe ser estructurado para adaptarse a determinada inmobiliaria y a determinada familia.

No obstante, existen algunas reglas generales basadas en estudios y puesta en práctica a través de experiencias vividas que ayudan a elaborar un plan de sucesión:

En este sentido, el empresario debe formular 3 preguntas básicas:

1. ¿Cuáles serán las necesidades de la inmobiliaria en lo que se refiere a la administración de la generación siguiente?
2. ¿Cómo se puede satisfacer estas necesidades?
3. ¿Cuándo?

Tener como objetivo que la inmobiliaria continúe facturando lo mismo cuando el fundador ya no se encargue de la gestión es muy subjetivo, pues no se explica lo que significa continuar facturando ni tampoco como hacerlo. Tampoco se sabe lo que significa no estar, sería: ¿cuando haya muerto? ¿Si se muda de ciudad? ¿Si se jubile y se quede en casa?

Es necesario que el objetivo sea claro y de fácil comprensión por parte de todos. Luego, el objetivo debe estar claramente definido, debe estar acompañado por una serie de acciones luego de haberse cumplido. Según Lea (1993), una de las acciones sugeridas sería formar un consejo de empleados para que pueda asesorar en la transición del mando en la inmobiliaria.

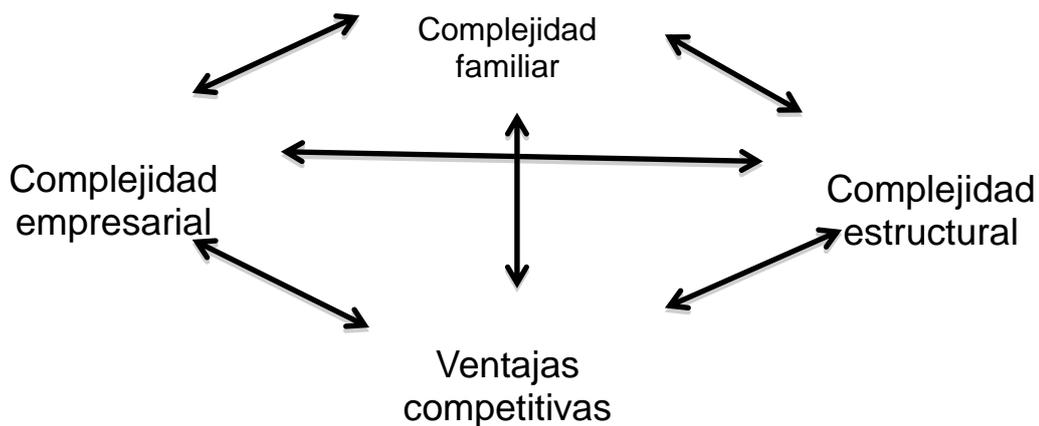
Es necesario establecer las prioridades en los objetivos para la sucesión. Es muy común que el empresario se asegure que la propiedad y la administración de la inmobiliaria sean controladas por miembros de la familia, creando una falsa seguridad de que, de esta manera, la empresa estará bajo total control, pero como se puede observar en la figura 20 presentada a continuación, la complejidad estructural de la inmobiliaria se encuentra en quien dirige los procedimientos de la salida del inquilino del inmueble, en la persona que dirige los controles de morosidad, en la persona que dirige la administración de clientes propietarios de inmuebles dejados en la inmobiliaria para administrar y en sus procesos de control que impactaran en toda la administración de la empresa.

De esta manera, de acuerdo con Lea (1993), los objetivos para mantener a la empresa y asegurar la continuidad de los buenos resultados sería establecer la prioridad en el mantenimiento de una buena gestión para que pueda mantener sus ventajas competitivas en relación a la competencia.

Otro sería la contratación de un consultor con conocimientos específicos en esta área, no obstante, teniendo cuidado de poner en claro el objetivo de esta consultoría, pues, el propósito del consultor, en este caso, es ayudar a la familia a mantenerse unida con la intención de proporcionar una buena administración a la empresa.

Además de que las complejidades en la empresa ejercen fuerzas contrarias, se hace necesario un cuidado muy grande en la elección de las estrategias tanto del camino de la sucesión como de la inserción de la familia en la inmobiliaria, pues las elecciones y las decisiones equivocadas acarrearán no solamente perjuicios, sino incertidumbre que contribuyen con el aumento de la inseguridad por parte de los empleados y las personas en cargos de confianza en la inmobiliaria.

Figura 20 - Cuadro de la complejidad empresarial



Fuente: (FUNDAÇÃO NEXIA, 2013).

Otra razón para la contratación de un consultor es cuando el planeamiento encuentra un problema arraigado tanto en el sistema comercial de la inmobiliaria como en lo familiar. Se hace difícil para los gestores, fundadores, gerentes y asesores próximos prever los posibles efectos, ya que muchas veces no logran analizar las causas.

Muchas veces el estilo de gestión altamente individualista del fundador de la inmobiliaria fue la gran diferencia para el éxito de la empresa en el pasado. Lo que

no garantiza o significa que dicho estilo tendrá éxito en la actualidad, donde se producen constantes cambios que la competitividad del mercado exige al gestor.

De esta manera, desde el punto de vista de Lea (1993), la contratación de este asesor tiene como fin ayudar a modificar el sistema de gestión del fundador, de manera que la inmobiliaria pueda tener una nueva gestión, con temperamento y políticas diferentes. El consultor inteligente puede examinar la distribución de las tareas de gestión en la proporción de la autoridad y responsabilidad que se delegan en diversos niveles, hasta porque, inclusive actualmente, la orden es delegar, proporcionar a los subordinados la responsabilidad de diversos componentes de la operación de la inmobiliaria, tales como el departamento de reparaciones, el acuerdo final, cobranza, inspección de los inmuebles entregados, registro, elaboración de contratos, entre otros. Delegar responsabilidades y no perseguir culpables es especialmente importante durante la transición entre generaciones.

Justamente las nuevas generaciones poseen saberes que no poseen los fundadores por haberse actualizado mas, en detrimento del intenso trabajo de los gestores inmobiliarios.

Otro requisito fundamental es elaborar un buen cronograma en el establecimiento del plan de sucesión. Las acciones y los eventos previsibles deben ser insertos en una secuencia lógica, teniendo en cuenta el reconocimiento del gran numero de variables que aparecerán y colocaran en juego el éxito de la sucesión. Arrogancia, exceso de autoridad, no querer oír a los empleados con experiencia son muchas veces errores cometidos por infantilidad y el miedo del sucesor y que, la mayoría de las veces, acarrea graves problemas en la seguridad no solo del proceso sucesorio, sino también en la tranquilidad y seguridad necesarias para los empleados existentes. De esta forma, el cronograma debe ser, ante todo, realista y no lo es imaginar que un miembro de la familia, recién llegado a la inmobiliaria, pase de la ignorancia total a un dominio de la estructura de la empresa en un año.

Si a un gerente experimentado le toma aproximadamente dos años dominar todo el departamento es imposible creer que el heredero de un empresario pueda detentar este conocimiento de la noche a la mañana.

Muchas veces, un empresario enérgico y enfocado puede cometer el error de, a causa de su ansiedad, sentirse tentado de ir directo al objetivo apresurando la

preparación de sus sucesores o, inclusive, que los sucesores quieran apresurar su preparación para obtener la deseada autoridad de dirigir la empresa.

El nombre del cargo en un cartel no significa conocimiento, entonces, es muy importante que el empresario, a través de su cronograma, pueda prever estas posibles fallas en el proceso sucesorio y, así, tener en claro el tiempo mínimo que el sucesor deba pasar en cada departamento para alcanzar el conocimiento necesario para poder dar continuidad a la inmobiliaria con éxito y resultados satisfactorios en lo que se refiere a la competitividad comercial y el equilibrio financiero.

Preparar la sucesión no significa prepararse para ser un inútil en el futuro, ni que signifique prepararse para la muerte. Partiendo de esta visión, es importante también que el empresario perciba algunas cosas y, asimismo, imagine cual será su posición en la empresa en el futuro y lo que esto provocara, tanto en su autoridad en la inmobiliaria como así también, obviamente, en los reflejos emocionales.

Lea (1993) defiende que la mejor manera de mantenerse conectado con la empresa familiar es a través del contacto con las personas que la dirigen, pero el dueño siempre debe recordar que ya no es quien dirige la inmobiliaria, aunque merezca recibir información de la misma, no significa que deba usar su autoridad, que ya fue pasada o que este siendo pasada a otro.

