

Agradecimientos desde KW España

Queremos agradecer muy especialmente a todas las personas que nos han ayudado a que SHIFT esté disponible en España.

Por su inestimable ayuda y por su labor con minucioso detalle a José Luis López Bretones, Joaquín de Aynat, Maica Ontiñano y Belén Povedano.

*Leonardo Cromstedt
Presidente KW España*

SHIFT

Traducción y notas al texto de José Luis López Bretones

Datos catalográficos

Gary Keller, Dave Jenks, Jay Papasan
Traducido por: Jose Luis López Bretones

SHIFT

Primera edición en Castellano

Franquicias de Formación y Coaching Inmobiliario, S.L.

ISBN: 978-84-09-12392-6

Formato: 17cm x 24cm

Páginas: 328

Al cuidado de la edición:
KW España

Gerente Editorial:
Leonardo Cromstedt

Diseño y Diagramación:
Cocoro Arts & Crafts
Belén Povedano Madueño

Impresión:
Gráficas Piquer S.L.
C/ Al Mediterráneo, 29
Polígono de San Rafael
04230 Huércal de Almería (Almería)
España
Teléfono: 950 62 44 44

SHIFT *Cómo los mejores Agentes inmobiliarios hacen frente a los tiempos difíciles*

Gary Keller, Dave Jenks, Jay Papasan
Derechos reservados © Franquicias de Formación y Coaching Inmobiliario, S.L.

Primera edición en Castellano, Franquicias de Formación y Coaching Inmobiliario, S.L.,
Julio 2019

© 2019, Franquicias de Formación y Coaching Inmobiliario, S.L.,
Urb. Los Patios de Santa Maria Golf, Local 13-14, (Elviria) CP. 29604 - Marbella (España)
Página Web: <http://www.kwspain.es>
E-mail: info@kwspain.es

ISBN: 978-84-09-12392-6

Derechos reservados:

Esta obra es propiedad intelectual de su autor y los derechos de publicación en lengua Española-castellana han sido legalmente transferidos al editor. Prohibida su reproducción parcial o total por cualquier medio sin permiso por escrito del propietario de los derechos del copyright.

Impreso en España. Printed in Spain

Empresas del grupo:
España: Franquicias de Formación y Coaching Inmobiliario S.L.
Urb. Los Patios de Santa Maria Golf, Local 13-14, (Elviria) CP. 29604 - Marbella (España)
Tel.: (+34) 952 831 200
E-mail: info@kwspain.es

QUÉ ESTÁN DICIENDO LOS PROFESIONALES INMOBILIARIOS ACERCA DE **SHIFT**

Llevo muchos años en el sector inmobiliario y he pasado por muchas subidas y bajadas. Ojalá hubiera tenido este libro entonces. Es una gran herramienta que habría usado desde el principio.

SYLVIE BÉGIN, Ottawa, Ontario (Canadá).

Volumen de ventas: 22 millones de dólares.

SHIFT es un verdadero aldabonazo. Gary da en el clavo cuando afirma que los cambios no son fáciles pero que son necesarios para tener éxito en el largo plazo. Quien ponga todo su empeño en llevar un negocio inmobiliario próspero debería tener muy en cuenta los conceptos que se manejan en este libro.

MARTIN BOUMA, Ann Arbor, Michigan.

Volumen de ventas: 50 millones de dólares.

Me encanta este libro. Es una sólida herramienta para cualquier agente inmobiliario, además de una atractiva mezcla de conceptos e inspiración. Nos anima a recordar que la mayoría de los agentes de éxito emplean un enfoque empresarial bastante simple. El autor nos muestra cómo podemos protegernos de las vertiginosas fluctuaciones del mercado y sortear con rapidez sus peligros con los menores daños colaterales.

RICK BRASH, Calgary, Alberta (Canadá).

Volumen de ventas: 24 millones de dólares.

¡Hay que leer este libro! Sus tesis ayudarán a cualquiera a capear una situación de cambio. Tanto si eres nuevo en este negocio como si eres un experimentado veterano, este libro expone muy claramente lo que hay que hacer para lograr el éxito. Gracias, Gary, por compartir tus experiencias y tus consejos sobre cómo saber buscar las oportunidades en un mercado sometido a cambios.

RICK AND TERI BRENKUS, Las Vegas, Nevada.

Volumen de ventas: 97 millones de dólares.

Después de leer este libro nos dimos cuenta de que hemos pasado por cinco situaciones de cambio en nuestro mercado después de 21 años de actividad. Hemos sobrevivido, hemos prosperado y nos hemos hecho mejores gracias a esa experiencia. Los cambios son un poco como un parto: no te gustaría volver a pasar por él, pero es seguro que el resultado te gustará.

KURT AND DARLA BUEHLER, Dallas, Texas.

Volumen de ventas: 71 millones de dólares.

Aunque el título de este libro sea SHIFT, no sólo te será útil y oportuno para las situaciones fluctuantes del mercado, sino en cualquier momento y situación. Es un libro de referencia, junto con The Millionaire Real Estate Agent. Guía para el agente inmobiliario.

TOD BUTZER, Minneapolis, Minnesota.

Director regional de una empresa inmobiliaria.

¡Lo han conseguido de nuevo! Este libro es sorprendente. Parece como si acabara de tener la mejor conversación de mi vida sobre temas inmobiliarios con tres de mis mejores amigos. ¡Es como si me hubieran sacudido por los hombros! Estamos ante un potente manual de supervivencia para un mercado cambiante... o para cualquier mercado. Cógelo, léelo y cambia tu mentalidad y tu futuro.

DORIS CARLIN, Joplin, Missouri.

Volumen de ventas: 24 millones de dólares.

Gary y su equipo han acertado de pleno una vez más. Sus doce tácticas son muy correctas. Ya había leído con detenimiento The Millionaire Real Estate Agent. Guía para el agente inmobiliario. Gracias por haber cambiado mi vida. Seguid escribiendo, nunca será suficiente. Cuanto más leo vuestros libros mejor le va a mi negocio y a mi vida.

JANA CAUDILL, Crown Point, Indiana.

Volumen de ventas: 93 millones de dólares.

El negocio inmobiliario es sencillo, aunque muchas veces lo compliquemos en exceso al ponerlo en práctica. SHIFT es un libro que señala perfectamente lo que hace que un negocio funcione, y funcione bien, sin importar cuál sea el mercado. Repásalo una y otra vez y ve implementando los principios básicos de esta poderosa herramienta.

TONY DICELO, Austin, Texas.

Formador y coach en ventas inmobiliarias.

El conocimiento es poder y Gary nos ha dado de nuevo ese poder llevándonos paso a paso a través de la realidad del mercado de hoy día. SHIFT me ha enseñado con claridad qué es lo que hay que hacer y, lo que es más importante, cómo hay que pensar. Ahora veo qué cosas son posibles para mi negocio y para mí.

JOHN FURBER, Toronto, Ontario (Canadá).

Director regional de una empresa inmobiliaria.

El de ahora no es el primer cambio ni será el último, pero ha sido devastador para aquellos que no estaban preparados. Al fin contamos con una guía para estar preparados, ajustarnos al cambio y prosperar, ahora y en lo sucesivo. Este libro sienta los principios para alcanzar una rentabilidad y un éxito sostenido a lo largo de tu carrera en el sector inmobiliario.

RICK GHEA, Fremont, California.

Volumen de ventas: 34 millones de dólares.

Este es el primer mercado de compradores que me ha tocado vivir, y la verdad es que no estaba preparado. Pero con SHIFT en mis manos he corregido rápidamente algunas cosas y ahora estoy de nuevo en el buen camino.

BRANDON GREEN, Washington, DC.

Volumen de ventas: 27 millones de dólares.

Las enseñanzas de Gary nos han mostrado a mi equipo y a mí cómo enfrentarnos a un cambio. Su enfoque me ha convencido a la hora de reducir los gastos, atesorar reservas y ganar cuota de mercado. Todo esto nos ha llevado a incrementar la cuota en nuestro mercado objetivo de un 19% a un 28%, permitiéndonos así seguir siendo rentables.

BOB GUEST, Austin Texas.

Volumen de ventas: 32 millones de dólares.

Este libro llega a tiempo y es a la vez intemporal. Cambiar a un mercado de compradores requiere que nos pongamos a hacer las cosas que deberíamos estar haciendo en todo momento. Sería bueno que los agentes tengan siempre este libro a mano.

DAN HARKER, Dallas, Texas.

Volumen de ventas: 24 millones de dólares.

Ojalá hubiéramos tenido un libro como este la última vez que el mercado sufrió un cambio. Quienes lean, interioricen e implementen los conceptos de esta guía autorizada conseguirán que cambien no sólo las vidas de los compradores y emprendedores, sino también las suyas propias y las de sus familias. ¡Céntrate en sus indicaciones y trabaja de forma inteligente, y no sólo sobrevivirás, sino que triunfarás!

MARY HARKER, Dallas, Texas.

Volumen de ventas: 36 millones de dólares

Gary y su equipo se han superado de nuevo. Este libro hará que los agentes se pongan a la vanguardia del mercado en un proceso de cambio y a la cabeza de sus competidores. Es lo mejor que puede leerse, ya seas nuevo o veterano en la profesión.

CHRIS HELLER, Encinitas, California.

Volumen de ventas: 60 millones de dólares.

Conciso, directo, instructivo y con un mapa de ruta hacia el éxito. Estamos ante el resultado de una investigación muy sólida. Gracias, Gary, por poner tanta pasión en tu empeño por respaldar el sector de una manera generosa.

JUDY JOHNS, Overland Park, Kansas.

Volumen de ventas: 41 millones de dólares.

Muchos agentes nunca habían experimentado antes un mercado de compradores, y por tanto seguían desarrollando las mismas tareas de la misma manera, sólo que con más intensidad. Gary Keller y su equipo son los que mejor han comprendido cómo se producen los cambios en el sector inmobiliario. Lo sé porque los agentes a quienes formamos están empleando las estrategias que aparecen en este libro y ahora rinden a un nivel más alto que antes incluso de que el mercado cambiara.

DIANA KOKOSZKA, Austin, Texas.

Formador y coach en ventas inmobiliarias.

El nuevo libro de Gary está lleno esperanza, conocimiento y planes para lograr el éxito. Nos dice cómo controlar nuestros temores y cómo pensar en las oportunidades que encierran todo tipo de mercados. ¡Gracias, Gary!

LINDA MCKISSAC, Flower Mound, Texas.

Volumen de ventas: 58 millones de dólares.

No puedo agradecer lo bastante a Gary que haya escrito este libro. Siento como si estuviera hablándome directamente. Ya creé mi negocio a partir de los modelos de The Millionaire Real Estate Agent. Guía para el agente inmobiliario, y ahora trato de mejorarlo con las tácticas de SHIFT. Cualquier agente que quiera tener una gran carrera, no sólo un buen año, debe leer este libro.

MELONEE PIPERI, Houston, Texas.

Volumen de ventas: 64 millones de dólares.

Como todos los de Gary, SHIFT es más que un libro. Es un oportuno, sencillo y didáctico manual para el éxito. Creo no equivocarme al afirmar que el nivel de ingresos de los profesionales inmobiliarios crecerá de manera proporcional a lo bien que sean capaces de dominar las doce tácticas descritas en este libro.

SHAUN RAWLS, Atlanta, Georgia.

Formador en ventas inmobiliarias y propietario de varias oficinas.

¡Los cambios ocurren! Este libro es vital para lograr un éxito continuado como profesional inmobiliario. Gracias a la perspicacia de Gary Keller, SHIFT me ayudó a localizar las deficiencias y aplicar las herramientas necesarias para corregirlas.

BRAD REESER, Edmond, Oklahoma.

Volumen de ventas: 35 millones de dólares.

Se llama "SHIFT- Cambio", no "fin". Recuerda que todo el mundo se va a la cama de noche en algún sitio; un sitio del que o bien son propietarios o inquilinos, pero que alguien le vendió alguna vez a su dueño. Si vuelves a lo que de verdad funciona, esa venta la puedes hacer tú. Lee este libro, despeja tu mente y regresa a aquello que ha probado su eficacia en todos los mercados... ¡Y tú serás el dueño de ese mercado!

GENE RIVERS, Tallahassee, Florida.

Volumen de ventas: 57 millones de dólares.

Si este libro no logra despertarte es mejor que te tomes el pulso. Como de costumbre, Gary nos muestra los principios unificadores en los que se basa la supervivencia durante un período de cambio. Debería ser de lectura obligatoria para cualquier agente, ya sea nuevo o tenga experiencia. He sobrevivido a uno o dos cambios y aún me parece aleccionador, lúcido y esclarecedor. Tú también puedes sobrevivir y prosperar. Este libro será tu manual.

RUSSELL AND WENDY SHAW, Phoenix, Arizona.

Volumen de ventas: 104 millones de dólares.

¡La información que contiene SHIFT es básica y verdadera! Hemos visto cómo grandes empresas inmobiliarias se quedaban en el camino porque no construyeron sus negocios sobre las bases de la generación de Leads, la Accountability en el gasto, un equipo de apoyo talentoso y el compromiso de seguir aprendiendo siempre. Nosotros mismos hemos descubierto y corregido algunas de nuestras debilidades empleando las enseñanzas de este libro.

STEVE AND DEBBIE TUFTS, Atlanta, Georgia.

Volumen de ventas: 52 millones de dólares.

Después de 22 años en este negocio pensaba que ya entendía todas sus pautas, pero SHIFT las describe de una forma tan clara como el cristal. Después de leer el libro sé sin ninguna duda lo que debo hacer en este tipo de mercado. Si estás seriamente decidido a permanecer en el sector, ahora y en el futuro, esta es tu guía.

DEBBIE ZOIS, Las Vegas, Nevada.

Volumen de ventas: 40 millones de dólares.

**CÓMO LOS MEJORES AGENTES INMOBILIARIOS
SE ENFRENTAN A LOS TIEMPOS DIFÍCILES**

SHIFT

GARY KELLER

CON DAVE JENKS Y JAY PAPASAN

BEST SELLER EN ESTADOS UNIDOS

CON UN PRÓLOGO NUEVO DE GARY KELLER

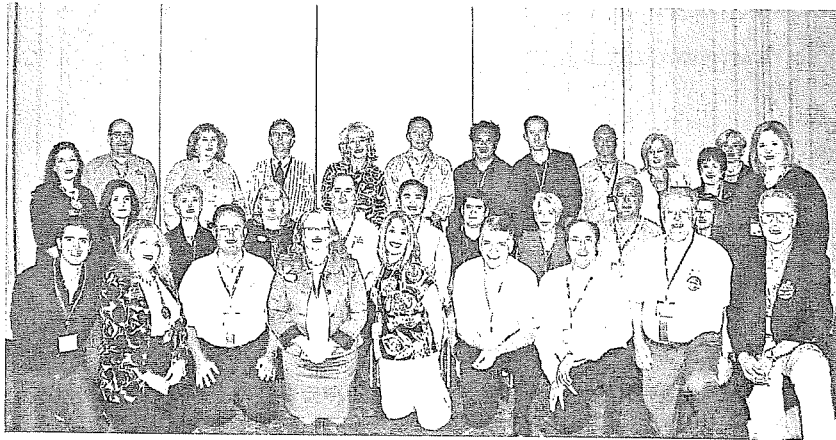
Este libro está dedicado a todos los profesionales de ventas que, sin importar el lugar, ponen todo su empeño en tener no sólo un gran día, un gran mes o un gran año, sino toda una gran carrera en el sector inmobiliario. A aquellos que comprenden que las habilidades principales que se requieren en los tiempos de mayor dificultad servirán para sostener sus carreras a lo largo del tiempo.

AGRADECIMIENTOS

EN NOMBRE DE MIS COAUTORES, DAVE Y JAY, QUIERO AGRADECER A TODOS AQUELLOS QUE AYUDARON A HACER POSIBLE ESTE LIBRO. ME GUSTARÍA EXPRESAR MI MÁS SINCERO AGRADECIMIENTO A LOS MILES DE AGENTES DE BIENES INMOBILIARIOS DE TODA NORTEAMÉRICA QUE CONTINUÁN ACOMPAÑÁNDONOS EN ESTE VIAJE Y PARTICIPAN ACTIVAMENTE EN NUESTRAS SESIONES DE MASTERMIND, PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y GRUPOS DE ENFOQUE. A MENUDO NOS PERMITEN SERVIR COMO SUS ENTRENADORES Y CONSULTORES. EN VERDAD, HEMOS SIDO SUS ESTUDIANTES, APRENDIENDO DE SUS EXPERIENCIAS DE LA VIDA REAL Y APROVECHANDO SUS MEJORES PRÁCTICAS. NOS HAN ENSEÑADO BIEN.

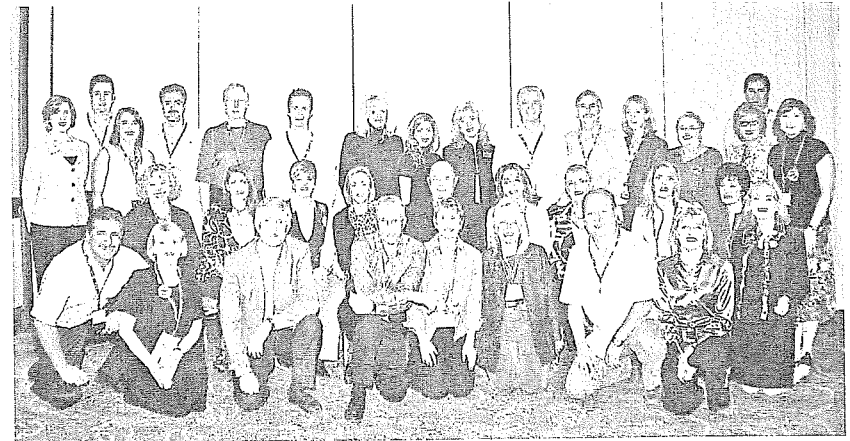
MEGA AGENT MASTERMIND GRUPO 1 PRIMAVERA 2008 MASTERMIND

Back Row Jodi Boxer, Andy Hodes, Jackie Ellis, David Kupfer, Darla Buehler, Kurt Buehler, Denton Aguam, Michael C. Williamson, Jeff Kucic, Chris Minter, Marion Franke, Linda Alexander, Donna Grissom
Middle Row Stamilie Karakasidis, Pat Sankey, Johnette Pyron, Spalding Pyron, Quito Keutla, Shawn Lepp, Mary Harker, Steve Shepherd, Patti Siebold
Front Row Josh Buxbaum, Suzette Teague, David Fogg, Katria Weyl, Lesley Thomas, Dan Harker, Gary Leogrande, Mike Hansen, Larry Bartow



MEGA AGENT MASTERMIND GRUPO 2 PRIMAVERA 2008 MASTERMIND

Back Row Margaret (Maggee) Miggins, Chris Carter, Kristina Arias, Jim Fischetti, Bud Cortner, Patrick W. Woods, Kelly Hagglund, Seychelle Van Poole, Barbara Van Poole, Dave VanDermyden, Ed Hunnicutt, Cathy Hunnicutt, Jo-Anne LaBuda, Nikki Ubaldini, Barry Slaton, Michelle Edwards
Middle Row Betty Bezemer, Robin Siino, Mindy DeMain, Linda Carter, John Veytia, Cesi Pagano, Peg Braxton, Christine Ricci, Peggy Sloan
Front Row Mike Mendoza, Fran Johnson, Tim Thompson, Joe Charters, Mary Charters, Sherrie Puffer, Brad McKissack, Holly Perry, Doris Carlin



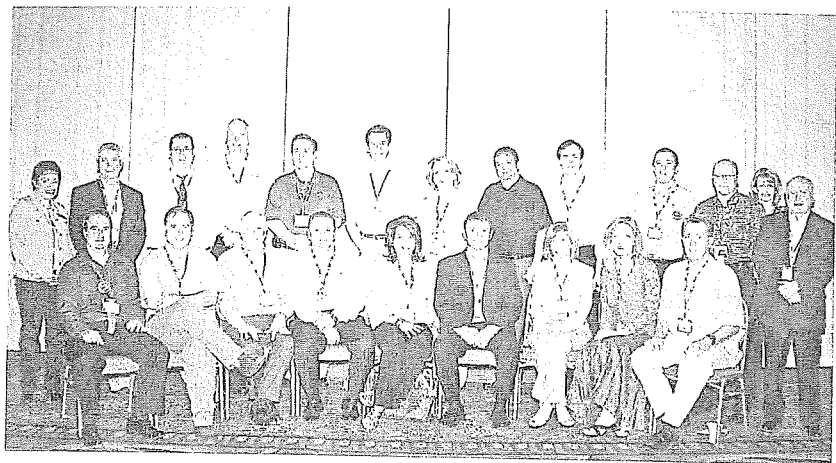
MEGA AGENT MASTERMIND GRUPO 3 PRIMAVERA 2008 MASTERMINDS

Back Row Keri Ricci, Bruce Kink, Debbie Knox, Tom Guajardo Jr., Lisa Healey, Sean Healey, Gabey Gibling, Ben All, Tim Nystrom, Ben Kinney, Michael Shoffner, Rick VanDermyden
Middle Row Leesa Nuttall, Debbie Zois, Jeff Pantanella, Rae Wayne, Linda Bishop, Carol Young, Carolyn Capalbo, Brad Puffer, Debbie W. Romero
Front Row Helen Guajardo, Melissa Scagliola, Mary Harker, Chris Cormack, Lisa Jalufka

MEGA AGENT MASTERMIND GRUPO 4 PRIMAVERA 2008 MASTERMINDS



Back Row Sue Long, Ron Young, Larry Baumgartner, Bill Knox, Bernie Christian, Phil Buoscio, Jayne Parsons, Matt Fetick, Tom Yeatts, Skip Tebo, Rick Southwick, Laura Kittleman Yeatts, Don Ubaldini
Front Row Scott Smith, James Biedenharn, Jim Eason, Steve Johns, Bernadette Hurley, Christopher Hurley, Sue Adler, Diane Kink, Martin Bouma



Además de los asistentes de Mastermind de nuestras sesiones de primavera de 2008, queremos reconocer las contribuciones de los principales agentes que estuvieron con nosotros en nuestras sesiones de Mastermind en 2006 y 2007. Fue durante esas reuniones intensamente enfocadas cuando realmente nos conectamos con lo que estaba sucediendo en el cambiante mercado inmobiliario. Los agentes nos ayudaron a aclarar los problemas y analizaron las estrategias y tácticas para sobrevivir y prosperar. De manera voluntaria y apasionada, compartieron sus pensamientos más claros, sus experiencias más instructivas y sus mejores prácticas.

A todos nuestros participantes de Mastermind les debemos un sincero agradecimiento: están claramente entre los mejores en lo que hacen: Camille Abbott, Bob Andrews, Gene Arant, Antonio Atacan, Cindy Baglietto, Mark Baglietto, Doug Balog, Alicia Barnes, Linda Bartlett, Tom Brandt, Rick Brash, Rick Brenkus, Teri Brenkus, David Brownell, Jessica Bruehl, Jim Buff, Chad Burnett, Nate Butcher, Jana Caudill, Andy Clark, Robert Coalla, Steven Cohen, Greg Cooper, Judy Copple, Mike Cusimano, Roxanne Deberry, Bonnie Dillon, Matt Dimmick, Rick Dittimore, Kevin Elliott, Bobby Faulk,

Janet Faulk, Tricia Fox, Sherry Francis, Elaine Garner, Rick Geha, Gary Gentry, Mel Gentry, Martin Gibbs, Chad Goldwasser, Tara Goldwasser, Jason Gorman, Leslie Gowin, Brandon Green, Chris Hake, Don Hamilton, Sharon Hamilton, Bruce Hardie, Erick Harpole, Sandy Hartmann, Chris Heller, Paul Herrick, Kathy Hewitt, Pat Hiban, James Hightower, Michael Hilgenberg, Marie Hoffman, Barbara Hogoboom, Alex Jauregui, Judy Johns, Matt Keller, Linda Kepple, Sharon Ketko, Pam Kiker, Cheryl Krone, Aaron Lancaster, Lorraine Leonard, Jay Liebe, Sue Lusk-Gleich, Karen Marshall, María Martínez, Ryan McCarty, Miles McCormick, Jennifer McKenna, Timothy McKenna, Jim McKissack, Linda McKissack, Josh Mendoza, Jude Mendoza, Vikki Middlebrook, Susan Murphy, Kathy Muscatell, Dave Neal, Mike Netzel, Marc Nicholson, George Philbeck, Melonee Piperi, Nancy Poss, John Prescott, David Raesz, Russell Rhodes, Jan Richey, Gene Rivers, Rebekah Rivers, D'Arce Rotta, Carol Royse, Louis Rugolo, Gary Segal, Roberto Sexias, Russell Shaw, Wendy Shaw, Judy Sheller, Sylvia Smith, Michael Soares, Zee Spezzano, Ida Terbet, Marybeth Tiemeyer, Debbie Tufts, Steve Tufts, Gary Ubaldini, Gitta Urbainczyk, Vicki Wagner, Larry Wall, Laurie Wall, John Werkmeister, Kathy Werkmeister, Ron Wexler, James Willoughby, Mark Worley, Karen Wunderlick, Robert Yoder, Don Zeleznak, Y Ryan Zeleznak.

Esta aventura editorial comenzó en la década de 1990 con nuestro curso sobre "El sorprendente negocio de las ventas inmobiliarias" y culminó en 2003 con la publicación de *The Millionaire Real Estate Agent* y, dos años después, la publicación de *The Millionaire Real Estate Investor*.

Los altibajos del mercado durante los últimos 30 años nos hicieron darnos cuenta de la importante necesidad de centrarnos en los problemas específicos de un mercado cambiante.

Volviendo atrás sobre mis raíces históricas, quiero agradecer a mi primer socio, Joe Williams. Sin su inversión inicial en el negocio y en mí, no estoy seguro de dónde estaría. También quiero agradecer a mis socios comerciales Mo Anderson, Mark Willis y Mary Tennant. La integridad espiritual de Mo, su compromiso con los estándares y su invencible ética profesional son increíbles. La asombrosa energía, la tenacidad táctica y la fuerza bajo presión de Mark son legendarias. El inquebrantable compromiso de Mary con todo lo relacionado con el agente, su persistencia frente a la adversidad y su actitud ganadora resultan inspiradores.

También me gustaría agradecer a otras personas de nuestro gran equipo que participaron en este libro directa o indirectamente a través de su trabajo: Chris Buckelew, Michaelann Byerly, Brooke Caldwell, Doris Carlin, Linda Cooke, Mona Covey, Tony DiCello y Dianna Kokoszka. Dick Dillingham, Bryon Ellington, Julie Fantechi, Michael Flemming, Rick Geha, Bruce Hardie, Roger Higle, la Dra. Rebecca John, Bruce Keith, Bob Kilinski, Brad Korn, Mike Kranz, Brandi Lauve, Cheiri Lowry, Mary Mann, Alice Nguyen, Linda McKissack, Jack Miller, Suman Olney, John Prescott, Shaun Rawls, David Reed, Gene Rivers, Dawn Sroka, Stacia Thompson, Toni Tolerico, Nikki Ubaldini, Linda Warren, Mary Weaver y Paul Wylie.

Además, apreciamos y reconocemos la contribución de los mejores profesionales de bienes inmobiliarios, autores y entrenadores en el negocio, que trabajan arduamente para ayudar a tantos: Bill Barrett, Dave Beson, Howard Brinton, Brian Buffini, Darryl Davis, Mike Ferry, Michael Gerber, Ken Goodfellow, Allen F. Hainge, Mark Victor Hansen, Gregg Herder, Don Hobbs, Tommy Hopkins, Carol Johnson, Johnnie Johnson, Danielle Kennedy, Robert T. Kiyosaki, David Knox, Linda McLean, Laurie Moore-Moore, Steve Murray, Craig Proctor, Jerry Rossi, Steve Shull, Joe

Stumpf, Rick Willis, Floyd Wickman, Tim Wood y Pat Zaby.

Quiero reconocer especialmente al gran equipo que apoya directamente nuestra escritura y publicación. Nuestros socios en McGraw-Hill vieron la necesidad de este libro y ayudaron a publicarlo con toda presteza. Gracias Mary Glenn, Seth Morris y Peter McCurdy. Gracias también a Ellen Marks, Annie Switt, Jill Dwyer, Michael Balistreri y Skipper Chong Warson, y a Julie Savasky, cuyas contribuciones de diseño aportaron claridad y accesibilidad a toda la composición. Gracias a Jim Talbot, Brett Decker, Tamara Hurwitz, Jeff Ryder, Maryanne Jordan, Mary Sallee, Mary Keith Trawick y Katie Nelms que ayudaron a completar el recorrido que va desde el manuscrito original hasta el libro terminado y colocado en las estanterías de los agentes y de las salas de capacitación. Gracias al agente Doug Holaday, cuya sabiduría y gráficos bien diseñados mejoraron en gran medida nuestro tratamiento de los precios. Y un agradecimiento especial al editor Jonas Koffler que apostó por numerosos proyectos relacionados con este libro, coordinó los esfuerzos de muchos de los mencionados anteriormente y también ofreció comentarios editoriales detallados. Jonas, ¡eres genial!

En los últimos cinco años hemos llegado a confiar en algunas personas muy especiales. Son nuestro equipo de apoyo personal y nos brindan una fuerza excepcional, lo que nos permite mantenernos centrados y concentrados en la tarea con la confianza de que todo lo demás se está cuidando con diligencia, habilidad y destreza.

A Valerie Vogler-Stipe, Allison Odom, Jeannine Abbott, Mindy Hager y Teresa Metcalf, ¡gracias por todo lo que hacéis para que nosotros podamos hacer todo lo que hacemos!

Nunca me canso de agradecer a mis coautores, Dave Jenks y Jay Papasan. Somos un equipo sinérgico que en el cual cada uno desarrolla sus particulares contribuciones con un objetivo común: compartir verdades intemporales

de manera convincente que son capaces de crear un impacto en nuestros lectores e impliquen cambios en sus vidas. Cada uno de nosotros aportamos nuestros dones, que provienen de Dios, a la empresa. No podríamos hacer nada sin ellos.

Con profundo reconocimiento agradecemos a nuestras familias y a nuestros seres queridos. Nos proporcionan la motivación para hacer lo que hacemos y el apoyo que nos sostiene. Mis padres, Lew y Minnie Keller, siempre estaban allí cuando más los necesitaba. Mi esposa Mary, la esposa de Jay, Wendy, y la compañera de Dave, Laurie, son las fuerzas de amor en nuestras vidas. Mi hijo John, los hijos de Jay, Gus y Veronica, y los tres hijos y nueve nietos de Dave son realmente aquellos para quienes escribimos estos libros.

Son nuestro patrimonio y la razón por la cual nos importan tanto los resultados. Y gracias a Dios, de quien vienen todas las cosas.

A usted, nuestro lector, le expresamos nuestro más entusiasta agradecimiento. Estamos agradecidos por dedicar su tiempo a leer este libro y por creer en las oportunidades que promete. Buena suerte y prosperidad.

Gary Keller

Austin, Texas

Para obtener más información acerca de nosotros, herramientas gratuitas y recursos, visítanos en www.kellerink.com y en www.kwspain.es.

CONTENIDO

PRÓLOGO

INTRODUCCIÓN

PRIMERA PARTE: EL MERCADO CAMBIA

LOS CAMBIOS OCURREN	5
LA LEY DEL EQUILIBRIO	11

SEGUNDA PARTE: TÚ CAMBIAS

DOCE TÁCTICAS PARA TIEMPOS DIFÍCILES	17
#1 TRABAJA EN SERIO, HAZLO BIEN - ACTITUD Y ACCIÓN	19
#2 REAJUSTA TU NEGOCIO - GESTIÓN DE GASTOS	25
#3 HAZ MÁS CON MENOS - PALANCAS	33
#4 ENCUENTRA A LAS PERSONAS MOTIVADAS - GENERACIÓN DE LEADS	45
#5 LLEGAR HASTA LA MESA - CONVERSIÓN DE LEADS	79
#6 CAPTA A LAS PERSONAS EN TU WEB - CONVERSIÓN DE LEADS EN INTERNET	105
#7 ANTICIPATE AL MERCADO CUANDO FIJES EL PRECIO-ESTRATEGIAS DE VALORACIÓN	131
PARA EL VENDEDOR	
#8 DESTACA SOBRE TUS COMPETIDORES-ESTRATEGIAS DE HOME STAGING PARA EL VENDEDOR	153
#9 CREA LA URGENCIA- SUPERANDO LA RETICENCIA DEL COMPRADOR	163
#10 AMPLÍA LAS OPCIONES - FINANCIACIÓN CREATIVA	193
#11 DOMINA EL MERCADO DEL MOMENTO - SHORT SALES, EMBARGOS Y REOS	219
#12 BLINDA LA TRANSACCIÓN - PROBLEMAS Y SOLUCIONES	237
EL REGALO DEL CAMBIO	267
APÉNDICE	280
SOBRE LOS AUTORES	282

PRÓLOGO¹

*No puedes controlar lo que te ocurre, pero puedes
controlar tu actitud frente a lo que te ocurre.
De ese modo podrás dominar los cambios en vez de
permitir que ellos te dominen a ti.*

BRIAN TRACY

SIN RETO NO HAY ÉXITO

HE REFLEXIONADO MUCHO EN TORNO AL ÉXITO. Y lo he hecho en relación con mi vida, desde luego, pero también en relación con la tuya. He reflexionado acerca de lo que el éxito significa y de lo que no; de cómo se alcanza y de cómo es imposible que se obtenga. He meditado las posibilidades, evaluado las probabilidades, imaginado los resultados, considerado las consecuencias, y he visualizado las victorias. Creo realmente que el éxito es algo lo suficientemente importante como para pensar en él.

En nuestro ámbito de trabajo solemos referirnos con frecuencia al éxito, y en ocasiones me pregunto si sabemos realmente de lo que estamos hablando. Muchas veces escuchamos a alguien decir que el éxito no es fácil y en seguida damos nuestro asentimiento. Pero debo decir que tampoco estoy tan seguro de esto. Yo lo miro desde un punto de vista más práctico y sencillo; desde un ángulo que intenta soslayar los conceptos mismos de *fácil o difícil*. Pienso en el éxito simplemente como el resultado final de un reto que se ha aceptado y que al final se ha conseguido. De hecho, esta es la razón de que los retos, los logros y el éxito estén íntimamente relacionados. El éxito se alcanza cuando decidimos aceptar un reto. Sin retos no hay logros. Ni éxitos.

Sin duda, alcanzar el éxito supone algo más que desearlo y visualizarlo.

¹ *SHIFT* fue publicado por primera vez en 2008. Este prólogo apareció en una edición limitada y de tapa dura en enero de 2010. [Nota de los Autores].

El éxito implica acción. Y algunas veces esas actuaciones resultan complicadas, pero otras veces fáciles. Si alguna vez has aceptado algún desafío imagino que ya lo habrás comprobado. Todas las personas de éxito tienen en común que han aceptado en algún momento de sus vidas un reto, se han puesto en marcha para conseguirlo y se han encontrado con circunstancias que unas veces eran duras y otras sencillas de sobrellevar. Y aquí es donde hay que distinguir lo posible de lo probable. En el negocio inmobiliario el éxito es posible para todos, pero sólo es probable para aquellos que emprenden acciones.

El éxito, la acción orientada hacia la consecución de logros, significa que hay que ponerse en pie y correr a toda marcha hacia lo que quieres. Hay quien lo hace porque corre hacia un objetivo, y hay quien lo hace porque corre desde un punto de salida que quiere dejar atrás. Ambos impulsos son eficaces porque cualquiera de ellos te mantiene en marcha. Y esto último es lo que importa. La única diferencia es la motivación. Mucha gente opina que existen numerosos caminos para llegar a ser exitoso. Pero yo lo que de verdad creo es que existen multitud de razones por las cuales las personas llegan a ser exitosas. Según he podido observar, las razones que hacen que alguien desee el éxito pueden variar, pero la mayoría de las personas de éxito suelen realizar las mismas cosas. Las motivaciones pueden diferir, pero los medios no. Si reúnes a un buen número de agentes inmobiliarios que han tenido éxito y les preguntas por su modo de actuar, escucharás tácticas y estrategias muy similares. ¿Por qué? Porque la gente de éxito corre en la misma dirección y se apoya sobre los mismos planteamientos. Sus razones son personales y pueden variar, pero su forma de actuar es muy similar y emplean un lenguaje muy parecido. Básicamente hacen y dicen las mismas cosas. Que es justamente lo que no sucede con aquellos otros que no logran alcanzar el éxito.

Puede que hayas querido leer este libro por unos motivos u otros. En cualquier caso, estoy seguro de que lo que tú buscas es llegar a convertirte en el mejor agente inmobiliario que puedas llegar a ser. Y sabes que esto sólo se logra corriendo con los mejores y haciendo lo que ellos hacen. Si es así, este libro se ha escrito para ti.

VIVIR DEL PROMEDIO HACIA LA DERECHA

Un día, en la época en que mi hijo John estaba aún en el instituto, tuvimos una charla sobre lo que significaba querer alcanzar las metas. En un momento dado le pedí que hiciera algo y me dijo que no. Cuando le pregunté por qué me respondió simplemente: “porque no quiero”. Lo primero que pensé en responderle fue que no le había preguntado si quería o no. Pero saqué mis mejores maneras paternas y le dije: “déjame que te cuente algo”. Y fue lo siguiente:

“John, mucha gente toma decisiones con respecto a lo que desean o no desean hacer basándose en si quieren o no quieren hacerlo. Pero no sé si son del todo conscientes de cómo se constriñen a sí mismos pensando de esa manera. La respuesta que den a ese planteamiento tendrá sin duda relación con el éxito y los logros, pero no del modo en que ellos se imaginan”.

Entonces, dibujé una línea sobre un papel y le dije a John: “imagina que justo en el extremo de la derecha de esta línea se halla el éxito completo, y en el extremo de la izquierda el fracaso total. Todos desarrollamos nuestras vidas en algún punto entre estos dos extremos. Personalmente, nunca he conocido a nadie que sea ejemplo de un éxito completo o de un fracaso absoluto. De hecho, creo que la mayoría vive más o menos en la mitad de esta línea: es lo que llamaremos el término medio, o el promedio. Lo que

sucede es que, mientras desarrollamos nuestras vidas, la mayoría calcula mal qué es lo que se necesita para alcanzar un gran éxito; y el resultado es que al final acabamos atrapados en esa medianía, sin que ni siquiera nos planteemos ir más allá, y sin saber por qué. Aunque nuestra motivación y nuestros deseos hayan sido grandes, los resultados tienden a situarse siempre más o menos en el medio de esta línea. ¿Por qué crees que es así?”

Dejé que mi hijo se tomara unos momentos para pensar en todo eso que le había dicho y finalmente respondí a mi propia pregunta: “La gente se queda ahí estancada porque ha basado sus decisiones en decidir si *querían* o no hacer algo, en vez de pensar en si *debían* o no hacer algo. Así que, como ves, John, el camino hacia la medianía está empedrado de «no quiero»”.

¿CÓMO ESCAPAR DEL PROMEDIO?



FIGURA 1

Y seguí contándole: “Para alcanzar en esta vida el término medio de cualquier cosa todo lo que se necesita es hacer lo que te gusta. Pero si quieres vivir en un punto más hacia la derecha del promedio debes superar el deseo de hacer sólo lo que quieres y enfrentarte a cosas que no quieres hacer. Y cuanto más persistas en esto y hagas las cosas que *debes hacer* aunque no sean las que te gusten, más avanzarás hacia el lado derecho en tu vida. Dicho con otras palabras, la medida del éxito en la vida está en proporción directa con lo que deseas hacer *a pesar* de que haya cosas que no te agrade hacer”.

No tengo del todo claro que un muchacho de diecisiete años pueda ser capaz de meditar convenientemente todo esto. Pero estoy seguro de que John se quedó al menos con lo esencial. “Promedio” significa hacer solamente lo que *quieres* hacer. Éxito significa hacer lo que *debes*.

Francamente, no conozco ningún trabajo en el que alguien esté satisfecho al 100% con todo lo que conlleva. En realidad, no hay meta que merezca la pena alcanzar que no comporte tener que realizar tareas que nos disgustan. Cualquier objetivo que desees conseguir entraña ciertas dificultades que no siempre tienen por qué resultar deseables. Lo que te gusta puede acarrear cosas que no te gusten; y lo que quieres, cosas que no quieres. No hay fruto apetecible que no requiera de su tarea para alcanzarlo. Pero mucha gente se para a mitad del esfuerzo; y por tanto, se queda a mitad del éxito.

Al pescador le gusta pescar, pero a lo mejor no tanto tener que estar metiendo y sacando a rastras su bote del agua en cada ocasión. Al músico le gusta tocar, pero quizá no le agrade tener que ir acarreando sus instrumentos de concierto en concierto.² Lo que quería transmitirle a mi hijo – y también a ti, lector – es que, en el camino para alcanzar nuestras metas, siempre habrá cosas que nos disguste tener que hacer. Para tocar en un escenario tienes que subir antes hasta ahí arriba el amplificador. Para pescar tienes antes que arrastrar el bote dentro del agua. Y deberás generar *leads*³ y concertar citas antes de que puedas llegar a trabajar con un comprador o con un vendedor. Tienes que hacer lo que debes para conseguir lo que quieres cuando quieras. La fórmula del éxito es así de sencilla.

² Una curiosa anécdota para los entendidos en historia del rock: Eric Clapton odiaba tener que ir llevando siempre por los escenarios su querido cabezal y sus amplificadores Marshall, por lo que le pidió a Jim Marshall que los integrara en un solo aparato. Así es como nació el famoso combo Marshall “blues breaker” [Nota de los Autores].

³ Optamos por dejar el término original en inglés, cuya traducción al español sería “prospectos”. En la terminología del sector, se refiere a los contactos de clientes potenciales que están inmersos en un proceso de compra o venta. Véase Gary Keller, *The Millionaire Real Estate Agent. Guía para el agente inmobiliario*, Franquicias de Formación y Coaching Inmobiliario, S.L., Marbella, 2016, p. 36.

LA ÉPOCA DEL ESFUERZO EXTRA

Después de pasar más de un año viajando por Estados Unidos y Canadá presentando *SHIFT* y conversando con agentes inmobiliarios que habían leído e implementado las tácticas del libro, estoy aún más convencido que nunca de la siguiente evidencia: estamos en la época del esfuerzo extra.

Cuando sobreviene un cambio aumenta el desempleo. Es así de claro y de terrible. Cuando lees los titulares de la prensa o ves las noticias te das cuenta de que la principal preocupación de casi todos es perder su empleo; y digo “casi todos” porque hay un porcentaje de personas a quienes esto no parece preocuparle. Son, efectivamente, aquellos que viven del término medio hacia la derecha. Una época de cambios lo es también de oportunidades para quienes tienen la voluntad de hacer las cosas que otros no desean hacer.

Esto es así y hay que saber afrontarlo. En un tiempo de cambio los esfuerzos que te llevaron a estar donde estás no te van a ayudar ya a mantenerte ahí. Si sigues pensando en términos de “esfuerzo medio” cada vez resultará más difícil salir adelante. En la época del “esfuerzo extra”, empeñarse en ese término medio puede hacerte perder el trabajo.



FIGURA II

Míralo así. En la época del esfuerzo medio era fácil alcanzar un nivel de éxito aceptable. Con menos podías obtener aun lo suficiente e incluso, a veces, bastante. Pero un cambio en el mercado hace que también varíe esa fórmula: el nivel de esfuerzo necesario aumenta, a la vez que descienden los resultados para un esfuerzo de tipo medio. De repente lo que hacías en el pasado ya no tiene como consecuencia un nivel de éxito aceptable.



FIGURA III

En el otoño de 2008, y en uno de los mercados más difíciles de Estados Unidos – concretamente en Tallahassee, Florida –, el exitoso agente y hombre de negocios Gene Rivers estuvo trabajando con un grupo de profesionales que tenía que analizar la labor realizada durante un período de ocho semanas. Elaboraron una tabla donde anotaban los contactos establecidos y registraban luego los resultados. Pues bien, al final descubrieron que, por término medio, de cada 34 contactos que realizó un agente con compradores y vendedores potenciales sólo se consiguió cerrar una única operación. Lo cual supone un ratio de 34:1.

TABLA DE RESULTADOS DURANTE OCHO SEMANAS

Categoría	Objetivos	Cifra Real	%
<i>Leads</i>	1.155	846	73.2%
<i>Leads</i> de Captación	530	276	52.1%
<i>Leads</i> de Compradores	402	229	57.0%
Exclusivas Captadas	107	66	61.7%
Acuerdos de Compra	143	60	42.0%
Reservas	89	44	49.4%
Escrituras Formalizadas	43	25	58.1%

FIGURA IV

Es de destacar que, en el pasado, ese mismo ratio era de aproximadamente 24:1. A primera vista, añadir diez contactos más por cada transacción realizada pueden no parecer muchos; pero eso significa que tienes que aumentar tu esfuerzo en un 42% nada más y nada menos para llegar a obtener los mismos resultados. Si sigues manteniendo ese ratio de 24:1, típico de épocas anteriores, tu volumen de negocio disminuirá probablemente un nada despreciable 30%, o más.

Y el ejemplo de Gene Rivers no es el único. Todos los agentes inmobiliarios del continente han experimentado esta realidad en sus negocios. Es decir, en una época en la que el mercado es inestable debes engranar una marcha más rápida si quieres alcanzar tus metas. Courtney Yates, de Murfreesboro (Tennessee), ha estado siempre analizando las cifras de su negocio y me confesó que “durante este período, de cada 43 propiedades que he mostrado, sólo he conseguido una reserva. Antes solían ser 10, luego pasaron a 17, pero ahora son 43”. Para ella, ese “esfuerzo extra” se traducía en 33 visitas más por cada venta; es decir, un 330% de esfuerzo más. Por su parte, Pilar Moscoso, de Florida, se dio cuenta de que tenía que hacer 10

contactos más al día para cuadrar sus números. Para ella, contactar con esas 10 personas extra requería un promedio de 25 llamadas adicionales diariamente. Y ese era más o menos el mismo planteamiento que se estaba llevando a cabo en todo Estados Unidos y Canadá.

No nos extrañemos de que expertos *coaches* como Dianna Kokoszka y Tony DiCello aseguren que “cuando el mercado se reinventa, tú también tienes que hacerlo”. Sencillamente tienes que determinar los resultados que quieres obtener y hacerlos coincidir con el esfuerzo que esos resultados requieren. Y para eso será necesario realizar un esfuerzo extra, seas quien seas y estés donde estés.

Lo que hay que comprender es que lo que funciona en una determinada situación de mercado rara vez funciona en otra. Así, mientras que con unos malos hábitos pueden incluso lograrse buenos resultados en un mercado al alza, cuando éste se halla a la baja esos mismos hábitos pueden conducirte al desastre. Frente a una economía cambiante es preciso reajustar nuestras acciones. Debes dejar atrás los malos hábitos de cuando el mercado era favorable y adoptar hábitos buenos frente a un mercado malo.

Allan Domb, de Philadelphia, uno de los mejores profesionales inmobiliarios del mundo, comprendió esto mejor que nadie. Muchos otros agentes empleaban menos de una hora promocionando una *open house* y luego se pasaban cuatro horas de un domingo sentados junto a una casa vacía. Allan le dio la vuelta a este modelo y se pasaba cuatro horas promocionando intensamente un *open house*, y en cuanto la abría se llenaba de gente en menos de una hora. Él suele decir que se trata de algo más que de un esfuerzo extra: se trata de realizar ese esfuerzo justo donde es preciso hacerlo. Y tiene razón. Son ambas cosas; o sea, hacer un esfuerzo extra en las cosas que son más importantes.

LO ÚNICO

Así pues, ¿qué es lo más importante? Si reconsideramos con calma nuestro negocio nos daremos cuenta de que hay seis labores básicas que los profesionales inmobiliarios deben realizar. En primer lugar, la generación de *leads*, la captación y la conversión de éstos en citas. Segundo, tomar contacto personal con vendedores y compradores potenciales y conseguir de ellos un acuerdo de representación. Tercero, mostrar propiedades a los compradores y promocionar a nuestros vendedores. Cuarto, negociar y redactar contratos de compraventa. Quinto, coordinar nuestras ventas hasta la formalización de la escritura. Y sexto, administrar el dinero que circula en nuestro negocio. Hablaremos de estos seis puntos más adelante, ya que están relacionados con las palancas⁵ y con el hecho de saber delegar. Pero apuntaré ahora una perspectiva ligeramente diferente de estas cuestiones.

Estas seis competencias básicas son simplemente un esbozo descriptivo de nuestra labor en el ámbito de las ventas; es decir, la serie de cosas que deben llevarse a cabo desde el principio hasta el final en cualquier transacción. Y aunque todas son importantes y ninguna debe descuidarse, se diferencian en que hay unas que son especialmente relevantes y otras que pueden (o no) ser delegadas en otras personas. Las tareas 2 a 6 pueden ser delegadas con unas expectativas razonables de éxito y un coste predecible; además, sabemos también cuánto tenemos que pagar a esas personas en quienes delegamos porque los costes están perfectamente estudiados.

Tareas como tomar contacto, enseñar propiedades, coordinar reservas, redactar y negociar contratos y administrar el dinero pueden, hasta cierto punto, ser delegadas con éxito⁶. Sin embargo, resulta muy difícil delegar la tarea número

⁵ Como ya hicimos cuando tradujimos el libro de Gary Keller *The Millionaire Real Estate Agent*, optamos también ahora por mantener la expresión original *Open House* (en lugar de emplear la traducción literal *casas abiertas*), ya que en el mercado español parece que se haya impuesto esta expresión inglesa. Se refiere a la promoción de una propiedad por medio de visitas colectivas, tanto de posibles clientes como de personas vinculadas al sector. Véase o. c., p. 38.

1: la generación de *leads* y su conversión en citas. ¿Por qué? El nivel de habilidad o de competencia que se necesita para generar un *lead*, hacerse con la información adecuada y convertir ese *lead* en una cita requiere de muchísima práctica hasta llegar finalmente a dominarse. ¡Y ahí es precisamente donde está el dinero! He observado que cuando los mejores agentes delegan la generación de *leads*, su tasa de conversión suele descender desde el 80% hasta bastante menos de un 10%. Por tanto, el problema no es que haya montones de *leads* esperando su turno, sino que no se encuentren los suficientes. En un momento de cambio en que cada uno de ellos resulta esencial para alcanzar tus objetivos mínimos, la generación de *leads* no puede delegarse. Ese es el trabajo duro y alguien tiene que hacerlo. Y ese alguien eres tú.

Así que cuando salgas de tu casa por las mañanas esta es la pregunta fundamental que debes hacerte: ¿vas a dedicarte a la tarea número 1, o a otra cosa cualquiera? Esta es la gran cuestión en la que se basan los logros y el éxito en nuestro negocio. Y de la respuesta que des dependerá al final todo.

TRABAJO VERSUS ACCIÓN

Una vez le pregunté a Garry Peterson, el legendario batería de la banda canadiense de rock The Guess Who y coautor del conocidísimo tema “American woman”, si cuando actuaba en un concierto estaba realmente trabajando o disfrutando de la música. Su respuesta fue esclarecedora; dijo: “disfrutando”. Pero le volví a preguntar: “Entonces, ¿cuándo trabajas?” Y respondió: “Cuando ensayo estoy trabajando. Cuando actúo, toco y disfruto. Y de lo duro que trabaje durante los ensayos depende luego no sólo el número de conciertos que hagamos, sino también el nivel de nuestro caché”. Desde entonces he preguntado lo mismo a

⁵ Empleamos el término “palanca” para vertir el original inglés “leverage”, que no tiene en este contexto una traducción demasiado exacta en castellano. El autor se está refiriendo con esta palabra al nivel de productividad que se puede alcanzar utilizando de la manera más apropiada posible las personas, sistemas y herramientas adecuados. Véase o. c., p. 38.

⁶ La investigación y la experiencia nos dicen que, aunque puedas delegar la redacción de contratos, la negociación y la gestión económica, deberás siempre supervisar esas labores en alguna medida. [Nota de los Autores].

muchos otros músicos y la respuesta ha sido siempre muy similar. El éxito siempre deja pistas, y esta es muy significativa y nadie debería ignorarla. Muchos agentes inmobiliarios quieren empezar directamente tocando y disfrutando sin haberse pasado antes una buena temporada trabajando en los ensayos y en la práctica del oficio. Y además piensan que van a empezar a ganar un buen dinero desde el principio. Los peores agentes pretenden que se les pague mucho antes incluso de que hayan merecido ese dinero, que sólo se gana a base de esfuerzo.

Durante una jornada de pesca con mis amigos John, Jay y Tony descubrimos de pronto al conocido artista Pat Matthews⁷ pintando al aire libre uno de sus famosos paisajes con álamos. Sin que dejara ni por un momento de dar pinceladas se puso a explicarnos el cuadro en el que estaba trabajando y a hablar, en general, de la vida. En un momento dado le pregunté cómo había llegado a ese grado de maestría que le permitía estar pintando un cuadro maravilloso mientras mantenía una conversación casual con cuatro absolutos desconocidos. Pat me respondió con una sola palabra: la práctica. Nos dijo que, por ejemplo, si le gustara el billar y hubiera practicado cuatro o cinco horas al día durante seis o siete años, hubiese llegado sin duda a ser un buen jugador. Nos explicó también que su método artístico consistía en tener primero claro el concepto y después trasladarlo a la pintura, añadiendo además dos disciplinas: primera, acabar al menos un cuadro cada día; y segunda, que si había algo que corregir se esforzaba en añadir a los cuadros sólo pinceladas concretas, pero no lo retocaba al completo. Para fortalecer y desarrollar su talento y su disciplina, Pat nos aseguró que a veces había puesto un cronómetro para tener acabado un cuadro en un lapso de tiempo determinado, a menudo dos horas. Sorprendente. Aunque para ser franco, algunas de sus obras le habían llevado semanas e incluso meses. Pero para

mí su maestría reside en esa capacidad que tiene para pintar en dos horas un lienzo que parece que le haya llevado dos años. Su método de trabajo y el hecho de centrarse en unas pocas disciplinas básicas le han permitido llegar a ser un extraordinario y renombrado artista que se ha ganado el respeto de la crítica, lo cual se traduce también, evidentemente, en el precio de sus obras.

De este modo, la gente está encantada de pagar por una obra de Pat Matthews. O por un disco de Garry Peterson. Ambos trabajan duro cada día para poder luego disfrutar con lo que hacen.

UN NEGOCIO MODELO

Desde que se publicó *SHIFT* me han preguntado muchas veces si los cuatro modelos que expuse en *The Millionaire Real Estate Agent* siguen siendo válidos⁸. La respuesta es sí. Sólo varían las cifras que debes manejar. Las doce tácticas que presentamos en *SHIFT* se sitúan por encima de los cuatro modelos según vayan siendo las acciones que emprendas para implementarlos. No ha cambiado nada más y todo sigue siendo, en lo fundamental, lo mismo. Las tácticas de *SHIFT* son una extensión de *The Millionaire Real Estate Agent*. Esta última se centra en los modelos, mientras que *SHIFT* lo hace en las tácticas.

Sea cual sea tu mercado, has de tener siempre un Modelo Económico que te muestre las cifras que tienes que alcanzar para lograr tus metas financieras. La cadena de acciones entre tú y tus ingresos sigue siendo la misma: *leads*, citas, firma de acuerdos, reservas aceptadas y escrituras formalizadas. El hecho de conocer tus cifras es lo que determinará cada una de tus acciones específicas. Y sólo la acción decidida y resuelta te recompensará con los resultados que desees.

⁷ Pintor americano contemporáneo, de influencia impresionista y especialista en paisajes.

⁸ Véase obra citada, p. 124.

LOS CUATRO MODELOS DE NEGOCIO DE *THE MILLONAIRES REAL ESTATE AGENT*

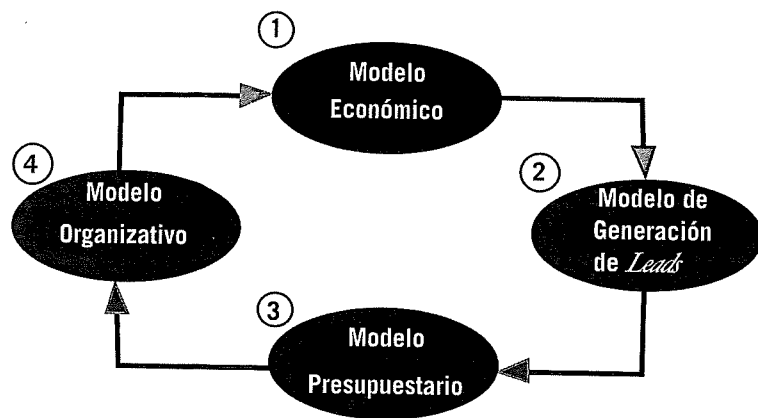


FIGURA V

Tu Modelo Económico te orientará sobre el número de *leads* que debes generar a partir del Modelo de Generación de *leads*. Con este objetivo en mente tu única ocupación consiste en dedicar cuatro o más horas diarias a centrarte en esta labor. Todas tus actividades deben estar focalizadas ahí y potenciadas por el *marketing*. Una vez que se haya hecho un contacto, sus señas completas deben ir a nuestra base de datos con el fin de comunicarnos con él sistemáticamente.

Por otro lado, conforme empiezas a tener gastos te vas dando cuenta de lo importante que es tener un Modelo Presupuestario básico que te muestre hasta dónde puedes llegar. De otro modo es muy posible que los gastos generales te vayan ahogando. Aunque la experiencia de cada cual es intransferible, creo que la fórmula 30-30-40 (30% de costes de ventas, 30% de gastos operativos y 40% de beneficios) sigue siendo realizable, si bien en una época de cambio se necesita un esfuerzo extraordinario para cumplirla.

Finalmente, cuando hayas hecho todo lo que puedes hacer por ti mismo

debes contratar ayuda exterior implementando el Modelo Organizativo. Su desarrollo tampoco varía: se trata de contratar en primer lugar asistencia administrativa, más tarde asistencia enfocada en los compradores, y por último asistencia para el ámbito de las captaciones en exclusiva. El secreto de una buena contratación es que la persona a la que le ofrezcas un trabajo sepa que todo se basa en un objetivo: tener los suficientes *leads*. Y siempre, antes de que una persona ascienda dentro de un área específica del negocio, debe haber demostrado que es un buen asistente. De este modo, todo director de asistentes debe haber sido antes un asistente experto. Todo agente de compradores debe haber sido antes un asistente de agentes de compradores. Todo especialista en captación de exclusivas debe haber sido antes un asistente en el área de exclusivas. Así pues, nunca conculques la norma que dicta que las personas deben haberse ganado realmente el derecho de ascender en la escala de mando hasta llegar a conseguir un puesto clave dentro de un área determinada. Esto es básico en la contratación de personal.

VE MÁS ALLÁ PARA ABRIRTE PASO

Si quieres atravesar un muro no calcules tu esfuerzo basándote en el muro; deja que sea el que muro el que evalúe tu esfuerzo, y trata de afrontarlo. El muro no es el problema, pero tu esfuerzo sí lo es. Si quieres abrirte paso en una época de cambio tendrás que ir más allá de tus objetivos. Los entrenadores profesionales de golf, por poner un ejemplo gráfico, te dirán que, cuando estás preparando el swing, tienes que imaginar un punto justo por delante de la pelota; la idea es que lleves el golpeo *más allá* del objetivo, no *hacia* el objetivo. Los golfistas que no hacen eso nunca alcanzan un nivel óptimo. Y lo mismo sucede en el karate: el sensei⁹ nos dice que visualicemos

nuestro objetivo en un punto imaginario situado en la parte posterior de la cabeza del contrincante; cuando apuntas, por ejemplo, a su nariz la fuerza de tu ataque disminuye al final del golpe. Pero cuando quieres ir más allá del punto de contacto, el golpe llegará con toda su fuerza. Es decir, la fuerza hay que llevarla más allá de un objetivo. Puede que esta labor de atravesar los obstáculos ralenticen tu carrera, pero tendrás aún espacio para avanzar.

Concentrarse intensamente y emplear un esfuerzo incansable es la fórmula para ganar una meta. Cuando ese es tu modelo de acción el mercado moldeará tu presente, pero no determinará tu futuro. Si un día te despiertas con la sensación de estar en crisis, recuerda que CRISIS significa "Circunstancias que Requieren un Inmediato Cambio de Estrategia"¹⁰. Así que si has decidido cambiar, este libro te muestra doce tácticas para que te pongas en pie, empieces a correr y te dejes guiar hacia tus metas.

¡Adelante!



GARY KELLER

Austin, Texas

⁹ Palabra japonesa para referirse a un maestro, un sabio o alguien docto. Se emplea a menudo en el ámbito de las artes marciales tradicionales.

¹⁰ Juego de palabras difícilmente traducible por completo al español. El autor escribe "Circumstances Requiring an Immediate Shift In Strategy". Con la letra inicial de cada una de estas palabras se forma el término "CRISIS", transformado aquí en acrónimo.

10 de diciembre de 2009

Y por último, es preciso reconocer que realizar cambios en la vida de cada uno no es tarea fácil. La clave, no obstante, estriba en no quedarte retrasado en el camino que debes recorrer para llegar a donde quieres. No te desesperes tampoco cuando no tengas absolutamente todo bajo control. El avance se hace a base de pequeños pero deliberados pasos; de ahí surgen también las oportunidades. Tienes más poder del que tú mismo crees. Centrándote en esos pequeños pasos cotidianos, el progreso que vayas consiguiendo te motivará para continuar la jornada, y al final llegarás a donde te propongas.

Lo importante es empezar.

STEPHEN CHERNISKE, MS

INTRODUCCIÓN

*Lo peor que te llegue a pasar puede convertirse en lo mejor para ti,
siempre que no permitas que te arrebatte lo mejor que hay en ti.*

ANÓNIMO

El mercado inmobiliario ha cambiado drástica y dramáticamente. El volumen de ventas y el número de transacciones ha descendido de manera significativa. El stock de propiedades en venta ha alcanzado un máximo histórico y los compradores nunca antes se habían mostrado tan renuentes. El miedo es generalizado, la ansiedad ha aumentado y la gente abandona los negocios por todas partes. ¿Te suena? Seguro que sí. Fue en 1979, y todo eso ocurría a mi alrededor.

Tenía 22 años y era un recién llegado al negocio inmobiliario, y también a Austin. No sabía nada ni conocía a nadie, y aun así conseguí vender seis casas durante el primer mes. Pero entonces el mercado colapsó y se volvió caótico. Los tipos de interés aumentaron por encima del 18% y me fue imposible cerrar una sola venta durante cinco meses seguidos. Cuando llegó la Navidad llevaba seis meses en el negocio inmobiliario y quebré.

Mi padre me ayudó. Tenía en aquel momento una cartera de clientes razonable y una serie de operaciones en curso, así que él me prestó 500 dólares para que pudiera continuar. Justo al día siguiente, la fe que mi padre había puesto en mí se vio ratificada ya que pude firmar una reserva para una casa a nombre de Jack y Dorothy Saul. Al final el trabajo duro se vio recompensado y cerré mis primeros doce meses habiendo alcanzado mis objetivos económicos.

OCHO AÑOS MÁS TARDE

Pero en 1987 volvió a ocurrir. En aquella ocasión el gobierno cambió la legislación

tributaria y los efectos fueron desastrosos: el mercado sufrió de nuevo un cambio. De la noche a la mañana el stock de exclusivas nos salía por el tejado mientras que las ventas caían hasta el sótano, y el número de agentes en nuestra zona pasó de cinco mil a solamente dos mil. Reinaban el pánico y la confusión. Era como si todo el mundo buscara un refugio y nadie fuese capaz de encontrarlo. No había forma de escapar al cambio.

En esa época yo había creado ya mi propia empresa y nos habíamos convertido en la décima más grande del mercado. Mis competidores caían a mi alrededor en la bancarrota, y el número de empleados de mi oficina descendió abruptamente de más de setenta a menos de cuarenta. Para empeorar las cosas, mientras trataba de recuperar como podía mi margen de beneficios un nuevo competidor entró en escena. Cinco de mis mejores asociados y mi equipo administrativo al completo se largaron. Mi mundo empresarial estaba siendo asaltado por todas partes. Si ya fue malo vivir como un simple agente mi primera experiencia de cambio en el mercado, fue todavía peor siendo propietario de una empresa.

Pero al final encontré el modo de abrirme camino en medio de este cambio, tal y como había hecho antes. Y una vez más no sólo sobreviví, sino que prosperé y a la larga fui capaz de emerger aún con más fuerza y más capacidad que nunca. Menos de dos años después nuestra empresa llegó a ser la primera en nuestro mercado; un puesto que ya nunca abandonaría.

¿Estás enfrentándote a un cambio? Si es así no debería sorprenderte. La historia siempre se repite, y no digamos en nuestro negocio. Lo que te sucede hoy ya pasó antes y volverá a pasar mañana. El mercado inmobiliario cambia. Siempre lo hizo y siempre lo hará. Y el negocio continúa. Por muy sombrías que puedan parecer las cosas durante estos períodos, cuando miro hacia atrás me doy cuenta de que fueron el origen de todo lo que he llegado a ser y el catalizador de todo lo que he conseguido. De hecho, he llegado a considerar esos cambios como otras tantas oportunidades. Y tú también podrás verlo así.

PRIMERA PARTE

EL MERCADO CAMBIA

LOS CAMBIOS OCURREN

EL MERCADO INMOBILIARIO ES CÍCLICO. Lo que sube, baja; y lo que está abajo no tiene por qué permanecer ahí para siempre. Los cambios no son nunca inesperados, pero rara vez son predecibles: sabes que vienen, pero no sabes cuándo. De hecho, son inevitables. Los cambios ocurren.

Pero tendemos a olvidar esto. Cada vez que sobreviene un cambio nos sorprendemos como si no hubiesen ocurrido antes. Y una vez que ya es pasado volvemos a actuar como si nada hubiera sucedido antes. Parece como si sufriéramos amnesia. Es algo bastante curioso, y más cuando tenemos que lidiar con estas situaciones casi cada año. Me estoy refiriendo a la estacionalidad; o sea, al ciclo estacional de ventas que suele repetirse año tras año. Existen fluctuaciones mes a mes en nuestro negocio. Dentro de un mismo ejercicio anual hay una temporada para hacer dinero y otra para tratar de ahorrarlo. Y hay que asumir estas cosas con calma.

CICLO ESTACIONAL DE VENTAS

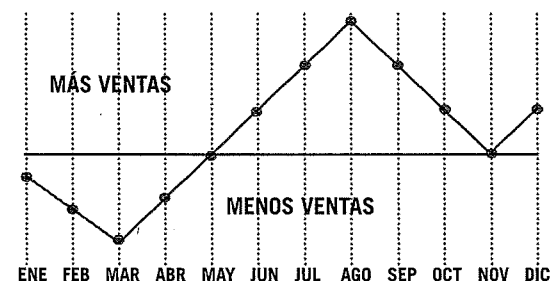


FIGURA 1 Ratio mensual de exclusivas vendidas y captadas.
La línea centra representa un número regular de exclusivas vendidas y captadas¹¹

¹¹ Gráfico basado en un estudio de más de un millón de operaciones cerradas durante un período de cinco años. [Nota de los Autores].

De hecho, suele existir una acumulación natural del stock de exclusivas entre mayo y abril, y un descenso compensatorio del stock desde mayo a octubre, con un incremento en las ventas hacia final de año. Por supuesto, este ciclo estacional de ventas produce su correspondiente ciclo estacional de ingresos.

CICLO ESTACIONAL DE INGRESOS

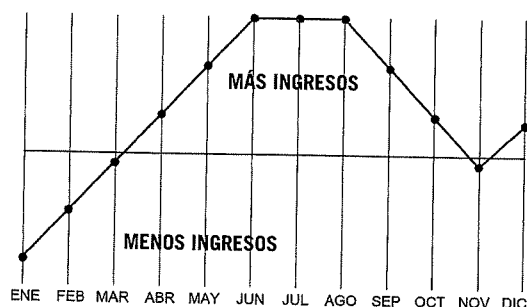


FIGURA 2 Porcentaje sobre los ingresos anuales mes a mes. La línea central representa el 8,3% de los ingresos anuales totales.¹²

Los agentes inmobiliarios conocen bien estas fluctuaciones y saben que deben aprovechar los períodos de bonanza mientras duren. Año tras año se tienen que enfrentar con estos ciclos estacionales y descontar su repercusión en el cash flow.

Pero mientras que los ciclos estacionales se desarrollan dentro de un mismo año, los ciclos económicos lo hacen por períodos de años. Los primeros ocurren mes a mes, y los segundos van por años. Así como los ciclos estacionales determinan subidas y caídas en períodos mensuales, los ciclos económicos –de onda más amplia– suponen caídas y bajadas de ingresos en períodos anuales. Los ciclos estacionales son más o menos predecibles, de menor duración y se pueden sortear bien. Los cambios económicos parecen impredecibles, indefinidos y abrumadores. A los primeros estamos

¹² Gráfico basado en un estudio de más de un millón de operaciones cerradas durante un período de cinco años. [Nota de los Autores].

acostumbrados, pero los segundos son bastante intimidantes.

