

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA GLOBAL



PROPUESTA DE RENFOQUE DE LA ESTRATEGIA MERCADOLÓGICA PARA LA EMPRESA UNIVERSAL INMOBILIARIA

Presenta: Mariana Reynoso González

Tutores:

José Carlos Hernández Caballero

Humberto Valdivia Hernández

Tlaquepaque, Jalisco. 02 de noviembre del 2022.

Contenido

Abstract	5
Agradecimientos	6
1. Antecedentes del Proyecto	7
1.1. Descripción de la Empresa	7
1.2. Historia de la Empresa	8
1.3. Problemática Inicial Percibida	9
2. Justificaciones y Objetivos	12
2.1. Viabilidad de la Intervención.....	12
2.2. Justificación y Pertinencia del Proyecto.....	12
2.3. Objetivo General.....	13
2.4. Objetivos Específicos	13
2.5. Áreas Funcionales de Intervención y Alcances.....	14
3. Análisis del Entorno	15
3.1. El Análisis del Entorno como Punto de Partida.....	15
3.2. Factores Sociales	15
3.3. Factores Demográficos.....	25
3.4. Factores Económicos.....	27
3.5. Factores Tecnológicos	28
3.6. Factores Políticos y Legales	30
3.7. Factores Competitivos	31
3.8. Oportunidades y Amenazas Detectadas.....	35
4. Diagnóstico de la Empresa	39
4.1. Definición de la metodología del diagnóstico, selección de las herramientas requeridas.....	39
4.3. Identificación, descripción y cuantificación de métricas iniciales.	45
4.4. Análisis: correlación e interpretación de la información obtenida.	49
4.5. Conclusiones: Análisis FODA.	54
5. Propuestas para el Desempeño Mercadológico	56
5.1. Propuesta de estrategia general: Definición del True North	59
5.2 Mejorando el servicio a clientes con soluciones vanguardistas: Desarrollo del plan	61
6. Instrumentos para Medir los Resultados de las Propuestas	64
6.1 Herramienta A3: Despliegue, Monitoreo, Solución de Problemas y Mejora del Sistema.....	64
7. Inversión para la implementación de las estrategias	70

7.1. Recursos Necesarios para la Implementación de Propuestas	70
7.2. Recursos Necesarios para la Implementación de Mecanismos de Medición	71
7.3. Costeo de los Recursos y Requisitos de Crecimiento para Recuperar la inversión	72
8. Visión a Futuro de la Empresa	74
9. Discusión Final	75
9.1 Consecuencias de la Aplicación de la Estrategia	75
9.2. Aspectos de mejora para intervenciones subsecuentes	75
9.3. Relevancia y trascendencia disciplinaria del caso	75
Referencias	76
Apéndice A. Cuestionarios SERVQUAL para Clientes Actuales	77
Apéndice B. Cuestionarios SERVQUAL para el Personal Interno	83

Índice de siglas

TOG: Trabajo de Obtención de Grado

IDI: Investigación, Desarrollo e Innovación

DEAM: Departamento de Economía, Administración y Mercadología

ITESO: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

PESTEL: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas

AMG: Área Metropolitana de Guadalajara

SAT: Servicio de Administración Tributaria

Abstract

El entorno cambiante donde las empresas se desarrollan invariablemente tiene un impacto en estas, de tal forma que solo las más aptas sobreviven, es por esto que es vital que desarrollen habilidades propias para lograr la adaptabilidad a los cambios que se presentan. El objetivo del presente proyecto de intervención en la empresa Universal Inmobiliaria, que reflejaba una actitud pasiva respecto al mercado, fue presentar una propuesta viable de ajuste a la estrategia de comercialización de la misma, acompañada de acciones congruentes y medibles de tal manera que se asegure la permanencia de la empresa en el mercado y su rentabilidad.

La metodología partió de un análisis del macroentorno en función de los factores que considera el PESTEL y de los factores competitivos (microentorno) contemplados en las 5 fuerzas de Porter donde se rescataron las principales oportunidades y amenazas que tiene el negocio; en segundo lugar, se obtuvieron las debilidades y fortalezas al realizar un diagnóstico interno donde se utilizó como herramienta principal el modelo SERVQUAL que permitió evaluar la estrategia actual enfocada en la alta calidad del servicio al cliente para ponerla en perspectiva con los hallazgos del análisis del entorno y en consecuencia validar si esta seguía siendo vigente y sostenible en largo plazo.

Como resultado se elaboró una propuesta para el renfoque de la estrategia actual, soportada en un despliegue de marco estratégico, que facilita a la dirección la implementación de un conjunto de acciones congruentes y medibles que aseguren el logro de la meta establecida.

Palabras Clave: Estrategia, Inmobiliaria, Servicio al Cliente, Marketing de Servicios, Análisis de Brechas, SERVQUAL, Renfoque mercadológico.

Agradecimientos

Me siento infinitamente agradecida por haber vivido esta experiencia que transformó mi visión profesional por una más alta, y por alta quiero decir que tiene un mayor valor para mí, ya que reforcé que no importa que tan grandes puedan llegar a ser nuestras empresas y/o recursos, que el fin no es acrecentar estos, si no que el verdadero propósito está en la búsqueda de mejorarme para poder dar más a los demás con lo que hago.

Esta experiencia fue un gran reto para mí que puso a prueba todas mis capacidades, pero las recompensas que obtuve superan cualquier incomodidad vivida, en el camino me sentí privilegiada de poder admirar el trabajo de grandes profesores que me transmitieron sus conocimientos y experiencias, abonando a mi persona para poder cumplir con mi propósito, en especial, me siento agradecida con Humberto Valdivia, quién hizo posible que yo tuviera esta oportunidad y que gracias a su guía pude concluir la maestría, además quién por ser mi familia, el gusto fue mayor al poder conocer su trayectoria y ver su pasión reflejada en una clase llenándome de una gran inspiración.

Me siento profundamente agradecida con mi familia que sin ellos el camino sería más difícil y pudiera lograr menos en la vida, a mi mamá quien siempre me ha dado el aliento cuando siento que no puedo más, a mi papá por enseñarme a servir y darme las herramientas para hacerlo, a mis hermanos, abuela, tíos y amigos que me acompañan aligerándome cada reto.

1. Antecedentes del Proyecto

1.1. Descripción de la Empresa

La empresa que se planea intervenir es una microempresa, que opera bajo la marca registrada “Universal Inmobiliaria”, dedicada a la prestación de servicios inmobiliarios en el Área Metropolitana de Guadalajara (AMG), dirigida y fundada por el Sr. Alfonso Reynoso González, quien se ha dedicado formalmente al ramo desde hace 29 años.

Los principales servicios que ofrece son:

Administración de Inmuebles. Consiste en la gestión del cobro de rentas de acuerdo con los contratos de arrendamiento y las renovaciones de estos, pagar las contribuciones prediales, pago de servicios que correspondan al propietario, ordenar reparaciones a las propiedades cuando lo ameriten, la atención de las instrucciones por parte del propietario y de las reclamaciones de los inquilinos.

Renta de Inmuebles. Es responsabilidad de la inmobiliaria la promoción de las propiedades utilizando los medios de difusión que se consideren adecuados, el análisis de mercado para la orientación de los propietarios para la determinación del precio de renta, atención de citas a prospectos, la investigación de inquilinos y la elaboración de contratos de arrendamiento.

Venta de Inmuebles. Incluye la asesoría a los propietarios en relación con los instrumentos jurídicos necesarios para el manejo de la operación, la integración de la documentación y escrituración del inmueble, la promoción de las propiedades utilizando los medios de difusión que se consideren adecuados, atención de citas a prospectos y el análisis de mercado para la orientación de los propietarios para la determinación del precio de venta.

Actualmente el servicio de administración de inmuebles representa el ingreso más importante debido a que a través de los años es el que se ha mantenido constante y en crecimiento, siendo el ingreso que le ha proporcionado estabilidad financiera al negocio, sin embargo, es el que representa menor rentabilidad ya que requiere un esfuerzo constante que demanda tiempo y una mayor

infraestructura, así como el costo de oportunidad de canalizar esos recursos en la administración de propiedades en lugar de lograr mayores operaciones de ventas de inmuebles.

1.2. Historia de la Empresa

El Sr. Alfonso comenta que pareciera que el destino lo hizo inmobiliario, ya que, desde muy joven, sin recordar exactamente su edad, su papá lo mandaba a gestionar y mediar diversos trámites relacionados con sus propiedades, de esta manera, comenzó a adquirir noción y conocimientos legales y de tramitología relacionados con los bienes raíces, posteriormente, la mayoría de sus hermanos emigraron a Estados Unidos donde adquirieron un capital que les permitió invertir en varias casas en el Fracc. Tabachines en Zapopan, Jalisco, en ese entonces un fraccionamiento nuevo, y al saber que su hermano menor, el Sr. Alfonso, tenía conocimientos en el tema y siendo su contacto en la ciudad de Guadalajara, Jalisco, le dieron la tarea de la compra y posteriormente la venta de dichas casas donde ganó sus primeras comisiones que lo engancharon para continuar con el negocio.

En el año 1990 decidió fundar su primera inmobiliaria “Vázquez-Reynoso” junto con su mejor amigo y ex compañero de la universidad, Cesar Vázquez. La inmobiliaria duró dos años, pero decidieron separarse para cada uno llevar el rumbo de su propio negocio. El Sr. Cesar Vázquez a partir de la separación se dedicó a la construcción y venta de desarrollos enfocados en el segmento de interés social, quién años más tardes fue quien le dio la oportunidad de comercializar el desarrollo “Aurora Boreal”, mencionado más adelante en el presente proyecto, por su parte el Sr. Alfonso, continuó con el negocio inmobiliario modificando el nombre a “Inmobiliaria Reynoso González”.

En 1996 decide ser miembro de la Asociación Mexicana de Profesionales Inmobiliarios, A.C. (AMPI) y al año siguiente tomó el puesto honorífico como director de Difusión e Imagen en el consejo directivo de la asociación. Ese mismo año, por motivos y dificultades personales, toma la decisión de cerrar su inmobiliaria.

Posteriormente al cierre de su inmobiliaria y hasta el año 1999, el Sr. Alfonso, se incorporó como asesor inmobiliario (ventas) en ARKREDI PREMIER, comenta que el dueño de esta inmobiliaria le permitió mantener sus clientes adquiridos durante su trayectoria anterior sin involucrarlos en las ventas de ARKREDI PREMIER, eso le permitió darle continuidad a su carrera independiente como inmobiliario. En esta etapa y hasta el año 2001, el Sr. Alfonso se profesionalizó con una trilogía de diplomados impartidos por el Tecnológico de Monterrey enfocados a los bienes raíces.

De manera paralela el Sr. Rubén Rodríguez, amigo del medio inmobiliario, motiva al Sr. Alfonso para independizarse y le ofrece una franquicia honorífica de la inmobiliaria Respuesta Máxima, marca con la cual operó hasta el año 2016, año en el que, inspirado por crear una marca que llevara su sello, crea “Universal Inmobiliaria”.

El Sr. Alfonso Reynoso, en la actualidad no cuenta con una inmobiliaria constituida legalmente, únicamente está registrado ante el SAT como Persona Física con Actividad Empresarial y sigue operando bajo la marca registrada “Universal Inmobiliaria” con la cual administra 60 propiedades y mantiene un promedio de 3 propiedades en venta y 6 en renta anuales.

En el transcurso de estos 29 años de trayectoria, el Sr. Alfonso, ha ido ganando sus clientes por la recomendación y varios de estos clientes lo han acompañado desde sus inicios de su carrera como inmobiliario hasta la actualidad.

1.3. Problemática Inicial Percibida

En el año 2020 por primera vez en toda la trayectoria del Sr. Alfonso Reynoso, le ofrecieron la exclusividad de un desarrollo vertical que constaba de 3 torres y un total de 134 departamentos denominado “Aurora Boreal”, impactando de manera positiva en sus ingresos, pero en el año 2021 el desarrollador retiró la exclusividad dado que la inmobiliaria no lograba cumplir con las metas mensuales de ventas cuando llevaba el 50% de las unidades vendidas, perdiendo la oportunidad de comisionar la cantidad de \$2,000,000.00 correspondientes al otro 50% restante del proyecto. Este evento evidenció

que Universal Inmobiliaria no estuvo capacitada para atender el proyecto y sostenerlo, y la retroalimentación que se obtuvo fue que las ventas obtenidas al momento fueron pasivas, incumpliendo con las expectativas del desarrollador.

El resultado fue un reflejo del escenario actual de la inmobiliaria precedida de una actitud pasiva respecto al mercado, que se refleja en la expectativa de que el negocio sobreviva con los clientes actuales y con cualquier otro que fortuitamente toque a su puerta. Esta postura se puede ejemplificar en la “Tabla 1” de ingresos de los últimos dos años donde no ha habido un incremento importante en sus operaciones de renta y venta de inmuebles, que incluso el Sr. Alfonso Reynoso asegura, basándose en su percepción, que desde hace cinco años estas operaciones han ido disminuyendo, de hecho, en el servicio de administración de inmuebles, aunque el ingreso aumento del 2020 al 2021 debido a las actualizaciones de rentas por la inflación, en su número de operaciones sufrió una pérdida de seis propiedades, cabe mencionar que la captación de nuevas operaciones / nuevos clientes es por medio de la recomendación de boca en boca de sus clientes, siendo esto un ejemplo claro de que únicamente se actúa de manera reactiva desaprovechando las posibilidades de ganar mercado en una industria creciente.

Tabla 1. Ingresos Universal Inmobiliaria por servicio 2020 y 2021.

Servicio	No. Operaciones Anuales 2020	Ingreso Mensual Promedio 2020	No. Operaciones Anuales 2021	Ingreso Mensual Promedio 2021
Administración de Inmuebles	66	\$68,234	60	\$68,668
Renta de Inmuebles	4	\$4,560	6	\$6,430
Venta de Inmuebles	2	\$25,000	3	\$37,500
Venta Aurora Boreal	70	\$124,100	24	\$42,567
Ingreso Mensual		\$221,894		\$155,165

Nota. La información de los ingresos fue obtenida a partir de la facturación histórica de los años 2020 y 2021 ya que la inmobiliaria no cuenta con registros contables.

Dada la experiencia obtenida, al haber laborado en Universal Inmobiliaria por cinco años, y derivada de varias charlas con el Sr. Alfonso Reynoso, se infiere una centralización operativa del negocio en el dueño, ya que hace hincapié en su dificultad para la delegación de responsabilidades y operaciones principales de su empresa, desperdiciando mucho tiempo en auditar y atender él mismo la gran mayoría de las actividades. Dicha problemática le ha generado una sensación de estar excedido de trabajo y a la que responsabiliza la falta de enfoque de su dirección en el crecimiento y planificación de su empresa en el largo plazo.

Es preciso comentar que el Sr. Alfonso tiene el deseo, en un futuro cercano, de hacer la transferencia de estafeta a sus hijos, sin embargo, no siente tener las herramientas para hacerlo ya que tiene el sentimiento que sin su presencia el negocio no camina. Por esta razón fundamental, aceptó que su situación fuese estudiada para buscar corregir el rumbo que le permita cumplir con este deseo.

2. Justificaciones y Objetivos

2.1. Viabilidad de la Intervención

Para asegurar que la intervención podrá llevarse a cabo satisfactoriamente, se requiere considerar las siguientes variables:

Identificación del cliente. Al ser el proyecto una cuestión de temas estratégicos y de decisiones que le corresponden a la dirección se identifica como cliente al dueño y director general de la empresa Universal Inmobiliaria, el Sr. Alfonso Reynoso.

Sostenibilidad del proyecto. Se cuenta con el respaldo del principal tomador de decisiones, quien tiene especial interés en la realización del proyecto de intervención, dado que es consciente que de seguir desempeñándose de la misma forma en que ha venido haciéndolo, en un futuro podría implicarle la desaparición de su negocio y la imposibilidad de su transferencia a futuras generaciones.

Tiempo requerido: Se concientizó y hubo aceptación acerca de la duración del proceso que toma la obtención del grado en el ITESO (4 IDIS) y que los resultados pudieran reflejarse en el mediano y largo plazo, así como la disposición por su parte para la prueba e implementación de las estrategias derivadas de la intervención.

Disposición al cambio: Por su etapa de vida, el Sr. Alfonso Reynoso, tiene el deseo de preparar el terreno para realizar la sucesión del negocio de manera ordenada y rentable, por lo que el presente trabajo de intervención representa una oportunidad para él, mostrándose comprometido, entusiasmado y abierto para recibir e implementar la retroalimentación que el proyecto ofrece, consciente de las implicaciones de este.

2.2. Justificación y Pertinencia del Proyecto.

El presente trabajo se justifica por las condiciones del mercado actual, el cual podría presentar un panorama positivo, sin embargo, es importante tomar en cuenta que el número de competidores es alto, actualmente según el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas en la Zona

Metropolitana de Guadalajara existen un total de 2,345 negocios activos dedicados a los servicios inmobiliario, por lo que es pertinente que se realice una intervención que le permita a la inmobiliaria diferenciarse mediante nuevas formas de satisfacer al mercado que le aseguren la rentabilidad y la permanencia para futuras generaciones.

Tabla 2 Número de competidores por municipio

Actividad	Guadalajara	Zapopan	San Pedro Tlaquepaque	Tonalá	Tlajomulco de Zúñiga	El Salto	Total
Servicios Inmobiliarios	1064	640	247	187	153	54	2,345

Nota. Adaptado de INEGI (2020). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Recuperado a partir de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>

2.3. Objetivo General

El objetivo general del proyecto es presentar una propuesta viable de ajuste a la estrategia de comercialización para Universal Inmobiliaria, acompañada de acciones congruentes y medibles de tal manera que se asegure la permanencia de la empresa en el mercado y su rentabilidad.

2.4. Objetivos Específicos

Primero. Hacer un análisis de los elementos del entorno de la organización que de pautas para visualizar las tendencias de los escenarios actuales para dar marco a la propuesta estratégica en un futuro cercano.

Segundo. Realizar un diagnóstico mercadológico de las estrategias, tácticas y desempeño de los servicios con sus clientes actuales, que arrojen, junto con el objetivo anterior, las evidencias para sustentar un análisis FODA sólido y transparente.

Tercero. A partir del FODA de los objetivos anteriores, elaborar la propuesta creativa para ajustar el rumbo estratégico de la empresa. Esta se acompaña de un conjunto de acciones claras y

congruentes con la propuesta y que se sumen a la oferta de valor de la empresa. De esta propuesta se podrá configurar el modelo de negocio que se ajuste y permita la implementación de la estrategia.

Cuarto. Proponer los instrumentos y condiciones de medición que acompañen a las acciones y que permitan evaluar la respuesta del mercado y, con ello la estrategia propuesta, estableciendo las condiciones para un cambio de estafeta con una base sólida y transparente

Quinto. Calcular y estimar los costos y beneficios esperados del cambio de estrategia para acompañar a la propuesta y que ayuden al dueño a tomar una decisión mejor informada.

2.5. Áreas Funcionales de Intervención y Alcances

Para el logro de los objetivos, se deberán canalizar los esfuerzos en los procesos de dirección, mercadológicos y comerciales y en el estatus de practicidad, esto es, que lo que se proponga implementar deberá tener las características de ser comunicable, ejecutable y medible. Si el tema lo requiere y es pertinente para sustentar alguna propuesta, se podrá incursionar en otras áreas de la organización.

El presente proyecto se delimita a la entrega sustentada de la propuesta. Dado que la implementación requiere de una evaluación secuenciada actualizada en el momento de cada acción a seguir, circunstancia que recae en el terreno de las decisiones del director de la empresa Universal Inmobiliaria.

3. Análisis del Entorno

3.1. El Análisis del Entorno como Punto de Partida

Tal como mencionan Collis y Motgomery (2008), las fuerzas del mercado determinan el valor de los recursos internos, razón por la cual el análisis del entorno precede al diagnóstico de las capacidades internas, dado que, si se realiza la evaluación interna de manera aislada se puede estar considerando una o varias capacidades como valiosas por su éxito obtenido en el pasado, sin embargo, pueden no tener el mismo valor dentro del contexto actual en la industria inmobiliaria.

Por lo tanto, el primer paso para generar una estrategia es la evaluación cuidadosa del panorama de la industria, siendo este un mapa donde se podrá determinar la posición dentro del mismo, y permitiendo la conexión de lo que la empresa hace o puede hacer bien (capacidades internas) con lo que exige el mercado y lo que la competencia ofrece (entorno externo).