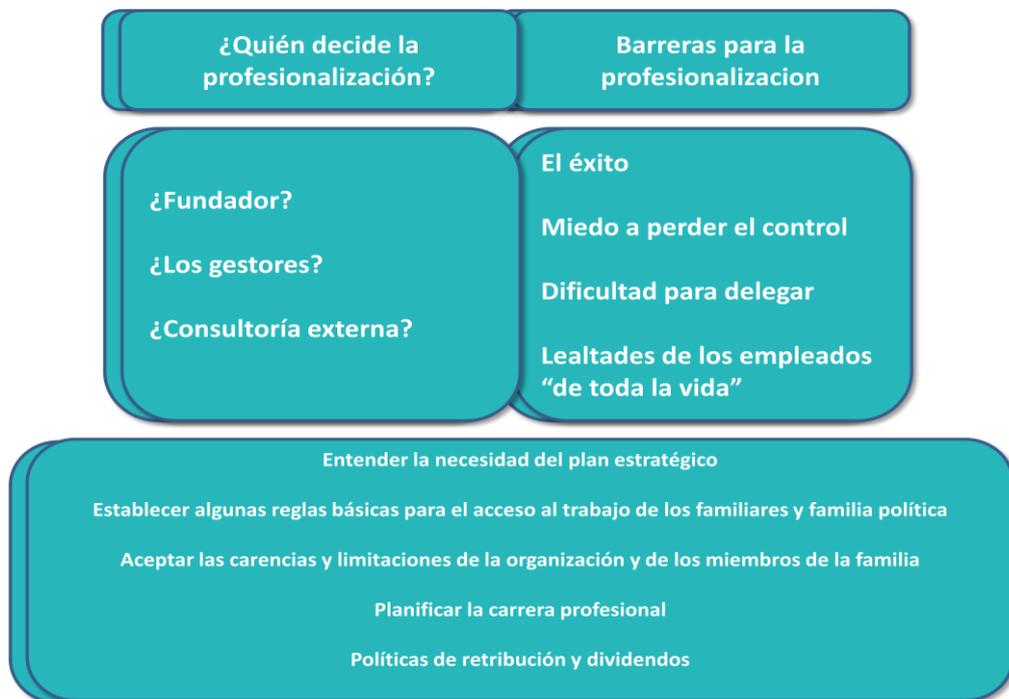
En la figura 16 es posible tener una idea de los cargos y los reflejos que el empresario pueda tener en la empresa y, así, permanecer en la continuidad de la misma sin que, necesariamente, deba sacar la gestión y la autoridad de sus sucesores.

Figura 21 - Factores que influyen en la probabilidad de una buena sucesión



Fuente: (LEA, 1993, p.32).

Figura 22 - Profesionalización de la sucesión familiar



Fuente: (FUNDAÇÃO NEXIA, 2013).

Tabla 5 – Rol de las actividades de la sucesión familiar

Nuevos roles para el viejo centinela

Rol	Ventajas para el		Desventajas para el	
	Dueño retirado	Nuevo Dueño	Dueño retirado	Nuevo Dueño
Propietario emérito	Título honorable Pocas preocupaciones Ciertas comodidades Continuidad de presencia	Continuidad del nombre Ninguna interferencia Ningún costo en salarios	Ninguna autoridad	Continuidad de presencia
Encargado de relaciones públicas	Continuidad en las actividades Uso de contactos y aptitudes Ninguna responsabilidad en el funcionamiento	Contactos valiosos Continuidad del nombre Ninguna autoridad Poco o ningún salario	Ninguna autoridad Poco o ningún salario	Continuidad de presencia Puede necesitar ejercer controles
Consultor	Continuidad en las actividades Ingresos Tareas específicas	Acceso a ciertas aptitudes Persona familiarizada con la compañía Ninguna autoridad	Ninguna autoridad Puede recomendar pero no decidir	Continuidad de presencia Puede necesitar ejercer controles
Maestro	Continuidad en las actividades Rol valorado Ninguna responsabilidad en el funcionamiento	Buen recurso para la continuidad	Ninguna autoridad	Continuidad de presencia
Analizador y proyectista	Continuidad en las actividades Rol decisivo Tareas específicas	Rol crítico Persona familiarizada con la industria y la compañía	Puede resultar una carga Puede recomendar pero no decidir	Puede tener que presionar para conseguir viejas agendas

Fuente: (LEA, 1993, p.242).

En los estudios de las organizaciones y desde el punto de vista de Chiavenato (2004), la cultura organizacional o corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidas por normas, valores, actitudes y expectativas, compartidos por todos los miembros de la organización. La cultura organizacional es fuerte cuando sus valores son compartidos intensamente por la mayoría de los empleados e influye en su comportamiento y expectativas.

La esencia de la cultura inmobiliaria proviene de la manera en cómo se llevan adelante los negocios, como se trata a los clientes y empleados y el grado de autonomía que existe en sus departamentos.

Existe siempre un modelo de negocios más o menos adecuado detrás del éxito o fracaso de una empresa. Uno de los modelos defendidos por Gallo y Amat (2003) es el de la cadena de rentabilidad del servicio desarrollado por el Harvard Service Group de la Harvard Business School. Este modelo trata de una serie de factores relacionados entre sí, entre personas, procesos y clientes. Este modelo defiende que la rentabilidad y el crecimiento de la facturación de una empresa son promovidos por una cadena de causa y efecto que parte de la preparación y motivación de los empleados, estimula una mayor eficacia y eficiencia de los procesos que llegan a la producción y a la entrega de un producto o servicio al cliente con un precio y calidad favorables.

Figura 23 - Cadena de la rentabilidad



Fuente: (GALLO e AMAT, 2003, p.25).

Según Chiavenato (2004), modernamente, el entrenamiento es considerado un medio para desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras, con el objetivo de contribuir con los objetivos organizacionales. Cuando las personas contribuyen con los resultados de una empresa, el entrenamiento pasa a ser fuente de utilidades para la inmobiliaria.

No debe confundirse el entrenamiento con el desarrollo, el primero se orienta al presente, siempre enfocado al cargo actual y busca mejoras en las habilidades relativas al cargo. En cuanto al desarrollo, este se enfoca, en general, en los cargos a ser ocupados en el futuro en una organización y en una inmobiliaria existe una gran gama de oportunidades de crecimiento y el gestor debe dejar a sus empleados a la par de las oportunidades de crecimiento que estos puedan alcanzar en el futuro.

La inmobiliaria debe crear un clima interno favorable para la capacitación de las personas, las nuevas habilidades deben ser incentivadas, deben privilegiarse la creatividad y la innovación en los procesos.

Figura 24 - Etapas del proceso de compra



Quadro 20: 5 estágios do processo de compra. (KOTLER, 1993, p.101).

Fuente: (KOTLER, 1993, p.101).

Según Kotler (1993), los profesionales del marketing pueden estudiar a los consumidores para descubrir lo que compran, donde y cuanto, pero saber la razón del comportamiento de compra del consumidor y su proceso de decisión de compra no es tan sencillo y, muchas veces, las respuestas se hallan arraigadas en la mente de estos.

El modelo de las 5 etapas del proceso de compra (figura 25), muestra que el dicho proceso se inicia antes de que sea efectiva la compra. Antes de cualquier definición de estrategia de marketing, la inmobiliaria, a través de su departamento de marketing, debe centrar su atención en todo el proceso de compra.

Figura 25 - Continuidad o cierre del cliente inmobiliario

El Proceso de compra en la inmobiliaria



Fuente: elaboración propia

El proceso de compra inmobiliaria se ajusta en algunos puntos donde la dirección de la inmobiliaria y el marketing deben preocuparse en términos de conquista del cliente.

Luego de reconocer su problema, que puede ser vender, comprar o alquilar un inmueble, este, entonces, pasara por dos canales en el proceso de búsqueda de información. Muchas veces el cliente realiza una búsqueda a través de internet para verificar la disponibilidad de inmuebles y luego, generalmente, llama a algunas inmobiliarias para obtener más información.

En el momento de la búsqueda de información (figura 24), la inmobiliaria o concluye o da continuidad al cliente.

Esta concluye cuando la información al cliente es suficiente o este percibe una calidad en la atención del empleado de la inmobiliaria, o cuando este cree que la inmobiliaria no tiene el inmueble deseado.

La inmobiliaria debe dejar en claro a sus agentes y asistentes de alquileres que el objetivo del teléfono es solamente atraer al cliente hasta la inmobiliaria. Existe, por lo tanto, una gran diferencia entre el deseo del consumidor y la necesidad de este dentro de los conceptos centrales del marketing, como se observa a continuación.

Figura 26 - Conceptos centrales del Marketing



Fuente: (KOTLER, 1993, p.3).

De acuerdo con Kotler (1993), el concepto más básico e inherente al marketing es el de las necesidades humanas. Los seres humanos poseen muchas necesidades que incluyen las físicas básicas de alimento, vivienda, vestido, calor y seguridad.

Un segundo concepto básico de marketing es el deseo humano, que son las necesidades de cultura, moda y deseos individuales.

A medida que la sociedad evoluciona, los deseos de sus miembros aumentan. Cuanto más expuestas están las personas a objetos que despiertan su interés, más tendrán las empresas que ofrecer productos y servicios que satisfagan mejor sus deseos.