En nuestro negocio hemos aprendido a convivir con los ciclos estacionales, que son regulares, pero estamos siempre amenazados por los irregulares cambios económicos.

ANATOMÍA DE UN CAMBIO

Los cambios no son tan difíciles de entender. Ocurren cuando la oferta y la demanda se desequilibran. Cuando la oferta de propiedades en venta excede a la demanda de los compradores hay un mercado de compradores; y cuando la demanda de compradores excede a la oferta hay un mercado de vendedores. El cambio se da cuando el mercado se mueve de un lado a otro. Míralo de esta forma: si durante un período dado de tiempo se venden más exclusivas, te estás moviendo hacia un mercado de vendedores; si durante ese tiempo se venden menos exclusivas es señal de que te estás moviendo hacia un mercado de compradores.

LOS TRES TIPOS DE MERCADO INMOBILIARIO

1. **MERCADO DE COMPRADORES** Más de siete meses en stock
2. **MERCADO EQUILIBRADO** De cinco a siete meses en stock
3. **MERCADO DE VENDEDORES** Menos de cinco meses en stock

El mercado equilibrado se da durante las transiciones entre mercados y rara vez duran mucho.

FIGURA 3 El stock de propiedades define el estado del mercado. Con el actual ritmo de ventas, ¿cuántos meses de stock de viviendas han pasado?

LOS CAMBIOS A NIVEL NACIONAL SUCEDEN DE MANERA GRADUAL

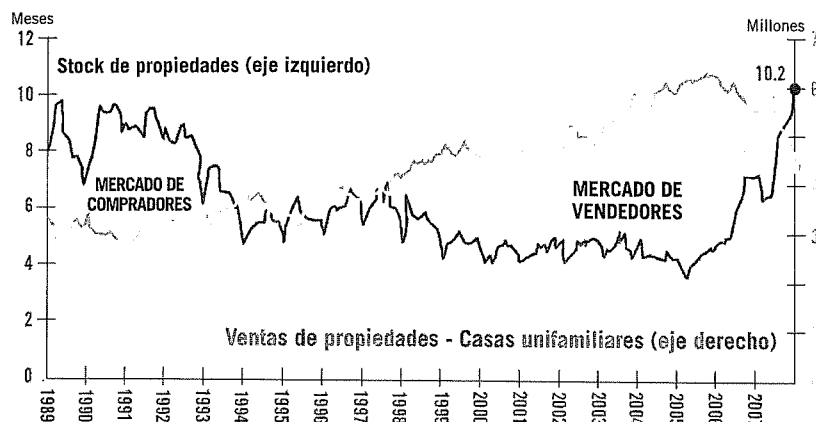


FIGURA 4 A nivel nacional, el cambio que se produjo a mitad de los 90 entre un mercado de compradores y otro de vendedores llevó más de cuatro años. El cambio a la inversa se produjo aproximadamente en tres.

¿Por qué el cambio hacia un mercado de compradores produce miedo? Por dos razones: primero, porque conduce a menores ventas y a un menor nivel de ingresos; y en segundo lugar porque tiende a ser abrupto y precipitado.

LOS CAMBIOS A NIVEL LOCAL OCURREN MÁS RÁPIDAMENTE

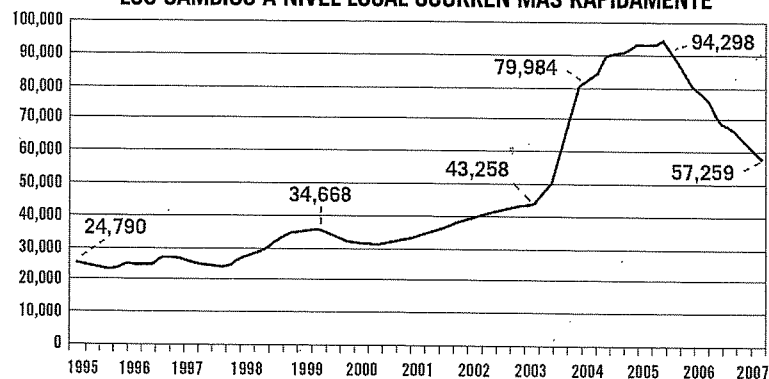


FIGURA 5 Este gráfico comprende la venta de viviendas en cinco grandes áreas metropolitanas (Sacramento, San Diego, Las Vegas, Orlando y Nueva York). A principios de otoño de 2005 varios años de crecimiento en el mercado fueron arrasados en menos de 18 meses.

El aspecto engañoso de un cambio económico es que parece relativamente natural y gradual cuando se contempla a nivel nacional; pero cuando se da a nivel local suele ser rápido y dramático.

La perspectiva a nivel nacional rara vez coincide con la experiencia local. Lo cierto es que los cambios en el mercado local pocas veces son lentos y los aterrizajes casi nunca son suaves. Son más bien como un péndulo o como un golpeo de golf, que empieza con relativa lentitud pero se aceleran rápidamente a mitad de camino. Algunos cambios locales pueden dejarte en verdad sin aliento.

LAS TRANSICIONES EN EL MERCADO LOCAL NO DURAN MUCHO TIEMPO

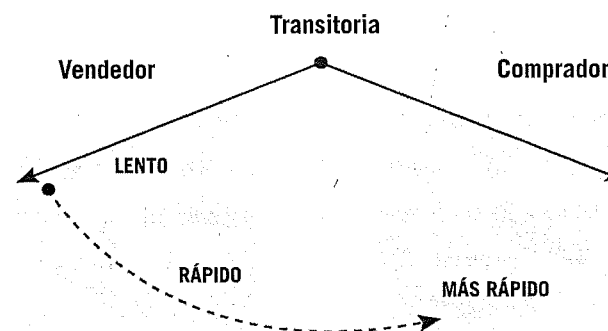


FIGURA 6

Son varios los factores que pueden ocasionar una alteración económica. Los tipos de cambio y el clima político son los principales, a nivel general. A nivel nacional, los tipos de interés y la inflación; en una ciudad, la población, los empleos y los ingresos familiares; y a un nivel aún más local, las dinámicas de barrio y el precio de la vivienda. Todo esto afecta a la demanda de los compradores, que viene determinada por la asequibilidad y la percepción; es decir, cuántos compradores

pueden permitirse comprar y cuántos creen que es un buen momento para hacerlo.

Entonces, ¿son malos los cambios? Depende. Para el negocio inmobiliario en un mercado determinado es cierto que pueden serlo, ya que los ingresos de los que se dispone en ese mercado disminuyen. Pero para cada agente en concreto en su mercado local no tiene por qué serlo: puede que aún haya suficientes ingresos disponibles para ayudarles a alcanzar sus objetivos. ¿Cuál es el reto entonces para un agente inmobiliario? El miedo y la forma de responder ante él.

Cuando hay un cambio el miedo se desborda, aunque no todos responden de la misma manera. Algunos, aunque lo sienten de verdad, saben también que se hallan frente a una igualdad de oportunidades, con una desigual recompensa en el negocio. La regla del 80/20 se muestra entonces perfectamente: el 20% de la gente se hará con el 80% del negocio en cualquier iniciativa empresarial que se considere¹³. Aquellos que comprendan esto saben que tienen que llegar a ser mejores que la media para ganar más que ese promedio. Si una persona es capaz de entender en qué consiste ese cambio o ya tiene la experiencia de haber pasado por uno, sabe que tiene que dejar a un lado el miedo y enfrentarse a dos pruebas: sobrevivir y crecer. Tiene que aguantar hasta que la ley del equilibrio vuelva a reajustarse. Así que supone también una época de oportunidades.

¹³ Para una descripción de la Regla del 80/20, véase *The Millionaire Real Estate Agent. Guía para el agente inmobiliario*, pp. 93-94.

LA LEY DEL EQUILIBRIO

LA LEY DEL EQUILIBRIO es tan vieja como la propia industria inmobiliaria. Es simple y directa. En resumidas cuentas, esa ley establece que la renta disponible en un mercado determina el número de agentes que operan en ese mercado. Conforme se vaya elevando el número de transacciones, así lo hará también el de agentes. A la inversa, cuando el número de transacciones cae, también lo hace el número de agentes. Estos se integran en el negocio según perciban las oportunidades de ingresos, y lo abandonan cuando se dan cuenta del nivel de competitividad que existe.

Dado que la percepción va por detrás de la realidad, suele haber siempre dos intervalos en cualquier cambio económico: el intervalo a la baja y el intervalo al alza. El primero se da cuando el número de agentes no disminuye hasta que el número de operaciones realmente viene ya bajando desde tiempo atrás. El punto más bajo de oportunidad de ingresos ocurre cuando un mayor número de agentes se haya a la búsqueda de una menor cantidad de ingresos. El intervalo al alza funciona al contrario; es decir, cuando las transacciones aumentan. El punto de mayor oportunidad de ingresos ocurre entonces cuando un menor número de agentes persiguen la mayor cantidad posible de ingresos.

Al existir relativamente pocos obstáculos para ingresar en el negocio inmobiliario, éste puede verse inundado de profesionales durante un prolongado período de mercado de vendedores (o sea, cuando se da un cambio al alza). En esos períodos un número cada vez mayor de agentes está dispuesto a integrarse en el negocio y esto incrementa el nivel de competitividad dentro del mercado. Cuando el negocio disminuye y se da un cambio a la baja la

competitividad se hace insostenible: hay más agentes pero menos negocio y, por tanto, menos operaciones. Esto significa que hay menos dinero y una tasa menor de ingresos para todos y, a la larga, un número menor de agentes. Pero si eres capaz de capear esta situación y sobrevivir a ese intervalo que hace que muchos profesionales desaparezcan del mercado, podrás hallarte en un entorno menos competitivo. En ese momento habrá más negocio en relación con el número de agentes que operan en el mercado. Será entonces el momento de crecer.

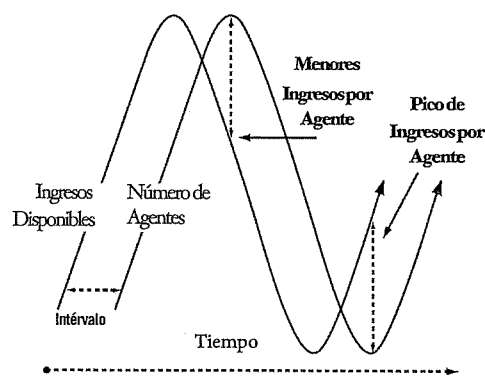


FIGURA 7 Este es un gráfico meramente conceptual.

Para gráficos históricos, véanse las figuras 64 y 65 en el Apéndice.

El lapso que haya entre la supervivencia y el crecimiento puede variar significativamente en el tiempo y también en relación con los propios agentes. Por un lado está el cambio en el mercado y su período de intervalo, pero también está tu propio cambio y tu período de intervalo. Si no te adaptas con rapidez, tu período de intervalo se igualará con el del mercado y puedes estar en riesgo. Para crecer en un período alcista debes primero sobrevivir en un período de cambio a la baja.

De hecho, no hay ningún motivo para que un agente no pueda prosperar antes de que el mercado vuelva a encontrarse al alza. Nosotros conocemos y hemos

trabajado con muchos agentes que han tenido sus mejores años en una situación de mercado a la baja. Este libro se basa en las enseñanzas de esos agentes.

Y la verdad es esta: no todos podrán, pero cualquiera puede.

EL FACTOR RESILIENCIA

Aunque ya sepas que la historia se repite, es necesario que lo recuerdes en cada momento si de verdad quieres sacar provecho de esa enseñanza. Porque puedes trasladar al presente las lecciones del pasado. Y este último nos enseña que el presente también pasará y que sólo los que resisten consiguen el éxito. Por ejemplo, si vas tres pasos por delante del mercado, éste te empujará cuatro hacia atrás, y entonces te hallarás por debajo de cero y fuera de la partida. Si das tres hacia adelante y tres hacia atrás, lo que estás haciendo es sobrevivir. Pero si llevas tres pasos por delante y el mercado sólo te hace retroceder dos, eso es señal de que estás aguantando el golpe. Aún estás dentro de la partida y haciendo algo más que meramente sobrevivir.

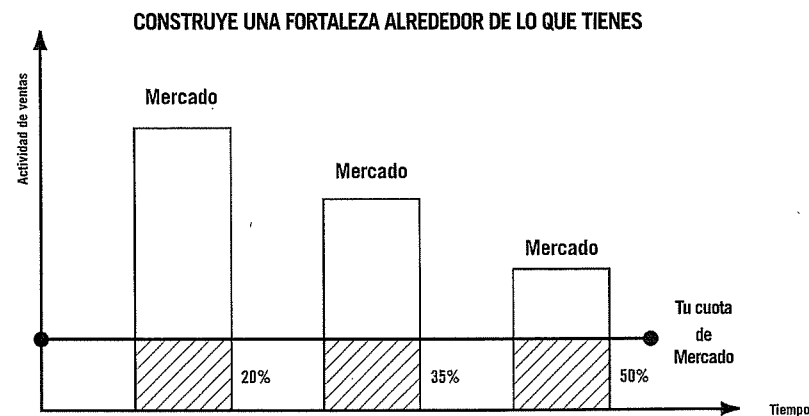


FIGURA 8 Cuando el mercado cae, mantén tus cuentas estables y tu cuota de mercado crecerá.

La clave es mantenerte firme y en forma; encaja el golpe, pero no te permitas un "KO". La estrategia para la supervivencia consiste en adaptarse rápidamente a las realidades de un mercado a la baja. Así que debes cambiar lo que haya que cambiar y hacer lo que convenga hacer. Construye una fortaleza alrededor de lo que tienes.

Por lo pronto, eso significa mantener tu número de ventas mientras el mercado cae. El resultado será después un incremento en tu cuota de mercado.

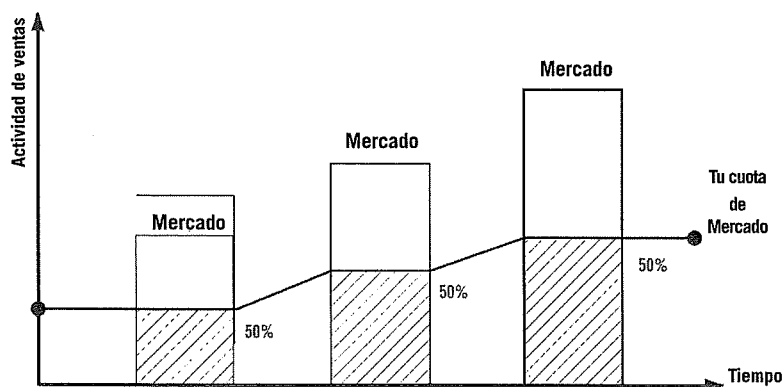


FIGURA 9 Cuando el siguiente cambio al alza se produzca tu cuota de mercado se mantendrá estable, pero tus números aumentarán espectacularmente.

Y cuando sobrevenga de manera natural el siguiente intervalo te encontrarás ventajosamente posicionado en el momento de la inevitable recuperación. Entonces estarás en la cresta de la ola de la reactivación de las operaciones y de los ingresos por comisión, y mantendrás simplemente el nuevo nivel de cuota de mercado que has alcanzado. Si haces eso tu volumen de ventas se

incrementará espectacularmente y crecerás.

Para sobrevivir y luego crecer tendrás que engranar una marcha más. La mayoría de las personas temen el cambio porque no entienden la ley del equilibrio. No pueden cambiar su forma de pensar, así que tampoco cambian de tácticas. Si eres capaz de meter una marcha más en la caja de cambios –o sea, cambiar de forma de pensar y de tácticas – pasarás por delante del resto.

¿Y esto cómo se hace? Realmente se trata de un proceso muy simple y pragmático. A partir de nuestras investigaciones hemos identificado doce tácticas que deberás desplegar. No son puntos muy especiales, ni únicos, ni muy novedosos; son simplemente los componentes básicos de cualquier trayectoria de éxito en el ámbito inmobiliario. Y en los momentos en que los márgenes del negocio se estrechan esos puntos básicos se convierten en factores insoslayables que determinan la diferencia entre el éxito o el fracaso. Estas tácticas representan los cambios de marcha que responden de manera correlativa a los cambios en el mercado. ¿Estás listo? ¿De verdad? ¡Pues adelante!

SEGUNDA PARTE

TÚ CAMBIAS

DOCE TÁCTICAS PARA TIEMPOS DIFÍCILES

- 1) TRABAJA EN SERIO, HAZLO BIEN - ACTITUD Y ACCIÓN
- 2) REAJUSTA TU NEGOCIO - GESTIÓN DE GASTOS
- 3) HAZ MÁS CON MENOS - PALANCAS
- 4) ENCUENTRA A LAS PERSONAS MOTIVADAS - GENERACIÓN DE LEADS
- 5) LLEGAR HASTA LA MESA - CONVERSIÓN DE LEADS
- 6) CAPTA A LAS PERSONAS EN TU WEB - CONVERSIÓN DE LEADS EN INTERNET
- 7) ANTICIPATE AL MERCADO CUANDO FIJES EL PRECIO- ESTRATEGIAS DE VALORACIÓN
PARA EL VENDEDOR
- 8) DESTACA SOBRE TUS COMPETIDORES - ESTRATEGIAS DE STAGING PARA EL VENDEDOR
- 9) CREA LA URGENCIA- SUPERANDO LA RETICENCIA DEL COMPRADOR
- 10) AMPLÍA LAS OPCIONES - FINANCIACIÓN CREATIVA
- 11) DOMINA EL MERCADO DEL MOMENTO - SHORT SALES, EMBARGOS Y REOs
- 12) BLINDA LA TRANSACCIÓN - PROBLEMAS Y SOLUCIONES

TÁCTICA #1

TRABAJA EN SERIO, HAZLO BIEN – ACTITUD Y ACCIÓN

Decide cuáles son tus prioridades y cuánto tiempo les dedicarás.

Si tú no lo haces, otro lo hará...

HARVEY MACKAY

EN SU LIBRO, *EL REGALO DEL VIAJERO*, Andy Andrews nos enseña que “nuestras vidas están moldeadas por las decisiones. En un primer momento somos nosotros quienes tomamos decisiones, pero luego nuestras decisiones nos toman a nosotros”¹⁴. Estoy totalmente de acuerdo. Somos lo que decidimos ser, y hacemos lo que decidimos hacer. Nos convertimos en nuestras decisiones. Los doce puntos que deberás encarar en un mercado cambiante son realmente una oportunidad. Una oportunidad de tomar las doce decisiones más importantes para tu desempeño en el negocio y prepararte para cualquier cambio que sobrevenga. De todas ellas, la primera y más importante es ser absolutamente consciente de tu situación y hacer realmente bien lo que haces.

Cuando hay un cambio suele aparecer la confusión. No sólo en el mercado, sino también en tu propia mente. No se sabe muy bien qué hacer ni qué pensar, porque lo que funcionó una vez ya no funciona y no entiendes bien por qué. En todo caso, hay que evitar el pánico. Mantén el temor a raya. Cuando el mercado cambia sólo es preciso hacer una cosa: cambiar con él. Y sobre todo hay dos cambios que debes hacer: un cambio en el modo de pensar y un cambio en el modo de actuar.

¹⁴ Andy Andrews (1959) es un conferenciante y escritor americano de libros inspiracionales y de autoayuda. Autor de unos veinte títulos, su obra más conocida es *El regalo del viajero* (*The Traveller's Gift*), publicado en 2004.

EL CAMBIO EN EL MODO DE PENSAR

Creo que la vida de cada cual puede girar o bien en torno a sus problemas,

[REDACTED] o bien alrededor de sus oportunidades.
Los agentes deben repensar, reestructurar, refrescar, reforzar y reinventar cada aspecto de su negocio. La táctica de la avestruz sólo garantiza la desaparición.

Linda Alexander, Portland, Oregon hacia lo que quieres mientras se evita la tentación de huir de aquello que más

temes. Lo primero te eleva, mientras que lo segundo te arrastra hacia abajo. Debes fijar tu mirada en el objetivo y no en el mercado siempre cambiante. Recuerda que el éxito no pertenece a unos pocos escogidos, sino a unos pocos que saben escoger. Escoge bien y tu vida entera crecerá a partir de ahí.

Existen tres tipos de personas que suelen aparecer cuando se da una situación de mercado cambiante: en primer lugar están aquellos que pronostican temerosamente lo peor y que son pesimistas sin necesidad; en segundo lugar, aquellos que anhelan con esperanza lo mejor, que creen que ellos no fracasarán y que son ilusamente positivos; y por último, aquellos que consideran el hecho de que pueden fracasar, se preparan activamente para lo peor pero luchan y se esfuerzan por lo mejor. Estos últimos son hábiles y realistas, y son los que acostumbran a triunfar, pues se muestran al mismo tiempo prácticos acerca del mercado y sensatos acerca de su situación. Ven las cosas como son y reconocen abiertamente lo que están haciendo, pero a la vez se muestran optimistas acerca de sus oportunidades. Tienen la cabeza serena y se aseguran de que, a pesar de que el mercado esté reorientándose, su actitud sigue siendo la misma.

No puedes controlar el mercado, pero puedes controlar tu enfoque y tu respuesta frente a él. Sé decidido. Y ten en cuenta que aunque no todo el mundo

puede salir airoso de un cambio, algunos sí lo harán, y cualquiera puede. Tú tienes que ser uno de esos "cualquiera". Y no hablamos de una actitud cortoplacista, sino de un talante que debes desarrollar a lo largo de toda tu vida. Es un viaje que emprendes guiado por las decisiones que tomas. Así que ten por seguro que tu actitud es importante.

Muchas personas se dejan arrastrar por las corrientes que van apareciendo en sus vidas. Su desempeño profesional y su fortuna parecen alzarse y descender al ritmo de las mareas del mercado. Cuando las cosas van bien todo funciona y el barco flota. De lo que no parecen darse cuenta es de que absolutamente todos los barcos flotan con marea alta, sin que haya en ello mayor mérito. Pero cuando los tiempos se ponen duros y la marea se retira, lo que antes funcionaba deja de repente de hacerlo y el barco ya no flota. Aunque quienes se adaptan rápidamente sí que podrán flotar. Yacer varado sobre el lecho del mar o navegar y hacerle frente a la tormenta: la decisión es tuya.

[REDACTED]
Estate siempre preparado para una marea baja. Mirado con una perspectiva amplia, el mercado inmobiliario resulta siempre favorable, aunque es preciso no quedarse atrapado en la volatilidad del corto plazo. Siempre hay negocio suficiente

He tenido que profundizar mucho más en mi negocio. He cambiado el punto de vista y ahora estoy mucho más en contacto con mis vendedores.

Martin Bouma, Ann Arbor, Michigan

para salir a flote con unos ingresos mínimos mientras te preparas para los máximos. No pierdas nunca la perspectiva. Juzga tu éxito teniendo en cuenta toda la amplitud de tu carrera, no por las subidas y bajadas de un solo año. El crecimiento es siempre consecuencia de la lucidez, de saber cuáles son las prioridades y de tener la atención concentrada en ellas. Si quieres hacer un cambio mental potente, ten claros tus objetivos y cuál es tu situación. Anota y prioriza los pasos necesarios que debes tomar para alcanzarlos. Si estás centrado en lo que deseas, sabes lo que necesitas hacer y conoces el orden de prioridades, ¿a qué esperas?

EL CAMBIO EN EL MODO DE ACTUAR

Una vez que eres consciente de tu situación lo siguiente que has de hacer es actuar bien y llevar a cabo lo que conviene. Tan necesario es saber lo que hay que hacer como realizar las acciones correctas. Una vez que tienes claro cuáles son, hay que llevarlas adelante. Y el punto crucial es saber en qué cosas hay que centrarse cada día. Mark Willis, el CEO de Keller Williams,¹⁵ siempre cuenta lo que le enseñó su enérgica madre: "Hazlo bien y no temas". O sea, cuando haces lo correcto el miedo queda atrás.

Y cuando conoces lo que debe hacerse, hay que ponerse manos a la obra. La pregunta que una situación de cambio te obliga rápidamente a hacerte es bastante simple: "¿Qué hago ahora?" En realidad esta pregunta tiene dos partes; la primera es: "¿qué es lo que debe hacerse bien?"; y la segunda dice: "¿qué es lo

que hay que hacer en este momento?"

Para crecer debes redoblar tus esfuerzos. Eso no significa necesariamente doblar el tiempo que le dedicas a tus ocupaciones; significa aumentar la concentración y la intensidad para que tu tiempo resulte más eficiente y efectivo.

Chris Heller, Encinitas, California

Pues bien, la respuesta que des a esta doble pregunta es precisamente en lo que debes concentrarte. Tienes que saber que lo que funcionó ayer probablemente no funcione ahora. Cuando el mercado cambia se necesitan nuevas estrategias y nuevas actuaciones, que son importantísimas.

En una situación de cambio hay poco lugar para los errores, y eso ya es en sí mismo todo un reto. El margen para ellos es muy estrecho, mucho más de lo que era antes. Debes estar muy centrado en las tareas correctas y ejecutarlas muy bien. La eficiencia y la efectividad contribuyen enormemente a la hora de conseguir resultados.

¹⁵ Mantenemos las siglas CEO (es decir, Chief Executive Officer) porque su uso ha pasado ampliamente a la literatura empresarial en español, alternando con su traducción normal en nuestra lengua: director ejecutivo o director general.

Un modo de enfrentarse a las actuaciones necesarias es comprobar el rol que ocupa cada cual en tu negocio, incluyéndote a ti. A lo mejor descubres que delegaste en otras personas unas tareas que no deberían haber sido delegadas. Y es muy probable que tengas que volver a ocuparte personalmente de esas tareas otra vez.

Las actuaciones que resulten primordiales deben ser desarrolladas por ti mismo, o bien directamente supervisadas por ti cada día. Y esas actuaciones primordiales no son otras que la generación y la conversión de *leads*. Nada resulta más importante para el éxito que encontrar compradores y vendedores motivados y conseguir

¡Si el mercado es caótico, el caos es una oportunidad! Resulta mucho más fácil soportar la competencia cuando todo el mundo anda cabizbajo y lamentándose.

Ben Kinney, Bellingham, Washington

de ellos una cita. La implicación directa en el proceso de conversión de *leads* te ofrece además dos valiosos dones: por un lado, te hace estar inmediatamente al corriente de los asuntos del mercado (las objeciones que puedan plantear tanto compradores como vendedores, y que deben ser solucionadas) y, por otro, te hace darte cuenta en seguida de los ratios de conversión que resultan más o menos posibles. Tu implicación directa en estas tareas te permitirá establecer un estándar y enseñar a tu equipo cómo pueden cumplirlo. Es lo que yo llamo "gestión por aproximación". Pero tampoco es exactamente por aproximación, ya que lo que hay que hacer es supervisar periódica y regularmente las áreas cruciales del negocio. Sam Walton¹⁶ tenía por hábito visitar todas sus tiendas y trabajar durante horas en las cajas registradoras. Su interacción con los clientes le proporcionó un perfecto conocimiento de lo que funcionaba y de lo que no. Así pues, lo que puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso es dejar la generación y la conversión de *leads* en manos poco capaces. Y el fracaso nunca

¹⁶ Samuel M. Walton (1918-1992) fue un importante empresario estadounidense conocido por haber fundado dos de las cadenas de tiendas más conocidas de su país: Walmart y Sam's Club.

debe ser una opción. Como suelen decir los analistas, “las semillas del fracaso generalmente se siembran en épocas de bonanza”. La mayor lección de humildad

¡Nosotros hacemos un tablón de objetivos y lo miramos todos los días! Escribe tus objetivos en muchos sitios para verlos constantemente. Te ayudará a concentrarte cuando no puedas hacerlo.

*Mary and Joe Charters,
Gaithersburg, Maryland*

que puede darte una época de cambio es esta: podemos triunfar en épocas buenas no sólo a causa de lo que hacemos bien, sino también a pesar de lo que hacemos mal.

Las once tácticas que aún quedan por describir más adelante tienen que ver con las elecciones más importantes que tendrás que hacer y

con las habilidades más decisivas que tendrás que dominar. Lo que hiciste bien en el pasado será reconsiderado; y lo que hiciste mal, corregido. Posiblemente a cada paso tengas que preguntarte: “¿quién tendría que hacer esto, yo o alguien más?”. Para despejar este interrogante tendrás que hacerte uno más: “¿quién es el que haría esto mejor?”. Procura no fallar en la respuesta. Según vayas adentrándote en la lista de acciones que es necesario desarrollar no te sorprendas si ves que ninguna es especialmente novedosa, especial o inédita. En realidad se trata de los componentes básicos de cualquier carrera exitosa en el ámbito inmobiliario. El resultado de nuestras investigaciones con los mejores agentes —que ya expusimos en nuestro libro *The Millionaire Real Estate Agent. Guía para el agente inmobiliario*— y nuestras continuas charlas con ellos nos muestran con toda claridad que esos agentes llegan a ser lo que son porque dominan los aspectos fundamentales del negocio. Y a lo mejor el motivo de que esos aspectos básicos sean abandonados con tanta frecuencia por muchos de nosotros explica el hecho de que esos agentes no sean en realidad especiales, únicos ni novedosos. Cuando el negocio se pone complicado estos elementos fundamentales se revelan como aquellos factores intemporales que determinan la diferencia entre el éxito y el fracaso. La edad de aprender nunca se termina para aquellos que están siempre motivados. Y lo fundamental nunca caduca.

TÁCTICA #2 REAJUSTA TU NEGOCIO — GESTIÓN DE GASTOS

No es necesario cambiar. La supervivencia no es obligatoria.

W. EDWARDS DEMING

QUIEN ESPERE QUE UN CAMBIO sea cómodo es que no ha sido lo suficientemente desafiado en una situación así. Enfrentarse a un cambio no es tarea fácil, y si además se trata de un cambio significativo entonces la cosa se vuelve verdaderamente difícil. La experiencia me ha enseñado que las personas más conscientes o más sensibles a los cambios son las que tienen más probabilidad de sobrevivir y de prosperar. James Yorke, un profesor de física y matemáticas de la Universidad de Maryland, lo expresó a la perfección cuando dijo: “las personas más exitosas son las que se desempeñan bien cuando hay que emplear un plan B”. En otras palabras, cuando un cambio afecte a tu plan, planifica un cambio efectivo.

Cambiar es transformarse. Si el mercado cambia, tú debes cambiar con él. Teniendo claros tanto los roles como las ideas has de ser capaz inmediatamente de identificar todos los demás cambios que tus circunstancias requieren. El primero de ellos es el único que puede hacerte regresar a una situación de rentabilidad del modo más rápido: recortar los gastos. Lo que va a determinar tu prosperidad en primer lugar es la generación de *Leads*, pero lo que garantiza tu supervivencia es la gestión de los gastos. Cuando el mercado cambia es primordial reajustar el negocio. Puede que a corto plazo sea imposible generar más ingresos, y esperar el largo plazo lleva mucho tiempo. Así que la velocidad que es preciso aplicar cuando sobreviene un cambio es “ahora”. ¡Reduce tus gastos ahora, ya!

No puedo dejar de recalcar la importancia de trabajar siempre desde una posición de rentabilidad. Esto es vital y debe hacerse así siempre y a cualquier coste. Vuelvo a repetirlo: debes reducir tus gastos “ya”. Para generar ingresos hay que generar *leads*, y para obtener ganancias hay que gestionar los gastos. Sam Walton explicaba así las razones de su éxito: “Tuvimos que reducir los costes hasta el mínimo. De esta forma es como empezamos a hacer dinero, controlando los gastos”. Esto es válido para todos los negocios. Los beneficios siempre vendrán de la mano de tu manera de gestionar el dinero. Por tanto, cuando el mercado cambia debes elaborar un presupuesto que se corresponda de manera realista con tus ingresos. A esto es a lo que llamamos reajustar tu negocio.

Curiosamente uno podría suponer que tener siempre en mente los beneficios sería suficiente motivación; pero la investigación y la experiencia personal me han demostrado otra cosa: el miedo a las pérdidas económicas es una motivación más poderosa que la oportunidad de obtener ganancias. Parece que el impulso que obtenemos a partir de nuestros temores es más fuerte que cualquier otra incitación relacionada con el beneficio.

Peter Drucker¹⁷ siempre enseñaba una cosa muy sencilla: no puedes levantar un negocio a base de ir recortando, pero sí que puedes obtener algunas ganancias y ahorrarlas. Para alcanzarlas hay que concentrarse en lograr un cierto margen de beneficios. Esta es la única arma verdaderamente competitiva que posee un hombre de negocios, y es la base desde la que se derivará tu competitividad. Si el mercado cambia y tus ingresos caen pero no lo hacen al mismo tiempo tus gastos, entonces tu margen de beneficios desaparece, y con él tu competitividad. Y si esa situación se prolonga en el tiempo quedarás fuera del mercado, porque no tener beneficios y no ser competitivo significa que ya no estás en el negocio.

Todo esto parece de sentido común: recortas para ahorrar y gastas para construir. ¿Y qué ocurre entonces? Que prosperas. En tiempos de prosperidad

¹⁷ Peter Drucker (1909-2005): profesor y consultor de negocios nacido en Viena y muerto en Estados Unidos. Es considerado el mayor filósofo de la administración del siglo XX. Desarrolló en más de una treintena de libros sus ideas referentes a la gestión de las organizaciones, sistemas de información y sociedad del conocimiento.

no resulta complicado tener beneficios y liquidez, aunque a lo mejor estemos siendo laxos en la toma de decisiones con respecto a nuestras finanzas. Revisamos los balances, vemos los beneficios, confiamos en que todo va bien y no analizamos los detalles. Pero esto puede llevarnos a hacer una mala lectura.

Dejamos que el negocio vaya creciendo convencidos de que todo marcha bien.

Por cada dólar que invertimos esperamos siempre múltiples beneficios.

Así que justificamos erróneamente un incremento en nuestros gastos pensando

Pam Kiker, Greenwood Village, Colorado

que es “el coste de hacer negocios” y que “hacer dinero cuesta dinero”. Pero nuestros ingresos y los beneficios momentáneos pueden estar ocultando errores o ineficiencias. Ya nos avisó Charlie Munger (uno de los socios de Warren Buffet) cuando dijo: “dime un solo negocio que haya ido a la ruina a causa de reducir su tamaño: no hay ni uno; dime ahora cuántos se han ido al garete por querer expandirse: te puedo nombrar docenas de ellos”. En una situación de mercado al alza tendemos a movernos rápido y a aumentar nuestro tamaño. No somos demasiado estrictos con nuestro dinero ni firmes con los resultados. Crecemos pero no vemos la hinchazón. No jugamos al “semáforo” (luz roja, luz verde) con nuestros gastos y siempre vemos encendida la luz verde¹⁸. Y seguimos adelante, siempre adelante.

Cuando el mercado es propicio solemos adquirir hábitos y patrones propios de los buenos tiempos; hábitos que pueden resultar paralizantes cuando la cosa se da la vuelta. Creemos que estamos haciendo bien las cosas, pero es porque la situación favorable del mercado nos oculta lo que hacemos mal. La bonanza parece recompensar todo lo que hacemos, y los beneficios nos llevan a actuar de manera permisiva; somos permisivos a la hora de no hacer cosas que no nos gustan y lo somos también para llevar a cabo aquellas otras que siempre quisimos hacer. Actuamos, en definitiva, llevados por la euforia del momento. Y todo

¹⁸ Sobre el juego del “Semáforo” véase Gary Keller, *The Millionaire Real Estate Agent. Guía para el agente inmobiliario*, pp. 53-54 y 151-152.

esto conduce a un déficit de atención, de análisis y de *accountability*¹⁹. Los beneficios pueden actuar como un colchón financiero pero también como una especie de cojín mental muy propicio para echarse la siesta. Cuidado con esto, porque nunca es recomendable quedarse dormido e infringir así los fundamentos de nuestras finanzas. Así pues, en lo que respecta a tu dinero, estate siempre despierto y alerta. Eso es lo que hacen los empresarios que alcanzan el éxito en el largo plazo. Son ellos quienes se hacen estas preguntas: ¿Qué es lo que hay que hacer? ¿Qué producirá? ¿Cuánto costará? ¿Será beneficioso? Miran, escuchan y prestan atención a las respuestas.

Los negocios no funcionan nunca de manera automática ni son predecibles. Nunca se puede prever con absoluta certeza cuáles serán los resultados de cualquier actuación o de cualquier decisión financiera que tomes. Cada decisión encierra sus oportunidades y sus riesgos. Así

que lo mejor es considerar el gasto económico como una inversión que haces en tu negocio. Cuando haces una inversión siempre esperas el retorno correspondiente, además de un plus. Cada vez que gastas dinero debes considerarlo como una inversión.

Por tanto, un negocio sólido debe

aplicarse a esta filosofía: "cada euro que se gaste debe retornar exactamente la misma cantidad, además de un beneficio razonable". Piensa en ello como el principio del "coste positivo"; es decir, el principio que dicta convertir tus gastos en una inversión para el negocio.

Es verdad que todos perseguimos el crecimiento, pero pocos saben cómo se produce el beneficio. Y así sucede que muchos emprendedores, como ven que sus ingresos aumentan, siguen gastando su dinero en aquello

¹⁹ Como ya hicimos en el libro de Gary Keller mencionado, mantenemos en término en inglés por ser de uso común en el sector. La *accountability* designa a la rendición de cuentas ante un tercero referida a las actividades desarrolladas por uno o varios agentes.

que no deberían. Una situación buena del mercado oculta estos fallos, pero una mala situación los hace salir a la luz. Si no estás atento a cómo se producen las ganancias y las pérdidas es muy probable que obtengas unos buenos márgenes en una situación favorable, pero es aún más probable que desaparezcan inmediatamente cuando vengan mal dadas.

Muchos agentes piensan que lo están haciendo muy bien porque sólo se fijan en los resultados que

obtuvieron en los años buenos, en vez de hacer una media de lo que ha dado de sí toda su carrera. Y así pasa lo que pasa con sus gastos y sus expectativas. Piensan que la tendencia favorable continuará y no se paran a considerar qué parte tiene en ello la buena situación del mercado. Así que la cuestión es esta: ¿realizas tus gastos basándote en una media, en tu último año, en tu mejor año o bien en tus objetivos? Pues en ninguna de estas cosas.

Sin importar cuál sea la situación del mercado, guíate siempre por los ingresos. Esto quiere decir que debes trabajar siempre desde una posición de rentabilidad, o bien desde una posición en la que tengas aún suficiente capital que te permita aguantar hasta que sepas cuándo comenzará el momento de la rentabilidad. En un mercado fluctuante debes reducir tus gastos hasta que tus entradas vuelvan a superar de nuevo a tus salidas, por lo menos hasta un cierto nivel, y jugar siempre al "Semáforo". Debes ajustar tu presupuesto de manera gradual haciendo que cada nuevo gasto produzca su beneficio correspondiente, siempre en línea con un aceptable margen de beneficios, mientras te vas dirigiendo poco a poco hacia tus objetivos. De este modo someterás tus gastos a la rentabilidad con una visión del negocio basada en el "coste positivo". Esta es la verdadera fórmula beneficiosa que sirve para cualquier negocio, sean cuales sean la época y las condiciones del mercado.

Un boom en el mercado puede llegar a nublar tu visión financiera y enmascarar, entre otras cosas, un deficiente control de los gastos.

Pat Hiban, Ellicott City, Maryland

PROTEGE TU MARGEN

Cuando un cambio sobreviene le afecta a todos por igual; el mercado no discrimina y la marea baja para todos. El primer golpe lo reciben todos sin excepción; pero lo que viene luego no todos lo saben capear del mismo modo y hay quien conoce cuáles son las decisiones que hay que tomar. Piensa, para empezar, que ningún gasto es intocable. Y que no hay recorte pequeño. Debes reducir tus gastos para ajustar tus ingresos hasta lograr un margen aceptable. No tengas piedad. ¡Corta, corta, corta! Hazlo una vez, dos veces, y sigue haciéndolo cada vez que

 haga falta. La poda ha de incluir tanto los gastos fijos como los variables. Entre estos últimos pueden estar cosas como las tarifas ocultas o las cuotas accesorias de las que no eras muy consciente, los sobrecostos a los que no se ha prestado la suficiente atención o los gastos ineficientes que no te reportan ningún resultado. Cosas como las fotocopias, los servicios de mensajería, los suministros de oficina, las suscripciones, el correo regular o el urgente. Los gastos andan por ahí. Encuéntralos y elimínalos. ¡Deshazte de ellos ya! Nada es intocable y todo debe ser escrutado al milímetro.

Este año quise cancelar todos los medios publicitarios de comercialización. Cuando me dijeron que continuara, mi oferta fue pagar sólo la mitad de lo que pagaba antes. ¡Me sorprendió mucho que la mayoría de esos medios dijera que sí!

David Fogg Burbank, California

Y lo mismo reza para los gastos fijos, que siempre suelen ser cosas como alquileres, arrendamientos, publicidad, teléfono o salarios. Harás bien si empiezas a pensar en estos gastos fijos como si fuesen variables. Si puedes reajustarlos, hazlo. Y cuantos más, mejor. Procura que esos gastos fijos estén siempre basados en el rendimiento.

Estás buscando una liquidez positiva y eso es lo único importante. Sé sincero con la gente. Diles la verdad y cuéntales lo que va a pasar. Puede que te sorprendas de los

resultados que tanto tú como tu equipo sois capaces de lograr, y puede incluso que te preguntes por qué no hiciste todo eso antes. La necesidad es el origen de la mayor parte de los inventos y, desde luego, es una motivación poderosísima. Reajustar el presupuesto debe ser tu prioridad principal. Si no lo haces, mal asunto. Así que lo primero es recortar gastos; y a partir de ahí, alcanzar rápidamente un margen.

HAZ QUE TU DINERO VUELVA A SER INTELIGENTE

Antes lo era. Lo invertías siempre basándote en los buenos resultados del pasado, así que era fácil prever lo productiva que sería esa inversión. Era un dinero inteligente. Pero cuando el mercado cambia tu dinero se vuelve necio de repente. Lo que antes funcionaba ya no lo hace, y el dinero invertido ya no rinde como antes. Se vuelve torpe. Se suele decir que la insensatez consiste en hacer lo mismo una y otra vez y esperar que los resultados sean distintos. Pues esto es absolutamente cierto en lo que respecta al dinero cuando el mercado fluctúa. Warren Buffett lo dijo así: “el primer paso para la recuperación financiera consiste en dejar de hacer aquello que es erróneo. Es un viejo principio. No debes volver a andar el mismo camino que te hizo extraviarte”. Para lograr los resultados apetecidos debes de dar marcha atrás a tus gastos, encontrar un margen de beneficios, averiguar cuáles son las cosas que funcionan y poner ahí tu dinero. Primero tienes que ser listo tú, y entonces tu dinero se volverá también inteligente. Gasta cada euro sólo si esperas que rinda. Si haces de este principio la base de tu negocio no te podrá ir mal. Hasta que no lo consigas, no gastes ni un euro de más.

Así es como se construye el éxito y como se evita ir acumulando fracaso tras fracaso. Define claramente el parámetro que esperas de tus inversiones y hasta que no lo alcances no gastes nada más. Esta es la disciplina empresarial más importante. Apréndetela bien. Convive con ella. Y una vez que la tengas

bien incorporada a tu filosofía de empresa comprobarás cómo vas acumulando éxitos a lo largo de tu carrera. Tu dinero se volverá inteligente. Y tú te sentirás igual.

Recortar gastos puede ser doloroso, pero tu cartera lo agradecerá más tarde.

Bob Guest, Austin, Texas

Cuando haces que tu dinero vuelva a ser inteligente y trabajas desde un margen de beneficios positivo estás otra vez dentro del juego. Sabes en qué y cómo estás gastando tu dinero y cuáles son tus prioridades. Controlas tu

dinero, y no al revés. Conocer cuánto dinero gastas, dónde y qué resultados da te pone en guardia ante ciertas oportunidades que de otra forma podrían haberte pasado desapercibidas. Sabes bien lo que estás haciendo, por qué lo estás haciendo y si es posible permitirte o no algún esfuerzo más. Tu situación a la hora de tomar decisiones es inmejorable.

La clave para reajustar y cambiar tu presupuesto es cambiar tu forma de pensar. Si el dinero importa, saber cómo gestionarlo importa aún más. Para ser eficiente en esta gestión debes convertirte en un "obseso del presupuesto". Cuestionalo todo y haz que nada sea intocable. El objetivo es guiar tu negocio y gestionar tu dinero "aprovechándose del mayor número posible de oportunidades y cometiendo el menor número posible de errores"; estas últimas son palabras de Owen D. Young, el primer presidente de General Electric. Cuando consigas conducirte desde una posición de beneficio el mundo se te llenará de posibilidades.

TÁCTICA #3 HAZ MÁS CON MENOS – PALANCAS²⁰

Cuando ya no somos capaces de cambiar una situación nos enfrentamos con el reto de tener que cambiar nosotros mismos.

VIKTOR FRANKL

CUANDO EL MERCADO DA UN GIRO, es el momento de arremangarnos; nosotros y todos los que están a nuestro alrededor. Es el momento de ponerse a trabajar duro y de forma inteligente. Es el momento también de evaluar qué recursos y qué servicios deben permanecer y cuáles no. Es la hora de considerar la efectividad y la eficiencia como lo que son: herramientas de absoluta necesidad. El momento de comprobar qué tipo de acciones puedes emprender con el dinero que tienes.

Recortar los gastos y hallar un margen no tiene por qué significar necesariamente recortar en calidad o en aquello que estabas aportando. Pero sí que conlleva realizar el trabajo al menor coste posible, y esto producirá sin duda una tensión dinámica en tu negocio. El cambio y la velocidad del cambio siempre te obligan a hacer las cosas mejor y más eficiente el gasto. En el peor de los casos, un cambio brusco puede pillarte de repente haciendo menos y de manera menos eficiente. Es entonces cuando comprendes súbitamente el verdadero reto que supone un cambio: hacer más con menos.

Cuando el mercado cambia tu negocio debe cambiar también. Un mercado en transformación puede ser una oportunidad para evaluar, actualizar y mejorar tu empresa; un regalo inesperado que te ofrece el cambio. Y puede ser un momento también para revaluar y llevar a tu equipo al máximo nivel. En vez de tratar de

²⁰ Como ya hicimos en *The Millionaire Real Estate Agent*, empleamos el término "palanca" para traducir el inglés "leverage". El autor se está refiriendo con esa palabra al nivel de productividad que se puede alcanzar utilizando de la manera más apropiada posible las personas, sistemas y herramientas adecuados.

manejarte en el torrente puede que sea el momento de reorientar y actualizar tus sistemas. Evita ponerte a buscar culpables, hacer acusaciones o señalamientos con el dedo y ve derecho hacia una nueva orientación para tu negocio.

VUELTA A LOS FUNDAMENTOS

No permitas que el cambio te haga caer un remolino. Una vez que sabes lo que debes realizar y cuál tiene que ser tu margen, debes visionar y favorecer un futuro positivo. Hay un viejo dicho deportivo que reza: “si quieres estar por delante, juega como si estuvieras por detrás”. El reto para ti puede consistir en que estabas adelante y te acostumbraste a que esa fuera tu posición. Ahora te hallas atrás y no sabes bien cómo jugar ahí. Pues bien, debes actuar como lo hacen todos los grandes hombres de negocios: centrarte intensamente en los fundamentos. ¿Cómo? Haciéndote estas cuatro simples preguntas: 1) ¿Cuáles son las prioridades de mi negocio?; 2) ¿Cuándo hay que llevarlas a cabo?; 3) ¿Quién es la persona indicada para hacerlas?; 4) ¿De qué forma deberían hacerse? La respuesta a la primera la conocemos porque son las seis competencias esenciales de nuestro negocio.

Ya sabemos que para alcanzar tu máximo potencial estas seis competencias esenciales deben realizarse de manera sistemática. Conocemos también la

LAS SEIS COMPETENCIAS ESENCIALES DE UN NEGOCIO

1. Generar *leads*, capturarlos y convertirlos en citas.
2. Presentarte a los compradores y a los vendedores y llegar a acuerdos.
3. Mostrarle propiedades a los compradores y a los vendedores.
4. Redactar y negociar contratos.
5. Coordinar la venta hasta la formalización de la escritura.
6. Gestionar el dinero.

respuesta a la segunda pregunta porque estas prioridades aparecen en ese orden preciso y no pueden ser obviadas. El éxito de tu negocio empieza con la generación de *Leads* y progresa siempre desde ahí. La misión consiste en llevarlas a cabo por ese orden y al máximo nivel posible, con la menor cantidad de recursos posibles. La gestión de esos recursos es la clave de las dos últimas preguntas que nos hemos planteado. Si sabes cuáles son las necesidades y cuándo deben hacerse, entonces ya conoces el quién y el cómo: las personas y los sistemas, respectivamente.

Más empleados no equivale necesariamente a más productividad. Los pocos y buenos pueden tener un mejor rendimiento, producir mejor y aventajar a los muchos y mediocres.

Diane Kink, The Woodlands, Texas

PERSONAS

Si has de pensar en las personas, empieza por pensar en ti mismo. Antes de cualquier otro estás tú, y por eso mismo debes hacer un examen honesto de tu propio desempeño. ¿Tu nivel de productividad está al máximo? ¿Estás realizando lo que de verdad importa? ¿Estás haciendo el trabajo por el que recibes un sueldo? Como ya dijimos al hablar de la Táctica nº 1 (*Trabaja en serio, Hazlo bien*), el papel que juegas dentro de tu negocio es crucial; ahora más que nunca. Y una vez que tengas claro cómo está funcionando tu propio esfuerzo en relación a lo que es necesario hacer —y con qué eficiencia en el coste—, entonces sí, es cuando debes fijar el foco en las demás personas que trabajan contigo.

Hay dos tipos de personas en tu negocio: aquellos a los que has contratado directamente y aquellos a los que has contratado indirectamente. Los primeros son todos aquellos a quienes les pagas una nómina, mientras que los segundos son agentes vendedores que trabajan para ti. Ambos grupos tienen que ser eficientes

porque ambos son igualmente importantes para alcanzar el éxito.

Veamos en primer lugar a los que has contratado directamente. Los buenos tiempos pueden hacer que aquellos que no están rindiendo bien queden camuflados. Un mercado al alza puede dejar oculto el poco talento debido a que nos solemos centrar en nuestras ventas y no le concedemos al mercado el papel fundamental que tiene en las causas de nuestro buen funcionamiento. Por tanto, y en lo que se refiere a las personas, los mercados al alza ocultan o disimulan, mientras que los mercados a la baja revelan y descubren.

El reto de un cambio es que, como se trata de hacer más con menos, debes asegurarte de que esos menos puedan hacer más. Es decir, se trata de una cuestión de talento. Cuando examinas tu negocio a la luz de un cambio en el mercado te das cuenta de que, sin importar las circunstancias, tu asunto principal con respecto a tu personal es el siguiente: o tienes a la gente adecuada o no la tienes. No se trata de cantidad, sino de calidad. De los buenos nunca tendrás un número suficiente, pero puede que sí tengas muchos que sean mediocres. Y esté el mercado como

Les pido a todos en el equipo que hagan más. Incluso hemos asignado tareas adicionales a cada agente comprador. Todos tenemos que hacer más, sin gastar más.
Teri Brenkus, Las Vegas, Nevada

esté, los muchos y buenos nunca pueden contrarrestar a uno solo que sea malo. Por tanto, el talento significa que alguien se adapta perfectamente al trabajo que es necesario desarrollar, que está motivado para hacerlo y que puede hacerlo realmente bien. En *The Millionaire Real*

Estate Agent. Guía para el Agente Inmobiliario definimos a esas personas como talentos "capacitados". Son quienes poseen las habilidades y la motivación necesarias para desempeñar su trabajo a un nivel muy notable. Sin embargo, esas mismas personas pueden revelar un talento limitado en aquellas otras labores para las que no poseen el mismo talento y motivación, y son incapaces por tanto de desempeñarse más allá de lo que han hecho siempre.²¹

El talento "capacitado", sin embargo, es capaz de hacer bien su trabajo y mucho más; el que te hace ver que puede ocupar un papel más importante en tu empresa y tener más responsabilidad. El talento capacitado es tu gran activo en una época de fluctuación. Son los que quieren y pueden hacer aún más y

en menos tiempo. Puede que para ello te pidan más dinero, pero su trabajo siempre valdrá más de lo que te cuesten.

El talento capacitado, el talento real, *Andy Hodes, Chattanooga, Tennessee*
ve el cambio como una oportunidad para destacar. Recuerda siempre que no podrás hacer más si cuentas con menos talento, pero con talento real siempre podrás hacer más con menos.

Así que antes de que te pongas a analizar a tu gente ten claro que sabes cuáles son tus necesidades: lo que debe ser realizado y cuánto dinero tienes que gastarte para eso. Y ahí está la dicotomía entre lo que puedes permitirte y a quién o quiénes no puedes permitirte perder. Esta es una de las cuestiones más peliagudas que un líder puede llegar a plantearse. Pero mientras vas viendo cómo despejarla, piensa siempre en el tipo de ayuda que necesitas y después en los ayudantes. Piensa en modalidades como tiempo parcial, subcontratos, vendedores a comisión, asociados o becarios. Repasa tus necesidades y todas las opciones que se muestran ante ti. Tienes muchas: puedes combinar los puestos, reducir los horarios o bien pagar por resultados o bonificaciones. Cualquiera de ellas, o todas, pueden ser consideradas mientras averiguas cómo retener talento y disminuir los costes todo lo posible.

Cuando hayas pensado bien todo esto haz balance y date cuenta de dónde estás. De entre toda tu gente tienes que saber quién puede y quién quiere trabajar. Para ese proceso puedes seguir estos pasos:

²¹ Véase *The Millionaire Real Estate Agent. Guía para el Agente Inmobiliario*, pp. 235-237, donde el autor define los conceptos de "talento capacitado" y "talento limitado". Véase también la nota 42 de ese mismo libro.



SIETE PASOS PARA IMPULSAR EL TALENTO

1. Siéntate con tu equipo y comparte con ellos tu visión del negocio. Cuéntales la verdad acerca de la situación, cómo ves el negocio y adónde crees que se dirige.
2. Habla con cada una de las personas por separado para ver si están de acuerdo contigo y se muestran dispuestos a realizar todo lo que sea preciso.
3. Reorganiza las tareas de cada uno de los puestos de trabajo teniendo como referencia las seis competencias esenciales que hay que realizar. Puedes incluso pensar en la asignación de tareas específicas, más allá de cuáles sean los puestos de trabajo de cada cual. De esta forma esas tareas clave pueden combinarse, acoplarse e intercambiarse entre tu equipo sin que tengas por qué cambiar los puestos o la remuneración de cada persona. Busca siempre la flexibilidad y evita la rigidez.
4. Establece objetivos fáciles de supervisar, estándares y actividades para cada persona. Sé positivo y comunica con claridad qué necesitas que suceda. Espera entonces resultados o renuncias. Acéptalas ambas.
5. Establece un esquema sencillo de capacitación para asegurarte de que todo el mundo conoce lo que tiene que hacer, cómo hacerlo y qué es lo que se espera de ellos. La capacitación no sólo es buena para mejorar competencias, sino también para acrecentar la confianza y generar expectativas positivas.

6. Ten una reunión semanal con cada miembro de tu equipo para evaluar su desempeño y ponerse de acuerdo o bien señalar las cosas que deben ser corregidas.

7. Celebra tanto las pequeñas como las grandes victorias. Celebra también los logros individuales y los éxitos colectivos.



Y busca la simplicidad. Trata de desbrozar tu organización tanto como sea posible. Generalmente menos burocracia significa más productividad. Crea un ambiente de honesta comunicación y de retroinformación. Recuerda que establecer reglas no resulta tan productivo como el trabajo por objetivos, los planes de acción y los estándares. Sabes perfectamente que una situación de cambio a peor puede crear frustración, miedo, ansiedad, inquietud e incluso resistencia.

Habla con tu gente y comparte con ellos la situación que atraviesas y lo que esperas de cada uno. Elimina en lo posible la incertidumbre y eliminarás así buena parte de la inseguridad. Un cambio muy rápido puede entrañar dificultades, así que recuerda que todo el mundo necesitará información para ayudarles a comprender las cosas. Y sobre todo, tu equipo necesitará nueva y constante formación. En una situación de cambio la gente no suele dar el salto por sí misma, así que necesitarán que alguien los guíe. Si lo haces, la gente válida verá la fuerza de tu empeño y de tu compromiso y te respaldarán.

Y a los que no estén dispuestos a hacerlo debes dejarles claro que no pueden continuar en tu equipo. Llegados a ese punto, nada será mejor para estos últimos que buscarse otro trabajo. Un agente contó una historia. Imprimió las letras D-E-C-K (significa "cubierta") en cuatro hojas de papel y las colocó en la mesa principal de su oficina diciendo: "Es hora de que todos pongan las manos a cubierta". Pero ningún

miembro del equipo puso sus manos sobre la mesa. Sorprendida y decepcionada, tuvo que volver a su oficina y reevaluar a su equipo en el acto.

Por tanto, si has de despedir a alguien sigue también un proceso. Una vez que hayas tomado esa decisión hazlo rápido, pero sé respetuoso. Cuando contrataste a esa persona tal vez le anticipaste buenas perspectivas de futuro, y ahora debes hacer lo mismo. No es el momento para hablar de buenos o malos comportamientos, ni de culpas o reproches. La clave es formular una situación beneficiosa para ambas partes. Todos deben saber lo que ha pasado, y una vez que ese empleado se haya marchado no debe haber lugar para más discusiones. El respeto que demuestres hacia quienes hayas despedido hará que todos los demás que sigan contigo te respeten también.

Cuando necesites contratar gente nueva sigue estos cuatro sencillos pasos. Pide referencias y ve más allá; tienes que mantener una charla con alguien más allá de las referencias que el propio candidato ya te trae y de las que te va a hablar seguramente muy bien. Realiza un perfil de comportamiento (lo que en otras ocasiones hemos llamado DISC²²) para comprobar si su talante natural se ajusta al puesto o no. Realiza asimismo una entrevista en profundidad para determinar sus fortalezas y debilidades. Y si es posible, hazle una prueba específica para poner a prueba sus conocimientos y habilidades.

CUATRO PASOS PARA BUSCAR EL TALENTO

1. Pide y consulta referencias.
2. Haz un perfil de comportamiento (DISC).
3. Realiza una entrevista en profundidad.
4. Haz una prueba de conocimientos y habilidades.

El objetivo es introducir talento en tu empresa. El proceso de contratación suele ser a veces frustrante en los buenos tiempos y es fácil comprender por qué. Cuando tu negocio está en pleno crecimiento necesitas ayuda rápida y a lo mejor has contratado al primero que te ha llegado. Necesitabas ayuda y la necesitabas ya. Era como lanzar a la gente al trabajo y ver quién aguantaba. Pero las circunstancias han cambiado y ahora lo que necesitas con urgencia es talento. Y cuanto más talentosos sean los miembros de tu equipo, menos necesitarás.

Del mismo modo que es preciso tener en tu oficina a los mejores, también debes contar con los mejores vendedores. Es importantísimo que tu equipo de ventas te provea de un buen apoyo. Necesitas un excelente equipo de apoyo externo que trabaje conjuntamente con tu equipo de apoyo interno, para que ambos sean una unidad compacta de alto rendimiento.

Debes contar con un agente hipotecario que comprenda bien los distintos tipos de financiación y que esté al día en lo que respecta a todos los programas de crédito que existan. Además, un asesor jurídico que sepa todo lo relativo a los asuntos relacionados con las escrituras; una persona responsable de lidiar con la volubilidad de los compradores cuando se opera en un mercado de compradores; y tasadores que conozcan que las transacciones pueden depender, ahora más que nunca, de una valoración ajustada y correcta, y que respeten tu investigación en el mercado.

Piensa en ellos como “socios preferentes” y exígeles los mismos estándares que a tu propio equipo. Reúnete con ellos regularmente, establece objetivos y revisa los resultados. Cuando tratas con tu equipo de apoyo externo con las mismas expectativas de excelencia que intentas inspirar en tu equipo de apoyo interno te sorprenderás de lo positivo que resulta para tu negocio. Si ambos equipos empujan en la dirección que les has señalado, tienes en tu mano las mejores oportunidades para el triunfo.

²² El acrónimo DISC denomina a una herramienta de análisis personal empleada para tratar de mejorar la productividad, el trabajo en equipo y la comunicación. Normalmente se presenta como un cuestionario a partir del cual se obtiene un informe detallado acerca de la personalidad y el comportamiento del individuo. Las siglas corresponden a las palabras inglesas *Dominance* (dominio), *Influence* (influencia), *Steadiness* (estabilidad) y *Conscientiousness* (rigor). Véase *The Millionaire...*, p. 166 y nota 37.

SISTEMAS

Tener actualizados tus sistemas es tan importante como poner a tu gente a trabajar para que dé lo mejor de sí. Ahora que sabes qué es lo que hay que hacer, cuándo hacerlo y quién se está ocupando de cada asunto, llega la hora de abordar los sistemas y ver cómo se hacen las cosas. Es bastante común que durante las épocas de bonanza se planten las semillas de la ineficiencia en los sistemas; y más tarde, en las épocas malas, esas semillas brotan convertidas en malas hierbas que lo obstruyen todo. Solemos aumentar nuestra plantilla en vez de mejorar los sistemas y acabamos teniendo bajo presión a nuestro presupuesto en lugar de hacerlo con los procesos. El objetivo ahora es reevaluar con presteza cómo se están haciendo las cosas para ver qué es lo que funciona y lo que no. De nuevo, queremos hacer más con menos, y eso implica que debemos simplificarlo todo. Para conseguirlo hay que pensar en efectividad y eficiencia y tratar de dar lo mejor por parte de todos. Hay que conocer con total exactitud lo que debe hacerse para alcanzar tus objetivos mínimos de venta y de calidad en el servicio, sin que ello implique un esfuerzo o unos gastos extra. Dicho con otras palabras: cómo podemos desempeñar una tarea con menos gasto y esfuerzo y aun así mantener una alta eficiencia empresarial. Esa es la clave.

En este asunto de los sistemas todo el mundo suele encontrarse con el mismo problema: tratar de hacer muchas cosas y, como resultado, no hacer del todo las cosas correctas ni de la manera correcta. Tratar de hacer muchas cosas te costará tiempo y dinero. Tus procedimientos han de ser simples y directos. Basta de papeleo porque sí. Basta de trámites inútiles. Basta de pormenores. Recuerda: la complejidad mata.

Todo absolutamente debe tener su propósito concreto. Todo debe ser racionalizado. El objetivo es hacer bien las cosas con el menor número de

pasos y de personas posible. Esto significa menos trámites burocráticos y menos distracciones. Simplifícalo todo hasta los mínimos fundamentos con los que pueden hacerse las cosas, desembarázate de todo lo demás y empieza desde ahí. Ve a lo básico, a lo que funciona sin demasiadas complicaciones.

Debes optimizar y simplificar tu negocio, y basarlo en la eficiencia. Averigua lo que funciona bien y céntrate en eso.

SIÉNTETE LIGERO

Un cambio requiere que todo el mundo esté a bordo. Todos tienen que ponerse manos a la obra. Cambiar significa adaptarse. Así que piensa en ti y en todos los que te acompañan como formando parte de una organización adaptativa.

Un cambio produce más cambio. Lo importante es que tanto tú como tu equipo no os comportéis de una manera estática y consideréis, por tanto, el cambio como un problema al que todo el mundo teme. Al contrario, tenéis que ser adaptativos y ver el cambio como una ventaja que pondrá a prueba vuestra competitividad: esa ventaja que siempre andabais buscando. El cambio es bueno. Bueno por las ventajas que puede darte.

Para crecer, deja ir las cosas. Abandona los prejuicios acerca de las personas y los sistemas y acerca de cómo creías que debían comportarse. Comienza con lo que tienes y construye desde ahí. Construye competencias esenciales alrededor de lo que realmente importa, y asóciate con gente que esté en tu misma sintonía. Ahora más que nunca tu actuación personal, tu gente y tus sistemas deben estar centrados en el 20% que importa. No hay tiempo ni dinero para el 80% restante²³. Déjalo ir.

¡Estoy consiguiendo que el mercado me obedezca a mí, y no que sea yo quien obedezca al mercado! Mi negocio es importante, pero mi vida lo es aún más.

Donna Grissom, Studio City, California

²³ Véase nota 13.

TÁCTICA #4

ENCUENTRA A LAS PERSONAS MOTIVADAS – GENERACIÓN DE *LEADS*

Si tu barco no llega, nada hasta él.

JONATHAN WINTERS

MENOS *LEADS*, MENOS VIVIENDAS MOSTRADAS y un número creciente de días sin cerrar operaciones: cuando empieces a advertir estos síntomas enciende las alarmas. No los ignores y empieza a actuar. Son las primeras señales de alerta de lo que probablemente se avecina: más stock y menos actividad. Esta es la secuencia de un cambio. La demanda se ralentiza y la oferta va creciendo. Se empieza con un número menor de *leads* y se acaba con ventas aún más reducidas. Vendedores y compradores entran en una especie de bucle y hacen que el mercado se meta a su vez en otro. Lo que antes parecía una oferta ilimitada de vendedores y compradores empieza a mostrar de pronto sus límites. La abundancia se convierte rápidamente en escasez.

No obstante, aunque el mercado se haya deslizado de lo mucho a lo poco, eso no significa necesariamente que a ti te pase también. En cuanto veas que los *leads* empiezan a decrecer debes reconocer la situación y hacer un esfuerzo coordinado para tratar de generarlos. No hay que relajarse, sino todo lo contrario: en esa labor de captación en exclusiva debes volverte más exigente y decidido de lo que hayas sido nunca y de lo que pueda ser otro cualquiera. De hecho, es el momento de cambiar a una marcha más rápida en tu labor de generación de *leads*.

El reto cuando llega un cambio consiste en una simple palabra: motivación. Cuando un mercado cambia lo que realmente ha sucedido es que la motivación, tanto de compradores como de vendedores, ha variado. Con independencia

de las causas económicas o de otro tipo de factores, el mercado cambia porque la motivación y las razones para comprar y vender han variado también. Es decir, cuando se produce un cambio económico, sea donde sea y aparezca cuando aparezca, existe

No te aferres a los compradores sólo porque haya una escasez de ellos.

Russell Shaw, Phoenix, Arizona

un cambio en la motivación. Y éste es el desafío principal: encontrar a quienes estén motivados. Donde una vez hubo una gran cantidad de *leads*, ya no los hay; y lo que antes era un estanque cristalino ahora es un charco fangoso. El número de *leads* útiles

ha descendido dramáticamente y la causa es su motivación. Es como si todas las operaciones de compraventa del anterior mercado de vendedores fuesen un préstamo concedido a los compradores y vendedores del mercado actual y hubiera llegado la hora del vencimiento. Mientras que anteriormente los compradores y vendedores tenían una doble motivación basada en razones personales y en las expectativas favorables del mercado, ahora sólo conservan las razones personales.

Las motivaciones se han estrechado significativamente, y son pocas las personas que cumplen los siguientes requisitos: ser capaces, estar dispuestos y estar deseándolo. Es decir, son menos los compradores que pueden permitirse el gasto en una propiedad, que tengan el deseo de hacerlo o que estén dispuestos a comprar ahora a los precios del mercado. Y son también menos los vendedores que quieren vender su propiedad y estén dispuestos a hacerlo en este momento a los precios del mercado. De manera que un cambio en el mercado implica un número menor de compradores y de vendedores que tengan la disposición o la voluntad de lanzarse a una operación inmobiliaria en el momento actual. Y esa es la dificultad a la que tienes que enfrentarte. Puedes tal vez ayudarlos a entender por qué no tiene que ser tan desfavorable comprar o vender en una situación así, pero no podrás motivarlos. Porque sus motivos y razones les pertenecen tan

sólo a ellos. Y puesto que no podrás motivar a la gente, tu única opción consiste en contactar con el mayor número posible de personas. Esta es la causa por la cual deberás incrementar la generación de *leads*, ya que sin duda vas a encontrar a menos gente motivada.

La verdadera naturaleza competitiva de nuestro negocio se muestra en estas situaciones. Los agentes que van a sobrevivir y prosperar en circunstancias difíciles serán aquellos que sean conscientes de la realidad y se digan a sí mismos: "Si esto es lo que hay, tendré que ponerme las pilas; necesito que los *leads* llamen a mi puerta". Porque cuando un mercado cambia nunca se está seguro de lo que tardaremos en hallar los *leads* motivados que se necesitan para alcanzar tus objetivos de ventas e ingresos. Así que debes estar dispuesto a hacer lo que sea. Tú mismo debes estar motivado para encontrar gente motivada.

