

# UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIHUAHUA

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE  
**CHIHUAHUA**

**“LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN DE LOS ASESORES  
INMOBILIARIOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO EN CIUDAD JUÁREZ ”**

**TESIS**

QUE PRESENTA:

**CONSUELO PÉREZ AGUILAR**

PARA OBTENER EL GRADO DE:

**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**

BAJO LA DIRECCIÓN DE:

**DR. DANIEL ALBERTO SIERRA CARPIO**

CIUDAD JUÁREZ CHIHUAHUA

ENERO,2025



Facultad de Ciencias Políticas y Sociales



Universidad Autónoma de Chihuahua  
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales  
Secretaría de Investigación y Posgrado



La Disertación "IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION DE LOS ASESORES INMOBILIARIOS PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO EN CIUDAD JUÁREZ" que presenta CONSUELO PÉREZ AGUILAR, como requisito parcial para obtener el grado de: MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN, ha sido revisada y aprobada en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales por los miembros del

Comité de Grado:

DR. DANIEL ALBERTO SIERRA CARPIO

Director de Tesis

M.C. MÓNICA IVONNE MORENO GARCÍA

Revisor

DR. ARMANDO ESQUINCA MORENO

Revisor

DRA. MARTHA AURELIA DENA ORNELAS

Revisor

Por las autoridades de la Facultad:

Dra. Martha Aurelia Dena Ornelas

Secretaría de Investigación y Posgrado



SECRETARIA DE INVESTIGACION Y POSGRADO  
CIUDAD JUÁREZ, CHH.



**FORMATO DE CARTA DE CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN**

**28 de Enero del 2025**

**SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**  
**Facultad de Ciencias Políticas y Sociales**  
**Presente.-**

Los que suscriben certifican la revisión de la **TESIS** titulado (a) **IMPORTANCIAD E LA CAPACITACION DE LOS ASESORES INMOBILIARIOS PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO EN CIUDAD JUÁREZ.** Habiendo realizado algunas correcciones y modificaciones a dicho documento e informado sobre estas consideraciones al **CANDIDATO A GRADO CONSUELO PÉREZ AGUILAR** a fin de que se obtenga un resultado colegiado y en espera de fecha propuesta para el Examen de Grado.

Sin otro particular de momento, extendemos la presente **CARTA DE CERTIFICACIÓN** a fin de cumplir con los requisitos establecidos para la titulación de los maestrantes de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.

**ATENTAMENTE:**

**DR. DANIEL ALBERTO SIERRA CARPIO**  
**DIRECTOR (A)**

**R. ARMANDO ESQUINCA MORENO**  
**REVISOR (A)**

**DRA. MARTHA AURELIA DENA ORNELAS**  
**REVISOR (A)**



**SECRETARIA DE INVESTIGACION Y POSGRADO**  
**CIUDAD JUÁREZ, CHIH.**



## Dedicatoria

A todos a quienes aportaron y sumaron para el desarrollo de esta tesis y también para los que se tomen el tiempo de leer este contenido, espero que alguna palabra o frase les aporte algo a sus vidas principalmente en el ámbito profesional.

## Agradecimientos

Primeramente, a Dios por que, a pesar de todo, puedo estar aquí y compartir este contenido con todos Ustedes.

A mi madre y hermanos (as) que me daban ánimos en ésta última locura académica.

A toda la familia Mendoza Morales y en especial al patriarca a Don Francisco que en gloria esté, que me apoyó en presentaciones y alcanzó a asistir a la graduación, también a cada uno de los integrantes que comprendieron mis ausencias, principalmente en las reuniones dominicales, por otra parte, a la enorme paciencia, apoyo, comprensión de Omar que en todo momento estuviste acompañando hasta el final.

Los que me llevaron en sus hombros y además son mis gigantes en el ámbito académico por todos (as) ellos (as) es que estoy aquí a todos los catedráticos de la maestría.

A mi director de tesis al Dr. Daniel Alberto Sierra Carpio, que se interesó en el tema, ser guía, por su gran apoyo, paciencia, vocación a su profesión y empeño, me permite presentar la tesis.

Amigos (as) y colegas inmobiliarios en especial a: Rocío Martínez Otero, Elsa Viramontes Venegas, María Eugenia Osorio Osorio y Mario Guillen Santana, que dieron entrevista en donde compartieron sus experiencias profesionales en el ramo inmobiliario, sus éxitos, desafíos, sus aportes en la aplicación de las teorías administrativas que aquí son mencionadas.