De esta forma, es posible imaginar una situación hipotética de deseo y de necesidad de una pareja joven. Entonces, se evalúa a una pareja perteneciente a una franja etaria de los 25 años, que busca un inmueble para comprar. ¿Cuáles serían sus deseos y por qué?

La pareja busca un inmueble con, por lo menos, tres dormitorios, pues cree que un día tendrá hijos, que posea dos garajes, pues, aunque no tengan auto aun, piensan tener dos algún día, uno para cada persona. Este deseo se forma a través de, principalmente, sus antepasados que creían que el inmueble era comprado para toda la vida.

Actualmente, la facilidad en transferir el inmueble para establecer una vivienda más cómoda y que satisfaga las nuevas necesidades que surjan a los largo de la vida no implica, necesariamente, la propiedad perpetua del mismo. ¿Cuál sería la necesidad de la pareja entonces? Si estos no tienen hijos, un dormitorio, como máximo dos, serian suficientes; si no poseen dos autos, con un solo garaje bastaría.

La función del agente inmobiliario y del asistente de alquileres es atraer al cliente hasta la inmobiliaria para que, a través de entrevistas y conversaciones, se logren explorar las necesidades del cliente para que pueda ofrecer un inmueble compatible con su ingreso, su necesidad actual, etc.

El cliente expresa su deseo, descubrir la necesidad es función del agente inmobiliario.

De esta manera, centrando la búsqueda de información de la figura 26, el agente inmobiliario y su asistente de alquileres deben mostrarse capaces y, además, demostrar al cliente que la inmobiliaria posee varias opciones para que este cliente potencial sea atraído a una visita personal y, así, puedan mantenerlo hasta el cierre del negocio.

El próximo paso es el riesgo percibido y las expectativas donde el cliente, a través de una llamada, percibe la calidad del agente y realiza sus elecciones de por lo menos tres agentes inmobiliarios para que los visite y vea los inmuebles de su interés que se encuentran en oferta.

Esta elección efectiva, entonces, se produce cuando el cliente selecciona a algunos agentes con los cuales se comunicó por teléfono para una visita personal.

A continuación, el cliente utiliza los servicios de la inmobiliaria, que consiste en realizar la intermediación entre el cliente vendedor y el comprador y, en este momento, en el caso en que este no se encuentre satisfecho con estos servicios, se perderá el cliente. Caso contrario, esta pasa a la próxima fase del proceso que es la

fidelización. En esta fase, el cliente, a través de la confianza adquirida en el agente inmobiliario y en la inmobiliaria, muestra su intención, sus posibilidades financieras y la oportunidad de que salga una propuesta es más alta.

Es solamente luego de este momento cuando la inmobiliaria crea la oportunidad de hacer efectiva la venta o el alquiler del inmueble, pero es importante resaltar que esta prestó su servicio durante la demostración y, en el caso de cerrarse el negocio, esta hizo todo el trabajo, prestó su servicio y no recibió remuneración por ello.

Es por esta razón que en una inmobiliaria los procesos de marketing interno son fundamentales para su éxito y, obviamente, el proceso de marketing externo para tener una gran importancia para que el cliente tome la decisión de compra o venta con esta inmobiliaria.

Figura 27 - 4 Pilares del Marketing



Fuente: (KOTLER, 1993, p.29).

Una confusión que muchos tienen cuando se habla de las 4 P's del marketing en el mercado inmobiliario, en lo que se refiere a la P del producto, es creer que el producto de la inmobiliaria sería un inmueble.

Si se realizara un planeamiento de marketing donde se coloque como producto al inmueble, el planeamiento tendrá muchas dificultades al ser implementado en lo que se refiere al control de los resultados alcanzados, tanto en la imagen como en los objetivos del marketing en sí, pues el producto del inmueble es el producto del cliente o de la constructora que vende dicho inmueble, entonces el producto de la inmobiliaria no debe ser el inmueble a la venta o en alquiler, sino sus servicios, su estructura y departamentos que pone a disposición del cliente.

Se puede, hipotéticamente, estructurar un ejemplo. En Brasil es común que existan regiones donde existe un gran problema con la falta de documentación de los inmuebles, este departamento haría la diferencia si la inmobiliaria ofrece este servicio.

Figura 28 - 4 P's del Marketing en el mercado inmobiliario



Fuente: elaboración propia

La P que se refiere al precio, también es una gran confusión, ya que tampoco se puede hablar del precio del inmueble, pues este es el producto del cliente de la inmobiliaria y no del mix de marketing de esta, de esta manera, cuando se habla de la P del precio en la inmobiliaria se hace referencia al precio de los

servicios que esta presta que serian los honorarios por alquileres, por ventas, por la administración del inmueble, por la administración de condominios, por reparaciones, etc.

Es muy importante definir el mix de marketing de la inmobiliaria, ya que en caso de que la P del producto, o la P de promoción, o la P de la plaza se planifiquen mal, quien sufrirá las consecuencias será la P de precio, pues la inmobiliaria no lograra mantener un precio para sus honorarios, pues como se sabe, el consumidor siempre evaluara el costo-beneficio de un producto o servicio, y cuando este regatea el precio con absoluta certeza, este no ve con claridad las 3 P restantes.

Cuando se habla de gestión familiar o sucesión familiar, entonces, se complica aun mas, pues el cliente, muchas veces, no logra observar las ventajas de continuar con la inmobiliaria luego de la sucesión.

La forma en que el cliente observa las ventajas y desventajas será siempre a través de las acciones del marketing de la inmobiliaria y de la competencia.

Si la inmobiliaria está pasando o está preparándose para una sucesión familiar, se puede entonces imaginar que esta inmobiliaria se encuentra en funcionamiento desde hace por lo menos 20 años, entonces se puede entender que sus clientes son, en gran parte, pertenecientes a la franja etaria de los 55 años, ya que cuando dejaron sus inmuebles para ser administrados hace aproximadamente 20 años atrás, estos deberían tener en torno a 40 años, una franja etaria aproximada para que las personas logren adquirir inmuebles para su locación.

Estos clientes convivieron y fueron atendidos en estos últimos 20 años por el padre, en el cual confiaban y, además, en todo ese tiempo muchas cosas eran realizadas de manera informal. Ya que en Brasil la evolución tecnológica y el crecimiento demográfico exigió documentación, además del contrato oral luego del siglo XXI, antes de eso, muchas inmobiliarias realizaban negocios informales (MATOS, 2017).

En la actualidad, es usual la utilización de contratos y normas, no por falta de confianza, sino, principalmente, porque en los últimos diez años surgió una serie de normas, derechos y leyes que protegen al consumidor.

En 1950, Nova York era la única ciudad del mundo con más de 10 millones de habitantes en 1975, otras cuatro se juntaron a ella: Tokio, Shanghái,

Ciudad de México y São Paulo. En Brasil, la población urbana también en 1950 era de 36%, un país rural. En 1990, el 76% de la población vivía en áreas urbanas, donde se presentaban las mayores tasas de urbanización, no obstante, con un enorme déficit habitacional y desequilibrio en la oferta y búsqueda de inmuebles para alquilar (GUGLINSKY, 2014, s/p).

En el caso de Brasil, específicamente, se creó en 1990 el CDC, Código de Defensa del Consumidor, que busca cubrir una laguna existente en el derecho brasileño, donde las relaciones comerciales, tratadas de manera obsoleta por el código comercial del siglo XIX, no proporcionaban ninguna protección al consumidor. Brasil se encuentra en el primer siglo urbano de la historia, nunca hubo tanta gente viviendo en áreas urbanas en ningún otro momento histórico. El crecimiento de las ciudades es inevitable e irreversible, la población urbana mundial era de 2,4 mil millones de personas en 1990, mientras que en 2014, de acuerdo con la ONU (Organización de las Naciones Unidas), la población en el área urbana era de 3,8 mil millones de personas (UNRIC, 2017, s/p).

Con tantas normas, reglas, contratos, acuerdos, el propietario, logra cada vez menos resolver los tramites inmobiliarios de forma presencial, las facilidades digitales, en este sentido, como la emisión de contratos a través de internet, las boletas de pago que son enviadas por e-mail, el ajuste de cuentas a través de extractos enviados por correo electrónico y el depósito directo en la cuenta bancaria del propietario de los alquileres recibidos, hacen con que el inquilino se sienta cada vez más cómodo con la responsabilidad disminuida, pero, por otro lado, la sucesión familiar puede perjudicar este lazo de confianza, ya que no se creará dicho lazo personal con los nuevos gestores.

Esta situación resultante y exclusivamente con tempranea, coloca en jaque la fidelización del cliente que se encuentra en la base desde hace 20 o 30 años.

El marketing puede ayudar en este proceso al ofrecer al cliente la perspectiva de que la gestión de los nuevos empleados es responsable y coherente. En este caso, la inmobiliaria ya tiene lo más difícil, el cliente. Si esta ya posee el cliente, solamente tiene que mostrarle que la empresa es más moderna, más segura, más actualizada y con la misma confianza que le generaba la gestión anterior.