DEJA ATRÁS LOS MITOS

Enfrentemos los hechos. Puede que la generación de *leads* para encontrar clientes potenciales no sea lo que más te gusta hacer. A buen seguro, como le pasa a la mayoría, no fue esa labor lo que te hizo dedicarte al negocio inmobiliario; ni tampoco es la que te impulsa a acudir al trabajo cada día. No obstante, lo cierto es que en realidad es como si tuvieras dos trabajos: por un lado, ayudas a la gente a resolver sus necesidades inmobiliarias, y por otro trabajas en la generación de *leads*. Ambas dedicaciones son inseparables: son el ying y el yang de tu profesión. Porque sin *leads* motivados no hay personas a las que ayudar. Para obtener ventas hay que tener *leads*. Una cosa implica la otra. Y es muy probable que un mercado cambiante saque a la luz un dilema que tendrás que resolver: te gusta ayudar a las personas pero tal vez aún no hayas aprendido a que te guste salir a su encuentro.

La verdad es que con todo esto que digo me estoy describiendo. Debo admitir con toda honestidad que yo no disfrutaba al principio con la captación de

leads, ni lo veía como una parte esencial del negocio. No fue hasta que no me di cuenta de que esta labor era algo que debía dominar por completo antes de poder dedicarme a las cosas que sí me gustaban cuando de verdad me puse seriamente a ello. Y entonces ocurrió algo maravilloso. Cuanto más lo hacía, mejor me salía; y cuanto mejor me salía, más me gustaba hacerlo. Resulta, por tanto, que había estado cargando con un puñado de mitos que me estaban ralentizando. Y una vez que pude disipar esos mitos fue cuando me puse realmente en movimiento.

Al principio pensaba que la generación de *leads* era una tarea dificultosa, pero a fuerza de dedicarme a ella de manera diligente durante un cierto período de tiempo me di cuenta de que en verdad era algo bastante sencillo, y a veces incluso divertido. Creía que la dedicación a otras tareas me iba a tener muy ocupado y que no tendría tiempo para la captación. Pero a fuerza de centrarme diariamente en ella descubrí que no era una cuestión de tener o no tener tiempo, sino de reservar tiempo sólo para la generación de *leads*. Desde que aprendí a gestionar mejor mi tiempo supe que tendría el suficiente para esa labor. Pero entonces me sentí un poco intimidado. Creía que no podría desarrollarla bien porque no sabía qué hacer ni qué decir y tenía miedo de cometer errores. Sin embargo, a base de práctica, averigüé que la generación de *leads* no consiste más que en una serie de tareas y habilidades que están bien estudiadas y que resultan fáciles de comprender y de asimilar. Y entonces vi con claridad que, además de implicar un conocimiento de todo lo relativo a las transacciones y de ser un negocio de servicios, nuestra profesión también se basa en la habilidad para construir guiones y argumentos. Así que tenía que dominar bien estos factores. Dedicarle tiempo era el único secreto. Y esto me ayudó a ser mejor.

Por otra parte, creía también a pies juntillas en ese mito tan popular y tan citado de que “hacer dinero cuesta dinero”. En consecuencia, asumí con ingenuidad la creencia de que no podría tener éxito en la generación de *leads* porque pensaba que me costaría mucho a cambio de lo poco que me iba a

proporcionar. No obstante, una vez que vi cómo los compradores y vendedores eligen a un agente inmobiliario comprendí dos verdades fundamentales: primero, que la generación de *leads* no tiene por qué suponer un coste si yo no quiero; y, segundo, que si hay que gastar cierto dinero eso no tiene por qué ser tan arriesgado como yo suponía.

Por no mencionar el hecho de que no me sentía naturalmente dotado para la labor de captación. Pero conforme fui conociendo el negocio me di cuenta de que muy pocas personas poseen un perfil de vendedor perfecto y que nadie es realmente un captador nato. Nadie debería olvidar que el don de la palabra es importantísimo para esta tarea. Ahora me resulta claro que se deben dominar las habilidades, los diálogos y los argumentos específicos de la generación de *leads* para llegar a ser verdaderamente exitoso.

Una vez que hube desechado esos pensamientos erróneos empezaron a aparecer, con el tiempo, los resultados que yo esperaba.

Cuando fui capaz de enlazar la línea

de puntos que unía el esfuerzo con

los resultados me sentí enormemente

satisfecho: el esfuerzo en la generación

de *leads* se tradujo al fin en resultados

económicos. Esta conexión hizo que

me diera cuenta de que el esfuerzo y

el éxito estaban vinculados. Lo cual

me motivó lo suficiente como para dedicarle más esfuerzo a la captación, y hasta empecé a disfrutar con ella. Sabía que cuando generaba *leads* pronto surgirían los resultados que iba persiguiendo.

Así que tuve que hacer las paces con esta labor, y lo mismo deberás hacer tú si quieres atravesar con éxito una situación de mercado fluctuante. Tienes dos opciones: o dejas de lado los mitos y sigues avanzando, o sucumbes a ellos y

La generación de Leads se ha convertido en algo primordial. No se trata ya de esperar a que la gente acuda a nosotros, sino que somos nosotros quienes hemos de dar el primer paso.

Dan Harker, Dallas, Texas

al final te quedarás en el camino.

De modo que para volver a la buena senda hay tres sencillos pasos que debes dar si quieres que tu negocio vaya en la buena dirección: 1) Deja de hacer lo que no funciona; 2) Averigua qué es lo que funciona; y 3) ¡Poténcialo!

PASO UNO: DEJA DE HACER LO QUE NO FUNCIONA

Cuando no has conseguido los *leads* suficientes realmente tienes un problema que no debes ignorar. Ayn Rand²⁴ lo dijo muy bien: "Podemos evadir la realidad, pero no podemos evadir las consecuencias de evadir la realidad". Y las consecuencias de evadir la realidad sobre tu situación a la hora de generar *leads* pueden llegar a ser terribles. La forma de evitar esto es reconocer tu situación y actuar en consecuencia. El primer paso consiste en dejar de hacer aquello que no funciona. Tiempo y dinero son las dos herramientas básicas de las que dispones para generar *leads*, así que tienes que dejar de gastar cualquiera de ambos en aquellas actividades de captación que no funcionan. Parece algo simple y obvio, ¿verdad? Pero el truco no reside en comprenderlo, sino en ponerlo en práctica.

Tus objetivos no han variado. Sabes cuáles son tus metas anuales de ingresos y el volumen de ventas que necesitas alcanzar para lograrlos. Lo que sí ha variado es el número de citas que debes cerrar y el número de *leads* que hacen falta para llegar hasta esas citas.

La pregunta que debes hacerte es: "¿Qué cosas estoy haciendo (o en qué cosas estoy invirtiendo dinero) que ya no resultan efectivas desde que el mercado ha cambiado?" Sólo puedes saberlo uniendo tus *leads* válidos y su procedencia con el número de ventas cerradas.

²⁴ Ayn Rand (1905-1982): filósofa y escritora rusa nacionalizada estadounidense. Sus novelas más conocidas son *El manantial* (1943), que fue llevada al cine en 1949 con Gary Cooper en el papel protagonista, y *La rebelión de Atlas* (1957). Su sistema filosófico es conocido como "objetivismo", basado en la defensa inequívoca de los derechos individuales frente a todo colectivismo: el derecho a la libertad, a la propiedad y a la búsqueda de la felicidad puramente en la realidad.

Si aún no has hecho un seguimiento de estas cuestiones coge papel y lápiz y realiza el siguiente ejercicio. Escribe tus diez principales fuentes de procedencia de *leads*: pueden ser tanto personas que te ofrecen referencias como cualquier otro método que emplees habitualmente. Estás tratando de responder a esta pregunta "¿de dónde proceden mis *leads*?". A continuación escribe al lado de cada ítem el número de *leads* válidos o de ventas cerradas que te ha aportado cada *lead*. Ordénalos de 1 a 10, siendo 1 el método más demostradamente efectivo y 10 el menos efectivo. Fíjate en los cinco últimos y deja de destinarles tiempo y dinero; a la vez, mira cuáles son los cinco que quedan y dedícales a ellos todos tus recursos. Ten en cuenta que lo verdaderamente importante es la idea de poner en práctica sólo los métodos más efectivos. Haz esto cada mes, ya que la efectividad es un proceso de evaluación y ajuste continuo y sin fin, cuyo objeto es hallar la zona donde se encuentra la fuente de *leads* más provechosa.

IDENTIFICA DE DONDE PROCEDEN TUS LEADS

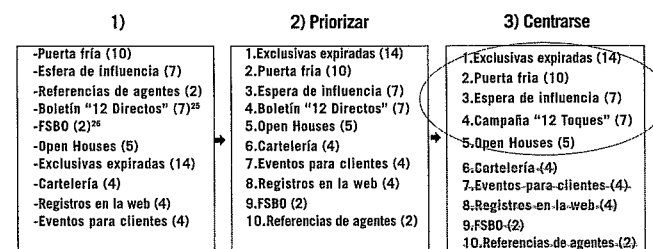


FIGURA 10 En tres simples pasos podrás identificar con rapidez la procedencia de tus *leads*, priorizarlos según los que funcionen mejor o peor y centrarte finalmente en los que mejor funcionan.

La única excepción a este ejercicio se da si alguno de los métodos de la zona baja de tu lista, aun cuando no siempre sea de una eficacia inmediata, puede crear sin embargo oportunidades de generación de *leads* a largo plazo. Si estás siguiendo algún método que encaje en esta última descripción no tienes por qué desecharlo necesariamente. Pero haz que cumpla una doble tarea. Los boletines con muestrarios de inmuebles o los correos electrónicos pueden ofrecernos un

²⁵ Para el programa de "12 Directos", véase *The Millionaire Real Estate Agent*, pp. 145-146.

²⁶ FSBO: siglas de "For Sale By Owner". Es decir, propietarios que venden directamente sus inmuebles, sin intermediación de un agente inmobiliario. Véase *The Millionaire Real Estate Agent*, p. 135, nota 35.

buen ejemplo. Su contenido debe estar orientado tanto a proporcionar resultados a corto plazo como a desarrollar relaciones a largo plazo. La efectividad en la generación de *leads* es uno de los pilares fundamentales de todo negocio inmobiliario; y puesto que el objetivo es siempre realizar operaciones inmediatas, esto se logra mejor estableciendo un doble foco a presente y a futuro.

De modo que cuando tengas que evaluar resultados no hagas conjeturas ni tampoco caigas en un exceso de optimismo. Si tus *leads* han comenzado a agotarse es señal de que algo no funciona. Tienes que detectar ese algo y dejar de hacerlo. Dicho de otro modo, vigila muy bien el empleo de tiempo y de recursos, que siempre son limitados.

Hay compradores y vendedores motivados ahí afuera. La pregunta es: ¿estamos haciendo lo correcto para encontrarlos?

Rick Brash, Calgary, Alberta, Canadá

Tal vez halles que es imposible alcanzar tus objetivos a futuro sin expandir las actividades de generación de *leads*. Así pues, en algún momento necesitarás invertir algo más en estas actividades adicionales.

Cuando lo hagas invierte sólo en lo que ya sabes que funciona y sé cuidadoso al iniciar esos esfuerzos que estás planeando. Como ya dijimos en *The Millionaire Real Estate Agent*, intenta jugar al "Semáforo"²⁷. La luz roja significa que no debes gastar más dinero hasta que lo que estés haciendo veas que funciona. Sólo entonces darás luz verde a una inversión adicional. Tu filosofía es hacer que cada euro gastado en la generación de *leads* produzca compradores y vendedores motivados que te lleven a cerrar operaciones de venta.

Cuando el mercado cambia debes detenerte por un momento y dejar de hacer de inmediato aquello que no funciona. Y por cierto, no estás solo. Lo que te sucede a ti le sucede también a todo el mundo en tu mercado. Y los consejos y recomendaciones que te sirven a ti también le sirven a los demás. Ahora bien, los que tienen éxito serán aquellos que primero comprendan estas cosas y hagan algo para ponerles remedio. Y uno de ellos tienes que ser tú.

²⁷ Véase nota 18.

PASO DOS: AVERIGUA QUÉ ES LO QUE FUNCIONA

Identificar lo que funciona y no funciona es una cosa; y otra cosa es saber construir un programa de generación de *leads* que sea efectivo. Mientras que el ejercicio que te propuse en el apartado anterior identificaba qué es lo que funcionaba y lo que no, es muy probable que ahora necesites algunos otros elementos que también funcionen. Ante todo es necesario que comprendas cómo y por qué funciona la generación de *leads*. Esto te permitirá pasar de *tener* éxito a *crear* el éxito, lo cual resulta fundamental en un período de cambio. Que haya ventas es una cosa, pero lo que necesitamos ahora es *hacer* que haya ventas, y eso es otra cosa totalmente distinta.

La mayor parte de los agentes no piensa adecuadamente en construir un buen programa de generación de *leads* que pueda funcionar sean cuales sean las condiciones del mercado. Pero en una situación de cambio esto se hace absolutamente necesario. Si no, correrás el riesgo de tener que abandonar el negocio inmobiliario. Hay una fórmula bastante eficaz para llevarte a comprender qué es lo que funciona en tu mercado, y es lo que llamamos las dos M's de la Generación de *leads*: Mensaje y Método.

EL MENSAJE IMPORTA

El primer principio en torno a los mensajes para la generación de *leads* es que deben adecuarse a tu mercado, es decir, a la motivación que muestren compradores y vendedores. No lo olvides nunca, porque es así como harás surgir la motivación en tus clientes potenciales. Cuando hablamos de que tu mensaje debe ajustarse al mercado nos referimos a dos cosas: al mercado objetivo de compradores y vendedores con el que te vas a comunicar y a las condiciones del mercado en las zonas donde vas a operar. Es decir, transmites un mensaje a un público objetivo y trabajas en una zona específica. Puedes tener uno o más públicos objetivos, como puedes operar en una o más áreas de mercado.

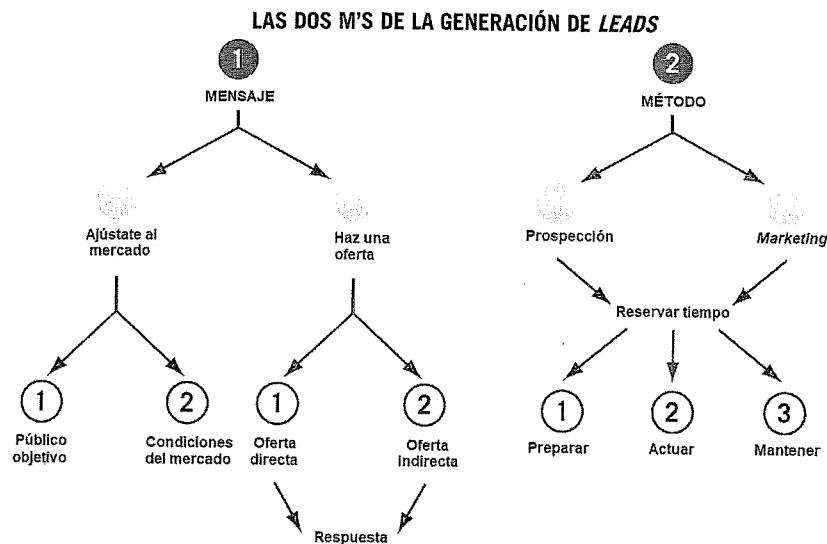


FIGURA 11

Para algunos, su público objetivo y su área de mercado son una y la misma porque los compradores y vendedores objetivos abarcan al conjunto de la población de la zona en la que operan. Para otros, los compradores y vendedores específicos a los que se dirigen son simplemente un subgrupo dentro de toda su área. Cualquiera de estas dos perspectivas puede funcionar. Lo que a ti te interesa es saber claramente a quién te estás dirigiendo y cuáles son las actuales condiciones del mercado dentro de tu zona.

Tu mensaje debe ajustarse al mercado para ser efectivo. Esta es una verdad intemporal que está más allá de todos los mercados y de cualesquiera que sean sus condiciones. Pero en un mercado restringido esta verdad resulta esencial ya que el tipo de mensaje al que la gente puede responder se estrecha bastante. Es decir, cuando la motivación es más bien baja hay pocos mensajes que realmente funcionen. Y el mensaje que lanzas para atraer a potenciales compradores y vendedores lo es todo. *¿Por qué querían ellos ponerse en contacto conmigo con*

estas condiciones de mercado? ¿Qué conseguirían si lo hacen? Estas dos preguntas deben estar en el centro de todo mensaje eficiente. Los mejores captadores de *leads* saben que la gente responde a los mensajes que les importan en ese momento, y eso se convierte en el catalizador de todas sus actividades de captación. Cuando el mercado cambia saben inmediatamente que todos sus mensajes para generar *leads* deben cambiar al instante para ajustarse al nuevo mercado.

Los mensajes se construyen, pues, sobre la idea ya demostrada de que la gente contactará contigo si creen que sacarán de ello algún beneficio directo. La oportunidad de conseguir algo que desean o necesitan impulsa sus actos. Es muy importante promover tu marca personal porque eso te otorga vigencia y visibilidad. Pero en un mercado cambiante la marca personal a solas, sin un mensaje de generación de *leads*, no atraerá a los clientes motivados que necesitas. Un mensaje efectivo será la razón principal para que la gente quiera acudir a ti, y entonces tu teléfono comenzará a sonar. Querrán ponerse en contacto contigo cuando tu mensaje se haya puesto en contacto con sus motivaciones personales.

El segundo principio en torno a los mensajes para la generación de *leads* es que tu mensaje debe contener una oferta que sea capaz de generar una respuesta. Cuando creas mensajes para compradores o vendedores debes determinar qué tipo de ofertas transmitirás basándote en el tipo de respuestas que esperas obtener. Es lo que se denominan mensajes de "oferta-respuesta". Se trata de un principio elemental que puede aplicarse tanto a la prospección como al *marketing*, e incluye dos tipos de oferta. Cuando trabajas en la generación de *leads* estás haciendo simplemente una oferta a la gente con la expectativa de obtener respuestas, y de ahí el nombre "oferta-respuesta". Tienes entonces la opción de hacer una oferta directa para obtener una respuesta inmediata, o bien hacer una oferta indirecta para obtener también una respuesta inmediata.

Una oferta directa es exactamente eso: directa. Es una oferta diseñada para obtener una respuesta inmediata por parte de alguien que quiere comprar o vender a través de ti en un momento concreto. Una oferta indirecta es asimismo una oferta que busca una respuesta inmediata, pero no directamente a través de tus servicios o de tu asesoría para comprar o vender; es una oferta para conseguir otra cosa gracias a tu intermediación, y por eso se llama “indirecta”, porque te pone en contacto con alguien y deja una puerta abierta para posibles negocios en el futuro. Si ofreces una casa en venta y alguien responde se trata de una oferta directa con una respuesta inmediata, ya que alguien está inmediatamente interesado en comprar. Pero si ofreces, por ejemplo, algún tipo de información gratuita y alguien responde se trata de una oferta indirecta con una respuesta inmediata, ya que alguien está inmediatamente interesado en esa información aunque no haya mostrado un interés inmediato en comprar o vender. Esa persona no busca acudir a ti por lo que directamente haces, pero su respuesta puede darte la oportunidad de estrechar una relación de la cual puedas servirte más adelante.

MENSAJES DE “OFERTA-RESPUESTA”

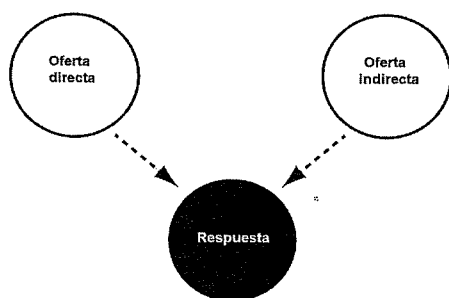


FIGURA 12 Tus mensajes deben incluir ofertas directas e indirectas lo suficientemente atractivas como para provocar una respuesta inmediata por parte de compradores y vendedores.

Las ofertas directas buscan generar respuestas inmediatas de compra o de venta, mientras que las indirectas buscan generar respuestas inmediatas que no implican necesariamente una compra o una venta. La primera significa un negocio inmediato, y la segunda significa un servicio inmediato que puede conducir a una oportunidad futura de negocio. La una emplea una ruta directa para hacer negocios y la otra una ruta indirecta; de ahí sus denominaciones. Independientemente de qué tipo de oferta hagas siempre querrás que la gente reaccione de inmediato: es lo que siempre se ha etiquetado como una “llamada a la acción”, una de las teorías de *marketing* de probada eficacia. Ya sea que en tus mensajes emplees una oferta directa o indirecta, siempre estarás llamando a alguien a la acción al presentarle una oferta a la que éste responderá inmediatamente.

La conclusión es que para llegar a ser un buen generador de *leads* necesitas presentar ofertas a las que los compradores o vendedores motivados reaccionarán de inmediato.

Llegado a este punto puedes preguntarte: ¿por qué iba a hacer yo una oferta indirecta en un mercado cambiante cuando una oferta directa parece ser el camino más corto para conseguir exactamente lo que quiero? La respuesta es que no todo el mundo responde a las ofertas directas. Al lanzar redes más amplias estás intentando pescar en dos caladeros de posibles clientes. Y ambos son igualmente útiles tanto en un mercado cambiante como en cualquiera otra circunstancia. Así que la cuestión no reside en cuál de los dos tipos de ofertas es mejor, porque tendrás que dedicarte a ambas.

Lo que verdaderamente importa es asegurarte de que tus ofertas siempre obtengan una respuesta inmediata. Piensa que estás buscando tanto oportunidades para conseguir un negocio inmediato como oportunidades para entablar contacto con la gente con vistas a negocios futuros. Puedes hacer

cuantas ofertas indirectas quieras, desde información específica a informes gratuitos sobre cualquier cuestión. Hay para elegir: listados de inmuebles en oferta, asistencia telefónica sobre las propiedades, asesoramiento relativo a

La generación de leads es un 10 en una escala del 1 al 10. No hay nada más importante para mi negocio.

Gene Rivers, Tallahassee, Florida

viviendas personalizadas, informes de tu invención del tipo “cinco errores que hay que evitar al vender una casa”, consejos sobre el ahorro, etc., etc. La clave para que estas ofertas indirectas sean efectivas es que despierten la motivación de la gente de una forma

diferente a como lo hacen otros, para que así las tuyas puedan destacar.

Ofrecer, por ejemplo, un ACM²⁸ gratuito es un tipo de oferta indirecta bastante común a la que los vendedores reaccionarán regularmente sean cuales sean las condiciones del mercado. Algunos pueden pensar que se trata en realidad de una oferta directa, pero no es así. Recuerda que esta última equivale a un “compra una vivienda de las que yo tengo en exclusiva” o a un “incluye tu vivienda en mi agencia”. Es decir, una oferta directa implica que la única respuesta por parte de alguien es que decida o no decida hacer negocios contigo. Y el ACM gratuito no lo es porque en realidad estás ofreciendo información que más tarde podría conducir a que obtengas una exclusiva. Eso lo convierte en una oferta indirecta. Un simple ACM gratuito, precisamente por su probada eficacia, es algo que probablemente también estén ofreciendo tus competidores. Pero como la gente sigue demandándolos tendrás que pensar con originalidad cuando ofrezcas el tuyo, si quieres obtener tu cuota de reacciones. Céntrate en la situación del mercado y en las motivaciones personales a las que puede responder la gente y moldea tu oferta indirecta de acuerdo con ellas. Por cierto, emplea este mismo método también con las ofertas directas.

²⁸ Siglas de Análisis Comparativo del Mercado. Se trata de uno de los sistemas para determinar el mejor precio de una vivienda. Consiste en un análisis en profundidad del valor de mercado de una vivienda en un momento concreto, empleando para ello transacciones ya cerradas de propiedades similares o equiparables. Generalmente los agentes lo ofrecen gratuitamente al cliente potencial, suponiendo así una buena oportunidad para que éste acceda a cerrar una cita con aquéllos.

TU MENSAJE NECESITA UN MÉTODO

Las dos cosas que todos los métodos de generación de *leads* han de utilizar son la prospección y el *marketing*. Prospección es lo que haces cuando estás buscando *leads*, y *marketing* son las actuaciones que emprendes para que los *leads* acudan a ti. La primera consiste en tomar contacto con la gente, y el segundo consiste en que la gente tome contacto contigo. La prospección implica una búsqueda y el *marketing* implica capturar. La primera puede realizarse telefónica o personalmente, mientras que el segundo se realiza a través de medios gráficos o audiovisuales.

Tanto la una como el otro deben ser siempre tenidos en cuenta, ya que eso te evitará el riesgo de “tener todos los huevos en una sola cesta”, como se suele decir; y además esa diversificación incrementará tus posibilidades de un éxito a largo plazo. Y además, ambos elementos ofrecen beneficios particulares. La prospección te brinda un contacto inmediato con el mercado, así como el mejor y más puntual *feedback*. Por medio de ella conocerás las motivaciones de la gente y será asimismo el mejor método proactivo para controlar los resultados. El *marketing*, por su parte, te ofrece la oportunidad de llegar con mayor rapidez a un público más amplio, además de ser un buen arma para impulsar la generación de *leads*, permitiendo que tu mensaje pueda ser conocido de manera eficaz por mucha gente y a un costo por persona no demasiado elevado. Recuerda siempre que tu objetivo constante en lo relativo a la generación de *leads* es salir al encuentro del mayor número posible de compradores y vendedores motivados.

Hay quien cree que la prospección y el *marketing* son mutuamente excluyentes, pero yo pienso que se apoyan mutuamente el uno a la otra. Tu labor de prospección puede ser sustentada y potenciada por el *marketing*, y también viceversa. Debes procurar de continuo poner a trabajar a ambos al mismo tiempo. Por ejemplo, celebrar un *open house* (prospección) y repartir a la vez captaciones con

las mejores ofertas (*marketing*). O bien, hacer tanto prospección (puerta fría o llamadas telefónicas) como *marketing* (correo publicitario) para conseguir que la gente acuda a un *open house*.

Como verás en el listado de la Figura 13, existe una gran variedad de métodos de prospección y *marketing* para elegir. Acuérdate de nuevo de que el secreto de una generación de *leads* exitosa es salir al encuentro de prospectos con un mensaje que se ajuste a sus motivaciones según el mercado en el que se hallen. Una vez que sepas bien el tipo de mensajes que funcionan, sólo es cuestión de ponerlo delante de la gente que esté motivada para comprar o para vender. Échale un vistazo al listado, elige unos cuantos de esos métodos y ponte en marcha. ¿Cuáles serán los que escojas? Aquellos que creas que funcionarán más rápidamente, dadas las características de tu mercado.

Normalmente escucharás a algunos agentes que opinan que un método es mejor que otro. Lo cual puede ser verdad para ellos. Sin embargo, yo pienso que cualquiera, bien realizado, puede ser bueno. Y los mejores agentes rara vez se ciñen a uno solo. Así que lo que debes preguntarte no es qué métodos emplearás, sino por cuál de ellos empezarás. La respuesta es sencilla: aquellos que generen la mayor cantidad de *leads* en el menor tiempo y con el menor esfuerzo y coste posibles.

Ahora bien, aunque no hay una regla fija para esto, un tipo de público objetivo es mejor que otro en un mercado fluctuante. Así que lo mejor es dirigir la prospección y el *marketing* hacia aquellos que puedas identificar claramente como motivados, o bien a quienes puedan identificarte a ti porque te conocen y confían en ti. El primer listado incluiría, por tanto, *open houses*, FSBOs, exclusivas recién expiradas, ejecuciones hipotecarias, constructores específicos y compradores o vendedores que se mudan, entre otros. El segundo incluiría a las personas que te conocen de tu base de datos (clientes anteriores, esfera de influencia, amigos y conocidos, etc.) y que tú

PROSPECCIÓN

1. TELEMARKETING

- FSBOs (*For Sale by Owners*)
- Exclusivas expiradas
- Recién puestas a la venta
- Recién captadas
- Antiguos clientes
- Recursos aliados²⁹
- Áreas geográficas
- Viviendas
- Empresas
- Constructores
- Bancos
- Otras empresas

2. PRESENCIALES

- Recursos aliados²⁹
- Puerta fría
- *Open Houses*
- Fiestas para clientes
- Eventos en red
- Actividades sociales y eventos comunitarios
- Cursos
- Stands en ferias
- Conferencias y enseñanza

MARKETING

1. PUBLICIDAD

- Periódicos
- Vehículos personales
- Radio
- Revistas
- Paradas de bus
- Vallas
- Págs. Amarillas
- Televisión
- Carritos de supermercado
- Camiones de mudanzas

2. OBJETOS PROMOCIONALES

3. PÁGINAS WEB

4. CORREO PUBLICITARIO

- Campaña postal
- Recién puestas a la venta / Recién captadas
- Cartas de eventos especiales
- Novedades trimestrales del mercado

5. RESPUESTA DE VOZ INTERACTIVA Y PROGRAMAS INFORMÁTICOS DE CAPTACIÓN

6. DIFUSIÓN

- Voz
- Correo electrónico
- Fax

7. CARTELES/LETREROS DIRECCIONALES/CAJAS DE FOLLETOS

8. INSIGNIAS/CAMISETAS CON EL LOGO/COCHES ROTULADOS

9. NOTAS DE PRENSA/ARTÍCULOS

10. TRABAJO EN ZONA POR SECTORES

- Geográficos
- Demográficos
- Psicográficos

11. PATROCINIOS

- Ligas menores
- Entidades benéficas
- Eventos comunitarios

FIGURA 13 Ya sea de prospección, de *marketing* o de ambos, los métodos son muchos.

crees que podrían mandarte referencias. En este caso, tus mensajes y ofertas tendrán la intención de descubrir si conocen a alguien que quieran o que necesiten comprar o vender en las presentes circunstancias del mercado. Evita en un primer momento el intento de captar clientes "a mogollón" sin que tengas antes algún indicio de cuál es su situación. Puede que esto último sea aceptable cuando estés buscando aumentar tus *leads*, pero no lo hagas hasta que no hayas generado un número adecuado de *leads* motivados con quienes esperas llegar a un acuerdo. Busca primero los *leads* a los que sea más probable captar, auméntalos sólo mas tarde y ya por último búscalos de manera masiva.

Puesto que la prospección puede desarrollarse sin coste alguno debes seguir practicándola mientras te sientas cómodo con los métodos de *marketing* que hayas

²⁹ Son las personas con las que esperas hacer negocios o generar *leads* cada año. Véase *The Millionaire Real Estate Agent. Guía para el Agente Inmobiliario*, pp. 136-138.

elegido. Recuerda que el objetivo de la prospección es convertir tus mensajes en diálogos y guiones efectivos que debes aprender y practicar. El *marketing* es la forma de convertir tus mensajes en algo efectivo a través de los medios impresos o audiovisuales que elijas. Esa eficacia se basará a partes iguales en el conocimiento y en la experiencia. Entrénate un poco y métete luego de lleno. No esperes a convertirte en un experto porque nunca lo lograrás si sólo te dedicas al estudio de las técnicas. Tu gran maestro, con el que adquirirás gran parte de las habilidades, será tu propia experiencia personal.

Los agentes más exitosos llevan a cabo tanto la prospección como el *marketing*. ¿Por qué? Porque la prospección tiene límites que el *marketing* ayuda a salvar. La prospección es algo que siempre debes estar realizando, pero el *marketing* es algo que activas y se pone a funcionar sin que tengas que estar encima. La primera es una búsqueda de oportunidades de negocio: hay que llamar y contactar personalmente con gente que ya te conoce y que no. El *marketing* es lo opuesto a la prospección: en vez de buscar oportunidades, se trata de atraerlas; es decir, de colocar tu mensaje en el lugar donde es más probable que los compradores y los vendedores lo oigan o lo vean.

Cuando los *leads* disminuyen la prospección debe aumentar. La investigación que realizamos para escribir *The Millionaire Real Estate Agent* nos demostró que los mejores agentes usaban un método basado en el *marketing* y reforzado por la prospección, pero la experiencia nos enseña que un mercado cambiante requiere que emplees más la prospección³⁰. Puedes basarte en el *marketing*, por supuesto, pero lo normal es que le dediques más tiempo a la prospección que antes, ya que de lo que se trata es de alcanzar tus objetivos en la generación de *leads*. La prospección hace que encuentres *leads* motivados de manera más rápida; y además hace que tengas un contacto directo con la gente, lo cual te proporciona un valioso *feedback*. Y eso es justo lo que necesitas en un mercado fluctuante.

No es que el *marketing* no sea efectivo en esta situación. Lo es. Pero lo

que nos muestra la investigación es que cuando el mercado cambia los mejores agentes dirigen la generación de *leads* hacia la prospección, aunque no abandonan del todo el *marketing*. Sólo algunos de los mejores agentes seguirán basándose en el *marketing* y simplemente modificarán el cómo y dónde lo hacen, pero éste es un grupo reducido y muy poco habitual. Incluso este grupo podría beneficiarse al añadir o aumentar más nivel de prospección a sus actividades.

El tiempo te servirá para que vayas dominando tus métodos, pero cuida de que la forma de comportarte no te traicione. La mayoría de los agentes pueden englobarse en dos amplios tipos de comportamiento: aquellos que prefieren actuar antes que nada y aquellos otros que prefieren estudiar primero. Ya sabemos que hay muchas formas de denominar a estos dos tipos de comportamiento, pero todos se reducen a un simple concepto: miedo a cometer un error. Quienes no tienen este temor aceptan sin dificultad la idea de que hay que ir aprendiendo sobre la marcha. Otros sin embargo tiemblan ante esta idea y piensan en los errores que pueden cometer. Crean que sólo después de haber estudiado a fondo y dominar algo es posible pasar a la acción. Sinceramente creo que se equivocan.

Aparte de cuál sea tu estilo de comportamiento, yo creo que lo conveniente es empaparse con rapidez de las cosas básicas y en seguida pasar a la acción, sin dejar por eso de

estudiar. Estudiar y practicar es una cosa, y otra distinta es hacer las cosas. Ambos pasos son necesarios para llegar a dominar cualquier materia. Así que el emprendedor debe ser también estudiante, y viceversa. La pregunta

Mi negocio despegó cuando me di cuenta de que tenía que salir a buscar el negocio sin preocuparme de cuál sería la respuesta. Encontraría muchos "nos" en mi camino hasta toparme con un "sí". Lo que tenía que hacer era insistir. Cuanto más lo hacía, más conseguía.

Linda McKissack, Denton, Texas

³⁰ Véase, por ejemplo, *The Millionaire Real Estate Agent. Guía para el Agente Inmobiliario*, pp.218-220.

es: ¿cuándo debo actuar y cuándo estudiar? La experiencia dice que un ciclo continuo de práctica y estudio, acción, estudio, práctica y acción es lo mejor. No seas un esclavo de tu estilo preferido de comportamiento. Debes llevar a cabo ambas cosas para mejorar.

Si eres una persona a la que le gusta actuar en primer lugar, te sugiero que

Una vez que empezamos a utilizar la frase "vivienda a precio de banco" nuestras llamadas aumentaron un montón. Ese tipo de lenguaje realmente funciona.

David Brownell, Las Vegas, Nevada

cuando sólo aprendes de la experiencia, en realidad estás aprendiendo bastante menos de lo que deberías.

Si eres una persona que prefiere estudiar en primer lugar, tienes que darte cuenta de que no conocerás del todo algo sólo a base de estudio. Así que emplea un programa que te venga bien pero empieza a actuar mientras tanto. Y recuerda que si el aprendizaje experimental no está incluido en ese programa probablemente te estés perdiendo la parte más importante.



EL VERDADERO PROFESIONAL

La mayoría de las dificultades en las transacciones inmobiliarias (desde simples malentendidos hasta costosos pleitos) tienen su origen en los agentes que piensan que lo saben todo. Creen erróneamente que el cliente espera de ellos una respuesta a cada pregunta, y piensan por tanto que ser un buen profesional significa conocer siempre todas las respuestas. Nada más lejos

te detengas un poco para estudiar y practicar media hora diaria antes de empezar.

Un poco de investigación y de juego de representación de roles puede hacer muchísimo en favor de tu eficiencia.

Así que pruébalo. Y recuerda que

de la realidad. De hecho, eso no es ser profesional. Un verdadero profesional sabe lo que sabe, sabe lo que no sabe y sabe la diferencia que hay entre una cosa y otra. Así que cuando saben lo que se les pregunta lo dicen, y cuando no lo saben corren a enterarse. Los profesionales no van por ahí fingiendo ni falseando las cosas.

La gente quiere trabajar con alguien que les dé la respuesta correcta, venga de donde venga.

Quieren la respuesta correcta, no al que la sabe. En las operaciones inmobiliarias siempre debe haber tiempo para pararse un momento y preguntarle a alguien por un tema o hacer algún tipo de investigación para verificar algo. Quien actúa así lo hace porque considera que debería hacerlo, no sólo porque lo requiera una transacción o un cliente. La gente quiere trabajar con alguien que diga: "Soy un profesional. Eso significa que sé lo que sé y también lo que no sé, y la diferencia que hay entre una cosa y otra. Así que cuando sé una cosa te la digo, y cuando no la sé corro a encontrar la respuesta. De este modo, siempre puedes tener la confianza de que voy a traerte las mejores respuestas posibles". Esto es lo que un verdadero profesional hace. Y lo que deberías hacer tú. Esta definición de profesional debería hacerte avanzar seguro de tu habilidad para ofrecer servicios profesionales con el conocimiento y la experiencia que posees.



Sin importar cuál sea tu tipo de comportamiento, cuando sea el momento de emprender una acción, ve a por ello con todo. No hagas poco esperando recibir mucho. Para lograr una buena respuesta a tus acciones de generación de *leads* debes ir a por todas. Un buen ejemplo de puesta en práctica de un método de generación de *leads* es un *open house*. Algunos se limitan a colocar un cartel exterior, mientras que otros hacen mucho, mucho más.

UN OPEN HOUSE MÁS ALLÁ DE LO BÁSICO

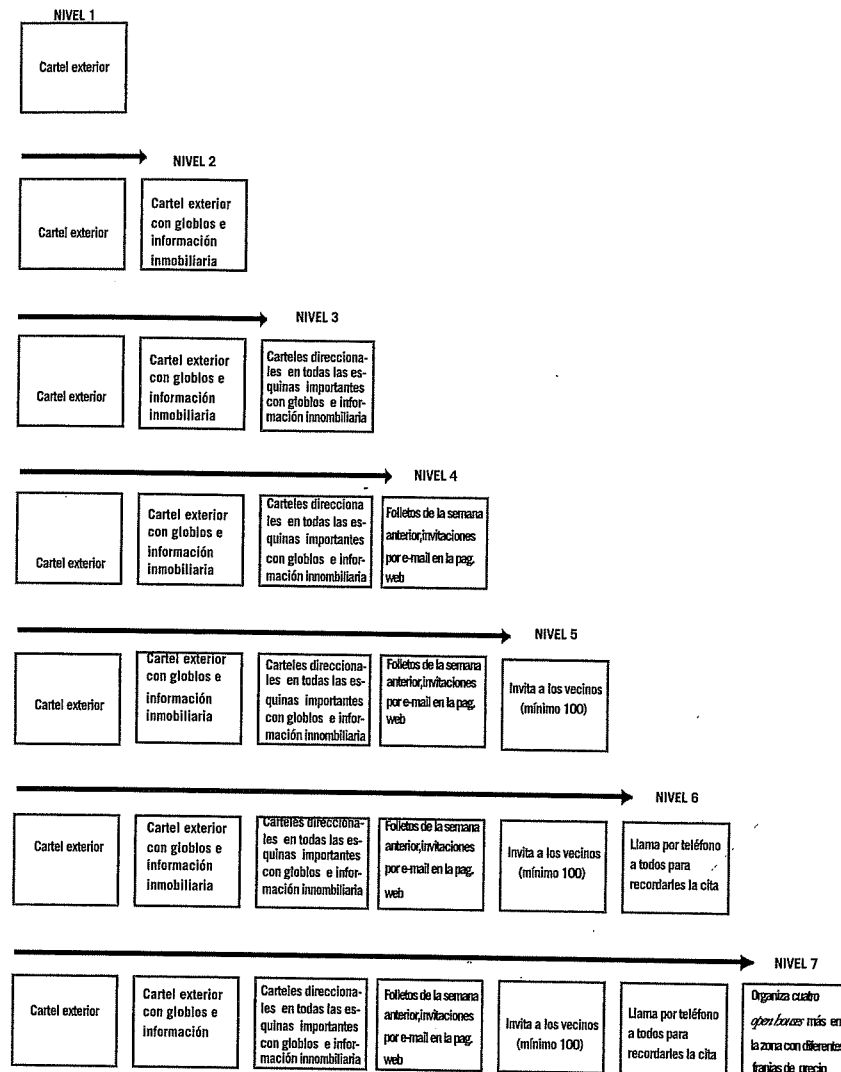


FIGURA 14 Algunos agentes se limitan a colocar un cartel en el exterior y lo llaman generación de *leads*. Otros, sin embargo, van seis pasos más allá y lo llaman *igual*. La pregunta es: ¿a qué llamas tú generación de *leads*?

Una exitosa generación de *leads*, sea en el mercado que sea, gira en torno a la cuestión de cómo crear mensajes de oferta-respuesta que sean efectivos. O sea, cómo implementar métodos eficaces para colocar tu mensaje en medio de tu público objetivo: los compradores y vendedores motivados. Y finalmente cómo sopesar las respuestas y hacer los necesarios ajustes para mejorar tus resultados. Al final, de lo que se trata es de decidir a dónde quieres que llegue tu éxito y cuánto deseas hacer para que éste sea una realidad. Pero no olvides que un cambio requiere que hagas todo lo que puedas con cada uno de los métodos de generación de *leads* disponibles. Cuando hay pocos *leads* debes esforzarte más. No te quedes atascado en las viejas rutinas. Cualquier cosa por debajo de tu mayor esfuerzo no será suficiente.

PASO TRES: POTENCIALO

Ahora que sabes cuáles son los mensajes que necesitas según sea tu mercado y qué métodos de generación de *leads* tienes pensado emplear sólo queda una cosa por hacer: empezar a generarlos. A riesgo de caer en una obviedad, creo que debo insistir en que para llegar a tener éxito en esta tarea debes dedicarte en serio a ella. Y dedicarte mucho. No puedes hacerlo a trompicones y sin regularidad. Puede que una planificación inconsistente te proporcione algunos *leads*, pero ni por asomo te proporcionará los necesarios cuando el mercado cambie. En ese momento necesitarás muchos, y eso significa que tendrás que dedicarle mucho tiempo a generarlos. Tendrás que hacerlo a diario, y durante varias horas. Y tendrás que hacerlo cada día durante el resto de tu carrera profesional. Tendrás que acelerarlo y mantener el ritmo. Esto es algo que no admite discusión.

Para conseguirlo tienes que convencerte de lo siguiente: ocuparse de los negocios nunca es tan prioritario como hallar el negocio. Nunca. Debes convencerte de que hasta que no le dediques un tiempo diario a la generación de *leads* no deberías hacer ninguna otra cosa más. Puede que esto te resulte difícil, pero debes hacerlo. De lo contrario siempre encontrarás otras cosas por hacer que te parezcan más importantes, por no hablar de cuando esas otras cosas llegan a convencerte de que son realmente más importantes.

Hubo un tiempo en que puse sobre mi mesa de trabajo un cartel que decía: "Hasta que tu prioridad n° 1 no esté hecha, todo lo demás no es sino una distracción". Este recordatorio diario me ayudó a mí y es posible que te ayude a ti también. Si no sigues el consejo es que aún no has aprendido el verdadero significado del verbo "priorizar".

El reto más importante al que te enfrentarás no reside en ninguno de los dos puntos sobre los que hemos tratado más atrás, sino que reside en este: desarrollar la generación de *leads* sistemáticamente a lo largo del tiempo. Este es el único reto verdadero al que todos los agentes inmobiliarios tienen que hacer frente y el obstáculo principal que expulsa a muchos fuera de la partida. En un mercado ascendente puede que no veas preciso seguir un programa diario de generación de *leads*, pero en un mercado a la baja, si no lo haces, quedarás rápidamente fuera de juego.

Para asegurar que la generación de *leads* es tu labor prioritaria y que debe llevarse a cabo todos los días debes adquirir la disciplina conocida como "bloquear tiempo". Esto significa que hay que dedicar a diario bloques de tiempo a desarrollar tus prioridades más importantes. Piensa en ello como si tuvieras una cita contigo mismo. Debes proteger ese tiempo contra cualquier tipo de distracciones. Antes de explicar cómo hacerlo quiero ponerte en guardia contra uno de los mitos más invalidantes que se pueden sostener: el mito de ser disciplinado.

Uno de objetivos que la gente suele ponerse es el de llegar a ser una "persona disciplinada". Todo el tiempo están diciendo: "necesito ser disciplinado", "me gustaría ser una persona disciplinada", etc. Pues bien, no hay personas disciplinadas; y aunque las hubiese, ¿querías ser una de ellas? Ese concepto de "persona disciplinada" es un mito. Nadie lo es para todas las cosas. Nadie. Y si alguien lo parece, tampoco lo es. Y si alguien te dice que lo es, no lo es. Ser una persona disciplinada no es ni una posibilidad ni una necesidad. Tú tampoco puedes serlo, pero lo bueno es que no necesitas serlo.

Pienso que cuando observas a alguien que parece ser una persona disciplinada lo que realmente estás viendo es a alguien que ha adquirido unas pocas disciplinas que resultan clave en su ámbito específico. Esas personas han averiguado cuál es el puñado de disciplinas básicas que deben desarrollar para ser los mejores en lo que sea que estén desempeñando. Eso es todo lo que han hecho. Han establecido cuáles son las disciplinas que necesitan y se han dedicado a aquellas que les resultan más importantes.

Cuando realizamos la investigación previa para escribir *The Millionaire Real Estate Agent* descubrimos algo interesante: lo único que los mejores agentes tenían en común es que se dedicaban sistemáticamente a la generación de *leads*. En otros aspectos diferían bastante, pero en esto todos coincidían. Habían desarrollado una verdadera disciplina para las tareas de generación de *leads*. Otras cosas las hacían de distinto modo, pero todos ellos hacían una igual: administraban su tiempo de tal forma que cada día desempeñaban sus tareas de generación de *leads*. El reto en un mercado cambiante es que no hay otra alternativa.

Si no eres sistemático en esto tendrás problemas para sobrevivir, y tendrás que olvidarte en absoluto de llegar a prosperar.

No te preocupes si esto te resulta difícil, porque tienes una solución sencilla. Se trata de "bloquear tiempo".

BLOQUEAR EL TIEMPO - TRES ACCIONES PARA EL ÉXITO

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
Notas	1 8:30 a 11:30 Generación de Leads	2 8:30 a 11:30 Generación de Leads	3 8:30 a 11:30 Generación de Leads	4 8:30 a 11:30 Generación de Leads	5	6
7 8:00 a 9:00 Planificación 9:00 Hasta mediodía: Generación de Leads	8 8:30 a 11:30 Generación de Leads	9 8:30 a 11:30 Generación de Leads	10 8:30 a 11:30 Generación de Leads	11 TRES	12 DÍAS	13 LIBRES
14 8:00 a 9:00am Planificación 9:00 Hasta mediodía: Generación de Leads	15 8:30 a 11:30 Generación de Leads	16 8:30 a 11:30 Generación de Leads	17 8:30 a 11:30 Generación de Leads	18 8:30 a 11:30 Generación de Leads	19	20
21 8:00 9:00am Planificación 9:00 Hasta mediodía: Generación de Leads	22 8:30 a 11:30 Generación de Leads	23 8:30 a 11:30 Generación de Leads	24 8:30 a 11:30 Generación de Leads	25 8:30 a 11:30 Generación de Leads	26	27
28 8:00 9:00am Planificación 9:00 Hasta mediodía: Generación de Leads	29 8:30 a 11:30 Generación de Leads	30 8:30 a 11:30 Generación de Leads	31 8:30 a 11:30 Generación de Leads	Notas		

FIGURA 15 Un calendario mensual combina los beneficios de la visión de largo alcance con una planificación diaria.

La gente de éxito reserva tiempo anualmente para tres cosas: en primer lugar, vacaciones y días libres, para lo cual los señalan en su calendario y así se garantizan a sí mismos, a su familia y a sus amigos que ese tiempo es inamovible; se trata, por tanto, de trabajar durante los demás días y semanas que quedan, en vez de trabajar todo el tiempo y, como resultado, tener pocos días libres o reservarlos muy tarde. En segundo lugar, reservan unas pocas horas al día sólo para la generación de *leads*. Y en tercer lugar reservan una hora a la semana para planear las actividades de esa semana. Si tienen a otras personas que trabajan para ellos o que vienen a informarle, reservan un cuarto intervalo temporal a la semana para trabajar con estas personas y comprobar sus objetivos, planes, tareas y resultados. Y eso es todo.

Esta es toda la labor de “bloqueo de tiempo” que necesitas realizar. Si te comprometes a seguir este esquema estarás poniendo en marcha la única disciplina que realmente es necesaria para tener éxito en un mercado fluctuante. Los mejores agentes saben que esto es fundamental, porque marca la diferencia entre permanecer en el negocio o verse obligado a salir de él. Así de importante resulta. La fórmula de esta disciplina de bloqueo o reserva de tiempo es conocida como “3-3”. Significa que hay que hacer tres cosas en tres horas. Nuestra investigación nos ha demostrado que, aunque puedes emplear más tiempo, siempre necesitarás al menos tres horas al día para la generación de *leads* y que debes hacer tres cosas en ese tiempo para sea eficaz.



BLOQUEAR TIEMPO: POR QUÉ USO UN LÁPIZ Y UN CALENDARIO MENSUAL

Recomiendo vivamente el uso de un calendario mensual y de un lápiz (en lugar de un bolígrafo) hasta que no domines bien la tarea de bloquear tiempo. Yo sigo usando estas sencillas herramientas después de muchos años porque aún me son útiles y no he encontrado una alternativa mejor.

Las prefiero a cualquier tipo de dispositivos móviles. Mi experiencia personal me dice que cuando alguien entiende de verdad cómo funciona el bloqueo de tiempo descubre que la mejor manera de hacerlo es usando un calendario mensual. Posee una enorme ventaja que los dispositivos móviles no tienen: ver de una sola ojeada el mes entero.

Es lo mejor para administrar el tiempo.

Tienes que saber qué cosas estás postergando cuando aceptas realizar otras, y esto sólo lo puedes hacer cuando de un solo vistazo abarcas una hoja con un mes entero. El lápiz sirve para poner en práctica la regla sagrada del bloqueo de tiempo que consiste en reubicar lo que ha sido cancelado. El bloqueo de tiempo es como un marcador que te asegura que estarás haciendo algo con regularidad. En el caso de que te vieras obligado a tener que hacer otra cosa durante una franja horaria que ya hubiese sido reservada (y esto es algo que sucederá) sólo tendrías que reubicar esas horas en la franja más próxima posible. Seguir esta norma te asegurará cumplir con lo que tenías programado, y esta es precisamente la razón del bloqueo de tiempo.



Para asegurarte que harás lo que tienes que hacer debes bloquear en tu calendario una franja de tres horas diarias durante las cuales sepas que nadie te va a interrumpir. Eso tal vez sea difícil, pero se puede hacer y tienes que comprometerte a hacerlo. La mejor hora es siempre por la mañana, cuando aún estás fresco y tienes energía. Y es también la mejor hora para captar clientes. Como siempre te quedará alguien con quien contactar es preciso que le dediques a esto también algún tiempo por la tarde. Tendrás que reservar al menos tres horas cada mañana, y de una hora a hora y media dos tardes por semana, para alcanzar tus objetivos. El mejor horario es de 8 de la mañana a doce del mediodía, y entre las siete y las nueve por la tarde/noche.

¿QUÉ VAS A HACER DURANTE ESAS TRES HORAS?



FIGURA 16 Tres áreas de atención para las tres horas diarias, cada día.

Las tres cosas que harás durante el tiempo reservado cada día a la generación de *leads* son: Preparar, Actuar y Mantener. Veámoslas por orden: Preparar. Cuando estés trabajando en la prospección las tareas son: elaborar mensajes y ofertas, elaborar listados de llamadas y de visitas, repasar guiones y ensayarlos, preparar folletos y demás trabajo previo para tus eventos, así como todo el correo necesario. Si estás con las tareas de *marketing* el trabajo será elaborar igualmente mensajes y ofertas, elaborar listados de correo, planificar las actividades de “Toques” (como los programas de 8 x 8, 12 Directos o 33 Toques que ya describimos en *The Millionaire Real Estate Agent*)¹¹, actualizar tu página web, hacer fotos, etc., etc. Dedícale a esta fase de preparación alrededor de 30 minutos (nunca más de una hora) y luego sigue adelante con las demás tareas. No tienes que emplear mucho más tiempo, porque lo verdaderamente importante no son los preparativos para generar *leads*, sino generarlos de hecho.

El siguiente paso, efectivamente, es Actuar. Esta parte es la más valiosa de ese tiempo que has reservado. Habrás de dedicarle dos horas como mínimo. Si estás con la prospección tendrás que hacer llamadas, visitar gente, organizar *open houses*, hacer llamadas de seguimiento y redactar notas. Si estás con el *marketing* tendrás también que redactar notas, cartas-tipo, textos

publicitarios, ocuparte de todo el correo y responder a todas las consultas y solicitudes que te lleguen. Céntrate en todo esto y no te escabullas demasiado pronto, porque es aquí donde se generan los *leads*. Si puedes dedicarle más de dos horas diarias, hazlo. No lamentarás dedicarle todo este tiempo a las actuaciones para generar *leads*, porque siempre estará bien invertido.

ANATOMÍA DE LAS TRES HORAS DIARIAS

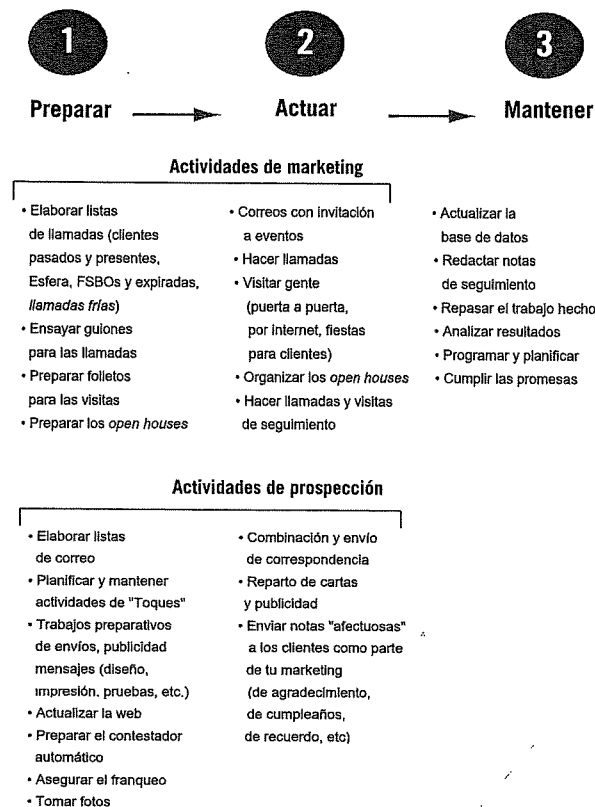


FIGURA 17 Resulta fácil consumir en los preparativos la mayor parte de las tres horas. ¡No lo hagas! Un mínimo de una hora (o más) debe dedicarse a realizar las actuaciones.

Finalmente hay que dedicarse a Mantener, y el plan es muy parecido a los anteriores; es decir: actualizar las entradas de tu base de datos, escribir notas de seguimiento, registrar lo que sea necesario, analizar los resultados, programar y planificar, y cumplir con las promesas hechas.

Estas labores de mantenimiento son importantes, pero las de preparación y las de actuación lo son aún más.

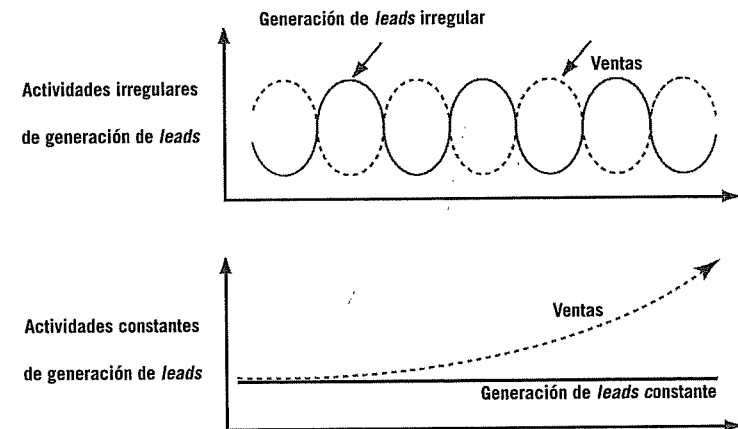


FIGURA 18 Una generación de *leads* constante es la única manera de bajarse de la "montaña rusa" inmobiliaria y obtener un crecimiento sostenido en el tiempo.

Tu objetivo es siempre realizar una constante generación de *leads*, y la mejor forma de visualizarlo es considerar que tu trabajo consiste en primer lugar en esto, y después en ofrecer servicios. Piensa, por ejemplo, en cuando vas al cine. Al entrar en una sala apagas el teléfono móvil y no permites interrupciones ni molestias. Durante un par de horas quieres

³¹ Véase *The Millionaire Real Estate Agent. Guía para el Agente Inmobiliario*, pp. 141-146.

centrarte únicamente en la película que estás viendo, y a menos que suceda algo muy gordo sólo querrás estar pendiente de ella. Pues lo mismo que haces en el cine por puro placer es necesario que lo hagas también en tu trabajo si quieres alcanzar el éxito.

Te pido, pues, que “vayas al cine” cada día – o al menos cinco días a la semana – durante tres horas por la mañana y de hora a hora y media al menos dos tardes por semana.

Para hacer todo esto es preciso que tu entorno te apoye. Eso significa que tanto tu familia y amigos como todos tus compañeros y demás personal de tu oficina deben respetar absolutamente esos bloques de tiempo que has reservado para ti. Estás “en el cine” y no debes ser molestado por nada ni por nadie hasta que la película termine. ¡Y la película es larga!

SAL AL ENCUENTRO DEL NEGOCIO

La generación de *leads* es un deporte de contacto con reglas sencillas. Tiene por objeto contactar con gente por medio de la prospección y del *marketing*. Una vez que estableces ese contacto hay posibilidad de hacer negocio con ellos inmediatamente o no. Sea lo que fuere, debes introducir los datos de esos posibles clientes en tu ordenador y permanecer en contacto con ellos para siempre. Tu labor número uno como agente inmobiliario es hallar el modo de salir al encuentro de compradores y vendedores motivados. Curiosamente la tendencia de muchos agentes en un mercado cambiante es la de encapsularse: deambular alrededor de la oficina o quedarse en casa y esperar a que las cosas cambien. Obviamente esto es un error. Cuando el mercado cambia no debes ralentizar tu marcha sino acelerarla. Un cambio te obliga a hacer cosas muy concretas

si quieres tener éxito. Y no lo puedes tener si permaneces sentado en los márgenes del camino. Debes jugar la partida cada día y ganar puntos. Son tiempos decisivos para la generación de *leads*.

TÁCTICA #5

LLEGAR HASTA LA MESA – CONVERSIÓN DE *LEADS*

*La mayoría de la gente nunca corre lo suficientemente lejos
con su primer impulso como para descubrir que aún les queda más aliento.*

WILLIAM JAMES

EL MERCADO ESTÁ AHORA MENOS ACTIVO y los *leads* motivados son menos abundantes. Te esfuerzas pero los resultados caen con cuentagotas. Los cambios ocurren. Y cuando eso sucede crees que cualquier *lead* es un buen *lead*. En otros momentos eso a lo mejor era verdad, pero ya no. No en un cambio. Conforme vas aumentando el ritmo de tus labores de generación de *leads* y comprobando la situación del mercado, empiezas a darte cuenta de lo que pasa: hay muchos *leads* pero pocos que sean buenos. La escasez define el cambio. Y es entonces cuando te das cuenta: tener muchos *leads* es fantástico, pero lo realmente importante es que esos *leads* se conviertan oportunamente en citas.

Si realizas generación de *leads* pero no obtienes ni nombres ni números de contacto, ¿de qué sirve? Y si tienes un nombre y un número de contacto pero no eres capaz de cerrar a una cita, ¿de qué sirve? Y es que tan importante como las actividades de generación de *leads* es conseguir finalmente una cita con el cliente. Realizar generación de *leads* es una cosa, pero conseguir un *lead* que resulte “activo” es otra. Hay que convertir las actividades en *leads* y éstos en citas porque si no toda actividad resultará en vano. Por tanto, la conversión es importantísima, tal vez mucho más de lo que nunca antes imaginaras, puesto que en un mercado sometido a cambio lo más crucial es conseguir citas con vendedores y compradores motivados. De eso dependerá tu éxito en situaciones así.

Lo conseguirás haciendo bien dos cosas: generando *leads* y convirtiéndolos luego en citas. El éxito definitivo de tus actividades de generación de *leads* depende directamente de tu habilidad en la conversión. La una no puede ir separada de la otra. Hay agentes que gastan mucho tiempo y dinero en llegar a dominar la generación de *leads*, pero se olvidan de dominar también la conversión.

Tú no puedes caer nunca en este error, y menos cuando se produce un cambio en el mercado. De manera que los esfuerzos dedicados a la conversión deben corresponderse con los que se dedican a la generación de *leads*. La mayoría llegan a creer que si tienen un número escaso de citas es porque sus tareas de generación de *leads* no están funcionando, cuando lo que no funciona es su trabajo de conversión.

De pronto me di cuenta de que no tenía un problema con la generación de leads, sino con la conversión. Teníamos un montón de leads, pero no lográbamos convertir ninguno en una venta.

Bruce Hardie, Spokane, Washington

Los agentes hablan mucho de la generación de *leads*, pero no lo hacen tanto de la conversión. ¿Por qué? Porque muchos de ellos las ven como una misma cosa, aunque no lo son. Son dos tareas diferentes. Cuando dices que has generado un *lead* eso debe significar que tienes un nombre y un número de contacto, pero también una cita con un cliente motivado. Primero está la generación y luego viene la conversión, y hasta que no hayas satisfecho esta última no tienes en realidad un *lead*. Puede que te hagan una consulta, o que alguien visite tu web, o que tengas un cliente "dudoso", pero aún no tienes un prospecto. No te engañes. No puedes decir que tienes un *lead* hasta que no hayas hablado con él y no hayas concertado una cita.

Tengo un amigo al que le gusta mucho la pesca y al que le encanta embromar a otras personas que también le dicen que les gusta ir de pesca. "¿De

verdad?", les contesta. "A mí lo que me gusta es ir de captura." Mi amigo está en lo cierto. Nos gusta hablar de las actividades que llevamos a cabo más que de los resultados que vamos buscando. Es la diferencia entre lo que hacemos y el por qué lo hacemos. Acción versus intención. Cuando se trata de la generación de *leads* en realidad estamos hablando de dos cosas: actividades de generación y actividades de conversión en una cita.

En un mercado cambiante no nos queda otra que reconocer la importancia de la conversión para tener éxito. Los *leads* motivados pueden ser escasos, así que cada uno de ellos resulta valiosísimo. No puedes permitirte desperdiciar ni siquiera uno. Así que no sólo debes ser capaz de convertir *leads* en citas, sino que el porcentaje debe ser el mayor posible. Convertir todos y cada uno de ellos se vuelve importantísimo, así que tienes que dedicarle el correspondiente esfuerzo y atención. Sería erróneo considerar que la conversión de *leads* es algo que se realiza por sí mismo. De ahí que muchas veces sea un proceso tan desatendido y tan poco dominado.

Si un cliente es capaz, está preparado y desea comprar o vender una propiedad ahora, la conversión parece algo seguro. Pero no es así. La conversión puede producirse de forma rápida o lenta, pero es siempre un proceso. Lo normal es o bien que los *leads* acudan a ti, o bien que tu vayas a su encuentro. Simple y directo, ¿no? Sí y no. Por un lado, esto es exactamente lo que sucede, aunque rara vez suceda.

Si lo enfocas de manera eventual y sólo te preparas para ese momento, tu porcentaje de conversiones será mucho más bajo de lo que podría o debería ser. Conseguir de manera constante cerrar cualquier cita posible a partir de los *leads* que has generado no resulta complicado, pero requiere preparación, práctica y una forma decidida de actuar.

Nuestra investigación nos ha revelado con frecuencia que eran muy comunes los casos en que un agente delegaba en otras personas de su oficina

la tarea de conversión de *leads*. Y como el porcentaje de conversión en estos casos iba a la baja esos agentes siempre ponían la excusa de que los *leads* ya no eran tan buenos como antes. Así que volvían a hacerse cargo ellos mismos de la conversión. ¿Y qué ocurría entonces? Que las citas crecían. ¿Cuál es la lección que aprendieron entonces? Que el problema no estaba en los *leads*, sino en el pobre desempeño de esas otras personas que se ocupaban de ellos. En consecuencia, muchos agentes descubrieron que, además de generar *leads*, si se ocupaban ellos mismos de su conversión en citas, estaban desempeñando la labor más económicamente productiva de su negocio. Y es cierto. Así de importante es.

Con independencia de que los clientes potenciales quieran cerrar una operación inmediatamente o en el futuro, el proceso de conversión es el mismo. La única diferencia reside en el lapso de tiempo. La conversión de un *lead* comienza con capturar (obtener la suficiente información para poder contactar con el posible comprador o vendedor), continúa con conectar (conseguir una cercanía por medio de la cual puedas obtener más información, conocerlo mejor y establecer una relación) y acaba con la concertación de una cita, bien sea por teléfono o en persona (véase la Figura 19).

Si no hay cita, no hay conversión: te has ocupado de la generación de *leads* pero no has alcanzado el objetivo último. Y el principal objetivo de generar *leads* es conseguir una cita. Se trata, pues, de llegar hasta la mesa.

EL PROCESO DE CONVERSIÓN DE LEADS

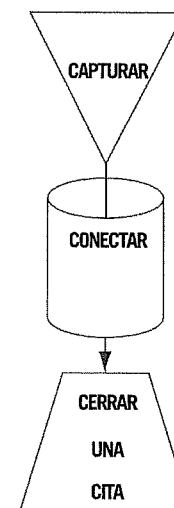


FIGURA 19 Conseguir citas es el objetivo de tu trabajo en la generación de *leads*.

El proceso de capturar, conectar y cerrar una cita es un camino simple y seguro para conseguir una conversión eficaz.

LA MESA

Los cambios producen apremios. La competición por obtener *leads* se hace feroz y tu única elección es conseguir tu porción de la tarta. Eso significa que no sólo has de encontrar *leads* antes que los demás, sino también convertirlos en citas antes de que éstos recurran a los demás. Debes llegar lo más rápido que puedas a las personas que quieran cerrar una transacción. Los ánimos cambian y las circunstancias varían. En un cambio, el camino que va del simple interés hasta la obtención de una cita está lleno de distracciones e interferencias que pueden llegar a desanimar o disuadir incluso al más motivado. Cuanto mejor demuestres ser en esta labor de conversión, más rápido podrás moverte y más oportunidades hallarás.

Los informes que la Asociación Nacional de Agentes Inmobiliarios (NAR)³² nos ha trasladado siempre apuntan, sin lugar a dudas, a que la competencia real en el negocio inmobiliario se encuentra en el momento de llegar hasta la mesa. Sus estadísticas nos revelan que dos tercios de los compradores y vendedores sólo se reúnen con un único agente, y aproximadamente la mitad del resto sólo lo hacen con dos. Por tanto, ser los primeros o los segundos en llegar hasta la mesa de negociaciones es lo verdaderamente importante. Y esto hace que la conversión sea más relevante que la presentación. La batalla competitiva se gana simplemente siendo capaces de establecer una cita con el cliente antes que los demás. El verdadero reto tras haber obtenido un *lead* no consiste en hacer una presentación atractiva, sino en cerrar una reunión con él.

De esto precisamente va nuestro negocio: de lograr cerrar acuerdos y ventas con compradores y vendedores. Así que si no eres capaz de tener citas y reuniones no habrá acuerdos, y tampoco ventas. Para salir victorioso de una mesa de negociaciones antes tienes que haber llegado hasta esa mesa. Cuando afirmas que estás realizando generación de *leads* ten en cuenta que realmente estás tratando de llegar a acuerdos; es decir, de llegar hasta la mesa. En caso contrario no estarás generando *leads*.

CAPTURAR, CONECTAR Y CERRAR UNA CITA

La conversión de *leads* es sencilla pero requiere algo más que andar "revoloteando" en torno a estos últimos. Esto es precisamente lo que hacen muchos agentes, y lo que no deberías hacer tú. Es tan sencillo como pedirles alguna información y no dejar que se pierdan de vista; tan simple como solicitar de ellos una reunión y no dejar simplemente que sea el azar o la casualidad los que te lleven a reunirte con ellos.

El éxito en la conversión es de quienes hacen intencionada y repetidamente estas tres cosas con cada *lead*: capturar, conectar y cerrar una cita.

Capturar debe siempre centrarse en obtener la suficiente información de alguien de manera que puedas contactar con él. Conectar ha de ser natural y debe permitirte que puedas evaluar sus necesidades con el fin de establecer una relación. El proceso de cerrar una cita tiene que parecer que llega sin esfuerzo, y de ese modo es muy probable que esa reunión se produzca. Tienes que elegir entre ser previsible y confiable o ser imprevisible e informal.