También a los colaboradores de las diferentes instituciones que aportaron datos importantes: Registro Público de la Propiedad Karla Vergara, Desarrollo Urbano: Lic. Claudia Morales, ICATECH: C. Anabel Terrazas Morales, SIDE: Lic. Josué López Sánchez, AMPI: Lic. Gildardo Muñoz

Para concluir y sin olvidar a mi querida y dulce Cindy (mascota) que me acompañabas en silencio, durante mis estudios de la maestría y en los desvelos en la elaboración de la tesis.

## Resumen

En el sector inmobiliario los agentes reciben la mayor parte de sus ingresos económicos derivados de las comisiones por las transacciones en las que intervienen, por lo que su percepción económica está directamente relacionada con su desempeño al momento de vender; es por eso, por lo que la capacitación se vuelve un tema crucial, sobre todo al ver que tan solo alrededor del 10% de los agentes inmobiliarios están certificados. El presente trabajo presenta un análisis y reflexión acerca de la importancia de llevar a cabo la capacitación para la mejora del desempeño de los agentes inmobiliarios, utilizando una metodología cualitativa a través de entrevistas semiestructuradas se indagó sobre la aplicación en el trabajo diario de tres enfoques teóricos derivados de las ciencias administrativas: la teoría de recursos y capacidades, la gestión del conocimiento y la inteligencia competitiva. Los resultados muestran la importancia de la capacitación para explotar al máximo los recursos y capacidades de los agentes y las agencias inmobiliarias.

**Palabras clave:** Teoría de recursos y capacidades; conocimiento tácito; conocimiento explícito; capacitación; inteligencia competitiva

## Summary

In the real estate sector, agents receive most of their economic income from commissions for the transactions in which they intervene, so their economic perception is directly related to their performance at the time of selling; that is why training becomes a crucial issue, especially when we see that only about 10% of real estate agents are certified. This paper presents an analysis and reflection on the importance of carrying out training to improve the performance of real estate agents, using a qualitative methodology through semi-structured interviews, we inquired about the application of three theoretical approaches derived from administrative sciences in their daily work: the theory of resources and capabilities, knowledge management and competitive intelligence. The results show the importance of training to make the most of the resources and capabilities of real estate agents and agencies.

**Keywords:** Resources and capabilities theory; tacit knowledge; explicit knowledge; training; competitive intelligence.

## Índices

Introducción .....	9
1. La importancia del sector inmobiliario .....	9
2. Importancia de las teorías administrativas .....	10
3. Aportes a los casos .....	10
Capítulo 1. Planteamiento del problema .....	11
1.1 Antecedentes .....	11
1.2 Descripción del problema .....	17
1.3 Objetivo general.....	18
1.4 Justificación .....	19
Capítulo 2. Metodología .....	21
2.1 Muestreo .....	22
Capítulo 3. Marco Contextual.....	24
Capítulo 4. Teoría de Recursos y Capacidades .....	25
4.1 Desarrollo histórico de la teoría .....	25
4.2 Aplicación de la Teoría del conocimiento de los recursos y capacidades .....	29
Capítulo 5. Gestión del conocimiento .....	33
5.1 Desarrollo histórico de la teoría .....	33
5.2 Aplicación de la teoría .....	36
Capítulo 6. Inteligencia competitiva .....	39
6.1 Teoría de la inteligencia competitiva .....	39
6.2 Aplicación de la Teoría.....	42
Capítulo 7. Conclusiones .....	44
7.1 Resumen de hallazgos .....	44
7.2 Conclusiones .....	45
7.3 Resumen de contribuciones.....	46
7.4 limitaciones y líneas de investigación futuras.....	46

Referencias .....	48
ANEXOS .....	51
4. Entrevistas .....	52
ANEXO .....	85
5. Cartas de consentimiento informado .....	86

### **Índice de figuras**

Ilustración 1 Componentes de los recursos y capacidades (elaboración propia) .....	27
Ilustración 2 Modelo SECI (Elaboración propia) .....	35
Ilustración 3 Diagrama de la inteligencia competitiva (Elaboración propia) .....	40

### **índice de tablas**

Tabla 1 Dimensión ontológica y epistemológica del conocimiento .....	34
Tabla 2 Inteligencia competitiva .....	41

## Introducción

### 1. La importancia del sector inmobiliario

La capacitación de los agentes inmobiliarios no solo implica adquirir conocimientos para poder asesorar sobre el mercado y las leyes que rigen esta actividad económica, sino también a desarrollar habilidades de comunicación, negociación, persuasión y marketing, un agente inmobiliario capacitado estará preparado para asesorar a sus clientes de manera efectiva y tomar decisiones conscientes en beneficio de la parte que vende, compra o renta.