Esta puede crear conceptos de sus productos disponibles, como por ejemplo, sistemas más modernos de software de gestión que esta puede mostrar a través de reuniones con los clientes propietarios de inmuebles y, por qué no, estar acompañados por sus hijos para que estos comiencen a tener una proximidad con la inmobiliaria a través del conocimiento de los servicios prestados por esta.

Es importante que la inmobiliaria defina en el mix de marketing la P de producto, presentado los servicios a sus clientes para que conozcan sus modernidades. Difundir la calidad percibida de sus servicios al cliente puede mejorar la visión externa de la empresa. Divulgar un nuevo sistema de software, una nueva acción que se pretende llevar a cabo para atraer inquilinos, así como el locador permanece más tranquilo en relación a los servicios prestados por la inmobiliaria, además de que cuando esta difunde sus servicios diferenciados y comienza a crear o mantener el concepto de marca de una inmobiliaria moderna, el cliente locador acepta mas tranquilamente la sucesión de la gestión de la empresa.

3.2 procedimientos sucesorios actuales de las inmobiliarias bajo estudio

Aquí se analizarán casos reales de sucesión familiar concluidos y en desarrollo y cómo los profesionales aplicaron los conceptos estudiados en esta tesis en el desenvolvimiento de esta transferencia de gestión que se ha vuelto cada día más común en Brasil debido a los motivos supracitados.

En este ítem, se compone un estudio basado en el objetivo general, que consiste en estudiar técnicas de marketing que más contribuyen con el proceso de sucesión familiar y de qué manera son utilizadas actualmente por parte de las empresas inmobiliarias de Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Santa Catarina y São Paulo.

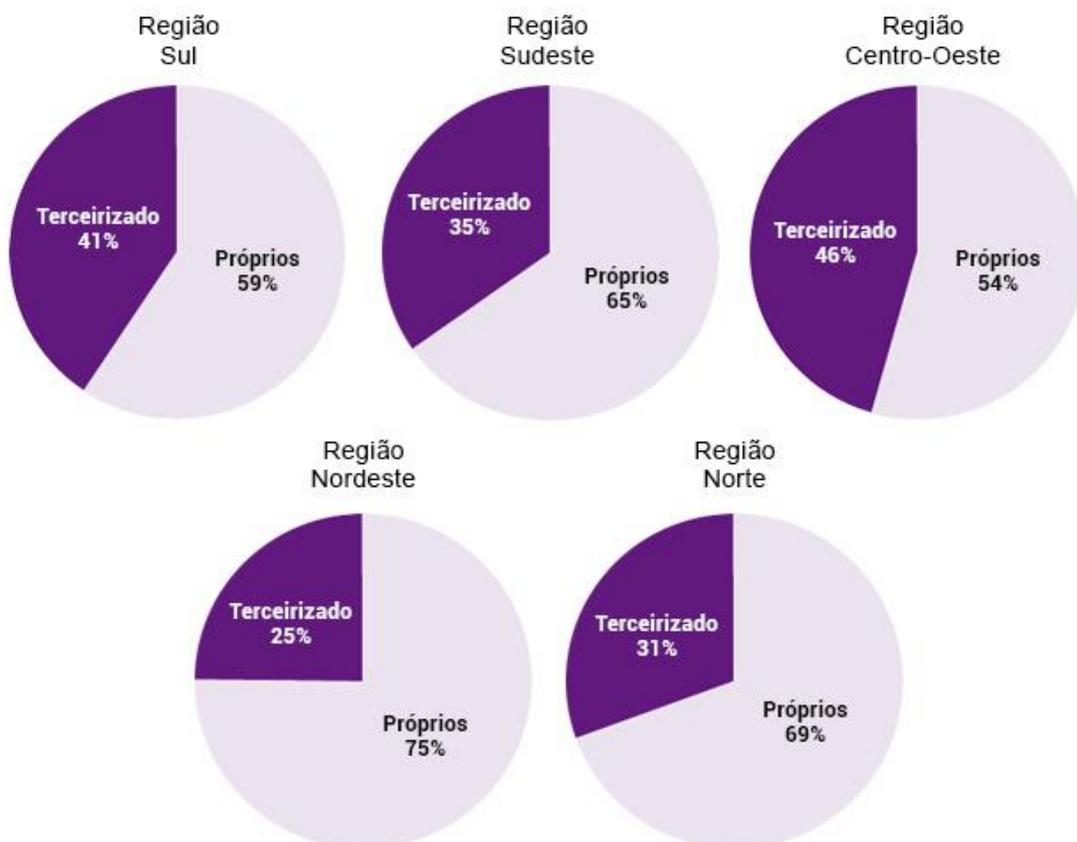
Para ello, se utilizaran conceptos de Kotler, sobre la gestión de marketing, principalmente en lo que se refiere al análisis de las empresas en cuestión. Además de conceptos relacionados con otros autores para abordar, de acuerdo con los parámetros relevados a lo largo del texto, el nivel de profesionalismo en la sucesión familiar de las empresas observadas.

Luego de comprender los conceptos de marketing y de gestión de las personas y el funcionamiento de una inmobiliaria e, inclusive, cómo las estrategias de comunicación interna pueden ayudar en el proceso de gestión y en la administración familiar de una inmobiliaria es la oportunidad de comprender en la práctica, mediante la observación, cómo este proceso puede ser construido de manera eficaz.

Para esto, se analizaron inmobiliarias localizadas en los estados de Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Santa Catarina y São Paulo, que se encuentran trabajando con la sucesión familiar.

Estas inmobiliarias fueron elegidas de acuerdo con el prospecto de crecimiento del mercado inmobiliario en estas regiones, según lo señala el portal Desimone (2017), que presenta un dato muy importante, la administración tercerizada de condominios por región.

Gráfico 2 - Tercerización de la administración de consorcios por región



Fuente: (Desimone, 2017, s/p).

Observando los gráficos anteriores, se logra contextualizar que en la región Centro Oeste, Sur y Sudeste, donde se encuentran localizadas las inmobiliarias, objeto de este estudio, se sitúan en el 1º, 2º y 3º lugar respectivamente en el uso de inmobiliarias para la administración de consorcios.

Este proceso indica un crecimiento del mercado inmobiliario en diversos aspectos, no solamente en este, las ventas y los alquileres también muestran un panorama de mayor crecimiento en estas áreas, según el mismo portal.

Justificados los motivos de elección de estas empresas, se pone a disposición el método de registro, que consiste en la observación, registrada por el uso de fotografías e imágenes producidas por el autor y proporcionadas por las empresas estudiadas.

Se puede confirmar el grado de profesionalización de la empresa a partir del siguiente gráfico.

3.2.1. Inmobiliaria Mocambo – Itatiba/SP

La inmobiliaria Mocambo es una empresa familiar, en la cual, el padre de la familia es el dueño de la misma, y comienza ahora a transmitir al hijo, en una sucesión de largo plazo, los destinos y rumbo de la empresa. Para ello, la empresa ha organizado eventos gratuitos al público de la ciudad y ha modernizado su layout.

Gráfico 3 - Inmobiliaria Mocambo



Fuente: elaboración propia

De acuerdo con el gráfico, el grado de profesionalización de la inmobiliaria Mocambo es del 63%, siendo que aun existen aspectos a ser cambiados a lo largo de la gestión y del proceso de sucesión familiar.

3.2.2. Inmobiliaria Consentino – Primavera do Leste/MT

La inmobiliaria Consentino ya llevó a cabo el proceso de sucesión familiar. En el anexo puede verse una imagen donde se presenta un evento en el que el hijo del ex gestor se encuentra al frente de la reunión.

Gráfico 4 - Inmobiliaria Cosentino



Fuente: elaboración propia

De acuerdo con el gráfico, el grado de profesionalización de la inmobiliaria Consentino es del 53%, siendo que aun existen aspectos a ser cambiados a lo largo de la gestión y del proceso de sucesión familiar.

3.2.3. Inmobiliaria Colméia – Dourados/MS

La inmobiliaria Colméia se encuentra iniciando el proceso de sucesión familiar, donde el gestor, el padre, pasa al hijo la gestión de la empresa. Como primera acción en este proceso fue organizada una cena, cuya imagen puede apreciarse en el anexo.

Gráfico 5 - Inmobiliaria Colméia



Fuente: elaboración propia

De acuerdo con el gráfico, el grado de profesionalización de la inmobiliaria Colméia es del 74%, siendo que aun existen aspectos a ser cambiados a lo largo de la gestión y del proceso de sucesión familiar.

3.2.4. Inmobiliaria Moresco – Brusque/SC

La inmobiliaria Moresco ya finalizó su plan de sucesión familiar, de acuerdo con la imagen presentada en el anexo.

Además, es posible percibir que la inmobiliaria invierte en la formación y trabajo del Endomarketing empresarial, tal como se muestra en la imagen en el anexo.