Muchos agentes creen que depende del prospecto el hecho de que haya o no una reunión. Pero realmente depende de ti. Será tu habilidad la que determine que esa reunión se produzca, o bien tu falta de habilidad lo que la impida o la entorpezca. No es un juego de azar, sino de guiones y sistemas. Los guiones te aseguran que dirás lo que es necesario decir, de la manera más eficaz y con el menor esfuerzo. Y puesto que se trata de un guion o de un diálogo que has practicado e interiorizado, no te verás obligado a improvisar sobre la marcha. Se trata simplemente de adaptar lo que ya conoces a cada situación. De igual forma, los sistemas te aseguran que estás llevando a cabo la acción correcta en el momento adecuado y con el menor esfuerzo. Actuar bajo un esquema no requiere de mucha filosofía, pero los resultados pueden llegar a ser predecibles y sorprendentemente exitosos. Los sistemas y las listas de comprobación pueden encauzar la respuesta de tus clientes por ese camino.

En definitiva, la clave del éxito a la hora de cerrar citas se reduce a dos cosas: saber lo que hay que decir y saber lo que hay que hacer. Tienes

Los leads son valiosísimos. Permanece en contacto con ellos hasta que logres una venta, una compra o te digan que los dejes en paz.

*Seychelle Van Poole-Engelhard
Dallas, Texas*

³² Las siglas NAR corresponden a *National Association of Realtors*.

que dominar tus guiones y diálogos en primer lugar, e implementar los sistemas y las listas de comprobación después. La cuestión es saber lo que va primero. Hay quienes empiezan con los guiones y continúan con los sistemas, y hay quienes lo hacen al revés. Pero los tres pasos del proceso de conversión requieren de ambos elementos.

Los mejores agentes siguen un esquema que les permite aplicar los guiones y sistemas correctos en cada una de las fases de capturar, contactar y concertar citas con sus *leads*. Y el resultado final no es otro que aquel que iban buscando: tener más citas.

CAPTURAR

Estás en un negocio de ventas y eso significa que únicamente obtienes dinero cuando alguien compra o vende algo. Servicios e información son las dos cosas

que ofreces, publicitas y proporcionas.

Los leads nos cuestan dinero, por lo que realmente necesitamos tener en cuenta a cada uno de ellos.

Jana Caudill, Crown Point, Indiana

Confías en que cualquiera de tus actuaciones te conduzca a una venta o a una exclusiva vendida. Ten esto muy claro. Cualquier cosa que hagas por alguien (siempre que la hagas con

honradez) sólo se verá recompensada cuando se produce una venta. Y todos en tu equipo deben tener también esta mentalidad.

El hecho, no obstante, es que los compradores y vendedores acuden a ti porque están interesados en algún asunto inmobiliario, no en tu prosperidad personal. Suponen que las cosas te van más o menos bien y ya está, eso no les preocupa demasiado. Así que te llamarán para que les proporciones información primero y después servicios, hasta que finalmente se llegue a una transacción. Para que

esto último ocurra debes siempre centrarte en hacer las dos primeras cosas lo mejor que puedas. Los prospectos tienen sus propias necesidades en mente, y así es como debe ser. Sin embargo, eso significa una cosa importante para ti: mientras les proporcionas lo que ellos necesitan debes tener también en cuenta lo que necesitas tú.

El primer objetivo cuando encuentras a alguien a través de la prospección o del *marketing* es obtener su nombre e información de contacto. Cualquier información que tú ofrezcas tienes que ofrecerla pensando en que vas a conseguir algo a cambio. No se trata de andar preocupado sobre cuánto me pagarán o calculando cuál va a ser nuestra comisión. Eso es absurdo. Las necesidades de tus clientes y las tuyas propias no son mutuamente excluyentes. Cuando servimos a alguien también nos estamos sirviendo a nosotros mismos. Y al servirnos a nosotros mismos estamos de hecho teniendo en cuenta y protegiendo los intereses de todo aquello que depende de nosotros: nuestra familia, nuestros colaboradores más cercanos y las causas que apoyamos.

Al principio de entrar en el negocio inmobiliario yo quería ser un agente honesto, servicial, dispuesto a dar cualquier información, a hacer lo que hubiese que hacer sin importar lo que tardase y a ofrecer en el momento lo que el cliente necesitase. Y eso es justamente lo que llegué a ser y lo que había que llegar a ser. Pero esa forma de pensar casi me cuesta la ruina. Aparte de mi compromiso de servir a los demás pronto me di cuenta de que necesitaba también otra cosa. Necesitaba cerrar operaciones, y para conseguirlo tenía sobre todo que dedicar mi tiempo a aquellas personas que me dirían quiénes eran y cómo podría contactarlas. Porque en definitiva esas eran las únicas personas con las que hablaría para ofrecerles información y a las que consideraría *leads*.

Uno de los asuntos más debatidos con los que me he encontrado es llegar a una simple definición de *lead*. Es curioso que algunos de los mejores y más experimentados profesionales no sean capaces de llegar a un acuerdo a la

hora de definir el auténtico combustible de nuestro motor económico: los *leads*. Las respuestas van desde que un *lead* es simplemente alguien con quien nos encontramos y con el que “alguna vez quizá podríamos hacer negocios” hasta alguien que “necesita comprar o vender en un plazo de 90 días o menos”, pasando por otras muchas definiciones. Sin embargo algo comúnmente aceptado es que un *lead* sólo es tal si has obtenido sus datos de contacto. Es decir, si no tienes un modo de telefonarlo, de mandarle un correo electrónico, de escribirle o de pasarte por su casa o su lugar de trabajo y en última instancia cerrar una cita, no es un *lead*. Y no puede serlo.

Yo pienso que capturar es una especie de actitud. Si crees que tienes el derecho de preguntar, lo harás. A menudo he oído cosas como esta: “No quiero parecer pesado o intimidatorio”. Mi respuesta es siempre la misma: “Pues no lo seas”. Este temor es inapropiado porque preguntar no es más que preguntar, y ello no tiene por qué implicar ningún tipo de elemento emocional. Mi experiencia me dice que las personas avasalladoras son así siempre, con independencia de lo que hagan. Así que si eres avasallador, lo eres siempre; y si no lo eres, no lo eres nunca. Preguntarle a alguien por su nombre y su número de contacto no tiene nada que ver con eso. Tienes derecho a preguntar siempre que quieras el nombre y los datos de contacto de todos y cada uno de quienes se han puesto en contacto contigo.

Nuestro trabajo no consiste en ofrecer toda la información que alguien quiera o en realizar algo gratuitamente y dejar que sea esa persona quien decida si quiere, o cuándo quiere, que tú te pongas en contacto con ella. No debes tener miedo de que alguien salga corriendo cuando le pidas información. Si no te la quieren dar, eso es realmente lo que necesitas saber lo más pronto posible: es decir, si piensan o no llegar a un acuerdo contigo rápidamente. Nunca oirás la siguiente frase en nuestro negocio: “ese agente era tan ingenioso que nos vendió una casa que no queríamos comprar”. Ni tampoco esta otra: “ese agente era tan insistente que hizo que vendiéramos nuestra casa”. Esas cosas simplemente no ocurren.

He descubierto que los mejores guiones son también los más sencillos. En otras palabras, pregunta lo que quieras. Guiones como “Gracias por llamar. Soy Gary Keller. ¿Puedo saber su nombre?” funcionan verdaderamente bien. Y también estos otros, en el curso de una conversación:

“¿Me puede dar su número por si tuviera

que llamarle?”; o: “Si encontrara justo lo que usted busca, ¿cómo podría ponerme en contacto con usted?”; o: “Si encuentro esa información que usted desea, ¿cómo podría hacérsela llegar?”. Lo más sencillo y

He comprobado que el agente que es más consistente y persistente en el seguimiento, captura más Leads y consigue más ventas

Debbie Tufts, Atlanta, Georgia

directo es normalmente la mejor forma de hacerlo, y la gente suele responder.

Una de las razones por las que nunca llevo conmigo tarjetas de visita es porque no me gusta mentir. Cuando alguien me pide que le dé mi tarjeta siempre respondo lo siguiente (mientras sonrío, saco un bolígrafo y me dispongo a escribir): “Gracias por pedírmela y discúlpeme, pero ahora mismo no llevo ninguna encima; no obstante, dígame su nombre y dirección y se la haré llegar”. Resulta muy sencillo y funciona siempre. Recuerda que estás en un negocio de capturar.

Este mismo método y la misma actitud funcionan también muy bien cuando realizas el capturar mediante el *marketing*. Recuerda siempre que has de tener preparado algún tipo de sistema de capturar, ya sea que realices un *open house* (escribe en el libro de visitas: “Al propietario le gustaría conocer su opinión sobre la casa. Gracias por dejar sus datos”), ya sea que utilices un sistema de respuesta de voz interactivo (“Pulse el número ... si quiere conocer más detalles sobre esta casa”) preparado para capturar automáticamente el número telefónico del cliente, o ya sea que emplees formularios de registro en internet: “Para realizar una visita virtual haga click aquí”; o: “Para conocer las mejores opciones de financiación haga click aquí”, y entonces pedirles información de contacto para poder continuar. Si no lo haces así estarás ofreciendo información gratis con poca probabilidad de

ser compensado por ello. Capturar información de contacto de un prospecto comprador o vendedor te permite seguir en el negocio mientras los ayudas a ellos con los suyos. Y también te permite ser proactivo e ir controlando los dos siguientes pasos: conectar y cerrar una cita.

CONECTAR

Una vez que tienes un nombre y un número es el momento de conectar y de

 sentar rápidamente las bases de una relación de trabajo. Hay que conocer al cliente, entender bien sus deseos y necesidades, sus inquietudes e intereses. En este punto estás investigando, no vendiendo. Eres un asesor que quiere comprender de verdad la situación del prospecto y ofrecerle la ayuda que necesite. Tu objetivo es generar confianza y fiabilidad. Tienes que demostrarle lo bueno que resulta trabajar contigo y contratar tus servicios.

Los leads son leads. No importa cómo los obtengas, sino cómo los trates para que puedas hacer negocio con ellos.

Dave VanDermyden, Roseville, California

Durante esta fase de contacto puede que en algún momento parezca que las negociaciones se están demorando o retardando un poco. Eso es normal. No es el momento de “hablar y vender”, sino de “preguntar y escuchar”, mientras te vas metiendo en la mente y el corazón del prospecto. Ya tienes lo que necesitabas, un nombre y un número; ahora estás en la fase de conectar.

Cuando contactas con alguien ya estás demostrando un interés. Las dos herramientas que vas a emplear son la boca y las orejas, pero no del mismo modo. Tienes dos orejas y una sola boca, y eso es por algo. Hay que usarlas en consecuencia. Tienes que preguntar, pero sobre todo tienes que escuchar.

Preguntarás de nuevo, y de nuevo te dedicarás a escuchar (pero toma notas: eso te garantiza que recordarás lo que el prospecto te ha dicho; y si se da el caso de que vuelves a hablar con él, notará que le has atendido). Y cuando creas que es tu turno para hablar, pregunta y continúa escuchando aún más. Mientras el prospecto está hablando está también tomando una decisión: la de si avanzar contigo hacia el siguiente paso o no.

Conectar es algo más que entablar una simple charla. No se trata de preguntar: “¿Así que juega usted al golf? ¡Yo también!”, y continuar con una chachara sobre el golf. O: “¿Le gustan a usted los perros? ¡A mí me encantan!”, y ponerse a hablar de perros un buen rato. Conectar es un acercamiento intuitivo y natural que busca responder a seis cuestiones básicas que hacen que el prospecto se abra y vaya descubriéndose ante ti. Se trata de una fórmula ya conocida que seguro que te suena: quién, qué, por qué, cuándo, dónde y cómo.³³

LAS SEIS PREGUNTAS PARA CONECTAR

1. ¿Quiénes son?
2. ¿Qué quieren o qué necesitan hacer?
3. ¿Dónde quieren o necesitan hacerlo?
4. ¿Por qué quieren o necesitan hacerlo?
5. ¿Cuándo quieren o necesitan hacerlo?
6. ¿Cómo tienen pensado hacerlo?

Ten en cuenta que en este momento no estás tratando de averiguar lo que ellos “necesitan”. Lo que “quieren” y lo que “necesitan” son cosas distintas. Por ahora vas a preguntar por lo que quieren o por lo que necesitan

³³ Se trata de las llamadas “Seis W” (o cinco “W” y una “H”) del periodismo: Who, What, Why, When, Where and How. Es una fórmula muy usual para conocer y trasladar una historia completa sobre algo.

indistintamente, según lo vayas viendo. Más adelante, cuando te reúnas con ellos, podrás distinguir claramente entre lo que quieren y lo que necesitan. Tus preguntas deben encajar perfectamente en la conversación, pero al mismo tiempo debes estar atento a ir evaluando las respuestas. Así que tus preguntas tienen que ser más o menos de este estilo:

1. *"Vamos un poco más atrás; si no le molesta, ¿podría por favor hablarme un poco de usted?"*. Tienes que obtener la mayor información personal posible, y también sobre su situación, siempre que estén dispuestos a darla: estado civil, si tienen hijos, perros, a qué se dedican, etc. Es decir, cualquier detalle que te sea útil para introducirlo en tu base de datos por si tienes que volver a contactar con ellos en un futuro.
2. *"Gracias por su respuesta. Ahora, si le parece bien, ¿puede decirme qué quiere hacer?"*, o: *"Ha llamado usted para preguntar por la Avenida de la Bandera; ¿está buscando casa por allí?"*, o: *"Ha llamado usted para ver cómo están los precios en la Avenida de la Bandera; ¿está pensando en vender su casa y quiere comparar precios?"*. En este punto empiezas a evaluar lo que quieren, sus necesidades y sus planes actuales.
3. *"Gracias por su respuesta. Ahora, si no le importa, puede decirme a dónde está pensando mudarse?"*, o: *"¿Dónde está situada su casa ahora?"*, o: *"¿Necesita vender su casa?"*. En este punto estás tratando de hacerte una composición de lugar sobre su situación actual.
4. *"Gracias por su respuesta. Ahora, si no le importa, ¿puede decirme los motivos que tiene para mudarse?"*, o: *"¿Por qué tiene la necesidad de mudarse?"*, o: *"¿Qué significa para usted tener que hacer esta mudanza?"*. Estás tratando de determinar sus motivaciones.

5. *"Gracias por su respuesta. Ahora, si no le importa, ¿puede decirme cuándo querría hacerla?"*. Quieres saber cuáles son más o menos sus plazos.

6. *"Gracias por su respuesta. Ahora, si no le importa, ¿puede decirme qué cosas ha ido haciendo ya?"*, o: *"¿Cómo tiene pensado hacer esto?"*. Quieres saber lo que ya se ha hecho y cuáles son sus expectativas y, quizás, su experiencia.

Habrás advertido que este guión puede parecer algo repetitivo. Y lo es. Pero lo curioso sobre los guiones es que parecen una cosa y se experimentan de otra. Cuando los lees o los ensayas pueden parecer forzados y demasiado repetitivos. Así es como tú puedes sentirlo. Pero cuando el receptor los oye pueden parecerle afectuosos, sinceros y naturales.

Como aún no sabemos cuáles van a ser las respuestas, este guión que hemos puesto de ejemplo puede parecer un poco artificial, pero no por eso lo descartes. A los receptores les parecerá cortés, organizado y profesional, y por eso es por lo que funciona. Se trata de las preguntas cuyas respuestas necesitas para poder conectar. Advierte cómo se repiten intencionadamente las frases "gracias por su respuesta", "si no le importa" y "puede decirme"; son frases clave que debes usar constantemente. Otra pregunta que yo suelo hacer con frecuencia es: "¿Le molestaría si le pregunto...?". Funciona bien porque a la otra persona le puede sonar como si le estuvieras preguntando si se sentiría literalmente ofendido; y al responder que "no", te está dando en verdad permiso para continuar; es como si fuese un "sí". Esto es lo que yo llamo "negativo-positivo", y es uno de los mejores modos de plantear una pregunta a alguien.

Así es como se contacta: de una forma simple, directa, sin miedo, preguntando mucho y escuchando aún más. Una vez que has contactado con el prospecto ambos estáis listos para dar el último paso.

CERRAR UNA CITA

Esta fase es donde todo lo anterior se pone a prueba. Donde un prospecto se convierte en un *lead* y a donde deben conducirte todas tus actuaciones de generación de *leads*: el momento de cerrar una cita. Estás llegando al punto donde surgirán las decisiones y los resultados. Has concluido ya la conversación anterior y estás viendo si puede haber una nueva.

Así que es el momento de rematar. Ya tienes un nombre e información de contacto, y además has conectado favorablemente con un prospecto. Ya sólo queda una cosa por hacer: tener una cita. Y ese último paso depende siempre de ti. Algunos agentes creen que las citas se celebran de manera natural, sin tener casi que hacer nada. Y otros se comportan como si eso fuera lo único importante. Ambos se quedan cortos. La mejor y única fórmula para cerrar una cita es simplemente preguntar. Preguntar si accederían a tener una cita, preguntar cuándo, preguntar dónde, preguntar si querían, podrían o les importaría. Simplemente preguntar.

Si no preguntas podrías perder tus opciones, y dejarlo todo al azar no es la mejor forma de llevar un negocio. Si ya tienes un nombre y un número y has conectado verdaderamente con alguien, entonces preguntar si podríamos reunirnos con él es algo natural. De hecho, lo están esperando y lo desean. La gente quiere tomar la decisión correcta y no les gusta equivocarse. Quieren tu ayuda, pero dudan si pedírtela o no. Por lo tanto, tienes que echarles una mano: tienes que ser tú quien dé el primer paso. Quieren que seas tú quien lleve la iniciativa de una manera delicada.

Aún recuerdo mi primera cita con un FSBO, Gene Vollie Smith; era un hombre agradable que tenía una casa y quería venderla él mismo.

Le llamé y durante la fase de contactar me preguntó de pronto cuánto le cobraría si me la daba para que yo me encargase de la venta. Me sorprendió mucho, pero me quedé con la exclusiva y en una semana vendí la vivienda. Desde entonces nunca más me ha pasado algo así. Durante toda mi carrera profesional he sido yo el que ha tenido que preguntar. Y, a no ser que te encuentres con alguien como Gene, eso mismo tendrás que hacer tú. Para cerrar una cita tendrás que saber cómo plantear las preguntas y cómo responderlas.

PREGUNTAR

No puedes ayudarles si no te reúnes con ellos.

Jeff Hooper, Ottawa, Ontario, Canada

Cuando le preguntas a alguien si podría reunirse contigo lo puedes hacer por teléfono, en persona o por escrito. Este último caso – pedirlo por escrito – es el que tiene los ratios de conversión más bajos, ya que puede que no tengas la habilidad de responder a algunas cuestiones que se te puedan plantear. Pero de todas formas, cualquiera de estos métodos puede ser efectivo.

DIEZ FORMAS CLÁSICAS DE CERRAR UNA CITA

1. Intensa
2. Delicada
3. Directa
4. Indirecta
5. De prueba
6. Presupositiva
7. Negativa-Positiva
8. De comprobación
9. Comprometiendo
10. Opcional

Muchos agentes se preguntan: "¿Por qué me están pidiendo continuamente que cierre citas, que lo haga rápido y que lo haga a menudo?" Hay una razón muy comprobada. Aunque la gente habla en términos absolutos, rara vez piensa en términos absolutos. Muchas veces un "no" no es un "no absoluto", ni un "sí" es un "sí absoluto". Hay una especie de progresión (véase la Figura 20). La gente emplea las palabras sin comprometerse del todo con ellas, y tú no sabes realmente en qué punto están dentro de esa progresión. Cualquier "no" puede convertirse en un "sí", y viceversa. El cierre de una cita es el proceso que empleas para averiguar en qué punto se hallan y qué tipo de compromiso tienen, aproximadamente. Como profesional de las ventas, tú no tienes por qué estar atado a su decisión. Tu objetivo es simplemente ayudarles a que tomen una decisión.

LA PROGRESIÓN EN LAS DECISIONES

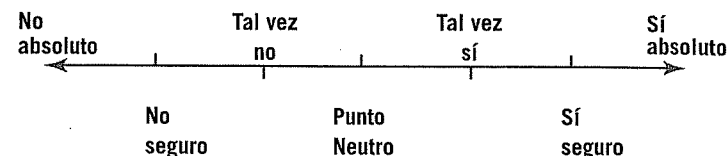


FIGURA 20 Entre los dos extremos absolutos existen grados de "sí" y de "no".

En este contexto, el "sí" o el "no" que buscamos gira en torno a tener una cita. Echemos un vistazo, pues, a las diferentes maneras en que podemos cerrar esa cita.



1. Intensa: "¡Reunámonos!"
2. Delicada: "He estado encantado de hablar con usted.
¿Le gustaría que nos reuniéramos para seguir hablando?"
3. Directa: "¿Podemos vernos hoy?"
4. Indirecta: "¿Le parecería bien si le llevo alguna información
y nos reunimos para echarle un vistazo y hablar sobre el asunto?"
5. De prueba: "Después de haber estado repasando todo esto,
¿no le parece que ya lo único que nos queda es reunirnos?"
6. Presupositiva: "Creo que lo mejor sería vernos. Esta
semana estoy disponible, ¿le viene a usted bien?"
7. Negativa-Positiva: "¿Le molestaría si le pregunto cuándo
podríamos vernos para seguir repasando todo esto?"

8. De comprobación: "Me ha gustado hablar con usted. Para serle sincero no sé si le he servido de mucha ayuda, pero me gustaría reunirme con usted para comprobarlo".
9. Comprometiendo: "Creo que estaría bien que nos reuniéramos mañana o así".
10. Opcional: "¿Qué le parecería mejor: reunirnos hoy, esta tarde o mañana por la mañana?".



En este contexto, el "sí" o el "no" que buscamos gira en torno a tener una cita. Echemos un vistazo, pues, a las diferentes maneras en que podemos cerrar esa cita.

RESPONDER

Cuando le pides a alguien una cita, puede decirte que sí o darte un motivo de por qué no puede. Es el momento de recordar que las ventas no son una guerra verbal, así que no te pongas nervioso ni te indignes ni te sientas amenazado. Aprende cómo debes responder y deja que la conversación siga su curso natural. Al final, si alguien quiere reunirse contigo y tiene una buena razón para ello, lo acabará haciendo. Y si no quiere, no quiere, y no pasa nada. No debes preocuparte por cuál pueda ser su respuesta definitiva, porque tampoco puedes obligar a la gente a que haga lo que no quiere. Tu trabajo es simplemente preguntar y responder hasta que ellos reconozcan que reunirse contigo tiene sentido o no lo tiene. Sea como sea, tú ganas.

Cuando le pides a alguien una cita estás comenzando un diálogo que puedes anticipar y practicar. A continuación escribo algunas de las respuestas posibles que puedes escuchar: no, gracias; ahora no; todavía no; tengo

que pensarlo; ya tenemos un agente; conocemos a un agente; no sabemos con seguridad lo que hacer; estamos sólo mirando; estamos evaluando solamente las opciones; no tenemos prisa; no necesitamos hacer nada; le volveremos a llamar, etc., etc., etc. Tu trabajo consiste en anotar esas respuestas y pensar en las opciones que hay para cada una de ellas. Acude entonces a un compañero de tu oficina, haz que él haga el rol del cliente, y ensayad ambos un diálogo empleando tus propios argumentos.

Si haces esto a razón de una hora diaria durante una semana seguro que empezarás a sentirte cómodo cuando le solicites a alguien una cita. Y si lo practicas durante la primera media hora de tu tiempo reservado para la generación de *leads* es seguro también que el número de citas concertadas aumentará bastante.

Siempre le estaré agradecido a Tim Leggett. Él era mi compañero cuando ensayábamos en el *role play* (teatro de ventas) en la época en que yo estaba aún aprendiendo cómo cerrar citas. Cada mañana nos metíamos en una sala de reuniones y uno de nosotros empezaba siempre preguntándole al otro: "¿Podríamos reunirnos?". El otro respondía (la respuesta nunca era "sí"), y así nos pasábamos un rato. Tras unas cuantas semanas practicando estos diálogos me llegué a sentir tan cómodo con las posibles respuestas de la gente que ya no hubo necesidad de hacer más ensayos y continué yo solo con las tareas de generación de *leads*. Y lo mismo te pasará a ti.

CULTIVAR LOS LEADS

Si bien el proceso de conversión de *leads* que hemos descrito (capturar, conectar y cerrar) es el que debes seguir, siempre existirá un pequeño porcentaje que no podrán ser convertidos en citas. Sin importar lo habilidoso que seas o lo duro que trabajes, tratar de tener una cita con esos *leads* lo más pronto

posible es algo que te resultará complicado. Lo cierto es que hay personas que no desean tener aún una cita contigo, pero que de todos modos merece la pena no perderlas de vista. Aquí es cuando conviene aplicar una fórmula indirecta, que es lo que llamamos “cultivar” esos *leads*. Y la fórmula es tan simple como estar en contacto de forma periódica con ellos o introducir sus datos en tu base de datos e implementar un programa de toques. Aunque tu trabajo debe consistir en reunirte lo antes posible con prospectos compradores o vendedores, hay otros con los que no consigues cerrar una cita, pero sigues creyendo que están motivados. Pues bien, debes mantenerte también en contacto con ellos hasta que logres arrancarles una cita. Este es el propósito del “cultivo”.

CULTIVAR LEADS PARA UNA CONVERSIÓN FUTURA

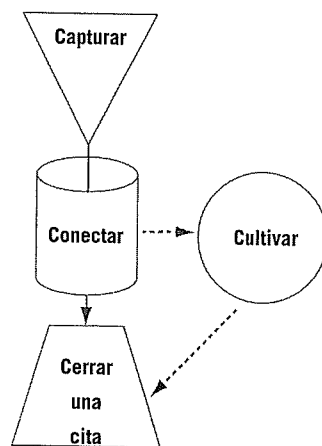


FIGURA 21 Cuando el proceso directo de capturar-conectar-cerrar una cita se hace imposible, piensa en “cultivar” esos *leads*. Mantente en contacto con ellos hasta que consigas que la cita sea posible.

Muchos agentes actúan de forma que si contactan con alguien pero no logran inmediatamente una cita los dejan ir y no vuelven a ocuparse de ellos. Curiosamente son los mismos que luego se sorprenden y se enfadan cuando

oyen que esa persona le ofreció su exclusiva a otro agente o compró una casa por medio de otro agente. Es decir, pierden el negocio en favor de alguien de la competencia. Y no comprenden por qué no consiguen construir un fluido canal de negocios a pesar de sus esfuerzos de generación de *leads*. No tienen ese canal porque no han “cultivado” los *leads* con los que no han podido cerrar inmediatamente una cita.

En el libro *The Millionaire Real Estate Agent* ya explicamos el proceso que hay que seguir para cimentar una relación: allí hablamos de los Programas de 8 x 8 y de 33 Toques. El “cultivo” es una aplicación específica de esos principios. Se trata de convertir a un *lead* potencial que ya posees y del que sabes que quiere comprar o vender pero no sabes cuándo. De hecho, puede que ni el propio *lead* lo sepa. “Cultivarlo” te permite entonces mantenerte en contacto con él y estar ahí cuando él tome una decisión. No puedes predecir cuándo se decidirá, pero si estás en contacto con él de manera sistemática tendrás muchas opciones de saberlo en el momento en el que dé un paso adelante. Entonces estarás preparado para cerrar con él una cita.

GARY Y EL FICHERO

Cuando comencé en este negocio desarrollé un método muy simple para hacer un seguimiento de todos mis leads activos. Tenía un pequeño fichero dividido en dos secciones: A-Z y Enero-Diciembre. Cada vez que generaba un lead activo creaba dos fichas: una contenía la información de contacto, que incluía todo lo que yo sabía acerca de ese lead; esa primera ficha pasaba a formar parte de mi archivo permanente, el A-Z. Este era el grupo al que le aplicaba un programa periódico de toques. La otra ficha era la de “leads activos”, que contenía información del contacto y datos sobre

las necesidades de compra o de venta; esta segunda ficha pasaba a formar parte de mi archivo Enero-Diciembre, según el mes en el que hubiera que ponerse en contacto con él de nuevo. Fuera el que fuera el mes en el que me encontrara, simplemente cogía ese montón de fichas y contactaba con ellos según a quien le tocara. Algunas veces adelantaba en el montón algunas fichas para hacerles un seguimiento a corto plazo y otras veces las pasaba al montón de los meses siguientes, dependiendo de mi intuición en torno a la motivación de cada lead. Este sistema era sencillo y efectivo.

Hoy día la tecnología puede hacer lo mismo que hacía yo con las fichas, y cuando empieces a generar de manera consistente montones de leads te hará falta un programa informático para gestionarlos. Pero aun así es bueno seguir una labor activa de "cultivo" de leads. Debes ocuparte personalmente de establecer los contactos, ir conectando con ellos para comprobar en qué situación o momento se encuentran, recabar información y seguir construyendo la relación.

.....

"Cultivar" leads, es decir, conectar con aquellos que no quisieron en principio tener una cita contigo, es una parte importantísima de tu tiempo reservado para la generación de leads. Una parte de ese tiempo lo dedicarás a conectar con leads nuevos y a cerrar citas con ellos, pero otra parte debes dedicarlo a "cultivar" aquellos leads que capturaste y con los que contactaste tiempo atrás. Con respecto a este segundo grupo necesitarás revisar y determinar constantemente en qué punto del proceso se hallan, responder a las cuestiones que te puedan llegar a hacer y seguir así hasta que accedan a cerrar una cita.

Para estos leads no hay realmente guiones específicos y concretos, aparte de los ya comentados. Se trata simplemente de no dejar de lado la relación con ellos, ser afectuosos y amigables y subrayar las ventajas de tener

un encuentro personal. Pero mientras que ciertos leads pueden que necesiten ser "cultivados" durante un tiempo, no todos quieren esperar tanto. Cuanto más pronto quieran otros reunirse contigo y empezar rápidamente el proceso de compra o de venta de una casa, más probable es que la operación sea favorable en términos de mercado y más rápido será completada la transacción.

LA MESA DE VENTAS QUE IMPORTA

Mientras vas avanzando desde que captures el nombre hasta el cierre de una cita, recuerda que hay un asunto importante con el que te encontrarás: determinar qué es lo que hace que una cita lo sea verdaderamente. No todas las mesas tienen el mismo valor. Por "mesa" entiendo la conversión de leads que haces tanto en la mesa de la cocina del cliente –por así decirlo– como por teléfono. Todo depende de la situación del mercado; es decir, puede que tal vez consideres la llamada telefónica como la única "reunión" que haga falta cerrar. Pero con otro tipo de mercado la situación cambia y es conveniente que tengas que ir incluso hasta la casa del cliente para reunirte con él.

En un mercado de vendedores la lucha está en obtener exclusivas de propiedades. Las viviendas se venden rápido, el stock es reducido y los propietarios piensan que cualquiera puede vender su casa. En este tipo de mercado no es extraño que tengas que desplazarte hasta donde vive el cliente para evaluar su motivación y tener la posibilidad de conseguir la exclusiva. En este caso la simple conversación por teléfono no es suficiente y lo que hay que hacer es reunirse lo más rápidamente posible. En un mercado de compradores, sin embargo, no todas las exclusivas merecen la pena.

Cuando el mercado cambia los vendedores desmotivados o poco realistas pueden hacerte perder tiempo y dinero. Debes considerar si merece la pena realmente hacerse con una exclusiva que está sobrevalorada. Según nuestra experiencia, la filosofía de los mejores agentes difiere mucho en estos casos. Aunque lo más usual es realizar alguna averiguación y valoración por teléfono antes de ir a ninguna cita. Así serás tal vez más selectivo en lo relativo a dar prioridad en el seguimiento a unos o a otros. Y te sentarás a la mesa que importa: la de quien está motivado para vender, alberga expectativas realistas y respeta tus puntos de vista.

SÉ UN CONVERSOR DE LEADS

La conversión de *leads* es uno de los aspectos que requieren más habilidad por tu parte en el negocio inmobiliario. Después de la generación de *leads*, la conversión es la actividad más importante para el negocio, por lo cual tienes que llegar a dominarla. Es lo último que tienes que delegar porque probablemente sea el tiempo más económicamente productivo de tu jornada laboral. Es el momento de la verdad. Consigue una cita y, a partir de ahí, todo será más fácil. Si no lo haces, las cosas se volverán cuesta arriba. Es el punto en el que el “posible negocio” que se ha derivado de tus actividades de generación de *leads* se convierte en un “negocio probable” y, en última instancia, en un “negocio productivo”. Si consigues dominar la conversión de *leads* te encontrarás varios pasos por delante de la competencia. Serás algo más que un generador de *leads*; serás un conversor de *leads*. No estarás solamente “pescando”; estarás “capturando”.

TÁCTICA #6

CAPTA A LAS PERSONAS EN TU WEB – CONVERSIÓN DE LEADS EN INTERNET

*No puedes afrontar los retos de hoy con las herramientas de ayer
y creer que mañana seguirás en el negocio.*

ANÓNIMO

UN CAMBIO TE OBLIGA A REPENSAR casi todo lo que has ido llevando a cabo. La escasez de negocio y el nivel de competencia en torno a él lastran tus ingresos y ponen a prueba tu fuerza de voluntad. Un área crucial que muy probablemente tengas que someter a revisión es tu estrategia en internet, que se asienta en el cruce de caminos entre la gestión de gastos y la generación de *leads*. Los cambios te fuerzan a replantear los márgenes de negocio y a recortar los gastos en todo aquello que no esté produciendo resultados reales. Los gastos que se dedican a la estrategia en internet han de ponerse igualmente bajo una lupa exhaustiva. Del mismo modo, el cambio te ha obligado a repensar cuáles son los métodos de generación de *leads* que proporcionan *leads* motivados y dispuestos a comprar o vender cuanto antes; intentas, además, que tus actividades que requieren un largo plazo produzcan el mayor negocio al menor plazo posible. Por tanto, los resultados de tu estrategia en internet se hallan ahora bajo escrutinio. Y la dificultad es esta: generar *leads* de calidad en internet es complicado en los buenos tiempos, así que en una época de cambio puede llegar a ser realmente desalentador.

Si tu página web no es capaz de generar regularmente citas con compradores y vendedores motivados es que no está cumpliendo su cometido. Contrariamente a lo que dicen algunos, el éxito en internet no se mide en el número de “clics”, visitantes únicos, páginas vistas o incluso registros. Se mide de una sola forma: en citas para hacer negocios.

Por desgracia muchos agentes han funcionado bajo la creencia errónea de que un sitio web es algo que tiene que ver más con la imagen profesional de marca que con la generación de *leads*. Diseñan una página web sin hacer mucha previsión o sin tener una estrategia porque piensan que, si la muestran en la red, los

Puedes estar todo el día generando leads, pero si no tienes preparado un sistema para convertir esos leads, no estás haciendo otra cosa que perder tiempo y dinero.

Kurt Buehler, Flower Mound, Texas

compradores y vendedores simplemente vendrán solos. El resultado es que, además de esfuerzo y dinero, pierden un tiempo precioso diseñando lo que no es más que una tarjeta de visita digital o, como mucho, un folleto virtual. Ofrecen información porque sí. Estamos de acuerdo en que internet puede ser una

magnífica fuente de *leads*, pero también una fuente de frustración y de pérdidas económicas. Y generalmente estas últimas suelen aparecer mucho antes que los *leads*.

La cruda realidad es que a los compradores no les importa si tienes o no tienes una página web. Ellos sólo quieren echarle un vistazo a las casas en venta e investigar las zonas a las que están pensado mudarse. Y para ello echarán mano de cualquier web que encuentren. Y lo mismo con los vendedores: a ellos tampoco les importa si tienes una página web; sólo desean conocer cuál es el valor de su vivienda y cuáles son las páginas en donde pueden ponerla a la venta. Y lo harán en el sitio web que mejor les parezca. Si el tuyo no cubre estas sencillas expectativas que albergan compradores y vendedores, entonces tu web no te está sirviendo de nada.

Lo pongo mucho más claro: un sitio web es una herramienta que permite ofrecer a los usuarios aquello que van buscando a cambio de ofrecerte a ti lo que tú también vas buscando. O sea, es un vehículo que te permite ofrecerles información

inmobiliaria a cambio de obtener información de contacto. Se trata, pues, de un intercambio de información útil para todos. Este debe ser el pilar básico de toda tu estrategia en internet. Puede que tu página web sea capaz de ofrecer aún más cosas, pero nunca debería ofrecerte a ti menos que esto. Cuando llegues a verlo así tu página web se convertirá en una de las más potentes herramientas de generación y conversión de *leads* de las que puedas disponer.

Dado que sigue habiendo en nuestro negocio mucha discusión en torno al papel que debe desempeñar internet, cualquier enfoque relativo a cómo debe adaptarse tu estrategia a un mercado cambiante se hace prematuro hasta que no hayamos revisado los elementos clave de un plan eficaz de generación de *leads* en internet.

EL MODELO DE GENERACIÓN DE LEADS EN INTERNET

Nuestra amplia investigación y nuestras entrevistas y conversaciones con algunos de los agentes que mejor conocen internet nos ha conducido a descubrir un enfoque sorprendentemente simple para la generación de *leads*. Se trata de un modelo que abarca tres áreas de enfoque: crear y mantener una presencia en internet, generar *leads* a partir del tráfico y convertir esos *leads* en citas (véase Figura 22). Lo primero que hay que saber es que, contrariamente a lo que se piensa, no existen de manera específica los “usuarios de internet”.

Me explico: cuando algo específico se convierte en mayoritario deja de ser específico. Y esto es exactamente lo que ha sucedido con internet en general, y en relación al negocio inmobiliario en particular. Hoy podemos considerar que todos los consumidores son usuarios de internet, lo que hace de ellos también nuestros clientes potenciales. Esto es importante porque sirve para que dejemos ya de pensar en “usuarios de internet” o en “especialistas en internet” como si éstos fuesen vendedores y compradores especiales que requieren de unos conocimientos

muy especializados por nuestra parte. Esto ya no es así. A todos los efectos, todo el mundo usa hoy internet y, por tanto, todos nosotros somos agentes en internet. La red ya no es algo extraordinario porque forma parte de nuestra rutina diaria tanto como los móviles o los coches.

EL MODELO DE GENERACIÓN DE LEADS EN INTERNET



FIGURA 22 Crea al principio una buena página siempre con la generación de leads en mente. Publicitala luego online y offline. Ese esfuerzo se traducirá en leads que serán convertidos en citas. Según vayan siendo los resultados, irás modificando (o no) la página para obtener mejores respuestas.

1. CREA Y MANTÉN UNA PRESENCIA EN INTERNET

Una buena página web no necesita tener muchas cosas, pero las pocas que tenga deben funcionar muy bien. Hoy en día no tiene por qué costar mucho dinero ni requerir demasiados conocimientos técnicos, ni siquiera ocuparte mucho tiempo. El ya muy extendido uso de internet en el ámbito inmobiliario ha permitido hacerlo todo más accesible y apoyarnos en el trabajo de una serie de profesionales técnicos que nos dan soporte cuando lo necesitamos. Muchas de las características que antaño se reservaban para las webs hechas a medida son ahora comunes y se proveen a través de páginas que ofrecen plantillas y modelos

sencillos. Así pues, la gran mayoría de agentes puede empezar echando mano de estas plantillas e ir haciéndolas más complejas o personalizadas a medida que así lo vayan requiriendo los resultados de la generación de leads.

¿Cuáles son esas pocas pero importantes cosas que deben funcionar perfectamente en tu web? ¿Qué es lo que hace que una web inmobiliaria sea realmente buena? Para empezar, tu página necesita tener un aspecto profesional y actualizado que confiera credibilidad a tu imagen de marca. Pero no confundas esto con un diseño demasiado vanguardista, de esos que parecen hechos para competir en un premio de innovación digital. Está claro que el diseño de tu web debe servir para diferenciarte de los demás, pero ante todo debe satisfacer las expectativas básicas de los usuarios. A fin de cuentas, tú también eres un usuario de internet: haces búsquedas en Google o en Yahoo, adquieres libros en Amazon, miras vídeos en Youtube, compras cosas en eBay y luego las vendes en Wallapop, etc. Y también sabes qué páginas te parecen un desastre, te llevan a cerrarlas en seguida y a que sigas navegando en busca de otras mejores. Y cuando las encuentras eres capaz de reconocer su aspecto limpio, ordenado y fácil de explorar. Asegúrate de que tu página sea de estas últimas.

Aunque la mayoría de los técnicos informáticos pueden diseñar perfectamente páginas que, con sus diferentes características, son capaces de colmar las expectativas básicas de los usuarios, satisfacer tus expectativas referentes a la generación de leads no es tan sencillo. Los usuarios navegan por las webs inmobiliarias un poco como lo hacen por las que se dedican a la venta de coches o las que ofertan vehículos de segunda mano; y este deseo que tienen de hacer sus búsquedas amparados en el anonimato no es bueno para tus objetivos de negocio.

Recuerda siempre que la prioridad de tu web es captar leads que luego puedas convertir en citas. De modo que, además del diseño y de la estética, tienes que verificar que despliegue los suficientes “anzuelos” que permitan a los

usuarios contactar contigo. Tu página debe estar llena de funciones que hagan que, cada vez que un usuario pinche en ellas, se produzca un acto de “mensaje-respuesta” y, por tanto, una oportunidad para captar *leads*.

Debes posibilitar que los compradores y vendedores encuentren en tu web vías sencillas para que te llamen por teléfono o se pongan en

contacto contigo mediante un correo electrónico. Estos “puntos de contacto” deben estar bien situados y ser fáciles de encontrar. Deben estar también indicados en un lenguaje sencillo, evitando la jerga inmobiliaria con el fin de que tu cliente potencial comprenda perfectamente lo que le estás ofreciendo. Por ejemplo, no debes ofrecer un “ACM gratis”³⁴. En

Mi equipo vigila las aplicaciones IDX de cultivo de leads. En el momento que se aprecia un incremento en la actividad de búsqueda, nosotros sabemos que ese es el momento que hay que aprovechar para convertir el lead en una cita, antes de que otros lo hagan.

Ben Kinney, Bellingham, Washington

vez de eso escribe algo más sencillo de entender, como por ejemplo: “Cuánto vale mi casa”. Si el usuario quiere contactar contigo debes ponérselo fácil. Si le haces pensar mucho se irá a otra web.

La dirección de tu página debe ser asimismo atractiva y sencilla de retener. De hecho, puede que incluso tengas ya más de una. Seguramente tengas direcciones como “TuNombre.com” o “TuMarca.com”, pero piensa también en otros como “CasasEntuZona.com” o “TuCasa.com”. El objetivo es siempre atraer gente que está explorando sus necesidades y facilitarles diversos caminos para llegar hasta ti. En algunos casos puedes incluso tener direcciones web secundarias como forma de marketing, de modo que esas direcciones reorienten a los usuarios hacia tu página principal. Todo depende del alcance que le quieras dar a tu ámbito de generación de *leads*.

³⁴ Véase nota 28.

Finalmente ten en cuenta que tanto compradores como vendedores esperan visualizar unas pocas cosas pero muy importantes. Los primeros quieren tener la capacidad de buscar todas las viviendas que se hallen en una zona determinada, obtener notificaciones instantáneas sobre las propiedades que satisfacen sus requisitos y guardar los criterios de búsqueda para visitas posteriores. Además de todo esto, los compradores desean también información en torno a comunidades, barrios, vecindarios, colegios y todo lo relativo al proceso de compra. Por su parte, los vendedores desean saber cuál es el valor de su vivienda, estadísticas de mercado e información sobre el proceso de venta de las viviendas. Debes satisfacer todas estas necesidades de unos y de otros; si no, las buscarán en otro sitio.

ELEMENTOS DE UNA BUENA PÁGINA WEB

1. BÁSICAS	2. COMPRADOR	3. VENDEDOR
• Diseño Profesional • Puntos de contacto • Nombre atractivo	1. Herramientas Clave • Buscador de propiedades • Notificaciones instantáneas • Guardar criterios de búsqueda 2. Contenido clave • Comunidad/Vecindario • Colegios • Información del proceso de compra	1. Herramientas Clave • Solicitudes del valor de la viviendas 2. Contenido clave • Estadísticas de mercado • Información del proceso de venta

FIGURA 23 Muchos agentes que no incluyen ciertas funciones en su web (como por ejemplo notificaciones instantáneas) las ofrecen como un servicio personal que pueden desempeñar a partir de sus herramientas de *MLS*³⁵.

Estas herramientas son lo suficientemente comunes como para que no te resulte complicado incorporarlas a tu sitio web.

Lo importante es asegurarte de que cuando un comprador o un vendedor visita tu página vea rápidamente esas funciones bien destacadas y que no las encuentren casi perdidas en un rincón del menú o al final de una lista de funciones.

³⁵ Siglas en inglés de *Multiple Listing Service*, o Servicio Múltiple de Exclusivas. Se trata de una base de datos profesional en la que se comparten las exclusivas captadas por diferentes agentes. Véase *The Millionaire Real Estate Agent. Guía del Agente Inmobiliario*, p. 148, nota 36.

Lo primero que un comprador o un vendedor quiere visualizar en tu web es aquello que vino buscando. Todo lo demás no son sino distracciones.

Cuando tu sitio web cuente con estas simples pero inexcusables características seguramente empiece a generar *leads*. Ofrecerle a la gente lo que quiere es más de la mitad de una victoria. Y aunque la tecnología vaya evolucionando –y con ella las diferentes herramientas digitales–, no olvides nunca aquello que vendedores y compradores buscan principalmente. Eso no cambia. Así que cuando les ofreces lo que ellos quieren tu web se convertirá en una referencia, porque cuando un usuario de tu página halla lo que necesita siempre tenderá a seguir explorándola. Esta comprensión de las apetencias y necesidades del cliente potencial es importantísima y debe ser siempre el estímulo principal a la hora de crear, actualizar y mantener una página web. Cuando los compradores y vendedores que te ven en internet obtienen lo que iban buscando y, al mismo tiempo, pueden ofrecerte a ti lo que tú quieres (es decir, información de contacto), es cuando tienes la oportunidad de conseguir lo que necesitas: una cita.

2. GENERA LEADS A PARTIR DEL TRÁFICO

Por muy fantástico que sea tu sitio web, si no recibe visitas no tiene ninguna utilidad. Si la gente no encuentra tu página es como si no existiese. Una web estupenda pero sin tráfico no es nada. Una web estupenda con mucho tráfico lo es todo. Para que tu web tenga éxito debes contar antes con un sólido plan de generación de *leads* que sea capaz de atraer y dirigir gente hacia tu página. Los planes más efectivos de generación de *leads* emplean *marketing offline* y *online* para conseguirlo.

La era de internet ha derrumbado muchas fronteras tradicionales: los territorios que antes eran locales ahora son prácticamente globales. Las librerías

locales compiten hoy día con Amazon, y los concesionarios de tu ciudad compiten con Autocasion.com. ¿Pero los agentes de una población concreta están también obligados a competir con empresas inmobiliarias de ámbito nacional? La investigación nos dice que no. El inmobiliario es en realidad un sector con fuerte base en lo local, y su mejor ventaja competitiva radica en el posicionamiento y el conocimiento del mercado local.

Lo que sí hacen las grandes empresas es invertir grandes sumas en el *marketing online*. Su objetivo número uno es buscar un buen posicionamiento en los motores de búsqueda a partir de unas cuantas palabras clave, aunque también han copado dominios muy generales como “casas.com” o “inmobiliaria.com”. Teniendo en cuenta este juego de posicionamiento en los motores de búsqueda en internet, si tu negocio no aparece en los tres o cuatro primeros resultados de búsqueda corres el riesgo de ser invisible para los usuarios de la red. Y la verdad es que cuesta bastante dinero optimizar los resultados en los buscadores o en la modalidad de pago por clic³⁶. Así que lo cierto es que muy pocos pueden permitirse competir a nivel nacional (o incluso regional) con estas grandes empresas que invierten millonadas en conseguir dominios muy generales y buen posicionamiento en internet. Pero no por eso hay que desesperarse. Hay otra cosa que es aún más cierta: a pesar de todo, esas grandes empresas nacionales no pueden competir contra los pequeños agentes que promueven un *marketing offline* muy concreto. Y ahí es precisamente donde debes invertir para tratar de afianzar una ventaja competitiva *online*.

Puedes convertir cada sitio web que tengas en un dominio local específico dentro de tu mercado y redirigirlo hacia tu sitio web principal.

De este modo puedes tener éxito especializándote en determinados barrios o zonas, calles concretas o servicios y actividades locales. Los agentes nacionales, e incluso regionales, no tienen ni el conocimiento ni los recursos para contrarrestar

³⁶ El pago por clic (PPC) es un modelo de publicidad en internet basado en un anunciante que paga por insertar su publicidad en sitios web, buscadores, redes sociales o cualquier plataforma digital. Cada vez que el usuario pincha en el anuncio será dirigido a la página web del propio anunciante. Se trata de una herramienta de respuesta directa muy útil para obtener ventas y captar nuevos clientes.

tu habilidad a la hora de ponderar la mentalidad de tus clientes locales. Por tanto, cuanto más precisas sean las búsquedas que el cliente realice a través de tu página web (por ejemplo, “casas en el campo de golf de Elviria”, en vez de “propiedades junto a un complejo de golf”), mayor será su motivación. Una búsqueda concreta y precisa es sinónimo de alguien que tiene claros sus gustos y sus preferencias. Los agentes que son hábiles conocen esa ventaja. Las estrategias de generación de *leads* a través de búsquedas específicas en internet te harán ser el “pez grande” dentro de un estanque estratégicamente definido y captar por tanto a cualquiera que pase por allí.

Otro punto indispensable para resultar ganador en el juego de la generación de *leads* en internet es pensar más allá del marketing tecnológico. De hecho, te sugiero que pienses a un nivel tecnológico simple, sobre todo al principio. Los métodos de generación de *leads* altamente tecnológicos (como la optimización de los motores de búsqueda o el pago por clic) pueden ser muy efectivos cuando van dirigidos a un mercado objetivo localmente definido. Pero pueden ser complementados de manera muy positiva, e incluso superados, incorporando tu sitio web (ya sea uno o varios) a todos los otros elementos de generación de *leads* que ya hayas estado empleando. Por ejemplo, tu dirección web debe aparecer en todos tus carteles, letreros, encabezamiento de cartas, tarjetas, folletos, despleables, sobres, correos y, en definitiva, cualquier elemento publicitario que emplees. La mayoría de los agentes que hemos entrevistado y que manejaban bien la tecnología nos confesaron que hasta un 50% de su tráfico *online* procedía del marketing *offline*. Parece un poco contradictorio, pero la mejor forma de tener éxito *online* es publicitar tu web *offline*.

EL RECORRIDO DEL USUARIO EN INTERNET

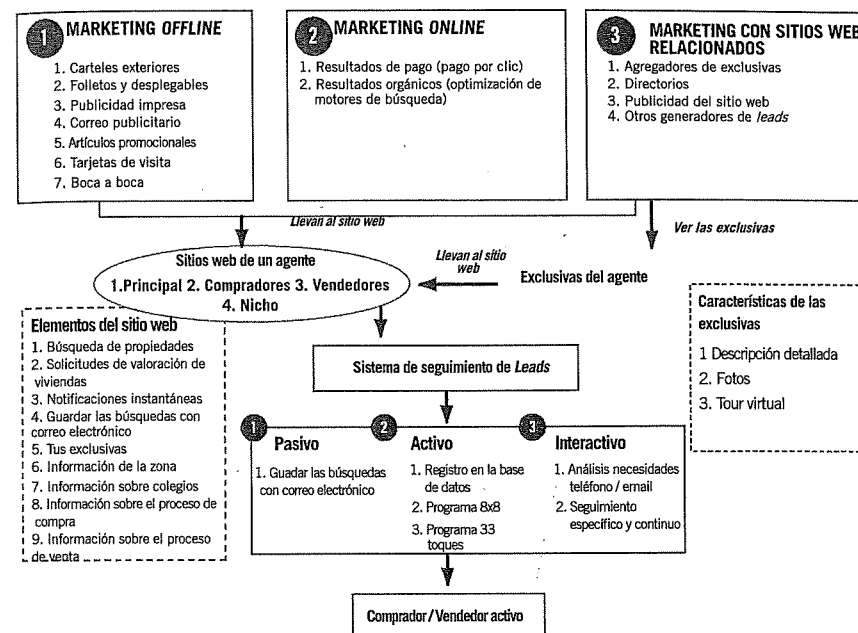


FIGURA 24 Por cada método empleado para atraer clientes *online* existe un método igualmente efectivo *offline*. Cuando ambos funcionan juntos y posees un sólido plan de seguimiento y conversión de *leads*, tu página web puede convertirse en el núcleo de una generación de *leads* exitosa.

Así pues, el recorrido que compradores y vendedores siguen para encontrarte en internet puede originarse *online*, pero con frecuencia puede también empezar siendo *offline* (ver Figura 24). La clave es asegurarte de que tanto tu *marketing online* como el *offline* se complementan el uno con el otro. Un modo de conseguirlo es convertir tu sitio web en un componente integral de tu plan de generación y conversión de *leads*. Lo mejores agentes redirigen a la gente hacia su página web. Todo su marketing *offline* incluye la dirección de su página principal. Esos agentes también se han ocupado del marketing en los motores de búsqueda por internet que dirige el tráfico *online* hacia su web. Y suben sus propiedades y sus exclusivas a múltiples sitios,

todos los cuales dirigen a los usuarios a contactar al agente o a visitar su propia web. Y una vez que los usuarios llegan allí, la captación y la conversión de *leads* les están esperando. Para ello, resulta esencial contar con un elaborado método que te permita captar cualquier tipo de consultas que la gente te haga llegar con el fin de acabar concertando una cita. Sin un sólido plan de conversión dirigido a todo aquel que visite tu web es muy probable que esos usuarios tengan una buena experiencia digital, pero que tú no los vuelvas a ver más.

Por último, si posees varios dominios o sitios web (para grupos específicos de compradores, de vendedores, etc.) tendrás que adaptarlos a tu estrategia general. Los nombres de un dominio web pueden ser sencillamente redirigidos

La mayoría de las veces, un lead de internet es solo un nombre y una dirección de correo electrónico. Tu objetivo con cada contacto es reunir la información suficiente para poder obtener la cita.

Antonio Atacan, Philadelphia, Pennsylvania

herramienta gratuita muy conocida que se llama Google Analytics y que realiza estas funciones.

Pero si optas por mantener varios sitios web independientes debes tener en cuenta algunas cosas. La primera es que tener diferentes sitios es un poco como tener varios escaparates a la calle. Cada uno de ellos requerirá su propia y periódica actualización y mantenimiento; así que asegúrate de que tu negocio puede permitírselo. Tú, alguien de tu equipo o bien un proveedor tendrá que supervisar y actualizar regularmente cada una de tus páginas. Lo mejor es que no tengas que duplicar las herramientas para cada una de ellas, sino que sean siempre las mismas y estén conectadas entre sí. Internet posibilita sorprendentes economías de escala, así que saca partido de ellas.

a tu página principal y así podrás medir el tráfico generado a partir de las campañas publicitarias usando mediciones web, es decir, herramientas que miden el tráfico que llega a tu web y que te permiten ver lo que hace un usuario mientras navega por tu página; por ejemplo, Google tiene una

SITIOS ESPECÍFICOS = MARKETING ESPECÍFICO

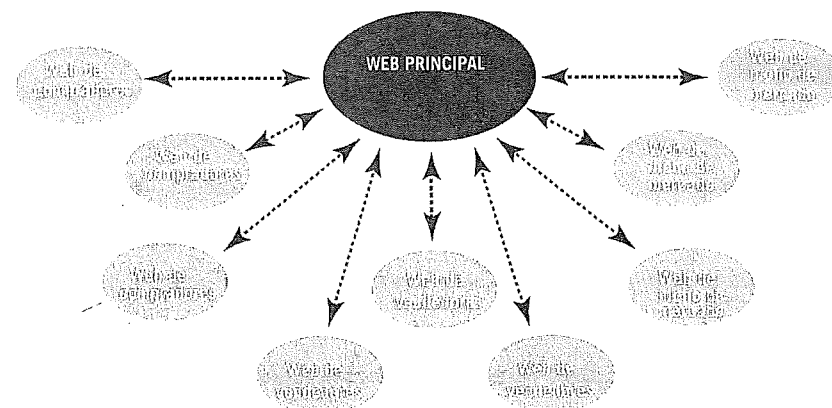


FIGURA 25

3. CAPTAR, CONTACTAR, CULTIVAR Y CONVERTIR LEADS

Por un lado, la estrategia de conversión de *leads* en internet no es tan diferente de la que ya expusimos en el capítulo titulado *Táctica nº 5. Llegar hasta la mesa*. El proceso es el mismo: capturar, conectar, concertar cita y, cuando no puedes concertar cita, “cultivar”. Sólo hay un par de diferencias significativas. La primera atañe a la captación. Si un prospecto te llama porque ha visto un cartel tuyo o un anuncio, puedes capturarlo, conectarlo y concertar una cita de manera verbal. Si llama a tu IVR (respuesta de voz interactiva), el sistema captura inmediatamente el número de teléfono o bien es el propio prospecto el que deja un mensaje, lo cual te permite también volver a llamarlo, contactar y concertar una cita. Pero internet no te ofrece un camino tan directo y controlable para llegar a una cita.

Con internet debes ser más concienzudo a la hora de capturar la suficiente información útil que te permita luego volver a ponerte en contacto con los *leads*. Si eso no ocurre, no puede decirse que tengas realmente un *lead*; tu sitio web generará

mucho tráfico, pero no generará transacciones. Así que debes asegurarte de que tu web incluye algún modo de registro para el usuario, pero también una buena razón

[Redacted]

¡Personaliza tus respuestas en los correos electrónicos y muestra tu personalidad! ¿Quién querría trabajar con un agente aburrido? Nuestras páginas web tienen un contenido estupendo y multitud de razones para que los usuarios se registren. Un porcentaje sorprendente de nuestro negocio proviene de internet.

Ida Terbet, Raleigh, Carolina del Norte

para que éste quiera hacerlo. ¿Puede la gente registrarse con facilidad en tu web y ofrecerle servicios e información que les resulten atractivos? Para esto pueden servir exactamente los mismos anzuelos de “oferta-respuesta” que ya usabas en tus otros métodos de generación de *leads*: desde informes especiales del tipo “errores comunes que hay que evitar” hasta servicios personales, como por ejemplo una precalificación o una tasación del precio de la propiedad. Tan sólo has de asegurarte de

que estos “ganchos” se hallan claramente visibles en cada rincón de tu página web. Y finalmente, ya que la mayoría de quienes la visitan lo que quieren es echarle un vistazo a los inmuebles, tienes que decidir hasta dónde quieres que lleguen los usuarios antes de pedirles que se registren. Esto es una cosa delicada que tendrás que ir probando. Lo importante es que las ofertas sean lo suficientemente persuasivas como para obtener la respuesta inmediata que desees.

La segunda diferencia está relacionada con el “cultivo” de *leads*. Tu objetivo es conseguir un nombre y un número de teléfono; o bien un nombre y una dirección de correo electrónico. Si alguien te da un nombre y un número a través de la web simplemente tienes que llamarlo y actuar con él como lo harías con cualquier otro *lead*. Pero si sólo consigues una dirección de correo electrónico te colocas en una situación pasiva en la cual tienes que “cultivar” la relación para ver si ese contacto quiere darte alguna vez su nombre y su número de teléfono. La experiencia nos dice que los

compradores y vendedores normalmente empiezan a hacer búsquedas en internet hasta incluso 18 meses antes de que decidan finalmente comprar o vender. Internet les permite comenzar con bastante antelación ese proceso de ponerse a echar un vistazo. El proceso de “cultivo”, ya descrito en el capítulo dedicado a la *Táctica* nº 5, resulta mucho más activo con las consultas presenciales, pero tiende a hacerse más pasivo en las consultas *online*.

El “cultivo” *online* es más parecido a un plan de *marketing* que a uno de conversión, con un par de excepciones: debes responder lo más pronto posible si quieres tener la oportunidad de “cultivar” esos *leads*; y además, la tecnología hace económico el hecho de tener muchos contactos.

Veamos en primer lugar la cuestión del tiempo de respuesta. La rapidez gana siempre en este caso. Los compradores y los vendedores que han decidido que ya no hace falta seguir siendo anónimos y que desean comenzar un proceso activo esperan unas respuestas razonablemente rápidas a sus consultas por internet. Una vez que se han registrado en tu página o que te han hecho llegar un correo electrónico, resulta esencial ofrecerles una respuesta rápida. El uso de internet nos ha acostumbrado a tiempos rápidos de respuesta, así que éstas deberían llegarle al cliente en menos de 24 minutos mejor que en menos de 24 horas. Un correo con una respuesta automática que sea afectuosa es un excelente primer paso. Pero una llamada telefónica o un correo personal

[Redacted]

es todavía mejor. Si no puedes ocuparte de esto tú mismo, que lo haga alguien de tu equipo. Y también existen servicios de callcenter que pueden ocuparse 24 horas al día, 7 días a la semana, 365 días al año. Pero en el caso de que sea otra persona la que

Cuando me llega un lead a través de internet, mis oportunidades de conversión son mayores si puedo hacerle una llamada mientras se halla aún navegando por mi página.

Sue Adler, Short Hills, Nueva Jersey

hace este trabajo por ti, debe hacerlo siempre en tu nombre y conseguir la suficiente información del cliente para que puedas luego contactarlo cuando te sea posible.

Hay que tener en cuenta que la gente más joven, o aquellos que tienen más familiaridad con la tecnología, suelen preferir ser contactados por medio de correo electrónico o de mensajes de texto. Para ellos, este puede ser el camino adecuado para entablar una relación que los conduzca luego a llamarte por teléfono o a aceptar una reunión contigo. Así que no tiene por qué ser necesariamente malo responder mediante correo electrónico si eso es todo lo que tú tienes del cliente, porque probablemente es así como ellos quieren que le respondas. Y aquí es donde un sistema de gestión de contactos puede resultar esencial si lo que quieres es hacer un seguimiento y "cultivar" las docenas, e incluso centenares, de *leads* online que te pueden llegar a lo largo del tiempo. El sistema debe ser capaz de registrar aspectos como cuándo contactaste con el *lead*, de qué se habló, qué servicios acordaste ofrecerle y cuándo será necesario llamarlo la próxima vez.

Muchos de los programas que proporcionan diseños web basados en una plantilla o bien personalizados pueden incorporar fácilmente una función que guarde las búsquedas del cliente o un sistema de notificaciones instantáneas para el comprador.

La clave es orientar tu sitio web hacia un nicho específico de mercado; pero tampoco seas tan local que llegues a limitar el tráfico de visitas.

Cary Sylvester, Austin, Texas

una estúpida excusa para contactar con los *leads* y concertar con ellos una cita. Internet hace que te encuentres con mucha gente que tiene sus plazos y sus expectativas, que normalmente suelen ser más largos y lentos de lo necesario. Realmente podrían y hasta querían comprar o vender ya, pero han retrasado su decisión a causa de un mercado sometido a cambio. Lo que hay que hacer con ellos es buscar cualquier oportunidad

Se trata de magníficas herramientas con las que gestionar un gran número de *leads* online. Los mejores agentes se apresuran a ponerse en contacto con cualquiera que se registre en su sitio web para ofrecerles personalmente servicios que le ayuden en sus criterios de búsqueda. Se trata de

para que avancen más deprisa en su proceso y animarlos a que obtengan una perspectiva real de lo que está sucediendo en el mercado en ese momento. Tienes también la oportunidad de evaluar la motivación de aquellos *leads* que no pueden ser convertidos y ofrecerles entonces otro tipo de servicios que los ayuden a avanzar en el proceso de compra o de venta: por ejemplo, una precalificación que incluya una cálculo hipotecario o una estimación gratuita del valor de su vivienda. Y recuerda que no es lo que ofrezcas, sino cómo lo ofrezcas, lo que puede marcar la diferencia. Así que no te centres sólo en aquello que ofreces; experimenta también con el cómo y el cuándo lo ofreces hasta que halles lo que te funcione mejor.

Puedes también tener en cuenta herramientas que te permitan conocer la actividad que despliegan en tu sitio web los compradores y vendedores. Esas herramientas pueden medir cuándo y con qué frecuencia revisita la gente sus búsquedas archivadas o le echa un vistazo a los inmuebles en internet. Los períodos en los que se incrementa la actividad son otras tantas oportunidades para contactar con los *leads*, ofrecerles tu asesoramiento y conseguir una cita. De modo que si te vas a tomar en serio la generación y conversión de *leads* en internet durante un período de cambio tendrás que conocer a fondo todas las herramientas de gestión y cultivo de prospectos que puedan ayudarte a que tengas éxito. Durante nuestras investigaciones sobre estrategias web con los mejores agentes hicimos un esfuerzo conjunto para establecer una medida que nos sirviera de referencia para estudiar el éxito en la captación de *leads* y su conversión en citas. Como ya expusimos en el capítulo de *The Millionaire Real Estate Agent* dedicado a los modelos de generación de *leads*³⁷, nosotros pensamos que si le

Si los ayudas en el momento de su búsqueda empezarán a ilusionarse, verán las ventajas de comprar ahora y querrán tener una reunión contigo para hablar de su casa mucho antes de lo que ellos mismos hubieran pensado.

Bruce Hardie, Spokane, Washington

puedes poner números a tus expectativas tendrás al menos un objetivo cuantificable que alcanzar y, en última instancia, superar.

PUNTOS DE CONVERSIÓN	% DE VENDEDORES	% DE COMPRADORES
Tipos de usuarios	15%	85%
Registro de usuarios	20%	3.25%
Registro para cita	5%	5%

FIGURE 26 Tasa media de conversión en internet basada en entrevistas con los mejores agentes.

Como puedes comprobar, la mayoría de los usuarios son compradores. Y resulta curioso, porque los vendedores suelen estar más motivados a la hora de querer saber el valor de sus casas: por eso se registran más. El resultado es que por cada 700 usuarios que visitan tu web podrás obtener aproximadamente veinte registros de vendedores y otros tantos de compradores, lo cual producirá un promedio de una cita con compradores y una cita también con vendedores. Pero ten en cuenta que esto son sólo promedios, y que hay agentes que los sobrepasan ampliamente y otros que no llegan. Por tanto, debes ir ajustando tu página web y lo que ofreces en ella mediante el método de ensayo y error para conseguir que tus porcentajes vayan creciendo y marcar así la diferencia.

Todo esto resume las bases de tu estrategia de generación de *leads* en internet. Debes crear y mantener un sitio web que esté diseñado para captar *leads* y llevarlos a concertar una reunión.

Para ello emplearás un *marketing* basado en la “oferta-respuesta”, tanto *online* como *offline*, dirigido a un público objetivo y pensado para que, cuando lleguen a tu web, sientan la necesidad de registrarse o de ponerse en contacto contigo directamente y

tienes también que disponer de sistemas para captar, contactar, cultivar y concertar citas con esos *leads* con el objetivo de hacer negocios. Teniendo todo esto claro, veamos ahora cómo podremos implementar esta estrategia en un mercado cambiante.

LEADS EN INTERNET EN UN MERCADO CAMBIANTE

Un cambio te obliga a reconsiderar todo lo que haces, especialmente lo que atañe a internet, que conlleva unos gastos fijos y continuos. Tendrás incluso que preguntarte si es en internet donde debes estar gastado tiempo, dinero y esfuerzo. Que tu experiencia en internet cumpla o no con las expectativas es algo que dependerá de la calidad de lo que ofrezcas en tu sitio web.

Hemos visto antes cuál era el promedio de las tasas de conversión para que una web inmobiliaria resulte realmente efectiva. Ahí quedaba reflejado que ese promedio era de una cita con un vendedor y un comprador por cada 700 usuarios. Y apunté también que había algunos agentes que sobrepasaban ese parámetro. De hecho, existe un selecto grupo de agentes que dobla esas tasas de conversión por lo que respecta al grupo de los compradores, logrando obtener un 7% de registros y un 10% de acuerdos de cita. Esto haría un promedio de cuatro citas con compradores, en vez de una sola. El secreto de estos agentes es que conocían perfectamente el “qué” y el “dónde” de su “oferta-respuesta” en internet, y eso les hacía marcar la diferencia.

Una persona que participaba en unas charlas que organizamos una vez sobre la conversión de *leads* en internet dijo que la diferencia que había entre un buen *marketing* de oferta-respuesta en internet y otro magnífico era la diferencia que había entre el “cebo fino” y el “cebo grueso”. Explicó que un sitio web debe tener “cebo fino” que atrajera a la gente y la hiciera navegar por la página durante un rato. Pero había que ofrecer algo más: el “cebo grueso”, que era lo que hacía que la gente se registrara. Por tanto, el “fino” es un reclamo, mientras que el “grueso” es el que hace que queden atrapados. Tú necesitarás ambas cosas para lograr atrapar la mayor cantidad posible de *leads* y tener éxito en este punto.