3.2. Factores Sociales

Desde el 2020 el cambio ha sido la constante debido a la pandemia provocada por el COVID 19, las medidas de prevención impuestas por el gobierno estatal de Jalisco, tales como confinamientos y cierres temporales de ciertos giros de negocios, provocaron cambios radicales en el estilo de vida de la población, según el informe “Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2022” realizado por Euromonitor Internacional (2022), los consumidores se vieron obligados a renunciar al control y a aceptar la incertidumbre, se motivaron a tomar decisiones intencionales, conscientes y ambiciosas, pero ahora que el mundo camina hacia la recuperación, los consumidores buscan recuperar el control a partir de sus pasiones y valores.

Las tendencias que se identificaron en el informe mencionado emergieron producto de la pandemia y se espera ganen terreno por su rápida evolución, de las cuáles se seleccionaron aquellas que podrían causar disrupciones en la industria inmobiliaria:

Los Buscadores del Plan B. La escasez en la cadena de suministro derivada de la pandemia obligó a los consumidores a buscar alternativas creativas para asegurar sus productos y servicios. Esta tendencia obligo a las empresas a girar y proporcionar nuevas soluciones para que los clientes accedan a productos y servicios, un ejemplo de esto es el incremento de los servicios de entrega a domicilio ocasionando que muchos de los negocios optaran por el cierre definitivo de sus tiendas físicas ahorrándose los costos de arrendamientos.

Esta tendencia surgida por los cierres de negocios provocó que el mercado de las propiedades destinadas para el comercio sufriera pérdidas a partir de la pandemia en el 2020, de acuerdo con el análisis de mercado realizado por la empresa líder global en consultoría inmobiliaria, 4S Real Estate (2021) y presentado en sus ediciones llamadas “#THET4LKS” en su canal de Youtube, tal como se observa en la “Figura 1”, este segmento después de un año de iniciada la pandemia, en lugar de recuperarse ha seguido perdiendo debido a que muchos comercios no lograron sobreponerse y se vieron obligados a cierres definitivos.

Los stripmalls y community centers son los tipos de espacio que disminuyeron mayormente su porcentaje de ocupación durante el periodo de abril a diciembre del 2020, pero en enero de 2021 mostraron una recuperación más rápida que los fashion malls y lifestyle centers.

Figura 1

Gráfica de formatos comerciales más afectados a nivel nacional.

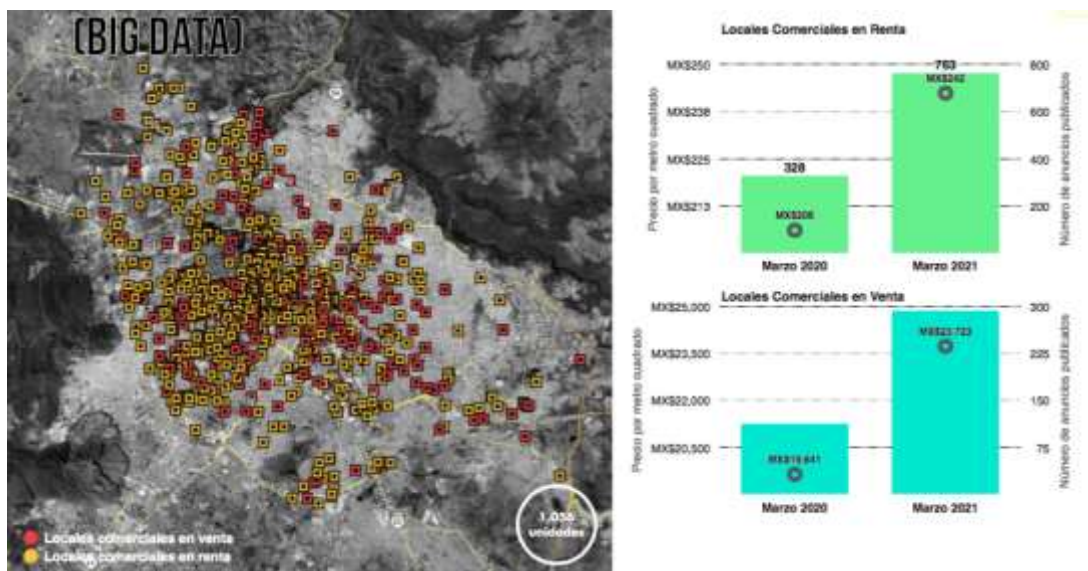


Nota. Adaptado de 4S REAL ESTATE (2021). Real Estate Foresight. Recuperado a partir de <https://4srealestate.com/inteligencia/>

En la ZMG la oferta de locales comerciales ha incrementado casi al doble tanto en venta como renta, tal como se observa en la “Figura 2”, causa que se puede atribuir a los cierres de negocios durante la pandemia, en cuanto a los precios de venta y renta aumentaron por metro cuadrado.

Figura 2

Oferta de locales comerciales en la ZMG



Nota. Adaptado de 4S REAL ESTATE (2021). Real Estate Foresight. Recuperado a partir de <https://4srealestate.com/inteligencia/>

Adultos Mayores Digitales. Debido a las medidas de confinamiento, sobre todo para edades avanzadas, obligo a los consumidores mayores a utilizar los medios digitales para trabajar, hacer compras o utilizar servicios a través de medios digitales para satisfacer sus necesidades provocando que ahora se sientan más familiarizados y cómodos con la tecnología, esto genera que las empresas tengan la oportunidad de adaptar su experiencia digital para dirigirse y satisfacer las necesidades de esta audiencia en línea ampliada.

Financieros Aficionados. La incertidumbre económica provocada por la pandemia creó que ciertos consumidores se volvieran más conscientes respecto a sus finanzas, buscando tomar el control de su dinero, no se debe olvidar que el hablar de bienes raíces es hablar de inversión y patrimonio, es un tema que puede llegar a causar seguridad o inestabilidad por su ausencia, por lo que no se puede pasar por alto esta tendencia.

La Gran Renovación de la Vida. La crisis provocada por la pandemia orilló a los consumidores a que hicieran una gran renovación de la vida, lo que resultó en cambios personales drásticos y un reinicio colectivo de valores, estilos de vida y metas.

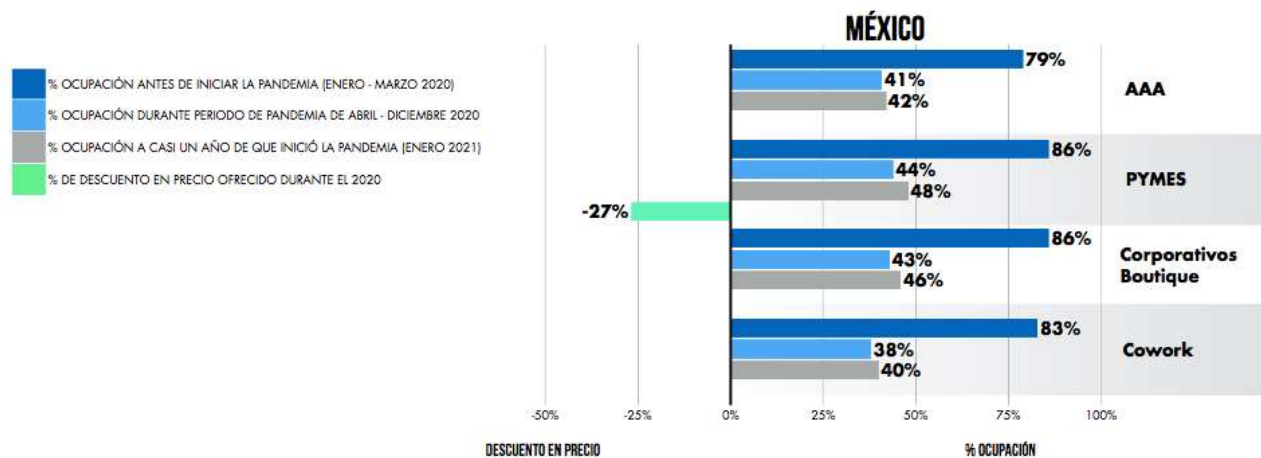
En el mercado laboral se registraron niveles de rotación nunca vistos, por lo que las empresas tuvieron que modificar el cómo, cuándo y dónde trabajar para mantener los niveles de productividad, aunado a que las medidas de confinamiento impuestas por el gobierno, obligo a los consumidores a laborar desde casa, afectando indudablemente el segmento de oficinas en el mercado inmobiliario.

Según el reporte realizado por 4S Real Estate (2021), a nivel nacional hubo una caída en el porcentaje de ocupación durante el periodo de la pandemia del COVID-19, siendo el segmento de Cowork el más afectado y a un año del inicio de la pandemia no se mostró una recuperación importante.

En el año 2020 también se registraron descuentos en precios de rentas por un total del 27% en el segmento de oficinas para PYMES.

Figura 3

Porcentaje promedio de ocupación de oficinas y descuento a nivel nacional

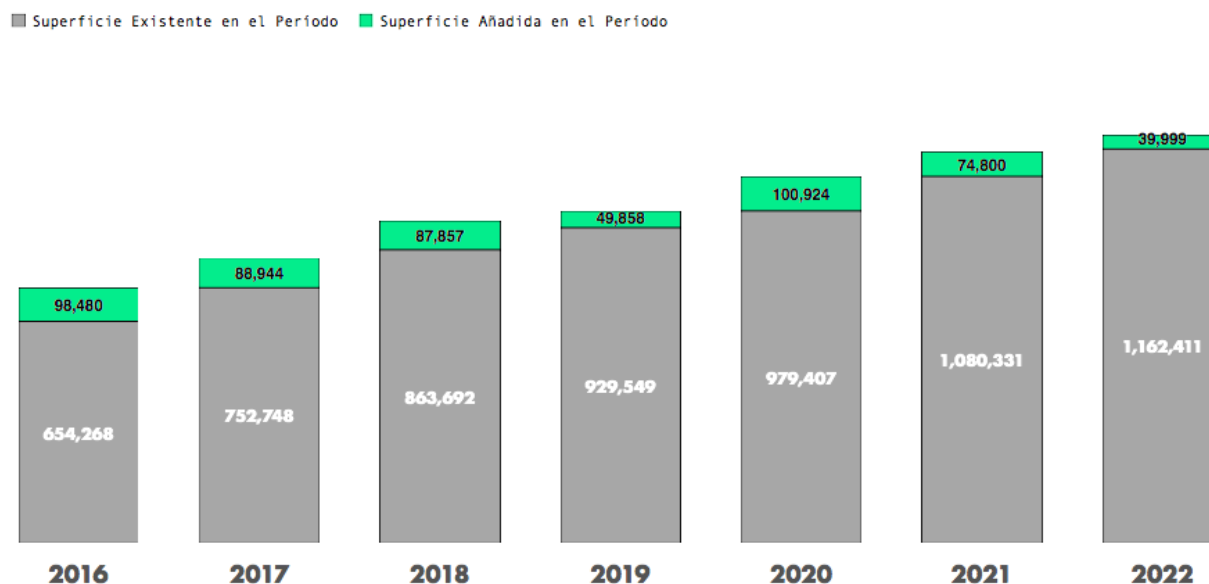


Nota. Adaptado de 4S REAL ESTATE (2021). Real Estate Foresight. Recuperado a partir de <https://4srealestate.com/inteligencia/>

En la ZMG se observa un crecimiento de la oferta en los metros cuadrados de oficina en los últimos 6 años, en la “Figura 4” se muestra una gráfica con los metros cuadrados existentes del periodo y los que están en proceso de construcción para sumarse a la oferta disponible.

Figura 4

Crecimiento del área neta rentable en 6 años en la ZMG

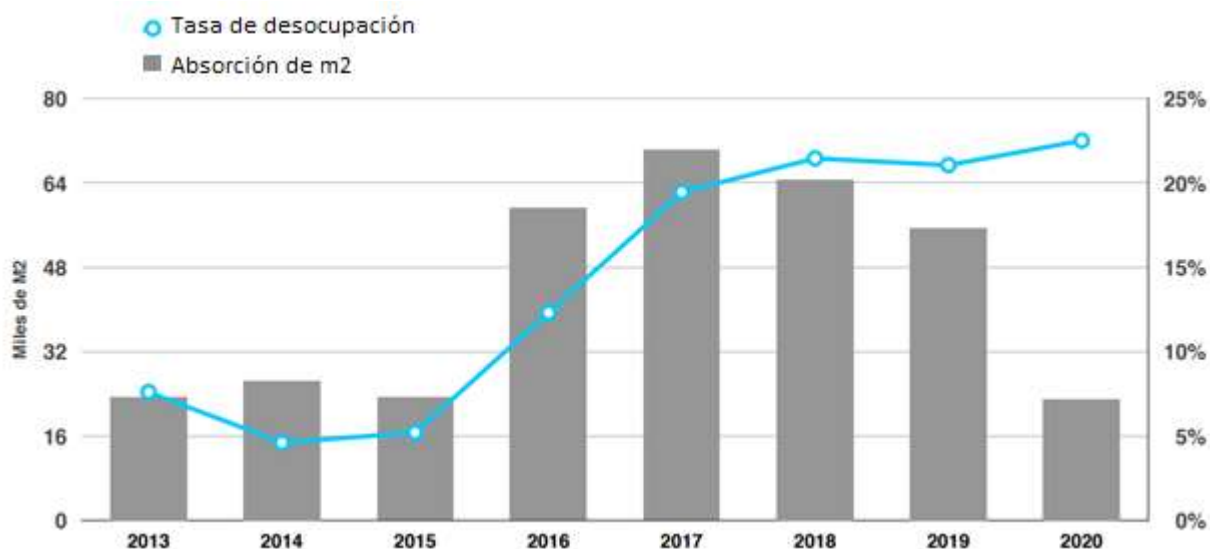


Nota. Adaptado de 4S REAL ESTATE (2021). Real Estate Foresight. Recuperado a partir de <https://4srealestate.com/inteligencia/>

Estos incrementos en metros cuadrados disponibles de oficinas se lograban colocar en años pasados y se mantenía un porcentaje de desocupación saludable, sin embargo, a partir del año 2020, se puede observar en la “Figura 5” que la colocación de metros cuadrados disminuyó radicalmente respecto al 2019 donde se colocaron 50,000 m² aproximadamente con una tasa de desocupación del 21% respecto al 2020 donde únicamente se lograron colocar cerca de 25,000 metros cuadrados y se aumentó la tasa de desocupación a un 24%, lo que actualmente con los nuevos metros cuadrados añadidos al inventario han dado como resultado una sobreoferta de oficinas.

Figura 5

Absorción de metros cuadrados y porcentaje de desocupación de oficinas en la ZMG

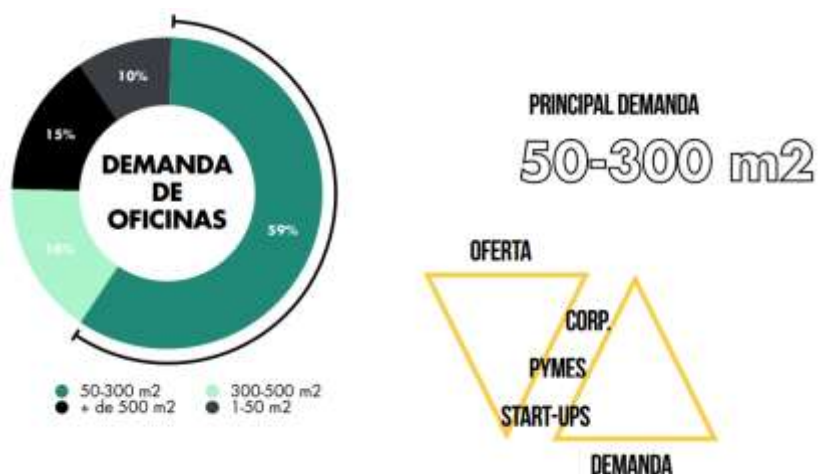


Nota. Adaptado de 4S REAL ESTATE (2021). Real Estate Foresight. Recuperado a partir de <https://4srealestate.com/inteligencia/>

Esta sobreoferta se encuentra principalmente en oficinas corporativas que superan los 500 metros cuadrados, polarizándose el mercado debido a que la principal demanda se encuentra hacia espacios para start-ups y pymes en metrajés que van entre los 50 y 300 metros cuadrados.

Figura 6

Demanda de espacios nuevos de oficinas en la ZMG



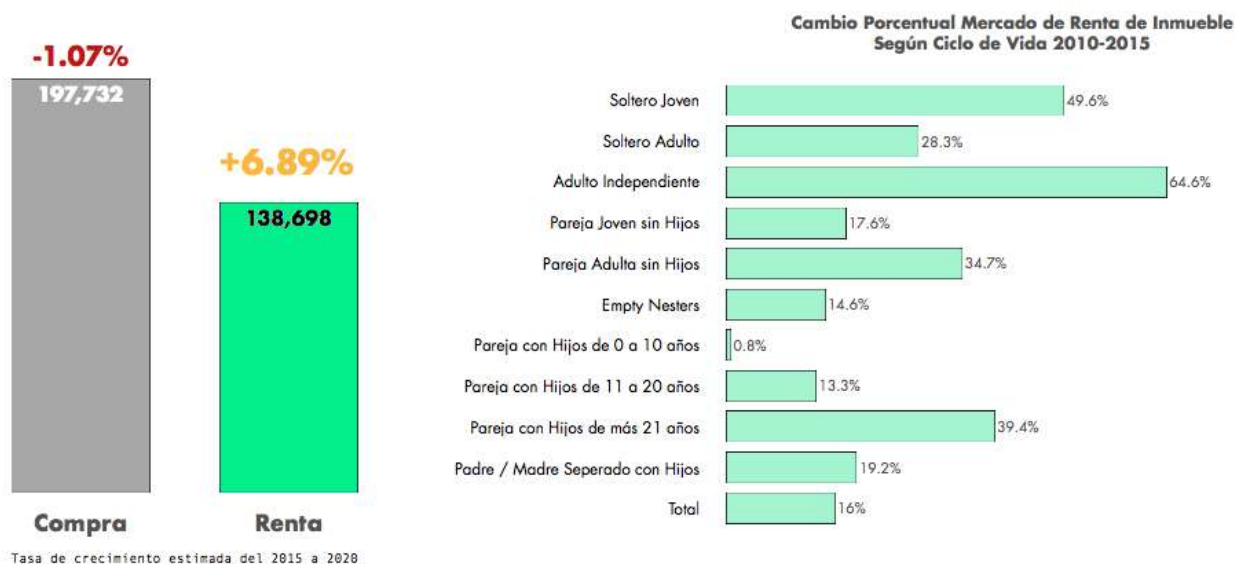
Nota. Adaptado de 4S REAL ESTATE (2021). Real Estate Foresight. Recuperado a partir de <https://4srealestate.com/inteligencia/>

Búsqueda de lo amado. La psicografía de los consumidores está cambiando, ahora buscan experiencias en lugar de ser dueños de cosas. Esta tendencia es observable en el incremento de las rentas de vivienda.

4S Real Estate (2021) estimó un crecimiento estimado del 7% en la renta de vivienda vertical mientras que la compra ha caído un -1.07% en el periodo del 2015 al 2020.

Figura 7

Tasa de crecimiento en compra y renta de vivienda vertical del 2015 al 2020 y cambio porcentual en el mercado de renta de inmueble según ciclo de vida del 2010 al 2015



Nota. Adaptado de 4S REAL ESTATE (2021). Real Estate Foresight. Recuperado a partir de <https://4srealestate.com/inteligencia/>

Este crecimiento de las rentas se ha manifestado en la demanda por su etapa de vida, mostrando un crecimiento importante en los segmentos de soltero joven y adulto independiente.

Este incremento en la demanda de viviendas en rentas se les atribuye a los siguientes factores:

- El cambio generacional en la ciudad, donde las etapas de vida jóvenes tienden más por la opción de renta.
- La demanda busca la disminución de distancias siendo la renta mejor opción debido a que los costos de las viviendas en venta asequibles están alejados normalmente de las fuentes de trabajo.
- La oferta de rentas con mantenimiento, servicios y equipamientos incluidos y sin aval han aumentado y son aspectos importantes que busca la demanda.
- El cambio de mentalidad en la demanda, donde las rentas ya no son vistas como un desperdicio de dinero si no como una solución financiera a la necesidad de vivienda.
- El miedo al crédito de largo plazo para la compra de vivienda.
- Existen nuevos mercados como los nómadas digitales, quienes buscan rentar por periodos cortos y no permanecer por periodos largos en una ciudad.