En primer lugar, la formación de mejora continua les permite a los agentes inmobiliarios mantenerse actualizados en un mercado de constante evolución, este rubro se encuentra influenciado por algunos factores importantes a considerar como son los: Económicos, políticos y sociales, que impactan directamente en la oferta y demanda, en los precios de las propiedades, por lo tanto, es indispensable que los asesores estén familiarizados con las últimas tendencias y noticias relacionadas con el mercado de bienes raíces. Además de mantenerse al día con las novedades del sector, la capacitación constante permite a los asesores inmobiliarios especializarse en áreas específicas. Existen diferentes segmentos del ramo, para la compra, venta, alquiler o la gestión y administración de todo tipo de propiedades como: vivienda, locales comerciales, oficinas, bodegas, naves industriales, terrenos, ranchos de todos los tamaños y para diferentes poderes adquisitivos, cada uno de ellos requiere un conjunto de conocimientos y habilidades particulares.

Para ello es importante que estén capacitados, una de las instituciones importantes en donde te puedes capacitar en México es CONOCER (Consejo Nacional de la Normalización y certificación de competencias Laborales) ahí hay algunos cursos que pueden servir de apoyo para que el asesor inmobiliario realice un curso para capacitarse y recibir una certificación, requisito indispensable para darse de alta en redes de INFONAVIT (Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores), con ello el agente inmobiliario tendrá carta abierta por parte de esa institución de crédito, para dar asesoría a los derechohabientes e ingresar expedientes hasta concretarse en firma de escritura ante notaría pública.

## **2. Importancia de las teorías administrativas**

En esta tesis como puntos importantes se hablará de tres teorías administrativas: De los recursos y capacidades, del conocimiento tácito y explícito, de la inteligencia competitiva, los agentes inmobiliarios aplican o no en sus actividades y procesos esas teorías en su ámbito laboral que comparten por medio de entrevistas ¿Cómo se involucraron al ramo inmobiliario? ¿Si tenían experiencia o no? ¿Si sabían realizar o no esa actividad? ¿Qué nivel académico o capacitación tenían? ¿Quién los guio? ¿Cómo les fue? En sus inicios, aprendizajes, fracasos, evolución y éxitos inmobiliarios, el que esas teorías aún sin conocer su nombre y existencia realizan procesos en sus actividades.

## **3. Aportes a los casos**

Al final de las entrevistas se analizaron los cuatro casos y se compararon unos con otros observando algunas similitudes, tomando en cuenta sus puntos de vista que al compartir en su entrevista cada uno de los entrevistados aporta, para quien, quiera iniciar y adentrarse al mundo de los bienes raíces, la cultura de la capacitación que enriquece cuando lo es de manera autodidacta, el ser proactivos para su crecimiento, la confianza, fe en sus habilidades, el trabajo en equipo permite el crecimiento, por lo tanto la presente tesis tiene el objetivo de evidenciar la importancia de la capacitación de los agentes inmobiliarios para mejorar su desempeño. Para lo cual se utilizó una metodología cualitativa a través del análisis de 4 entrevistas que posteriormente se comparó con la Teoría de los recursos y capacidades, teoría del conocimiento tácito y explícito; la teoría de la competitividad.

El presente documento se divide en siete capítulos, el primero se expone el planteamiento del problema, la justificación y los objetivos. Capítulo dos se recoge la metodología; el marco contextual se expone en el capítulo tres. Los capítulos cuatro, cinco y seis se utiliza para exponer las teorías utilizadas y realizar la comparación con los casos de estudio. Finalmente, el capítulo siete incluye las conclusiones del presente trabajo de investigación.