Gráfico 6 - Inmobiliaria Moresco



Fuente: elaboración propia

De acuerdo con el gráfico, el grado de profesionalización de la inmobiliaria Moresco es del 63%, siendo que aun existen aspectos a ser cambiados a lo largo de la gestión y del proceso de sucesión familiar.

3.2.5 Análisis de los datos obtenidos

Las inmobiliarias investigadas se hallan en momentos diferentes del proceso de sucesión familiar, y puede observarse, a lo largo de la investigación, que estas presentan estrategias de marketing individuales que funcionan, cada una, de acuerdo con las necesidades individuales de la inmobiliaria en cuestión.

Al señalar el grado de profesionalización de la empresa, no se afirma en ningún momento que estas no son profesionales, sino que, de manera general, estas estrategias no son utilizadas por la empresa.

El proceso de sucesión familiar es llevado a cabo en el largo plazo y tiene éxito en todos los casos analizados, ya que la administración de dichas inmobiliarias ha logrado eficiencia y eficacia en las negociaciones propuestas.

Todas las empresas trabajan las cuestiones propuestas en el trabajo.

1. Inversión en comunicación interior y Endomarketing
2. Inversión en publicidad y relación con la comunidad
3. Inversión en formación de los empleados y elaboración de talentos
4. Motivación de los empleados para una gestión inteligente

5. Comprenden las necesidades del mercado, de la región y de los clientes individualmente.

De este modo, el proceso de sucesión familiar, en las empresas estudiadas, es eficaz en el sentido de que comportan las teorías presentadas en esta tesis, de que el marketing posee una función importante en el desarrollo de la creación de una nueva imagen para la empresa en sucesión familiar.

3.3 Propuesta de un modelo de gestión de marketing que pueda ser aplicado en las inmobiliarias, haciendo eficiente el proceso de sucesión

En primer lugar, con base en los estudios realizados y en los casos analizados para la construcción de un plan de marketing capaz de auxiliar en el proceso de sucesión familiar, como fue señalado anteriormente, se reconocen tres etapas principales de actuación del marketing en este proceso.

En el mercado inmobiliario se constató que la inserción del nuevo gestor sucesor debe ser gradual, por lo tanto, este se hará presente en la empresa y se le atribuirán funciones de a poco, ganando la confianza del cuerpo profesional y presentado la idea de que la nueva gestión no significará riesgos a ningún puesto, y mucho mas, traerá innovaciones sin tocar el staff de empleados y valorará las tradiciones dentro de la empresa.

En este sentido, como se analizó al inicio de esta tesis, el Endomarketing, en un proceso de creación de una imagen positiva, mejora el entorno laboral y las relaciones de trabajo mediante la comunicación estratégica y es el primer paso para la sucesión familiar para lograr el éxito de la transferencia de la gestión.

En un segundo plano, el marketing digital y el marketing relacional, en una propuesta que tiene como fin insertar la imagen del sucesor en los medios digitales, comenzando una aproximación con las personas que tienen contacto con la inmobiliaria, pues esta aproximación inicial es uno de los pasos para la creación de confianza que se declara importante.

En un sentido más amplio, la confianza que la población deposita en el patriarca de la inmobiliaria, su fundador, se estableció mediante la imagen de la empresa construida a lo largo de los años. Por ello, se cree que la sucesión

realizada de manera espontánea, repentina, puede ser muy perjudicial para la empresa, ya que se quiebra este vínculo entre el cliente y la inmobiliaria.

Analizando las perspectivas del marketing digital, que se identificaron a lo largo de la tesis, las relaciones con los clientes de la inmobiliaria dentro del internet, puede ser una salida importante para hacer efectiva una política de relaciones y de aproximación, que puede darse ya sea mediante la satisfacción del cliente utilizando herramientas mediáticas sociales digitales o, inclusive, mediante la creación de campañas publicitarias que tengan como enfoque presentar el rostro del cliente.

En un tercer momento, la propuesta para que el marketing ayude a hacer efectivo el proceso de sucesión inmobiliaria, consiste en el propio marketing relacional, así como en los casos presentados, ya sea mediante estudios teóricos o mediante análisis de los casos observados, la aproximación en la prestación de los servicios y en las presentaciones formales al cuerpo de clientes es una manera efectiva de promover una relación y crear un espíritu de confianza existente en las relaciones entre el fundador (padre) y los clientes.

En este proceso, la aproximación entre el gestor sucesor y los clientes debe dilucidar la valorización de los principios de la empresa y proporcionar la idea de continuidad en la gestión administrativa de los negocios inmobiliarios.

A pesar de contar con los cambios en la gestión, las modernizaciones y las nuevas técnicas administrativas, el nuevo gestor deberá siempre valorar la antigua administración, pues la confiabilidad de la empresa se crea a lo largo de los años, y esto no podrá ser cambiado.

Mantener los clientes actuales y traer nuevos es uno de los principales objetivos de la sucesión responsable que debe ser más que un “pasar al frente” en la imposibilidad de continuidad del antiguo administrador. De esta manera, se sigue una secuencia, con la finalidad de proporcionar una ilustración más clara de esta propuesta, la cual esta tesis considera efectiva, esencial y eficaz en el proceso de sucesión familiar.

1. Inserción del nuevo gestor en la empresa, ejecutando trabajos de base y dialogando con los empleados y corredores existentes.

2. Aproximación del nuevo gestor con el equipo administrativo, promoviendo oportunidades de liderazgo frente a la inmobiliaria, internamente
3. Aproximación del nuevo gestor con los clientes, vía campañas publicitarias y medios digitales, inclusive prestando atención a los clientes
4. Aproximación del nuevo gestor con la cartera de clientes existente, presentado por el fundador en eventos y en el contacto diario con los clientes.
5. Innovaciones tecnológicas implementadas por el nuevo gestor, con la finalidad de proporcionar el acceso a nuevos clientes y la creación de un medio de contacto con los clientes antiguos de la inmobiliaria.
6. Transferencia de gestión (Sucesión).

Este proceso es complejo y cada etapa podría subdividirse y especificarse en profundidad, no obstante, estas especificaciones no es un modelo listo y dependen mucho de la estructura de cada empresa inmobiliaria, de cada región, cultura, sociedad en la cual se encuentra inserta la empresa.

Lo importante en este proceso es que se valore a los clientes antiguos y fieles, sin perder el contacto y la confiabilidad construida con estas personas, incentivando una modernización que es inevitable para todas las empresas, de todos los segmentos.

Cada etapa de este proceso, por lo tanto, debe ser evaluada en su aplicación con base en los conocimientos sobre la empresa. En los casos analizados, se puede percibir que cada una ejecutó actividades que eran consideradas más propicias para su mercado: cafés, confraternizaciones, seminarios, etc., que son importantes para que los mejores clientes logren percibir que este cambio es, en verdad, una mejora y no un traspaso de poder.

La marca se construye teniendo como base estas afirmaciones y consideraciones sobre la empresa. No se puede esperar que el proceso de sucesión sea efectivo de otra manera. Así, el marketing, como herramienta de

comunicación y también de publicidad y construcción de una imagen positiva de la marca, es esencial para la sucesión familiar en empresas inmobiliarias.

Cada una de estas etapas no poseen un plazo definido, no obstante, puede demorar meses o años, dependiendo del nuevo gestor, de su conocimiento del mercado y de la aceptación de las personas en relación a este.

De esta manera, la propuesta consiste en observar cómo la comunicación tiene el poder de hacer efectiva el éxito de un traspaso de gestión, de una sucesión familiar, tema que tiende a ser más discutido en Brasil en esta década y en las que vendrán.

4 CONSIDERACIONES FINALES

Gran parte de los emprendedores, cuando crea una empresa, lo hacen pensando en la familia, pensando en el sustento de estas y, en cuanto a los empresarios del mercado inmobiliario, tienen el sueño de ver a sus hijos y nietos proseguir con el negocio que fue creado y que evolucionó, creció, pudiendo actualmente ser la tranquilidad futura para su familia.

Entonces, es muy importante que el fundador perciba que este también necesita prepararse para tal efecto, entender las dificultades que con certeza surgirán, y controlar la ansiedad de tomar las riendas de nuevo. Se concluye que las técnicas de marketing más utilizadas por las empresas inmobiliarias, que ayudan en la sucesión familiar, consisten en el marketing relacional y en el endomarketing, en las cuales la aproximación del sucesor con el público de la empresa, ya sea interno o externo se produce de manera progresiva, con el trabajo, la motivación y el contacto cordial con los clientes de la base, insertando innovaciones en la empresa. Esto fue extensamente comprobado en el transcurso de la investigación.

Las empresas estudiadas confirman que el proceso de sucesión familiar en la inmobiliaria se produjo, principalmente, mediante la inserción gradual del nuevo gestor, aliada a las estrategias publicitarias, eventos de formación para corredores, cenas con la comunidad y los clientes relacionados con la inmobiliaria, donde las nuevas tecnologías son ofrecidas. De esta manera, los procedimientos que componen este estudio se basan en inversiones en comunicación interna y publicidad, motivación y formación de empleados y el marketing digital con base en el análisis del mercado y de la región.