Urbanitas Rurales. Los consumidores al trabajar remotamente desde casa en pequeños espacios con los altos costos de vida que implica vivir dentro de la ciudad y sin percibir los beneficios de la conveniencia y proximidad, buscaron espacios más amplios y verdes, mudándose temporalmente a áreas rurales. Sin embargo, en el camino de la recuperación no todos los consumidores están dispuestos a dejar la vida urbana de manera permanente pero las preferencias de vivienda se modificaron y las personas están invirtiendo más en sus hogares al pasar más tiempo en ellos, siendo una necesidad tener áreas verdes cerca de los hogares.

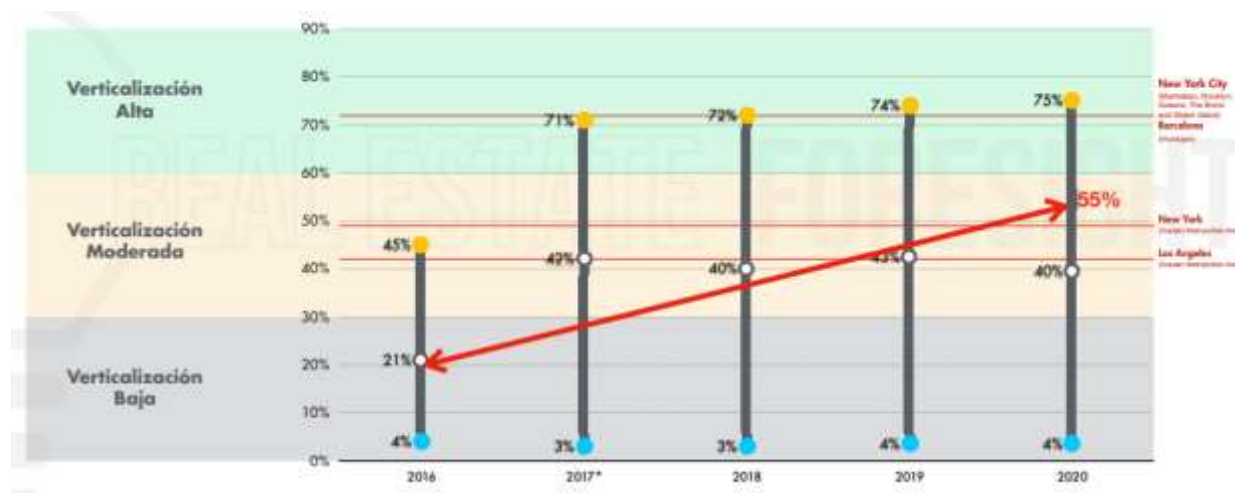
En la Zona Metropolitana de Guadalajara, a partir del año 2016, ha incrementado la verticalización de manera sustancial, por verticalización se entiende la disposición de la demanda por considerar la alternativa de adquirir vivienda vertical, existiendo zonas donde la participación de

verticalización representa un 55% de la demanda, un porcentaje por encima de la demanda del producto de vivienda horizontal.

Lo anterior se debe a que la vivienda horizontal dentro de la ciudad tienden a ser propiedades de reventa más costosas, respecto al producto de vivienda horizontal nueva, esto es en preventas o ventas directas por los desarrolladores, se caracteriza por segmentarse en las zonas más alejadas al centro de la ciudad y el 50% de las ventas son por debajo de los 2 millones de pesos, este efecto se deriva de que el metro cuadrado de terreno es más asequible en las periferias que en las zonas del centro de la ciudad de Guadalajara, sin embargo la ZMG se caracteriza por haber tenido un crecimiento y expansión caótico hacia las periferias donde los problemas de movilidad y seguridad son una limitante importante para la consideración de la demanda.

Figura 8

Evolución de la verticalización en algunas zonas del Área Metropolitana de Guadalajara.



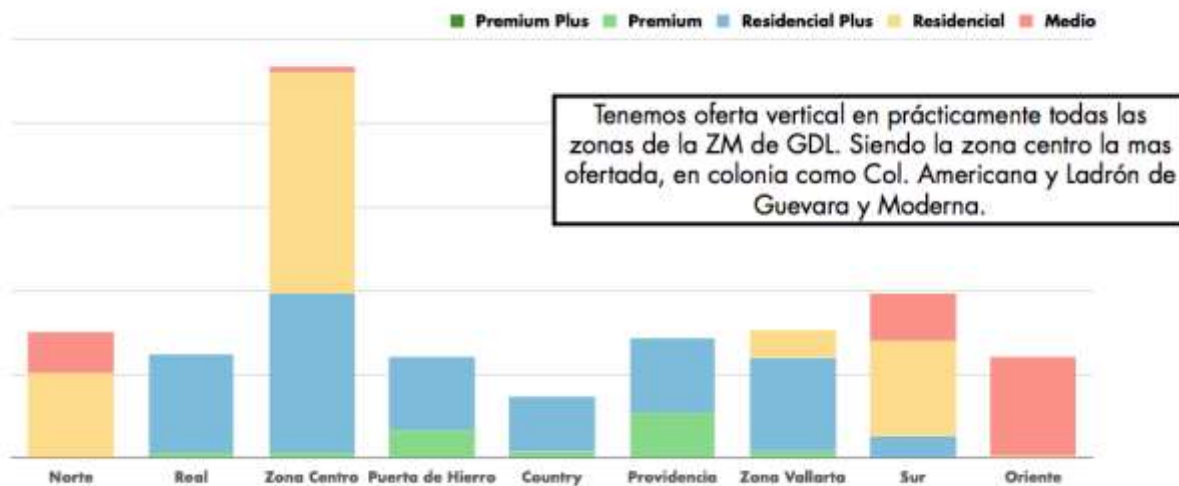
Nota. Adaptado de 4S REAL ESTATE (2021). Real Estate Foresight. Recuperado a partir de

<https://4srealestate.com/inteligencia/>

En la “Figura 9” se representa como se distribuye el inventario de oferta vertical en la ZMG, siendo la Zona Centro la más ofertada, por lo que la tendencia de urbanitas rurales se vuelve muy importante de considerar.

Figura 9

Oferta vertical por zona



Nota. Adaptado de 4S REAL ESTATE (2021). Real Estate Foresight. Recuperado a partir de

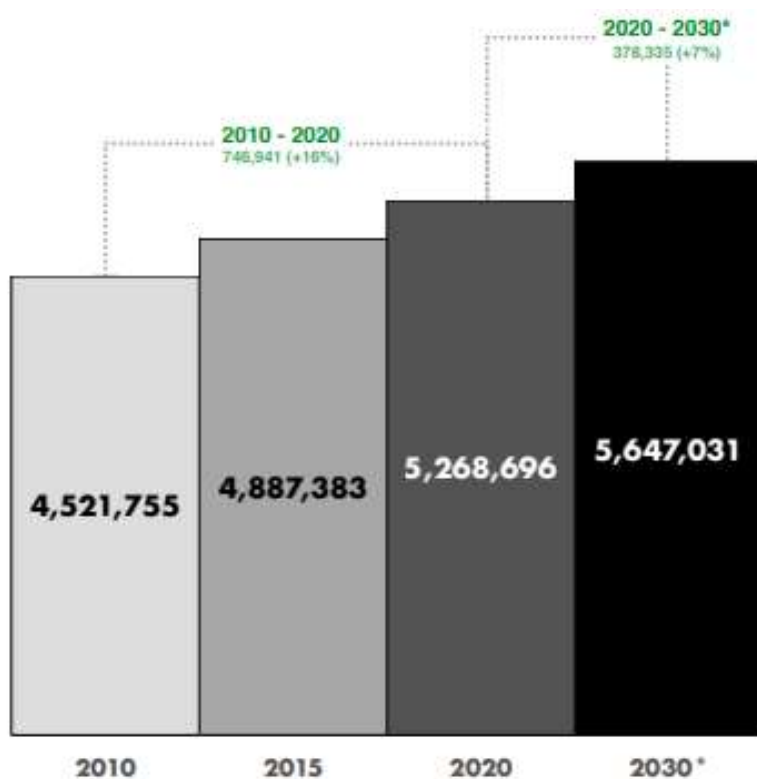
<https://4srealestate.com/inteligencia/>

3.3. Factores Demográficos

De acuerdo con el análisis del mercado inmobiliario realizado por 4S Real Estate (2021), la ZMG presentó un crecimiento poblacional del 16% en el 2020 respecto del 2010, y continuara creciendo para el 2030 a una tasa del 7%, según las proyecciones, se sigue esperando un crecimiento estable hasta el 2050.

Figura 10

Gráfica de crecimiento poblacional de la ZMG



Nota. Adaptado de 4S REAL ESTATE (2021). Real Estate Foresight. Recuperado a partir de

<https://4srealestate.com/inteligencia/>

En la "Figura 11" se observa cómo se componen los segmentos socioeconómicos a nivel nacional y en la ZMG al 2021, las categorías de tipo de vivienda según su valor y se ordenan según la capacidad de compra para cada segmento, a su vez se muestra que la ZMG tiene mejores niveles socioeconómicos en los segmentos A, B, C+ y C en comparación con la media nacional.

Figura 11

Análisis de segmentos socioeconómicos nacional vs. Zona Metropolitana de Guadalajara

Análisis de Segmentos Socioeconómicos de la Zona Metropolitana de Guadalajara							
NSE	Ingreso mes-fam	%Nac	%JC	%ZM GDL	Hogares*	Valor Vivienda	Vivienda
A	+\$500,001					+6 mdp	Premium
B	\$110,001 - \$500,000	7%	10%	14%	80,739	2.8 - 6 mdp	Res Plus
C+	\$40,001 - \$110,000	12%	16%	19%	106,691	1.1 - 2.8 mdp	Residencial
C	\$14,001 - \$40,000	15%	17%	16%	89,390	0.5 - 1.1 mdp	Media
D+	\$8,001 - \$14,000	29%	31%	29%	167,245	0.3 - 0.5 mdp	Económica
D,E	-8,000	37%	26%	23%	132,643	-0.3 mdp	Social
H*	576,708	100%			576,708		

Nota. Adaptado de 4S REAL ESTATE (2021). Real Estate Foresight. Recuperado a partir de <https://4srealestate.com/inteligencia/>

3.4. Factores Económicos

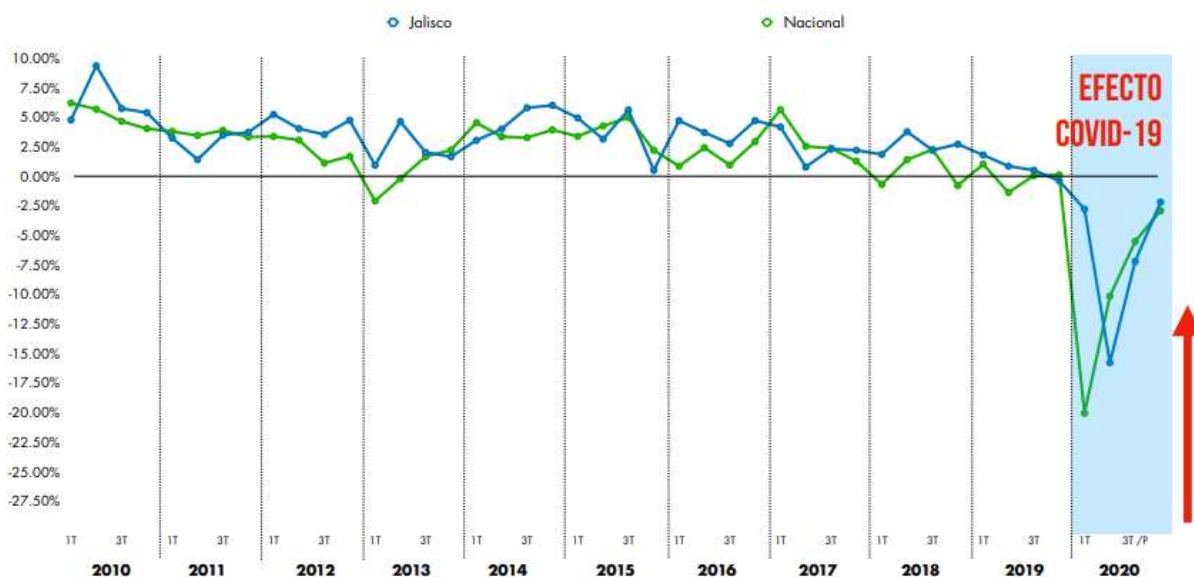
Acercas de la actividad económica en Jalisco el reporte de 4S Real Estate (2021) menciona que los principales indicadores económicos reflejan un crecimiento a una tasa por arriba de la media nacional en los últimos años.

En la “figura 12”, se puede apreciar que debido a la pandemia por COVID-19 que provocó una caída de la actividad económica, tuvo como efecto una baja en los indicadores en todo el país, sin embargo, en Jalisco, a partir del 3er trimestre del 2020, empezó un

crecimiento, y se pronostica que siga en aumento en un 4.5% anual, 1.5 por encima de la media nacional.

Figura 12

Indicadores económicos nacional vs. Jalisco



Nota. Adaptado de 4S REAL ESTATE (2021). Real Estate Foresight. Recuperado a partir de

<https://4srealestate.com/inteligencia/>

3.5. Factores Tecnológicos

En el ramo inmobiliario actualmente existen dos tendencias tecnológicas que están impactando y transformando el sector:

La primera son las empresas PropTech que ofrecen soluciones tecnológicas para el sector inmobiliario de forma innovadora como:

Los marketplaces. Son espacios en la web donde se publican todas las ofertas de bienes raíces, tal como los portales especializados como inmuebles24.com y casasyterrenos.com.

El Big data. Ha sido aplicada para hacer análisis e investigaciones utilizando toda la información digital existente, unos ejemplos de eso son las plataformas AIRDNA y CASAFARI que con apoyo del big data ofrecen información al público sobre el mercado de airbnb y de propiedades en renta y venta para inversionistas.

El Internet de las cosas (IOT). Es una tendencia para los desarrolladores donde pueden hacer las viviendas inteligentes, donde se pueden gestionar desde una aplicación en el celular y mediante comandos de voz.

La tecnología con aplicaciones en el área de gestión. En la administración de rentas se aplica mediante aplicaciones generan cobros automáticos a tarjetas de crédito, la gestión de los recursos a mediano plazo, un caso de esto es la empresa WeWork donde alquilan oficinas mediante una aplicación permitiendo a los usuarios ver disponibilidades y precios al instante, reservándolas 100% en línea.

El pair to pair (P2P). Es otra de las tendencias tecnológicas donde se logran conectar a los usuarios sin necesidad de un intermediario, tal es el caso de la plataforma Airbnb.

La segunda son las empresas FinTech que fusionan los servicios financieros y bancarios mediante el uso de tecnología y aplicaciones en áreas como:

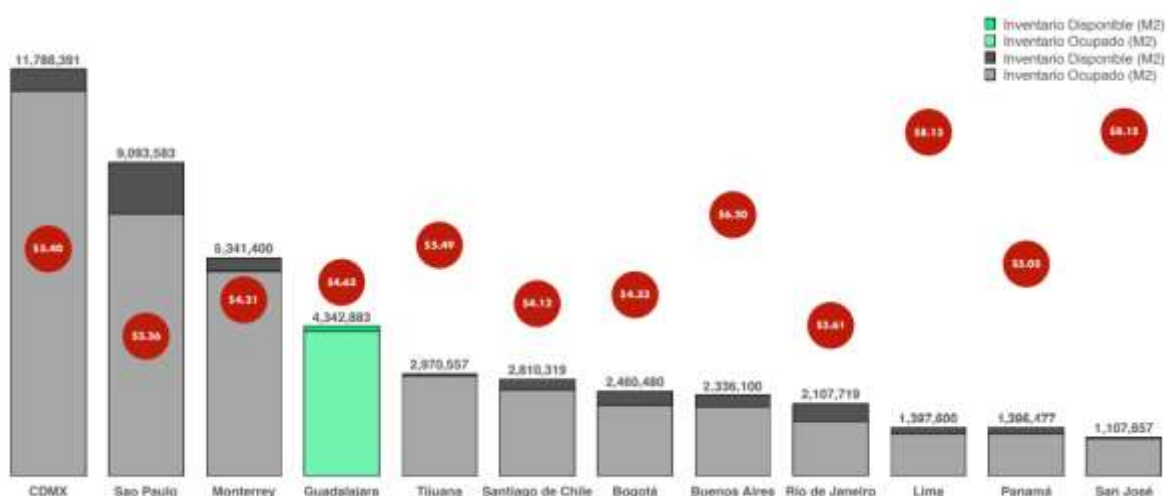
Crowdfunding, financiación e hipotecas. Se utilizan para la compraventa de bienes raíces, tal es el caso de la empresa 100Ladrillos, la cuál es una aplicación donde sin intermediarios y 100% en línea junta fondeos colectivos para hacer inversiones inmobiliarias sin necesidad de comprar una propiedad en su totalidad.

Otro aspecto relevante que destacar en los factores tecnológicos es que, en los últimos años, Guadalajara se ha posicionado como un clúster tecnológico, siendo el destino para establecerse de grandes empresas de hitech e innovación, sectores que crecieron durante la pandemia, adicionalmente de pertenecer dentro de un clúster importante automotriz y manufacturero.

Lo anterior ha provocado un crecimiento en el mercado industrial en los últimos años, teniendo un inventario de metros cuadrados más alto en comparación con otras principales ciudades de Latinoamérica, posicionándose únicamente por debajo de Ciudad de México, Sao Paulo y Monterrey con una tasa de desocupación menor que estas de tan solo el 3.3% y manejando un precio promedio de renta muy saludable de \$4.62 dólares por metro cuadrado.

Figura 13

Metros cuadrados ocupados y disponibles en las principales ciudades de Latinoamérica



Nota. Adaptado de 4S REAL ESTATE (2021). Real Estate Foresight. Recuperado a partir de <https://4srealestate.com/inteligencia/>

3.6. Factores Políticos y Legales

En el ramo inmobiliario, es vital otorgar respaldo y seguridad jurídica para todos los implicados en una operación inmobiliaria, razón por la cuál es imprescindible conocer y mantenerse actualizado en la legislación vigente para todo lo relacionado con los contratos de compraventa y de arrendamiento, registro de la propiedad, bienes inmuebles y derechos reales, y promociones inmobiliarias, entre otros. El marco legal al que se sujeta la actividad inmobiliaria se establece en la Constitución Mexicana y el Código Civil del Estado de Jalisco y su Legislación Complementaria.

Actualmente las inmobiliarias están innovando en el segmento de renta de propiedades en productos que otorgan seguridad jurídica como pólizas y fianzas, permitiendo los arriendos sin aval a la par que los propietarios siguen conservando su tranquilidad.

En lo político, la corrupción es algo que afecta a la industria inmobiliaria, aspectos ligados a permisos y autorizaciones para la construcción, han perjudicado la dinámica de la ciudad donde se han realizado construcciones bajo intereses ajenos al beneficio social o técnico. (De la Peña, 2017)

3.7. Factores Competitivos

Para el análisis de los factores competitivos, se utilizó como guía las cinco fuerzas de Porter, modelo que permite analizar una industria a través de identificar y analizar las cinco fuerzas en ella, esta herramienta permite conocer el grado de competencia y en base al análisis externo de las fuerzas formular la estrategia para aprovechar las oportunidades y buscar soluciones a las amenazas. (Porter, 2016)

El análisis se realizó a partir de cada servicio de que maneja la inmobiliaria, tanto para la administración de inmuebles como para la promoción de inmuebles en venta y renta, y se identificaron los siguientes factores en cada fuerza:

Rivalidad entre competidores existentes. Como se mencionó anteriormente, el número de competidores es elevado con 2,345 empresas dedicadas a los servicios inmobiliarios, esto hace que la industria este fragmentada, sin embargo, se pueden identificar a los líderes que se caracterizan por satisfacer las necesidades de diferentes segmentos de clientes con diferentes combinaciones de servicios y características, lo que crea una competencia positiva dado que no se corre el riesgo de erosionar la rentabilidad de la industria al no competir por precio, la posible amenaza que se observó es que Grupo Guía está invirtiendo en alta tecnología lo que pudiera afectar a la industria marcando estándares muy altos y en detrimento de la rentabilidad.