## Capítulo 1. Planteamiento del problema

### 1.1 Antecedentes

Para el rubro económico de los bienes raíces la adquisición de las propiedades de alta plusvalía se paga por estar con el mismo concepto y nivel socioeconómico de las personas que van a compartir el mismo estilo y nivel de vida, en algunas partes del mundo existen fraccionamientos o vecindarios tasados por la técnica de los sobreprecios por los entornos de otros fraccionamientos de alta plusvalía, es decir que analizan los atributos, características y ubicación de los terrenos, para detonarlos como puntos estratégicos para que sean exitosos los desarrollos inmobiliarios, por ejemplo para los inversionistas al momento de la renta, el bien inmueble se posesiona como de alta gama y por su precio, no cualquiera pueda alquilar y de algún modo los bienes inmuebles en como por ejemplo en Argentina se observaron esos comportamientos y se ejemplifican en una zona llamada la gran Mendoza.(Meloni & Ruiz-Núñez, 2002).

Es importante que para determinar los precios se analizan diferentes atributos de los terrenos y sus características que marcan la diferencia de otras ubicaciones, para ello fue necesario recabar los datos mediante una encuesta de valores inmobiliarios con un alcance de más de setecientas observaciones dirigida a los propietarios y encargados de la venta de los terrenos, en dichas encuestas la información fueron obtenidos de los precios de oferta, también se adquirieron de otras fuentes como fue la dirección general de catastro, colaboradores de registro, comisión de tasadores de la provincia, colegios de profesionales, empresas mobiliarias y diarios locales, en dicha encuesta se recaba la información sobre todos los atributos, dimensiones y superficie del terreno, la ubicación geográfica dentro de la zona con la mayor disponibilidad de servicios para agregarle un alto valor para desarrollar los proyectos inmobiliarios de alta plusvalía. (Melani & Ruiz-Núñez, 2002).

Otro punto a considerar en un análisis cualitativo sobre la política de vivienda como en España se ejecutó mediante el método Delphi que consistió en base a la opinión de 81 expertos, en dicho estudio el equipo de trabajo y paneles de expertos se expusieron sus puntos de vista de acuerdo a los temas de interés, en donde arrojaron información importante en relación con la economía y la capacidad de adquisición a la vivienda, en las grabaciones fiscales, asuntos legales para firma de escrituras, la oferta de vivienda para compraventa y alquiler, se consideró el tema del financiamiento, las políticas de

vivienda en relación del uso de suelo y patrimonio municipales.(Palacios & Vinuesa, 2010).

Es importante conocer que las legislaciones que se realizaron, contaron con las leyes pertinentes para que se llevará a cabo la urbanización en España, con el análisis permitirá tener un mejor panorama para el desarrollo de vivienda ordenada, cumpliendo con los requerimientos de la sociedad, de otra manera el construir sin planeación se adquieren consecuencias de insuficiencia de atención de servicios de parte de los proveedores, provocando un caos y con ello el incumplimiento de pagos de hipotecas, que eso hace mucha afectación en el balance financiero de un país, es importante en el caso particular de España que tenga suficiente capacidad de vivienda disponible por ser un lugar que llegan inmigrantes de todos los poderes adquisitivos.(Palacios & Vinuesa, 2010).

Tomar en cuenta que la migración existe en todo el mundo, en Latinoamérica es muy común que emigren de sur a norte rumbo a Estados Unidos para realizar actividades económicas, de igual manera también existe la emigración de Estados Unidos a México y Latinoamérica, pero en la modalidad vacacional por largos periodos, particularmente en México en las ciudades de Mazatlán Sinaloa y Cabo San Lucas en Baja California Sur, con la población inmigrante es de la generación baby boom (nacidos en la postguerra 1946-1964).(Lizárraga-Morales, 2008).

Actualmente las personas de esa generación son jubilados y desean pasar largas temporadas en México o en otros países particularmente en vías de desarrollo, en las investigaciones de migración internacional nos dan a conocer cómo se lleva a cabo ese fenómeno en el 2010 los movimientos migratorios que reflejan en éste caso de los jubilados estadounidenses al irse a vivir al sur les permite aumentar su poder adquisitivo de haber obtenido sus ingresos en dólares y gastar en pesos mexicanos, según el tipo de cambio, con ello es posible vivir cómodamente de manera transitoria y retornar a los Estados Unidos de Norteamérica en las festividades propias de su nación.(Lizárraga-Morales, 2008).