³⁷ Véase *The Millionaire Real Estate Agent. Guía para el Agente Inmobiliario*, pp. 95-96, 129-148 y 216-232.

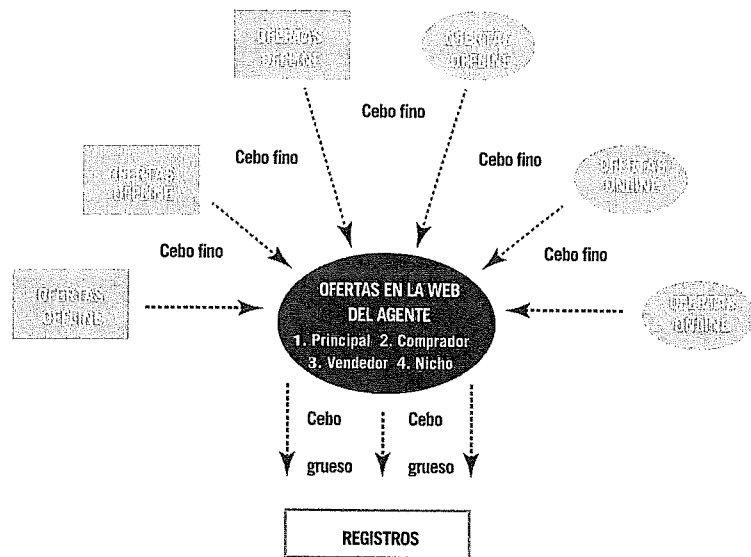


FIGURA 27 “El “cebo fino” atrae gente a tu web porque tiene lo que ellos esperan encontrar. El “cebo grueso” consiste en algo que tú les ofreces y que ellos consideran especial e inesperado, hasta el punto de que los lleva a querer registrarse.

El “cebo fino” es todo aquello que la gente espera encontrar en tu web: inmuebles en venta, información sobre zonas y comunidades, valoración de viviendas, estadísticas de mercado, etc. Cosas así son las que ofreces para atraer a compradores y vendedores. Lo importante es asegurarse de que todos esos elementos son claramente distinguibles para la gente.

El “cebo grueso” consiste en información más detallada en torno a las exclusivas, tours virtuales, información precisa sobre la zona, calculadores de impuestos y de hipotecas y, en fin, cualquier otra información valiosa que puedas ofrecer. La lista es amplia, así que trata de ser creativo. Échale un vistazo a las demás ofertas *offline* que ya realizas y piensa en incorporarlas también a tu web: listados de “grandes ofertas”, información sobre *short sales*, informes de precios, etc. Además, puedes ofrecer algunos servicios puntuales, como refinanciación hipotecaria o asesoría en *home staging*³⁸ para propietarios, charlas sobre financiación

e inversión para compradores, informes gratuitos que se ajusten a las condiciones del mercado en cada momento (por ejemplo, “Las cinco claves para vender tu casa ahora”, o “Los tres errores que cometen los compradores en un mercado de compradores”), etc. Cuanto más interesantes y atractivas sean tus ofertas más *leads* generarán, así que merece la pena el tiempo que dediques a darle vueltas y a ir probando. No te conformes con hacer un *marketing* “normal”, porque los resultados serán igualmente normalillos. Crea ofertas que sean únicas y valiosas y conseguirás resultados excepcionales. Destácate sobre la multitud y sé más atractivo que la competencia.

Pero hay otro aspecto que también tendrás que dominar: el cuándo y el dónde captar registros de compradores. Existen cuatro estrategias (véase Figura 28) que van desde la condición previa de registro hasta las búsquedas libres que requieren sin embargo de registro para acceder a funciones avanzadas. Pero siempre es preciso que el usuario tenga que registrarse en algún momento. El registro previo o inicial suele captar mayor número de éstos, pero produce menos citas por término medio. Algunos se irán a otras webs donde no sea necesario registrarse, pero los partidarios de esta opción insisten en que los que huyen son pocos y, en general, están menos motivados. En el otro extremo, las búsquedas libres o abiertas con el solo requisito de registrarse para acceder a otras funciones (como por ejemplo notificaciones o archivo de búsquedas) obtienen menos registros, pero son usuarios que pueden estar más dispuestos a concertar una cita. Si bien es cierto que este método da pie a las búsquedas anónimas, sus defensores arguyen que las personas que acaban registrándose suelen avanzar más en todo el proceso y están más comprometidas para trabajar contigo. No obstante, ambas estrategias son completamente válidas, aunque en una época de cambio lo mejor es experimentar e ir probando hasta que encuentres los métodos que te lleven a concertar un mayor número de citas.

³⁸ El *home staging* es una expresión inglesa incorporada al sector. Es una técnica de marketing pensada para atraer a más clientes que consiste en preparar un inmueble -ya sea de alquiler o de compraventa- para su comercialización en el mercado inmobiliario. A través sobre todo de fotografías se prepara la vivienda para que luzca en todo su esplendor, primando incluso lo estético sobre lo funcional: el espacio, las vistas, la decoración, etc. Véase, más adelante, el capítulo dedicado a la Táctica nº 8.

CUATRO ESTRATEGIAS PARA LA CAPTACIÓN DE LEADS

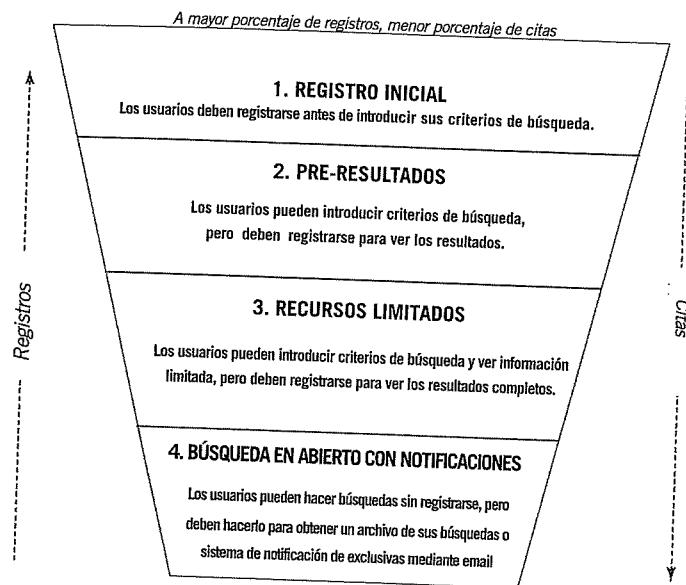


FIGURA 28 Un cambio te obligará a tomar una decisión en torno a cuándo y dónde has de captar registros de compradores con el fin de mejorar tus resultados.

No obstante, nuestras investigaciones nos muestran que obtendrás más registros si lo solicitas así al usuario desde el principio. Parece un poco contradictorio, pero ocurre algo curioso. A todos se les da la oportunidad de registrarse al principio, mientras que son menos los que están realmente decididos a guardar sus búsquedas o a recibir notificaciones por correo electrónico. Por tanto la estrategia de registro inicial obtiene más registros, en tanto que una búsqueda “en abierto” capta un número menor de posibles clientes, pero éstos suelen ser los más motivados, así que se obtiene un mayor número de citas. Todo cobra sentido cuando lo ves de esta forma.

Antes de que adoptes automáticamente la cuarta estrategia, hay

algunas cosas que debes pensar bien a la hora de decidir. Por ejemplo, si eres capaz de hacer un buen seguimiento y de “cultivar” un gran número de *leads*, la estrategia del registro inicial puede que sea la mejor para ti. Desde luego es la más indicada para los agentes que son muy hábiles en las tareas de “cultivo” y que además cuentan con equipos

eficaces o con una buena tecnología para mantener sus programas de conversión de *leads*. Pero ten en cuenta que un gran número de *leads* poco cualificados puede ahogar rápidamente a los agentes que no estén preparados. Y la confusión a la

hora de averiguar quién es un *lead* y quién no lo es puede hacernos perder el tiempo, disminuir nuestros ratios de conversión y hacer que el negocio se resienta. Así que si albergas dudas sobre tu habilidad para responder a un número grande de consultas a lo largo del tiempo es mejor que escojas la cuarta opción y dediques tus recursos a pocos pero más cualificados *leads*. En todo caso, ve probando y comprueba cuál es la estrategia que mejor te funciona.

No obstante, sin importar lo que escojas, quiero que seas como el impaciente Eric. Hace algún tiempo fui de pesca durante unos días a Montana con mi hijo John, mi colaborador Jay y mi amigo Don Hobbs. Llevábamos dos guías. Y conseguimos pescar un buen montón de piezas, pero también regresamos con una buena lección sobre la generación de *leads*. Antes de empezar, Don me dijo que quien se fuera con el guía que se llamaba Eric cogería más peces, supiera pescar o no, fuera hábil con la caña o un desastre. Y la verdad es que Don estaba en lo cierto. Todos los días la barca

Dicho en dos palabras, el objetivo de tu sitio web es ofrecer a los usuarios lo que quieren (información inmobiliaria) a cambio de obtener lo que quieres tú: información de contacto.

Bryon Ellington, Austin, Texas

de Eric llegaba cargada de truchas. ¿Por qué? Porque Eric era impaciente. Si un cebo no le funcionaba, esperaba esperaba un poco y entonces lo cambiaba rápidamente. Remaba hacia otra parte del río y ponía un cebo nuevo. El otro guía que nos acompañaba tenía otro sistema: se quedaba pescando en una zona concreta o dejaba el mismo cebo durante largos períodos de tiempo. Era también muy bueno, pero el verdadero “crack” era Eric. Al acabar esos días nuestra mayor recompensa (además de las piezas pescadas) fue la lección que aprendimos sobre cebos y ubicaciones. Si algo no está funcionando, desplázate o regresarás a casa con las manos vacías.

Si el *marketing* que realizas no está dirigiendo suficiente gente hacia tu web o tus ofertas no están generando registros, haz algo diferente inmediatamente. Sé como Eric y no esperes mucho antes de hacer un cambio. Sé impaciente.

No me gusta que la gente tenga que registrarse obligatoriamente para hacer una búsqueda de inmuebles, cuando es tan fácil hacerlo de manera libre. Sin embargo, para mis propias exclusivas sí hago que los compradores se registren si quieren ver planos o hacer tours virtuales, porque esa información ya es más valiosa y no la van a encontrar en otros sitios.

Sue Adler, Short Hills, Nueva Jersey

Debes considerar tu web como una gran *open house*. Estás allí para vender la casa y para conseguir *leads*. La mayoría de los visitantes no van a comprar esa casa, pero van a comprar una casa. Están allí echando un vistazo. Pero tú tienes la oportunidad de quedarte con sus datos de contacto para así poder luego evaluar sus necesidades y entablar una relación con ellos. Aunque la gran mayoría sólo acudirá a mirar, es preciso que les hagas un seguimiento rápida y sistemáticamente para que puedas más tarde tratar de concertar alguna cita con los *leads* motivados y hacer negocios con ellos. Al

igual que hay quien dice que los *open houses* no son muy eficaces para generar *leads*, otros muchos creen que internet es igualmente improductivo. Pero la verdad es que ambas cosas generan oportunidades y son tan buenas como lo sea tu sistema para captar, conectar, cultivar y concertar citas. Así que céntrate en diseñar un buen sitio web que esté inteligentemente publicitado y que ofrezca mensajes de “oferta-respuesta” puntuales y atractivos. Y procura disponer de un ágil programa de seguimiento si quieres obtener recompensas en internet.

Sea cual sea el mercado, debes tener presencia en internet: es algo esencial para poder comunicarte con los clientes, ofrecerles información sobre tus servicios y confirmar tu reputación como agente inmobiliario. A día de hoy esto está ya fuera de toda cuestión. La pregunta es: ¿además de ofrecer información, eres capaz de generar *leads*? En tiempos de cambio no tienes otra opción. Tienes que conseguir que la tecnología cumpla su obligado papel.

TÁCTICA #7 ANTICÍPATE AL MERCADO CUANDO FIJES EL PRECIO – ESTRATEGIAS DE VALORACIÓN PARA EL VENDEDOR

*La habilidad para aprender más rápido que tus competidores
puede que sea la única ventaja sostenible frente a la competencia.*

ARIE DE GEUS

EL MOMENTO EN QUE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN PROCLAMAN que se ha producido un cambio en el mercado inmobiliario es como si a éste lo hubieran metido debajo de una ducha de agua fría. Los compradores se vuelven temerosos o quisquillosos y, como resultado, su número desciende de manera notable. Y los pocos que quedan afirman que si no pueden hacer una buena adquisición mejor se lo piensan dos veces y se despiden por el momento. Con lo cual el mercado se enfría. Los clientes se vuelven más cautos y hasta parece que dejan pasar buenos negocios y buenas oportunidades con la esperanza de poder conseguir finalmente un chollo. Los compradores recelan de pagar mucho y empiezan ofreciendo demasiado poco, y sólo las propiedades que aparentan ser gangas atraen su atención. Los vendedores a quienes les cuesta reconocer que las cosas han cambiado se encuentran de pronto con que sus inmuebles están sobrevalorados y, en consecuencia, son ignorados.

Esto no tiene mucha ciencia. Cuando el mercado cambia la gente se vuelve excesivamente precavida (primero los compradores y luego los vendedores) y parece que empiezan a jugar a “El precio justo”; sólo que ahora, en vez de tirar para arriba, lo hacen para abajo como si no hubiese fondo. Antes ponían sus inmuebles a un precio cada vez más alto, y ahora tratan de hacer justo lo

contrario. Pero lo cierto es que en el mercado sigue habiendo mucha gente que realmente quiere comprar y vender. La pregunta es: ¿a qué precio? La respuesta clasificará por sí sola a vendedores y compradores en un rango que va desde el "no interesado" al "todavía motivado". Esta clasificación es la que define y configura ahora el mercado. El deseo de hacer negocios no se ha evaporado, así que debes buscar a los pocos que aún están motivados y a quienes puedes ayudar.

En un examen para ingresar en la carrera de leyes, tres aspirantes a abogados olvidaron sus bolígrafos. Uno de ellos le preguntó a un supervisor de la prueba si podía prestarles uno. Éste contestó que sí, pero que sólo tenía un único bolígrafo disponible. El primer abogado dijo: "Te doy un dólar por el boli"; el segundo replicó: "yo te doy dos dólares"; y el tercero exclamó: "¡un momento, yo te doy tres!" En el siguiente examen todos los abogados procuraron no olvidar sus bolígrafos, mientras que los supervisores aprendieron que podían ganarse un dinerillo extra. Entonces hubo un abogado que olvidó su boli y, cuando le pidió uno al supervisor, éste contestó: "te lo vendo por tres dólares"; entonces acudió un

Estamos en una carrera contrarreloj. El segundo supervisor y dijo: "yo te lo vendo por dos"; pero llegó corriendo un tercero y afirmó: "yo te vendo el boli sólo por un dólar".

Jackie Ellis, Boynton Beach, Florida

En un mercado de vendedores las riendas del precio las lleva el vendedor, porque los compradores compiten por una oferta limitada. Pero en una época de cambio las riendas pasan al comprador, mientras que los vendedores compiten entre ellos para atraer a ese número limitado de compradores.

Nuestro objetivo al trabajar con vendedores será, pues, emplear la valoración de los inmuebles para favorecerlos todo lo que se pueda. Una tarea nada fácil.

LA VENTANA DE OPORTUNIDAD

El concepto "ventana de oportunidad" significa que cuando una casa sale al mercado por primera vez atrae la atención de aquellos agentes que en ese momento trabajan con compradores motivados, o bien de aquellos otros agentes que, atraídos por su precio, corren a buscar un comprador. Si cualquier agente (o cualquier comprador) cree que una casa no está en precio, esa casa pierde su oportunidad y no llama la atención de nadie; queda descartada desde el principio. Una vez que esto pasa es

muy difícil volver a llamar la atención del agente o del comprador, incluso si se prometen mejoras. La primera impresión es la que queda grabada en la mente y en el corazón, y normalmente es la que más dura. Cuando los recuerdos y las opiniones se asientan es muy difícil cambiarlos.

En un mercado de compradores, los vendedores pasan normalmente por estos cinco estados de aflicción: 1. Negación; 2. Ira; 3. Negociación; 4. Depresión, y 5. Aceptación. Mi trabajo consiste en asesorarlos a lo largo de todo este proceso.

Martin Bouma, Ann Arbor, Michigan

La primera vez que alguien ve un inmueble es lo que se llama "ventana de oportunidad", porque esa es la oportunidad óptima para crear una impresión que hará que ese inmueble o esa casa se venda. Es el mejor mensaje publicitario que un vendedor puede lanzar: el precio es razonable y somos serios en el trato. Si una casa no está desde el principio valorada correctamente según el mercado es muy probable que el vendedor pierda esta primera oportunidad. Tu trabajo consiste en que comprenda que fijar correctamente el precio es importantísimo. Si el vendedor crea una mala impresión le acabará costando tiempo y dinero.

EL EFECTO DE LA REDUCCIÓN DEL PRECIO

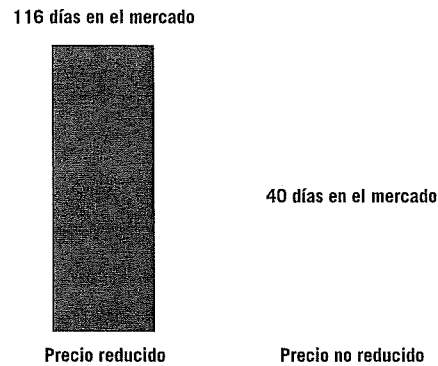


FIGURA 29 Los vendedores que reducen el precio tardan de 2 a 3 veces más en vender, retrasando así el proceso e incrementando sus costos³⁹.

Valorar las casas con vistas a una venta exitosa no es tan sencillo como pudiera pensarse. Las condiciones y circunstancias siempre cambiantes del mercado hacen de la fijación de precios una verdadera habilidad y también una ciencia. La investigación, análisis y juicios que implica una valoración competitiva no parecen ser tenidos muy en cuenta por parte de los agentes en la mayoría de las presentaciones de sus exclusivas. Y sinceramente algunos de esos agentes ni siquiera lo abordan con el rigor necesario. Un cambio en el mercado subraya de manera muy notable la importancia de la fijación de precios y, de paso, pone en evidencia a esos agentes que no han investigado ni pensado mucho sobre esta importantísima cuestión. Pero los mejores agentes son verdaderos maestros en el arte de valorar las propiedades.

Lo primero que miran los compradores es el precio; con independencia de cuál sea el mercado, buscan el mejor inmueble disponible al menor precio posible. Un mercado cambiante acentúa esta tendencia. Y en esto tiene mucho que ver la velocidad y la dirección en la que un comprador piensa que se dirigen los

³⁹ Basado en una investigación del año 2008 sobre la valoración de casas unifamiliares en 36 zonas de Atlanta. [Nota del Autor].

precios. Como agente, tú debes conocer estos factores, así que no sólo deberás informar a los vendedores de cuál será el precio al que más o menos se venderá su casa, sino también cuál es la situación general del mercado a este respecto. Estás haciendo una observación y también una previsión. La observación es la ciencia y la previsión es la habilidad. La observación de cómo se valoran las propiedades en un momento dado es una ciencia que requiere un análisis minucioso, racional y basado en hechos. La previsión es una habilidad adquirida que sirve para adivinar la dirección y la velocidad del mercado. Los datos están ahí, disponibles para todos, pero hay que descubrirlos, interpretarlos, aprender de ellos y saber emplearlos.

EL ARTE DE LA PERSUASIÓN PARA VALORAR

Un vendedor no sólo necesita que tú domines la ciencia y la habilidad de la valoración, sino también el arte de la persuasión. En una situación de cambio el mercado queda saturado de gente despistada que no conoce nada de esto. Si quieren ser verdaderos vendedores van a necesitar una guía profesional competente que sepa valorar sus casas para que puedan venderlas en un plazo de tiempo razonable; es decir, necesitan con urgencia un agente que domine la ciencia, la habilidad y el arte de la valoración.

La clave de esa ciencia consiste en identificar correctamente los inmuebles que admiten una comparación entre ellos: esto hace que el análisis sea

más preciso y la aceptación por parte del vendedor sea más probable. ¿Qué es lo que hace que una vivienda sea comparable? Hay cuatro factores principales:

Siempre le digo a los vendedores que valoren sus casas con antelación al mercado. Ya sea que éste vaya al alza o a la baja, lo importante es valorar tu casa con anticipación.

Gary Gentry, Austin, Texas

localización, tamaño, instalaciones y estado.

Tanto si tienes en cuenta viviendas recién vendidas u otras que acaban de entrarte, o bien exclusivas activas o expiradas, tienes que tratar de evaluar el rango de precios en el que una casa probablemente se venderá, puesto que la valoración afecta a su comerciabilidad y a sus posibilidades de venta. Esto es lo que los vendedores tienen que entender. Y tu labor consiste en convencerlos de ello.

Además de esto, los vendedores tienen que asumir que se están enfrentando a otra realidad: la dirección y la velocidad a la que el mercado se está moviendo. Esto se puede saber estudiando la economía de la zona, tratando de comprender cuáles son las motivaciones de los compradores que aún queden y combinando todo esto con los datos que te ofrece el mercado relativos a las exclusivas, las viviendas que ya se han vendido y las que hay aún en stock. Cuando analices estos factores las pautas comenzarán a revelarse y requerirán de tu interpretación; esas pautas a veces son obvias y a veces no. Sea como sea, los vendedores deben saberlo y deben también entender cuáles son las tendencias del mercado y lo que eso implica a la hora de valorar un inmueble.

EL MERCADO ES COMO UN BALACÍN

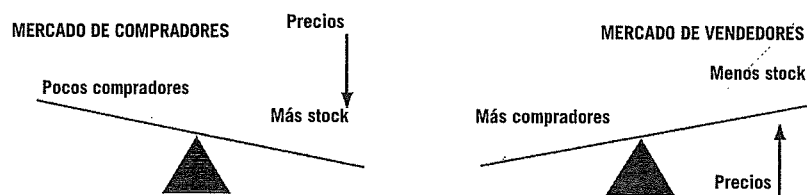


FIGURA 30 Los ciclos del mercado son como un balancín. Es el equilibrio entre el número de compradores, por un lado, y el de vendedores, por otro. Un mayor número de vendedores hace que los precios bajen; un número mayor de compradores hace que los precios suban.

La dirección a la que se dirige un mercado y la velocidad a la que se está moviendo son los elementos que determinan las estrategias de valoración. Los inmuebles que estén correctamente valorados por el mercado darán siempre una buena impresión, serán los primeros en recibir ofertas y se venderán con mayor probabilidad. Pero si el precio no se ajusta a la dirección del mercado, los compradores pasarán de largo y nunca le echarán un segundo vistazo, y por tanto nunca conocerán los atractivos reales que tiene esa propiedad. Así que el mejor modo de ayudar a un vendedor en una época de cambio es persuadirles de que tienen que adelantarse a los otros vendedores con los cuales compiten. Esto es, deben anticiparse al mercado cuando vayan a fijar el precio.

NO PERSIGAS AL MERCADO. DEJA QUE SEA EL MERCADO EL QUE TE PERSIGA A TI

Según las estadísticas, los vendedores habrán de enfrentarse a uno de estos tres mercados inmobiliarios: un mercado de compradores, un mercado de vendedores, o un mercado equilibrado. Para cada uno de ellos habrán de elegir, a su vez, estas tres estrategias: fijar el precio ajustándose al mercado, por detrás del mercado o anticipándose al mercado.

No obstante, en la práctica sólo se tienen en cuenta el mercado de compradores y el de vendedores cuando se trata de escoger una estrategia. El "mercado equilibrado" no se toma demasiado en consideración porque no es más que un período de transición entre un mercado de compradores y otro de vendedores, y es muy efímero. El mercado normalmente se mueve en una u otra dirección, con apenas pausas entre medio. Por eso la gente suele decir: "estamos en un mercado de vendedores" o "estamos en un mercado de compradores", pero prácticamente nunca los oirás decir: "estamos en un mercado equilibrado". Esto es importante que lo entiendas porque es lo que mueve las decisiones sobre las estrategias de valoración.

No perseguir al mercado significa valorar tus exclusivas con anticipación a él. Cuando una vivienda no está valorada con esa anticipación se halla básicamente por detrás de la curva de oportunidad; es decir, la oportunidad de obtener el mejor precio posible. Esto puede parecer paradójico, pero es realmente el principio en el que se basa una valoración exitosa durante un período de cambio. Valorar bien significa obtener por una vivienda el máximo precio posible, teniendo en cuenta el mercado; aunque las estrategias pueden variar según sea la dirección del mercado.

Los vendedores deben decidir en primer lugar si realmente quieren o necesitan vender. Una vez que hayan decidido que sí, nuestra labor como agentes consiste en mostrarles cómo deben hacerlo. Y cuando hayan comprobado cómo funciona el mercado podrán decidir de nuevo lo que quieren hacer. Conocido ya el precio de mercado, la pregunta a la que el

vendedor debe responder es: “¿cuál será el precio que voy yo a pedir?”.

Se trata de una pregunta estratégica, no sólo relacionada con el valor. Una cosa es en cuánto está valorada una casa, y otra cosa es a qué precio se venderá. Cuando un vendedor está preparado para vender hay una única

cuestión que desea conocer: “¿cuál es el mejor precio al que se venderá mi propiedad en este momento?”. Cuando los vendedores valoran su inmueble hay dos cosas importantes: dónde está el mercado ahora mismo y en qué dirección se dirige. Y esta es la razón por la cual hay que ser estratégicos si desean conseguir el mejor precio en el momento adecuado. Cuando un vendedor quiere vender y ha evaluado el rango de precios que podría

Intento que los vendedores comprendan que deben ser más inteligentes que los demás; tienen que ser espabilados a la hora de fijar un precio que logre poner “fuera de combate” a las otras exclusivas que haya en su zona.

Donna Grissom, Studio City, California

ostentar su vivienda en un momento dado, hay que escoger una estrategia de valoración. Pero antes de eso deben tomar una decisión: ¿quieren vender

al máximo precio hoy, o bien quieren optimizar todo lo posible ese precio?

Los vendedores suelen responder que quieren ambas cosas, lo cual indica que no han entendido la pregunta. Obtener el máximo precio ahora u obtener el máximo precio posible

implica dos elecciones distintas en un mercado de vendedores. En uno de compradores obtener el máximo precio posible en el mínimo tiempo implica una y la misma estrategia.

Valorar bien significa obtener lo máximo al vender una propiedad en un momento dado. Pero esto no implica necesariamente obtener por ella el máximo posible. Cuando el valor de las viviendas va en aumento los vendedores pueden fijar su precio en el máximo. El vendedor ha escogido entonces una valoración ajustada al mercado. Pero si quiere vender cuanto antes su vivienda pueden escoger hacerlo “por detrás del mercado”; es decir, fijando un precio por debajo del mercado. Estratégicamente esto significa que obtendrán menos dinero a cambio de vender antes.

Pero el vendedor tiene también la oportunidad de anticipar cuál será la dirección del mercado y, en caso de que no le preocupe el tiempo, ver si puede optimizar esa oportunidad económica. Si no tiene prisa podría, por tanto, demorar un poco la venta hasta que los precios del mercado vuelvan a subir lo suficiente como para que un comprador le ofrezca el precio que el vendedor desearía.

Hay una brecha entre lo que un vendedor piensa y el precio que es razonable que le ofrezcan. Y ahí es donde debes poner tu habilidad a trabajar.

Dave Norberg, San Diego, California

Podría incluso promocionar ahora la vivienda al precio “futuro”; pero en este caso, a menos que sea una vivienda muy especial, no aprovechará la “ventana de oportunidad” y el vendedor correría el riesgo de estar ofreciendo otra exclusiva sobrevalorada de las que ya hay en el mercado. Un mercado al alza puede perdonar un pequeño sobrecosto en una vivienda muy especial, pero nunca un gran sobrecosto.

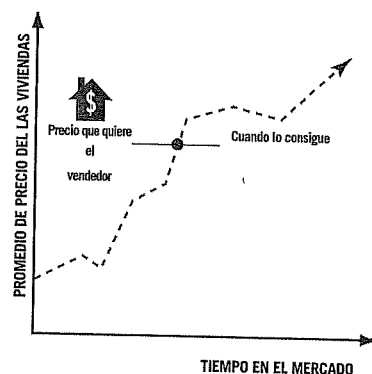


FIGURA 31 En un mercado en el que el valor de las viviendas va al alza, si el vendedor valora la suya con anticipación, el mercado puede llegar a unas cotas alcistas tales que hagan que ese precio resulte atractivo de cara a un comprador. El tiempo puede remediar algunos errores y hacer que la gente parezca más lista.

Cuando el precio de las viviendas está a la baja los vendedores se encuentran en un aprieto. Fijar un precio “por detrás del mercado” cuando los precios están al alza significa que los vendedores podrían perder dinero a cambio de una venta rápida. Pero hacerlo cuando los precios van para abajo significa arriesgarse a no vender jamás. En un mercado declinante, vender rápido y optimizar el precio requiere exactamente la misma estrategia. Los compradores siempre quieren hacer una gran compra, pero cuando se ponen a echar una ojeada a las casas en una situación clara de mercado de compradores lo que están buscando de verdad es un chollo.

Saben que están inmersos en un cambio, pero si todo está valorado de forma

más o menos semejante pueden llegar a pensar que los vendedores aún están pidiendo mucho. Ante este dilema, los compradores tienden a permanecer a la expectativa sin actuar. El valor es un concepto comparativo, así que cuando los precios son en todos lados muy parecidos los compradores no saben muy bien en dónde reside ese valor. En un mercado alcista albergan la creencia de que los precios aún pueden subir más, y por tanto no le tienen miedo a los precios actuales. Pero en un mercado a la baja no tienen fe en los precios actuales y temen pagar demasiado. El resultado es que buscan la vivienda más barata como signo del mejor valor.

Hay otro dilema al que se enfrentan los vendedores, porque en un mercado a la baja casi todos ellos tendrán que recortar los precios. El precio de mercado va descendiendo de manera generalizada, y este es el momento en el cual cualquier vendedor debe pensar estratégicamente. Tiene que intentar destacarse rápidamente por encima del resto o se verá “persiguiendo al mercado” en su continua carrera descendente. Si valora su vivienda de acuerdo con el mercado siempre estará en realidad sobrevalorándola, porque el mercado tenderá a ofrecerle cada día menos. Así que su única opción será fijar el precio “con antelación al mercado”. Esto significa rebajar el precio con respecto al mercado. Cuánto haya que rebajarlo, esa es la gran cuestión.

Todos los vendedores temen vender su casa por poco dinero, y con razón. Sin embargo, en un mercado cambiante el gran riesgo es sobrevalorarla. Esto ocurre al valorarla “de acuerdo con el mercado”, y aquí es donde surgen las confusiones para el vendedor. A menos que no valore un poco a la baja su vivienda, acabará malvendéndola. El tiempo no juega a su favor. En un cambio, los compradores buscan su oportunidad, es decir, se fijan en las viviendas más baratas, en las que son más asequibles que las demás. Los vendedores deben adelantarse a sus otros competidores anticipándose a la hora de fijar el precio. Si una vivienda no está valorada con esa anticipación puede quedar fuera del

mercado: los vendedores se arriesgan a perseguir al mercado en su carrera bajista sin llegar nunca a alcanzarlo y, como consecuencia, perderán el margen que podrían haber ganado si hubiesen valorado correctamente su vivienda desde el principio.

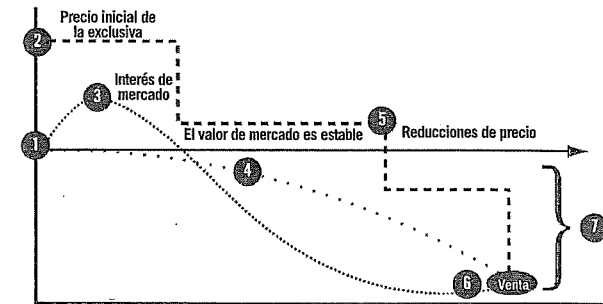


FIGURE 32 Si los vendedores van siempre por detrás del mercado cuando el precio de las casas está en caída pueden acabar persiguiendo al mercado en su carrera descendente, porque el valor de las viviendas siempre cae con mayor rapidez que la rebaja de precios que ellos hagan.

“Estamos en una carrera contrarreloj”, es lo que debes decir a los vendedores. “El mejor precio que conseguirás es el que puedas obtener hoy. Si esperas mucho, será menor”. En una situación de cambio, valorar ajustándose al mercado es en realidad sobrevalorar y, por tanto, supone siempre un riesgo. Ya sea que un mercado esté al alza o a la baja, los vendedores siempre deben fijar el precio de su vivienda previendo cuál será la dirección del mercado.

El modo de que un vendedor comprenda cómo funciona el mercado es mostrándole unos gráficos (ver Figuras 33 y 34) y explicándole cada uno de los pasos. Esto hará que puedan realizar un análisis lógico del pensamiento que sustenta tus recomendaciones relativas a la valoración. Así los ayudarás a descubrir los hechos y a que superen sus temores o malentendidos. Y así adquirirán la ventaja competitiva que ellos desean.

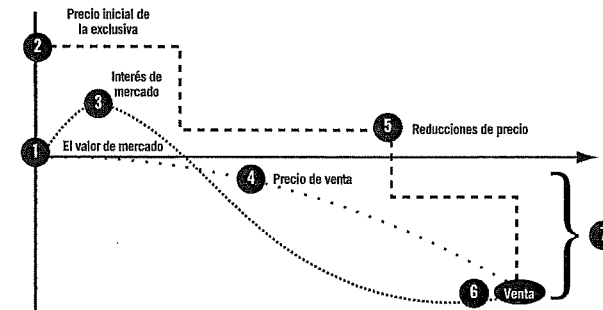
EL COSTE DE SOBREVALORAR EN UN MERCADO ESTABLE



- (1) El valor de mercado viene dado por lo que están dispuestos a pagar los compradores según perciban el valor.
- (2) Los vendedores esperan que un precio inicial alto implicará una oferta alta.
- (3) El interés de mercado es mayor hacia las exclusivas nuevas, y empieza a disminuir a partir de entre dos y cuatro semanas.
- (4) Conforme las exclusivas se vuelven “obsoletas” la psicología del mercado hace que se reduzca su precio de venta.
- (5) Las reducciones en el precio se hacen necesarias para atraer la atención del comprador.
- (6) El precio real de la exclusiva se corresponde con el precio de venta actual.
- (7) Aunque parezca contradictorio, las propiedades valoradas inicialmente por encima del valor de mercado tienden a venderse por menos de lo que el vendedor podría haber obtenido si sus precios originales hubiesen resultado más atractivos para los compradores.

FIGURA 33

EL COSTE DE SOBREVALORAR EN UN MERCADO CAMBIANTE



- (1) El valor de mercado decae en un mercado cambiante.
- (2) Los vendedores esperan que un precio inicial alto implicará una oferta alta.
- (3) El interés de mercado es frágil (con un elevado stock) y disminuye rápidamente.
- (4) El precio de venta es influido por el mercado bajista, la “obsolescencia” y la competencia.
- (5) Pequeñas reducciones en el precio sólo consiguen “perseguir al mercado” en su caída.
- (6) Las propiedades se venden cuando los compradores ven precios muy atractivos.
- (7) El coste del sobreprecio se ve aumentado después de un cambio.

FIGURA 34

EL RETO

Los estudios revelan el hecho de que los vendedores y compradores suelen estar fuera de sintonía con respecto a la realidad del mercado. En un mercado de vendedores, éstos tienden a vivir en el futuro, mientras que los compradores lo hacen en el pasado. Los primeros desean subir los precios y los segundos prefieren mantenerse a la espera. Por su parte, en un mercado de compradores, éstos desean situarse en el futuro, mientras que los vendedores prefieren hacerlo en el pasado: los primeros quieren rebajar los precios mientras que los vendedores prefieren mantenerse a la espera. El resultado es que existe una brecha entre la percepción que tienen unos y otros referida a cuál sea el valor de una casa en el momento actual.

Es mejor rechazar a los vendedores poco realistas al principio de tener una cita con ellos que decepcionarlos más tarde.

Matt Fetick, West Chester, Pennsylvania

Una asesoría eficaz en torno a la valoración puede tal vez salvar esa brecha, pero no resulta fácil. El reto es que en un mercado de compradores éstos normalmente hacen ofertas en previsión de la caída del mercado.

Esto quiere decir que le corresponde al agente inmobiliario señalar al vendedor no sólo dónde se encuentra el mercado hoy, sino a dónde es probable que se dirija en las semanas o meses futuros. Así que en un momento de cambio es cuando los vendedores más necesitan de un agente bien informado que les provea de un asesoramiento profesional (y sin paños calientes) sobre la valoración, de las viviendas. Si no les muestras cuál es la realidad desde el principio es muy posible que te veas luego obligado a tener que explicarles semanas más tarde por qué su casa no ha recibido visitas —ni mucho menos se ha vendido— y empezar a hablar de rebajas de precio. El riesgo mayor para el vendedor es encontrarse

persiguiendo al mercado y teniendo que rebajar su vivienda mucho más allá del precio que tendría de haberla valorado estratégicamente desde el primer día.

La situación más frustrante es cuando un vendedor valora su casa “por detrás del mercado”, atrae el interés de un comprador que le hace una oferta un poco por debajo y el vendedor va y la rechaza. Es entonces cuando debes recordarle que tiene

Michaelann Byerly, New Tampa, Florida

que considerar cada oferta que le hagan como si fuera la única con la que contase. Esto tampoco significa que tenga que aceptar una oferta irrisoria, pero sí que supone una buena prueba de si está verdaderamente decidido a vender. Cuando un vendedor rechaza una oferta es como si estuviese “comprando otra vez” su vivienda a ese precio con la esperanza de poder volver a venderla y obtener así la cantidad que desea. Nadie compraría así una casa, pero los vendedores “vuelven a comprar” la suya a diario y normalmente suelen perder mucho durante todo ese proceso.

Dave Jenks ilustró esto contándonos su experiencia personal. En 1995 el mercado sufrió un cambio y apenas había ventas, pero él sacó su vivienda al mercado. Había empezado pidiendo 195.000 dólares y rápidamente le llegó una oferta de 180.000, pero la rechazó. Y cayó en la trampa del “vendedor que vuelve a comprar su casa”. Un año más tarde, después de varios meses de gastos, tuvo que aceptar una oferta de 170.000 dólares para dejar de tener que seguir rebajándola y quitársela por fin de encima. Dave supo perfectamente lo que es perseguir al mercado, y el resultado no le hizo sentir muy listo ni muy feliz.

EL CUENTO DE LOS DOS MERCADOS

En el transcurso de una charla con un buen agente de Massachusetts le pregunté cómo iban las cosas por su zona. “Nuestro mercado es realmente un cuento de dos mercados”, me respondió. “El 80 % de las casas están sobrevaloradas, y el 20 % restante están valoradas correctamente. Estas últimas reciben muchas ofertas, y las otras ninguna”.

Inmediatamente me di cuenta de que en cualquier mercado, en cualquier tiempo, hay en realidad dos mercados: uno en el que las propiedades están valoradas para ser vendidas, y otro en el que las propiedades están valoradas para quedarse esperando. En consecuencia, el vendedor está en el mercado o está fuera de él. A diferencia de lo que ocurre en un mercado de vendedores, en el cual el tiempo que permanece una vivienda sobrevalorada en el mercado puede hacer que acabe ajustándose finalmente a él, después de un cambio a la baja cada día que pasa hace que las viviendas sobrevaloradas se sitúen cada vez más fuera del mercado. Según esto, creemos que un diálogo con un vendedor puede desarrollarse así:

AGENTE: Sra. o Sr. Vendedor, el hecho de que una vivienda aparezca en el mercado no significa que esté en el mercado. En cualquier tipo de mercado hay en realidad dos mercados. Hay propiedades que están valoradas correctamente y en buenas condiciones para atraer el interés de los compradores: son las que reciben ofertas y acaban vendiéndose. Pero luego hay otras propiedades que o bien están sobrevaloradas o bien no están en las mejores condiciones, y por tanto no atraen compradores y se quedan muertas de risa. Así que, si le echa una ojeada a este gráfico (Figura 35), verá que algunas casas están en el mercado y otras están fuera de él. ¿Lo entienden?

VENDEDOR: Sí. He visto lo mismo en eBay. La gente que subasta cosas interesantes con un buen precio mínimo de salida recibe un montón de ofertas. Pero otros tratan de despachar algo con un precio poco realista y no reciben ninguna oferta.

EL CUENTO DE LOS DOS MERCADOS

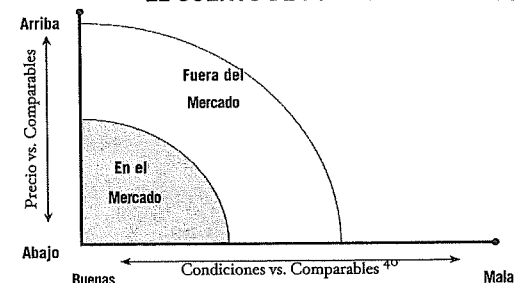


FIGURA 35

AGENTE: Exacto, ese es el asunto. Los compradores tienen un sentido de lo que es un precio razonable y de lo que no lo es, y no aparecerán si no te ajustas más o menos a su presupuesto. Cuando estamos en un mercado de vendedores vemos que hay muchas y variadas ofertas y no pasa nada si una casa se vende antes o después, porque al final se acabará vendiendo a un buen precio. Como puede ver en la Figura 36, casi todas las viviendas estaban “en el mercado”.

VENDEDOR: Ya comprendo. ¿Pero eso qué sentido tiene hoy?

MERCADO DE VENDEDORES

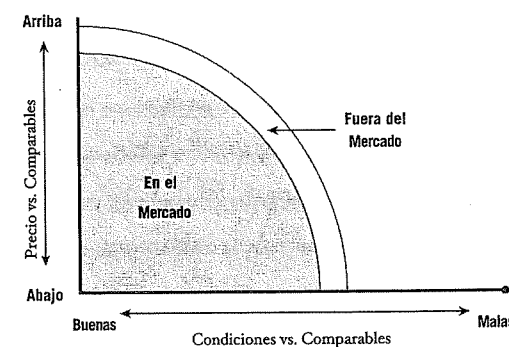


FIGURA 36

⁴⁰ Comparables: en la terminología del sector, inmuebles que se consideran similares al inmueble objeto de valoración o adecuados para aplicar la homogeneización teniendo en cuenta factores como su localización, uso, tipología, superficie, antigüedad, estado de conservación u otra característica relevante para este fin.

AGENTE: Bueno, en un mercado de compradores como en el que estamos ahora (Figura 37) muchos inmuebles no están realmente en el mercado. Hay un gran stock pero no hay tantos compradores. Y los que quedan esperan hacer una buena compra; es decir, una buena casa a un buen precio. Y con tanta competencia alrededor tienen un montón de opciones y empiezan a ser muy puntillosos.

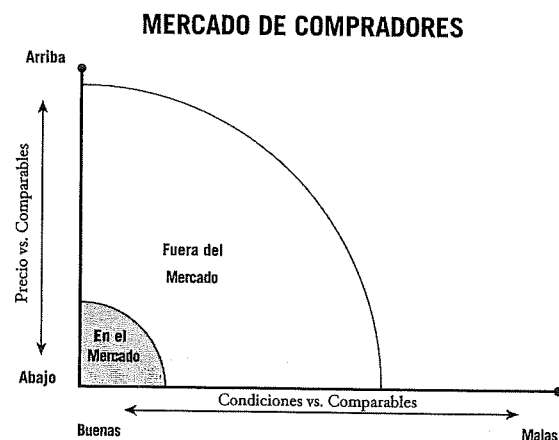


FIGURA 37

VENDEDOR: Por eso es por lo que lo llaman un "mercado de compradores", ¿no?

AGENTE: Así es. Y por eso es tan importante para nosotros que tenga su casa en las mejores condiciones posibles y luego valorarla de manera correcta y competitiva. Los compradores se fijan mucho en esto y, si no cumplimos sus expectativas, la vivienda estará siendo percibida como sobrevalorada y será ignorada. Como puede ver (Figura 38), el mercado de las viviendas que se están vendiendo ahora es pequeño y muy competitivo. Y si no estamos "en el mercado" nos arriesgamos a situarnos "fuera" de él. No visitarán la vivienda, no recibirá ofertas o, peor todavía, se situará en una especie de "tierra de nadie" en la cual pensará que sí está "en el mercado" pero no recibirá ofertas. Es preciso, por tanto, que valoremos "con anticipación al mercado". Démosle forma al mercado en vez de ir persiguiéndolo. Como agente, yo no puedo cambiar las condiciones de mercado, pero mi labor consiste en mostrarle de qué manera puede vender su casa teniendo en cuenta cuáles son las condiciones actuales.

UN VISTAZO FINAL

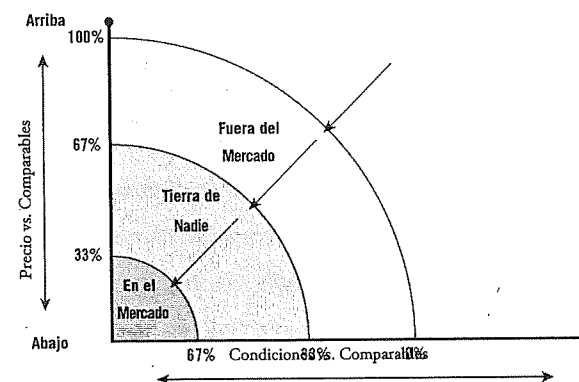


FIGURA 38

VENDEDOR: Ya entiendo. Creo que me acabaré decidiendo entonces por vender antes.

AGENTE: La verdad es que puede ser un buen momento para ello y una estimable oportunidad económica para su familia. No podemos valorar la vivienda tan alta como el año pasado, pero si no la vende ahora a lo mejor no la puede vender hasta el año que viene, si acaso.

VENDEDOR: ¿Y cómo lo hacemos?

AGENTE: He realizado algunos informes sobre los precios de las demás viviendas disponibles en la zona y en barrios como este, así como algunos cálculos que reflejan a qué precios se venden y a cuáles no. O sea, lo que está y lo que no está "en el mercado". Le he estado echando también un vistazo a esas viviendas y ahora podemos decidir juntos cuál será el mejor precio al que se podrá vender su casa...

El “Cuento de los dos Mercados” es una manera simple y probada de mostrar a tus vendedores las realidades de la fijación eficaz de precios y del *home*

Estudiamos los inmuebles que están en el mercado, que se han vendido o que quedan pendientes durante un tiempo de seis meses en un radio de una milla para así averiguar cuántos meses de inventario hay en ese área. Queremos que nuestros vendedores vendan sus casas al mejor precio, en el mejor plazo y en las mejores condiciones posibles dentro de ese radio.

Bradley Chais, Tampa, Florida

a tus vendedores. Y es lo que ellos esperan de ti como su agente de confianza. Hacer algo menos que esto significaría no ser honesto en tu papel como profesional inmobiliario

¿CAPTAR O NO CAPTAR UNA EXCLUSIVA SOBREVALORADA?

Incluso las mejores y más vehementes explicaciones pueden a veces caer en oídos sordos. Si el vendedor insiste en poner su casa a un precio demasiado elevado, ¿qué puede hacer un agente inmobiliario? Según nuestra experiencia, los agentes se dividen en dos escuelas de pensamiento distintas, cuyos lemas podrían resumirse así: “no captes nunca una exclusiva sobrevalorada”, o bien “capta siempre la exclusiva sin importar su precio”.

Hay quienes insisten en lo primero porque piensan que las propiedades

staging (del cual ya hablaremos en el siguiente capítulo). Recuerda que el actual estado del mercado es el factor que determina la valoración. Tú no construyes el mercado: simplemente muestras a los vendedores cómo hacer que su casa se venda teniendo en cuenta la situación del mercado. Les estás mostrando las soluciones y cómo pueden ayudarse a sí mismos.

Los gráficos y los diálogos que hemos visto te darán seguridad para aconsejar

sobrevaloradas pueden ser una responsabilidad en términos de dinero, tiempo y reputación. Captar una exclusiva requiere horas, implica gastos de marketing y, si no se vende, tu reputación queda tocada. Los agentes que adoptan esta filosofía aspiran a incrementar su generación de *leads*, y como tienen tantas oportunidades de captación tampoco lo ven como una pérdida de ingresos.

Otros ven las exclusivas como una oportunidad de marketing que no deben ignorar. La labor de investigación que llevamos a cabo para escribir *The Millionaire Real Estate Agent* avala completamente esto último. Muchos de los mejores agentes nos dijeron que ellos podían esperar de manera razonable tener dos compradores para cada casa bien comercializada y bien publicitada. Esto supone una gran oportunidad si se hace bien. Así que son muchos los que prefieren captar todo lo que puedan y comercializarlo lo mejor que pueden. Lo ven como una forma de conseguir cuota de mercado, equivalente casi a una potencial exclusiva vendida.

Así que cada cual tiene sus propias preferencias. Hemos charlado con tantos de los mejores agentes que eran partidarios de cada una de estas “escuelas” o estrategias que no sabría decir cuál será la mejor para ti. Eso es algo que sólo lo puede determinar la experiencia.

Nosotros creemos que, al margen de cuál sea la que escojas, tú siempre has de preferir a los vendedores motivados. Si no lo están mucho, ninguna de las dos estrategias te será demasiado útil.

El mercado es lo que es. Nuestro objetivo es superar a los competidores en la mesa de negociación antes de que los precios caigan más.

Larry Bartow, Brandon, Florida

Una casa tiene su mayor valor el primer día que ingresa en el mercado.

Mike Mendoza, Phoenix, Arizona

SIETE MÁXIMAS PARA LA VALORACIÓN EN UN MERCADO CAMBIANTE

1. Estudia tu mercado, haz tus cálculos.
2. Centra tu actuación en las exclusivas aún activas; las que se vendieron o las que quedaron pendientes pueden estar ya desactualizadas.
3. Estudia los inmuebles; échales un vistazo antes para saber lo que se está vendiendo y por qué.
4. Que tu información esté lo más actualizada posible; la investigación debe ser continua.
5. Clasifica a los vendedores según su motivación: los que más necesitan vender lo hacen más a menudo.
6. Valora con anticipación el mercado; no vayas persiguiéndolo.
7. Haz las rebajas de precios al principio; así evitarás ir siempre por detrás del mercado.

EL PRECIO JUSTO

¿Recuerdas aquel famoso concurso de televisión? Todo el mundo pretende ser un experto tasador, pero pocos lo son realmente. La sabiduría reside en este caso en ser propositivo en tus conversaciones con los vendedores, facilitándoles los datos necesarios y comprometiéndolos en el proceso de fijar el precio de su casa. Como en el concurso, tienes que mostrarles que sólo el que consiga el precio justo ganará.

TÁCTICA #8 DESTACA SOBRE TUS COMPETIDORES – ESTRATEGIAS DE *HOME STAGING* PARA VENDEDORES

La oportunidades muchas veces no se ven y se dejan escapar porque no tienen una buena presentación.

THOMAS A. EDISON

“Lo que ves es lo que vas a tener”: esta es una frase muy común en nuestra sociedad. Y es también la primera mitad de una gran verdad inmobiliaria. La otra mitad dice: “y lo que pagarás”. Los compradores toman esto al pie de la letra y piensan que lo que ven es todo lo que van a tener, y eso va a determinar si merece la pena pagarlo o no. El reto al que los vendedores se enfrentan constantemente es que poca gente tiene la imaginación suficiente para visualizar algo más allá de lo que ven. Es decir, muchos compradores no son capaces de imaginar cuál será el aspecto de una vivienda cuando esté bien arreglada. Así que alguien debe ponérselo fácil. Los vendedores inteligentes saben esto y se esfuerzan para que su vivienda luzca sus mejores galas. Cuando el mercado cambia y se venden pocas casas, los vendedores listos se dan cuenta de que sus casas deben eclipsar a las de la competencia. Saben que un cambio implica que ha llegado también “la hora del espectáculo”. Cuando decimos que el precio es el factor nº 1 a la hora de vender una vivienda lo que queremos decir en realidad es que su precio debe corresponderse con su estado: ambos elementos están inevitablemente ligados. Presentar bien una casa

significa exhibir lo que esa casa tiene de la mejor manera posible para que así el vendedor obtenga también lo máximo posible. Practicar el *home staging* en una casa significa embellecerla y subrayar sus encantos para que atraiga a los compradores.

HACER O NO HACER *HOME STAGING*

Un vendedor nunca debería preguntarse esto. La única pregunta admisible sería: ¿cómo debo realizar el *home staging*? Estamos hablando de una de las partes esenciales del proceso de *marketing*⁴¹; de algo que puede hacer que los compradores se sientan atraídos y quieran echar un vistazo y, tal vez, se queden enamorados de una casa. Este proceso, consistente en preparar una casa para sacarla al mercado (desde realizar una simple limpieza y repaso hasta reparaciones y mejoras más costosas), siempre

Les digo a los vendedores que una vez que han decidido poner su casa a la venta no vivan ya en ella; es decir, que la limpien, la arreglen y que empiecen a hacer la mudanza. La casa tiene que parecer completamente nueva.

Gary Gentry, Austin, Texas

tiene un impacto directo en la rapidez y el precio al que se vende. En una época de cambio puede incluso llegar a determinar si acaba vendiéndose. Así de importante es el *home staging*. De hecho, un estudio realizado sobre más de 2.800 propiedades en ocho ciudades distintas reveló que las casas en las que se había realizado *home staging* se habían vendido, por término medio, en la mitad de tiempo que aquellas en las que no. Asimismo, los vendedores que habían hecho el *home staging* obtuvieron un 6,8% más de media sobre el precio que pedían⁴².

En fin, esta práctica ayuda a que los vendedores consigan lo que más desean: vender sus casas en el menor tiempo posible por la mayor cantidad de dinero posible. La importancia del *home staging* se hace de verdad notar si piensas en lo que ya comentamos más atrás sobre las estrategias de valoración. Para hallar cuál

es el precio correcto intentamos siempre incluir todas las variables: localización, tamaño, instalaciones y estado. Lo primero no puede ser cambiado, y lo segundo es también difícil de cambiar. Ahora bien, instalaciones y estado de la vivienda pueden y deben ser mejorados cada vez que alguien se plantee una venta. Y a esto es básicamente a lo que llamamos *home staging*: equipar bien una casa y mejorar su estado y condiciones: limpieza, pintura, tratamiento de suelos, reparaciones, etc.

Vendemos un estilo de vida. Una casa nueva tiene que reflejar la visión de cómo quiere vivir un comprador; no de cómo ha vivido hasta ahora.

Susan Murphy, Hermosa Beach, California

Cuando un vendedor hace todo esto suele pasar una de estas dos cosas: 1) La vivienda se hace más valiosa que las otras que están a un nivel de precio parecido; o 2) la vivienda pasa a ingresar en una categoría superior de precio, dentro de la cual es la más asequible. En cualquier caso, la casa tendrá un valor mayor que sus competidoras, y esto es justo lo que un vendedor desea.

LA BELLEZA ESTÁ EN EL OJO DEL COMPRADOR

Por extraño que parezca, muchos vendedores apenas comprenden la necesidad de realizar *home staging* en una casa cuando nos encontramos en un mercado de vendedores; y menos todavía ven la necesidad de hacerlo con su propia casa. Piensan que han gastado años y dinero arreglándola, mejorándola y amueblándola con sus enseres favoritos. Tienen sus gustos particulares y la han decorado de acuerdo con ellos. Y es lo normal. Sin embargo, en el momento en que una casa sale al mercado, el gusto personal del vendedor debe pasar a segundo plano. Tiene que pensar más bien en el gusto del comprador o de los compradores. La casa debe atraer ahora al mayor segmento posible de compradores potenciales. En una época de cambio en que los compradores no abundan esto resulta fundamental.

⁴¹ Véase nota 38.

⁴² Datos de un artículo publicado en el periódico *USA Today* que cita, a su vez, un informe de la inmobiliaria Coldwell Banker Residential Brokerage [Nota del Autor].



CONSEJO: UNA IMAGEN VALE MÁS QUE MIL PALABRAS

Uno de los métodos más eficaces para convencer a un vendedor de que realice *home staging* es también uno de los más simples. Ponte a hacer fotografías de un armario ordenado y de otro desordenado, de una cocina ordenada y de otra desordenada, y así sucesivamente hasta que hayas hecho esto mismo con las principales habitaciones y zonas de una casa. Y si tienes además fotos del antes y del después de una casa en la que se ha hecho *home staging*, mucho mejor.

Cuando te reúnas con un vendedor saca las fotos e inicia con él esta conversación: "Sra. o Sr. vendedor, déjeme mostrarle algunos ejemplos de lo que yo entiendo por *home staging*... Permítame ahora hacerle una pregunta: siendo todo lo demás igual, ¿qué habitaciones y, en última instancia, qué casa cree usted que atraerá más la atención de un comprador?" Invariablemente el vendedor escogerá las fotos de la casa a la que se le ha realizado *home staging*; y entonces añadirás: "Es interesante; en todos los casos usted ha escogido la casa o las habitaciones que estaban bien acondicionadas. Supongo que eso significa que ha comprendido lo importante que es que usted también lo haga". Este suele ser un método al que los vendedores responden bien. Te animo a que pienses en él como si fuese una sesión de consultoría en la que le estás mostrando al vendedor la mejor información posible para ayudarle de este modo a que tome la mejor decisión posible.



Un mercado de vendedores es sin duda un mercado de *home staging*. Los compradores buscan hacer un buen negocio, así que la casa que escojan debe parecer también un buen negocio. El aspecto de esa casa debe merecer el precio que el vendedor está pidiendo. Si no, un comprador no volverá a echar un segundo vistazo para llevarse una primera impresión. Los vendedores compiten con más viviendas de las que pueden enumerar y tienen que intentar estar en el grupo de cabeza. Y tú como agente debes recorrerte todas esas exclusivas de la competencia y tomar nota de su aspecto, de sus características e instalaciones. Lo que tengan en común todas esas casas supone el mínimo que un comprador esperará encontrar en la vivienda que compre; y si el vendedor quiere realmente vender la suya, tiene que colmar todas esas expectativas e incluso superar muchas de ellas.

Recuerda que, sin importar el tipo de mercado, a menos que el precio de una casa lo refleje absolutamente, los

compradores querrán siempre aquellas

que tengan un gran aspecto y que están

listas para entrar a vivir en ellas. Este

es el atractivo de las casas nuevas y no

puede ser ignorado por alguien que

quiera vender la suya. Gastarse el dinero

o pedir un préstamo o una ayuda para

financiar las mejoras de una casa es algo

que no se suele hacer mucho en una

época de mercado cambiante. Es complicado pedirle a un vendedor que gaste

dinero en reparaciones y arreglos estéticos y luego decirle que tiene que rebajar el

precio de su casa. Pero si quieren venderla tienen que realizar el embellecimiento

necesario. Se trata de vender la casa al máximo precio que permita el mercado. Y

si el vendedor no lo quiere hacer tal vez no logre venderla. Al final puede que incluso



He ido cambiando de casi no hacer home staging a hacerlo siempre. Desde que internet ha sustituido lo de enseñar un piso por primera vez, hacer staging de una casa por medio de las fotografías es el marketing más importante que realizo.

Shannon Aronson, Short Hills, Nueva Jersey

el coste de realizar *home staging* en su vivienda no se vea compensado por el precio de venta final, pero puede posibilitar que esa vivienda se venda.

DEL ATRACTIVO EXTERIOR AL CIERRE DEL TRATO

A la hora de realizar el *home staging* ten en cuenta siempre estos cinco factores: plantas, pintura, imágenes, equipamiento y mobiliario. Si sigues esta simple lista estarás en el camino correcto para un buen *home staging*.

Así pues, ¿por dónde empezar? El *home staging* funciona como una buena novela: te atrapa desde la primera página y no te suelta hasta la última. Por tanto, la batalla empieza desde el atractivo exterior; si una casa no se ve lo suficientemente atractiva desde fuera como para engatusar a un comprador y hacer que se detenga delante de ella, no importará entonces lo bonita que sea por dentro. La pintura



Le decimos a los vendedores que tienen 30 segundos para hacer que el comprador se enamore, así que su casa debe estar acondicionada como si fuese una casa ideal.

Barbara Van Poole, Dallas, Texas

y las plantas son los primeros elementos que marcan el atractivo exterior y siempre serán capaces de seducir a un comprador. Además, el coste de estos elementos no suele ser muy elevado, así que ningún propietario debería ignorarlos. Y dado que esta vista del exterior de una vivienda suele figurar

siempre en un lugar destacado de las páginas web inmobiliarias o de los folletos promocionales, puede hacer mucho para ayudar a formar esa primera impresión que obtiene el posible comprador. Actúa como un imán.

El *home staging* comienza en la calle. En consecuencia, revisa todo, desde el mantenimiento del césped o del jardín frontal hasta la correcta poda de los árboles y setos, para así crear mejores vistas de la casa desde fuera y, de paso, tener más luz en el interior. ¿La vivienda necesita una limpieza a fondo o una mano de pintura?

¿Tal vez algunas reparaciones en el techo? Ten en cuenta que a veces recuerdas un libro por su portada. Una pobre apariencia exterior es, para mucha gente, signo de un mal mantenimiento y de problemas ocultos. Si esa apariencia externa envía un mensaje negativo al posible comprador, éste no se fiará y querrá mirarlo todo detalladamente en el interior, temiendo encontrar (o incluso inventándose) algún problema que puede echarle para atrás en su deseo de compra.

LA EXPERIENCIA DEL COMPRADOR DETERMINA LAS PRIORIDADES DEL STAGING

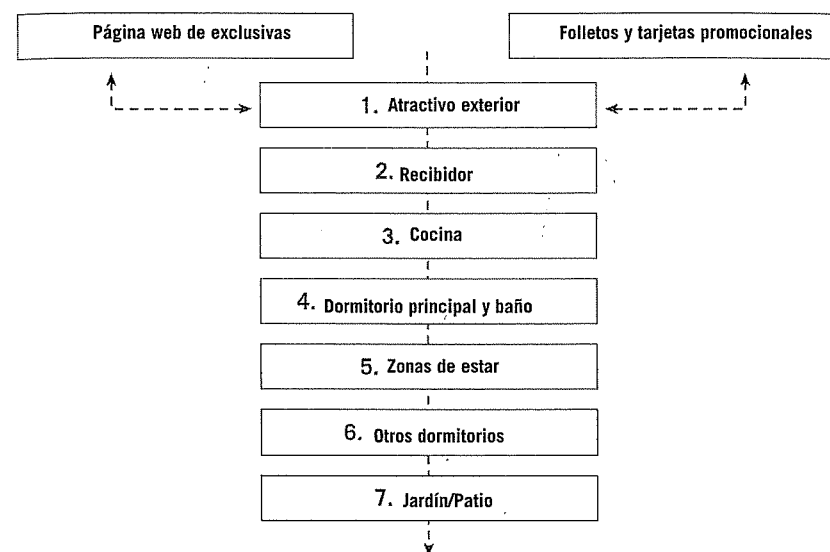


FIGURA 39 La vista desde la calle es importantísima. Centrar ahí buena parte del marketing puede hacer que un comprador tome la decisión de echar un vistazo al inmueble. Cuando está en el exterior, esa impresión es la que los empujará a detenerse delante de la casa y a querer visitar el interior.

Los compradores suelen detenerse un rato viendo el exterior de la casa, así que ten siempre lista la alfombrilla con su mensaje de “Bienvenido”. Recuerda de nuevo los cinco factores primordiales y tenlos en cuenta a la hora de realizar el *home staging*: plantas, pintura, imágenes, equipamiento y mobiliario será lo primero que vea un posible comprador.

LOS CINCO ELEMENTOS

- | | |
|-------------|----------------|
| 1. Plantas | 4. Equipamento |
| 2. Pintura | 5. Mobiliario |
| 3. Imágenes | |

FIGURA 40 Prioriza estos cinco elementos cuando pienses en las mejoras estéticas con vistas a vender tu casa.

La entrada, vestíbulo o recibidor dice muchas cosas acerca de una casa: es lo primero que alguien ve, así que tenlo en cuenta. Lo siguiente en prioridad son las zonas de la casa que más interesan al posible comprador: la cocina, el dormitorio principal y, después, el resto de dormitorios. Piensa en todos estos elementos al hacer el *home staging*. Lo primero y principal es hacerlos acogedores. Y no basta tal vez con hacer que toda la casa parezca estupenda, sino crear en el comprador la visión de lo que podría ser vivir en ella. Desde velas a un juego de cubiertos en la mesa del comedor, pasando por un buen libro y unas gafas de leer sobre la mesilla de noche... El objetivo es mostrar y vender una experiencia. Cualquier cosa que haga que esta visión se disipe debe ser eliminada. Objetos personales como fotografías de bodas o de otros familiares pueden romper completamente el encanto y son las primeras cosas que deben ser empaquetadas. Todo lo que no sea necesario o no le añada ese encanto a la casa debe ser quitado y almacenado para enviarse al nuevo domicilio del vendedor.

A continuación hay que limpiar y remediar cualquier desorden que haya. Hay que embalar cuanto sea posible, reorganizar y suprimir mobiliario para crear una impresión de espaciosidad y una circulación natural a través de la casa. Alguna vez he visto a un agente llamar a un camión de mudanza para aligerar el exceso de mobiliario. Esta actitud en los propietarios que realmente han decidido vender su casa indica un cambio beneficioso en su proceder. El vendedor puede comenzar "psicológicamente" su mudanza empaquetando sus

pertenencias, transfiriendo la titularidad de la vivienda al futuro comprador y, en este proceso, haciéndola más atractiva y vendible.

Pero recuerda que tú no tienes por qué ocuparte personalmente de todo el *home staging*. Si puedes realizarlo, perfecto; pero tienes otras opciones. Aunque es verdad que hay agentes que se embarcan en el juego del *home staging* y disfrutan con el trabajo físico que supone, muchos otros prefieren delegar esas tareas en otras personas de su equipo o bien directamente en un profesional. Esto último siempre supone algunos costes, así que muchos agentes suelen ofrecer un par de horas de asesoría al respecto como parte de su labor. No obstante, los vendedores siempre tienen la opción de contratar a un profesional del *home staging* con vistas a una asesoría más amplia y específica, o bien coordinar ellos mismos todo el trabajo. La ventaja de contratar a un profesional externo es que tú no tendrás que meterte en el engorro de señalar qué cosas están en malas condiciones o desordenadas, qué cachivaches hay que quitar de en medio o qué muebles es mejor tirar a la basura. En todo caso, tú como agente debes actuar siempre como un colaborador del vendedor a la hora de seguir todas las recomendaciones que se hayan hecho acerca del *home staging*. Eres sólo un consultor y es el mercado, en realidad, el que les irá dictando a ellos lo que es necesario hacer.

La gente nos hace llegar listas extensas con todo lo que quieren que hagamos en la casa; y si no lo haces casi todo, se marchan.

Sharon Hamilton, Santa Rosa, California

MI HERMOSA EXCLUSIVA

El *home staging* acentúa el valor de una vivienda; y, cuando se hace correctamente, puede incluso crear valor. Los vendedores más inteligentes lo saben y aprovechan

la oportunidad de subrayar el valor de

una casa y, por tanto, sus posibilidades

Hay dos prioridades a la hora de vender una casa: el precio y la frescura. Si alguna de las dos falla, la vivienda se quedará esperando en el mercado.

de venderla. Después del precio, el *home staging* es el factor más importante

para que una casa reciba visitas y acabe

siendo vendida. El precio y el *home staging*

son elementos muy relevantes en un

mercado cambiante. Piensa en ellos como una guerra de precios y un concurso de belleza todo en uno. Si tu vendedor domina ambos factores vencerá en la batalla y será “coronado” con un contrato de compraventa. Y tú te ganarás—aparte de tu parte del negocio—su respeto y su recomendación. El vendedor debe saber que, al final, es el precio lo que le hace estar dentro del juego; y es el *home staging* lo que hace que le llegue una oferta.

TÁCTICA #9 CREA LA URGENCIA— SUPERANDO LA RETICENCIA DEL COMPRADOR

Si alguien se está adentrando en el mal camino no necesita que se le anime a ir más rápido. Necesita que alguien le enseñe a darse la vuelta.

JIM ROHN

UN MERCADO DE COMPRADORES ES JUSTAMENTE ESO—un mercado de compradores. No es un mercado en el que perder el tiempo, demorarse, esperar, rezagarse, dudar, posponer o titubear. En un mercado de compradores, como su propio nombre indica, los compradores deberían estar haciendo una única cosa: comprar. Así pues, ¿dónde están los compradores y por qué no están comprando?