En la “Tabla 3” se identificaron a los líderes por su principal segmento que atienden, la intensidad de la rivalidad y la característica de esta, así como los factores a considerar para la formulación de la estrategia de Universal Inmobiliaria.

Tabla 3

Análisis de firmas existentes

Servicios Principales	Nombre de Competidor Existente (Amenaza)	Intensidad de la Rivalidad (Muy Baja, Baja, Media, Alta, Muy Alta)	Características de la Rivalidad (Precio, MKT, Servicio, etc.)	Factores a Considerar para determinar acciones a tomar
Administración de Inmuebles		Alta	- Se han enfocado en destacar en su servicio de administración de inmuebles, su posicionamiento en el mercado es alto.	Cobran una comisión ligeramente más alta de 10.83% vs. el 10%, ofrecen servicios complementarios como mantenimiento de inmuebles y pólizas de protección jurídica y tienen muchos comentarios negativos en internet respecto a la calidad de la atención al cliente.
Promoción Venta	 	Alta	- Grupo Guía se ha enfocado en promocionar desarrollos inmobiliarios adaptando toda su cadena de valor para obtener ventajas competitivas en este segmento, es la única inmobiliaria con un departamento de mercadotecnia propio y son los pioneros en utilizar las tendencias protech.	Ninguno de los dos maneja el servicio de administración de bienes raíces, están muy enfocados en el segmento de los desarrolladores y tienen una fuerza de ventas altamente capacitada.
Promoción Renta			- Sierra Plus se caracteriza por su amplia cartera de propiedades, su atención y servicio al cliente.	



Participantes potenciales. Ingresar a la industria de los servicios inmobiliarios no requiere grandes inversiones, ya que el conocimiento específico en temas legales, de análisis de mercado para la determinación de los valores comerciales de los inmuebles y de ventas, promoción, entre otros, es el principal recurso necesario para desempeñarse en el ramo, sin embargo, existen diplomados y cursos accesibles en formación para agentes inmobiliarios.

En la “tabla 4” se realiza el análisis de los participantes potenciales y se identifican las barreras de entrada a establecer para cualquier inmobiliaria o asesor independiente que quiera ingresar a la

industria, sin embargo se identificaron dos nuevos entrantes, la empresa Homie quienes facilitan el proceso de renta a los inquilinos con menores requisitos, a la par de que ofrecen un respaldo a los dueños en sus rentas y en el desalojo de inquilinos en caso de ser necesario con su producto llamado “Respaldo Homie”, pero al profundizar la investigación, en sus redes sociales tienen una gran cantidad de comentarios negativos por parte de sus clientes, los cuales destacan la lenta resolución de los finiquitos y devoluciones de depósitos a inquilinos con inconformidades en las cuentas y la falta de cuidado en las personas a las que les arriendan las propiedades causando perturbaciones a vecinos por sus bajos estándares en la calificación de inquilinos. Por su parte la empresa Tuhabi, compra las casas en 10 días, pero al investigar a fondo, se observa que no siempre cumplen en el tiempo prometido y que no todas las propiedades las aceptan.

Tabla 4

Análisis de participantes potenciales

Servicios Principales	Nombre de Servicio Participante Potencial (Amenaza)	Barrera(s) de Entrada a establecer
Administración de Inmuebles		<ul style="list-style-type: none"> -Beneficios de escala del lado de la demanda: Al tener mayor inventario de propiedades que los nuevos entrantes, es más atractivo para los clientes. - Ventajas de titularidad: Con el conocimiento y la experiencia crear una combinación de los recursos para atención del mercado más eficiente. La experiencia en el ramo es otra ventaja que genera más seguridad y confianza en los clientes.
Promoción Renta		
Promoción Venta		

Productos sustitutos. Los productos sustitutos que pueden llegar a satisfacer la misma necesidad que las empresas dedicadas al servicio inmobiliario están relacionadas con las PropTech, en la “Tabla 5” se pueden observar que las barreras a establecer con este tipo de productos digitales están relacionadas con la personalización, la atención al cliente, el asesoramiento y todo lo que implica el trato personal con los clientes.

Tabla 5

Análisis de productos sustitutos

Servicios Principales	Nombre de Producto Participante Sustituto (Amenaza)	Razón (es) por la que puede sustituir oferta de mi producto	Barrera(s) de Entrada a establecer
Administración de Inmuebles		En Airbnb los propietarios pueden llegar a obtener mayor rentabilidad al rentar su propiedades en esta plataforma, y llevar el control por la	
Promoción Renta	- Airbnb - Portales especializados en bienes raíces (Inmuebles24, CasasyTerrenos, Lamudi)	de un tercero. Para los inquilinos les brinda mayor facilidad sin Los portales especializados son un medio de ventas más asequible que el pago de comisión, que los propietarios pueden utilizar y ahorrarse la comisión de la promoción de sus inmuebles	- Crear un nuevo servicio de administración de airbnb - Reforzar la atención personalizada durante todo el proceso de renta, venta y compra de inmuebles
Promoción Venta			

Proveedores. Dado que los bienes raíces es nuestro principal insumo, se consideraron a dos segmentos de proveedores, la primera es cualquier persona que posea un bien raíz que requiera los servicios y los desarrolladores inmobiliarios quienes, consideran a las inmobiliarias parte de su cadena de valor en la comercialización de los desarrollos.

Tabla 6

Análisis de proveedores

Servicios Principales	Nombre de Principales insumos	Proveedor (es)	Poder de Negociación (Muy Bajo, Bajo, Medio, Alto, Muy Alto)	Causas
Administración de Inmuebles		- Propietarios	Muy Alto	- Para los propietarios no somos la única opción del mercado a la cuál pueden recurrir para promover sus propiedades, dado que la industria esta fragmentada.
Promoción Renta	Bienes Inmuebles	- Desarrolladores	Muy Alto	- Los desarrolladores tienen poder alto ya que proveen de un volumen considerable de productos, a la vez que son más exigentes en cuanto a los requerimientos del servicio y las metas de ventas.
Promoción Venta				

Clientes. En la “tabla 7” se puede observar que dependiendo de la renta o compra de una propiedad dependerá el grado del poder de negociación que tiene el cliente.

Tabla 7*Análisis de clientes*

Servicios Principales	Cliente (s)	Poder de Negociación (Muy Bajo, Bajo, Medio, Alto, Muy Alto)	Causas
Administración de Inmuebles	Inquilinos (Administración)	Medio - Alto	El grado de poder depende de la oferta según el tipo de propiedades en rentas versus la demanda que existe, aunque las rentas actualmente son muy demandadas, además de que los arrendatarios se someten a ser calificados. Los inquilinos tienen medio poder de negociación dado que el cambio de propiedad implica costos por lo que tienden a ajustarse a las condiciones de los propietarios, sin embargo, el código civil los respalda.
Promoción Renta	Arrendatarios	Medio - Alto	La compra de un bien raíz representa una de las más importantes en la vida de una persona por lo que la gente tiende a investigar, comparar y a negociar mucho.
Promoción Venta	Compradores	Alto - Muy Alto	

3.8. Oportunidades y Amenazas Detectadas

Con el fin de facilitar la detección de oportunidades y amenazas que pudieran tener impacto en el corto y mediano plazo dada la situación actual de Universal Inmobiliaria, se procedió a ordenar la información recabada del entorno relacionado con la industria inmobiliaria permitiendo depurar tendencias o factores no relevantes o de bajo impacto en el futuro cercano para la empresa.

En la “tabla 8” se observa la síntesis de dichas tendencias y factores, con el impacto que tienen en el presente para la inmobiliaria en cada servicio que ofrece, si es positivo, negativo o neutral, permitiendo resaltar tendencias que son irrelevantes para la empresa, como lo son la de “buscadores del plan b” y “la gran renovación de la vida” correspondientes a los factores sociales que afectan al segmento de propiedades comerciales y corporativas, las cuales representan el 5% de los productos que Universal Inmobiliaria promueve.

Tabla 8

Síntesis del entorno y su efecto para Universal Inmobiliaria en su situación actual

Factores	Venta bienes raíces	Renta de bienes raíces	Administración de bienes raíces
Sociales			
Los Buscadores del Plan B	⊖	⊖	⊖
Adultos Mayores Digitales:	+	+	+
Financieros Aficionados:	+	+	+
La Gran Renovación de la Vida:	⊖	⊖	⊖
Búsqueda de lo amado:	-	+	+
Urbanitas Rurales:	+	+	+
Factores demográficos			
Crecimiento poblacional	+	+	+
Niveles socioeconómicos más altos que la media	+	+	+
Factores económicos			
Indicadores económicos más altos que la media	+	+	+
Crecimiento de los indicadores económicos pronosticado del 4.5%	+	+	+
Tecnológicos			
PropTech	-	-	-
Fintech	-	-	-
Políticos y legales			
Pólizas y fianzas	⊖	-	-
Construcciones desregularizadas	-	-	⊖
Competitivos			
Rivalidad entre competidores existentes	- +	- +	- +
Participantes Potenciales	- +	- +	- +
Productos sustitutos	+	+	+
Proveedores	- +	- +	- +
Clientes	- +	- +	- +

⊖ Neutral
 + Positivo
 - Negativo

El análisis eficaz de los factores y las condiciones del macroambiente en el que se desenvuelve la empresa permitieron identificar y comprender con mayor claridad las oportunidades, tendencias, retos presentes y futuros que guiarán la toma estratégica de decisiones al interior de la inmobiliaria.

Las oportunidades que resaltaron, producto del estudio del entorno son las siguientes:

- Sumando los tres factores de: un crecimiento poblacional estimado al 2050 de un 75%, el crecimiento económico del 4.5% anual estimado en el 2021 con tendencia a mantenerse este crecimiento estable en los próximos años y un clúster de los niveles socioeconómicos A, B y C+ de 14% arriba de la media nacional en la ZMG dan como resultado un panorama inmobiliario positivo.
- Una mayor predisposición de la demanda por la opción de renta, segmento el cuál la inmobiliaria cuenta con una gran trayectoria y años de experiencia.
- La mala atención y servicio al cliente por la empresa líder Casa Administraciones puede ser una oportunidad para obtener una ventaja competitiva y que otorgue valor para los clientes.
- El desarrollo de empresas PropTech y Fintech pueden ser aliados que pueden eficientar procesos internos de la inmobiliaria.
- La tendencia de financieros aficionados puede ser un segmento al cual se le puede satisfacer mediante servicios que les ofrezca un ingreso extra o mayor rentabilidad a través de los bienes raíces, y para los que cuentan con bien raíz el cuidado del mismo toma gran importancia para su tranquilidad.
- La familiarización de los adultos mayores en el mundo digital determina que es el momento adecuado para digitalizar la empresa sin dejar clientes fuera.

Dentro de las posibles amenazas que pudieran representar un reto para el negocio, se identificaron las siguientes:

- Entrada de nuevos competidores o sustitutos con estrategias definidas y modelos de negocios más simples, novedosos con costos más bajos.
- Caer en obsolescencia debido al rápido crecimiento de las PropTech y Fintech.

- Cambios en las normativas estatales y federales que afecten las negociaciones y contratos vigentes.
- Competidores con fuerte presencia digital y una audiencia considerable.
- Altos estándares tecnológicos impuestos por los líderes.
- Cambios en la configuración del mercado debido a nuevas epidemias o factores externos como crisis económicas.

4. Diagnóstico de la Empresa

Kotler y Keller (2006) definen una oportunidad como una zona de necesidad e interés del comprador o usuario en la cual existe una alta probabilidad que la empresa pueda satisfacerla de manera rentable, es por eso que el análisis interno o del ambiente interno permitirá evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa, y a partir de esto, determinar si las fortalezas actuales son suficientes para aprovechar las oportunidades detectadas o si se debería considerar adquirir o desarrollar determinadas fortalezas y corregir debilidades para afrontar amenazas.

4.1. Definición de la metodología del diagnóstico, selección de las herramientas requeridas

Para Porter (2011), el éxito inicial de la mayoría de las empresas se debe a que canalizan y alinean todo un conjunto de actividades que los lleva hacia una posición estratégica única frente a los competidores, sin embargo, en el camino las empresas son presionadas por el crecimiento y comienzan por hacer concesiones de manera gradual que van desviándolos de su estrategia inicial, provocando su desdibujamiento entre los competidores al querer satisfacer todas las necesidades de la mayoría de los grupos de clientes.

Por tal razón Porter (2011) recomienda que las empresas vuelvan a reconectar con su estrategia inicial, siendo este el punto de partida en el cual se enfocó el diagnóstico, mediante una entrevista a profundidad con el dueño, se dejó al descubierto el posicionamiento estratégico subyacente de la empresa, posteriormente, se diagnosticó si ese posicionamiento estratégico aún es vigente y cuál es el desempeño con sus clientes actuales.

La metodología utilizada para cumplir los objetivos del diagnóstico fue la siguiente:

Primero: Preparación del diagnóstico. Se celebró una reunión con el dueño del negocio en la cual se realizó una entrevista a profundidad para establecer los elementos a diagnosticar y el alcance gracias a la identificación de la estrategia inicial del negocio y el servicio que ha destacado en toda su trayectoria, el cual, tal como ya ha sido mencionado en el presente trabajo, es la administración de

bienes inmuebles, que se ha distinguido por la calidad en el servicio tanto para propietarios como inquilinos lo que le ha permitido crecer con el tiempo en este segmento por las recomendaciones y conservar sus clientes, en palabras del Sr. Alfonso:

“Mi éxito ha sido administrar las propiedades como si estas fueran mías o de cualquiera de mi familia, mi misión en toda mi trayectoria ha sido brindar un servicio equilibrado entre los propietarios y los inquilinos, con los propietarios busco que obtengan la mayor rentabilidad posible y cuando se requiere algún servicio de mantenimiento a sus propiedades, que estos obtengan el mejor precio y calidad, con los inquilinos me gusta servirlos para que vivan o trabajen en un lugar donde se sientan felices y que su espacio este en las mejores condiciones posibles, a veces es cuestión de sensibilizar a las partes para encontrar un punto medio donde ambos estén satisfechos”.

De acuerdo con una investigación realizada por Zeithaml, Parasuraman y Berry (1992), desde el punto de vista de los clientes, para valorar un servicio de alta calidad, es indispensable que este iguale o supere las expectativas que tienen respecto al mismo.

Segundo: Recolección de datos. Se identificaron tres actividades dentro de la etapa de recolección de datos; la primera fue la identificación de las variables que serían medidas y los instrumentos de recolección que se utilizarían, dado que la empresa en cuestión es del sector de los servicios y el enfoque de la estrategia tiende a la calidad, se utilizó la herramienta SERVQUAL, desarrollada por Zeithaml, Parasuraman y Berry (1992), que permite medir cuantitativamente la percepción de la calidad del servicio que tienen los clientes en función de 5 dimensiones:

- Elementos tangibles: Se refiere al aspecto físico de las instalaciones, el personal de la empresa y el material de comunicación.
- Fiabilidad: La capacidad de la empresa para realizar el servicio prometido en tiempo y forma.

- Capacidad de respuesta: Es la disposición del personal de la empresa para atender a los clientes con prontitud.
- Seguridad: Es la confianza y credibilidad que el personal de la empresa proyecta por sus conocimientos y habilidades.
- Empatía: Se refiere al nivel de personalización del servicio a sus clientes según las necesidades individuales.

La medición de la calidad del servicio se obtiene de la diferencia de la expectativa que los clientes tienen del servicio, y el que realmente perciben, y se calcula mediante la aplicación de dos cuestionarios (Apéndice A) que están compuestos de 22 declaraciones cada uno, abarcando las 5 dimensiones del servicio, calificadas con una escala de Likert del 1 al 7, donde 1 es la puntuación más baja y 7 la más alta; el primer cuestionario mide las expectativas de un servicio ideal y el segundo la percepción del servicio recibido por parte de la inmobiliaria en cuestión, en la fase intermedia entre ambos cuestionarios, se incluye un apartado donde los clientes ponderan según la importancia que tiene cada una de las cinco dimensiones. La finalidad es obtener la brecha que existe entre las expectativas y las percepciones, donde cualquier puntuación igual o arriba de cero, se considera que la calidad del servicio es alta, por el contrario, si la puntuación es por debajo de cero, el servicio es considerado de baja calidad.

Zeithaml, Parasuraman y Berry (1992) identificaron cuatro deficiencias internas que provocan la quinta (“figura 14”) correspondiente a la discrepancia entre las expectativas de los clientes y el servicio percibido:

- Deficiencia 1: Es la discrepancia entre lo que los directivos perciben que sus clientes esperan del servicio versus las expectativas reales de los clientes.

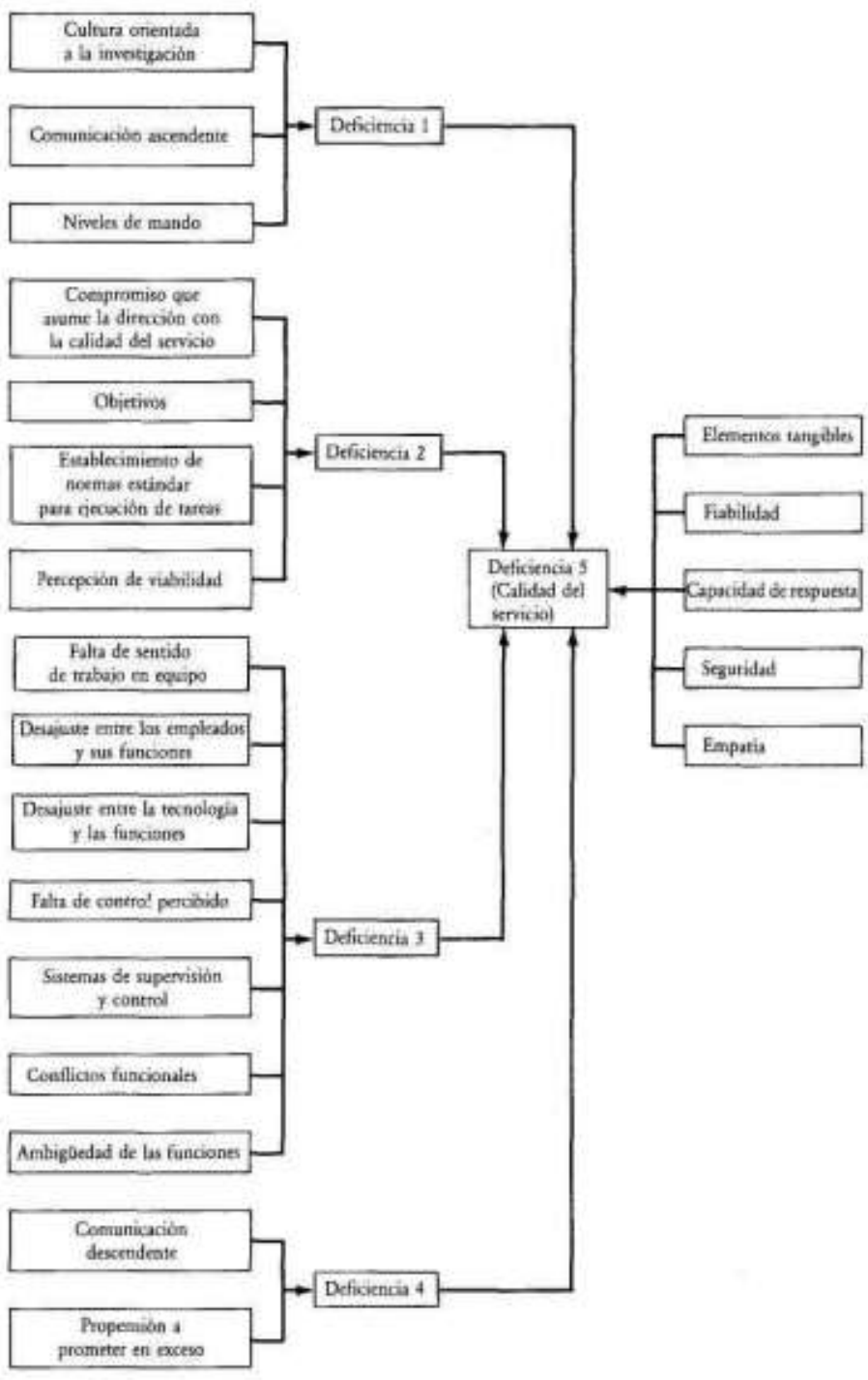
- Deficiencia 2: Es la incompatibilidad entre las percepciones de la dirección y las especificaciones de las normas de calidad. Esto es que no logren una actuación consistente para prestar un servicio de alta calidad a sus clientes.
- Deficiencia 3: Es la brecha entre las especificaciones de las normas de calidad y la prestación real del servicio.
- Deficiencia 4: Es la diferencia del servicio prometido y la prestación real del servicio. En esta deficiencia la comunicación de la empresa es clave sobre lo que dice ofrecer y lo que realmente ofrece.