De acuerdo con los datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía (INEGI) de 1990 al 2000 incrementó del 308% en los Cabos y 95 % en Mazatlán, los números son verdaderamente importantes y permite darnos cuenta que no sólo ahí, sino también en otros lugares de México existe como es el caso de San Miguel de Allende Guanajuato que

se incrementó el 10% de la población migratoria internacional y nos da un indicativo muy lastimoso pero real, es que son propietarios el 85% de los bienes inmuebles de la zona centro e histórica que debería ser disfrutada también por los mexicanos, lo real de éste dato es que ellos solo les rentan a extranjeros y en dólares, la zona se está dolarizando en temas de alquiler.(Lizárraga Morales, 2008).

Por otra parte, las remesas es un factor importante para las inversiones de bienes raíces por ejemplo en el Ecuador del 2000 al 2010 se conocerá como la década de la emigración, muchas personas se fueron a realizar el famoso sueño americano dejando a su patria, otros partieron a España, Italia e Inglaterra con la firme intención de cambiar un mejor futuro en Europa. Lo positivo de esta migración desde luego son las remesas de parte de los migrantes por ejemplo en el año 2000, el banco central de Ecuador expuso que fueron \$1,205,000,000 de dólares, dichas remesas son transferidas por medio de estas empresas: Delgado Travel, Western Unión, Money Gram, desde luego estos recursos son destinados para cubrir las todas las necesidades principales de las familias de los ecuatorianos que se quedan en su país.(Borrero-Vega, 2002).

Es primordialmente importante mencionar que las remesas van principalmente destinadas a la inversión en el sector inmobiliario, es común que la misma familia se encarga de realizar todo el procedimiento y llevar a cabo las construcciones, es como el sueño del migrante que han regresado con éxito a su patria y se puede darse la oportunidad de plasmar el plan de toda su vida en la gran casa añorada.(Borrero-Vega, 2002).

Para alguno de los casos, entre ellos el mostrar su capacidad de adquisición, en algunas zonas marginadas entre los habitantes se crea un ambiente de competencia, los pobladores construye más y quién tiene más quien logra acaparar más terrenos, el estilo urbano de algunas viviendas en zonas rurales la gran mayoría se encuentran desocupadas ya que sus dueños residen en el extranjero por lo tanto en el lugar se presenta la demanda de bienes inmuebles por lo tanto impacta en los precios de las propiedades, muchos migrantes cuando regresan a Ecuador tienen la capacidad económica y pueden adquirir las propiedades aun que no estén en buen precio en el mercado y los que nunca emigraron no tienen el poder adquisitivo para llevar a cabo una compra de alguna propiedad, en ese sentido muchos están en desventaja, otros obtienen tierras agrícolas para labrarlas y vender sus productos obtenidos, otros construyen para dar hospedaría para sus ingresos y

tener con que vivir para el futuro, llevando un poco de desarrollo a su lugar de origen, tratando de dar una mejoría en su entorno y a su familia.(Borrero-Vega, 2002).

En el caso de nuestro país en Baja California Sur existe el turismo principalmente extranjero que hace inversiones en dólares para la adquisición de bienes inmuebles, por ser área litoral la compra, la realizan mediante un fideicomiso, en zonas de playa y franja fronteriza, por ser extranjeros es la única manera de que pueden adquirir una propiedad en México, en este artículo se analiza el proceso de patrimonialización y modificación de la herencia cultural de dos comunidades de San Miguel y San José de Comondú en Baja California Sur los motivos en relación a la especulación inmobiliaria y desarrollo turístico.(Sauvage A & Gámez A., 2013).

Hay programas para erradicar la pobreza y cuidando del medio ambiente, pero por otra parte las políticas gubernamentales no están presentes en la ejecución de leyes que se ha presentado una transformación social en esos lugares, la población antes se dedicaban a la vida tranquila campirana y de la huerta que fue heredada desde de la época española del siglo XVII, por otra parte la importante escasez de apoyo gubernamental en esas zonas ante la precariedad, los pobladores de la región fueron orillados a que los Comondú accedan a una economía de mercado dolarizado y a la inversión extranjera, el crecimiento económico fue desarrollándose a través del turismo, lo que aun todavía débilmente sobrevive la cultura de la región que se proyecta mediante las actividades recreativas, la arquitectura, las artesanías, la gastronomía, desde la década de los 60 el gobierno de México ha trabajado mucho para la promoción del sector turístico para que el ramo inmobiliario detone en esas zonas, Los Cabos es un destino internacionalmente conocido y en la que se lleva a cabo mucho la inversión extranjera. (Sauvage A & Gámez A., 2013).