La gran ironía de un mercado de compradores es que, aunque las oportunidades para comprar son muy buenas, la urgencia del comprador tiende a desplomarse. Los medios de comunicación se convierten en excitados suministradores de noticias negativas y de consejos desinformados, y los compradores sí que compran ese mensaje. De hecho, parece que es lo único que compran. Esta reticencia es bastante irónica, ya que hasta no hace mucho tiempo los compradores estaban muy interesados en comprar: era un mercado de vendedores. Los precios subían y era quizá una de las épocas más difíciles para comprar “valor”; y aun así la gente estaba deseando comprar como si no hubiera un mañana. Los compradores tenían miedo de salir perdiendo si no compraban, aunque la ventaja estuviera completamente del lado del vendedor. Pero ahora ha sobrevenido un cambio y hemos pasado a un mercado de compradores. ¿Y qué es lo que sucede? Que hay otro tipo de miedo: en este caso, el

miedo a pagar demasiado parece detener en seco a los compradores e inmovilizarlos. Cuando habrían debido de tener miedo a pagar demasiado, no lo tenían; y ahora que no deberían tenerlo están también asustados. Es una de las paradojas del mercado. Esta reticencia ante las grandes oportunidades se convierte en una de las características más angustiosas de un cambio.

EL MITO QUE ALIMENTA LA RETICENCIA

En un cambio los compradores pueden perder fácilmente de vista las principales razones que impulsan el deseo de adquirir una vivienda —una zona diferente, la cercanía de algún colegio, la proximidad al lugar de trabajo, una casa con otra distribución o más espaciosa, etc.— y centrarse únicamente en la cuestión del

Los compradores hacen mal en esperar a que los titulares de los periódicos digan “¡Compre ahora!”. Los titulares transmitirán ese mensaje cuando la mejor época para comprar haya pasado ya.

Shaun Rawls, Atlanta, Georgia

y hace que muchos desaprovechen buenas oportunidades que sí son posibles.

Hay dos tipos de compradores en relación con los plazos temporales: los que creen que pueden prever el mercado y los que creen que es mejor esperar a que el mercado salga a su encuentro. Los primeros piensan que pueden entrar y salir del mercado y que siempre estarán a tiempo de hacer la mejor compra posible o de tomar la mejor decisión de venta. Los segundos creen que si están siempre presentes en el mercado pueden esperar simplemente el

precio. Con tanta oferta para elegir, muchos compradores potenciales actúan bajo la influencia de uno de mayores mitos en una época de cambio: pensar que pueden prever los tiempos del mercado. O sea, que tienen todo el tiempo del mundo. Esta obsesión por hallar “el mejor chollo” ciega su mente

mejor momento posible para realizar la transacción. Los hechos suelen dar la razón a estos últimos; es decir, que si prestas una atención activa al mercado, siempre podrás comprar bajo unas condiciones favorables, aunque no puedas vender cuando los precios hayan alcanzado su pico máximo o comprar cuando éstos hayan tocado fondo.

El problema es que ni los unos ni los otros pueden conocer dónde o cuándo se llegará a ese fondo hasta que los precios no empiecen de nuevo a remontar. Así que la pregunta importante es: “si los precios ya han descendido significativamente, ¿es seguro comprar ahora?”. Es muy posible que sí; y puedes explicar el porqué.

Una técnica sencilla para mostrarle a un comprador potencial (o incluso a un vendedor) que no podrá saber con exactitud cuáles son los tiempos reales del mercado es realizar esta demostración: toma una hoja en blanco y un lápiz. Dibuja en la parte de arriba del papel una línea descendente y dile al comprador que parará cuando él piense que el mercado ya ha tocado fondo.

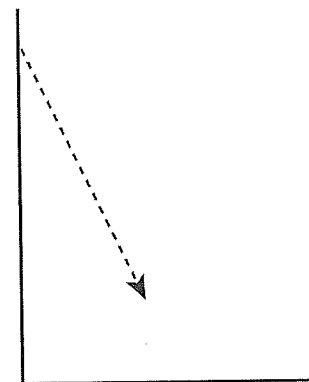


FIGURA 41

Verás cómo no son capaces y tú seguirás dibujando una línea cada vez más descendente. Entonces, cuando llegues al margen inferior de la hoja, empieza a hacer que esa línea se curve poco a poco hacia arriba.

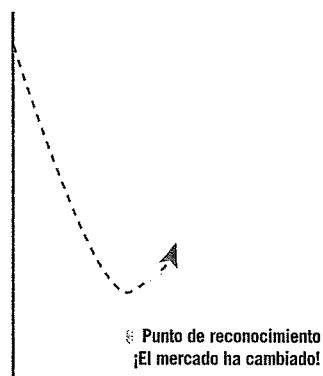


FIGURA 42

En el momento en que la línea comienza a ascender el comprador dirá: “¡Ahí!”, pero no habrán sabido dónde estaba el fondo. No obstante, tú sigue dibujando la línea hacia arriba y dile que parará cuando él crea que el mercado haya alcanzado su máximo.

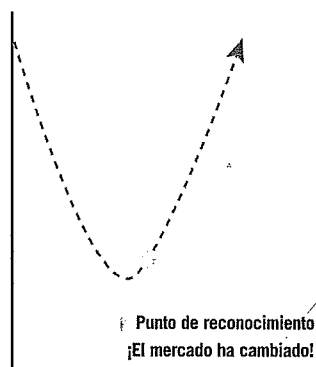


FIGURA 43

Una vez más, no será capaz de decírtelo hasta que no comiences a dibujar otra vez una nueva bajada. En ese momento volverá a decirte: “¡Ahí!”, pero de nuevo te lo dirá después de que la línea haya comenzado a descender.

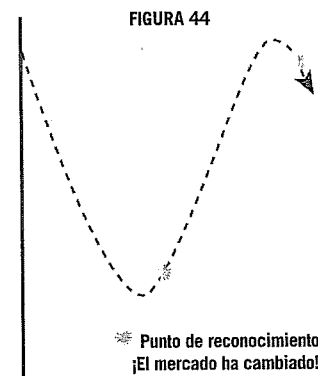


FIGURA 44

Esto debería abrirle los ojos al comprador. Con suerte se dará cuenta de que la única forma que tiene de saber que el mercado ha tocado fondo es después de comprobar que éste ha comenzado a remontar; igualmente, la única forma que tiene de saber que el mercado ha alcanzado su máximo es después de comprobar que éste ha comenzado a descender.

Un comprador no puede prever el mercado con total exactitud. Nadie puede. Pero sí que puede observar los indicadores que señalan la dirección hacia la que se dirige el mercado, o hasta dónde ha caído o se ha elevado. Pero la única manera de saber esto último es después de que el mercado se haya desplomado o haya remontado. Por lo cual, la gente inteligente intenta actuar en en la “zona de seguridad”.

Crear un listado de “Mejores Ofertas” ha reactivado a mi equipo. Buscamos siempre realizar las mejores operaciones, compartirlas con el equipo y darlas a conocer a nuestros compradores. Es un proceso apasionante y hemos realizado ya algunas ventas.

David Brownell, Las Vegas, Nevada

CALCULANDO EL MERCADO

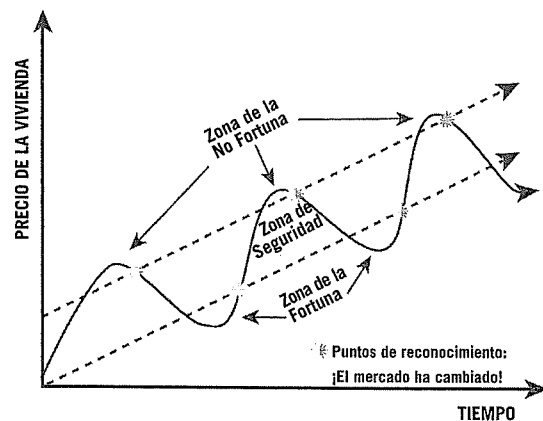


FIGURA 45 Nadie puede prever el mercado con total exactitud; pero se puede "jugar" en la zona de seguridad.

Sabes que el mercado ha tocado fondo cuando comienza a remontar, y sabes cuándo ha alcanzado su pico máximo cuando el mercado empieza a caer. La "zona de seguridad" es donde la gente inteligente planea comprar o vender. Cualquiera que compre en el pico máximo del mercado no tiene fortuna, y quien lo haga en el pico mínimo es afortunado.

La gente que compra en un mercado de compradores es inteligente. Compran dentro de la "zona de seguridad" y viven en el área de las certezas.

Saben que no pueden predecir el final de una caída o la velocidad con la que el mercado remontará luego, así que se centran en aquello que dan por hecho.

La gente que intenta predecir el pico mínimo en un mercado de compradores es esencialmente indecisa y está siempre preguntándose si se habrá tocado ya fondo o no. Los compradores realistas, sin embargo, no tratan de predecir cuál será el suelo sino de comprar inteligentemente. Actúan bajo una

decisión firme y de acuerdo con un resultado predecible. Se hacen esta pregunta: "¿Ha caído el mercado lo suficiente como para embarcarse ahora en una compra sensata?". No pocas veces, cuando se hacen esta pregunta, ellos están ya dentro de esa zona de seguridad y la respuesta suele ser un "sí". Estos son los verdaderos compradores en un mercado de compradores.

COMPRENDER LA URGENCIA

Comprender la urgencia del comprador (sus causas fundamentales y cómo responder a una carencia de ella) es crucial en una época de cambio. Cuando los compradores son más reticentes que nunca a hacer una oferta y están además dispuestos a salir corriendo ante la firma de un contrato, debes estar preparado. Tienes que ayudarlos a redescubrir un cierto sentido de la urgencia.

Sólo los compradores que son capaces, están dispuestos y desean comprar una casa acaban comprando realmente una. Los que son capaces, están dispuestos pero "esperan" puede que lo hagan o puede que no. Así que cuando te reúnas por primera vez con un comprador potencial, las tres cosas principales que tienes que averiguar es su capacidad, su disposición y su voluntad para comprar ahora. Lo que ese comprador te diga va a determinar si reúne los requisitos para ser comprador en una época de cambio.

Lo primero que debes conocer de un comprador es su capacidad financiera para adquirir una vivienda dentro un cierto rango de precios. En segundo lugar, cuál es su disposición para comprar; o sea, las razones personales que lo motivan a comprar una casa. Y en tercer lugar, su voluntad para comprar; es decir, la prontitud relativa a cuándo quiere o necesita comprar una vivienda. Si bien son estas tres las características esenciales para ser un comprador, en una época de cambio tu atención debe centrarse en su voluntad para comprar. Tienes que conocer cuáles son sus plazos o su horizonte temporal, ya que en un cambio tan sólo puedes permitirte trabajar con compradores cuyo plazo temporal sea "ahora". Conocer el grado de

urgencia de un comprador es otra forma de conocer sus plazos y cómo de intensa es su voluntad para comprar inmediatamente.

URGENCIA DEL COMPRADOR

1. ES CAPAZ

- Dinero disponible
- Solvencia

2. ESTÁ DISPUESTO

- Razones personales

3. TIENE LA VOLUNTAD

- Expectativas de mercado

FIGURA 46 La capacidad, disposición y voluntad de un comprador para comprar se ven directamente afectados por un cambio. Sin embargo, de todos estos factores, la disposición (las motivaciones personales y prácticas para mudarse) suele ser la más poderosa.

La capacidad está siempre ligada a las respuestas objetivas que el comprador dé a las siguientes cuestiones: ¿reúne los requisitos para que le sea concedido un préstamo o para que pueda pagar al contado?; ¿tiene el dinero suficiente para el pago a cuenta y los demás costes asociados a una compra? Las respuestas serán decisivas para evaluar su capacidad. Por tanto, si el comprador no se encuentra listo para realizar una adquisición, tu primer paso será conducirlo hacia un buen asesor hipotecario.

En una época de cambio, la disponibilidad y el precio del dinero pueden jugar también un papel importante en la capacidad para comprar. Unas condiciones de préstamo más rigurosas o unos tipos de interés más altos pueden actuar como una ráfaga de aire frío sobre el mercado inmobiliario, e impedir incluso que los compradores más dispuestos o con la mayor voluntad para comprar sean rechazados por los vendedores en un mercado de estas características. Debido al precio del dinero, una financiación creativa es la única manera, en estos casos, de conseguir que los compradores tengan capacidad para comprar. Después de la crisis de las *subprime* y de las facilidades para el préstamo que hubo a mediados de

los años 2000, las entidades crediticias crearon otra “crisis” que tenía también que ver con la capacidad de los compradores. Como respuesta a los préstamos que habían perdido, las entidades endurecieron de repente sus condiciones: dejaron de ofrecer líneas de crédito muy populares, pedían evaluaciones más estrictas y calificaciones crediticias más altas, e incluso demandaban depósitos iniciales mayores. El resultado fue que muchos compradores estaban menos capacitados para comprar y hubo quienes ya no podían cumplir ningún requisito.

Para contrarrestar esos obstáculos debes encontrar soluciones financieras viables y disipar las falsas ideas que los compradores puedan tener acerca de su capacidad para adquirir una vivienda. Conocimiento y un buen asesor hipotecario son las claves. Nada más reunirse con alguien ayúdalo a comprender si reúne los requisitos; y si es así, ayúdalo entonces a descubrir si puede comprar la vivienda que quiere y necesita.

La disposición tiene que ver con las apetencias y las necesidades; es decir, las razones personales del comprador para comprar una casa. Las descubrirás en el transcurso de tu labor de asesoría,

Este puede ser realmente el mejor momento para comprar y vender. Los compradores disponen de más alternativas y los precios son estupendos.

Jim McKissack, Denton, Texas

cuando estés averiguando qué es lo que el comprador quiere que una casa tenga. La disposición está siempre sustentando la motivación del comprador; de hecho, es su motivación: el “porqué” que los empuja a realizar una compra.

Las razones personales de un comprador para mudarse, para comprar o para preferir la propiedad al alquiler son posiblemente los factores determinantes más poderosos de su disposición para efectuar la adquisición de una vivienda. Y son también los más resistentes aunque estemos en una época de cambio. Los compradores de este tipo tienen necesidades y apetencias reales. Las unas los alientan y las otras los empujan.

Cuando era un crío y estaba en el colegio mis padres vendieron nuestra casa y compraron una más grande que estaba más cerca de mi escuela. Tres meses después tuvimos que mudarnos de nuevo porque mi padre consiguió un empleo nuevo y era preciso que nos trasladáramos a una zona más cercana a su lugar de trabajo. Las apetencias son poderosas por sí mismas, pero las necesidades lo son más aún. Sin importar las razones o el tipo de mercado, las necesidades personales crean compradores.

Es por eso que siempre tienes que demostrar una firme comprensión de las razones personales que el comprador tiene para mudarse, porque ese es precisamente uno de los factores más poderosos para reducir su posible reticencia y para reforzar su urgencia. Una vez que has comprendido las motivaciones de alguien puedes ayudarlo a vencer sus dudas o sus reticencias a base de recordarle lo positivo y favorable que es comprar inmediatamente.

La voluntad tiene siempre que ver con la acción, con los factores mentales y emocionales que le llevan a tomar una decisión acerca de cuándo va a comprar.

Si le muestras a los compradores lo que ellos quieren, estarán motivados para comprar.

Steve Cohen, Boston, Massachusetts

Se trata del miedo a cometer un error, a no tomar una buena decisión, y eso puede causar que incluso aquellos más capaces y dispuestos vean flaquear su voluntad de compra en este momento. El peligro viene cuando un comprador cree que debería esperar: en ese punto te será muy difícil convencerlo de lo contrario. Sólo acaban comprando quienes tienen una voluntad real de hacerlo.

Cuando el mercado sufre un cambio los compradores temen pagar de más. Y esto es problemático porque ese miedo no sólo puede volverlos reticentes,

sino que incluso puede hacer que se arrepientan de comprar. Las reticencias se traducen siempre en un menor número de contratos, y los arrepentimientos en una mayor número de cancelaciones. En algún momento puede que te sientas como alguien tratando de subir por una escalera mecánica que desciende, empleando un considerable esfuerzo y energía para un avance escaso y dificultoso: un paso adelante y dos para atrás. La voluntad del comprador no sólo tiene que hacerse presente desde el primer momento, sino que tiene que ser revisada y verificada con regularidad para asegurarte de que permanece intacta. Porque así como un comprador reactivo puede convertirse en uno con voluntad, un comprador voluntarioso puede convertirse en uno sin esa voluntad. Esto significa que debes mantenerte siempre alerta desde el inicio hasta el final del proceso de compra si no quieres llevarte una sorpresa.

Para llevar a un comprador voluntarioso hasta la mesa de negociaciones (y hasta su nuevo hogar) deberás estar pendiente de él regularmente hasta el mismo momento de la mudanza. No retrocedas y no des nada por hecho. Permanece siempre en contacto con él. Tal vez haya quien necesite ser continuamente alentado y comprometido hasta llegar a la mesa de negociaciones. En una época de cambio, la voluntad es un tesoro: nútrela, apóyala y cuídala.

Los compradores pueden paralizarse fácilmente en un cambio. Demasiada información, demasiadas decisiones y demasiadas opiniones pueden causarles temor y confusión. Los compradores que poseían capacidad y decisión pueden empezar a dudar con respecto a lo que hacer y a temer estar cometiendo un error. Y en vez de dar un paso hacia adelante y continuar con la voluntad de comprar, pueden retroceder y esperar hasta averiguar el comportamiento del mercado. En esos casos debes ayudar a la gente a que tengan confianza y lucidez si quieren convertirse en compradores con auténtica voluntad.

Todos estos factores –capacidad, disposición y voluntad– constituyen una cuestión que resulta fundamental para ti: ¿merecen esos compradores que

inviertas en ellos tiempo, dinero y esfuerzo? En una época de cambio hay que responder de manera sencilla: sí o no; es decir, son capaces, están dispuestos y tienen la voluntad, o bien no tienen nada de esto. No hay lugar para los matices. Los compradores que tienen la voluntad poseen también un sentido de la urgencia; los que no la tienen son reticentes. Debes evitar a estos últimos y debes trabajar con los primeros. Si no puedes ayudar a que un comprador supere sus reticencias tal vez sea mejor incluirlo en tu programa de “cultivo” y contactarlo más adelante. Tienes que centrarte en aquellos que están motivados. E incluso puedes ofrecer algún tipo de ayuda motivacional. Hay modos ya contrastados de enseñar a los compradores las características del mercado, de reforzar sus razones personales para mudarse y de ayudarles a superar sus miedos con el objeto de alentarlos a que emprendan el proceso de compra ahora.

TRES MANERAS DE ACTIVAR LA URGENCIA DEL COMPRADOR

1. Conviértete en su economista local de referencia.
2. Ayúdalos a sacar partido de sus motivaciones.
3. Combate su reticencia.

1) CONVIÉRTETE EN SU ECONOMISTA LOCAL DE REFERENCIA

Una vez oí a alguien decir entre risas que algunas de sus mejores opiniones las había sacado de otros. No sé a lo que se refería con “mejores” pero, desafortunadamente, cuando se trata de adquirir un inmueble en una época de cambio suele suceder que muchos compradores se dejan influir demasiado por las opiniones de terceras personas, sean éstas los amigos, miembros de la familia o periodistas. Tampoco es que sea nada malo: pueden aportar buena información. Pero si su única información inmobiliaria proviene de esas fuentes no conocerán toda la verdad.

¿Qué les falta entonces? El asesoramiento de un experto. Podemos leer y pedirle a la gente información y consejo sobre multitud de cosas, pero cuando necesitamos opiniones e información específica antes de tomar una decisión sería buscamos siempre a un profesional. Ya se trate de temas de salud o de mecánica de automóviles, ponemos nuestra mayor confianza en las opiniones y en la información que nos proporcionan los auténticos especialistas en ese ámbito concreto. Pues esto mismo deberíamos hacer en el caso del sector inmobiliario.

En un momento de cambio los compradores necesitan asesoría profesional más que nunca. Lo que pasa es que hay mucha gente que no se da cuenta de esto. Leen los periódicos y las revistas, escuchan las noticias, hablan con los amigos y los familiares y se forman una opinión. Hasta ahí, bien. El problema es que muy probablemente no conozcan la totalidad de la historia acerca del mercado o de cómo interpretarlo. Piensan que están bien informados, pero no es así. Los medios rara vez cuentan toda la historia, y por lo tanto la mayoría de las personas obtiene una información que es limitada. Como resultado, los compradores están informados sólo a medias o incluso totalmente desinformados. Y ambas cosas son peligrosas porque pueden conducir a decisiones pobremente sustentadas. ¿Qué es entonces lo que hay que hacer? Convertirse en la voz profesional a la que prestarle verdadera atención.

Los compradores extraen su capacidad y su disposición del mercado. ¿Y qué es lo que consiguen de los otros? Algún conocimiento y alguna información, pero sobre todo perspectivas económicas y de mercado. Es usual que las opiniones que otros van dando por ahí le hurten la voluntad a un comprador, y ahí es donde tú puedes proporcionar un servicio valioso. Puedes crear compradores voluntariosos por medio de una información útil y equilibrada. El grado de voluntad de la gente puede quedar muy afectado por la percepción que otros tienen del mercado. Tu objetivo es completar su comprensión sobre la economía y sus conocimientos acerca del mercado para que así dispongan del cuadro completo.

La voluntad anida en las expectativas de un mercado de compradores. Cuidado: no digo en las realidades del mercado. Las expectativas son las que impulsan a la voluntad. Pueden estar basadas en hechos, pero lo usual es que estén basadas más bien en las emociones. La sensación que tenga un comprador acerca del mercado puede actuar como un viento de cola que los impulsa hacia adelante, o bien como un viento en contra

que los detiene en seco. Algunas personas pueden parecerte que son compradores porque tienen la capacidad y la disposición para comprar, pero en seguida descubres que, en vez de tener también la voluntad, están más bien a la espera: es su percepción

Si quieres ser el mejor agente de compradores tienes que conocer todas y cada una de las casas en venta de tu área.

Brad Korn, Kansas City, Missouri

—la hayan sacado de donde la hayan sacado—lo que les hace tener esa actitud de espera.

Si quieres alcanzar tus objetivos de venta en una situación de cambio debes desarrollar una estrategia para devolverle a los compradores la confianza y la lucidez. Debes ayudarlos a comprender que este es un buen momento para comprar; y no porque eso te beneficie a ti, sino porque los beneficia a ellos. Tienes que empezar influenciando su pensamiento racional con números y hechos. Si no lo haces, nunca tendrás la oportunidad de derrumbar cualquier tipo de resistencia emocional que ellos hayan construido.

Tienes que dar con la manera de vencer la mala impresión que hayan podido esparcir los medios de comunicación sobre el mercado inmobiliario. Aporta hechos. Atrévete a convertirte en el “economista inmobiliario de referencia de tu ámbito local” para cualquier comprador potencial con el que te encuentres. Enséñales que el negocio inmobiliario es cíclico, que todo ha sucedido ya antes y que volverá a suceder después, que todo lo que sube baja y, lo que es más importante, que todo lo que baja vuelve siempre a subir. Que el valor de las viviendas continuará conservando muy probablemente su tendencia a la revalorización a lo largo del tiempo. Y que el valor acumulado que resulta de una deuda hipotecaria liquidada aún sigue siendo un

camino seguro para el bienestar financiero⁴³. Tienes que enseñarles continuamente todo esto y recordarles estas certezas económicas.

La intensa movilidad que muestran hoy día los compradores ha llevado a infundirles una serie de expectativas poco realistas que suelen surgir en una época de cambio. De algún modo la gente ha llegado a creer que pueden comprar y vender cada tres o cinco años y hacer una pequeña fortuna siempre. Esto es bastante poco realista. Cualquier buen inversor inmobiliario te dirá que la verdadera fortuna surge a partir de una combinación de adquirir ciertos conocimientos y de tener las deudas liquidadas. Y en el caso de los compradores esto puede incluso ser mejor si se cuenta con algunas ventajas fiscales para la propiedad. Si bien es posible comprar “valor”, no todas las ventas de vivienda acaban necesariamente en un beneficio excepcional. Cuando mis padres vendieron su primera casa perdieron dinero. Pero vendieron de todas formas. ¿Por qué? Porque querían otra casa.

Como experto que eres puedes enseñarles a los compradores a tener expectativas económicas realistas. Por ejemplo, que no pueden vender caro y comprar barato al mismo tiempo. Si venden y en seguida vuelven a comprar durante un mercado de vendedores, obtendrán más al vender pero pagarán más al comprar. Y si hacen esa misma operación durante un mercado de compradores, obtendrán menos dinero de su venta pero se resarcirán con un ahorro mayor a la hora de la compra. En definitiva, la propiedad de la vivienda es contemplada como una inversión a largo plazo, al igual que el mercado bursátil o cualquier otra inversión sólida. Las compras a corto plazo siempre lo dejan a uno a merced del mercado. Los mayores beneficios provienen del largo plazo, no de estar constantemente comprando y vendiendo en corto.

Como agente y economista local debes comunicar siempre a los compradores hechos económicos y de mercado a cada oportunidad que tengas. En los boletines de noticias, en tu sitio web o en tu blog, en tus piezas

⁴³ Si no te sientes del todo seguro a la hora de hablar con un posible comprador, déjate guiar por *The Millionaire Real Estate Agent. Guía para el Agente Inmobiliario*. A diferencia de muchos otros libros sobre inversiones inmobiliarias, éste muestra las vías más estables, realistas y contrastadas que conducen al bienestar económico y a la prosperidad. [Nota del Autor].

y materiales de marketing y publicidad comunica continuamente estadísticas del mercado local, información financiera y datos económicos. Ofrece tanto una perspectiva histórica como una actual. Compensa la información nacional con la local. Ofrece a los compradores datos de tu zona como, por ejemplo, el crecimiento del empleo o de la población, los ingresos familiares medios o el valor de la vivienda. Infórmalos también sobre los tipos de interés actuales y las opciones de financiación. En un mercado de compradores la presentación de estos datos suele constituir un argumento poderoso para comprar de manera inmediata. Señálales cómo todo esto significa una buena oportunidad de compra que, una vez disipada, no volverá a darse hasta el próximo ciclo económico; y para entonces, los precios serán más altos. Tu trabajo consiste en que los compradores vayan comprendiendo todas estas cosas.

Ahora bien, es importante que no parezcas una persona interesada o que simplemente estás trasladando tus propias opiniones. Cita fuentes de expertos independientes, informaciones y estadísticas de mercado que puedan probar que esta es una buena oportunidad para los compradores. Y si la sección de economía de los periódicos locales interpretan la caída de los precios como una señal de riesgo, usa esas mismas estadísticas para defender que este es precisamente un buen momento para comprar valor o para mejorarlo.

Las expectativas de mercado son una poderosa fuente de motivación para los compradores. Y es improbable que alguien de fuera (ya sea un columnista de periódicos o un familiar tuyo) conozca el mercado local tanto como lo conoces tú. Tú eres un experto que basa su información en la investigación; eres un asesor de referencia y de confianza.

No está tampoco de más que difundas historias reales de gente que ha tomado recientemente la decisión de adquirir una vivienda y que está ahora muy satisfecha con esa decisión. De esta forma transmitirás una doble confianza al

comprador potencial: la de que comprar ahora es bueno y la de que otros ya han obrado así. El mercado no está muerto ni inactivo. Es cierto que los compradores pueden mostrarse algo escépticos cuando les dices que esta es una buena época para comprar; muéstrales entonces que otras personas ya lo han hecho gracias a tus sólidos argumentos y que ahora están felices con su nuevo hogar.

Cuando se produce un cambio en el mercado debes convertirte a ojos del comprador en algo más que un vendedor inmobiliario: tienes que ser su autoridad en el mercado local, el experto en el cual confían, de tal modo que cuando oigan o lean cualquier cosa acerca del mercado inmobiliario corran a ponerlo en tu conocimiento para que tú se lo expliques bien. Tienes que ser su economista local de referencia.

2) SACA PARTIDO DE SUS MOTIVACIONES

Una serie de motivos personales apremiantes son los que guían a la gente a lo largo de su vida, estableciéndose en el centro de sus grandes decisiones.

Por ejemplo, la decisión de comprar una casa, detrás de la cual hay un número indeterminado de razones importantes. La gente desea mudarse de casa porque... Existen muchísimas razones: un trabajo nuevo, haber tenido un niño, un nuevo matrimonio, una jubilación, estar más cerca de la familia o de ciertos sitios, un divorcio, un fallecimiento, ganas de empezar una vida nueva, etc., etc., etc. Aprovechar las razones de alguien es ponerte en contacto con su corazón y con su mente. Ten en cuenta que una razón objetiva para comprar una casa suele ir siempre acompañada de un componente emocional. Sacar partido de las motivaciones de alguien es ayudarlos a unir las razones del

Creo que cada agente de mi equipo debe empezar el día con el objetivo de encontrar y de motivar a los compradores. Tenemos que convencerles de las increíbles oportunidades que este tipo de mercado ofrece.

Russell Rhodes, Dallas, Texas

corazón con las de la cabeza. Estas motivaciones personales son las más poderosas de todas. Así que, en una época de cambio, debes sacar partido de ellas.

La mejor forma de comprender las motivaciones de un cliente es hacerle algunas preguntas personales: ¿Cuáles son sus planteamientos acerca de la compra? ¿Qué significa para usted? ¿Y para su familia? Las respuestas que te dé debes retenerlas muy bien, ya que se convertirán en el asunto central sobre el que giren vuestras conversaciones.

En nuestro libro titulado *Su primera casa*⁴³ conté la historia de Steve y Denise. Sucedió durante un verdadero período de mercado de compradores. Acababan de casarse y nos reunimos para hablar de la compra de la que iba a ser su primera vivienda.

En aquella reunión saqué una hoja de papel, tracé en medio una línea y escribí en una parte “deseos” y en la otra parte “necesidades”. Les pedí que me dijeran cuáles eran las unas y las otras. Como digo, los altos tipos de interés hacían que la situación fuese la de un mercado de compradores, pero como su presupuesto era bajo para la zona en la que querían vivir me resultaba difícil encontrar una casa para ellos. Afortunadamente, el mismo día en que íbamos a salir para echarle un vistazo a la zona, salió al mercado una casa que era perfecta para ellos y justo en el barrio que ellos querían. Fuimos en seguida para allá y resultó que éramos los primeros clientes que la visitábamos. Mientras regresábamos casi me da un ataque al escuchar a Denise decirle a Steve: “La verdad es que sólo hemos visto esta”. De inmediato hice que se sentaran, saqué la hoja donde estaban apuntadas sus preferencias y necesidades, se la pasé y les dije: “Esta casa tiene todo lo que queráis y todo lo que necesitabais, ¿no es cierto?”. Ellos asintieron. Entonces insistí: “Si al final no la compráis, se os escapará. El siguiente que vaya a verla se la quedará y vosotros os quedaréis sin ella para siempre. ¿Os dais cuenta de eso?”. Steve y Denise compraron la casa en el acto y nunca se lamentaron de ello.

⁴³ Título original: *Your First Home. The Proven Path to Home Ownership*, McGraw-Hill, 2007.

Hablar con un cliente acerca de sus preferencias y de sus necesidades no significa manipularlos. Se trata simplemente de recordarle qué es lo que quería y por qué. En la vida es mucho más importante decir “Me alegro de haberlo hecho” que “Ojalá lo hubiese hecho”. Este es un consejo que sirve para toda la vida y que me ha guiado siempre al asesorar a mis clientes. Y lo cierto es que conservo multitud de notas, cartas, llamadas y conversaciones con compradores (algunas de ellas mantenidas varios años después) que aún me siguen agradeciendo el haberles aconsejado y ayudado a despejar sus dudas y temores en su momento.

Tú también apreciarás el agradecimiento de tus clientes que se sienten felices de haberse dejado asesorar por ti, que hubieras desecho sus temores y que finalmente, gracias a tu intermediación, acabaron encontrando una casa que les gusta por completo. Lo cierto es que son los compradores quienes deben tomar una decisión. Pero tu trabajo consiste en ayudarlos a que, según sean sus circunstancias, tomen la mejor decisión para ellos y para su familia. Esto a menudo requerirá que saques partido de sus motivaciones desde el primer momento en que te reúnas con ellos hasta el instante mismo de firmar el contrato.

3) COMBATE LA RETICENCIA DEL COMPRADOR

Cuando la gente tiene una buena razón para comprar, compra. Excepto en una época de cambio. Empiezan a titubear. Ya no están tan seguros y dudan si seguir adelante. Siguen queriendo – y tal vez necesitando – comprar, pero aun así se detienen un poco. Es frustrante para ellos, pero también para ti. Necesitan a alguien que les haga vencer sus reticencias, alguien que les diga que todo está bien y que pueden comprar sin temor.

No tienes que permitir que un comprador potencial ceda a su impulso

de ponerse de pronto a esperar. Porque puede que sus expectativas sean erróneas. Los compradores reticentes piensan que los precios bajarán aún más. Esto puede que sea verdad para las casas que estén sobrevaloradas, sea cual sea el mercado; y puede incluso que también sea verdad para todas las casas en un momento de mercado de compradores. Pero si los precios ya han sufrido caídas significativas, entonces las mejores casas no pueden abaratarse mucho más. Así que, a menos que un comprador sea un vidente o un apostador, sigue estando a tiempo de comprar. Puesto que nadie puede predecir verdaderamente el mercado y los precios ya han ido cayendo considerablemente, seguir esperando no tiene demasiado sentido. Prueba lo siguiente con cualquier comprador; hazle esta pregunta: "¿Crees que los precios han bajado?". Te dirá que sí. Pregúntale de nuevo: "¿Crees que alguna vez remontarán?". Te responderá: "Sí, con el tiempo". Pregúntale entonces: "¿No ves que lo que estás diciendo es que realmente es bueno comprar ahora?". Lo habrás pillado y puede que no te responda. Es igual. Tú hazle una última pregunta: "¿Si encontráramos hoy mismo la casa que mejor se adapta a tus necesidades y a tus preferencias, hay alguna razón que nos impidiese hacer una oferta de compra?". Recuérdale entonces a ese hipotético comprador lo siguiente: "Los vendedores están en tu misma situación. Ellos saben también que los precios volverán a remontar algún día, pero no saben cuándo. Quieren o necesitan vender ya, pero también albergan temores. No saben si los precios caerán aún más; así que si pueden vender hoy mismo, lo harán. Eso quiere decir que están dispuestos a realizar la operación porque sospechan que el precio de hoy será quizá mejor que el de mañana. Así que escucharán gustosos cualquier oferta razonable que quieras hacerles".

Una vez que el mercado muestre alguna señal de recuperación, las oportunidades empezarán a escabullirse. En el momento en que los vendedores vean que ya no necesitan hacer ninguna concesión, dejarán de hacerlas. Y entonces los compradores que hayan estado esperando se encontrarán con una creciente competencia alrededor de las mejores viviendas disponibles.

Este el momento, por tanto, de recordar los gráficos del "Cuento de los dos mercados" que mostramos en el capítulo dedicado a la Táctica nº 7 (Figuras 35 a 38). Las casas que están correctamente valoradas y en buenas condiciones son siempre las primeras en venderse.

¿Y no son estas precisamente las que tus compradores querrían adquirir? Desde luego que sí. Pero para eso tienen que saltar a la cancha, dejar su puesto de espectadores y posicionarse en el mercado.

El problema de los compradores que esperan a que el mercado les sea más favorable es que cuando se den cuenta de esa mejoría será ya demasiado tarde. Y entonces se encontrarán compitiendo con las ofertas de otros muchos compradores que también habrán puesto los ojos en la casa que ellos querían.

Es el momento de demostrar tus habilidades. En un mercado de compradores tienes que practicar tus diálogos, jugar resueltamente al juego de representación de roles con un compañero y dominar las mejores prácticas encaminadas a procurar que los compradores tomen buenas decisiones. Veamos cuatro estrategias clásicas que ayudarán a los compradores a superar sus reticencias. Como tu labor va encaminada a identificar y determinar la capacidad y la disposición del comprador para comprar, una consultoría cuidadosa puede ayudarles también a poner en marcha su voluntad para comprar.

Ron Young, Bluebell, Pennsylvania



CUATRO ESTRATEGIAS PARA VENCER LA RETICENCIA DEL COMPRADOR

1. ¿Por qué esperar? - Los riesgos de calcular el mercado.
2. La oportunidad de un mercado bajista.
3. Menos es más - Estrechando el terreno.
4. Encuentra las mejores ofertas.



¿POR QUÉ ESPERAR? - LOS RIESGOS DE CALCULAR EL MERCADO

Los compradores que eligen esperar “hasta que los precios bajen aún más” están también apostando a que los tipos de interés se mantengan o caigan. Lo que no comprenden bien es el impacto que los tipos de interés pueden tener sobre los costes mensuales de una propiedad. Una caída de un 10% en el precio de las casas puede ser inmediatamente anulada por un solo punto porcentual de incremento de los tipos de interés en un préstamo hipotecario a 30 años. Por cierto, esta relación entre los tipos de interés y el precio de la vivienda sigue siendo esencialmente el mismo en cualquier nivel de precios.

COMPRAR AHORA O ESPERAR	ESCENARIO 1	ESCENARIO 2
	El precio de la vivienda decae un 5% Los tipos de interés aumentan un 0,5%	El precio de la vivienda decae un 10% Los tipos de interés aumentan un 1%
Precio de la vivienda: \$200,000	Precio de la vivienda : -5% \$190,000	Precio de la vivienda : -10% \$180,000
Tipo de interés 6.0%	Tipo de interés : + 0.5% 6.5%	Tipo de interés : + 1.0% 7.0%
Desembolso \$1,199	Desembolso \$1,201	Desembolso \$1,198

FIGURA 47 Un caída significativa de los precios de la vivienda puede verse contrarrestada por un leve incremento en los tipos de interés hipotecario. Hay poco que ganar en este escenario y mucho que perder si los precios repuntan o los tipos aumentan.

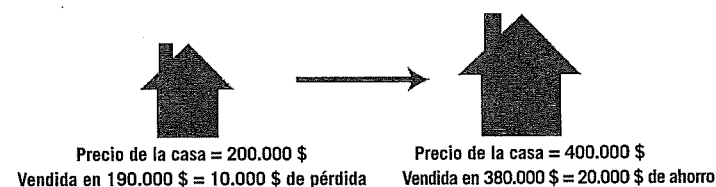
Debes evitar que tus compradores intenten calcular el mercado. No sólo porque casi nunca funcionan los cálculos, sino porque no se pueden hacer desde los márgenes. Tienen que estar en el mercado para sacar ventaja de él.

LA OPORTUNIDAD DE UN MERCADO BAJISTA

Muchos de tus compradores tendrán también una casa a la venta, con lo cual estarán notando el mercado de compradores desde ambos lados. Es natural que se centren en la influencia que un mercado a la baja va a tener sobre la venta de su casa; o sea, en que probablemente obtendrán un precio menor de venta que en el pasado reciente. Pero no se fijan tanto en la oportunidad que esa venta puede proporcionarles a la hora de la compra. Por lo tanto tendrás que hacerles ver que el ahorro que van a obtener comprando una casa más grande los resarcirá de cualquier pérdida que vayan a tener cuando vendan su vivienda actual.

UN MERCADO DE COMPRADORES ES UNA OPORTUNIDAD PARA COMPRAR ALGO MEJOR

Si el precio de la vivienda ha caído un 5%, esto es lo que podría pasar si decides comprar algo mejor



Una pequeña pérdida en la venta será compensada con un ahorro mayor en la compra, y el resultado será una significativa ganancia neta.

FIGURA 48 Unos precios a la baja representan una gran oportunidad para un propietario avisado que busque cambiar de casa. Aunque el precio en el que tenga que vender su vivienda sea menor, esta pequeña pérdida puede ser compensada con un buen ahorro a la hora de la compra.

Se trata de la misma estrategia que emplean los inversores inmobiliarios de éxito. Cuando compras una casa más grande y mejor, estás ahorrando más en la compra de lo que perdiste en la venta de tu primera casa, y la nueva estará probablemente mejor posicionada para revalorizarse cuando el mercado vuelva a repuntar. Como vemos en la Figura 48, si el mercado repunta en los años siguientes y la nueva casa se revalorizara en un 10%, su valor aumentaría en 38.000 dólares, mientras que la primera, más pequeña, sólo lo haría en 19.000. Mi esposa Mary y yo hemos hecho siempre esto al comprar una casa, fijándonos cada vez en conseguir un valor mayor que el que tenía la casa que dejábamos atrás. Con el tiempo nuestro patrimonio neto aumentaba a cada mudanza y aceleraba la tasa de crecimiento de nuestros resultados financieros. Se trata de una buena estrategia y de una de las mejores oportunidades que brinda una época de cambio. De hecho, por término medio, aproximadamente el 60% del patrimonio de cada persona reside en su vivienda. Asegúrate de que tus compradores comprendan esto.

MENOS ES MÁS - ESTRECHANDO EL TERRENO

Una de las dificultades a la que se enfrentan los compradores en una época de cambio es simplemente la sobreabundancia de la oferta. Cuando el stock de viviendas pasa de unos pocos miles a 10.000 o más los compradores pueden encontrarse con serias dificultades a la hora de decidirse. Puede parecerles como si estuvieran tratando de encontrar una aguja en un pajar. Y ya sabemos que tener ante sí “demasiado de algo bueno” es mentalmente agotador y a la postre improductivo.

Barry Schwartz, psicólogo y autor del libro *Por qué más es menos. La tiranía de la abundancia*⁴⁵, dice lo siguiente: “llega un punto en que toda esta capacidad

de elección empieza a ser no sólo infructuosa sino incluso contraproducente. Empieza a aparecer una especie de congoja, de remordimiento y angustia a causa de la posibilidad de perder alguna oportunidad y de las expectativas altas y poco realistas”. Abundando en esto, un estudio de las universidades de Columbia y Stanford demostró empíricamente los inconvenientes de tener unas excesivas oportunidades de elección. Se eligió para el experimento un montón de variedades de mermeladas y confituras. Podemos imaginar por qué. No es raro encontrar un pasillo de supermercado repleto de los sabores más variados. Los investigadores demostraron que los compradores tendían a mostrar mayor interés en un surtido amplio, pero se pasaban un tiempo también mayor decidiendo qué bote comprar finalmente. De hecho los compradores eran capaces de elegir diez veces más rápido cuando la oferta era sólo de seis sabores antes que de 24. Los buenos comerciantes conocen perfectamente este tipo de estudios.

La compañía Apple simuló una tienda dentro de un almacén y metió allí a un grupo de trabajo tras otro hasta que entre todos terminaron creando el espacio ideal que realizaría tanto su mercancía informática como su estilo de vida “digital”. Pasados unos pocos años las tiendas de Apple facturaban ya una media de casi 4.500 dólares por pie cuadrado⁴⁶, superando de lejos a otros gigantes con mucha experiencia en el mercado como Best Buy, Tiffany & Co. y Neiman Marcus⁴⁷. ¿Por qué? Si alguna vez has entrado a una tienda Apple entenderás que es una empresa que ha llegado a dominar completamente el arte de la presentación y el de estrechar el terreno a la elección de unos pocos productos.

⁴⁵ Hay traducción española, ed. Taurus, 2005. El libro se publicó en Estados Unidos en 2004 con el título original de *The paradox of Choice: Why More Is Less* (“La paradoja de la elección. Por qué más es menos”).

MENOS ES MÁS - ¡ESTRECHA EL TERRENO!

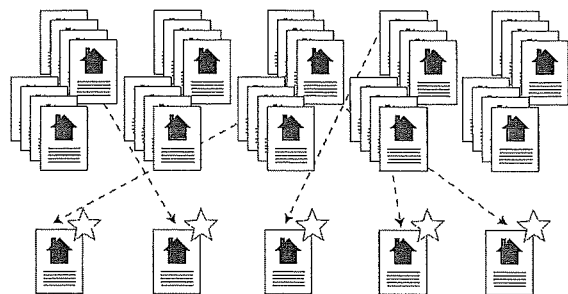


FIGURA 49 Cuando ayudas a los compradores a reducir sus opciones verás que acaban siendo capaces de elegir. Reducir la selección a unas pocas y buenas oportunidades es un trabajo duro. Por eso los compradores necesitarán tu ayuda. Una asesoría cuidadosa y personal los ayudará a identificar las mejores opciones para ellos. Y acabarán agradeciéndotelo.

¿Qué significado tiene todo esto? Tu labor es ayudar a que tus compradores estrechen también el terreno. Si sus criterios de búsqueda abarcan docenas e incluso cientos de casas, la ciencia nos dice que lo más probable es que terminen desbordados, abrumados o, lo que es peor, que tomen una mala decisión apresurada. Debes estar ahí para preseleccionar sus opciones, para sentarte con ellos y ayudarlos pacientemente a que ordenen el montón. Hay que quedarse sólo con un puñado de buenas opciones.

Coge los descartes y tíralos literalmente a la basura. Ya no pensaremos más en esas viviendas. Las pocas que vayan quedando son las mejores opciones y son también las casas que visitarás con tus compradores. Cada una de ellas representa potencialmente una opción excelente y ellos deberán elegir. ¡Menos es más! Haz la misma labor de clasificación y filtro cuando vayas a mirar las casas. Compáralas y elimina aquellas que no sean buenas candidatas. A la hora de estudiar sus posibles ventajas nunca debe haber más de cinco en

⁴⁶ El pie cuadrado es una unidad de superficie del sistema anglosajón de unidades. Equivale a 0,09 metros cuadrados.
⁴⁷ Best Buy es una empresa americana especializada en la comercialización de productos electrónicos. Tiffany & Co., con muchas tiendas repartidas por todo el mundo, se dedica desde mediados del siglo XIX a la joyería de lujo. Neiman Marcus es una empresa de grandes almacenes con sede en Dallas, Texas.

cada momento. Los mejores agentes conocen muy bien las ventajas de este proceso de selección. Saben que eso ayuda a que los compradores tomen una decisión, acelera la búsqueda de una vivienda y hace que el trabajo con los compradores sea más eficaz. Esta es la práctica correcta; y en una época de cambio, debe ser también la tuya.

ENCUENTRA LAS MEJORES OFERTAS

Un aspecto del “menos es más” que puede ayudarte a vencer la reticencia del comprador consiste en elaborar una “Lista de Mejores Ofertas”. Se trata de una lista confeccionada con las mejores ofertas actuales del mercado y basada en tu rastreo minucioso en busca de exclusivas nuevas, reducciones de precios, propiedades embargadas, etc. Una lista así es uno de los frutos más útiles de tu revisión diaria de propiedades.

Los agentes siempre suelen emplear su conocimiento del mercado para aconsejar a los vendedores acerca de los precios, e investigan los comparables para hacerles ver a qué precio es probable que se venda su casa. Pero curiosamente los agentes casi nunca hacen esto con los compradores. Y la verdad es que se trata de una gran oportunidad para mantenerlos continuamente involucrados en el proceso de compra, y al mismo tiempo te hará destacar sobre la competencia. Una Lista de Mejores Ofertas es, además, un poderoso imán que hará que la gente quiera trabajar contigo.

“Para acceder a mi Lista de Mejores Ofertas, actualizada diariamente, regístrate ahora (o llame ahora)”. Esta frase es llamativa y contiene un potente mensaje de oferta-respuesta que puedes emplear tanto en tu marketing como en la prospección. Puede ser incluso la oferta indirecta más eficaz que pongas en marcha. Quien responda querrá trabajar contigo. Y sus reticencias desaparecerán.

Otra gran ventaja de una Lista de Mejores Ofertas es que puede crear una urgencia añadida sobre el comprador. "Hola, Tom. Acaba de entrar en mi Lista de Mejores Ofertas una casa que podría amoldarse perfectamente a lo que Sara y tú estáis buscando. No estoy seguro de si sigue aún disponible, pero si lo está, ¿podéis sacar un rato para ir a echarle un vistazo?"

No puedes crear esa urgencia si no hay una buena razón para ello; y desde luego no podrás simularla. Los compradores se dan siempre cuenta del falso optimismo y de las técnicas de venta manipuladoras. Y cuando ven eso pierden la fe en ti y en el mercado. Debes encontrar formas reales, honestas y atractivas de ayudarles a sentirse optimistas acerca del mercado y cómodos con tu asesoría y tus consejos.

TIEMPO DE OPORTUNIDADES

Los mercados siempre favorecen a un sector o a otro. Un mercado alcista favorece al vendedor, y uno bajista al comprador. Ambos se caracterizan por el tipo de oportunidades que los definen. Un mercado de vendedores es bueno para vender y arriesgado para comprar. Por su parte, en un mercado de compradores sólo los vendedores que son serios venden, así que los compradores se hallan en una posición favorable. Cada tipo de mercado indica quién tiene la ventaja.

La reticencia tiene que ver con la voluntad. Algunos te dirán que están simplemente esperando. Otros no te lo dirán, pero notarás en seguida su falta de voluntad: van dejando pasar el tiempo, demorándose y retrasándose. La gente con reticencias para comprar o vender dejan que el tiempo pase, y así pierden las oportunidades. Sus actos hablan más claro que sus propias palabras.

Crear urgencia en el comprador tiene que ver, en definitiva, con un conocimiento especializado del mercado, con una asesoría cuidadosa basada en las preferencias y necesidades del cliente, con la habilidad para informarles sobre las oportunidades del mercado y con la asertividad para desafiar su forma de pensar. Tú eres el profesional del que se fiaron para que les ayudaras a tomar una buena decisión. Gánate el derecho a ser ese profesional y ten el coraje de actuar siempre con la verdad por delante. La gente te lo agradecerá, te recomendarán a otros y tú harás más ventas. Crear urgencia es una habilidad que se aprende. Y una vez que la hayas aprendido dará lugar a nuevas oportunidades para ti y para tus compradores. Pero recuerda que quien primero tiene que sentir esa urgencia eres tú mismo.

TÁCTICA #10

AMPLÍA LAS OPCIONES— FINANCIACIÓN CREATIVA

El dinero habla; y a veces dice: "adiós".

ANÓNIMO

LA ASEQUIBILIDAD IMPULSA EL NEGOCIO INMOBILIARIO. De hecho, es la gasolina que hace que el negocio inmobiliario marche o se detenga. Cuando el tanque está lleno, el mercado funciona. Cuando está vacío, se detiene. Para saber hacia dónde se dirige el mercado sólo hay que comprobar cómo de asequible es una propiedad. Es el mejor termómetro y el más preciso. La asequibilidad es capaz de medir perfectamente en qué tipo de mercado nos encontramos y hacia dónde se dirige.

Cuando entré en el negocio en 1979 los tipos de interés superaban el 18% y sólo se podía comprar o vender una vivienda echando mano de altas dosis de creatividad. A causa de los altos tipos de interés la asequibilidad se había derrumbado y era difícil hacer ventas. Estábamos en una especie de juego complicado en el que sólo ganaba aquel que fuera capaz de pensar de manera competitiva y estratégica. Era como un misterio o un enigma que había que resolver, como un código que hubiese que descifrar. Quienes lo resolvían podían hacer negocios, y todos los demás se quedaban mirando desde los márgenes. En una época de cambio el juego que hay aprender y en el que hay que ganar es el de encontrar vías creativas para ayudar a los compradores a que puedan permitirse comprar, y a los vendedores vender. De lo contrario, las compras y las ventas empezarán a enlentecerse peligrosamente.

FINANCIACIÓN CREATIVA

Estas son las palabras que usaremos para describir las vías creativas con el fin de afrontar los retos de la asequibilidad. Cada comprador y cada vendedor son únicos en sí mismos, al igual que cada entidad crediticia. Pero también hay que tener en cuenta la marcha de la economía y del mercado, que establecen por su parte un marco característico en el cual esas tres partes deben intentar hacer negocios.

Por desgracia la financiación creativa no suele ser demasiado bien entendida y tiene incluso mala reputación. Pero lo cierto es que se trata de una herramienta demasiado valiosa para dejarla de lado, sólo porque algunos desaprensivos hayan hecho un uso indebido de ella. En un mercado cambiante necesitarás a menudo todas las soluciones financieras legales, sólidas y contrastadas que tengas a tu disposición para cerrar ciertas transacciones complicadas. Como asesor de ventas inmobiliarias, tus compradores y vendedores esperan de ti que les muestres todas las opciones financieras que existen para realizar la transacción que sea mejor para todos. Así que un mercado de este tipo se convierte en el mejor escenario para sacar a la luz ideas creativas de financiación y para ampliar las oportunidades de todo el mundo.

A veces un comprador se deja guiar simplemente por las pautas más tradicionales de la financiación. Pero a veces no. En el primer caso, eso significa que tiene el dinero necesario para pagar la cuota inicial y que cumple con todos los requisitos para obtener un préstamo al tipo de interés actual y servirse así de las diferentes líneas de crédito disponibles. Si nos encontramos en un mercado de vendedores la responsabilidad de determinar un modo de adquirir una vivienda recae completamente sobre el comprador. En un mercado alcista las casas se suelen vender sin problemas y sin que nadie tenga que echar mano de la "creatividad".

Pero un cambio a la baja lo altera todo. Se venden pocas casas y, por tanto, si los vendedores siguen queriendo vender tendrán que recurrir a la financiación creativa. Si un comprador [REDACTED] no puede cumplir con el pago inicial ni con los requisitos usuales de financiación se hace preciso recurrir a la creatividad para ver si existe alguna manera para ayudar a que tanto él como el vendedor lleguen a un acuerdo satisfactorio.

La FHA, VA, los préstamos rurales y las subvenciones para el pago por anticipado han vuelto; es hora de reeducarnos a nosotros mismos y a nuestros clientes.
Ben Kinney, Bellingham, Washington

Para poner en marcha la financiación creativa tendrás que hacer tres cosas. En primer lugar, tienes que tener claro qué es lo que quiere cada una de las partes: comprador, vendedor y banco. Y esto de manera tanto individual como en conjunto. En segundo lugar, deberás conocer perfectamente qué cosas puede hacer cada uno de ellos de manera creativa para preparar una venta. Hay toda una lista de opciones a tener en cuenta. Y por último, necesitarás ser también creativo para realizar todo este trabajo al mismo tiempo. La financiación creativa es una combinación de conocimiento y habilidades. Para tener éxito tienes que comprender las motivaciones de cada cual, conocer cuáles de esas opciones están disponibles y poner soluciones creativas encima de la mesa.

TRES ÁREAS DE LA FINANCIACIÓN CREATIVA

En su nivel más básico, la financiación creativa tiene siempre en cuenta más opciones que las que se suelen emplear tradicionalmente. Hay toda una lista con otro tipo de recursos de los que echar mano de manera meditada antes de dar por muerta una operación.

En cualquier transacción creativa hay básicamente tres partes en juego: el vendedor que posee la casa, el comprador que quiere adquirirla y el banco que tiene que aprobar el préstamo. Para que cada uno de ellos tenga la oportunidad de realizar el negocio debes discutir con los tres las soluciones financieras creativas que cabe aportar para conseguir cerrar el trato.

LAS TRES ÁREAS DE LA FINANCIACIÓN CREATIVA⁴⁸

1	2	3
Opciones creativas del vendedor para vender su casa	Opciones creativas del comprador para comprar una casa	Opciones creativas del banco para financiar una operación
1. <i>Seller Contributions</i> 2. <i>Seller Buydown Permanent</i> 3. <i>Seller Buydown Temporary</i> 4. <i>Owner Financing</i> 5. <i>Contract for Deed</i> 6. <i>Seller Second</i> 7. <i>Lease Option y Lease Purchase</i> 8. <i>Wrap-Around y Assumable Mortgages</i>	1. <i>Gift Funding</i> 2. Venta y refinanciación de activos existentes 3. <i>Non-Occupant Co-Borrowers</i> 4. Usar el 401 (k) 5. <i>Temporary IRA Transfer</i> 6. Hipoteca de los activos solicitados 7. <i>Equity Transfers y Bridge Loan</i> 8. Hipoteca facilitada por el empresario	1. <i>Lender-Funded Buydown</i> 2. <i>Fannie Mae's "MyCommunityMortgage"</i> 3. Simular diferentes sistemas de garantía 4. Ajustar los periodos de amortización a cuotas más bajas 5. Ajustar las tasas de interés para cubrir los costes de cierre 6. Programas estatales, provinciales y locales de subvenciones o <i>Bond Programs</i> 7. <i>Mortgage Credit Certificate</i> 8. Préstamo privado

FIGURA 50 Cada una de las tres partes -el vendedor, el comprador y el banco- puede poner soluciones creativas sobre la mesa para conseguir la venta de una casa.

Las condiciones básicas financieras de cualquier operación inmobiliaria son: el importe de la oferta, el pago inicial, la cantidad del préstamo, el tipo de interés y la duración o vencimiento del préstamo hipotecario.

Desde siempre las personas creativas han jugado con todas estas variables para conseguir vender una casa. Las 24 que acabamos de señalar en la Figura 50 son las más comunes, pero hay muchas más. Un *Seller Buydown* puede combinarse con un *Gift Fund* del comprador junto con un *Bond*

Program ofrecido por el banco para la venta de una casa. Un comprador que emplee un *Non-Occupant Co-Borrower* podría negociar un *Seller Second* además de un *Owner-Financed Primary Loan* o un préstamo convencional. En definitiva, puedes realizar casi cualquier combinación en tanto que sea legal, que las tres partes estén de acuerdo y que todo esté debidamente presentado. Cuanto mayor sea tu percepción de las opciones viables, más soluciones creativas podrás ofrecer para conseguir sacar adelante la operación.

La financiación creativa empieza siempre sabiendo cuál es el mínimo aceptable para cada una de las tres partes en juego. Debes saber primero qué quiere cada cual antes de que puedas sugerirle vías creativas para conseguirlo. ¿Qué es lo que cada parte tiene más interés en obtener cuando hablamos de una transacción? Los vendedores suelen centrarse en el precio: *¿qué ganaré con la venta?* Los compradores tal vez se fijen más en las condiciones: *¿cuánto tendré que pagar por la hipoteca al principio, cada mes y durante cuánto tiempo?* Y los bancos siempre estarán pendientes de gestionar los riesgos y de obtener al final rentabilidad: *¿Cómo puedo estructurar una hipoteca que por un lado minimice el riesgo de impago y por otro maximice nuestra tasa de interés?* Con esta perspectiva general, además de una clara comprensión de las necesidades específicas de cada parte, ya estarás listo para explorar las soluciones financieras creativas que pueden ponerse en marcha y que cubran las necesidades de cada parte en una determinada transacción.

1) OPCIONES CREATIVAS DEL VENDEDOR PARA VENDER SU CASA

Los vendedores motivados tienen muchas cartas en su mano si realmente quieren vender su casa en un mercado ralentizado. David Reed, escritor y experimentado profesional de las hipotecas⁴⁹, señala que "los vendedores deben recordar que los compradores tienen que superar tres barreras a la hora de comprar una vivienda: tienen que tener ingresos, patrimonio y poder cumplir con

⁴⁸ En el recuento de estas opciones mantenemos a partir de aquí la denominación original norteamericana, ya que muchas de ellas no tienen ni una traducción directa al español ni son estrategias o vías de financiación que existan en nuestro mercado. No obstante, aparte de la información adicional que pueda obtener por su cuenta el interesado, hemos procurado que el contexto de la traducción pueda dar alguna idea sobre su funcionamiento.

⁴⁹ David Reed es autor de varias obras sobre financiación; entre ellas, *An Agent's Guide to Financing Solutions: 29 Legal, Proven Ways to Get the Deal Closed in a Shifted Market* ("Guía de soluciones financieras: 29 formas legales y probadas de cerrar una transacción en una época de cambio en el mercado"), Keller Williams University, 2008. [Nota del Autor].

los requisitos de la hipoteca en un entorno crediticio que ha elevado los requisitos y los controles. Los vendedores pueden prestar su apoyo a la hora de superar estas barreras". O sea, los vendedores pueden ayudar a los compradores que no tienen suficientes ingresos como para respaldar la cuantía del préstamo, que no tienen los suficientes fondos disponibles como para afrontar los pagos iniciales, o simplemente que no tienen un buen producto hipotecario.

ÁREA UNO: OPCIONES CREATIVAS DEL VENDEDOR PARA VENDER SU CASA

- *Seller Contributions*
- *Seller Buydown Permanent*
- *Seller Buydown Temporary*
- *Owner Financing*
- *Contract for Deed*
- *Seller Second*
- *Lease Option y Lease Purchase*
- *Wrap-Around y Assumable Mortgages*

FIGURA 51 Reúnete con tu equipo financiero y familiarízate con estas soluciones financieras creativas para los vendedores

Probablemente la solución más común sean las *Seller Contributions*, también llamadas *Seller Concessions*; pueden incluir, por ejemplo, hacerse cargo de los gastos de escritura del comprador o incluso traspasarle una serie de objetos personales en la transacción: desde dejarle alguna habitación completamente equipada hasta utensilios o electrodomésticos de cocina, etc., etc. Cuando estábamos escribiendo *The Millionaire Real Estate Agent* escuché la anécdota de un vendedor al que le era imposible vender una casa reformada hasta que no incluyó en el lote su viejo BMW.

Un anuncio con el eslogan "vivienda y coche por un buen precio" y recibir la oferta que iba buscando. Sea como sea, el vendedor debe estar dispuesto a pagar los costes de escritura en todo o en parte, o al menos acceder a

negociar este asunto con el comprador: lo uno puede atraer una oferta, y lo otro puede hacer que una oferta se convierta en una venta efectiva.

La mayoría de los bancos limitan las *Seller Contributions* relacionadas con los costes de escritura a un rango que va del 3 al 9% del precio de venta de una vivienda, dependiendo de cuánto tenga que pagar el comprador en la cuota inicial. Pero recuerda también que cada vez que un comprador añade algún dólar al montante de la hipoteca también estará incrementando los pagos mensuales. Los números van así:

SELLER CONTRIBUTION VS. REDUCCIÓN DEL PRECIO DE VENTA

	Pago de \$ 5.000 en costes de escritura	Reducción de \$ 5.000 en el precio
Precio de venta	\$250,000	\$245,000
Pago Inicial 5%	\$12,500	\$12,250
Costes de escritura	\$0	\$5,000
Total gasto corriente	\$12,500	\$17,250
Neto para el vendedor	\$245,000	\$245,000
Cuantía del préstamo	\$237,500	\$232,750
Pago mensual (30 años al 6,5%)	\$1,501	\$1,471

FIGURA 52 Mientras que el vendedor obtiene la misma cantidad, el comprador está negociando un aumento de \$ 30 por mes en los pagos por \$ 5,000 en costes de cierre. Básicamente están financiando parte o todos sus costos de cierre.

Ahorrar el dinero suficiente para comprar una casa es un reto para la mayor parte de los compradores, así que las *Seller Contributions* aplicadas a los costes de escritura pueden hacer esa compra algo más asequible. Incluso si el comprador puede permitirse pagar todo el montante, el ahorro puede permitirle hacer mejoras inmediatas en la casa en vez de tener que estar ahorrando un tiempo hasta llevarlas a cabo.

Lo siguiente es el *Seller Buydown*, que consiste en que el vendedor reduce el tipo de interés del préstamo inmobiliario del comprador mientras dure la hipoteca (*Permanent Buydown*) o durante los primeros años (*Temporary Buydown*). Cuando los tipos de interés están bajos esta táctica suele ser desestimada. Sin embargo puede convertirse siempre en una herramienta eficaz para cerrar la operación. Por ejemplo, un vendedor podría pagar aproximadamente 5.000 dólares al aplicar un *Permanent Buydown* sobre una hipoteca de 250.000 dólares a 30 años y a un tipo del 5,5 ó del 6%. Aunque esto sólo signifique un ahorro de alrededor de 70 dólares tanto de intereses como de principal, puede significar

para el comprador un ahorro mayor en los intereses pagados a lo largo de la duración de la hipoteca. En el caso que hemos puesto, un *Buydown* de 5.000 dólares significaría un ahorro en los intereses de casi 30.000 dólares para un préstamo a 30 años.

Empezamos en el negocio inmobiliario en los últimos '80 y los primeros '90, y ya empleábamos la financiación creativa. Y ahora ha vuelto otra vez la oportunidad de echar mano de esas estrategias.

Don and Ryan Zeleznak, Phoenix, Arizona

Comercializar un *Buydown* puede ser complicado: ¿lo haces como

si fuese un *Buydown* sobre los tipos de interés o sobre el ahorro total? La decisión es tuya. Sea como fuere, ten mucho cuidado si recurres a esta estrategia. Trabaja conjuntamente con un agente de crédito para asegurarte de que todos los datos y las cifras son los correctos. Y ten siempre presentes las leyes de transparencia que podrían aplicarse al caso. No se trata exactamente de una estrategia para publicitar o promocionar un inmueble, sino más bien de una idea que podrías plantear como hipótesis de trabajo con los compradores y sus bancos en el caso de que éstos mostraran interés en la vivienda de tu vendedor.

Si la casa estuviese libre de cargas el vendedor tiene otra estupenda opción: el *Owner Financing*. Podría convertir sus activos en un cheque mensual usando la casa como garantía. Esto era muy común cuando empecé en el negocio inmobiliario. Por muchas y variadas razones puede que el comprador no disfrute de la mejor de las hipotecas. El vendedor sólo tiene que averiguar cuáles son las causas. A otros compradores puede que les lleguen ingresos inesperados de algún negocio que aún no existía o que no estaba del todo cerrado cuando pidieron un préstamo convencional (el banco normalmente se fija en los últimos dos o tres años para conceder el crédito). Estos compradores pueden ver el *Owner Financing* como un buen incentivo, e incluso como una razón para pagar algo más por una vivienda.

Los vendedores pueden beneficiarse también. No sólo pueden vender su casa, sino también obtener un sólido rendimiento a partir del préstamo. Muchos préstamos privados tienen tipos de interés muy altos para contrarrestar los riesgos. Y si el vendedor cree que necesitará el dinero en pocos años, puede pedir que el comprador refinance ese préstamo con el objeto de cancelarlo. Un buen acuerdo estructurado en una hipoteca privada pagadera a dos, tres o cinco años puede atraer a los compradores, hacerle ganar al vendedor unos ingresos extra y facilitar que aquél pueda cumplir los requisitos de un préstamo convencional cuando ese acuerdo venza.

El *Contract for Deed* funciona como el *Owner Financing* con una importante excepción: la propiedad no cambia de manos hasta que el precio de venta está completamente pagado. En la compra convencional de una vivienda o en un acuerdo con el *Owner Financing* la titularidad se traspa al inicio. El *Contract for Deed* funciona más como el préstamo para un coche en el que éste pasa a ser de quien lo compra sólo después de que se hayan efectuado todos los pagos. Gracias a este sistema mis hermanas y yo pudimos acceder a la Baylor University.

Mi padre había comprado una segunda casa con algún terreno al otro lado

de la carretera en Lake Conroe, a las afueras de Houston (Texas). Cuando quiso venderla usó un *Contract for Deed* que llevaba aparejados un pago inicial y unas cuotas mensuales muy bajas. Pero a los pocos años el comprador cayó en impagos, hasta que finalmente tuvo que abandonar la propiedad. Para entonces los precios habían subido un poco, así que mi padre accedió a quedársela de nuevo. Le subió el precio aún más y la vendió al poco por medio de otro *Contract for Deed*. Pues bien, unos pocos años después este último comprador también comenzó a impagar y tuvo que dejar igualmente la vivienda. Una vez más mi padre volvió a subirle el precio y volvió a venderla mediante otro *Contract for Deed*. Y aunque parezca increíble, este nuevo comprador empezó pronto a incurrir también impagos. Pero ahora mi padre me confesó que le daba un poco de pena, así que convinieron un plan de pagos para que este comprador pudiera mantener la propiedad y pudiera pagarle a mi padre.

Otra vía para la financiación creativa es el *Seller Second*, que es la forma abreviada de referirse a un “préstamo secundario” o “subordinado” que hace el vendedor. El préstamo “primario” (convencional o privado) es el que primero se utiliza como medio de reembolso en el caso de se produzca un impago, lo cual incrementa el riesgo. Pero como en cualquier préstamo secundario, los tipos de interés son mayores para compensar asimismo los mayores riesgos. Los *Seller Second* son valiosos. Claramente expuestos pueden ayudar a que los compradores eviten los intereses de una hipoteca privada (PMI, en inglés: *Private Mortgage Interest*). Los *Seller Second* pueden beneficiar también al comprador al permitirle efectuar un pago inicial y unas cuotas mensuales más reducidas, o evitarle incluso los grandes tipos de interés de los préstamos “jumbo” (gigantes). Veamos más detenidamente cómo un *Seller Second* puede contribuir a que un comprador evite los PMI y reduzca sus cuotas mensuales:

UN VISTAZO A LOS *SELLER SECONDS*

	5% Inicial Sin <i>Seller Second</i>	5% Inicial 15% <i>Seller Second</i>
Precio de venta	\$400,000	\$400,000
Cuota inicial 5%	\$20,000	\$20,000
Monto del préstamo “primario”	\$380,000 (95% LTV)	\$320,000 (80% LTV)
Pago del préstamo “primario” (30 años a un 6,5%)	\$2,401	\$2,022
Pagos de los PMI	\$160	\$0
Monto del préstamo <i>Seller Second</i>	\$0	\$60,000
Pago del <i>Seller Second</i>	\$0	\$419
Total pago	\$2,561	\$2,441

FIGURA 53 Para evitar el PMI, el comprador tendría que traer un pago inicial mucho más grande a la mesa. El *Seller Second* resuelve este problema y también reduce el pago mensual total.