Por lo tanto, para completar el diagnóstico interno, se procedió a la cuantificación de las deficiencias internas que provocan una baja percepción de la calidad en el servicio, para su medición, se aplicaron los cuestionarios (Apéndice B) propuestos por Zeithaml, Parasuraman y Berry (1992) dirigidos al personal interno de las empresas, y que al igual que el instrumento aplicado a los clientes, se conforman de declaraciones que abarcan las 4 deficiencias y que se califican con una escala de Likert del 1 al 7.

La segunda actividad consistió en la selección de la fuente de información, la cual es fuente primaria al tener que aplicar los cuestionarios SERVQUAL a los clientes a los que Universal Inmobiliaria actualmente les presta su servicio de arrendamiento y administración de bienes raíces para cuantificar la calidad del servicio y al personal interno de la inmobiliaria para la cuantificación de las deficiencias. En los cuestionarios se diferenció a inquilinos y propietarios para obtener el equilibrio del servicio mencionado por el dueño del negocio.

Figura 14

Modelo ampliado de las deficiencias en la calidad del servicio.



Nota. Adaptado de *Calidad total en la gestión de servicios* (p.150) por Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. y Berry, L. L. (1992) Ediciones Días de Santos.

Por último, la tercera actividad fue la ejecución de la recolección de los datos, que comprendió el envío del cuestionario SERVQUAL a la totalidad de clientes con la finalidad de obtener el mayor tamaño de muestra posible, de los cuales respondieron un total de 21 inquilinos de 61 y 9 propietarios de 39, a través de un formulario electrónico facilitando su aplicación al poder ser contestado vía remota desde el celular o la computadora, disminuyendo los costos y el tiempo de la aplicación, para la aplicación de los cuestionarios al personal interno fue de manera presencial por mi conducto a través de un formulario digital.

Tercero: Preparación del análisis. La preparación del análisis consistió en realizar tres actividades, en la primera se calculó la diferencia entre las percepciones y las expectativas obtenidas de la aplicación del cuestionario SERVQUAL, generando como resultado las brechas para cada una de las cinco dimensiones de la calidad del servicio. En la segunda se realizó la ponderación para cada dimensión del SERVQUAL, distribuyendo 100 puntos entre las cinco dimensiones, y se distribuye de acuerdo con la importancia que los clientes dan a cada dimensión. En la tercera actividad se realizó el cálculo de las puntuaciones de las deficiencias internas, siendo 1 la calificación más baja y 7 la más alta.

Cuarto: Ejecución del análisis. El análisis fue realizado a partir de los resultados obtenidos de la aplicación del SERVQUAL donde se determinaron las fortalezas y debilidades de la empresa.

Quinto: Síntesis de los resultados. Con los datos obtenidos al momento tanto del análisis interno, como del análisis externo, se procedió a la elaboración de la matriz FODA.

4.2. Metas de información

Las metas de información son las siguientes:

- Conocer cuantitativamente la percepción actual de los clientes de la calidad del servicio.
- El nivel de importancia que tiene para el cliente cada una de las cinco dimensiones del servicio.

- La identificación de las deficiencias internas que afectan en la percepción del cliente sobre la calidad del servicio.

4.3. Identificación, descripción y cuantificación de métricas iniciales.

En la “tabla 9” se muestran los resultados de las brechas entre las expectativas y percepciones de la muestra del grupo de los inquilinos, donde 11 de los 22 ítems presentan una calificación negativa, lo que quiere decir que están insatisfechos en esas declaraciones, siendo la declaración 4 correspondiente a la dimensión de elementos tangibles la que obtuvo una mayor brecha con -0.95 puntos.

Tabla 9

Análisis de brechas inquilinos

Análisis de las Brechas				
Dimensión	Ítems	Puntaje		
		Expectativa	Percepción	Brecha
Elementos tangibles	1. Los equipos tienen la apariencia de ser modernos y utilizan medios tecnológicos en el servicio.	6.24	6.33	0.09
	2. Las instalaciones físicas son visualmente atractivas.	5.76	6.19	0.43
	3. Los empleados tienen apariencia pulcra.	6.62	6.76	0.14
	4. La publicidad en medios digitales y tradicionales son atractivos.	6.57	5.62	-0.95
Fiabilidad	5. Cuando la empresa promete hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.	6.76	6.71	-0.05
	6. Cuando un cliente tiene un problema, las empresas inmobiliarias excelentes muestran un sincero interés en solucionarlo.	6.86	6.71	-0.15
	7. Las empresas inmobiliarias excelentes realizan bien el servicio la primera vez.	6.62	6.71	0.09
	8. Las empresas inmobiliarias excelentes concluyen el servicio en el tiempo prometido.	6.86	6.67	-0.19
	9. Las empresas inmobiliarias excelentes insisten en mantener registros exentos de errores.	6.52	6.57	0.05
Capacidad de respuesta	10. Los empleados comunican a los clientes cuándo concluirá la realización del servicio.	6.90	6.71	-0.19
	11. Los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes.	6.76	6.67	-0.09
	12. Los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.	6.86	6.81	-0.05
	13. Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes.	6.52	6.81	0.29
Seguridad	14. El comportamiento de los empleados transmite confianza a sus clientes.	6.90	6.86	-0.04
	15. Los clientes se sienten seguros en sus transacciones con la organización.	6.86	6.81	-0.05
	16. Los empleados son siempre amables con los clientes.	6.86	6.86	0.00
	17. Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.	6.95	6.86	-0.09
Empatía	18. Dan a sus clientes una atención individualizada.	6.76	6.81	0.05
	19. Tienen horarios convenientes para todos sus clientes.	6.48	6.71	0.23
	20. Los empleados ofrecen una atención personalizada a sus clientes.	6.57	6.86	0.29
	21. Se preocupan por los mejores intereses de sus clientes.	6.81	6.81	0.00
	22. Los empleados comprenden las necesidades específicas de sus clientes.	6.90	6.81	-0.09

En la “tabla 10” se presentan los resultados de la muestra del grupo de los propietarios, donde solo 2 de los 22 ítems muestran una calificación negativa, reflejando una gran diferencia respecto a los resultados de la muestra del grupo de los inquilinos donde se obtuvieron un mayor número de ítems negativos, y coincidiendo en ambos grupos en la declaración 4 correspondiente a la dimensión de elementos tangibles siendo la que muestra una mayor brecha en ambos casos.

Tabla 10

Análisis de brechas propietarios

Análisis de las Brechas				
Dimensión	Ítems	Puntaje		
		Expectativa	Percepción	Brecha
Elementos tangibles	1. Los equipos tienen la apariencia de ser modernos y utilizan medios tecnológicos en el servicio.	5.78	6.00	0.22
	2. Las instalaciones físicas son visualmente atractivas.	6.00	6.11	0.11
	3. Los empleados tienen apariencia pulcra.	6.78	6.78	0.00
	4. La publicidad en medios digitales y tradicionales son atractivos.	6.44	6.00	-0.44
Fiabilidad	5. Cuando la empresa promete hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.	6.67	6.67	0.00
	6. Cuando un cliente tiene un problema, las empresas inmobiliarias excelentes muestran un sincero interés en solucionarlo.	6.67	6.89	0.22
	7. Las empresas inmobiliarias excelentes realizan bien el servicio la primera vez.	6.67	6.78	0.11
	8. Las empresas inmobiliarias excelentes concluyen el servicio en el tiempo prometido.	6.56	6.89	0.33
	9. Las empresas inmobiliarias excelentes insisten en mantener registros exentos de errores.	6.33	6.56	0.23
Capacidad de respuesta	10. Los empleados comunican a los clientes cuándo concluirá la realización del servicio.	6.67	6.67	0.00
	11. Los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes.	6.67	6.78	0.11
	12. Los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.	6.78	7.00	0.22
	13. Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes.	6.33	6.78	0.45
Seguridad	14. El comportamiento de los empleados transmite confianza a sus clientes.	6.78	6.78	0.00
	15. Los clientes se sienten seguros en sus transacciones con la organización.	6.89	6.78	-0.11
	16. Los empleados son siempre amables con los clientes.	6.78	6.78	0.00
	17. Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.	6.33	6.78	0.45
Empatía	18. Dan a sus clientes una atención individualizada.	6.56	6.78	0.22
	19. Tienen horarios convenientes para todos sus clientes.	6.11	6.67	0.56
	20. Los empleados ofrecen una atención personalizada a sus clientes.	6.44	6.78	0.34
	21. Se preocupan por los mejores intereses de sus clientes.	6.56	6.78	0.22
	22. Los empleados comprenden las necesidades específicas de sus clientes.	6.56	6.78	0.22

En la “tabla 11” se observa el promedio de la importancia que le otorgaron los propietarios e inquilinos a cada una de las 5 dimensiones, en ambos grupos coincidieron en la posición de relevancia para cada dimensión con ligeras variaciones en las ponderaciones, siendo la dimensión de la fiabilidad la

más relevante al momento de evaluar la calidad en el servicio y la de elementos tangibles la menos relevante.

Tabla 11

Ponderación de las dimensiones

Dimensión	Ponderación	Ponderación
	Propietarios	Inquilinos
Elementos Tangibles	15.56	15.24
Fiabilidad	24.44	25.24
Capacidad de Respuesta	22.22	21.43
Seguridad	20	20.95
Empatía	17.78	17.14
Totales	100.00	100.00

A partir de las ponderaciones obtenidas, se realizó el cálculo de las brechas ponderadas, y se obtuvo el índice de la calidad del servicio global tanto para inquilinos como para propietarios.

En las brechas ponderadas de los inquilinos (“tabla 12”), se observa que en cuatro de las cinco dimensiones tienen una calificación negativa, siendo la dimensión de empatía la única donde el servicio supera las expectativas, y continúa siendo la dimensión de elementos tangibles la que muestra una mayor brecha negativa, en el puntaje global del servicio, se obtuvo un índice negativo de -1.41 , lo que indica que la percepción del servicio para los inquilinos es baja.

Tabla 12

Análisis de las brechas ponderadas de inquilinos.

	Puntajes Obtenidos				Puntajes Ponderados		
	Peso	Expectativa	Percepción	Brecha	Expectativa	Percepción	Brecha
Elementos Tangibles	15.24	6.30	6.23	-0.07	96.01	94.9452	-1.07
Fiabilidad	25.24	6.72	6.68	-0.04	169.61	168.6032	-1.01
Capacidad de Respuesta	21.43	6.76	6.75	-0.01	144.87	144.6525	-0.21
Seguridad	20.95	6.89	6.85	-0.04	144.35	143.5075	-0.84
Empatía	17.14	6.70	6.80	0.10	114.84	116.552	1.71
Totales	100.00			-0.06			-1.41

En la “tabla 13” se muestran las brechas ponderadas del grupo de los propietarios, donde únicamente se obtuvo una brecha negativa en la dimensión de elementos tangibles, y superando las expectativas en las demás dimensiones, siendo la dimensión de empatía la que obtuvo el mayor puntaje positivo, coincidiendo con el grupo de los inquilinos tanto en la dimensión mejor valorada como con la peor valorada.

Tabla 14

Análisis de brechas ponderadas de propietarios

	Puntajes Obtenidos				Puntajes Ponderados		
	Peso	Expectativa	Percepción	Brecha	Expectativa	Percepción	Brecha
Elementos Tangibles	15,56	6,25	6,22	-0,03	97,25	96,7832	-0,47
Fiabilidad	24,44	6,58	6,76	0,18	160,82	165,2144	4,40
Capacidad de Respuesta	22,22	6,61	6,81	0,20	146,87	151,3182	4,44
Seguridad	20	6,69	6,78	0,09	133,80	135,6	1,80
Empatía	17,78	6,44	6,76	0,32	114,50	120,1928	5,69
Totales	100,00			0,76			15,87

Por último, en la “tabla 13” se observa la puntuación obtenida de los cuestionarios aplicados al dueño y al personal interno de la inmobiliaria para determinar las posibles causas internas de las deficiencias en la calidad del servicio, entre menor es la puntuación y el promedio, mayor es la deficiencia, siendo el antecedente del establecimiento de objetivos de la deficiencia 2, el que muestra el menor puntaje, de igual manera el promedio general de esta deficiencia es el menor, seguido de la deficiencia 4.

Tabla 15

Análisis de deficiencias

Factores causales de las deficiencias	Puntuaciones	Promedio
Antecedentes de la deficiencia 1		
Orientación a la investigación de marketing	4.5	5.5
Comunicación ascendente	5.25	
Niveles de dirección	7	
Antecedentes de la deficiencia 2		
Compromiso de la dirección con la calidad del servicio	3.7	4.12
Establecimiento de objetivos	1	
Establecimiento de normas estándar	5.5	
Percepción de inviabilidad	6.3	
Antecedentes de la deficiencia 3		
Trabajo en equipo	5.8	6.04
Ajuste empleado - función	6	
Ajuste tecnología - función	7	
Control Percibido	6.75	
Sistemas de supervisión y control	3	
Conflictos funcionales	6.75	
Ambigüedad de las funciones	7	
Antecedentes de la deficiencia 4		
Comunicación horizontal	4.75	5.1
Tendencia a prometer en exceso	5.5	

4.4. Análisis: correlación e interpretación de la información obtenida.

Con los datos obtenidos del diagnóstico se puede concluir que la estrategia actual no es vigente para los inquilinos al no lograr superar sus expectativas a diferencia de los propietarios que perciben un servicio de alta calidad, es necesario recordar lo expuesto en el análisis del entorno respecto al poder de negociación que poseen los inquilinos o también llamados arrendatarios, siendo este medio-alto debido a que se someten a ser calificados, pasando por un proceso más incómodo para lograr el arrendamiento de una propiedad a diferencia de los propietarios, vistos como proveedores en el análisis del entorno, quienes tienen un poder muy alto de negociación, lo cual, puede de manera inconsciente generar este

desequilibrio en la calidad del servicio prestado entre propietarios e inquilinos. Otro factor que se debe tomar en cuenta es que el servicio a inquilinos es de mayor complejidad dado que tiene un mayor número de encuentros con la inmobiliaria, y a mayor interacción, mayor exposición del desempeño del prestador del servicio.

Con el fin de ordenar los resultados del diagnóstico, en la “tabla 15” se presentan las brechas negativas con las declaraciones que les corresponden según su relevancia por la ponderación que los clientes le otorgaron a cada dimensión, siendo los elementos tangibles la mayor debilidad tanto para propietarios como inquilinos, ambos coincidiendo únicamente con una percepción negativa en la declaración 4 de esta dimensión la cual hace referencia al atractivo de la publicidad en medios digitales y tradicionales de la inmobiliaria.

Tabla 15

Análisis de brechas negativas por su relevancia

Declaraciones con brechas negativas	Brechas:	
	Inquilinos	Propietarios
Percepción más baja		
1. Elementos tangibles: La publicidad en medios digitales y tradicionales (redes sociales, pagina web, estados de cuenta, carpetas, material informativo, lonas y rótulos, etc.) son atractivos.	-0.95	-0.44
2. Fiabilidad		
La inmobiliaria concluye el servicio en el tiempo prometido.	-0.19	+
Cuando un cliente tiene un problema muestran un sincero interés en solucionarlo.	-0.15	+
Cuando la inmobiliaria promete hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.	-0.05	+
3. Seguridad		
Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.	-0.09	+
Los clientes se sienten seguros en sus transacciones con la inmobiliaria.	-0.05	-0.11
El comportamiento de los empleados transmiten confianza a sus clientes.	-0.04	+
4. Capacidad de respuesta		
Los empleados comunican a los clientes cuándo concluirá la realización del servicio.	-0.19	+
Los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes.	-0.09	+
los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.	-0.05	+
Percepción menos baja		

En las incidencias reportadas por los clientes en el cuestionario SERVQUAL respecto a la declaración 4 de la dimensión de elementos tangibles, se mencionaron las siguientes dos de manera anónima:

“Hoy en día las redes sociales son importantes para darle también al cliente seguridad del servicio, por lo que recomiendo que pudieran actualizar sus redes constantemente además de que esto les ayudará también a ustedes a tener más clientes interesados.”

“Desconozco la publicidad en medios”.

Cabe mencionar que en la actualidad la empresa carece de presencia en redes sociales siendo su portal web el único medio digital, el cual presenta información desactualizada sobre el inventario de propiedades que promueve y tiene un aspecto poco atractivo.

Las demás dimensiones mostradas en la “tabla 15” muestran una percepción negativa únicamente para el grupo de clientes de los inquilinos, siendo la dimensión de fiabilidad la segunda con más baja percepción por orden de importancia según la ponderación otorgada por ellos. La fiabilidad se refiere a todo lo que tenga que ver con un servicio consistente libre de fallos, en tiempos y formas, lo cual hace que esta dimensión sea más susceptible a la percepción de los inquilinos debido a que se enfrentan con mayor frecuencia con aspectos relacionados con la fiabilidad como lo es la recepción de la propiedad arrendada en perfectas condiciones, las reparaciones o mantenimientos a la propiedad, las devoluciones de los depósitos, el tiempo del proceso del trámite de arrendamiento, las renovaciones de los contratos, etc.

En cuanto a las deficiencias internas detectadas, en la “tabla 16” se muestran los factores causales de las deficiencias en orden de mayor a menor, siendo el establecimiento de objetivos, los sistemas de supervisión y control y el compromiso de la dirección con la calidad del servicio los más críticos.

El no tener objetivos establecidos para ofrecer un servicio de calidad soportado con sistemas de supervisión y control dificulta sostener un servicio de alta calidad, entre ello se detectó que la inmobiliaria actualmente no maneja tiempos estipulados ni estándares para la entrega-recepción de las propiedades, así como para los servicios de mantenimiento, dificultando la consistencia en el servicio.