Por otra parte con la firma del TLCAN ( Tratado de Libre Comercio América del Norte) se pensó que México tendría una mejor economía, que los profesionistas podrían aspirar a un mejor empleo que existiría una mejor inversión extranjera y que aumentaría las exportaciones pero también se tuvo el temor que mucha mano de obra calificada fuera a emigrar a Estados Unidos, que el sector agrícola mexicano se vería afectado por la falta de trabajadores agrarios, después de 10 años de la firma del tratado, se observa que también en México existe las grandes remesas gracias a los connacionales que se van a trabajar a Estados Unidos.(Mendoza Cota & Calderón Villarreal, 2006).

Con la apertura económica de México ante el mundo con el TLCAN es principalmente con Estados Unidos y Canadá, se comenzó conservar un alto flujo de remesas de \$50.8 millones de dólares en 1994 y de \$97.5 millones de dólares en el 2002, de hecho las remesas son destinados principalmente para vivienda, para la adquisición de bienes de consumo, servicios, también ese dinero era destinado para realizar pequeñas inversiones, ya fuera para emprender algún proyecto de venta de comestibles, adquisición de herramientas, el inicio de pequeños negocios.(Mendoza Cota & Calderón Villarreal, 2006).

Ante la apertura del tratado de libre comercio de México tuvo financiación extranjera, en las inversiones se desarrolló la industria maquiladora de una manera exponencial, para ello es necesario y se requiere los terrenos, la compra, venta o renta de naves industriales, de oficinas, locales para realizar comercio, con el incremento de mano de obra para el sector maquilador fue vidente que se requería más inversión en el ramo inmobiliario mucho desarrolladoras llevaron a cabo la construcción de vivienda económica para todos los colaboradores de la mano de obra. (Mendoza Cota & Calderón Villarreal, 2006).

Un tema importante a considerar es el caso de China en el 2013 tuvo una crisis económica y a nivel mundial fue notoria, en ese entonces los expertos en economía dieron a conocer una hipótesis de una burbuja inmobiliaria que podía poner en duda su crecimiento económico, el aumento de precios, el sobre avalúo de la tierra a largo plazo llegaría a ser insostenible, por lo tanto no hay razón para que bajen de precio a futuro las propiedades, si no se tomaran medidas podría tener una fuerte recaída en los precios cuando estalle la burbuja inmobiliaria.(Gaulard, 2014).

Por otra parte un punto interesante es que un 30% de la población en China las familias están fomentando la cultura del ahorro a los jóvenes para evitar tener deudas a largo plazo y no llegar a la necesidad de adquirir un crédito hipotecario, por quien acude a ese recurso, tendría un menor consumo en otros productos y aumenta la sobreproducción lo cual bajarían los precios por existir mucha oferta y poca demanda, el poder adquisitivo bajaría y eso afectaría en cadena su economía.(Gaulard M, 2014).

Para considerar mejorar el precio en el mercado de los bienes raíces en una empresa es necesario optimizar los recursos materiales y humanos, priorizar la toma de decisiones en una empresa inmobiliaria como es el caso en el departamento de finanzas fue necesario

diseñar un plan estratégico, en la que se realizó una investigación de manera interna para saber los controles de costos y gastos, así mismo en esta investigación arrojó un valioso aporte para la inmobiliaria para tomar las decisiones importantes en el momento oportuno. (Miranda, 2017).

En la investigación que hizo esta empresa fue de campo, de tipo exploratoria, descriptiva, utilizando la técnica de la encuesta y entrevista, para tener opinión de los empleados con respecto a la problemática que tenían en el interior de la empresa, el diseño metodológico fue método inductivo utilizaron el razonamiento para obtener conclusiones sobre la planeación estratégica en su estudio realizado método deductivo utilizar las conclusiones generales para analizar el sentido particular de las decisiones financieras y con ello capacitar a su equipo de colaboradores permite que trabajen en equipo y ofrezcan al público calidad, mejor precio y servicio. (Miranda D, 2017).