El modelo de gestión de marketing que se propone tiene relación directa con la administración y la gestión de la empresa inmobiliaria, que debe ser planificada, aliada a la construcción de un protocolo familiar, que consiste en elaborar eventos motivacionales y formadores para los empleados, implementando estrategias y sistemas de comunicación interna para ayudar a los mecanismos de venta y alquiler de inmuebles y el contacto con los gestores responsables, ya insertando al sucesor en el trabajo.

En segundo lugar, trabajar con la comunidad construyendo una relación mediante los medios sociales, tan utilizados en la actualidad, promoviendo eventos más intimistas para los clientes que se encuentran directamente relacionados con la inmobiliaria, ya sean propietarios de constructoras o inmuebles, que poseen inmuebles en alquiler o venta. En estos eventos se presenta al nuevo gestor y las estrategias de mejoras de los procesos de la inmobiliaria, con la necesidad de la sucesión familiar.

En esta tesis se percibió que los conflictos forman parte del proceso de sucesión y no es muy fácil para quien está comenzando en una empresa en funcionamiento que iniciar un nuevo negocio, pues, obviamente, el nuevo emprendedor tiene dudas de qué negocio comenzar, de cómo iniciarlo y, obviamente, la duda del tiempo necesario para el éxito del nuevo emprendimiento, además del riesgo de que funcione o no.

Además de estos conflictos con la propia familia, se tienen también los conflictos con los empleados de la inmobiliaria, el cuerpo gerencial, los líderes del proceso, además del más delicado que son los posibles conflictos con los clientes.

Se puede percibir la relación directa entre la influencia del marketing en la sucesión y en la gestión familiar de una inmobiliaria. Comprendiendo a la gestión familiar como una de las principales características de este segmento de mercado. Queda claro, principalmente, en los procesos necesarios para la profesionalización de la gestión, que no debe necesariamente dejar de ser familiar, pero debe pasar por la profesionalización para poder garantizar su existencia.

Una inmobiliaria es una empresa prestadora de servicio basado en las personas (asistentes, corredores, visitadores, gerentes) y, por lo tanto, tiene como principal diferencial a sus empleados. Es en los recursos humanos y en las relaciones directas con el cliente donde se forma la percepción de la calidad en la prestación del servicio.

Es natural que en un proceso de sucesión se presenten algunos problemas, es necesario estar atentos a algunos síntomas de que el proceso podrá perjudicar seriamente el futuro de la empresa.

El marketing en el proceso de sucesión familiar posee el papel primordial de preparar estructuralmente a la empresa para la creación de una nueva gestión. El

marketing crea la imagen de la nueva empresa estableciendo la confianza entre los viejos clientes con el antiguo gestor, manteniendo la proximidad y creando lazos de confianza nuevamente.

El marketing, mediante la comunicación, ayuda a establecer los procesos internos de la gestión, mejorando el proceso de trabajo y haciendo cumplir el protocolo familiar.

La información ayuda al nuevo gestor a modernizar y digitalizar los procesos de la antigua gestión, haciendo más rápida y eficaz la nueva administración.

Se percibe también que, durante la profesionalización, el seguimiento de un profesional especializado puede hacer menos doloroso el proceso e, inclusive, garantizar que la transición sea realizada sin traumas o reflejos en la facturación del negocio. Otro requisito fundamental en este proceso es que un profesional puede ayudar en la empresa en la elaboración de un plan de sucesión con acciones y objetivos claros, en una secuencia lógica, pues esto ayudará a crear un clima transparente de información.

El marketing es, por encima de todo, comunicación con el público objetivo. La comunicación es la forma en cómo se relacionan los seres humanos, intercambiando información, haciendo preguntas y expresando lo que sienten y piensan. En el proceso de sucesión es necesario compartir fuertes valores de la cultura organizacional, a fin de garantizar la uniformidad del discurso y expectativas dentro de la empresa, evitando, de esta manera, situaciones desagradables por falta de comprensión clara de lo que vendrá.

Esta comunicación debe generar la comprensión del proceso a fin de que todos puedan condonar las expectativas claras para el logro de las metas.

Más que decir algo, es necesario que el otro lado, el receptor, entienda claramente lo que se dice de manera clara y objetiva, solo una comunicación eficiente garantizará el equilibrio organizacional de la inmobiliaria.

De esta manera, la inmobiliaria no solo tendrá una sucesión profesional bien hecha, pero valorizará, por encima de todo, a la familia como institución social. En el caso de las inmobiliarias, el avance tecnológico es importante y la comunicación y la aproximación con los clientes es esencial para que el proceso de sucesión familiar sea efectivo.

Frente a estos aspectos primordiales, se cuestionó y, por lo tanto, se respondió la pregunta ¿cómo puede ayudar el marketing en el proceso de sucesión familiar? Comprendiendo la estructura del marketing y de las empresas inmobiliarias se pudo constatar que el marketing ayuda en la aproximación del nuevo gestor con los clientes actuales, creando una imagen positiva de la inmobiliaria en su área de actuación, trayendo nuevos clientes con la experiencia y las innovaciones que el nuevo gestor acarrea consigo.

Por lo tanto, la propuesta de esta tesis fue observar todos los aspectos relevantes de la sucesión familiar en empresas inmobiliarias, teniendo al marketing como camino hacia la concreción de este proceso, analizando la estructura de la empresa inmobiliaria y las necesidades de comprensión y actuación para la nueva gestión, descendiente del fundador.

El proceso es muy común en Brasil y lleva a muchas empresas a la quiebra cuando es no es efectuado progresivamente, ya que esto propicia la formación de nueva clientela, junto con la antigua, con el trabajo de confianza depositado en el fundador, transferido al hijo sucesor.

La tesis, al observar estas empresas, amplía las nociones de marketing aliado al proceso de sucesión familiar y denota que la investigación abarca a todo el país y comprueba la eficacia de las teorías estudiadas en la práctica de la sucesión familiar, pudiendo, como trabajo original, expandirse hacia nuevas investigaciones sobre el tema.

BIBLIOGRAFIA

- AMAT, J.M. La Sucesión en la Empresa Familiar. Barcelona: Ediciones Deusto, 2004.
- AUGUSTO, Marion Neves. ALMEIDA JUNIOR, Oswaldo de. Marketing de relacionamento: A gestão do relacionamento e suas ferramentas para fidelização de clientes. Revista de Educação, Gestão e Sociedade: revista da Faculdade Eça de Queirós, ISSN 2179-9636, Ano 5, número 18, junho de 2015. Recuperado de http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170509161603.pdf
- BAUMAN, Zygmunt. Vida para consumo: a transformação das pessoas em mercadorias. Rio de Janeiro: Zahar, 2007.
- BRANHAM, Leigh. Motivando as pessoas que fazem a diferença. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2002.
- CAMARANO, Luciano. CRM – Gestão de Relacionamento com o Cliente: Uma abordagem prática. Monografia. Lavras: Universidade Federal de Lavras, 2002. Recuperado de http://repositorio.ufla.br/bitstream/1/9300/1/MONOGRAFIA_CRM_Gest%C3%A3o_de_relacionamento_com_o_cliente_uma_abordagem_pr%C3%A1tica.pdf
- CARDOSO, Onésimo de Oliveira (2006). Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. Revista de Administração Pública (RAP). Rio de Janeiro, 40 (6): 1123 - 44 Nov./Dez. 2006. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n6/10.pdf> Acesso el 22 de Março de 2019.
- CASTELLS, Manuel. A sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 2006.
- CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elisabeth. Inteligência empresarial: um novo modelo de gestão para a nova economia. RAP – Revista de Administração Pública. v.35, n.6, p.7-21, nov/dez. 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- COUTINHO, Luana da Silva; DELFINO, Luana Maria; COSTA, Welington Leôncio. Pessoas: principal fonte de vantagem competitiva Organizacional. In: VI SEGeT – Simpósio de excelência em gestão e tecnologia. Out. Resende, 2009.

CZINKOTA, Michael R.; DICKSON, Peter R. Marketing: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DA SILVA, Elson Magno. Os efeitos da liderança na retenção de talentos um estudo sobre comprometimento e rotatividade numa indústria petroquímica. Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissionalizante em Administração como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Administração. Rio de Janeiro, 2006.

DAMKE, R. Berenice .A ética na comunicação e a comunicação dos padrões éticos em empresas brasileiras. Projeto de Pesquisa. São Paulo: Escola de Administração de Empresas de São Paulo / Fundação Getúlio Vargas, 1998. Recuperado de: <<https://pesquisa-eaesp.fgv.br/>>

DEGEN, Ronald Jean. O empreendedor: Fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: Makron Books, 1989.