Hoy en día un préstamo “normal” alcanza un máximo de 417.000 dólares, y cualquier cantidad por encima es considerada un préstamo “jumbo” (gigante). Para los compradores la diferencia es significativa, ya que un préstamo “jumbo” está considerado de alto riesgo por los bancos y, en consecuencia, puede conllevar mayores tipos de interés (a menudo, de un punto o más). Y esto supone tener que pagar una mayor cuota mensual. Por ejemplo, una hipoteca convencional de 417.000 dólares a 30 años puede conllevar un tipo de interés del 6,5%, mientras que una de 418.000 dólares puede tener un interés el 7,5%. El comprador sólo estará pidiendo un préstamo de 1.000 dólares más, pero el pago mensual subirá de 2.635 dólares a 2.922 dólares; o sea, 287 dólares más al mes. Así pues, si en la compra de una vivienda el comprador necesitara recurrir a una hipoteca “jumbo”, puede pensarse en un segundo préstamo que le ahorraría cientos de dólares al mes (y miles a lo largo de la duración del préstamo) y que podría estar determinando que al final el vendedor lograra vender su casa.

Otros métodos de financiación creativa son las *Lease Options* y las *Lease Purchases*, que ya no son tan comunes como antes. La diferencia entre una y otra es

sencilla. En una *Lease Option* el comprador alquila la casa durante un cierto período de tiempo, después del cual tiene la "opción" exclusiva de comprarla a un precio mutuamente convenido. Por su parte, una *Lease Purchase* estipula que el comprador adquirirá la vivienda cuando finalice el plazo a un precio mutuamente convenido. Cuando los posibles compradores no pueden hacer otra cosa, se trata de formas creativas de impedir que el vendedor tenga que rebajar los pagos por la vivienda y venderla potencialmente si se usa la *Lease Option*, o venderla con total seguridad si se usa una *Lease Purchase*. En ambos casos hay que prestar atención a varias cosas: un documento que establezca claramente los términos del alquiler, estar seguros de que cada parte cuenta con la asistencia de su propio abogado y, finalmente, tener en cuenta que si los precios bajaran durante la vigencia del acuerdo podrían presentarse problemas si se quiere solicitar un informe de calificación, lo cual implicaría para el comprador tener que pagar una cuota inicial más alta.

Reúne a un equipo de profesionales que conozca cada recoveco y cada grieta del mercado hipotecario. No puedes imaginar la cantidad de veces que he encontrado financiación para un comprador que había sido rechazado por un banco, cuando todo lo que necesitaba era un pequeño esfuerzo extra. Si no cuentas con un equipo azezado que conozca muy bien los asuntos hipotecarios estarás perdiendo dinero.

David Reed, Austin, Texas

Hemos dejado para el final las *Wrap-Around Mortgages* ("Wraps") y las *Assumable Mortgages* por una sencilla razón: la cláusula de "vencimiento por deuda"; es decir, la que estipula que la cantidad adeudada en una hipoteca se le debe al banco en el momento de la venta de la propiedad. No obstante, esta cláusula ya aparece en la mayoría de las hipotecas. Un "Wrap" es una situación en la que el propietario ofrece un nuevo préstamo mientras aún se mantiene y se está

pagando el préstamo original; es decir, que el nuevo préstamo "envuelve" (que eso significa el verbo inglés "to wrap") al original. Algunos bancos permiten este "Wrap"

si está bien expuesto y notificado. Jay Papasan empleó con acierto una *Wrap-Around Mortgage* bien declarada para comprar, subdividir y después vender un terreno, y todo en unos 14 meses. El banco hipotecario estaba de acuerdo desde el principio hasta el final y accedió a ello debido al carácter cortoplacista de la operación. No descartes los "Wraps" sin antes haber estudiado las circunstancias. De vez en cuando puede ser la solución para conseguir una venta.

En una *Assumable Mortgage* el comprador se hace cargo de la hipoteca del vendedor si así lo autoriza el banco. Algunos préstamos de carácter público (como los llamados FHA y VA) son de este tipo, pero una vez más son muy raros y normalmente el comprador nuevo debe cumplir con todos los requisitos y estar todo muy claro. Los

altos tipos de interés de una hipoteca pueden hacer más atractivas las *Assumable Loans*, de manera que el comprador puede disfrutar de los tipos más favorables de la hipoteca precedente. No obstante, el banco será más renuente, ya que los nuevos compradores pagarán menos intereses y el préstamo será de menor duración. La razón principal por la cual algunos de estos préstamos se diseñaron para ser asumibles era para proteger a los vendedores que ya no podían costearse su vivienda. En este caso se pensó que era mejor permitir que el préstamo fuera "asumido" antes que acabar en una ejecución hipotecaria.

Los vendedores tienen que conocer cuáles son sus opciones, así que una vez que hayas visitado y estudiado la propiedad podrás analizar su potencial de cara a una financiación creativa. Las leyes y regulaciones varían de un estado a otro y de una provincia a otra, así que lo mejor es que estudies cualquier posible estrategia con tu jefe o con un broker experto antes de plasmar nada por escrito.

Haz que el vendedor asuma los costes de escritura del comprador. Nosotros lo hemos hecho así durante años y en cualquier situación de mercado. Consiguiendo que el vendedor pague, el comprador puede emplear sus fondos en reformas, reparaciones o mejoras necesarias.

Rae Wayne, Los Angeles, California

En particular las *Lease Options*, *Lease Purchases* y *Contract for Deeds* están sujetos a multitud de restricciones y leyes locales, en su mayor parte redactadas para proteger a los compradores de los vendedores poco escrupulosos. Cada vez que llegues a un acuerdo, aparte de la oferta de contrato (y esto incluye el *Owner Financing*), asegúrate de que todas las partes estén representadas por sus propios abogados, para mayor seguridad.

2) OPCIONES CREATIVAS DEL COMPRADOR PARA COMPRAR UNA CASA

Probablemente haya pocas cosas peores que ser un comprador que no puede comprar en un mercado de compradores. El mercado cambia y acceder a la propiedad de una casa de repente se muestra como una posibilidad; hasta que el comprador comprueba que hay algunos escollos hipotecarios que superar. Cuando los compradores tienen dificultades para cumplir con todos los requisitos de un préstamo hipotecario suele ser a causa de la CIA. Me refiero a Crédito, Ingresos y Activos, no a otra clase de "CIA". En un momento de cambio, los bancos tienden a endurecer sus estándares, por lo cual resulta esencial para algunos compradores conocer las soluciones que existen y que están relacionadas con esos tres factores



FIGURA 54 Cuando los compradores no pueden cumplir los requisitos suele deberse a ciertas dificultades con el crédito, los ingresos o los activos: la "CIA".

Tener una buena capacidad de endeudamiento es necesario para pedir un préstamo. Parece obvio, pero aún me sigue sorprendiendo la cantidad de compradores que no llegan a comprender esto. Un crédito dañado por la baja calificación puede remediarse, pero lleva tiempo y es mejor hacerlo con la ayuda de buenos consejos por parte del banco o de un asesor crediticio certificado.

Si tus compradores tienen algún tipo de problema crediticio que no pueda ser rápidamente remediado, entonces lo más probable es que le indiques al vendedor que recurra al *Owner financing*, al *Contract for Deed*, a la *Lease Option* o a la *Lease Purchase*.

Los ingresos son el segundo factor. Si tus compradores tienen alguna dificultad con ellos (por ejemplo, que no ganan lo suficiente como para cumplir con los requisitos de ingresos que pide el banco) puedes sugerirles que encuentren un avalista o, una vez más, pedir la ayuda del vendedor.

Finalmente, el obstáculo más común para los compradores suele tener que ver con los pagos iniciales y los costes de escritura. Sucede que algunos compradores potenciales no han ahorrado lo suficiente o simplemente no tienen ahorros. Si el vendedor no está dispuesto a contribuir para conllevar esos gastos tendrás que encontrar otras fuentes viables de recursos para el comprador. Por cierto, la mayoría de esos recursos creativos están relacionados con la búsqueda de activos para el pago inicial.

ÁREA DOS: OPCIONES CREATIVAS DEL COMPRADOR PARA COMPRAR UNA CASA

- *Gift Funding*
- Venta y refinanciación de activos existentes
- *Non-Occupant Co-Borrowers*
- Usar el 401 (k)
- *Temporary IRA Transfer*
- Hipoteca de los activos solicitados
- *Equity Transfers* y *Bridge Loan*
- Hipoteca facilitada por el empresario

FIGURA 55 Familiarízate con estas soluciones de financiación creativa para compradores, de modo que puedas destacar sobre tu competencia.

El primer sitio en el que un comprador debería recabar ayuda para la adquisición de una casa es la familia. Un familiar cercano es tradicionalmente la opción más común para correr con los gastos iniciales o de cierre. Según

mi experiencia, los padres y los abuelos que pueden hacerlo a menudo acuden gustosos en ayuda de sus hijos o nietos. Además de la familia existe un puñado de opciones para facilitar la compra; entre otras, agencias acreditadas sin ánimo de lucro, subvenciones estatales, iglesias o sindicatos.

OPCIONES DE DONACIONES FINANCIERAS PARA COMPRAR UNA PROPIEDAD

- | | |
|--------------------------------|---|
| 1. Familiares | 3. Agencias locales, provinciales y estatales |
| • Hermanos | 4. Avalistas |
| • Padres | 5. Compañeros |
| • Abuelos | 6. Sindicatos |
| 2. Agencias sin ánimo de lucro | |

FIGURA 56 Todos estos casos necesitarán estar debidamente documentados por el comprador según las pautas del banco.

Muchas parejas de novios aprovechan algunas ideas creativas, como pedir dinero —que luego usarán en parte (o incluso en todo) para pagar la entrada de un piso— en vez de otros regalos más tradicionales. Otra solución puede ser vender o refinanciar cualquier elemento u objeto de su patrimonio: barcos, coches, participaciones en bolsa, colecciones de sellos, etc. Cuando un comprador está motivado puede llegar a sorprenderte con las soluciones que puede llegar a inventar.

Todo lo que tú tienes que hacer es incitarlos un poco y dejar que fluya su vena creativa. Pero recuerda que el banco querrá verificar siempre la procedencia del dinero empleado para subvenir a los gastos iniciales. Tendrán que aportar recibos o tasaciones de terceros para confirmar, por ejemplo, que el cuadro que vendió el comprador valía realmente 3.500 dólares. Por ese motivo, explícale a los compradores que deben aportar siempre ese respaldo documental y que tienen que comprender que el banco hará también por su parte sus propias averiguaciones.

Para mejorar sus condiciones a la hora de merecer un préstamo, los compradores pueden recurrir igualmente a la cancelación o refinanciación de la deuda existente. De hecho, yo mismo refinancié mi Honda Accord cuando compré mi primera casa. El coche no se había devaluado mucho y ya había pagado bastantes letras, así que aún había posibilidad para pedir un nuevo préstamo y así sacar un poco de dinero, que empleé para los gastos iniciales y de cierre. Incluso con esos nuevos movimientos en mi cuenta pude cumplir los requisitos para que se me concediera la hipoteca.

Teniendo en cuenta los retos del mercado de hipotecas, la oportunidad para la financiación creativa es perfecta para que los vendedores provean de más opciones a los compradores y abran la puerta a las más variadas posibilidades.

Chris Cormack, Ashburn, Virginia

Hay otras muchas soluciones que pueden ayudar a los compradores, desde el *Non-Occupant Co-Borrowing* (es decir, los padres compran la casa conjuntamente con el hijo) hasta el uso de un 401(k) o los *IRA Funds*. Por su parte, las *Equity Transfers* y los *Bridge Loans* resultan opciones posibles cuando lo que el comprador no puede o no quiere vender son bienes inmuebles. Algunos bancos pueden guiarte si optas por estas alternativas. Y por último, algunas empresas tienen establecidos para sus empleados programas de ayuda al préstamo. Si el comprador trabaja para una de estas grandes empresas dile que consulte con el equipo de recursos humanos para comprobar su disponibilidad.

Tu conocimiento de todas estas opciones y de cómo sacar provecho de ellas es la clave para convertir en propietarios a muchos compradores en una época de cambio en el mercado. Estas ideas de financiación creativa hacen que el número de compradores aptos aumente, y por tanto también el de vendedores. Todo el mundo gana.

Un último apunte para los compradores: Ya se trate de *Temporary IRA Transfer* o de la venta de un bien, algunas de estas soluciones creativas pueden tener consecuencias impositivas. Como tú no eres un asesor financiero ni un contable, deja este tipo de consultas en manos de profesionales. Recomiéndale a tus compradores los mejores especialistas que conozcas y que sean los compradores quienes busquen su consejo. Eso los protegerá a ellos, a los vendedores incautos y a ti mismo frente a consecuencias inesperadas y desagradables.

3) OPCIONES CREATIVAS DEL BANCO PARA FINANCIAR UNA TRANSACCIÓN

La otra figura que interviene en el juego de las transacciones creativas para la compra de una propiedad es el banco. Un agente de préstamos bien informado podrá muy posiblemente ayudar a que el comprador saque partido de un programa convencional de préstamo que puede haber sido pasado por alto o haber quedado olvidado en los últimos años. También podrá ofrecer su guía y una perspectiva más eficaz sobre las soluciones financieras que hayan contemplado los compradores y vendedores, así como ofrecer su asistencia especializada, en el caso de que fuera necesario.

ÁREA TRES: OPCIONES CREATIVAS DEL BANCO PARA FINANCIAR UNA TRANSACCIÓN

- *Lender-Funded Buydown*
- *Fannie Mae's "MyCommunityMortgage"*
- Simular diferentes sistemas de garantía
- Ajustar los periodos de amortización a cuotas más bajas
- Ajustar las tasas de interés para cubrir los costes de cierre
- Programas estatales, provinciales y locales de subvenciones o Bond Programs
- *Mortgage Credit Certificate*
- Préstamo privado

FIGURA 57 Un buen profesional hipotecario podrá ofrecerte soluciones contrastadas. Recorre esta lista con tus bancos de preferencia para ver cuál de ellas pueden ofrecer y en cuáles otras pueden ofrecer su ayuda.

La primera en la lista es la *Lender-Funded Buydown*. Con ella se trata de ayudar al comprador a extender sus ratios de deuda con el fin de cumplir con los requisitos para la concesión de una hipoteca, paliar temporalmente una caída en los ingresos o bien proveer de una ayuda permanente porque no se prevea que los ingresos del comprador vayan a aumentar en el futuro.

Digamos que hay un comprador que quiere comprar ahora pero que no adquirirá su completa capacidad salarial hasta dentro de dos años. La casa que desea cuesta 200.000 dólares y sólo tiene para pagar un 10% como entrada (20.000 dólares). El tipo de interés en una hipoteca a 30 años es del 6,5%, lo cual significa una cuota mensual de 1.137 dólares sobre los 180.000 que se han financiado. Desgraciadamente el comprador aún no cumple los requisitos salariales para soportar ese pago mensual, y ni él ni el vendedor pueden pagar una reducción del tipo de interés para así lograr que las cuotas sean algo más reducidas. En este caso puedes pedirle al banco que pague un *2-1 Buydown*, rebajando el tipo de interés durante los dos primeros años y, por tanto, rebajando también los pagos mensuales lo suficiente como para que el comprador cumpla ya con los estándares. Quizá te preguntes por qué querría pagar nada el banco. Pues porque en realidad quien paga es el comprador.

Funciona así. El *2-1 Buydown* reduce normalmente la base del tipo de interés en dos puntos porcentuales durante el primer año y en un punto porcentual durante el segundo. En el ejemplo que hemos puesto, un *2-1 Buydown* se traduciría en un tipo del 4,5% durante el primer año, un 5,5% durante el segundo y un 6,5% durante el resto de la hipoteca. El banco calcula cuáles serían los ingresos que perdería durante los dos primeros años (con el interés al 4,5% y al 5,5%) teniendo en cuenta el tipo original (6,5%), y entonces, para financiar el *Buydown*, vuelve a ajustar los tipos un poco al alza. El primer paso es calcular el pago total anual según cada tipo de interés.

Pago mensual al 6,5% (Préstamo de 180.000 \$ a 30 años)	\$1,137	X 12 Meses =	\$13,644
Pago mensual al 5,5% (Préstamo de 180.000 \$ a 30 años)	\$1,022	X 12 Meses =	\$12,264
Pago mensual al 5,5% (Préstamo de 180.000 \$ a 30 años)	\$912	X 12 Meses =	\$10,944

FIGURA 58 El primer paso es calcular la cantidad anual pagada por cada tarifa.

A continuación el banco calcula cuánto “perderá” durante los dos primeros años. Dos años al 6,5% son 27.288 dólares. Un año al 4,5% y otro al 5,5% significan 23.208 dólares. La diferencia es la cantidad que se pierde debido al interés, o sea 4.080 dólares en este ejemplo. Eso se traduce en 2,3 puntos de descuento ($4.080/180.000 = 0,023$), que es en lo que el banco elevará el tipo para recuperar los ingresos perdidos.

En términos generales, cada punto de descuento pagado ajusta a la baja el tipo de interés de la hipoteca en un 0,25%. En nuestro ejemplo el banco ajustará el tipo al alza en dos puntos de descuento (o en un 0,5%) para recuperar los ingresos perdidos. Esto le permitiría al comprador obtener un préstamo de 180.000 dólares al 5% durante el primer año, al 6% durante el segundo y al 7% durante el resto de años. Por cierto, la diferencia entre un pago mensual al 6,5% y otro al 7% es sólo de alrededor de 60 dólares al mes. Por tanto, mientras que el comprador estaría pagando un poco más durante la mayor parte del préstamo, los pagos más reducidos durante los dos primeros años le permitirían cumplir con los requisitos.

La siguiente opción es el *Fannie Mae's "MyCommunityMortgage"*, que es un programa menos conocido y diseñado para ayudar a los compradores a superar los retos del crédito, los ingresos y los activos. Está disponible para quienes no alcancen la renta media en un área específica según las definidas por el Departamento de

Vivienda y Desarrollo Urbano (HUD). Todos estos programas financiados por el gobierno o vinculados a él ayudan a una serie de compradores específicos a convertirse en propietarios. Y ahora puede que estemos en el momento de redescubrirlos.

AÑOS	IMPORTE DEL PRESTAMO	TIPO DE INTERÉS	PAGO MENSUAL	LA DIFERENCIA DEL 2-BUYDOWN
1	\$180,000	5%	\$966	-\$171
2	\$180,000	6%	\$1,079	-\$58
3-30	\$180,000	7%	\$1,197	+\$60

FIGURA 59 El *Lender Buydown* permite ahorrar un poco durante los dos primeros años. El comprador lo compensa luego con pagos más altos durante los años restantes.

Pero un buen profesional hipotecario puede ayudar también de otras maneras. Puede, por ejemplo, revisar solicitudes de préstamo mediante un sistema automatizado de evaluación, “ajustando” los criterios hasta llegar a determinar qué es lo que un comprador necesita hacer para poder cumplir con los requisitos de una hipoteca. Por ejemplo, puede evaluar una solicitud que incluya o no el pago de un vehículo para ver si un préstamo podría ser aprobado dependiendo de si el coche está ya pagado.

Un poco de esfuerzo extra por parte de este profesional en el momento de la transacción puede hacer mucho para que ésta llegue a buen término. Los bancos pueden también ajustar los períodos de amortización para conseguir pagos más reducidos. Los compradores y sus agentes tienden a creer que las hipotecas a 15 o a 30 años son las únicas que están disponibles, cuando son sólo las más frecuentes. Los bancos suelen amortizar el préstamo en incrementos de cinco años, empezando en el décimo y continuando así incluso hasta los

50 años en algunos casos. Cuanto mayor sea el plazo de la hipoteca, menores serán las cuotas mensuales. Recuérdales a los compradores que si optan por esta solución deben considerar ir adelantando algo de dinero cada año con el fin de reducir tanto la cantidad adeudada como la duración de la hipoteca. Se trata siempre de una buena estrategia, sea cual sea el camino que un comprador quiera tomar para financiar su vivienda.

Los bancos pueden ajustar también los tipos de interés hasta cubrir los costes de escritura. Esto puede ser muy efectivo cuando los pagos mensuales no son un problema, pero sí lo es disponer de dinero en efectivo. Los buenos bancos suelen estar familiarizados con las subvenciones locales o regionales que están disponibles para los compradores que lo son por primera vez y que tienen pocos ingresos. Y también conocen los programas de financiación que están relacionados con profesiones específicas. Por ejemplo, si tu comprador es un funcionario (un maestro, un policía, un bombero, etc.) pregúntale al banco si existe un programa específico para compradores de este segmento profesional.

Los bancos pueden también tener en cuenta el ahorro de impuestos que va asociado a la propiedad y contarlo como ingresos específicos con un *Mortgage Credit Certificate*. Sólo pueden aprovecharlo los compradores que lo son por primera vez y que están por debajo de la renta media de ingresos. No obstante, este programa puede ser determinante para los compradores que apenas alcanzan a cumplir los requisitos para conseguir la casa que desean.

Cuando todas estas opciones fracasan el banco puede recomendar acudir a bancos privados para financiar la compra de una vivienda. Funciona como el *Owner Financing*, pero asegúrate que en este caso el comprador tiene un abogado y, sobre todo, un sólido plan de refinanciación para cuando la hipoteca venza. Realizar puntualmente los pagos de una hipoteca es

una buena manera que el comprador tiene de restablecer una calificación crediticia dañada y de prepararlo para un préstamo convencional.

El panorama hipotecario, como vemos, es intrínsecamente diverso y está siempre sujeto a cambios. Aparecen programas nuevos cada año y los estándares están en continuo movimiento. Resulta por eso imperativo que trabajes con los mejores profesionales hipotecarios de tu zona. Siempre has de ir en busca del conocimiento, de la experiencia, de la creatividad y de la honradez. Los bancos deben ser flexibles y receptivos hacia ti y tus clientes.

TU EQUIPO FINANCIERO

¿Cómo puede añadir un agente inmobiliario a su lista de tareas importantes la de dominar la financiación creativa? En realidad no hace falta añadirla. Tú sólo necesitas comprender bien el mercado, las partes que están en juego y las opciones que existen. Con todo esto ya podrás ampliar las alternativas que cabe emplear con tus compradores y vendedores y dejar los detalles a tu especialista en financiación.

Reúnete semanalmente por separado con los dos mejores agentes de crédito que conozcas; y hazlo así a lo largo del año con el fin de compartir entre ambos los diferentes aspectos que presenta el mercado. Pídeles que expongan todas las opciones de financiación que podrían funcionar para cada uno de tus compradores y vendedores. Con esa lista en la mano puedes tener la expectativa de que los bancos van a pensar en las formas, los plazos y los procesos necesarios para poner en práctica esas ideas según sea cada una de las solicitudes de préstamo que le lleguen. También debes contar en tu equipo financiero con un contable y un abogado para todo ese trabajo que caiga fuera de las responsabilidades de

un agente financiero, ya sean documentos legales, documentos de cierre de la operación u otros.

Por último, y más importante, mantén siempre un estrecho contacto con tu jefe o con tu supervisor. Así lo demanda la ética y las buenas prácticas. Ten en cuenta que tu empresa o tu oficina está implicada de manera implícita en todas las operaciones que realices. He visto cómo agentes inmobiliarios perdían su trabajo o se enfrentaban a demandas por fraude, cuando todo lo que hubiera hecho falta es un poco más de cuidado y de prevención. Recuerda que sólo porque un documento esté elaborado por un abogado eso no quiere decir que sea legal. Yo he tenido el privilegio de trabajar con los mejores en mis negocios inmobiliarios. Y siempre han colaborado incansablemente con los agentes para encontrar soluciones contrastadas, legales y beneficiosas para ellos y sus clientes. Eso puede hacer quizá que las cosas vayan un poco más lentas y necesiten de más filtros y comprobaciones, pero al final es la única manera profesional de hacer negocios.

PRESENTA Y RECHAZA

Las últimas palabras que hay que tener siempre en cuenta en cualquier operación que conlleve una financiación creativa son “presenta y rechaza”. Ese debe ser siempre tu mantra. Si no puedes presentar o exponer algo abiertamente en una declaración final, es que probablemente no sea legal. Y si no puedes desprenderte de tu responsabilidad, eso normalmente significa que alguien está intentando hacerte responsable. Así que expón claramente todo lo que estás haciendo y rechaza las responsabilidades que no te correspondan. Añade siempre una información clara y una

cláusula de advertencia donde diga que todas las partes reconocen lo que están haciendo y acuerden no hacerte responsable único de lo que se ha llevado a cabo. Esto te permitirá “guardarte las espaldas”. Ten siempre al tanto de las operaciones a tu jefe o supervisor para estar seguro de que ninguna de las soluciones financieras que propongas puedan ponerte en riesgo ni a ti ni a ninguno de tus compañeros o clientes.

Para tener éxito en una época de cambio habrás de ser competente en el campo de la financiación creativa. Asegúrate de que comprendes claramente cuáles son las opciones disponibles para compradores y vendedores y reúnete con tu equipo financiero semanalmente con el objeto de revisar las posibles soluciones y alternativas para estos últimos. Ello implica compromiso, esfuerzo y –como hemos dicho– un hueco semanal en tu calendario. Tu éxito y el futuro financiero de tus clientes puede depender de eso. Cada semana a lo largo del año has de tener una cita con estos aspectos, y siempre ha de ser así. Se trata al fin y al cabo de una manera de no depender del azar y de hacer lo mejor por y para ti mismo.

TÁCTICA #11

DOMINA EL MERCADO DEL MOMENTO _

SHORT SALES, EMBARGOS Y REOs

El juego de la vida no consiste tanto en tener buenas cartas como en saber jugar bien unas cartas malas.

H.T. LESLIE

CADA MERCADO TIENE SU PROPIO RITMO, e incluso su propia rima. Oportunidades únicas que aparecen en un mercado desaparecen en otro. Mientras que algunos factores permanecen iguales, otros cambian según sea el mercado. Cada uno de esos cambios tiene sus particulares características, con posibilidades y *leads* que son específicos de ese mercado. Es necesario que sepas reconocer el momento en que surge cada uno de esos "mercados del momento", ya que jugarás con ventaja. Cuanto antes te adaptes a él y lo domines, mejor.

Los bancos quieren que la gente pida un préstamo para adquirir su vivienda. Pero hay que saber hacerlo bien y de manera prudente. Porque pedir un préstamo que esté por encima de nuestra capacidad de ingresos puede causar serios problemas.

Inevitablemente, cuando un mercado cae hay gente que empieza a sufrir aprietos económicos y no puede capear esos tiempos difíciles. Las personas en esas situaciones necesitarán de tu ayuda más que nunca, aunque puede suceder que desconozcan tanto las nuevas condiciones del mercado que no se lleguen a dar cuenta de hasta qué punto necesitan de tus conocimientos. En una época de cambio tú estás en una posición perfecta para ayudar tanto al banco como al cliente, de manera tanto separada como conjunta. Y también

los vendedores te necesitarán mientras dure esta época de cambio a la baja, antes, durante o después de que se produzca una ejecución hipotecaria. Ya sea vendiendo una propiedad que se ha convertido en una carga, pensando estrategias para regresar a la solvencia o minimizando las pérdidas económicas, puedes proporcionar una serie de servicios y de asistencia que lleguen incluso a cambiar la vida de la gente: de las personas individualmente, de las familias e incluso de las instituciones.

Un cambio puede poner patas arriba la vida de un profesional inmobiliario. Y probablemente tus anteriores clientes y tus socios y compañeros estén también experimentando estas dificultades.

Muchos propietarios empezarán a tener deudas y no podrán permitirse vivir en la que ha sido su casa hasta ese momento, arriesgándose a una ejecución hipotecaria inminente. Al mismo tiempo muchas instituciones y entidades estarán pasando igual trance y se enfrentarán a una crisis económica. Y como ambos (individuos y entidades) estarán deseando vender, los precios se harán atractivos para los cazadores de gangas y los inversores. Son tres los mercados que se muestran durante un cambio:

TRES MERCADOS DEL MOMENTO

1. **SHORT SALES** Individuos o familias que tratan de evitar una ejecución hipotecaria.
2. **EMBARGOS** Cazadores de gangas e inversores intentando comprar valor.
3. **REOs** Entidades financieras con un número alarmante de viviendas ejecutadas por vender.

Durante esta época difícil y complicada pueden presentarse nuevas oportunidades de ofrecer tu ayuda a quien más la necesita y de ganar así algún dinero en forma de *Short Sales*, embargos y *REOs*. Esos son ahora el “mercado del momento”.

Aunque durante un período de cambio siempre hay un pequeño porcentaje de casas que caen en impagos o en ejecución hipotecaria⁸⁰, pueden empezar a aflorar en el mercado viviendas que arrastran dificultades y comenzar a condicionarlo. Y esa es la razón por la cual lo llamamos el “mercado del momento”. Estas viviendas tienden a emerger en el mercado de manera abrupta, y pueden llegar a ser tan numerosas que acaben por dominarlo completamente, haciendo que los precios bajen aún más y creando, por tanto, una segunda oleada de impagos y ejecuciones. Este ciclo descendente de ejecuciones y precios a la baja puede acabar retroalimentándose y creando una dinámica propia, de manera que vuelva a atraer hacia el mercado a cazadores de gangas e inversores.

Este cambio se presenta con retos pero también con oportunidades. Hacerse cargo de las propiedades que sufren impagos requiere que seas organizado y persistente. Por otro lado, aparecen tres tipos de *leads*. Primero, las personas que necesitan un *short sale* y asesoría previa a la ejecución. Si los ayudas, habrás ganado clientes para siempre que además te recomendarán. Segundo, en el caso de que atiendas a instituciones o entidades que ahora tienen propiedades ejecutadas que necesitan vender (o sea, *REOs* o “*real estate owned*”, en inglés) puedes recibir grupos de exclusivas a la vez y un flujo continuo de casas potencialmente a buen precio para vender. Y tercero, esta es la mejor época para ofrecer tus servicios a buscadores de gangas e inversores. Trabajar con ellos requiere de ciertos conocimientos y habilidades especiales, pero suelen comprar muchas propiedades en un momento dado y también a lo largo del tiempo, con lo cual se convierten para ti en clientes con altas cualidades para la prospección. Teniendo en cuenta

⁸⁰ Habitualmente menos de 1% al trimestre, según estudios de la empresa RealtyTrac Inc. [Nota del Autor].

que estos tres grupos de clientes –personas individuales, entidades e inversores– aparecen en diferentes momentos dentro de un mismo ciclo de mercado, creo que será útil para ti dividir el proceso en tres etapas: impago, ejecución y REO.

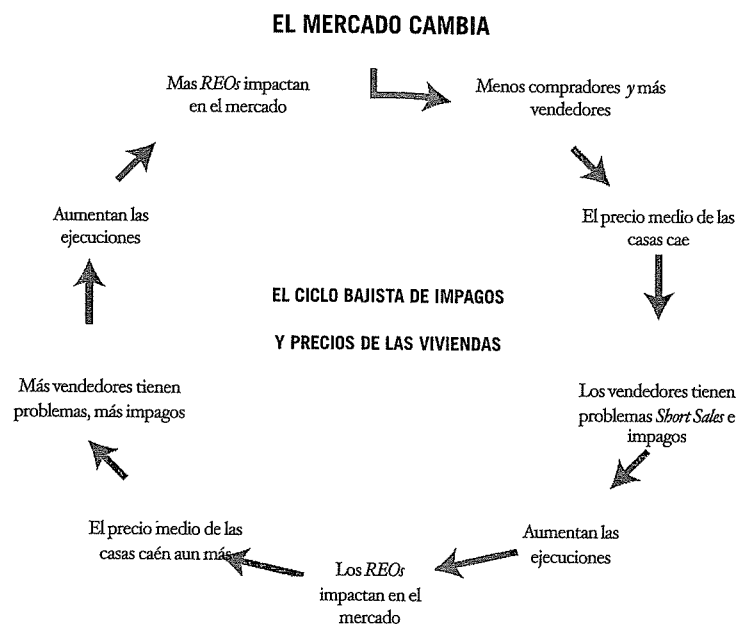


FIGURA 60 Cuando los propietarios caen en impagos puede ocurrir que el precio de la vivienda continúe su espiral descendente. Esto hace que a otros propietarios se les haga difícil evitar también los impagos. El ciclo se rompe cuando los precios empiezan a ser lo suficientemente atractivos como para que la reticencia de los compradores se convierta en urgencia por comprar.

PASO UNO: IMPAGO

Una de las grandes tragedias de un cambio es que cuando los propietarios se atrasan el pago de la hipoteca no pueden luego vender la vivienda por la suma de dinero que todavía adeudan. Eso los deja con pocas opciones y con una gran necesidad de ayuda. Probablemente van a necesitar a un agente inmobiliario que les ayude

a vender su casa de manera rápida, que negocie un *short sale* en su nombre o que consiga que el banco acceda a renegociar los términos de la hipoteca. Negociar un *short sale* (o sea, que el banco acceda a recibir menos de la cantidad adeudada por la propiedad) es uno de los mayores servicios que puedes ofrecerle a un vendedor en apuros. Salvar a la mayor cantidad de gente posible de una ejecución hipotecaria se convierte en una misión personal para muchos agentes.

La cantidad de tiempo que un banco le permite a un propietario dejar de pagar sus letras, o dejarle que haga al menos pagos parciales, puede ser variable. En general, cuanto más sumidos nos hallemos en un mercado que sufre un cambio a la baja, mayor resulta este período en el que se producen impagos. Algunos propietarios intentan vender sus casas por ellos mismos para “ahorrarse las comisiones”, así que un letrado de “FSBO” (“For Sale By Owner”) puede indicar a veces una llamada pidiendo ayuda. También descubrirás a esta clase de vendedores cuando le hagas al

Trabajar y estar en contacto con un negociador profesional de short sales ha supuesto una enorme ventaja para nuestro éxito en este terreno.

Kristina Arias, Mesa, Arizona

dueño de una propiedad la pregunta clave: “¿Está usted al día en el pago de la hipoteca?”. Pero ten en cuenta que todos estos propietarios en apuros también van a atraer la atención de otras personas.

Los propietarios con impagos pueden enfrentarse rápidamente a un agobiante bombardeo de ofertas que “pretenden” ayudarlo. Algunas de esas ofertas pueden ser honestas y provenir de inversores legales, pero también hay ofertas “peligrosas” de otra gente con menos ética que puede incluir en un contrato cláusulas abusivas u ocultas según las cuales el propietario, por ejemplo, sin haberse enterado, está cediendo los derechos de la propiedad por

prácticamente nada. Tu labor será llamar la atención sobre estos abusos y aparecer como alguien fiable que puede realmente ayudar y proteger al vendedor.

Si hay algo bueno en este tipo de mercado es que la mayoría de los bancos son ahora más proclives a escuchar soluciones del tipo de los *short sales*. E incluso pueden llegar a condonar algún pago atrasado o incluirlo dentro de lo que quede de hipoteca. Piensa que los bancos se hallarán probablemente ante un tsunami de ejecuciones que puede llegar a resultarles muy oneroso. En abril de 2007 la Comisión Conjunta de Economía del Congreso Americano afirmó que una ejecución hipotecaria le cuesta al banco una media de 50.000 dólares. Multiplica

[REDACTED] esa cifra por miles de ejecuciones y podrás llegar a entender la disposición a negociar por parte del banco. Si el propietario es capaz de documentar bien las dificultades por la que atraviesa y su intención es la de cooperar, podrás tener entonces la suficiente capacidad de convicción para negociar un *short sale*.

Conoce bien todos los pasos que hay que dar durante el proceso de un short sale. Habla con el banco e infórmale de todos los detalles con claridad y honestidad. Muéstrale que el mercado no será capaz de asumir ese precio. Apórtale documentación sobre las dificultades existentes.

Gary Leogrande, White Plains, Nueva York Una última advertencia: asegúrate de que tu vendedor es totalmente sincero.

Desgraciadamente he visto muchas veces cómo algunos agentes perdían tiempo y esfuerzo tratando de ayudar a alguien que simplemente no tenía demasiado interés en ayudarse a sí mismo. El vendedor debe ser honesto contigo. Si tiene otros bienes que pudiera vender para cubrir los costes de su deuda, no hará falta meterse en un *short sale*. Pídele un informe actualizado de crédito que muestre qué otras propiedades posee. Si eres exhaustivo al principio le estarás ahorrando tiempo a todo el mundo; y al ahorrar tiempo estarás luego en disposición de ayudar a más clientes.

Si el propietario es honesto y cooperativo, resolver sus problemas ante el banco será más sencillo. Sé paciente y persistente. El banco seguramente te pida una carta de autorización que indique que estás negociando en nombre del vendedor, así que prepara una.



COSAS QUE DEBE INCLUIR UNA CARTA DE AUTORIZACIÓN

1. Una carta breve donde se indique que el vendedor te ha autorizado a negociar en su nombre.
2. Número de referencia del préstamo o número de cuenta del propietario.
3. Fecha.
4. Dirección de la propiedad.
5. Nombre completo y firma del propietario.
6. Información de contacto del propietario.
7. Nombre e información de contacto del agente.

Comprueba todos estos datos varias veces para mayor exactitud. Como tendrán un buen número de *short sales*, los bancos priorizarán aquellas solicitudes que estén bien presentadas y sean más completas.



Si el vendedor quiere refinanciar su préstamo y mantener la propiedad, cuando vayas a hablar con el banco necesitarás llevarle toda la documentación precisa y los parámetros de cualificación que justifiquen ese deseo del vendedor. Si la refinanciación del crédito no es posible o el vendedor no quiere revisarlo, entonces lo mejor es optar por un *short sale*.

Aunque es probable que el banco no apruebe un *short sale* hasta que no cuentas con una oferta legítima, también puede ofrecerte un paquete de *short sales*, y entonces será el momento de ponerte manos a la obra. Recuerda que el tiempo siempre va avanzando hacia la ejecución hipotecaria. Abrir las líneas de comunicación puede otorgaros, tanto a ti como al propietario, unos cuantos meses de plazo para vender la casa o para negociar una solución. Este paquete incluirá instrucciones y formularios para que podáis documentar cuáles son las dificultades del propietario y fundamentar así tus propuestas para llegar a una solución.



CARTA PARA DOCUMENTAR LAS DIFICULTADES

1. Carta del propietario. Documenta los hechos económicos que le han conducido a solicitar un *short sale*.
2. Comprobantes de ingresos y activos
 - Estado de cuentas bancarias
 - Comprobantes de pago
 - Notifica y documenta todos los activos
 - Cuentas de inversión [401 (k), IRA, etc.]
 - Saldos
 - Certificados de depósito
 - Cualquier interés en otra propiedad o negocio
3. Documentos que prueben las dificultades
 - Facturas
 - Historial de desempleo
 - Certificados de defunción
 - Sentencias de divorcio

4. Hoja neta preliminar. —. Refleja el precio de venta al que esperas llegar y aquellos otros costes previstos en la venta, incluyendo tu comisión.
 - Incluye un ACM (Análisis Comparativo del Mercado) con un análisis de las actuales propiedades activas, pendientes y vendidas.

Los bancos también tienen corazón; a menudo suelen ser comprensivos con aquellos propietarios que se hallan en verdaderas dificultades y que no pueden estar al día con los pagos de su hipoteca o que no pueden vender su casa por una cantidad mayor que la que adeudan.



En cualquier caso, estamos hablando de un proceso prolongado, así que la paciencia y la persistencia son importantísimas para tener éxito. Y a buen seguro también te será necesario contar con ciertos contactos, realizar muchas llamadas y pasar largos períodos a la espera. Recuerda que los bancos seguramente estarán sobrecargados y tú sólo eres una ficha más. Así que ten calma, aunque a veces nos exaspere la burocracia. Y sé siempre cuidadoso: verifica y comprueba una y otra vez todo el papeleo. Persistencia, mantener la cabeza fría y tener credibilidad son cruciales para salir de un *short sale* con éxito. Lograrás cosechar una buena y duradera reputación teniendo el compromiso de ayudar a las personas en el proceso de un *short sale* o recomendándoles agentes expertos que puedan guiarlos mejor que tú. Puedes ahorrarle a un banco miles de dólares y rescatar a un propietario de la catástrofe financiera.



SOLUCIONES Y *SHORT SALES*: UN RÁPIDO RESUMEN

1. Normalmente el vendedor tiene que tener un retraso de 60 días en el pago de sus cuotas.
2. Asegúrate de que el vendedor es sincero.
 - Pide un informe de crédito.
 - Busca cualquier otra propiedad que esté puesta a su nombre
3. Contacta con el banco y presenta una carta de autorización.
 - ¿Quién ofrece los servicios de préstamo?
 - Contacta con la persona autorizada para negociar una solución a la deuda.
4. Documenta las dificultades.
 - Sé preciso.—confírmalo todo en la carta donde presentes sus dificultades. La seriedad es importantísima.
 - Proporciona una declaración financiera completa y precisa.
 - Presenta una hoja neta preliminar con un detallado análisis del mercado.
5. Negocia una solución.
 - Pide comprensión al banco—para cancelar, perdonar, o reducir cuotas.
 - Pide al banco refinanciar la deuda en términos más favorables.
 - Pide un *short sale*. Si recibes una oferta por la vivienda, compruébala minuciosamente y preséntasela al banco como un *short sale*. Esto es más probable que suceda si el banco comparte los términos en los que se aceptará la vivienda.

6. Amóldate al sistema.
 - Respeta las propuestas del banco.
 - Sé persistente, paciente y muestra siempre tranquilidad.
 - Responde con diligencia a cualquier tipo de comunicación.



PASO DOS: EJECUCIÓN HIPOTECARIA

Una vez que una vivienda entra en el proceso de ejecución hipotecaria tus oportunidades cambian. Algunos agentes trabajan con inversores y compradores que acuden a las subastas. Otros prefieren seguir trabajando con el vendedor, que actúa entonces como un comprador para readquirir la vivienda en subasta o durante el período de amortización. Esto último sucede cuando la ayuda financiera que le hubiera permitido librarse de la ejecución le llega demasiado tarde al vendedor. De todas formas, las subastas de propiedades ejecutadas están llenas de riesgos. Hay que pagar en efectivo o mediante fondos que sean tan buenos como el dinero en efectivo, y puede que no tengas la oportunidad de inspeccionar la vivienda antes de adquirirla. Las propiedades ejecutadas pueden tener serios daños e incluso arrastrar gravámenes secundarios.

Los inversores expertos con dinero disponible son profesionales de las subastas, y por lo tanto pueden llegar a ser muy competitivos. Entrar en una subasta no quiere decir que vayas a lograr una buena operación. Si alguna vez has estado en una habrás comprobado lo fácil que es salir escaldado y habiendo pagado de más. Hay que estudiar antes con detenimiento el listado de propiedades que van a subastarse y visitarlas para determinar el precio máximo que tú o tu comprador estáis dispuestos a pagar. Y no hay que pasar nunca de ese límite.

En los períodos buenos las propiedades ejecutadas pueden ser sinónimo

de propiedades precarias o abandonadas. Aunque no siempre. Recuerdo que hace años la casa de un vecino, que estaba en buen estado y que tuvo que ir al juzgado por un embargo, se vendió por 100.000 dólares; en esa época su precio normal hubiera alcanzado tres veces más. Después de una época de cambio, las propiedades ejecutadas, debido a su llamativo incremento, pueden empezar a “codearse” con buenas e incluso estupendas propiedades, y en un amplio rango de precios. Cuando sucede esto, mucha gente que no es inversora empezará a interesarse por las ejecuciones, es decir, por las “gangas”.

Entré en el ámbito de los short sales y de los REOs a rastras. Pero ahora tengo mi propio departamento de REOs y la verdad es que estoy contenta.

Jackie Ellis, Boynton Beach, Florida

Los agentes que están especializados en este tipo de propiedades forman su propio equipo, que incluye a personas expertas en tributación, titularidades y asuntos hipotecarios, e incluso empresas de reparaciones y administradores de propiedades, que son quienes se encargarán de esas viviendas en el largo

plazo. Basándose en este equipo de apoyo, estos agentes promueven listas de “mejores inversiones en propiedades ejecutadas”, que funcionan un poco como las listas de “mejores ofertas” que expusimos en el capítulo 9. Se trata de una forma de aprovechar el deseo de los compradores de realizar una buena operación durante un mercado de compradores. Sea como fuere, necesitarás invertir tiempo y esfuerzo en comprender todos los retos y oportunidades que supone operar en el mercado de las ejecuciones y de los REOs. Sobre todo, deberás ser muy preciso al determinar el valor de cada propiedad: cuánto puede valer, cuánto costará rehabilitarla y en cuánto se podría vender. Es muy parecido a realizar una inversión de compraventa⁵¹.

⁵¹ Para estar bien informado sobre todas estas cuestiones y procesos te será muy útil nuestro libro *Flip* (2007). [Nota del Autor].

PASO TRES: REO

REOs (“Real Estate Owned”) toman su nombre de una casilla de la hoja de balance que utilizan los bancos. Curiosamente, están listados como pasivos y no como activos, lo cual tiene sentido. El negocio de los bancos es la concesión de préstamos, no la adquisición de la propiedad. Así que los activos en los que están interesados son las hipotecas, no los bienes inmuebles.

Tener una vivienda que no se ha vendido en subasta estropeándoles su hoja de balance y costándole el dinero por tener que administrarla y mantenerla parece una sólida razón para que el banco quiera deshacerse de ella. Y a menudo son los bancos los principales propietarios de barrios (o incluso pueblos) enteros.

He llegado convertirme en un especialista en soluciones para los vendedores. Les digo qué camino deben tomar a través del campo de minas que forman todos los requerimientos que les va a hacer el banco.

Betty Bezemer, Houston, Texas

LAS DOS OPORTUNIDADES DE LOS REOS

1. **Representante de un vendedor REO**—agentes que trabajan para entidades financieras que necesitan vender sus propiedades REO
2. **Representante de un comprador REO**—agentes de compradores que trabajan para representantes de un vendedor REO y que gestionan los leads compradores que puedan surgir para esas propiedades.

Esto te da dos sustanciosas oportunidades: ser el representante de un vendedor de REOs o el representante de un comprador de REOs. Estos roles no son muy diferentes del de un agente inmobiliario normal, sólo que ahora el vendedor es una entidad financiera. Es también muy similar a los procedimientos

para vender la segunda residencia de un propietario que nunca está en ella, o a la gestión de las exclusivas de un promotor o de un constructor.

En el primer caso se trabaja con un banco, haciendo labores de representación de un vendedor de *REO* para quedarse con sus exclusivas y venderlas. Esto puede conllevar un volumen bastante alto de exclusivas (literalmente docenas, si no cientos de ellas) y, por tanto, supone una gran oportunidad de negocio. Estos vendedores buscan sobre todo que sus agentes o representantes realicen dos labores principales: un mantenimiento continuo de la propiedad y ventas inmediatas.

Es importante hacer contactos, estar interconectado con los bancos y ser persistente para dedicarse a este trabajo. Antes de hacerte con las exclusivas de un banco es muy probable que te pidan que realices primero una serie de trabajos relacionados con la preservación de las propiedades. Si éstas han estado vacías puede que hayan sido un nido de okupas, o que los vándalos y los ladrones hayan pasado por allí. Así que a lo mejor tienes que cambiar las cerraduras, supervisar un desalojo, inspeccionar la vivienda por si hubiese daños, hacerte cargo del mantenimiento y las reparaciones y encargarte también de las altas y bajas en los servicios públicos. Sé entonces receptivo, riguroso y cuidadoso. Recuerda que estás a prueba. Si lo haces bien te ganarás el derecho a trabajar con esas exclusivas.

Céntrate en tu relación con el administrador de activos. Buena parte del tiempo lo dedicaréis a seleccionar las tareas y a ofrecerle, por tu parte, opinión experta sobre la política de precios de las propiedades. Si puedes darle una opinión acertada y oportuna te ofrecerá quedarte con sus exclusivas. Casi todo lo demás puede ser delegado a tu equipo administrativo o a tus proveedores de confianza. Un buen agente que dedique todo su tiempo a los *REOs* y que disponga de los sistemas adecuados puede manejar perfectamente unas 50 propiedades a la vez

Los administradores de activos del banco a menudo trabajan con cientos de propiedades al mismo tiempo; así que cuanto mejor preparado esté un agente para ocuparse de un volumen alto de negocios, más complicaciones le ahorrará a ese administrador. Esto puede hacerte muy valioso a sus ojos, acaso irremplazable. Para el administrador de activos, el hecho de tener cinco agentes de exclusivas para 500 propiedades es mucho mejor que tratar de trabajar con cincuenta agentes para un número similar de propiedades. Cuantas menos sean sus personas de contacto, mejor para él. A ellos les gusta tener una única persona de contacto, y buscan siempre agentes con los sistemas adecuados y la energía suficiente como para merecerse esa confianza y ese puesto.

Aquellos agentes que hayan demostrado ser aptos para esta tarea (posiblemente porque ya estaban en el juego antes de que se produjera el cambio de ciclo) podrán convertirse en personas de referencia para los bancos. En una época de cambio el volumen de *REOs* puede aumentar y desbordar la capacidad de los agentes especialistas que ya estaban en este negocio. En el momento en que el desempeño de esos especialistas empieza a flaquear, los bancos buscarán más agentes. Y ahí es donde pueden abrirse las oportunidades para ti. Tienes que estar dispuesto y preparado. Demuéstrales en ese momento lo bueno que eres haciendo ese trabajo.

El segundo de los casos que hemos visto antes consiste en ofrecer tus servicios a los compradores que los *REOs* pueden generar; es decir, actuar como representante de un comprador de este tipo de propiedades. Resulta curioso que

Me di cuenta de que tenía que incluir el negocio de los REO en mi equipo. Así que me dediqué a establecer contactos y a generar leads en los bancos. Ahora el 50% de nuestras exclusivas y casi el 70% de nuestras ventas provienen de esas propiedades.

Carol Royse, Tempe, Arizona

la mayor parte de los agentes que se centran en los *REOs* son verdaderamente especialistas, pero rara vez se dedican a ofrecer servicios a los compradores, y tampoco ponen mucho empeño en captar y convertir a esos *leads*. Y sin embargo pueden generarse muchos de ellos alrededor de un exitoso negocio de exclusivas *REO*. Si le prestas atención a este otro segmento del negocio –el de los compradores– tendrás también una buena oportunidad. Recuerda que los agentes que se dedican a los *REOs* obtienen su reputación al conseguir vender esas propiedades. Si tú eres capaz de hacerlo te convertirás en un actor muy valioso y respetado dentro del negocio. De hecho, hay oficinas que organizan equipos de agentes dedicados a los compradores de *REOs* que se han especializado en dar servicio tanto a los agentes centrados en este tipo de propiedades como a los *leads* que generan. Se trata de un escenario beneficioso para todas las partes.

EL MOMENTO DE LA VERDAD

Un mercado en proceso de cambio puede convertirse en el momento de la verdad para tu carrera profesional. Te enfrentarás a la decisión de tener que trabajar con casas que han tenido impagos, ejecuciones hipotecarias y *REOs* o de no hacerlo. Embarcarte en ello puede ser complicado, pero también puede que obtengas grandes recompensas. Sea como sea, dedicarte en estas tres cosas no debería ser nunca producto de una decisión tomada sobre la marcha.

Se dice que la suerte es una mezcla de preparación y de oportunidad. Estoy de acuerdo. La fortuna juega normalmente a favor de quienes están preparados. Esto parece obvio cuando algunos agentes deciden dedicarse a un área muy especializada del negocio inmobiliario. He visto cómo algunos deciden introducirse en estas áreas atraídos por las altas comisiones que podrían dejarle esas transacciones. Aunque

reconocían que eran complejas, lo único que veían eran precisamente las comisiones. Después de semanas o de meses de trabajo algunos fracasaban o cometían un error y perdían el negocio. Se mostraban entonces desolados. Comprendía cómo se sentían, pero no me daban lástima. Cometieron el error de pensar que podían entrar en el juego sin haberse preparado antes. Cuando hablamos de un campo que requiere de una alta profesionalidad nadie debería meterse sólo por dinero y sin haber invertido tiempo en estudiar y entrenar hasta llegar a dominar el juego. Y especialmente el complejo juego de los negocios, que tienen ciertas normas y directrices y en donde tienes enfrente a jugadores experimentados.

Los *short sales*, las ejecuciones hipotecarias y los *REOs* son un juego de este tipo. Sólo pueden jugarlo los profesionales inmobiliarios muy expertos. Las entidades de crédito se dan rápidamente cuenta de si un agente comprende bien cómo se renegocia un préstamo, un *short sale* o cómo se obtiene una exclusiva *REO*. No te concederán mucho tiempo si no ven que sabes lo que estás haciendo. Los agentes que piensan ingenuamente que a estas operaciones se les puede sacar un provecho fácil y que sólo requieren de un mínimo de preparación lo más probable es que se queden esperando o que se muestren

desconcertados por su inhabilidad cuando algún colega le haga alguna pregunta a la que no sepa responder.

Igual que nosotros buscamos a clientes que sean capaces, que estén dispuestos y que tengan voluntad de hacer negocios, a los vendedores de *short sales* y a los bancos

que tienen *REOs* les pasa igual. Los agentes que quieran participar en este “mercado del momento” harían mal en creer que pueden afrontar los riesgos porque no tienen nada que perder. Si quieres participar en este negocio tienes que estudiarlo antes,

Tienes que darlo todo cuando trabajes en el mercado de los short sales, las ejecuciones y los REOs. Te ocuparán mucho tiempo, pero si lo haces bien la recompensa será grande al final.

Michelle Edwards, Raleigh, Carolina del Norte

aprender y saber cómo hacerlo bien. Si vas a entrar en este juego, que sea porque eres capaz.

Así que, antes de que inviertas mucho tiempo y esfuerzo en perseguir estas oportunidades en vez de estar dedicándoselo a la generación y a la conversión de *leads* en el negocio inmobiliario tradicional, asegúrate de saber lo que estás haciendo. Realiza cursos, lee libros y habla con verdaderos expertos. Una vez que tengas los conocimientos y que conozcas las realidades del negocio de las *short sales*, las ejecuciones y los *REOs*, las oportunidades empezarán a surgir. Si estás preparado tendrás a la suerte de tu parte. Por tanto, sé capaz... estate preparado... ten la voluntad y... ¡adelante! ¡Corre hacia el "mercado del momento"!

TÁCTICA #12

BLINDA LA TRANSACCIÓN – PROBLEMAS Y SOLUCIONES

Si tuviese ocho horas para talar un árbol me pasaría seis afilando el hacha.

ABRAHAM LINCOLN

LOS CAMBIOS PUEDEN LLEGAR A SER DESQUICIANTES. Cuando todo parecía que iba bien, de repente empieza a ir mal. Las transacciones que eran habituales ya no lo son tanto. Todo lo que más o menos se daba por hecho, ahora resulta que no está tan claro, y lo previsible y lo imprevisible aparecen a la vez. Pareciera que lo único seguro es no estar seguro de nada. Nada funciona ya como antes, nada va como iba.

Las transacciones inmobiliarias, ya de por sí, nunca son sencillas, ni siquiera en un mercado estable. Pero cuando aparece un cambio las ventas se hacen complicadas y cerrar los contratos es todo un desafío. El proceso se vuelve extenuante y difícil, y requiere de todo el esfuerzo y la atención que puedas reunir. Cada venta y cada contrato suscrito con éxito supone un trabajo duro. Y algo que hace que este tipo de mercado sea particularmente duro es que la aparente predisposición del comprador puede evaporarse en cualquier punto del proceso de venta.

Cuanto todo el mundo piensa que el mercado va para arriba los compradores temen dejar pasar el momento. Pero cuando piensan que el mercado va para abajo, tienen miedo de hundirse con el barco. En ambos casos siempre está presente el miedo a cometer un error. Mientras que en el primer caso los compradores tratan de realizar el negocio casi a toda costa, en el segundo dejan que ese negocio se venga abajo casi por cualquier motivo. Es como si los compradores buscaran el modo de anular o deshacer una transacción. En un período de cambio esto provoca que

cerrar cualquier venta se convierta en algo muy laborioso y complicado.

Las reticencias y la preocupación no desaparecen ni siquiera cuando se ha firmado ya el contrato. Su inquietud se va prolongando paulatinamente hasta ese momento, y a menudo continúa durante meses. Los compradores siempre se lo andan pensando, quieren renegociar o incluso anular el contrato porque oyen lo que le dicen los medios de comunicación, los familiares o los compañeros de trabajo y empiezan a dudar. Entonces buscan cualquier rendija en el contrato o cualquier trampilla de salida durante el proceso de compra para intentar escabullirse. Tal vez les dé por pensar si no harán mejor en mirar otra cosa o si no hallarán en otro sitio una oportunidad mejor. Y para complicarlo todo aún más, en el caso de que no encuentren una buena salida de emergencia para abandonar la compraventa, hay quien se pone a preparar una estrategia de escape. En fin, que ninguna venta está a salvo hasta que no se sella un contrato en el que aparezcan las firmas de todo el mundo.

BLINDA LA TRANSACCIÓN

Recuerdo bien la ocasión en que aprendí una buena lección en torno a cómo se cerraba un contrato. Era mi primer año en el negocio y había vendido seis casas durante el primer mes. Pero luego estuve cinco meses seguidos sin cerrar ni un solo contrato. Tuve algún conato de ventas durante ese período, pero ninguna llegó finalmente a cuajar. El mercado había entrado en un ciclo bajista y mis habilidades de venta no habían mejorado. Pensaba que lo único que necesitaban los compradores y vendedores era un agente inmobiliario íntegro y honesto que tuviera el propósito de ofrecerles el mejor servicio posible. Y estaba en lo correcto.

Simplemente había pasado por alto un detalle importante: ellos necesitaban también un “vendedor”. Era un agente inmobiliario, pero necesitaba ser también un vendedor inmobiliario.

Este fue uno de los grandes descubrimientos de mi carrera. Vi claramente que no sólo debía ocuparme de la transacción, sino también de adquirir las habilidades de venta que harían que esa transacción

saliese bien. Esto me pilló en pleno cambio, pero rápidamente recapitulé, pensé detenidamente en todo el proceso de las transacciones y decidí cómo podría actuar frente a cualquier problema que pudiera surgir en cada una de las fases.

Pensé en todo lo que podía pasar y en cómo gestionarlo, y entonces empecé a saber cómo anticiparme a los problemas. Y en cómo prevenirlos. Ya no me iba a pasar de nuevo aquello de no estar preparado. De hecho, me propuse prepararme de más por lo que pudiera ocurrir. Y entonces las cosas empezaron a cambiar. Aprendí a reconocer y a gestionar los imprevistos. Y aprendí también que cualquier operación que puede llegar a cuajar, también puede llegar a malograrse. Aprendí a blindar la transacción.

Aquí fue cuando me convertí en un verdadero profesional de las ventas inmobiliarias. Y el resultado fue que mi carrera cambió para siempre. El séptimo mes empecé a tener ventas de nuevo, luego fueron muchas más y, antes de que llegara el duodécimo mes, había logrado alcanzar mis objetivos económicos de aquel año. Me recompensé a mí mismo con unas pequeñas vacaciones.

El primer reto al que nos enfrentamos todos está relacionado con el nivel de habilidades de venta de nuestros agentes. Tén en cuenta que para lograr una venta tendrás que realizar buena parte de su trabajo.

Dianna Kokoszka, Austin, Texas

PONTE AL MANDO

Como mi propósito era que las cosas me fueran bien, esa cadena de desilusiones me mostró los costes económicos y emocionales que supone –para mí y para mis clientes– un negocio que fracasa. Y también aprendí que nadie sino yo mismo iba actuar con la diligencia necesaria. Por tanto, es responsabilidad tuya supervisar las operaciones desde el principio hasta el final. Tienes que actuar bien en esos dos extremos del negocio: desde que se inicia hasta que se cierra.

Ponerse al mando quiere decir saber ver lo que puede avecinarse; estar

Educa a tus clientes. Explícale a los compradores y a los vendedores qué es lo que cabe esperar. Eso sirve para prevenirlos contra cualquier drama mientras se concreta una venta.

Doris Carlin, Joplin, Missouri

el futuro, sino de estar preparado para hacerse cargo de cualquier cosa que pueda suceder.

Muchos agentes creen ingenuamente que nada irá mal (como me pasó a mí al principio) y luego se sorprenden mucho y se desilusionan cuando pasa algo negativo. Y además, no se encuentran preparados para responder con rapidez a los problemas, con lo cual la operación se les suele ir al garete. Otros saben que algo podría ir mal, o incluso que algo saldrá mal, y por tanto están mejor preparados para enfrentarse a sorpresas desagradables. Otra cosa es que luego sepan cómo solucionarlas. Algunas veces las cosas funcionan y otras veces no. Con el tiempo aprenderán de la experiencia, pero mientras tanto

vigilante y preparado para actuar.

Según mi propia experiencia, hay cuatro formas de pensar en lo que puede ocurrir durante el transcurso de cualquier iniciativa profesional: nada irá mal, algo puede ir mal, algo irá mal, o todo irá mal. No se trata de predecir

puede que se dejen un montón de transacciones por el camino.

Yo creo, por consiguiente, que lo mejor es prepararse como si todo fuera a ir mal. Sé que suena pesimista, pero en realidad no lo es. Es la única forma de estar seguro de que te encontrarás preparado ante cualquier inconveniente que surja. Podrás responder de manera eficaz siempre que algo vaya mal, y además tendrás la oportunidad de evitar que suceda desde un principio. Hay quien dice que soy “el más pesimista de los optimistas”. O sea, que soy de los que opinan que cualquier cosa es posible y que puede presentarse desde cualquier flanco. Yo aspiro a lo posible, voy detrás de lo que quiero que suceda, pero siempre me preparo para lo peor y estoy en guardia por si acaso las cosas se ponen feas. No sé si algo irá mal, pero me preparo por si las moscas. Ese es el motivo por el que blindo las transacciones.

Los problemas pueden que aparezcan en cualquier momento o puede que no lo hagan ahora. Pero con el tiempo, aparecerán. Eso es seguro. Y en un período de cambio, más seguro aún. Así que, si quieres blindar una transacción, actúa siempre como si todo fuese a salir mal. Y estate atento. Recuerda que puedes predecir lo que puede llegar a suceder, pero no puedes saber cuándo puede suceder. Asume que todo saldrá mal y establece medidas para prevenirlo; y también mecanismos para gestionar los problemas cuando aparezcan. Entonces no te pillarán por sorpresa, y tampoco te sorprenderán cuando desaparezcan.

LOS SEIS ASPECTOS

Para blindar las transacciones hay que comenzar comprendiendo de dónde pueden surgir los problemas. Hay seis fases o aspectos principales a tener en cuenta desde que se redacta un contrato de arras hasta que se firma la escritura. Son seis

“momentos de la verdad” que pueden poner en peligro el negocio. Conocerlos es muy importante, pero también saber cómo pueden presentarse. Tú eres el mayor responsable de conseguir que una venta se cierre con éxito. Piensa en ti mismo como alguien que no sólo hace posible la venta, sino también como aquel que hace que esa venta se cierre con total seguridad. Para conseguirlo debes estar muy bien informado, listo para cualquier cosa que pudiera suceder y perfectamente prevenido ante cualquier contratiempo que pudiera sobrevenir.

LOS SEIS ASPECTOS Y LAS SOLUCIONES PARA BLINDAR UNA TRANSACCIÓN

ASPECTOS	CÓMO SURGEN LOS PROBLEMAS	SOLUCIONES
1. INSPECCIONES Y REPARACIONES	Hallazgos inesperados. Existencia de dificultades. Gastos y quién ha de cubrirlos. Calendario de reparaciones. Dudas acerca del valor.	El vendedor hace una preinspección. Hablarlo con el comprador y/o vendedor. Negociar antes quién se hace cargo. Seleccionar y supervisar a los operarios. Preparar y tranquilizar al comprador.
2. VALORACIÓN	No se ajustará el precio. Dificultades para hacerse cargo del préstamo. No se ajusta al ACM (Análisis Comparativo Mercado)	Ofrece información al tasador. Busca fondos adicionales del comprador. Recurre la tasación.
3. APROBAR Y FINANCIAR EL PRÉSTAMO	La solicitud se retrasa. Problemas con la documentación. Problemas de crédito (riesgo) El banco no lo aprueba. El banco halla falta de fondos. La situación de riesgo financiera comprador cambia	Busca al responsable – Consigue aprobación. Ayuda al comprador con los trámites. Consigue asesoría para el comprador. Vuelve a solicitar el préstamo con correcciones. Recursos paralelos. Adviértelos antes de la escritura.
4. OTRAS CONTINGENCIAS	Venta de la vivienda del comprador. Autorizaciones de terceros. Autorizaciones administrativas, <i>short sale</i> . La titularidad no está clara.	Ten ofertas de reserva. Quiénes son, comunícale con ellos. Quiénes, cómo y calendario. Averigua antes la titularidad.
5. AGENTE COOPERANTE	Mal asesoramiento o comunicación. Poca atención a los detalles. Mala selección del vendedor.	Poner en claro mensajes e intenciones. Hazte cargo del proceso y dilo. Ofrece una lista de comprobación (check list).
6. PLAZOS Inspección y reparaciones.	Confirma las citas y el progreso. Fecha de la escritura. Ocupación. Permisos/Documentación.	Sé flexible con el comprador y el vendedor. Predetermina fechas, límites y recargos. Gestiona la lista de comprobación de la escritura.

FIGURA 61

Conseguir cerrar las ventas durante un período de cambio no siempre es una cuestión de detalles técnicos, aunque lógicamente es importante conocerlos. Se trata más bien de cómo saber enfrentarse a los problemas. Para que el resultado sea bueno resulta crucial la rapidez de tu respuesta, tu destreza al trabajar con los demás y, sobre todo, la voluntad de las partes para llegar a un acuerdo. A menudo vemos cómo un vendedor (durante un cambio alcista) o un comprador (durante un cambio a la baja) pretenden aprovechar algún asunto técnico – como la inspección, la solicitud del préstamo o la autorización de un tercero – para dejar colgada la venta. Por debajo de estas seis áreas las emociones y la toma de decisiones están jugando también su papel, y debes tenerlo en cuenta durante todo el proceso. Más tarde hablaré sobre un par de estrategias para saber cómo manejar estas dinámicas ocultas, pero por ahora vamos a centrarnos en estos seis aspectos básicos. Hay que prestarles atención, sobre todo cuando hay turbulencias, como siempre pasa durante una época de cambio.

1. INSPECCIONES Y REPARACIONES

Las negociaciones en torno a las inspecciones y reparaciones son absolutamente normales en cualquier proceso de venta. La conformidad final del comprador con el contrato está habitualmente supeditado a una inspección satisfactoria y a un acuerdo sobre la realización de cualquier tipo de reparaciones. Siempre es recomendable realizar, en el menor plazo de tiempo posible, una inspección a la propiedad para ver si hay que hacer algún tipo de reparaciones. No dejes esto para más adelante porque es importantísimo si quieres que las cosas vayan avanzando bien hacia la firma del contrato.

Es necesario que todo quede bien reflejado en el contrato, ya que la

gestión de las reparaciones también debe tener sus límites. Lo mejor es estar siempre presente durante la inspección, y si vas acompañado por el comprador o el vendedor, mejor. Esto permitirá que todas las preguntas y cuestiones que puedan surgir sean aclaradas por el inspector desde el principio. Para

Avanzar juntos durante todo el proceso de la transacción consiste en saber cómo manejar las expectativas de todas las partes y en procurar no echar nunca leña al fuego.

Martin Bouma, Ann Arbor, Michigan

qué tipo de reparaciones son realmente necesarias y obtener una primera indicación de cuánto pueden costar. Asegúrate, por último, que el carácter de la inspección sea favorable para el objetivo de conseguir la compraventa. Hay inspectores que pueden allanar el camino, pero hay otros que pueden bloquearlo simplemente con su actitud. Previene esto y visita con antelación la propiedad junto con el inspector para asegurarte de que estéis en la misma onda.

Los vendedores deben estar siempre prevenidos acerca de que es bastante probable que el comprador diga que haya que hacer algunas reparaciones. No está nunca de más comunicar al vendedor que debe tener su casa lista para la revisión, con el fin de evitar problemas futuros. Dado que es muy posible que ya hayan rebajado el precio, hecho algunas reparaciones, y probablemente llevadas a cabo otra serie de concesiones, puede que los vendedores no estén muy de acuerdo en negociar otras mejoras adicionales para su vivienda.

Sin embargo, deben ser conscientes de la situación en la que se encuentra

el vendedor, estar presente en la inspección puede hacerle entender la necesidad de realizar ciertas reparaciones, si es que no las había hecho antes. Y el comprador tendrá asimismo la oportunidad de echar un primer vistazo in situ para certificar

el mercado y sopesar cuidadosamente los gastos y los beneficios. Puede que lo segundo compense con mucho lo primero. Por su parte, los compradores tampoco deben exigir demasiado. Si bien en un mercado a la baja ellos sienten que tienen la sartén por el mango y que pueden exigir todo lo que quieran, hay que recordarles que los excesos pueden hacer que el vendedor se cierre en banda, poniendo así en peligro la operación.