Tabla 16

Análisis de deficiencias por su relevancia

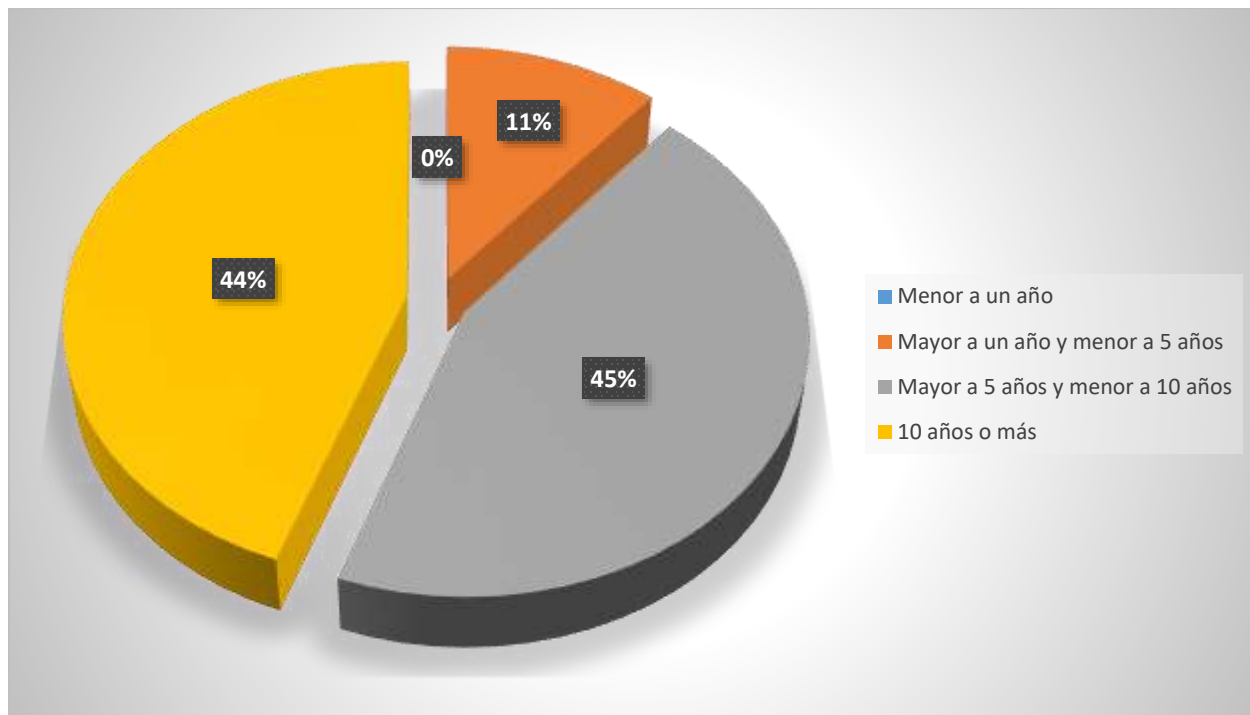
Deficiencia	Factores causales de las deficiencias	Puntaje	
2	Establecimiento de objetivos	1	<p>Mayor deficiencia</p> <p>Menor deficiencia</p>
3	Sistemas de supervisión y control	3	
2	Compromiso de la dirección con la calidad del servicio	3.7	
1	Orientación a la investigación de marketing	4.5	
4	Comunicación horizontal	4.7	
1	Comunicación ascendente	5.2	
2	Establecimiento de normas estándar	5.5	
4	Tendencia a prometer en exceso	5.5	
3	Trabajo en equipo	5.8	
3	Ajuste empleado - función	6	
2	Percepción de inviabilidad	6.3	
3	Control Percibido	6.75	
3	Conflictos funcionales	6.75	
1	Niveles de dirección	7	
3	Ajuste tecnología - función	7	
3	Ambigüedad de las funciones	7	

Por otro lado, es importante tomar en cuenta lo que la empresa actualmente está haciendo bien, en ambos grupos de clientes, la dimensión de empatía superó las expectativas y derivado del cuestionario interno, se detectó como ventaja que el director de la empresa, al estar directamente en contacto con los clientes, tiene la posibilidad de obtener retroalimentación valiosa, lo cual, si se compromete con la calidad del servicio, facilitara la implementación de las estrategias, otro de los aspectos positivos, es que cuentan con un sistema y control de los procesos internos establecido.

Otro factor positivo, es que el 89% de su cartera de clientes de propietarios lleva más de 5 años con la inmobiliaria y el 30% tiene más de una propiedad siendo administrada por Universal inmobiliaria, indicando la lealtad de estos.

Figura 15

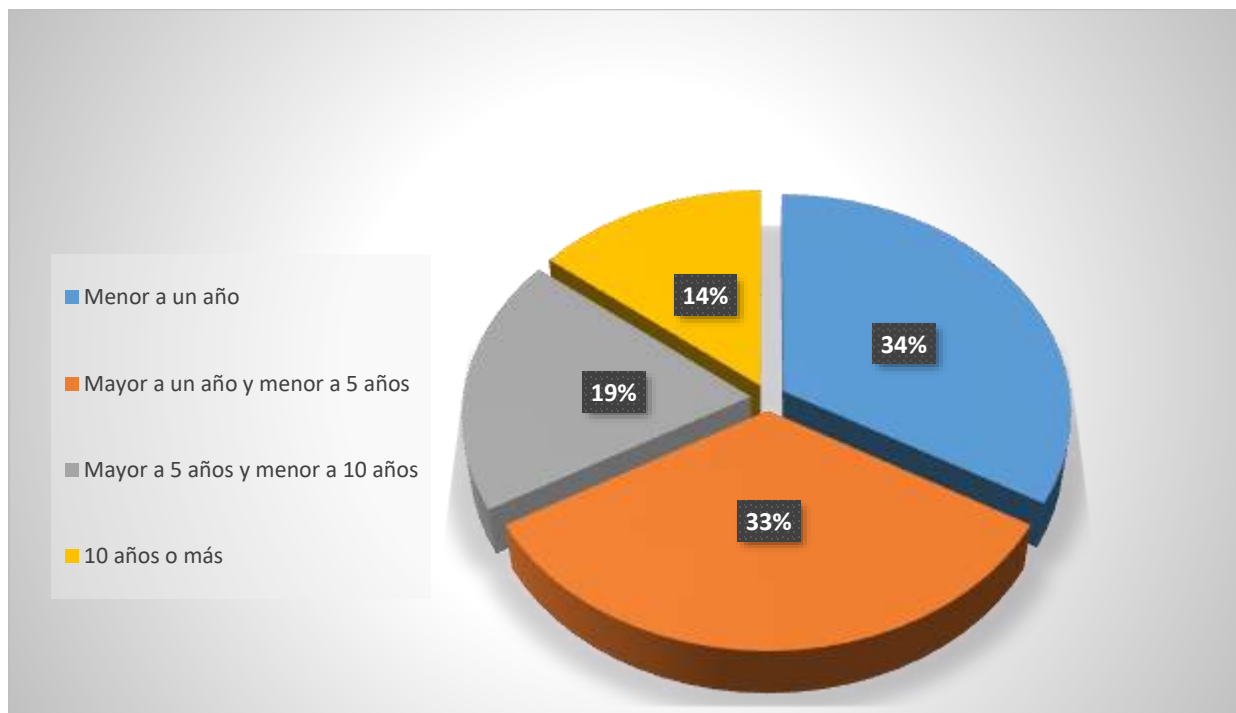
Antigüedad de los propietarios como clientes de Universal Inmobiliaria



Por el lado de los inquilinos, el 66% tiene más de un año con la inmobiliaria, indicando que sus contratos anuales han sido renovados, situación que es benefactora para los propietarios al obtener una mayor ocupación de sus inmuebles.

Figura 16

Antigüedad de los inquilinos como clientes de Universal Inmobiliaria



Es preciso reflexionar que el segmento de propietarios es el que brinda la posibilidad de obtener más inquilinos y oportunidades de negocio, convirtiéndose en el elemento inicial y fundamental del negocio, y para efectos de la detección de fortalezas es importante resaltar la lealtad que ha logrado la inmobiliaria con ellos, quienes han recomendado en múltiples ocasiones los servicios de Universal Inmobiliaria, sin embargo, también es importante mencionar que en el último año no se han obtenido nuevos propietarios, con lo cual se confirma la problemática inicial percibida de una actitud pasiva respecto al mercado que limita la obtención de nuevas oportunidades de negocio al depender únicamente de la recomendación de sus clientes actuales.

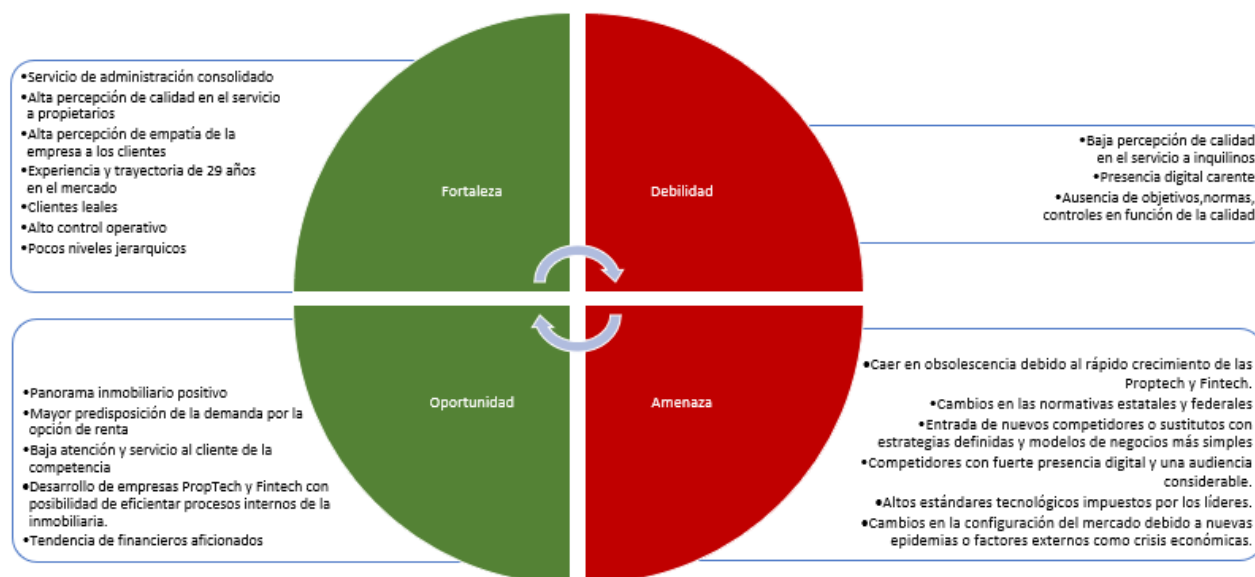
4.5. Conclusiones: Análisis FODA.

Dadas las condiciones actuales del entorno e internas de la organización evidenciadas hasta este punto, se procedió con la elaboración de la matriz FODA, permitiendo sintetizar la información obtenida

y facilitando la elaboración de propuestas creativas que sirvan para ajustar el rumbo estratégico de la empresa:

Figura 17

Matriz FODA de Universal Inmobiliaria



Se han puesto evidencias internas y externas del perfil situacional de la empresa, bajo la perspectiva de la estrategia vigente; es ahora el momento de elaborar propuestas para su desempeño mercadológico, lo que se presenta en el siguiente capítulo.

5. Propuestas para el Desempeño Mercadológico

Sánchez (2020) propone que una vez obtenido el análisis FODA, este sea complementado con el análisis CAME para la elaboración de estrategias, el cuál sugiere que las debilidades se corrijan (C), las amenazas se afronten (A), las fortalezas se mantengan (M) y las oportunidades se exploten (E). En la “Figura 18” se presentan las acciones sugeridas según la guía CAME para cada hallazgo en el marco del análisis FODA.

Figura 18

Análisis CAME

Debilidades:	
- Baja percepción de la calidad en el servicio a inquilinos	+ Establecimiento de programas de trabajo, normas, políticas y métricas con enfoque en la calidad al servicio al cliente
- Ausencia de objetivos, normas y controles en función de la calidad	(C) corregir
Presencia digital carente	+ Creación e implementación de una estrategia digital
Amenazas:	Acciones:
- Caer en obsolescencia debido al rápido crecimiento de las Proptech y Fintech	+ Complementar el servicio mediante alianzas con propuestas Proptech y Fintech
- Entrada de nuevos competidores o sustitutos con estrategias definidas y modelos de negocios más simples	(A) frontar
- Competidores con fuerte presencia digital y una audiencia considerable	+ Establecer medios de control del mercado para mantener vigente la definición de la actividad comercial
	+ Creación de estrategia digital

- Altos estándares tecnológicos impuestos por los líderes de la industria		+ Migrar de lo tradicional a lo digital
- Cambios en la configuración del mercado debido a nuevas epidemias o factores externos como crisis económicas		+ Creación de planes de contingencia
Fortalezas		Acciones:
+ Servicio de administración consolidado		+ Establecer normas, políticas y métricas de desempeño en el servicio
+ Alta percepción de servicio de calidad a clientes propietarios		+ Implementar controles y monitoreos del servicio
+ Experiencia y trayectoria de 29 años en el mercado	(M) antener	+ Implementar un proceso de gestión del conocimiento
+ Clientes leales		+ Implementar un proceso de mejora continua
+ Alto control operativo		+ Estandarización y delegación de operaciones
+ Pocos niveles jerárquicos		+ Creación canales de comunicación internos
Oportunidades		Acciones:
+ Panorama inmobiliario positivo		+ Estrategia comercial para capturar mercado
+ Baja calidad en el servicio al cliente de la competencia		+ Promover los servicios de Universal Inmobiliaria destacando la calidad en el servicio
+ Desarrollo de empresas Proptech y Fintech con posibilidad de eficientar procesos internos de la inmobiliaria	(E) xplotar	+ Creación de alianzas para implementación de procesos tecnológicos en procesos internos
+ Tendencia de financieros aficionados		+ Creación de estrategias enfocadas en personas preocupadas por el tema patrimonial

Como parte integradora del análisis CAME se necesita comprender cual es la estrategia que la empresa requiere implementar para seleccionar y priorizar las acciones a seguir, estas estrategias principalmente pueden ser:

Estrategias defensivas. Su principal objetivo es proteger su mercado y evitar que la situación actual de la empresa empeore. Con esta estrategia se deben realizar acciones que permitan afrontar las amenazas y mantener las fortalezas.

Estrategias ofensivas. Se enfoca en ganar mercado y mejorar la situación actual de la empresa. Las acciones para una estrategia ofensiva deben encaminarse en explotar oportunidades y mantener fortalezas.

Estrategias de reorientación. Buscan transformar la situación actual priorizando las acciones que eliminen las debilidades y exploten las oportunidades.

Estrategia de supervivencia. El fin de esta estrategia es garantizar la permanencia de la empresa conservando su mercado. El enfoque deberá ser en acciones que corrijan las debilidades y se afronten las amenazas.

Tal como ha sido evidenciado en el presente trabajo, la inmobiliaria actualmente cuenta con clientes leales gracias al servicio de calidad que se tiene con el segmento principal que generan las oportunidades de negocio, los propietarios, sin embargo, la escasa captación de nuevos clientes es alarmante dado el contexto actual donde las innovaciones y los cambios en el mercado son las constantes en la industria inmobiliaria, lo que dificulta que la empresa perviva en el largo plazo únicamente con sus clientes y capacidades actuales, es por este hecho que se adoptó la estrategia de supervivencia, la cual permite cumplir con el objetivo general del presente proyecto de intervención de presentar una propuesta viable que asegure la permanencia de la empresa en el mercado y su rentabilidad.

Dicho lo anterior, el enfoque de las propuestas planteadas será en acciones que corrijan las debilidades y se afronten las amenazas, lo cual permitirá enfocar los recursos y reorientar el rumbo de la inmobiliaria.

Con el fin de dotar a la inmobiliaria de un sistema que permita al Sr. Alfonso desempeñar su rol directivo y cumplir con los objetivos de una estrategia de supervivencia, se procedió a seguir el sistema de despliegue del marco estratégico, siendo este sistema un mapa que dará visibilidad del camino que llevara a la inmobiliaria a su destino final. El despliegue del marco estratégico comienza por determinar a donde se pretende llegar, y a partir de esto, establecer la ruta a seguir. Para la creación de este mapa, es preciso seguir seis etapas:

1. Definición del True North: determinación del destino final.
2. Desarrollo del plan: selección de la ruta que llevará al destino.
3. Despliegue del plan: establecimiento de acciones que permitan estar dentro de la ruta.
4. Monitoreo del plan: fijación de herramientas e indicadores que brinden retroalimentación acerca si se está yendo al destino establecido.
5. Solución de problemas: reajustes en caso de desviaciones que impidan llegar al destino.
6. Mejorar el sistema: redefinir a partir de la retroalimentación nuevas áreas de oportunidad.

Este conjunto secuenciado de etapas permitirá garantizar que la propuesta cumpla con el estatus de practicidad, es decir, que sea comunicable, ejecutable y medible.

5.1. Propuesta de estrategia general: Definición del True North

El True North es una declaración de la visión general de la propuesta que se caracteriza por ser simple, claro y conciso de hacia dónde se quiere llegar, es decir, es la meta global a la cual se deberán canalizar todos los esfuerzos, siendo esta una poderosa herramienta que le dará guía al director para

tomar decisiones enfocadas a lo que se quiere crear, a su vez, que le facilitará su implementación al ser fácilmente comunicada e interiorizada por todos en la organización.

El True North que se propone para Universal Inmobiliaria es: lograr la permanencia y rentabilidad ofreciendo soluciones vanguardistas de administración y comercialización de bienes raíces enfocadas en la alta calidad del servicio al cliente.

Es indispensable que el True North propuesto se acompañe de métricas que permitan al dueño medir el éxito de la estrategia por lo que se recomienda para rentabilidad utilizar el EBIT, indicador financiero que permite conocer el beneficio por la actividad operativa de la empresa antes de intereses e impuestos, sin embargo, la empresa al no manejar estados financieros, impide medir la mejora en la rentabilidad con el EBIT, ya que al carecer de cuál es el EBIT actual impedirá comparar la mejora en el futuro y con ello la evaluación de la estrategia implementada, es por esto que será indispensable que se considere la implementación de los tres principales estados financieros (estado de resultado, balance general y flujo de efectivo) a la par de la estrategia propuesta para que la mejora pueda ser continua en el futuro, ya que como Peter Drucker decía “lo que no se mide, no se controla, y lo que no se controla, no se puede mejorar”, pero para efectos de que la estrategia a implementar sea medida y controlada en el corto plazo se propone sustituir el EBIT con la métrica de ingresos que es posible obtener a partir de la facturación histórica, respecto a la permanencia utilizaremos como métrica la puntuación ponderada de brechas en la calidad en el servicio.

Una vez definido el True North se debe “desplegar” al identificar las estrategias madres (selección de la ruta) con las cuales se lograrán los objetivos globales de rentabilidad y permanencia.

Estrategias madre. Los pilares clave que ya están explícitos dentro del True North mencionado es la implementación de soluciones vanguardistas enfocadas en la alta calidad del servicio al cliente.

La alta calidad del servicio al cliente se considera una de las estrategias subyacentes de la empresa encontradas en el diagnóstico interno y es lo que le ha permitido la pervivencia a través de los

años, además, los resultados arrojados de la investigación del entorno competitivo reflejan una falla en la competencia en la baja percepción de la calidad en el servicio al cliente, tanto de los nuevos entrantes con productos sustitutos que emplean como estrategia las nuevas tecnologías (PropTech) como de la empresa líder en el segmento de administración de bienes raíces, sin embargo será necesario corregir debilidades encontradas en el servicio de Universal Inmobiliaria para el logro de los objetivos.

Por otro lado, corrigiendo la ausencia de soluciones vanguardistas se pretende eliminar una de las amenazas que podrían significar la desaparición de la empresa en el largo plazo debido a que las nuevas soluciones y tendencias tecnológicas podrían provocar la obsolescencia de Universal Inmobiliaria que actualmente carece desde lo básico como una presencia digital fuerte, ya que cuenta con una página web con inventario e información desactualizada y no cuenta con presencia en redes sociales, siendo estas herramientas un modo útil y potente en la actualidad para establecer una relación con el público objetivo.

Es importante mencionar que las soluciones vanguardistas deben ir enfocadas en otorgar valor a los clientes sin sacrificar la calidad del servicio como se ha observado con las nuevas empresas entrantes de PropTech.

5.2 Mejorando el servicio a clientes con soluciones vanguardistas: Desarrollo del plan

Una vez definido el rumbo y los pilares, se debe proceder a seguir “desplegando” el marco estratégico con “estrategias babies”, estas estrategias se caracterizan por ser tácticas al permitir la ejecución mediante objetivos específicos bajo el modelo del acrónimo en inglés SMART, que hace referencia a cinco elementos que deben contener: específicos (specifics), medibles (mensurables), alcanzables (achievable), realistas (realistic) y debe establecerse el tiempo (time) para lograrlos (Doran, 1981), en la “tabla 17” se muestran los dos objetivos propuestos.

Tabla 17

Objetivos SMART

Objetivos SMART:					
Objetivo:	S	M	A	R	T
1. Aumentar los ingresos anuales un 20% en cada servicio en los próximos 12 meses mediante una estrategia digital que permita capturar nuevos clientes	Aumentar los ingresos anuales en todos los servicios un 20%	Aumentar 20%: De \$1,351,176 a \$1,621,411 anuales	Mediante una estrategia digital de promoción	Retención de clientes actuales y aumento de clientes	Próximos 12 meses
2. Eliminar la brecha del -1.41 de la percepción del servicio a clientes en inquilinos mediante soluciones vanguardistas en los próximos 12 meses	Eliminar la brecha del -1.41 de la percepción del servicio a clientes	Eliminar brecha -1.41	Mediante soluciones vanguardistas	Soluciones vanguardistas	Próximos 12 meses

Para el logro del objetivo 1 las acciones se deberán encaminar a la creación de una “digital foot print”, esto es, comenzar a tener presencia en el mundo digital, ahora más que nunca los clientes buscan y se informan activamente a través de medios digitales antes de tomar decisiones de compra, por tanto, si no se cuenta con presencia digital no existes en el mundo de sus opciones, además de ser una poderosa herramienta de comunicación donde se puede obtener retroalimentación e información importante para conocer más al público objetivo y tomar decisiones enfocadas al mercado.