DESIMONE, Mariana Ribeiro. Como funciona a terceirização em condomínios. São Paulo: Síndiconet. 2017. Recuperado de <<https://www.sindiconet.com.br/informese/como-funciona-a-terceirizacao-em-condominios-funcionarios-de-condominio-terceirizacao-de-portaria-seguranca-limpeza>>

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DOURO, Thiago Dias. BALBINO, José Mauro de Souza. SOUSA, Elaine Manelli Riva. GUARÇONI, André. Influência da Comunicação interna em atividades de empresa de pequeno porte: Um estudo no município de Venda nova do Imigrante: ES. Venda Nova do Imigrante. Revista Científica Inelleto. Vº2, nº1, 2016. p.1-9. Recuperado de <http://faveni.edu.br/wp-content/uploads/2017/01/1-INFLUENCIA-DA-COMUNICACAO-INTERNA-v2n12016.pdf>

DRUCKER, P. O homem que inventou a Administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ELLYAN. Cosma Nadir OlimpioJunior. O marketing no contexto das micro e pequenas empresas: um estudo dos mini-mercados do bairro José Walter – Fortaleza-CE. Fortaleza: UFC, 2005.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo, v. 5, 2002.

GALLO, M.A.; AMAT, J.M. Los Secretos de las Empresas Familiares Centenarias. Barcelona: EdicionesDeusto, 2003.

GIGLIO, Ernesto. O comportamento do consumidor e a gerência de marketing. São Paulo: Pioneira, 1996.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo, v. 5, 2002.

GONTIJO, C. L. Captação e seleção de talentos para as organizações. Gestão e Conhecimento, v.2, n.2, Art.3, p.1-14, jul /nov. 2005

GUIMARÃES, Marilda Ferreira; ARIEIRA, Jailson de Oliveira. O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. Rev. Ciên. Empresariais da UNIPAR, Toledo, v.6, n.2, p. 203-214, jul./dez, 2005.

GUGLINSKY, Vitor. Breve histórico do Direito do Consumidor e Origens do CDC. São Paulo: JUSBRASIL. Recuperado de <https://vitorgug.jusbrasil.com.br/artigos/112106596/breve-historico-do-direito-do-consumidor-e-origens-do-cdc>

GUTIÉRREZ-BRONCAN, S. Los Recursos Humanos en la Estrategia de la Empresa Familiar. Madrid: Editorial Académica Española, 2012.

KOTLER, P. Principios de Marketing. Rio de Janeiro: Editorial Prentice Hall do Brasil LTDA, 1993.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 2ª edição. São Paulo: Atlas 1998

KOTLER, Philip. Marketing – Edição Compacta. São Paulo. Atlas, 1996.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. São Paulo: Summus, 2003.

LEA, J.W. La Sucesión del Management en la Empresa Familiar. Buenos Aires: Ediciones Garnica S.A., 1993.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. Marketing de Serviços, Pessoas, Tecnologia e Resultados. São Paulo: Pearson, 2007.

MAFFESOLI, Michel. A Comunicação sem fim (Teoria pós-moderna da comunicação). Porto Alegre: Revista FAMECOS: nº 20 - Abril 2003. Recuperado de <revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/download/.../2463>

MARKETING DE CONTEÚDO. Marketing de Serviços, o que é? E porque ele é essencial? Julho de 2015. Disponível em <marketingdeconteudo.com/marketing-de-servicos/>

MASO, Luciano. Marketing de Relacionamento: O que é? Para que Serve? Qual sua Importância para o cliente? Revista de Administração e ciências contábeis do IDEAU. Vol.5 - n.10 - Janeiro - Junho 2010. Recuperado de <<http://www.atitudenow.com.br/materiais/empreendedorismo/texto01.pdf>>

MATOS, F. G. Fator QF – Ciclo de felicidade no trabalho. São Paulo: Makron Books, 1997.

MATOS, Tiago Oliveira de. A expansão do mercado imobiliário no Brasil: Um paralelo entre a evolução dos preços no mercado brasileiros e a bolha imobiliária norte-americana. Monografia. Rio de Janeiro: PUC. 2017. Recuperado de <http://www.econ.puc-rio.br/uploads/adm/trabalhos/files/Thiago_Oliveira_Rio_Tinto_de_Matos.pdf>

MCCARTHY, Jerome; PERREAULT, William. Marketing Essencial – Uma abordagem gerencial e global. São Paulo, Atlas, 1997.

MELO, Daniele. SILVEIRA, Bianca. FELIZOLA, Matheus Pereira Mattos. FERREIRA, Raquel M. Carriço. As redes sociais como nova ferramenta da comunicação empresarial e uma análise do Twitter e do Facebook do GBarbosa. Recife: INTERCOM - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2011. Recuperado de <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2011/resumos/R6-2571-1.pdf>>

MENDES, Regina Stela Almeida Dias. Endomarketing® como ferramenta de comunicação com o público interno. 2004. Universidade Federal de Juiz de Fora. Recuperado de <<http://endomarketing.com/wp-content/uploads/2014/10/artigo-endomarketing-como-ferramenta-de-comunicacao-com-o-publico-interno.pdf>>

MORAES, Jussara Malafaia. Pós-modernidade: Uma luz que para uns brilha e para outros ofusca no fim do túnel. São Paulo: Revista Veiga Mais, Ano 3, Nº5. 2004. Recuperado de <<http://www.angelfire.com/sk/holgonsi/otimismopos-moderno2.html>>

NASCIMENTO, Isidro José Bezerra Maciel Fortaleza do. O Marketing de serviços nas pequenas e médias empresas: Uma abordagem teórica e reflexiva. Revista Inova Ação, Teresina, v. 1, n. 2, art. 4, p. 41-58, jul./dez. 2012. Recuperado de <www4.fsnet.com.br/revista/index.php/inovaacao/article/download/485/pdf>

NASSAR, Paulo. O que é comunicação empresarial. São Paulo: Brasiliense, 2003.

PACHECO, Edson Luis, Zanetti. Marketing de Relacionamento: Um Estudo da Aplicação ao Mercado Brasileiro de Eletroeletrônicos. São Paulo: Dissertação de Mestrado: Fundação Getúlio Vargas. 2001. Recuperado de <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5722/1200200605.pdf?sequence=1>>

PORTALUPPI, Jussara. Et al. Análise do atendimento e satisfação dos clientes: Estudo de caso de uma empresa de insumos agrícolas. Rev. Ciên. Empresariais da UNIPAR, Umuarama, v.7, n.1, jan./jun, 2006. Recuperado de <<http://www2.unifap.br/executivo/files/2013/06/2-Processos-de-atendimentook.pdf>>

ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROCHA, Erico. O Que é Marketing de Vendas e Como Você Pode Usá-lo para Melhorar o seu Negócio. Site Ignição Digital. Recuperado de <<http://www.ignicaodigital.com.br/o-que-e-marketing-de-vendas-e-como-voce-pode-usa-lo-para-melhorar-o-seu-negocio/>>

ROSSI, Paulo Egydio. BRAGA, Sérgio Pereira. A Satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados por um organismo de Inspeção veicular. Revista Administração OnLine – FECAP - Volume 5 Nº 3, p 11-25 jul/ago/set2004. Recuperado de <http://www.fecap.br/adm_online/art0503/art5032.pdf>

SANTOS, Jéssica Oliveira dos. Marketing e seu composto dos 4 p's e 4 c's. Revista Gestão em Foco – Edição nº 9 – Ano: 2017. Recuperado de <http://www.unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/gestao_foco/artigos/ano2017/00_4_artigo_jessica_oliveira_dos_santos.pdf>

SANTOS, Tatiani. Et al. O desenvolvimento do marketing: Uma perspectiva histórica. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 89-102, janeiro-março 2009. Recuperado de <<file:///C:/Users/Usuario/Downloads/36663-43200-1-PB.pdf>>

SMITH, A. F.; KELLY, T. O Capital Humano na Economia Digital. In: A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã, São Paulo; Futura, 1997, p. 219-232.

SOUSA, Francisco José da Silva Freitas. Satisfação de Clientes – O caso de uma empresa industrial. Coimbra. Dissertação de Mestrado. Universidade de Coimbra. 2011. Recuperado de <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/16192/2/Satisfa%C3%A7%C3%A3o%20de%20Clientes_O%20Caso%20de%20Uma%20Empresa%20Industrial.pdf>

SPECTOR, Paul E. Psicologia nas organizações. 2ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

TREVINYIO- RODRÍGUEZ, R.N. Empresas Familiares Visión Latinoamericana. México: Pearson Educación, 2010.