Ten siempre a mano una empresa de servicios que pueda hacerse cargo de las reparaciones, que sea puntual, confiable y cuyos precios sean razonables. Una o varias, según sean los trabajos que haya que hacer. Los vendedores y compradores pueden llamar a empresas que ellos conozcan, pero generalmente prefieren que te encargues tú. Elige bien la empresa, porque de ello puede depender que las cosas marchen como deben. Si surgen errores o equivocaciones una buena empresa los resolverá de manera rápida y satisfactoria. Esto aumentará las probabilidades de que nada vaya mal. Y si algo se tuerce, harán por resolverlo con immediatez. Las empresas de servicios desconocidas o de las que no se tengan referencias pueden hacer peligrar asimismo toda la operación.

2. VALORACIÓN

En un mercado que cambia con rapidez, una vivienda cuyo valor se ajusta en un momento dado al precio de venta puede ver cómo ese ajuste se evapora antes de que se haya hecho el primer pago. Por tanto, al igual que tú recomiendas a los vendedores que se anticipen al mercado a la hora de poner precio a su casa si de verdad quieren venderla, los bancos tratarán también de anticipar un poco la dirección del mercado para lograr una mejor gestión de los riesgos. Esto significa que los tasadores trabajan bajo la presión del banco,

que les exige estar seguros de que una propiedad no está sobrevalorada. En una época de cambio pocas casas se revalorizan, y las que sí lo hacen requieren de una mayor atención por parte de los profesionales durante la transacción.

El mejor modo que tienes de contribuir a ese proceso es poner el resultado de tu investigación al servicio del banco, y hacerle saber de qué manera has llegado a la conclusión de que una casa realmente vale lo que tu comprador estaba ofreciendo. Se supone que el proceso de tasación es bastante independiente de tus necesidades o de las de tu cliente. Sin embargo, los datos que tú aportes pueden contribuir a justificar una valoración que se ajuste al precio de venta. Sin esos datos puede que eso no suceda. Incluso si estás representando al vendedor no estaría de más actualizar tu propio ACM (Análisis Comparativo de Mercado) de la propiedad y ofrecer los datos al tasador. Si hubiese algunas circunstancias especiales que tuvieran que ver con la venta (*Seller Contributions* por cerrar, *Seller Seconds* o la inclusión de otros bienes personales), el tasador puede tenerlos en cuenta a la hora de determinar el valor de mercado de la propiedad.

También puede ser importante la elección de la entidad crediticia. Algunos bancos permiten contactar directamente con el tasador, mientras que otros no. A iguales circunstancias, has de preferir siempre trabajar con un banco que te permita acceder al tasador. Cuando conoces tanto al banco como a la persona encargada de elaborar la hipoteca puede haber una gran diferencia en cómo son empleados los datos de tu ACM, o en cómo se muestran de receptivos si hay que recurrir la tasación.

Para proteger la transacción tampoco estaría mal que tuvieses preparado un plan de contingencias por si la vivienda no se valorara al precio de venta o no alcanzara el importe del préstamo.

Puedes ayudar al comprador a encontrar otros fondos que sean aceptables

para el banco con el objeto de emplearlos como pago inicial, dada lo reducido del valor de mercado. Si estás representando al vendedor puede que tengas que aconsejarle que contribuya a los costes de escritura o bien proponerles un *Seller Second*. En cualquier caso es muy importante seguir el rastro de la solicitud de crédito, del proceso de autorización y de tasación, y saber lo que pasa en cada momento de ese proceso.

3. APROBACIÓN Y FINANCIACIÓN DEL PRÉSTAMO

Anima a los compradores a solicitar el préstamo antes de que encuentren una vivienda que les guste. Es la mejor estrategia para asegurarse de que obtengan una aprobación previa antes de ponerte a trabajar formalmente para ellos. A menudo los compradores cometen el error de creer que lo primero es pensar en un tipo de casa en concreto. Esto es contraproducente. Empezar antes con todo el proceso del préstamo es lo más fructífero y lo mejor. Los compradores que ya cuentan con una aprobación previa para un préstamo son los que se mueven con mayor rapidez. Y al saber por adelantado qué cantidad pueden permitirse emplear para la adquisición de una vivienda, nunca se arriesgan a encontrar la “casa perfecta” para ellos y a continuación llevarse la sorpresa de que se halla por encima de su alcance. Recuerda que si no eres tú el que lleva la delantera en todo este proceso, el comprador estará siempre por detrás antes incluso de que el proceso haya comenzado. Y la operación estará de nuevo en riesgo.

Más importante aún que el trato con cualquier otro agente o proveedor es seleccionar bien a quién se le solicitará la hipoteca. Para empezar hay que saber quiénes trabajan bien en este campo y con buenos resultados; y si en esos buenos resultados has tenido tú algo que ver, mucho mejor. Así que debes

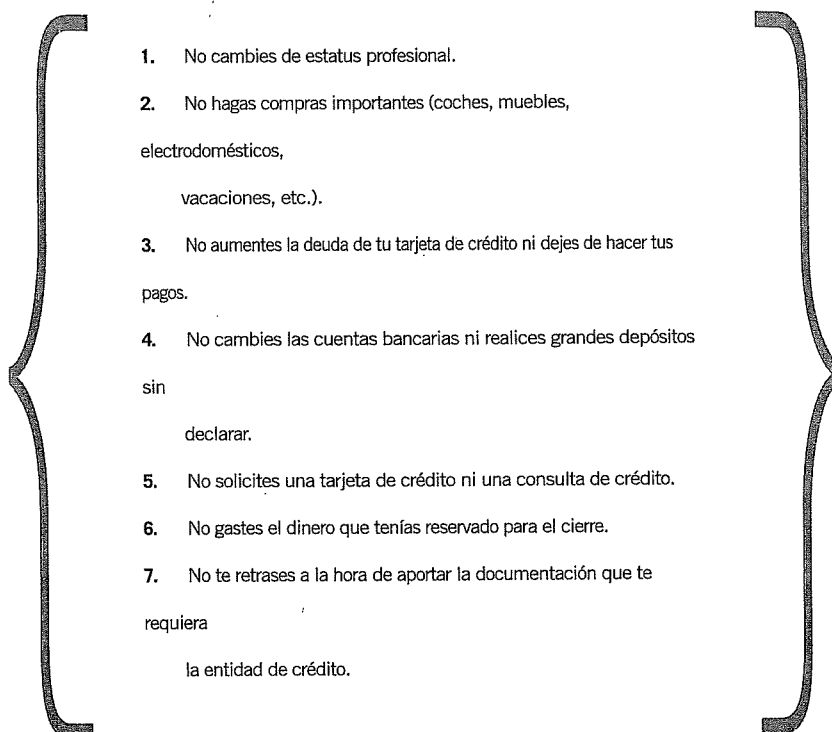
insistir e intentar convencer a tu cliente de que haga una buena elección. Si asesoras al comprador, explícale las ventajas de trabajar con profesionales reconocidos en esta materia. Si insiste en hacerlo con otra entidad, acuerda con él la gestión de una solicitud paralela: es algo que no les costará nada y que puede salvarlo todo. Los agentes de crédito más expertos—y particularmente aquellos que ya han trabajado contigo—no te cobrarán nada al principio y sólo lo harán si al final terminan encargándose del préstamo. Hay que evitar que, cuando se acerque el momento del cierre, te encuentres con que el banco que había elegido tu cliente no ha aprobado finalmente el préstamo. Así que es mejor trabajar con profesionales ya contrastados; y si aquellos que son de tu preferencia no están ahí en primera línea, asegúrate al menos de que se incorporarán al proceso en el momento en que los llames por si acaso.

Aun cuando estés representando al vendedor, asegúrate también de que el banco cumplirá bien con su trabajo. Haz que el comprador te envíe una carta con la aprobación previa del préstamo o, al menos, que lo solicite a alguna entidad que cuente con tu confianza. E incluso puedes llegar a pedirle que haga también una solicitud paralela a alguien que tú conozcas o del que te fíes. Recuerda que el vendedor es siempre quien peor lo pasará si una transacción se frustra justo antes de la escritura, ya que ha tenido todo ese tiempo la casa reservada sin aceptar otras ofertas, o se ha embarcado ya en la adquisición de una nueva vivienda, o incluso puede que ya haya hecho hasta la mudanza. Por eso es bueno que se le pida al comprador que haga un depósito de dinero no reintegrable: esto reduce las posibilidades de que se desentienda del contrato de compraventa.

En el proceso de financiación hipotecaria hay una última cosa con la que el comprador puede tropezar: no mantener su capacidad de crédito en buena posición hasta el momento del cierre. Con la excitación de comprar una

casa nueva y todo lo que eso conlleva (muebles nuevos, cortinas, cuadros, cosas para el jardín, etc., etc.) el comprador puede llegar a cometer gastos que impacten negativamente en el control del crédito que lleva a cabo el banco. Los compradores se sorprenden luego cuando hallan que su préstamo no ha sido aprobado. Como agente, tú tienes que advertirle de estas contingencias y aconsejarles que no caigan en este tipo de gastos. Y recordarles que hay siete cosas que no hay que hacer con respecto a la financiación hipotecaria:

LAS SIETE COSAS QUE NO HAY QUE HACER CON RESPECTO A LA FINANCIACIÓN HIPOTECARIA

- 
1. No cambies de estatus profesional.
 2. No hagas compras importantes (coches, muebles, electrodomésticos, vacaciones, etc.).
 3. No aumentes la deuda de tu tarjeta de crédito ni dejes de hacer tus pagos.
 4. No cambies las cuentas bancarias ni realices grandes depósitos sin declarar.
 5. No solicites una tarjeta de crédito ni una consulta de crédito.
 6. No gastes el dinero que tenías reservado para el cierre.
 7. No te retrases a la hora de aportar la documentación que te requiera la entidad de crédito.

¡ ASEGURA EL PRÉSTAMO – CÉNTRATE EN TU CASA !

Cuando hables con el comprador comprueba que no le ha sucedido nada, ni en el terreno personal ni en el financiero, que pueda poner el peligro el cierre de la operación. Es bastante común que muchos de ellos crean que, después de que su préstamo haya sido aprobado, algún pequeño desajuste financiero no tiene demasiada importancia. Pero es mejor que sean muy cautelosos en este sentido y que no hagan nada que pueda hacer dudar al banco.

Dado que hay muchas formas de estropear una transacción mientras se resuelve el proceso de aprobación del crédito, es bueno que el agente le recuerde a compradores y vendedores que tengan en cuenta el hecho de no cometer errores ni insensateces. Tienes que lograr que todo y todos vayan fluyendo sin sobresaltos hacia un cierre satisfactorio. Mantente en estrecha comunicación con todas las partes y lleva siempre las riendas.

4. OTRAS CONTINGENCIAS

Probablemente las dos palabras preferidas de cualquier agente son “al contado” o “en efectivo” (se trata de personas que no requieren hipoteca para comprar la vivienda) y siempre cumpliendo las obligaciones fiscales. Las transacciones que se desarrollan con pocas o ninguna contingencia —o sea, cuando se paga al contado o en efectivo o no se depende de la venta de ninguna otra casa— son las más sencillas y seguras. Pero estas no abundan nunca. Tu objetivo ha de ser tener las menos contingencias posibles y solucionarlas en el menor plazo posible. Esta es la razón por la cual siempre son preferibles los compradores que cuentan con una aprobación previa del préstamo así como las propiedades que ya hayan sido inspeccionadas. En un mercado de compradores es también recomendable que éstos tengan ya su casa vendida, o al menos apalabrada, antes de que hagan ninguna oferta para adquirir una vivienda nueva. Eso les coloca en una posición

más ventajosa a la hora de hacer una oferta atractiva a los vendedores.

Estos últimos están asumiendo un montón de riesgos cuando retiran su casa del mercado y la ponen bajo un contrato que depende para concretarse de que el comprador pueda vender antes la suya. Si pasara eso es mejor que le recomiendes al vendedor que mantenga su casa en el mercado y acepte otras ofertas, por si acaso. Y si se recibiera alguna hay que notificarle al primer comprador que se aligere con sus contingencias porque si no su lugar será ocupado por otro. Esto hará que haya más prisa por cerrar la transacción y así los intereses del vendedor estarán mejor protegidos.

A veces hay otras personas que tendrán que aprobar la operación. Tienes que saber entonces quiénes son, qué necesitan aprobar y cuándo. Si algún familiar ayuda con fondos o hace de avalista tienes que comunicarte con él

rápidamente, siempre antes de la firma del contrato. Cualquier asunto que esté sujeto a este tipo de aprobación tiene que estar también especificado en el contrato y sujeto a un plazo temporal breve. Redacta, pues, el contrato de tal modo que si esa aprobación no se ha recibido por escrito antes de una fecha concreta, la aprobación quede sobrentendida legalmente y la transacción siga adelante.

Muchas veces los abogados intervienen también en el proceso de cierre; normalmente suelen ser uno por parte del comprador y otro por parte de vendedor. En esos casos tendrás que trabajar directamente con ellos y asegurarte de que disponen de toda la información que vayan necesitando. Los abogados toman a veces un papel más activo de lo que esperábamos, haciendo preguntas acerca de alguna expresión o detalle específico que a lo mejor es meramente accidental. No

Debes anticiparte siempre a cualquier cuestión que pudiera surgir en el transcurso de la transacción. Tienes que prever qué puede ir mal y reaccionar antes de que pase. ¡Blinda la transacción antes de que te alcance una bala!

Ron Young, Bluebell, Pennsylvania

importa. Sé proactivo y resuelve sus dudas sin demora. Aunque haya áreas a las que a lo mejor no están habituados los abogados, puede que el comprador o el vendedor quieran que revise todo el contrato. Tienes que saber esto y procurar que los abogados no retrasen el proceso de cierre.

Finalmente, en un mercado cambiante puede haber otros casos en los que el banco, la entidad, la institución o un administrador tengan que aprobar también la venta. Será entonces muy importante saber quiénes son y cómo ponerse en contacto con ellos. Habrás de tomar de nuevo la iniciativa para asegurarte de que tienen todo lo que necesitan y en el momento en el que lo necesitan. Debes facilitar su aprobación. Y tienes que hacer saber al comprador lo que está sucediendo y el plazo de tiempo que puede llevar conseguir esa aprobación. No está de más que elabores una “lista de contactos importantes” para que así te resulte más sencillo comunicarte con todas las partes que intervienen en la operación de manera sistemática y ordenada.

LISTA DE PERSONAS QUE INTERVINEN EN LA VENTA

DURANTE LA TRANSACCIÓN	
Comprador(es)	Cierre/Compañía de depósitos en garantía (agente de cierre, asistente)
Vendedor(es)	Abogado(s)
Agente(s) Cooperante(s)	Otros agentes
Préstamo (agente del banco, elaborador de la hipoteca)	Referidos (agentes, clientes, anteriores, etc.)
INFORMACIÓN DE CONTACTO	
Nombre	Domicilio de la oficina
Domicilio particular	Teléfono de la oficina
Teléfono particular	Fax de la oficina
Fax particular	Correo electrónico de la oficina
Correo electrónico particular	Asistente ejecutivo/administrativo
Teléfono móvil	Métodos preferidos y períodos de contacto

FIGURA 62

El mejor momento para hacerse con todos estos nombres y sus datos de contacto es al principio. Si cuentas con un ayudante (a tiempo completo o a tiempo parcial) puedes encargarle que vaya haciendo este trabajo,

pero debe de realizarlo de forma sistemática y con rapidez. Tendrás que hacer muchas llamadas y establecer muchos contactos a lo largo de todo el proceso –y algunas serán urgentes–, así que lleva siempre contigo toda esta información y haz las copias suficientes.

5. AGENTE COOPERANTE

Las ventas son intrínsecamente competitivas. Quienes trabajan sin contar con una red de seguridad o con un sueldo fijo tienen buenas razones para pelear por cada una de las ventas. Su sustento depende de ello. Pero lo que hace que el sector inmobiliario sea tan singular es lo sorprendentemente cooperativo que puede llegar a ser. Sí, somos competidores, pero también sabemos apreciar el valor del trabajo hecho de manera conjunta. Nuestra asociación comercial, juntas locales y servicios múltiples de exclusivas (MLSs) han creado todo un sistema de “competencia cooperativa” al que podríamos llamar “co-competencia”. En cualquier caso, es un sector interdependiente capaz de desplegar entre los intermediarios y los agentes un excelente nivel de conocimientos y habilidades. Aunque realmente tú nunca sabes con qué agente te tocará trabajar. Un día lo haces junto a uno con un admirable currículum de miles de ventas, y al día siguiente te toca otro que está recién llegado a esta profesión. Así que en cada transacción es importantísimo que evalúes bien a la persona con la que estás “cooperando”; es decir, qué experiencia y qué conocimientos tiene, qué habilidades de comunicación e incluso cuál es su nivel ético. Es bueno identificar todas estas capacidades y saber hasta dónde puedes llegar.

Vas a tener que trabajar con ellos hasta que la operación se cierre. Así que lo mejor es aclarar las cosas desde el principio. Una vez que te ha llegado un contrato de compraventa firmado y aceptado es el momento de ponerse a cooperar. Una reunión inicial es esencial para determinar el plan, acordar plazos y asignar las

responsabilidades de cada cual en el proceso. Todos tenéis el mismo objetivo: completar el cierre de la transacción, conseguir la comisión y que el cliente quede satisfecho. Después de esa reunión ya tendrás cierta intuición de quiénes son las personas con las que trabajas y cuáles son las cosas a las que tendrás que estar atento.

Si los otros han malentendido algo o han ofrecido a sus clientes algún tipo de información errónea a lo largo del proceso deberás hacérselo saber de manera educada pero firme y aportar tú la perspectiva correcta. Si a pesar de eso alguien no diera su brazo a torcer tendrás que hablar con su intermediario

o con algún superior suyo con el que tengas buena relación. No debes permitir que esa información errónea siga influyendo sobre nadie. Además, debes tomar la iniciativa ante todas las partes presentes en la transacción: bancos, abogados, inspectores, entidades, etc. Si alguien pretende enviar a alguien en quien no confíes

En este tipo de mercado hay muchos agentes que no saben muy bien qué hacer, así que probablemente tendrás que ocuparte de varios aspectos además de la transacción, hasta que consigas el cierre.

Michael Williamson, Scottsdale, Arizona

expresa tu preocupación y recomienda que se haga cargo otra persona.

A pesar de que tienes que ser la persona que supervise todo el proceso, que compruebe lo que se está haciendo y cuándo se está haciendo para que todo vaya bien, tampoco se trata de que tengas que estar mandando todo el rato sobre los demás. Ellos también hacen su trabajo y tú debes respetarlo. Pero sí que debes conseguir que los resultados sean los que tú desees y que las cosas marchen como deben. Por un lado tienes que ser receptivo, comprensivo y respetuoso. Pero por otro lado has de ser firme, insistente y determinado. Y no te importe si alguien deja caer todo el peso sobre ti: forma

parte del juego. Al fin y al cabo, en una época de cambio, cerrar una transacción es lo que realmente importa: a ti y a tus clientes.

La realidad es la siguiente: los agentes se ganan una reputación entre otros agentes (y entre los vendedores, si es el caso). Esa reputación les ayudará en momentos de necesidad o les faltará cuando más necesiten la ayuda de alguien. Quieres ser el agente más confiable y respetado en su área, el que todos buscan como agente asociado en su negocio. Por lo tanto, todo tu trabajo adicional y tu diligencia a prueba de balas y la supervisión de la operación serán una garantía que te servirá a largo plazo. Una vez más, no se trata de un trato o un año. Se trata de tu carrera.

6. PLAZOS

Cada contrato inmobiliario contiene un esbozo de las fechas y los plazos que hay que cumplir. Tenlos en cuenta, porque si te demoras puedes poner en riesgo la operación. Adopta la mentalidad de un controlador aéreo. Aunque sólo estés representando a una de las partes, debes estar atento a lo que hacen los demás: inspecciones, aprobaciones, fondos, cierre, ocupación y, en fin, cualquier fecha que sea importante. Recuérdales siempre a los demás qué es lo que hay que hacer y cuándo hay que hacerlo, aunque ellos también dispongan de una copia del contrato y sepan cuáles son sus responsabilidades.

El tiempo no está de tu parte. Debes aportar urgencia y puntualidad a todo el proceso. Esto requiere que seas muy firme (pero considerado y respetuoso, por supuesto) y que le recuerdes a los demás las consecuencias de no cumplir con los plazos. Tienes que estar al frente del proceso y ceñirte al cronograma. La Lista de Comprobación desde el Contrato hasta la Escritura (véase más abajo) debe ser el mapa por el que te guíes.

Puedes añadir otros puntos y otros plazos a esta Lista, según sean las prácticas y los procedimientos específicos en tu mercado inmobiliario. Lo importante es que puedas compartir, seguir y actualizar esa lista. Te permitirá saber qué hacer con respecto a cada una de las partes, anticipar los asuntos, comunicarte puntualmente y asegurarte de que todo está fluyendo con eficacia hacia un cierre satisfactorio.

LISTA DE COMPROBACIÓN DESDE EL CONTRATO HASTA LA ESCRITURA

	Fecha prevista	Fecha en la que se hizo
1. Contrato y depósito recibidos		
2. Constancia de pago del depósito		
3. Expediente abierto y contactos añadidos		
4. Carta de presentación enviada a clientes		
5. Pago / Informe de supuestos		
6. Declaración de pago recibida		
7. Participación enviada al banco		
8. Participación enviada al otro agente		
9. Certificado de reventa recibido		
10. Inspección encargada o verificada		
11. Información del seguro contra riesgos recibida		
12. Control de plagas recibido		
13. Inspección completa recibida		
14. Anexo de reparaciones firmado y recibido		
15. Reparaciones hechas y factura recibida		
16. Garantía inmobiliaria encargada		
17. Documentación del banco recibida y verificada		
18. Cierre previsto con todos los proveedores		
19. Calendario de cierre/recordatorios enviados a los clientes		
20. Declaración de cierre revisada y aprobada		
21. Documentación de cierre preparada		
22. Otros		

FIGURA 63

DOS ESTRATEGIAS ATEMPORALES

Puedes llamarlo “arrepentimiento del comprador” o “reconsideraciones” o “cambio de opinión” o “nerviosismo”, o bien emplear cualquier otra forma eufemística. Pero cuando una transacción se derrumba puede que no sea debido a una única causa específica, aunque todas se puedan resumir en esto: miedo. Ya hemos hablado de los seis aspectos más importantes en una transacción, si bien cualquiera de ellos puede provocar por sí solo que un comprador reticente se eche atrás. Las emociones son las suelen regir las decisiones de compra, ya sea la de embarcarse en una o la de salir huyendo. En un mercado cambiante la decisión de compra es siempre interferida por factores subconscientes o externos, como las malas noticias de la prensa, los informes sobre ejecuciones hipotecarias o las opiniones poco fundadas de los amigos o de la familia. Antes nos hemos referido a todo esto. Tu éxito depende de tu habilidad para mantener a todo el mundo (compradores, vendedores, tasadores, bancos, etc.) por el recto y estrecho sendero que lleva hasta el cierre de la operación.

Ser proactivo es mejor que ser reactivo. Siempre tendrá ventaja aquel que tome la iniciativa y pueda anticipar el lugar por el que vendrán los errores. No es sólo algo positivo para ti, sino también para todos los que están implicados en la transacción, especialmente los compradores y los vendedores. Tener que regresar al punto de partida para empezar de nuevo rara vez va a favor de los intereses de nadie. Tu labor consiste en que la mirada de todo el mundo esté puesta en la recompensa; es decir, en completar con éxito una transacción.

Existen dos estrategias intemporales que los mejores profesionales emplean para mantener el rumbo y llegar hasta la meta final: 1) prevención proactiva y 2) respuesta rápida. La primera mantiene a todo el mundo centrado en el positivo, intencionado y determinado logro del objetivo. La segunda hace que las distintas partes (agentes y otros) se centren en la vigilancia, la responsabilidad, la solución

de problemas y el manejo de aquello que pueda ir mal, siempre poniendo la vista en el cliente. Estas son las mejores herramientas para combatir la célebre ley de Murphy: "si algo malo puede pasar, pasará". Así que expulsa a Murphy del tablero de juego y mantén a los demás atentos al desarrollo de la partida.



ESTRATEGIAS PARA PROTEGERTE

1. **PREVENCIÓN PROACTIVA** con compradores, vendedores, y cooperantes.
 - A. **Formular los resultados.** ¿Qué queremos conseguir?
 - B. **Fijar las expectativas** ¿Qué es lo que debemos considerar de manera realista?
 - C. **Preparar alternativas** ¿Qué haremos si...?
 - D. **Confianza.** Estamos supervisando, adelantándonos a los acontecimientos y haciéndolo bien.
2. **RESPUESTA RÁPIDA** a los problemas y a las demás cuestiones
 - A. **Comunicación constante.** ¿Qué está sucediendo?
¿Cómo lo estás haciendo?
 - B. **Comprobar las expectativas.** ¿Se ha hecho?
¿Qué vas a hacer ahora?
 - C. **Resolver problemas.** ¿Qué necesitamos hacer ahora?
¿Cómo puede hacerse?
 - D. **Supervisión desde el contrato hasta el cierre.** ¿Hemos avanzado? ¿Qué es lo próximo?



1) PREVENCIÓN PROACTIVA

En un mercado cambiante tendrás que saber manejar los remordimientos del comprador, las reticencias del vendedor, los retrasos en el proceso de concesión de un préstamo, las tasaciones ajustadas, las inspecciones severas y la ansiedad que aparecerá por todas partes. Tú has de ser la persona más calmada de todas, la verdadera influencia tranquilizadora durante la transacción. En su conocido poema "Si...", Rudyard Kipling nos emplaza a "mantener la cabeza en su sitio mientras todos a tu alrededor la pierden". Es un consejo intemporal y de perfecta aplicación al rol que debes desempeñar en una transacción. Una preparación exhaustiva te sitúa en una buena posición para resolver los problemas con rapidez, actuar con calma y confianza y evitar que los demás la pierdan.

Resulta muy eficaz recordarle a la gente en todo momento los resultados que se esperan de sus actos y decisiones. Es lo que se llama "formular los resultados", y se trata de una poderosa habilidad mental. "Empieza teniendo en mente el final", y haz que las demás personas mantengan esa imagen siempre presente. En épocas de temor, duda o reacciones emocionales adversas esa imagen del resultado deseado puede hacer que las personas recobren la cordura y la razón.

PREVENCIÓN PROACTIVA

1. **Formular los resultados.** ¿Qué queremos conseguir?
2. **Fijar las expectativas** ¿Qué es lo que debemos considerar de manera realista ?
3. **Preparar alternativas.** ¿Qué haremos si...?
4. **Confianza.** Estamos supervisando, adelantándonos a los acontecimientos y haciéndolo bien.

Una vez que el comprador toma la decisión de comprar una casa y su oferta ha sido aceptada, tú como agente debes ayudarle a manejar sus “remordimientos”. Es una especie de malestar ya muy conocido que experimentan casi todas las personas cuando hacen una compra importante o cuando toman una decisión financiera. Empiezan por cuestionar sus propios actos, imaginan resultados negativos y prestan atención a los consejos poco informados de amigos, familiares y colegas. Como agente de confianza suyo debes enseñarles cómo ahuyentar estos temores y estar siempre dispuesto a ofrecer una respuesta rápida ante lo imprevisto y lo inesperado (que para ti no tienen que serlo). Evitarás que los compradores se sientan perdidos estando siempre pendiente de ellos y siendo receptivo a todas sus preocupaciones.

Lograrás mantener las expectativas correctas desde el principio hasta el final haciendo que todas las personas que intervienen en la transacción mantengan la calma y la tranquilidad. A los compradores debes decirles que sólo había unas pocas buenas opciones en este tipo de mercado, y que han adquirido una de ellas. Debes también hacerles ver que la casa que han decidido comprar se ajusta perfectamente a sus criterios, a sus necesidades y a sus preferencias. Que es una vivienda que no querían dejar escapar y que sería una tontería embarcarse de nuevo en una larga búsqueda sólo para terminar encontrando otra que será muy similar. Y que por tanto puede que no haya una opción mejor que la presente.

Aunque es menos probable que los vendedores quieran echarse atrás cuando la transacción está prácticamente completada, ellos también pueden reaccionar de manera emocional. Sobre todo si se les pide que hagan concesiones adicionales, como encargarse de todas las reparaciones, alterar el calendario de cierre para beneficiar al comprador o cualquier otro tipo de favores extra. Debes advertirlos de esto con antelación y decirles que puede ser normal que le pidan estas cosas si de verdad quieren vender su casa.

Ningún obstáculo es demasiado grande si antes hemos reflexionado bien sobre él. Es importante considerar todas las opciones y alternativas si algo llegara a no funcionar bien. Y es mejor hacerlo siempre con antelación. A veces hacemos todo esto nosotros solos para no preocupar demasiado al cliente, pero a veces también necesitamos implicarnos en este proceso creativo. Estate preparado para ocuparte de las reparaciones, hallar fondos adicionales, proponer una financiación creativa, tener en cuenta los cambios de programación o presentar documentación adicional. Hay que estar preparado para superar cualquier obstáculo que se pueda presentar en cada fase de la transacción.

Una actitud de sincera confianza –transmitida con seguridad y de modo proactivo– produce siempre calma en el ánimo de los clientes. Por alguna razón este es un paso que a menudo omiten algunos agentes. Y es un error. No pienses que sólo porque las cosas vayan marchando y tú te sientas bien los compradores y vendedores tienen que estar así también. Tienes que contarles tus avances. Si ellos no advierten esa seguridad y esa confianza pueden empezar a preocuparse y a dudar. Es responsabilidad tuya tranquilizarlos hacer que sus emociones sean favorables. A veces es tan sencillo como asegurarles que “esto es normal” o que “esto pasa más a menudo de lo que usted cree”. Tan directo como decirles “gracias por comentarme lo que piensa, soy perfectamente consciente de ello”, o “lo tengo controlado”. Así les estás haciendo saber que estás pendiente tanto de ellos como de la transacción y de todos sus detalles, y que pueden preguntarte lo que quieran en el momento que quieran.

Incluso cuando tengas que comunicarles algunos problemas o preparar algunas alternativas necesitan sentir tu fuerza y saber que estás llevando las cosas hacia el resultado que ellos desean. Como esto es difícil de fingir la clave reside en saber que, efectivamente, todo está bajo tu control. Cuando alguien siente que puede confiar en ti –o sea, que haces lo que dijiste que harías y que te preocupas de que sea así– no

sólo se tranquilizará, sino que te recomendará con entusiasmo. Y en un mercado sometido a cambios, este “boca a boca” de tu nombre y de tu buena reputación es oro puro.

2) RESPUESTA RÁPIDA

Hay pocas cosas que dejadas a su aire mejoran. En un mercado cambiante parece como si existieran fuerzas naturales que trabajasen en contra del cierre de una operación. Y puede haber incluso veces en que toda tu prevención y tu proactividad no sirvan de nada. Anticipaste los problemas e hiciste todo lo que estaba en tu mano para que la transacción fuese por el buen camino. Pero a lo mejor un simple detalle surge de pronto y pone en riesgo toda la operación. Lo que hay que hacer entonces es responder de manera inmediata. Una respuesta inmediata significa mantener todas las piezas unidas cuando parece que van a desintegrarse.

RESPUESTA RÁPIDA

- 
- 
1. **Comunicación constante** . ¿Qué está sucediendo?
¿Cómo lo estás haciendo?
 2. **Comprobar las expectativas** ¿Se ha hecho?
¿Qué vas a hacer ahora?
 3. **Resolver problemas.** ¿Qué necesitamos hacer ahora?
¿Cómo puede hacerse?
 4. **Supervisión desde el contrato hasta el cierre.**
¿Hemos avanzado? ¿Qué es lo próximo?

Una vez oí que el lema de un agente era “la comunicación constante produce confianza en el cliente”. Esa es una gran manera de pensar y de actuar no sólo durante el proceso de compraventa, sino sobre todo durante el lapso que va desde el contrato hasta el cierre. Es un error suponer que el comprador o el vendedor ya saben que te estás encargando de que todo salga bien. La comunicación debe efectuarse de manera consistente y predeterminada, incluso aunque no surjan problemas que discutir o decisiones que tomar. Aquello de que “si no hay noticias, buenas noticias” nunca es una opción para un buen profesional de las ventas. Siempre hay información que recopilar, relaciones en las que hay que profundizar e incluso, posiblemente, *leads* que captar. Y lo cierto es que tanto los compradores como los vendedores creen, por el contrario, que “si no hay noticias, malas noticias”. Incluso aunque piensen que “si no hay noticias es simplemente porque no hay noticias”, pueden caer en la consideración de que están siendo ninguneados. O peor aún, que no estás haciendo nada y que te estás dedicando a otras personas o a otras operaciones.

Una comunicación constante y regular es el modo de prevenir estos pensamientos negativos y sus alarmantes resultados. Esto tampoco quiere decir que tengas que estar horas y horas hablando con los clientes, sino sencillamente que tu comunicación con ellos tiene que ser constante y predecible. No se trata de dedicarle mucho tiempo, sino de ser oportuno. Si lo haces así sentirán que te estás preocupando por ellos y por su transacción. Y eso te servirá, además, para conocer qué están haciendo, cuáles son sus sentimientos y si hay algo que les preocupa. Si se presenta algún problema es mejor saberlo rápidamente a que te lo cuenten cuando ya sea demasiado tarde para ponerle remedio.

En cuanto a la transacción en sí misma, la clave es la responsabilidad. Tienes que ir procurando que se vaya cumpliendo aquello que esperas que se cumpla. Los proveedores, por ejemplo, tienen que ser conscientes de que estás encima de ellos procurando que las cosas se hagan bien y a su debido tiempo. Resulta

En una época de cambio debes poseer mejores habilidades que tus competidores. Tu éxito depende de ello. Es sorprendente lo que ocurre cuando aprendes de verdad habilidades de venta.

Tony DiCello, Austin, Texas

sorprendente lo rápido y lo bien que se hacen las cosas cuando la gente sabe que los estás observando. Es lo que se conoce como el "efecto Hawthorne" y fue descubierto en la década de los años 20 del siglo pasado al estudiar el rendimiento de los trabajadores de una fábrica. Sin importar cuál sea el entorno, el trabajo siempre mejoraba cuando los obreros sabían que estaban siendo observados. Pues bien, para los proveedores en una transacción, tú debes ser esa persona que está observando. Intenta visitarlos cada semana para ponerte al corriente de cómo están trabajando. Esto te permitirá también advertir con antelación si las cosas se están retrasando o se están saliendo del camino marcado. Y esto te beneficia de dos maneras: por un lado, podrás aportar asistencia extra y responsabilidad en las operaciones en las que intervienen tus clientes y, por otro, te ofrecerán su propia percepción y sus inquietudes en torno a nuevos problemas que pueden detectar en otras transacciones que estén llevando a cabo con otros clientes.

La resolución de problemas es al mismo tiempo una habilidad y un proceso. Puedes ser creativo al hallar vías alternativas para conseguir que algo quede hecho, y puedes ser también un catalizador para la creatividad de otras personas. Cuando aparezca alguna cuestión problemática en el transcurso de la operación necesitarás de ambos dones. Con el tiempo serás capaz de

extraer conocimientos a partir de tu experiencia y de hallar nuevas vías para resolver problemas viejos: financiación creativa, negociaciones beneficiosas para todos o técnicas de reparación de bajo coste. E incluso te harás experto en saber encontrar las habilidades y la creatividad de los demás y en implicar a tus clientes en el proceso, sobre todo si se les pide que aprueben algún tipo de solución. La gente siempre apoya aquellos planes e ideas en los que se les pide que participen.

Finalmente, si vas a realizar un trabajo complejo y exigente necesitarás tener una lista de comprobación. Los pilotos de aviones pueden perfectamente haber hecho cientos de vuelos y haber recorrido miles de millas, pero siempre, antes del despegue, examinan una lista de comprobación. Pueden ser capaces de recitarla de memoria y con los ojos cerrados, pero siempre comprueban esa lista, revisan cada punto y se aseguran de que lo que hay que hacer está hecho. Tú debes hacer lo mismo. Eso te pondrá a salvo de accidentes imprevistos y te ofrecerá una alerta temprana ante los problemas. La Lista de Comprobación desde el Contrato hasta el Cierre (véase Figura 63) es un buen modelo. Está elaborada conforme a nuestra investigación con los mejores agentes inmobiliarios, asistentes administrativos y demás coordinadores de una transacción. Hazla tuya, añádele cualquier punto que creas que haga falta y empléala para despegar en tus operaciones y aterrizar con seguridad en la mesa de cierre.

JUEGA A DEFENDER

Hombre prevenido vale por dos. El control final no cambia: debes conducir la transacción hasta su cierre. Un mercado a la baja complica este reto y eleva la presión. Normalmente los fracasos aumentan desde un 5% o

menos en un mercado de vendedores hasta más del 25% en un mercado cambiante. Por tanto, hay que saber anticipar los problemas y dar los pasos necesarios para prevenir que algo pueda poner en peligro la operación.

Si “encontrar a las personas motivadas”, “llegar hasta la mesa” y “crear urgencia” son como jugar a la ofensiva en el “partido” de las ventas inmobiliarias, “blindar la transacción” es jugar a defender. Tienes que tomar el mando y hasta puede que necesites ser un poco agresivo para proteger el bienestar de tus clientes y la seguridad de la operación. Si lo haces así no debe de haber muchos problemas. Los atajarás a tiempo, antes incluso de que aparezcan, y desde luego antes de que pongan en riesgo el cierre. Este procedimiento te será útil siempre, pero en un mercado bajista marca sin duda la diferencia: la diferencia entre que te paguen por tu trabajo o que no te paguen. A largo plazo tus sistemas de seguridad harán que la gente sepa que eres un profesional fiable, solvente y competente. Que consigues que las cosas se hagan, que se hagan bien y que se hagan a tiempo. Esa clase de reputación significa dinero en tu bolsillo, una trayectoria digna y un negocio que crecerá y en el que valdrá la pena estar implicado.

El negocio inmobiliario tiene sus comienzos y sus finales. Al principio se trata de generar *leads*, de convertirlos en citas y de propiciar una oferta de adquisición aceptada. Al final hemos de conseguir que el contrato y todas las partes intervinientes desemboquen en un cierre. Lo primero es el duro trabajo de centrarse en hacer contactos y llegar a acuerdos. Lo segundo está relacionado con la atenta vigilancia de la transacción hasta conseguir llegar al cierre.

EL REGALO DEL CAMBIO

Dios me concedió la serenidad de aceptar tal como son a las personas que no puedo cambiar, el coraje de cambiar al único que puedo, y la sabiduría de saber que ese era yo.

ANÓNIMO

LA GENTE DE ÉXITO CAMBIA. Siempre. Continuamente. Sin cesar. Ya sea como respuesta al mercado o a sus propios objetivos, los triunfadores siempre están cambiando. Transformándose y adaptándose. En eso consiste su vida. Las personas así saben que deben estar en constante cambio y adaptación si quieren seguir teniendo éxito. Saben que la vida es demasiado grande para pensar en pequeño y demasiado corta para moverse con lentitud. Saben que hay subidas y bajadas, que los finales conocidos pueden dar paso a nuevos y mejores principios, y que para triunfar en cualquier situación hay que hacer siempre una cosa: cambiar.

A veces los cambios simplemente suceden y otras veces eres tú el que hace que sucedan. Suceden cuando menos lo esperas, pero también cuando más lo deseas. A veces no te gustan y a veces sí. Ya sea que de repente te des cuenta de que debes cambiar o de que quieres cambiar, la cuestión es la misma. Ya sea que estés en un mercado de compradores o en uno de vendedores, la cuestión es la misma. Y poco importa si tratas de evitar retroceder o si pretendes moverte hacia adelante: los problemas son los mismos.

Los tiempos duros no son fáciles, por supuesto. Pero los tiempos fáciles tampoco lo son. La vida es un reto constante. La gente dice que los tiempos duros no son fáciles y que los tiempos fáciles no son duros, pero yo no estoy

tan seguro de que eso sea verdad o de que sea muy provechoso pensar así. Yo creo que es más razonable decir que, sin importar las circunstancias, las cosas pueden ser fáciles o difíciles. Todo depende de ti. Tú decides. Tú puedes hacer que los tiempos fáciles sean más duros de lo necesario, o puedes hacer que los tiempos duros sean todo lo fáciles que puedan serlo. Tú no decides qué es lo que el mercado hará, pero sí lo que harás tú. Mi predicador Doug cuenta una historia divertida que arroja luz sobre la relación del agente con el mercado. El capitán de un barco advierte una luz en la lejanía y grita por la radio: "¡Navegamos directos hacia ustedes, varíen el rumbo!". Y entonces una voz le responde: "Aquí capitania del puerto; el faro no se está moviendo". Algunas veces variar el rumbo no es una opción; tienes que cambiar porque debes hacerlo.

Desde luego, nadie te está prometiendo que ganarás el mismo dinero sea cual sea el mercado. Lo que sí tienes que hacer es procurar sacar lo mejor de cualquier situación. Desafortunadamente no todos piensan así. Mucha gente teme los tiempos duros porque están llenos de problemas y suspiran por un mercado que esté libre de ellos. El problema es que ese tipo de mercado no existe.

El Dr. Norman Vincent Peale⁵² contó en una ocasión la historia de un muchacho que fue a verle y le dijo que desearía no tener ningún tipo de problemas, que la vida era demasiado difícil y que lo que querría es que todas sus preocupaciones desaparecieran. El Dr. Peale le contestó: "Conozco un lugar donde nadie tiene problemas de ninguna clase. ¿Te gustaría saber cuál es?". El joven contestó que sí, por supuesto. Y el Dr. Peale le dijo: "Se trata del cementerio de Woodlawn. ¿Estás seguro de que aún quieres ir?". En la vida siempre hay problemas que resolver y retos que superar. La diferencia está en cómo la gente se enfrenta a ellos. Si quieres tener pocos

problemas te sugiero que aprendas a estar cómodo en la incomodidad. Aprende a cambiar.

Te irá mejor si piensas en los cambios como cambios de decisión. Nunca vas a poder elegir las circunstancias, pero siempre vas a tener que elegir cambiar, sean cuales sean las circunstancias. Así que si el mercado cambia, tú estarás cambiando. Y si el mercado no está cambiando, tú sí lo estarás. En otras palabras, para sacar lo mejor de ti no te conviene amodorrarte. No debes dormirte en los laureles ni dar por sentado nada del futuro. Y sea cual sea el mercado, elige siempre disfrutar del juego.

TEN CUIDADO CON LO QUE DESEAS

Esta frase me impactó una vez que estaba comiendo con Mary, mi mujer. Le dije que ojalá pudiera cerrar los ojos y que, al abrirlos, el cambio por el que atravesábamos hubiese desaparecido. Pero mientras se lo estaba diciendo de repente me di cuenta de que no era eso lo que en realidad quería. Caí en la cuenta de que si me saltaba varios años de mi vida puede que el cambio hubiera efectivamente desaparecido, pero también habrían desaparecido un montón de cosas. Y a esas otras cosas las habría echado de menos.

Incluso en los tiempos difíciles hay mucho que disfrutar. Nuestro perro Max estaba envejeciendo y habíamos disfrutado mucho de su compañía. El cambio habría desaparecido, pero Max también. Nuestro hijo John tenía entonces dieciséis años y nos gustaba que aún viviera con nosotros. El cambio habría desaparecido, pero él estaría ya en la universidad y nunca volvería a vivir con nosotros. Mi madre, a pesar de que tenía ya una edad, se conservaba aún bien. El cambio habría desaparecido, pero ella muy probablemente ya no estaría tan bien. Entonces me di cuenta de una cosa. No des nada por hecho. No asumas nada.

⁵² Norman Vincent Peale (1898-1993), predicador metodista americano y autor de varios libros, el más conocido de los cuales es *El poder del pensamiento positivo* (1952), considerada una de las primeras obras de autoayuda.

Aprecia cada momento en lo que vale. Toma de él lo bueno y lo malo. El momento de las cosas es siempre el que es, y cualquiera de ellos es perfecto.

Y no quería que ninguno desapareciese, ni por tener un alivio temporal ni por evitar tiempos difíciles. Si quería tener días maravillosos, tiempos estupendos y momentos valiosos, tendría también que aceptar los retos que la vida nos pone por delante. Sé que unas cosas no pueden ir sin las otras. Si quieres sacar lo mejor de ti y experimentar las cosas fantásticas de la vida, debes pasar también por las malas; y muchas veces, al mismo tiempo. Como dice el refrán inglés, “un mar en calma nunca hace un buen marinero”. Lo bueno y lo malo, lo duro y lo fácil van muchas veces juntos y moldearán tu personalidad. No quieras saltarte nada. Celebra cada momento.

LA SUERTE DEL GRANJERO

Piensa en el cambio como en una oportunidad. Dave Jenks cita a menudo una frase atribuida a Price Pritchett, uno de sus autores favoritos, que dice: “el cambio siempre trae algún regalo”⁵³. Creo que esto es verdad. El cambio puede sorprendernos con los beneficios que nos aporta.

Jay Papasan nos ilustró esta verdad contándonos a Dave y a mí una pequeña historia. A sus hijos les gustaba mucho que Jay les leyera un cuento titulado *Zen Shorts*, que iba sobre un oso panda que se hace amigo de tres hermanos: Addy, Michael y Karl. El oso del cuento, que se llamaba Stillwater, le refiere a Michael una vieja narración taoísta llamada “La suerte del granjero”.

Hace muchos años vivía un granjero que trabajaba a diario en sus tierras. Un día, su mejor caballo, aquel con el que araba los campos,

se escapó. Cuando sus vecinos se enteraron, acudieron a su puerta a ofrecerle consuelo.

“¿Qué mala suerte”, le decían con tristeza.

“Tal vez”, contestaba el granjero.

A la mañana siguiente el granjero se despertó y vio de pronto que su caballo había regresado y que le acompañaban dos caballos salvajes.

Cuando se enteraron, los vecinos le dijeron: “¿Qué buena suerte!”

“Tal vez”, les respondió el granjero.

Al día siguiente, tratando de domar a uno de los caballos salvajes, el hijo del granjero cayó de bruces al suelo y se partió una pierna.

De nuevo los vecinos vinieron a ofrecer sus condolencias. “¿Qué mala suerte!”, decían.

“Tal vez”, contestó el granjero.

Un día después llegaron unos oficiales del ejército buscando jóvenes para enrolarlos y llevarlos a la guerra. Al darse cuenta de que el hijo del granjero no podía ni ponerse en pie lo dejaron tranquilo y no lo obligaron a enrolarse.

“¿Qué buena suerte!”, gritaron los vecinos.

“Tal vez”, contestó el granjero...

Después de oír esta historia, Michael le dijo a su padre: “Ya sé. A lo mejor la buena suerte y la mala suerte están mezcladas y nunca sabes qué es lo que ocurrirá después.” Esto es verdad para todos. Lo bueno y lo malo suceden al mismo tiempo; de hecho, hay veces en que es difícil distinguirlas. O, como dijo Abraham Lincoln, “nada es bueno o malo, pero pensar que sí lo es lo convierte en una de las dos cosas”. Puede que el cambio nos traiga un regalo, y quizá más de uno. No son los tiempos los que parecen estar llenos

⁵³ Price Pritchett (1941) es un asesor de empresas, conferenciante y escritor americano especializado en liderazgo, desarrollo personal y empresarial y cambio organizacional.

de dificultades o de oportunidades, sino que somos nosotros quienes los vemos así. En el fondo se trata de una opción. Podemos elegir entre tratar de evitarlos y desear que no sean verdad, o bien aceptar las oportunidades que nos pueden ofrecer.

AFRONTAR LOS TIEMPOS DUROS

Al escoger aceptar las oportunidades estás escogiendo cambiar. Y ya sea que un mercado cambiante te obligue a escoger, o que sencillamente elijas cambiar para llevar tu negocio a otro nivel, hay doce aspectos que debes afrontar. Aunque los hayamos explicado desde la perspectiva de un mercado sometido a cambio, no sólo son válidos en un mercado así. Son, de hecho, los doce fundamentos para cambiar tu negocio, en cualquier época y lugar. Estas doce tácticas no sólo son oportunas, sino que son intemporales.

Cuando el mercado cambia hay veces en que tú tienes que cambiar para adaptarte. Pero hay otras veces en que simplemente necesitas hacer un cambio. Estas doce tácticas son igualmente apropiadas tanto en un caso como en otro: cuando la situación del mercado ha acabado afectándote y cuando eres tú el que quiere “afectar” a tus competidores. Dominar estas doce tácticas significa tener mayor control sobre tu negocio. Si no las dominas, en cualquier momento un cambio te colocará a los pies del mercado y de tus competidores.

Así pues, bien tengas que afrontar un mercado cambiante, o bien hayas decidido introducir una mejora en tu negocio, hay doce cosas que necesitarás hacer.

PRIMERO, sé realista acerca de tu situación y haz bien lo que estás haciendo. Adquiere un mayor sentido de la precisión y de las prioridades, y céntrate en tu trabajo. Toma conciencia de tu rol y haz aquello que mejor sabes hacer y que te ofrece los mayores ingresos: muy probablemente sea la generación y conversión de *leads*.

SEGUNDO, reajusta tu negocio y sé riguroso con la gestión de gastos y la viabilidad. Deja de gastar dinero en tu negocio y empieza a invertir en él. Guíate por el beneficio, no por el gasto. Vigila estrechamente el presupuesto y haz que tu dinero sea inteligente.

TERCERO, aprende a hacer más con menos. Maximiza tu productividad. Céntrate en las seis competencias esenciales del negocio inmobiliario y haz que todo el mundo cumpla unos estándares altos. Sigue un proceso claro para las contrataciones y los despidos, impulsa continuamente el talento de tus empleados y actualiza anualmente tus sistemas.

CUARTO, centra las labores de generación de *leads* en encontrar clientes motivados. Reserva un tiempo diario para hacer solamente esto. Domina las tareas, habilidades y guiones de los métodos de generación de *leads*. Haz que tu mensaje se ajuste a tu mercado y realiza siempre ofertas directas e indirectas para obtener una respuesta inmediata.

QUINTO, memoriza e interioriza el proceso de conversión y los guiones para captar, conectar y concertar citas con los *leads*. Asegúrate de que todos a tu alrededor hacen lo mismo. Nunca asumas que tienes un *lead* hasta que no consigas una cita.

SEXTO, capta a gente en tu página web y centra tu estrategia digital en obtener información de contacto. Todo lo demás puede ser importante, pero es secundario. Ofrece “cebo fino” para atraer visitas y “cebo grueso” para ofrecerles una buena razón por la que registrarse. Tienes que aspirar a obtener una respuesta rápida.

SÉPTIMO, domina la valoración de venta para que tus exclusivas se hallen siempre “dentro del mercado”. Muéstrales a los vendedores los riesgos financieros de estar “sobrevalorado”, de perder la “ventana de oportunidad” y de andar “persiguiendo el mercado”

OCTAVO, domina las estrategias de *home staging* para que tus vendedores puedan destacar sobre la competencia. Muéstrales cómo una adecuada limpieza y una

serie de reparaciones, además de mejoras estéticas, reducirán el tiempo en el mercado, incrementarán el número de ofertas y se obtendrá un mayor precio de venta.

NOVENO, ayuda a los compradores a vencer su reticencia y a adquirir una verdadera urgencia. Conviértete en su “economista de referencia en el ámbito local”. Ayúdalos a sacar provecho de sus “porqués” y muéstrales los riesgos de intentar “calcular el mercado”. Estrecha el terreno y proporciona listas de “mejores ofertas” para que vean las oportunidades que existen en su mercado.

DÉCIMO, crea un equipo financiero creativo a tu alrededor y emplea la financiación creativa siempre que puedas. Emplea las opciones creativas del vendedor (*concessions, contributions, buydowns* y *owner financing*), la creatividad con la cuota inicial del comprador (familia, agencias especializadas, ayudas públicas y fondos de crédito de jubilación) y la creatividad del prestador (FHA, préstamos garantizados por el Estado, programas estatales y municipales y procedimientos especiales de solicitud).

UNDÉCIMO, participa en el “mercado del momento” para dar a tu negocio amplitud de banda. Conoce bien los entresijos y el funcionamiento de las *short sales*, los embargos y los *REOs*. Conviértete también en un especialista en captar y convertir los *leads* de tus exclusivas *REO* y de las de los demás.

DUODÉCIMO, blindas tus transacciones. No des nada por hecho. Mantén elevadas las expectativas de los compradores y vendedores. Implicate en la selección y supervisión de todos los proveedores, y especialmente en las inspecciones, reparaciones y en cualquier negociación final. Emplea un proceso “paso a paso” para corregir el “remordimiento” del comprador o del vendedor.

Afrontar todos estos aspectos es un proceso sin fin. En eso consiste el negocio inmobiliario. Los cambios a la baja son más dificultosos en la parte inicial, mientras que los cambios al alza lo son en su parte final. En la parte inicial de un mercado de compradores hay menos ventas y menos comisiones por

agente disponibles. Y si las exclusivas no se venden eso hará que el vendedor se sienta insatisfecho, que se muestre frustrado y desconcertado, mientras que los compradores se mostrarán temerosos y reticentes. Por su parte, un mercado de vendedores sostenido produce un alto nivel de competencia. Los competidores empiezan rebajando el valor para luego rebajar los precios. Mantener un adecuado inventario de exclusivas de venta se convierte en una seria preocupación.

Los cambios económicos poseen estos dos perfiles. Los doce temas y estrategias que hemos tratado son intemporales y de aplicación a ambos mercados. El éxito en un mercado de compradores requiere simplemente que hagas las cosas que deberías haber estado haciendo todo el tiempo.

ACTÚA CONFORME A LO QUE QUIERAS GANAR

Con el fin de implementar exitosamente estas doce tácticas tienes que actuar según lo que quieras ganar. Esto significa que debes pensar y actuar conforme al dinero que quieras obtener antes de haberlo obtenido. Lo que haces es en lo que te conviertes. Mucha gente no acaba de entender esto. No comprenden que si quieren ganar una cierta cantidad de dinero deben adoptar la agenda de una persona que gane eso. Si no lo hacen así, no lo ganarán. Es así de simple.

Creo que los pensamientos preceden a las acciones, y éstas preceden a los resultados. Por tanto, y a no ser que tengas un golpe de suerte, tienes que pensar y actuar de tal modo que logres conseguir tus objetivos. ¿Qué va primero, los pensamientos o las acciones? Los pensamientos. Siempre se piensa antes de actuar. ¿Y qué va después, las acciones o los resultados? Las acciones. Para conseguir un resultado hay que actuar antes. Así que la ecuación es: pensamientos más acciones igual a resultados. En ese orden. ¿Por qué? Porque la vida es una

experiencia en primer lugar interior y más tarde exterior. La manera en la que piensas determina lo que haces, y lo que haces determina los resultados que obtendrás.

Una vez acompañaba a un agente y, como intuía aquello de lo que era capaz, le comenté: “creo que eres una persona que podría facturar 50 millones al año oculto bajo una persona que factura sólo 10 millones al año”. Se sorprendió y me preguntó qué quería decir. Entonces le respondí: “Lo que quiero decir es que me parece que posees un potencial increíble, pero que piensas y actúas como alguien que factura un millón al año”. Le dije también que estaba rindiendo por debajo de sus posibilidades precisamente porque estaba actuando por debajo de sus posibilidades. “Si quieres crecer hasta el siguiente nivel es mejor que empieces a actuar conforme a lo que deseas ganar”, concluí. Y lo mismo te digo a ti. Debes pensar y emprender las medidas de producción que deseas o nunca las conseguirás. Así que si quieres que tu negocio suba de nivel empieza a actuar según lo que deseas ganar.

Conseguir lo que queremos requiere trabajo duro, y ni aun así hay garantías. Alguien me dijo una vez: “debes invertir tiempo antes de que veas el primer céntimo”. Y era verdad. Debes actuar según un plan que se centre en las acciones que son necesarias para obtener los resultados que deseamos. No se trata de charlar mucho sobre ese plan, sino de pensarlo bien. Pensar y decidir es la parte difícil de establecer un plan. Charlar sobre él es lo fácil.

Repasa los doce temas que hemos estado explicando y priorízalos según sean tus objetivos de negocio y tu situación actual. Puedes empezar haciéndote esta pregunta: Si sólo pudiera dedicarme a uno de ellos, ¿cuál sería el más importante para mi negocio? Escribe la respuesta. Esa es tu prioridad inicial. Luego hazte esta otra pregunta: Si sólo pudiera dedicarme a otro más, ¿cuál sería? Escribe de nuevo la respuesta. Sigue haciendo esto hasta que hayas ordenado los doce temas en una

lista de prioridades. En ese momento tendrás tu plan de actuación. Ya sabes lo que hay que hacer y qué es lo que hay que hacer en primer lugar. Regresa entonces otra vez a cada uno de los temas y hazte tres preguntas: ¿Sé cómo hacer esto? ¿Necesito algo para hacerlo? ¿Necesito alguna ayuda para hacerlo? Las respuestas te darán el listado de lo que necesitas saber, lo que necesitas tener y de quién tiene que ayudarte para emprender cada una de tus prioridades. Comienza, pues, con la primera de ellas y empieza a cumplir tus objetivos.

LA VELOCIDAD DE LA NECESIDAD

Si quieres ser efectivo (y eficiente), haz que las cosas sean simples. No intentes hacerlo todo a la vez. Empieza por lo más importante y observa entonces lo que sucede. He explicado los doce temas en el orden de importancia que yo creo que mejor se amolda a cualquier tipo de negocio; pero ese orden tampoco es inamovible y cada cual puede ajustarlos a sus necesidades. Tu negocio es tu negocio y tus prioridades son las que son. Conoces tus objetivos y tu situación, y también qué cosas son las que te refrenan. Hay gente que me pregunta qué es lo que yo pienso, pero siempre les respondo: “¿qué es lo que piensas tú?”. Invariablemente conocen la respuesta. Todo el mundo, en su interior, conoce las respuestas si se ponen a pensar durante un momento. Tú también debes pararte un momento antes de tomar carrerilla. Hazte tus propias preguntas y respóndete tú mismo. Y después emprende la acción a la velocidad que necesites.

Hay quien dice sentir la necesidad de velocidad, y sé qué es lo que están queriendo decir. Yo también he sentido eso. Pero creo que es más instructivo reconocer que todo el mundo se mueve a la velocidad de sus necesidades; y que todos sacamos el impulso de nuestros grandes

“porqués”. Si realmente sabes lo que quieres y has convertido eso en una necesidad, esa necesidad te irá marcando el ritmo hasta conseguirlo. Y la celeridad que está guiada por buenos motivos y por un buen plan nunca es un derroche. Así que cuando veas a una persona moviéndose en la buena dirección para lograr sus sueños, estarás viendo a alguien que conoce sus grandes “porqués”.

Cuando tienes claro lo que quieres, tendrás también clara la velocidad a la que necesitas moverte para obtenerlo. Si introduces tus prioridades en la agenda y reservas tiempo para ellas según este modo de pensamiento, conseguirás sacar lo mejor de ti. Te estarás moviendo a la velocidad de tus necesidades. Si no, te quedarás deseando y esperando.

FRACASAMOS EN NUESTRO CAMINO HACIA EL ÉXITO

El negocio inmobiliario siempre ha sido cíclico. Si quieres tener éxito en el largo plazo has de prepararte para estos ciclos y hallar las oportunidades que brinda cada uno de ellos. Tu determinación y tu preparación te guiarán por el sendero que conduce hacia tus objetivos. Irás al mismo paso que tus clientes y por delante de tus competidores. Puede que otros vean las cosas como buenos o malos tiempos. Pero tú siempre has de verlas como un tiempo de oportunidades.

Uno de los grandes mitos es que el camino hacia el éxito está hecho de éxitos. Eso no es verdad. De hecho, es justo lo contrario. El camino hacia el éxito está empedrado de fracasos. Los que realmente consiguen el éxito son quienes han seguido la marcha. Cuando triunfas es como si hubieses alcanzado la casilla final. Entonces lo celebras. Y cuando pierdes intentas descubrir qué es lo que ha sucedido, tratas de aprender de los errores y sigues hacia adelante. Fracasar en algo no es fracasar. Es aprender de

lo que no funcionó y crecer a partir de esa experiencia. Todo el mundo fracasa, pero no todo el mundo es capaz de levantarse. La clave está en esto último. El mundo no te juzgará por tus fracasos, sino por las veces en que has sido capaz de levantarte. No importa cuál sea el mercado ni tus resultados: levántate siempre y continúa tu travesía. Eso es lo que se espera de nosotros. Y eso es lo que tienes que hacer.

Los buenos agentes saben que los tiempos difíciles son esenciales para salir adelante. Incluso los mejores necesitan siempre algún estímulo para avanzar en la competición. Un cambio es también una oportunidad para seguir adelante o para quedarte atrás. ¿Qué harás tú? El tiempo siempre recompensa el esfuerzo y la capacidad de recuperación.

La vida está hecha en el fondo de cosas básicas que hay que aprender a dominar. Dos más dos siguen siendo cuatro. Los principios básicos siempre funcionan igual y son siempre igual de importantes. Cuando los aprendes todo se revela como una oportunidad; y cuando no lo haces, todo se vuelve un problema. Considera estos doce temas y tácticas como una forma de acercarte a los principios básicos. No los rehúyas. Y entonces un mercado a la baja no te parecerá que está tan a la baja, mientras que un mercado al alza podrá elevarte a nuevas alturas.

El éxito nunca es de unos cuantos elegidos, sino de los pocos que saben elegir. Puede que estos sean los peores o los mejores tiempos. El que eliges eres tú.

APÉNDICE

Las figuras 64 y 65 ilustran cómo funciona la Ley del Equilibrio después de un cambio. En el otoño de 2005, tanto el promedio anual de ventas como el número disponible de ventas por persona empezaron a caer de manera pronunciada, mientras que el número de agentes inmobiliarios estaba empezando sólo de manera tímida a variar de dirección. A la larga, ambas tendencias dejaron a muchos profesionales fuera del negocio, y los que quedaron vieron restablecidas sus oportunidades.

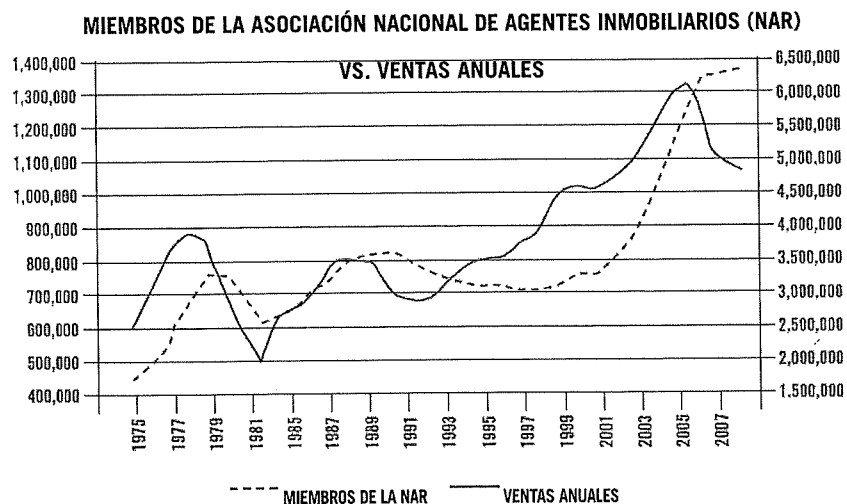


FIGURA 64

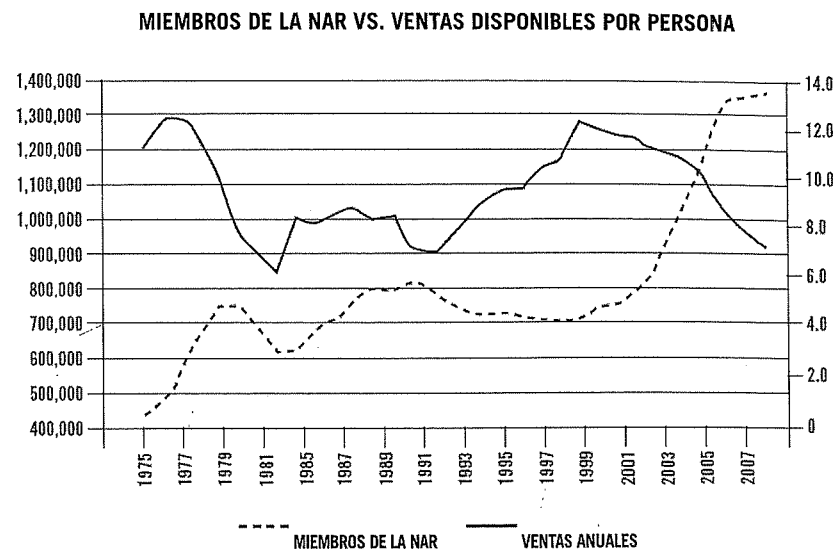
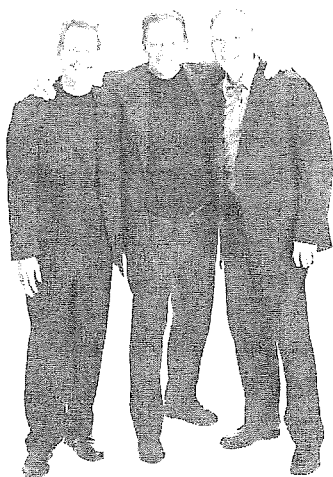


FIGURA 65

SOBRE LOS AUTORES



Autores Gary Keller, Dave Jenks, y Jay Papasan

Gary Keller y los coautores Dave Jenks y Jay Papasan han escrito juntos los libros más vendidos a nivel nacional: *The Millionaire Real Estate Agent* y *The Millionaire Real Estate Investor*, y han contribuido a un tercero, *FLIP: Cómo buscar, arreglar y vender casas para obtener ganancias*. *SHIFT* representa el último libro de esta serie *Millionaire Real Estate*. En 2008, los tres colaboraron en un cuarto título, *Tu primer hogar: El camino comprobado hacia la propiedad de la vivienda*.

Gary Keller es el presidente de la junta y cofundador de Keller Williams Realty, que actualmente es la compañía de bienes raíces más grande del mundo. Además de ayudar a proporcionar una dirección estratégica para Keller Williams Realty, Gary mantiene un horario apretado escribiendo,

enseñando, conferenciando y ofreciendo consultoría. Sus pasiones son el golf, la lectura, el cine, los conciertos de rock, la pesca con mosca, el esquí alpino, el fútbol, el baloncesto y pasar el mayor tiempo posible con su familia y amigos. Gary vive en Austin, Texas, con su esposa, Mary, y sus dos perros, Cash y Grace. Su hijo, John, se dedica a la arquitectura paisajística en Austin.

Dave Jenks se desempeñó como vicepresidente de investigación y desarrollo en Keller Williams Realty International desde 1996 hasta 2008. Ha capacitado y ofrecido su asesoría a miles de los principales agentes inmobiliarios y ha sido instructor del Instituto Dale Carnegie. Le encanta la música (especialmente bluegrass y guitarra), viajar, leer, escribir, ir de excursión y, más recientemente, hacer ciclismo de montaña. Dave tiene tres hijos y nueve nietos. Él y su compañera de vida, Laurie, viven en Sedona, Arizona, donde continúa su pasión por la capacitación y la asesoría de empresarios.

Jay Papasan es vicepresidente de edición y editor ejecutivo de Keller Williams Realty International, donde supervisa la investigación y el desarrollo de libros. Antes de unirse a Keller Williams, Jay fue un escritor independiente para publicaciones como *Texas Monthly* y *Memphis Magazine*. También pasó varios años como editor en HarperCollins Publishers, donde trabajó en los libros más vendidos del *New York Times*, *Body for Life*, de Bill Phillips, y *Go for the Goal*, de Mia Hamm. En su tiempo libre, Jay se dedica a sus pasatiempos: la pesca con mosca, el fútbol, la lectura, la escritura y la búsqueda constante de la mejor tarta de lima. Reside en Austin, Texas, con su esposa, Wendy, y sus dos hijos, Gus y Veronica.

¡Aprovecha los beneficios de pensar en grande y apuntar alto!

Visítanos en:

www.kwspain.es y amplía tus posibilidades como parte de una comunidad cada vez mayor.

Explora blogs y comentarios adicionales escritos por los autores de los libros de KellerINK en www.kellerINK.com.

Explora nuestro contenido cada vez mayor, que incluye una variedad de vídeos, las últimas tendencias y el comentario "Market of the Moment", así como entrevistas en audio con líderes innovadores de nuestro negocio y estrellas en ascenso.

Utiliza descargas gratuitas y otros recursos de desarrollo empresarial.

Compra libros, audiolibros y más de KellerINK.

Conéctate a la energía y los conocimientos de otros agentes de propiedades, inversores y expertos de alto rendimiento en la comunidad inmobiliaria. ¡Lleva tu negocio de ventas al más alto nivel posible!