Para el logro del objetivo 2 el enfoque será en eliminar las brechas detectadas en el diagnóstico interno, específicamente se propone eliminar las brechas de la dimensión de tangibilidad que obtuvo el mayor puntaje negativo para inquilinos y siendo la única con calificación negativa por parte de los propietarios, coincidiendo ambos grupos de clientes en la baja percepción de la declaración 4 de esta dimensión que refiere a la atractividad de la publicidad en medios digitales y tradicionales, y en segundo lugar se propone eliminar la brecha en la dimensión de fiabilidad que obtuvo el segundo lugar con mayor puntaje negativo para los inquilinos, para eliminar esta brecha será indispensable rediseñar los procesos de los servicios para revitalizarlos, esto no quiere decir que los procesos estaban mal

diseñados en un inicio, sino que los cambios tecnológicos, las nuevas ofertas, las necesidades de los clientes y las características adicionales de los servicios hayan ocasionado que los procesos actuales ya no estén vigentes. (Lovelock y Wirtz, 2009)

Estos dos objetivos propuestos están correlacionados ya que la implementación de acciones para el logro del objetivo 1 mediante una estrategia digital ayudará a eliminar la brecha existente en la percepción del servicio a clientes en la dimensión de elementos tangibles, siendo éste el comienzo del viaje a convertirse en una inmobiliaria vanguardista.

En el próximo capítulo se procede a establecer los instrumentos que facilitarán la implementación y monitoreo de las acciones para el logro de los objetivos planteados.

6. Instrumentos para Medir los Resultados de las Propuestas

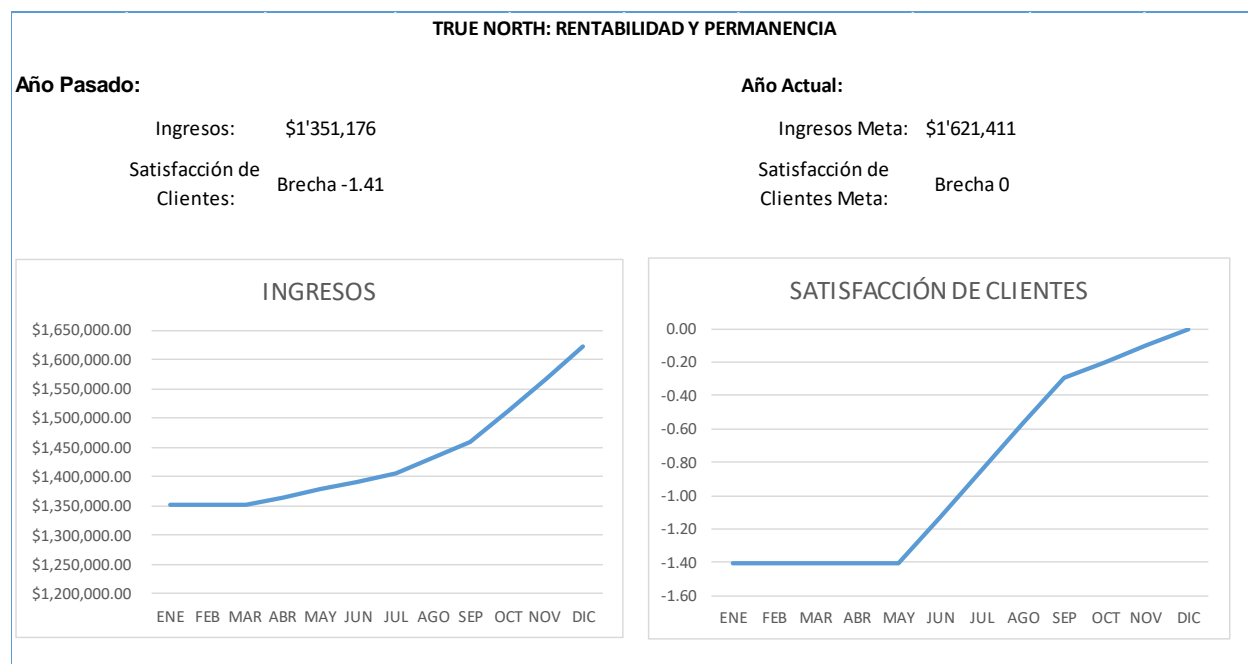
6.1 Herramienta A3: Despliegue, Monitoreo, Solución de Problemas y Mejora del Sistema

Para la implementación y monitoreo de las acciones, el despliegue del marco estratégico sugiere la utilización de la herramienta A3, formato del tamaño de una hoja donde se plasma el Ciclo de Deming, método utilizado para la solución de problemas dentro de las empresas que permite la mejora continua de manera sistemática a través de cuatro pasos: planificar, hacer, verificar y ajustar.

El formato comienza representando la planificación visualmente, mostrando el estado actual y el estado meta (true north) a través de gráficas de las métricas seleccionadas para medir la estrategia, para el caso de Universal Inmobiliaria, se seleccionaron los ingresos y la puntuación ponderada de brechas, también se incluye el análisis y reflexiones de las actividades realizadas en el pasado tal como se observa en la “figura 18” para su consideración y análisis en esta etapa.

Figura 18

Formato A3: Planeación



Estas dos partes del formato mostradas al momento permitirán verificar que las tareas sean ejecutadas en tiempo y forma, en el caso de Universal Inmobiliaria se recomienda que se establezca un tablero de control para realizar evaluaciones periódicas de cada objetivo SMART y al final del ciclo realizar la evaluación final con las métricas del True North.

Para el objetivo número uno, se recomienda incluir en el tablero de control las métricas de números de visitas, número de leads, número de ventas y ROI de las campañas digitales que se implementen.

Para el objetivo número dos, a partir de medir los tiempos de los procesos actuales, se deberán implementar métricas relacionadas con los tiempos de los ciclos de la entrega de los servicios, tales como el tiempo de solución a problemas de mantenimiento de las propiedades, tiempo de colocación de inquilinos, de venta de un inmueble, del proceso de arrendamiento y a su vez validar la satisfacción de los clientes con el Net Promoter Score.

Por último, a partir de los resultados obtenidos, se deben definir los nuevos problemas a resolver y volver a ajustar el plan, provocando una mejora continua.

Figura 20

Formato A3: Ajustar

Seguimiento y Problemas por Resolver

1. Se deberán implementar los principales estados financieros (estado de resultado, balance general y flujo de efectivo) para la mejora continua.
2. Para establecer los estándares del servicio se deberá cuidar no perjudicar la personalización y empatía del servicio.
3. Se debe prestar atención a que las mejoras a realizar en los procesos no impliquen un costo mayor en los gastos operacionales

La implementación de la herramienta A3 es la propuesta que engloba a las que han sido expuestas hasta este punto, si bien no ha sido mencionada como tal, es la herramienta que permitirá eliminar la debilidad de la falta del establecimiento de objetivos, los sistemas de supervisión y control y el compromiso de la dirección con la calidad del servicio al proponer un sistema de gestión estratégica que recaerá directamente en el proceso directivo facilitando la labor del dueño del negocio.

Figura 21

Formato A3

A3 ESTRATÉGICO ENFOQUE: RENTABILIDAD Y PERMANENCIA Desempeño, Objetivos & Metas



Reflexiones de las Actividades del Año Pasado		
Actividad	Evaluación	Principales Resultados / Problemas
Promoción de Desarrollo Vertical Aurora Boreal	NEGATIVA	Perdida del proyecto / Actitud pasiva frente al mercado, ausencia de plan de trabajo, objetivos establecidos y métricas.

Análisis de Actividades y Justificación

1) Crecimiento = Integración de nuevo proyecto

Se acepto por primera vez un proyecto para el cual la empresa no estuvo preparada para sostener al ser un producto diferente al que la inmobiliaria esta enfocado a promover con requerimientos y necesidades distintas.

Para alcanzar los objetivos de Crecimiento debemos:

- a) Delimitar el mercado de enfoque
- b) Implementar programas de trabajo, normas, políticas y métricas
- c) Actitud activa frente al mercado

EMPRESA: UNIVERSAL INMOBILIARIA

FECHA: 16 DE SEPTIEMBRE DEL 2022

Plan de Acción 2023		Ene	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Metas	Actividades												
1. Aumentar los ingresos anuales un 20% todos los servicios en los próximos 12 meses mediante una estrategia digital que permita capturar nuevos clientes	1. Establecimiento de los objetivos de la estrategia digital	■											
	2. Mapeo de la audiencia objetivo		■										
	3. Ideación y planificación del contenido	■											
	4. Creación del contenido		■										
	5. Distribución del contenido			■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	6. Amplificación del contenido			■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	7. Evaluación del marketing de contenido			■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	8. Mejora del marketing de contenidos												■
2. Eliminar la brecha de los inquilinos del -1.41 de la percepción del servicio a clientes en inquilinos mediante soluciones vanguardistas en los próximos 12 meses	1. Elaboración del diagrama de servicios actual	■											
	2. Identificación de puntos fallidos		■										
	3. Establecimiento de los estándares del servicio		■										
	4. Rediseño de los procesos de los servicios		■										
	5. Implementación de mejoras			■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	6. Evaluación de mejoras			■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	7. Mejora de los procesos												■

Seguimiento y Problemas por Resolver

- Se deberán implementar los principales estados financieros (estado de resultado, balance general y flujo de efectivo) para la mejora continua.
- Para establecer los estándares del servicio se deberá cuidar no perjudicar la personalización y empatía del servicio.
- Se debe prestar atención a que las mejoras a realizar en los procesos no impliquen un costo mayor en los gastos operacionales afectando la rentabilidad.

Con el desarrollo de la herramienta A3 se concluyen las propuestas para la mejora del desempeño mercadológico de Universal Inmobiliaria, cerrando el ciclo de las seis etapas que contempla el despliegue del marco estratégico.

Haciendo una breve recapitulación de las propuestas, en el capítulo 5, la guía CAME permitió la orientación para la selección del tipo de estrategia a proponer (estrategia de supervivencia), a su vez, el tipo de esta estrategia determinó los elementos del FODA en los cuáles se enfoca el desarrollo de dicha estrategia (corregir debilidades y afrontar amenazas).

Posteriormente se utilizó el sistema de despliegue del marco estratégico para el desarrollo de la estrategia que, dentro del capítulo 5, se exponen las primeras 2 etapas, dichas etapas consistieron en determinar la visión general (True North) y el camino a seguir para alcanzarla (estrategias madres).

Por último, en el capítulo 6, se desarrollan las 4 etapas restantes del sistema, donde se estableció el formato A3 como herramienta y mecanismo que permite el despliegue total de la estrategia, haciendo que las propuestas sean ejecutables, controlables y medibles.

Una vez desarrolladas las propuestas en su totalidad, es posible obtener una aproximación de los costos de la inversión para su implementación, información necesaria para la consideración del tomador de decisiones, dichos costos son expuestos en el capítulo siguiente.

7. Inversión para la implementación de las estrategias

7.1. Recursos Necesarios para la Implementación de Propuestas

Para determinar que lo que se ha propuesto en los capítulos 5 y 6 es viable, es preciso identificar los recursos que serán necesarios para su implementación y validar si se cuentan con ellos o si es necesario adquirirlos para la estimación del costo-beneficio.

Para lograr mayor claridad de las necesidades para el éxito de los objetivos, se procedió con la identificación de los recursos a partir de la clasificación de Collis y Motgomery (2008), quienes afirman que estos recursos pueden tomar varias formas y pueden ser físicos, intangibles y de capacidad organizacional.

En la “tabla 18” se muestra la identificación de estos recursos necesarios para la implementación de las propuestas y el cumplimiento de los objetivos.

Tabla 18

Recursos para la implementación de propuestas

Recursos para la implementación de propuestas			
Objetivos:	Intangibles	Capacidad Organizacional	Físicos
1. Aumentar los ingresos anuales un 20% en cada servicio en los próximos 12 meses mediante una estrategia digital que permita capturar nuevos clientes	- Conocimiento especializado en Marketing Digital	- Procesos de generación e implementación de campañas publicitarias digitales	- Portal Web - Redes Sociales - CRM
2. Eliminar la brecha del -1.41 de la percepción del servicio a clientes en inquilinos mediante soluciones vanguardistas en los próximos 12 meses	- Conocimiento especializado en gestión de procesos	- Cultura organizacional enfocada en resultados	- Workspace en la nube

En los recursos intangibles, es necesario contar con conocimientos especializados en marketing digital, los cuales aún no se tienen en la empresa, por lo que se deberá recurrir a personal externo como community managers o agencias de marketing para lo relativo a la implementación de una estrategia digital; respecto a la gestión de los procesos con enfoque en la mejora de la percepción del servicio a clientes, se cuenta con el conocimiento del procedimiento para hacerlo por lo que el recurso en este

aspecto recaerá en el tiempo que se debe dedicar y posiblemente pueda haber necesidades de inversión en herramientas que efficienten los procesos, sin embargo, es prematuro identificarlas para su costeo.

Respecto a las capacidades organizacionales aún no se cuentan con el proceso de implementación de campañas digitales, sin embargo, se contempla que con la contratación del personal externo se adquiera. Sobre la cultura organizacional enfocada en resultados se pretende desarrollar mediante la propuesta de la implementación de la herramienta A3, teniendo como costo el tiempo que se le dedique a su ejecución.

En los recursos físicos se identificaron como necesidades el mejoramiento del portal web, la creación de redes sociales, la implementación de un CRM y un Workspace en la nube, estos pueden caer en controversia en la clasificación otorgada dado que no son elementos que se puedan tocar, sin embargo, ocupan un espacio en el mundo digital en el cual se pretende incursionar y pueden ser percibidos. Todas estas necesidades de recursos físicos tienen un costo monetario el cual es necesario considerar.

7.2. Recursos Necesarios para la Implementación de Mecanismos de Medición

Como se mencionó en el capítulo 5, es indispensable que se establezcan mecanismos de medición de la estrategia, y para que el presente proyecto tenga continuidad en el futuro es vital que se comience con la implementación de los tres principales estados financieros (estado de resultado, balance general y flujo de efectivo) para que la mejora pueda ser continua, razones por las cuales se procedió a identificar los recursos necesarios para la implementación de los mecanismos de medición mostrados en la “tabla 19”.

Tabla 19*Recursos para la implementación de propuestas*

Recursos para la medición de propuestas		
Intangibles	Capacidad Organizacional	Físicos
<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento contable y financiero - Conocimiento de KPI's 	<ul style="list-style-type: none"> - Rutinas de monitoreo y control 	<ul style="list-style-type: none"> - Formato A3 - Principales estados financieros (estado de resultados, balance general y flujo de efectivo)

En el aspecto intangible se identificaron necesidades de conocimiento contable y financiero, con el cuál se cuenta de manera básica por lo que será necesario que se recurra consultoría en estos temas para poder satisfacer las necesidades físicas de la implementación de los principales estados financieros.

Respecto al conocimiento de KPI's que permitan medir la actuación de la empresa, se satisfacen con el presente proyecto, así como el requerimiento del recurso físico del formato A3, herramienta que dará la capacidad organizacional de crear una rutina de monitoreo y control.

7.3. Costeo de los Recursos y Requisitos de Crecimiento para Recuperar la inversión

Una vez identificados los recursos necesarios para la implementación de las propuestas, se procedió a costear aquellos que implican un gasto financiero para determinar si el crecimiento en los ingresos del 20% estipulado en el objetivo SMART 1 es viable.

En la "tabla 20" se observa la proyección financiera del proyecto, donde se determinaron los gastos financieros con fundamento en aproximaciones según el tamaño de la empresa y las necesidades que se tienen. En los ingresos se refleja únicamente el crecimiento objetivo del 20% sin considerar los ingresos que la empresa ya generaba antes de la implementación de las propuestas.

Tabla 20

Proyección financiera del proyecto

	mes 0	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
EGRESOS													
Gastos fijos:													
Community Manager	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00
Licencia Microsoft 365		\$ 726.00	\$ 726.00	\$ 726.00	\$ 726.00	\$ 726.00	\$ 726.00	\$ 726.00	\$ 726.00	\$ 726.00	\$ 726.00	\$ 726.00	\$ 726.00
Gastos Operacionales:													
CRM		\$ 375.00	\$ 375.00	\$ 375.00	\$ 375.00	\$ 375.00	\$ 375.00	\$ 375.00	\$ 375.00	\$ 375.00	\$ 375.00	\$ 375.00	\$ 375.00
Campañas publicitarias		\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00
Gastos Variables:													
Portal Web	\$ 20,000.00												
Dominio	\$ 200.00												
Hosting	\$ 1,200.00												
Consultoría contable	\$ 60,000.00												
TOTAL EGRESOS	\$ 89,400.00	\$ 11,601.00	\$ 11,601.00	\$ 11,601.00	\$ 11,601.00	\$ 11,601.00	\$ 11,601.00	\$ 11,601.00	\$ 11,601.00	\$ 11,601.00	\$ 11,601.00	\$ 11,601.00	\$ 11,601.00
INGRESOS													
Comisiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 13,511.75	\$ 13,511.75	\$ 13,511.75	\$ 13,511.75	\$ 27,023.50	\$ 27,023.50	\$ 54,047.00	\$ 54,047.00	\$ 54,047.00
TOTAL INGRESOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 13,511.75	\$ 13,511.75	\$ 13,511.75	\$ 13,511.75	\$ 27,023.50	\$ 27,023.50	\$ 54,047.00	\$ 54,047.00	\$ 54,047.00
TOTAL MENSUAL	-\$ 89,400.00	-\$ 11,601.00	-\$ 11,601.00	-\$ 11,601.00	\$ 1,910.75	\$ 1,910.75	\$ 1,910.75	\$ 1,910.75	\$ 15,422.50	\$ 15,422.50	\$ 42,446.00	\$ 42,446.00	\$ 42,446.00
TOTAL ACUMULADO		-\$ 101,001.00	-\$ 112,602.00	-\$ 124,203.00	-\$ 122,292.25	-\$ 120,381.50	-\$ 118,470.75	-\$ 116,560.00	-\$ 101,137.50	-\$ 85,715.00	-\$ 43,269.00	-\$ 823.00	\$ 41,623.00

Según la proyección estimada, el punto de equilibrio del proyecto se alcanzaría en el mes 12 después del inicio de las inversiones, lo cual hace que el proyecto sea viable, dado que se planteó un objetivo alcanzable y los resultados son esperados en el largo plazo por tratarse de un proyecto que busca su permanencia en el tiempo, por lo tanto, los beneficios superaran los costos en el mediano y largo plazo.

8. Visión a Futuro de la Empresa

Citando a Lucius Séneca quién decía que, para poder ir a algún lado, primero tenemos que saber dónde estamos, la principal aportación en este proyecto fue lograr una concientización sobre el estado actual de la inmobiliaria gracias al diagnóstico interno realizado, así como su ubicación dentro del panorama de la industria resultado del análisis del entorno donde esta se desempeña.

Una vez identificado el “donde estamos”, fue posible establecer a “donde vamos” y definir la ruta para llegar, para esto, se procuró que la meta fuera congruente a las habilidades y capacidades que se tienen pero que a la vez tuviera el desafío necesario para desarrollarlas y en el futuro proponerse nuevas metas de mayor complejidad, pero siendo igualmente realistas, cayendo en una mejora continua que provoca un efecto compuesto de crecimiento.

En cuanto al resultado con el principal tomador de decisiones, el Sr. Alfonso, fue positivo al mostrarse empoderado con la ejecución de lo propuesto, el haber confrontado su estrategia respecto al mercado y sus clientes actuales, provocó que sus intenciones estén dirigidas en tomar las riendas de su negocio para llevarlo a un punto donde las condiciones y el ambiente no se perciban adversas y sus medios escasos, y en un futuro, centrarse en explotar fortalezas para aprovechar oportunidades estableciendo estrategias encaminadas al crecimiento y transferencia de la empresa a las futuras generaciones.

9. Discusión Final

9.1 Consecuencias de la Aplicación de la Estrategia

La aplicación de la estrategia de intervención tuvo como consecuencia que se obtuviera un instructivo para profesionalizar la labor empresarial para Universal Inmobiliaria, el abordaje de la problemática permitió obtener un marco estratégico que le otorga certeza a la dirección para poder actuar en consecuencia y que le da posibilidades de pervivencia en el largo plazo de manera rentable gracias al enfoque al mercado que puede ser medido y controlado. Esto sin duda hace que el dueño se pueda acercar a su meta final de entregar la estafeta a las futuras generaciones.