## 1.2 Descripción del problema

En las universidades de México no existen carreras en bienes raíces, desde que se formó AMPI (Asociación Mexicana de Profesionales Inmobiliarios, A. C. ) en 1956 se fomenta la capacitación para que el agente inmobiliario este a la vanguardia ante las necesidades del cliente, con la firme intención de crear una cultura de capacitación y actualización, el 04 de diciembre de 2009 se creó CCIE (Centro de Capacitación Investigación y Estadística) para colaborar en la profesionalización de dicha actividad para que se capacite y se desarrolle profesionalmente en el ramo inmobiliario, es importante dar a conocer que muchos asesores inmobiliarios inician en este rubro de manera empírica para desempeñar la actividad, desde luego hay diferencia de los que tiene años de experiencia, sin embargo no todos tienen apoyo de un mentor, se apoyan entre los colegas que llevan tiempo en el giro y desde luego es muy común que algunos sí se integren al gremio, pocos son los que permanecen para realizar alianzas o para efectuar operaciones y cerrar tratos exitosos.

En octubre de 2022 CCIE abrió la Licenciatura en Bienes Raíces, para que se capacite y se desarrolle profesionalmente en el ramo inmobiliario las futuras generaciones, para que estén mejor preparados y no continuar como era antes de que se abriera la carrera. Es importante dar a conocer muchos de los asesores inmobiliarios que iniciaban en este rubro de manera empírica para desempeñar la actividad, desde luego, si hay diferencia entre los que tienen años de experiencia y con capacitación continua, sin embargo, no todos tienen el apoyo de un mentor o un guía, como los que tienen una franquicia, los agentes inmobiliarios independientes que llevan tiempo en el giro, que no se capacitan continuamente y además no se integren al gremio, son pocos los casos que los puedan considerar para realizar alianzas para cerrar operaciones.

Para esa actividad es importante que tengan una serie de: valores, habilidades y conocimientos, de inicio la cultura de la puntualidad, empatía, tolerancia, paciencia, capacidad de afrontar objetivamente los retos, tener un alto grado de manejo de la frustración, importante la ética profesional en el resguardo de información, habilidades y valores que deben tener presente, sin olvidar el respeto de clientes y con quien llevan el proceso de la venta de alguna propiedad, conocer los conductos regulares, cuando adquieren una nueva propiedad o cuando comparten inventario es fundamental tener

excelentes relaciones interpersonales al interactuar con otros asesores de otras agencias inmobiliarias.

Por otra parte deben conducirse apropiadamente ante las diferentes instituciones gubernamentales y crediticias, con quienes colaboran externamente como son los diferentes proveedores, es necesario tener habilidades para negociar, agendar citas, seguimiento a la tramitología de cada expediente, ser estratega para cerrar la venta, otro punto de gran importancia es el tener nociones de arquitectura para conocer el estilo de la construcción, de ingeniería civil para saber en qué proceso está la obra o el estado estructural, también es necesario identificar el tipo de materiales que tienen las propiedades para describir adecuadamente los acabados en cada una de las fichas de información de cada propiedad para que se realicen correctamente las publicaciones en los medios publicitarios.

Es importante que conozcan el estado legal de las propiedades, que sepan si no están embargadas, hipotecadas, intestadas y es necesario que tengan el conocimiento si es factible o no su compra o venta, los impuestos que deben cubrir o si es viable que lleguen a exentar el impuesto ISR y el impuesto cedular al vender la propiedad, darles a conocer los beneficios y obligaciones de la parte compradora o vendedora en el momento de la operación.

Para iniciar en el mundo de los bienes raíces es importante considerar como fluctúa el mercado inmobiliario, los requerimientos de los compradores, los arrendadores, la disponibilidad de propiedades de acuerdo con las necesidades de los clientes.

De acuerdo con el INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía) existen 80 mil asesores inmobiliarios y solo el 10% está certificado lo expresó Salvador Sacal Cababie presidente de la Asociación Mexicana de Profesionales Inmobiliarios (AMPI) y solo el 20% está en una asociación. (Rubí Tapia Ramírez 29 de enero del 2020 inmobiliare.com).

### **1.3 Objetivo general**

Explicar la importancia de la capacitación del asesor inmobiliario para poder desarrollar su actividad en el área en que labora.