UNRIC. Relatório da ONI mostra população mundial cada vez mais urbanizada, mais da metade vive em zonas urbanizadas ao que se podem juntar 2,5 milhões em 2050. São Paulo: ONU/UNRIC. Recuperado de <<https://www.unric.org/pt/actualidade/31537-relatorio-da-onu-mostra-populacao-mundial-cada-vez-mais-urbanizada-mais-de-metade-vive-em-zonas-urbanizadas-ao-que-se-podem-juntar-25-mil-milhoes-em-2050>>

WEISS, D. Motivação e resultado – Como obter o melhor de sua equipe. São Paulo: Nobel, 1991

ZONATTO, Karine Ana. Pesquisa de Satisfação com Clientes da empresa LALISUL Comércio e representações LTDA. Porto Alegre: TCC Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2010. Recuperado de <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/29855/000775987.pdf>>

que ésta última haya otorgado licencias, para fines de lecturas, impresión y/o descarga por Internet, **a título de divulgación de la producción científica generada por la Universidad**, a partir de la fecha.-

Se deslindará a la Facultad de Ciencias Económicas y a la Universidad Nacional de Misiones de toda responsabilidad legal que surgiera por reclamos de terceros que invoquen la autoría de la obra de tesis cuya publicación se efectúe.-

Además se le informa que Ud. puede registrar su trabajo de investigación en el Registro de la Propiedad Intelectual, no siendo responsable la Universidad Nacional de Misiones y/o Facultad de Ciencias Económicas por la pérdida de los derechos de autor por falta de realización del trámite ante la autoridad pertinente.-

Asimismo, notificamos que para obtener el título de “Patente de Invención” es necesario presentar la solicitud de patente dentro del año de publicación o divulgación. (Art. 5 Ley 24.481).-

Firma del Autor

POSADAS

Lugar

Fecha

ANEXO

A continuación, al registrar las imágenes, se dispondrá de una tabla con índices de profesionalización necesaria para la sucesión familiar.

Estas tablas serán distribuidas con los resultados de las entrevistas. Por ejemplo: Usa o No Usa.

Luego, se realizará un gráfico, presentando la profesionalización de la empresa.

Inmobiliaria Mocambo – Itatiba/SP

La inmobiliaria Macombo es una empresa familiar, en el cual el padre de familia es el dueño de la empresa y comienza ahora a transmitir al hijo, en una sucesión de largo plazo, los destino y rumbo de la empresa. Para ello, la empresa ha organizado eventos gratuitos al público de la ciudad y modernizado el layout de la misma. Como es posible observar en las imágenes a continuación.

Evento abierto al público. Conferencia





En este momento es posible ver al propietario presentando al hijo a la comunidad, representando el proceso de sucesión a largo plazo.

A continuación, las imágenes de la revitalización del layout de la empresa en tres momentos diferentes.

Cuando se preguntó acerca del proceso de profesionalización, la empresa señaló los siguientes aspectos:

Inmobiliaria Mocambo - Respuestas

Variable	Profesionalización
Uso de planillas financieras	Usa
Metas y objetivos financieros formales en las ventas	No usa
Metas y objetivos financieros formales en el alquiler	Usa
Procesos de medición del desempeño en las ventas	Usa
Procesos de medición del desempeño en el alquiler	Usa
Sistema formal de reclutamiento	No usa
Sistema formal de entrenamiento divididos en clases de corredores en lo que se refiere a las ventas	No usa
Sistema formal de entrenamiento en el alquiler	No usa
Sistema formal de entrenamiento en la administración de los alquileres -2	Usa
Sistema de pagos por meritocracia y objetivos claros en la administración de alquileres	Usa
Sistema de evaluación del desempeño individual tanto en lo que se refiere a resultados como en lo que se refiere al trabajo	No usa
Reuniones formales con equipos de ventas	Usa

Reuniones formales con equipos de alquileres	Usa
Toma de decisiones donde la autoridad es descentralizada	Usa
Datos de atrasos de alquileres	Usa
Datos de insolvencia de alquileres	Usa
Preparación e involucramiento de la familia en la gestión	No usa
Preparación e involucramiento del grupo de poder en la inmobiliaria	No usa
Preparación y percepción de oportunidades de crecimiento en la inmobiliaria.	Usa

Fuente: elaboración propia

Reunión con la comunidad: Cena



Cuando se preguntó sobre el proceso de profesionalización, la empresa señaló los siguientes aspectos:

Inmobiliaria Cosentino - Respuestas

Variable	profesionalización
Uso de planillas financieras.	Usa
Metas y objetivos financieros formales en las ventas	No usa
Metas y objetivos financieros formales en el alquiler	No usa
Procesos de medición del desempeño en las ventas	Usa
Procesos de medición del desempeño en los alquileres	Usa
Sistema formal de reclutamiento	Usa
Sistema formal de entrenamiento divididos en clases de corredores en lo que se refiere a las ventas	No usa
Sistema formal de entrenamiento en el alquiler -1	No usa
Sistema formal de entrenamiento en la administración de alquileres	No usa
Sistema de pagos por meritocracia y objetivos claros en la administración de alquileres	Usa
Sistema de evaluación del desempeño individual tanto en lo que se refiere a resultados como al trabajo	Usa
Reuniones formales con equipos de ventas	Usa
Reuniones formales con equipos de alquiler	Usa
Toma de decisiones donde a autoridad es descentralizada	No usa
Datos de atrasos de alquileres	Usa
Datos de insolvencia de alquileres	No usa
Preparación e involucramiento de la familia en la gestión	Usa
Preparación e involucramiento del grupo de poder en la inmobiliaria	No Usa
Preparación y percepción de oportunidades de crecimiento en la inmobiliaria.	No usa

Fuente: elaboración propia

Inmobiliaria Colméia – Dourados/MS

Invitación para la cena



Quando se preguntó sobre el proceso de profesionalización, la empresa señaló los siguientes aspectos:

Inmobiliaria Colméia - Respuestas

Variable	Profesionalización
Uso de planillas financieras.	Usa
Metas y objetivos financieros formales en las ventas	No usa
Metas y objetivos financieros formales en el alquiler	Usa
Procesos de medición del desempeño en las ventas	Usa
Procesos de medición del desempeño en el alquiler	Usa
Sistema formal de reclutamiento	Usa
Sistema formal de entrenamiento divididos en clases de corredores en lo que se refiere a las ventas	No usa
Sistema formal de entrenamiento en el alquiler	Usa
Sistema formal de entrenamiento en la administración de alquileres	Usa
Sistema de pagos por meritocracia y objetivos claros en la administración de alquileres	Usa
Sistema de evaluación del desempeño individual tanto en lo que se refiere a resultados como al trabajo	No usa
Reuniones formales con equipos de ventas	No usa
Reuniones formales con equipos de alquiler	Usa

Toma de decisiones donde la autoridad es descentralizada	Usa
Datos de atrasos de alquileres	Usa
Datos de insolvencia de alquileres	Usa
Preparación e involucramiento de la familia en la gestión	No usa
Preparación e involucramiento del grupo de poder en la inmobiliaria	Usa
Preparación y percepción de oportunidades de crecimiento en la inmobiliaria.	Usa

Fuente: elaboración propia

Inmobiliaria Moresco – Brusque/SC

Fundador y CEO reciben un premio del CRECI



SR. Livino Moresco , (ao centro)patriarca da familia e fundador da imobiliária Moresco recebendo o premio como melhor imobiliária do CRECI – Conselho Regional dos corretores de imóveis de Santa Catarina (orgão que regulariza a profissão de corretores de imóveis no Brasil)



SR. Leandro Moresco (com o quadro na mão) , CEO do Grupo Moresco e filho do Sr. Livino Moresco recebendo o Premio Impar e Rede Record de Televisão como a melhor imobiliária da região.

Graduación de empleados



Segunda convenção dos funcionários da imobiliária Moresco, o tema da convenção era "Alcançando voos mais altos" que tinha como objetivo mostrar o que a imobiliária cresceu no ano de 2011 e fazer acreditar que poderíamos alcançar voos mais altos.

Cuando se preguntó sobre el proceso de profesionalización, la empresa señaló los siguientes aspectos:

Inmobiliaria Moresco - Respuestas

Variable	Profesionalización
Uso de planillas financieras	No usa
Metas e objetivos financieros formales en las ventas	No usa
Metas y objetivos financieros formales en el alquiler	No usa
Procesos de medición del desempeño en las ventas	Usa
Procesos de medición del desempeño en el alquiler	Usa
Sistema formal de reclutamiento	Usa
Sistema formal de entrenamiento dividido en clases de corredores en lo que se refiere a las ventas	Usa
Sistema formal de entrenamiento en la administración de alquileres	No usa
Sistema de pagos por meritocracia y objetivos claros en la administración de alquileres	Usa
Sistema de evaluación del desempeño individual tanto en lo que se refiere a resultados como al trabajo	No usa
Reuniones formales con equipos de ventas	Usa
Reuniones formales con equipos de alquileres	Usa
Toma de decisiones donde la autoridad es descentralizada	Usa
Datos de atrasos en alquileres	Usa
Datos de insolvencia en alquileres	No usa
Preparación e involucramiento de la familia en la gestión	Usa
Preparación e involucramiento del grupo de poder en la inmobiliaria	Usa
Preparación y percepción de oportunidades de crecimiento en la inmobiliaria.	Usa

Fuente: elaboración propia