9.2. Aspectos de mejora para intervenciones subsecuentes

La intervención aplicada fue satisfactoria para los objetivos establecidos, los cuáles se tuvieron que limitar a la entrega de una propuesta para el renfoque de la estrategia comercial debido al plazo que se contempla para la finalización de la intervención, dejando un vacío por conocer, ya que los resultados obtenidos de su aplicación, al tratarse de estrategias enfocadas a la supervivencia, serán visibles en el mediano y largo plazo.

9.3. Relevancia y trascendencia disciplinaria del caso

Al percibir una problemática es muy fácil que los tomadores de decisiones caigan en caos por el desconocimiento de herramientas o caminos para obtener la solución, o simplemente por la indecisión de saber cuál de las múltiples opciones es la mejor para abordar una problemática, sin embargo, este caso puede ser un ejemplo que puede ayudar a mitigarlo. Si bien cada empresa tiene sus propios retos y oportunidades, así como características únicas que hacen imposible que los resultados y las propuestas sean aplicables para todas, con este trabajo se brinda una ruta metodológica que permite la comprensión de la problemática para el desarrollo de la mejor solución posible a la medida de cada empresa.

Referencias

- Collis, D.J., Montgomery, C.A. (2008). Competir con los recursos. Harvard Business Review.
- Euromonitor International (2022). Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2022.
<https://www.euromonitor.com/press/press-releases/euromonitor-revela-las-10-principales-tendencias-globales-de-consumo-para-2022>
- 4S Real Estate (23 de junio de 2021). THE T4LKS: ¿Cómo Vamos Guadalajara? [Archivo de Vídeo].
Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=NKrMfHr8Tul>
- De la Peña, E. (02 de agosto 2017). Corrupción en la industria de construcción. Deloitte.
<https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/dnoticias/articles/corrupcion-en-industria-construccion.html>
- Porter, M (2016). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review.
- Kotler, P. y Keller, K.L. (2006). Dirección de Marketing. Pearson Educación.
- Porter, M (2011). ¿Qué es la estrategia? Harvard Business Review.
- Zeithmal, V.A., Parasuraman, A. y Berry, L.L. (1992). Calidad total en la gestión de servicios. Ediciones Días de Santos.
- Sánchez, D. (2020). Análisis FODA o DAFO. Bubok Publishing S.L.
- Doran, G. T. 1981. There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. Management Review.
- Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009). Marketing de servicios. Pearson Educación.

Apéndice A. Cuestionarios SERVQUAL para Clientes Actuales

Cuestionario 1: Expectativas del Servicio Ideal

Instrucción: Basado en sus experiencias como usuario de los servicios de administración de inmuebles que ofrecen las empresas inmobiliarias piense, por favor, en el tipo de empresa que podría ofrecerle un servicio de excelente calidad. Piense en el tipo de empresa inmobiliaria con la que usted se sentiría complacido/a de negociar. Por favor, indíquenos hasta qué punto piensa que una empresa inmobiliaria debería tener las características descritas en cada declaración. Si cree, en relación con la idea que usted tiene en mente, que una característica no es esencial para considerar como excelente a una empresa inmobiliaria, marque el círculo del número 1. Si cree que una característica es absolutamente esencial para considerar como excelente a una empresa inmobiliaria seleccione el círculo del número 7. Si sus convicciones al respecto no son tan definitivas, marque el círculo de uno de los números intermedios. No hay respuestas correctas o incorrectas; sólo nos interesa que nos indique un número que refleje con precisión lo que piensa respecto a las empresas que deberían ofrecer un servicio de excelente calidad.

	Fuertemente en desacuerdo						Fuertemente de acuerdo
DECLARACIONES:	1	2	3	4	5	6	7
1. Las empresas inmobiliarias excelentes tienen equipos de apariencia moderna y utilizan medios tecnológicos en el servicio.							
2. Las instalaciones físicas de las empresas Inmobiliarias excelentes son visualmente atractivas.							
3. Los empleados de las empresas inmobiliarias excelentes tienen apariencia pulcra.							
4. En una empresa inmobiliaria excelente, la publicidad en medios digitales y tradicionales (redes sociales, página web, estados de cuenta, carpetas, material informativo, lonas y rótulos, etc.) son atractivos.							
5. Cuando las empresas inmobiliarias excelentes prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.							
6. Cuando un cliente tiene un problema, las empresas inmobiliarias excelentes muestran un sincero interés en solucionarlo.							

7. Las empresas inmobiliarias excelentes realizan bien el servicio la primera vez.						
8. Las empresas inmobiliarias excelentes concluyen el servicio en el tiempo prometido.						
9. Las empresas inmobiliarias excelentes insisten en mantener registros exentos de errores.						
10. En una empresa inmobiliaria excelente, los empleados comunican a los clientes cuándo concluirá la realización del servicio.						
11. En un empresa inmobiliaria excelente, los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes.						
12. En un empresa inmobiliaria excelente, los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.						
13. En un empresa inmobiliaria excelente, los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes.						
14. El comportamiento de los empleados de las empresas inmobiliarias excelentes, transmiten confianza a sus clientes.						
15. Los clientes de las empresas inmobiliarias excelentes se sienten seguros en sus transacciones con la organización.						
16. En una empresa inmobiliaria excelente, los empleados son siempre amables con los clientes.						
17. En una empresa inmobiliaria excelente, los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.						
18. Las empresas inmobiliarias excelentes dan a sus clientes una atención individualizada.						
19. Las empresas inmobiliarias tienen horarios convenientes para todos sus clientes.						
20. Una empresa inmobiliaria excelente tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.						
21. Las empresas inmobiliarias excelentes se preocupan por los mejores intereses de sus clientes.						
22. Los empleados de las empresas inmobiliarias excelentes comprenden las necesidades específicas de sus clientes.						

Ponderación de Características

Instrucción: En la lista que aparece a continuación incluimos cinco características que corresponden a empresas inmobiliarias y los servicios que ofrecen. Nos gustaría conocer qué nivel de importancia le atribuye usted a cada una de esas características cuando evalúa la calidad del servicio de una empresa Inmobiliaria. Por favor, distribuya un total de 100 puntos entre las cinco características de acuerdo con la importancia que tiene para usted cada característica (cuanto más importante sea para usted una característica, más puntos le asignará). Por favor, asegúrese de que los puntos que asigne a las cinco características sumen 100.

1. Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y material de comunicación que utiliza una empresa inmobiliaria. _____
2. Habilidad de una empresa inmobiliaria para realizar el servicio prometido de forma segura y precisa. _____
3. Disposición de una empresa inmobiliaria para ayudar a los clientes y darles un servicio rápido. _____
4. Conocimientos y trato amable de los empleados de una empresa inmobiliaria y su habilidad para transmitir un sentimiento de fe y confianza. _____
5. Cuidado, atención individualizada que una empresa inmobiliaria le da a sus clientes. _____

Instrucción: De las cinco características señaladas previamente, ¿cuál es la más importante para usted? seleccione:

1. Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y material de comunicación que utiliza una empresa inmobiliaria. _____

2. Habilidad de una empresa inmobiliaria para realizar el servicio prometido de forma segura y precisa. _____
3. Disposición de una empresa inmobiliaria para ayudar a los clientes y darles un servicio rápido. _____
4. Conocimientos y trato amable de los empleados de una empresa inmobiliaria y su habilidad para transmitir un sentimiento de fe y confianza. _____
5. Cuidado, atención individualizada que una empresa inmobiliaria le da a sus clientes. _____

Instrucción: ¿Qué características es la segunda más importante para usted?

1. Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y material de comunicación que utiliza una empresa inmobiliaria. _____
2. Habilidad de una empresa inmobiliaria para realizar el servicio prometido de forma segura y precisa. _____
3. Disposición de una empresa inmobiliaria para ayudar a los clientes y darles un servicio rápido. _____
4. Conocimientos y trato amable de los empleados de una empresa inmobiliaria y su habilidad para transmitir un sentimiento de fe y confianza. _____
5. Cuidado, atención individualizada que una empresa inmobiliaria le da a sus clientes. _____

Cuestionario 2: Percepción del Servicio de Universal Inmobiliaria

Instrucción: El siguiente grupo de declaraciones se refiere a lo que usted piensa sobre Universal Inmobiliaria. Para cada declaración señale, por favor, hasta qué punto considera que la empresa Universal Inmobiliaria posee las características descritas en cada declaración. También en este caso, seleccioné el círculo del número 1 que significa que usted está fuertemente en desacuerdo con que Universal Inmobiliaria tiene esa característica y marcar el número 7 significa que está fuertemente de acuerdo con la declaración. Usted puede seleccionar un círculo de cualquiera de los números intermedios que mejor representen sus convicciones al respecto. No hay respuestas correctas o incorrectas; solamente interese que indique un número que refleje con precisión la percepción que usted tiene de Universal Inmobiliaria.

	Fuertemente en desacuerdo						Fuertemente de acuerdo
DECLARACIONES:	1	2	3	4	5	6	7
1. Los equipos de Universal Inmobiliaria tienen la apariencia de ser modernos y utilizan medios tecnológicos en el servicio.							
2. Las instalaciones físicas de Universal Inmobiliaria son visualmente atractivas.							
3. Los empleados de Universal Inmobiliaria tienen apariencia pulcra.							
4. La publicidad en medios digitales y tradicionales de Universal Inmobiliaria (redes sociales, página web, estados de cuenta, carpetas, material informativo, lonas y rótulos, etc.) son atractivos.							
5. Cuando en Universal Inmobiliaria prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.							
6. Cuando usted tiene un problema, en Universal Inmobiliaria muestran un sincero interés en solucionarlo.							
7. En Universal Inmobiliaria realizan bien el servicio la primera vez.							
8. En Universal Inmobiliaria terminan el servicio en el tiempo que prometen hacerlo.							

9. En Universal Inmobiliaria insisten en mantener registros exentos de errores.							
10. En Universal Inmobiliaria le comunican con precisión cuándo concluirá cada servicio.							
11. En Universal Inmobiliaria le brindan un servicio rápido.							
12. En Universal Inmobiliaria siempre se muestran dispuestos a ayudarle.							
13. En Universal Inmobiliaria nunca están demasiado ocupados para responder a sus preguntas.							
14. El comportamiento del personal de Universal Inmobiliaria le transmiten confianza.							
15. Usted se siente seguro en sus transacciones con Universal Inmobiliaria.							
16. El personal de Universal Inmobiliaria es siempre amables con usted.							
17. El personal de Universal Inmobiliaria tienen conocimientos suficientes para responder las preguntas que les hace.							
18. En Universal Inmobiliaria le dan una atención individualizada.							
19. En Universal Inmobiliaria tienen horarios convenientes para todos sus clientes.							
20. En Universal Inmobiliaria le dan una atención personalizada.							
21. En Universal Inmobiliaria se preocupan por sus mejores intereses.							
22. El personal de Universal Inmobiliaria comprenden sus necesidades específicas.							

En cada declaración del cuestionario 2 se añadió la pregunta abierta:

¿Tiene alguna incidencia, comentario o sugerencia respecto a la declaración?

Apéndice B. Cuestionarios SERVQUAL para el Personal Interno

Cuestionario 1: Dirigido al Personal de Universal Inmobiliaria

Instrucciones: La lista que aparece a continuación enumera una serie de declaraciones relacionadas con sus opiniones sobre su empresa y sus operaciones. Por favor, indique hasta qué punto está de acuerdo o no con cada declaración seleccionando uno de los siete números que aparecen junto a cada declaración. Si está fuertemente en desacuerdo, seleccione el número 1. Si está fuertemente de acuerdo, seleccione el número 7. Si sus convicciones no son tan definitivas, marque uno de los números intermedios. No existen respuestas correctas o incorrectas. Por favor, díganos honestamente lo que piensa.

	Fuertemente en desacuerdo						Fuertemente de acuerdo
DECLARACIONES:	1	2	3	4	5	6	7
1. En mi empresa, siento que soy parte de un equipo.							
2. En mi empresa, todos contribuyen al esfuerzo que realiza el equipo para servir a los clientes.							
3. Me siento responsable de ayudar a mis compañeros a que realicen bien su trabajo.							
4. Mis compañeros de trabajo y yo cooperamos con más frecuencia de lo que nos corresponde.							
5. Siento que soy un miembro importante de la empresa.							
6. Me siento cómodo en mi trabajo en el sentido de que soy capaz de realizarlo bien.							
7. Mi empresa contrata personal cualificado para realizar sus trabajos.							
8. Mi empresa me da los instrumentos y equipos que necesito para realizar bien mi trabajo.							
9. En mi trabajo, dedico gran parte de mi tiempo a resolver problemas sobre los que tengo muy poco control.							
10. En mi trabajo, tengo la libertad de satisfacer verdaderamente las necesidades de mis clientes.							
11. Algunas veces siento que no tengo el control sobre mi trabajo, ya que muchos clientes demandan el servicio al mismo tiempo.							

28. La política de nuestra empresa sobre el servicio a los clientes es la misma en diferentes oficinas que dan servicio a la clientela.							
29. La intensa competencia está provocando más y más presión en la empresa para generar nuevos negocios.							
30. Nuestros principales competidores, en un esfuerzo para captar nuevos clientes, hacen promesas que posiblemente no podrán cumplir.							

Cuestionario 2: Dirigido al director general de Universal Inmobiliaria

Instrucciones: Esta parte del estudio se centra en lo que usted cree que piensan sus clientes sobre una empresa inmobiliaria que, desde el punto de vista de esos clientes, ofrece un servicio de excelente calidad. Por favor, indique hasta qué punto piensa que sus clientes consideran que una empresa inmobiliaria debe poseer, para ser considerada excelente, las características que aparecen descritas en cada declaración. Si cree que sus clientes piensan que la característica no es esencial para que una empresa inmobiliaria sea considerada excelente, marque el círculo del número 1. Si cree que sus clientes consideran que la característica es absolutamente esencial, seleccione el círculo del número 7. Si cree que las convicciones de sus clientes no son tan definitivas, haga un círculo alrededor de uno cualquiera de los números intermedios. Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas; sólo estamos interesados en lo que usted cree que piensan los clientes respecto a cómo debería ser una empresa inmobiliaria para que se considere que ofrece un servicio de excelente calidad.

	Nuestros clientes estarían fuertemente en desacuerdo						Nuestros clientes estarían fuertemente de acuerdo
DECLARACIONES:	1	2	3	4	5	6	7
1. Las empresas inmobiliarias excelentes tienen equipos de apariencia moderna y utilizan medios tecnológicos en el servicio.							
2. Las instalaciones físicas de las empresas Inmobiliarias excelentes son visualmente atractivas.							
3. Los empleados de las empresas inmobiliarias excelentes tienen apariencia pulcra.							
4. En una empresa inmobiliaria excelente, la publicidad en medios digitales y tradicionales (redes sociales, página web, estados de cuenta, carpetas, material informativo, lonas y rótulos, etc.) son atractivos.							
5. Cuando las empresas inmobiliarias excelentes prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.							

Instrucción: La lista que aparece a continuación incluye cinco características que corresponden a empresas inmobiliarias y los servicios que ofrecen. Nos gustaría conocer cuánta importancia tiene para sus clientes cada una de esas características cuando evalúan la calidad del servicio de una empresa Inmobiliaria, Por favor, distribuya un total de 100 puntos entre las cinco características de acuerdo con la importancia que tiene para sus clientes cada una de esas características: cuanto más importantes considere que son esas características para sus clientes, más puntos deber asignarle. Por favor, asegúrese de que los puntos asignados a las cinco características suman 100.

1. Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y material de comunicación que utiliza una empresa inmobiliaria. _____
2. Habilidad de una empresa inmobiliaria para realizar el servicio prometido de forma segura y precisa. _____
3. Disposición de una empresa inmobiliaria para ayudar a los clientes y darles un servicio rápido. _____
4. Conocimientos y trato amable de los empleados de una empresa inmobiliaria y su habilidad para transmitir un sentimiento de fe y confianza. _____
5. Cuidado, atención individualizada que una empresa inmobiliaria le da a sus clientes. _____

Instrucción: De las características indicadas con anterioridad, ¿cuál considera usted que es la más importante para sus clientes

1. Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y material de comunicación que utiliza una empresa inmobiliaria. _____
2. Habilidad de una empresa inmobiliaria para realizar el servicio prometido de forma segura y precisa. _____

3. Disposición de una empresa inmobiliaria para ayudar a los clientes y darles un servicio rápido.

4. Conocimientos y trato amable de los empleados de una empresa inmobiliaria y su habilidad para transmitir un sentimiento de fe y confianza. _____
5. Cuidado, atención individualizada que una empresa inmobiliaria le da a sus clientes. _____

Instrucción: ¿Qué característica parece ser la segunda más importante para sus clientes?

1. Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y material de comunicación que utiliza una empresa inmobiliaria. _____
2. Habilidad de una empresa inmobiliaria para realizar el servicio prometido de forma segura y precisa. _____
3. Disposición de una empresa inmobiliaria para ayudar a los clientes y darles un servicio rápido.

4. Conocimientos y trato amable de los empleados de una empresa inmobiliaria y su habilidad para transmitir un sentimiento de fe y confianza. _____
5. Cuidado, atención individualizada que una empresa inmobiliaria le da a sus clientes. _____

Instrucción: ¿Qué característica parece ser la menos importante para sus clientes?

1. Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y material de comunicación que utiliza una empresa inmobiliaria. _____
2. Habilidad de una empresa inmobiliaria para realizar el servicio prometido de forma segura y precisa. _____
3. Disposición de una empresa inmobiliaria para ayudar a los clientes y darles un servicio rápido.

Instrucciones: La lista que aparece a continuación enumera una serie de declaraciones relacionadas con su opinión sobre su empresa y sus operaciones. Por favor, indique hasta qué punto está de acuerdo o no con cada declaración seleccionando el círculo de uno de los siete números que aparecen junto a cada declaración. Si está fuertemente en desacuerdo, el número 1. Si está fuertemente de acuerdo, seleccione el número 7. Si sus convicciones no son tan definitivas, seleccione uno de los números intermedios. No existen respuestas correctas o incorrectas. Por favor, díganos honestamente lo que piensa.

DECLARACIONES:	Fuertemente en desacuerdo						Fuertemente de acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7
1. Regularmente recopilamos información sobre las necesidades de nuestros clientes.							
2. Raramente utilizamos las investigaciones de mercado que realizamos entre nuestros clientes.							
3. Regularmente recopilamos información sobre las expectativas que tienen nuestros clientes sobre la calidad de nuestros servicios.							
4. Los directivos de nuestra empresa raras veces interactúan con los clientes.							
5. El personal de contacto con la clientela de nuestra empresa se comunica frecuentemente con los miembros de la dirección.							
6. Los directivos de nuestra empresa raras veces piden sugerencias sobre el servicio al personal de contacto con los clientes.							
7. Los directivos en nuestra empresa interactúan frecuentemente (cara-cara) con el personal de contacto con la clientela.							
8. En nuestra empresa, la comunicación entre el personal de contacto y los niveles de dirección se produce fundamentalmente por medio de memorandos.							
9. Nuestra empresa tiene muchos niveles jerárquicos entre el personal de contacto y la alta dirección.							
10. Nuestra empresa no asigna los recursos que se requieren para ofrecer un servicio de calidad.							

11. Nuestra empresa tiene programas internos para mejorar la calidad del servicio a los clientes.						
12. En nuestra empresa, a los directivos que mejoran la calidad del servicio se les recompensa más que a los otros directivos.						
13. Nuestra empresa le da igual o mayor importancia a las ventas que al servicio a la clientela.						
14. Nuestra empresa tiene un proceso formal para ofrecer a los empleados objetivos de calidad del servicio.						
15. En nuestra empresa, tratamos de establecer objetivos específicos de calidad en el servicio.						
16. Nuestra empresa utiliza con eficacia la automatización para lograr consistencia en el servicio a los clientes.						
17. En nuestra empresa se aplican programas tanto para mejorar los procedimientos operativos como para lograr regularidad en el servicio.						
18. La empresa tiene las capacidades necesarias para conocer los requerimientos de servicio de los clientes.						
19. Si se ofreciera a los clientes el nivel de servicio que realmente quieren, se iría a la quiebra.						
20. La empresa tiene los sistemas operativos necesarios para ofrecer el nivel de servicio que los clientes demandan.						