#### 1.4 Justificación

La realidad con respecto a Ciudad Juárez, Chihuahua México en el 2022 se realizaron 13,466 constancias de zonificación (C. Morales comunicación personal 14 de septiembre del 2023), dicho documento es un requisito indispensable para llevar a cabo la formalización de una escritura de una propiedad, los cuales tomando en cuenta ese dato la pregunta surge ¿Quién realizan ese trabajo? De acuerdo con el 3er. FORO Inmobiliario hay en la ciudad fronteriza 85 firmas inmobiliarias y alrededor de 575 asesores (G. Muñoz, comunicación personal, 8 de septiembre 2022), de los cuales solo 67 asesores tienen la certificación llamada “Asesoría en comercialización de bienes inmuebles” que se realiza a nivel estatal por medio de ICATECH (Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Chihuahua), requisito principal para obtener la licencia inmobiliaria, datos otorgados por la (A. Terrazas, comunicación personal, 12 de julio 2023), de los cuales solo 26 asesores tienen la licencia inmobiliaria para ejercer su trabajo, (J. López información personal, 20 de febrero 2023). Para que un asesor inmobiliario pueda realizar su trabajo en el ramo de los bienes raíces, es importante tener la capacitación.

La capacitación de los agentes inmobiliarios no solo implica adquirir conocimientos para poder asesorar sobre el mercado y las leyes que rigen esta actividad económica, sino también a desarrollar habilidades de comunicación, negociación, persuasión y marketing, un agente inmobiliario capacitado estará preparado para asesorar a sus clientes de manera efectiva y tomar decisiones conscientes en beneficio de la parte que vende, compra o renta.

En primer lugar, la capacitación como cultura de formación en mejora continua, les permite a los agentes inmobiliarios mantenerse actualizados en un mercado en constante evolución, este rubro se encuentra influenciado por algunos factores importantes a considerar como son los: Económicos, políticos y sociales, que impactan directamente en la oferta y demanda, en los precios de las propiedades, por lo tanto, es indispensable que los asesores estén familiarizados con las últimas tendencias y noticias relacionadas con el mercado de los bienes raíces.

Además de mantenerse al día con las novedades del sector, la capacitación constante permite a los asesores inmobiliarios especializarse en áreas específicas. Existen diferentes segmentos del ramo, para la compra, venta, alquiler o la gestión y administración de todo

tipo de propiedades como: vivienda, locales comerciales, oficinas, bodegas, naves industriales, terrenos, ranchos de todos los tamaños y para diferentes poderes adquisitivos, cada uno de ellos requiere un conjunto de conocimientos y habilidades particulares.

Para ello es importante que estén capacitados, una de las instituciones importantes en donde te puedes capacitar en México es CONOCER (Consejo Nacional de la Normalización y certificación de competencias Laborales) ahí hay algunos cursos que pueden servir de apoyo para que el asesor inmobiliario realice un curso para capacitarse y recibir una certificación, requisito indispensable para darse de alta en redes de INFONAVIT, con ello el agente inmobiliario tendrá carta abierta por parte de esa institución de crédito, para dar asesoría a los derechohabientes e ingresar expedientes hasta concretarse en firma de escritura ante notaría pública.

Para llegar a conocer más a fondo en el tema se recurrió necesariamente a la realización de 4 entrevistas con 3 asesoras de diferentes inmobiliarias independientes y un administrador de una franquicia inmobiliaria de marca extranjera, se hizo un análisis cualitativo, saber si las tres teorías administrativas: De los recursos y capacidades, del conocimiento tácito y explícito, de la inteligencia competitiva ¿Se aplican o no? ¿Si es necesario o no la capacitación? para tener un mejor desempeño para los agentes inmobiliarios.

## Capítulo 2. Metodología

La metodología es con un enfoque cualitativo, transversal, interpretativo, descriptivo, no experimental, a través del análisis de la información que arroja en las encuestas para estudios de caso, con la intención de explorar y conocer las bondades de las teorías administrativas, saber de sus alcances mediante las descripciones de cada uno de los participantes en donde exponen, cada etapa de su desarrollo laboral y que sucesos importantes marcaron en su carrera profesional en el sector inmobiliario.

Para recabar la información se aplicará como técnica: la entrevista, utilizando como instrumento: una guía de entrevista, para el registro de la información: computadora, un cuaderno, pluma, grabadora de voz, cámara fotográfica.

### Entrevista

1. ¿Nombre, o seudónimo?
2. ¿Edad?
3. ¿A qué te dedicabas antes de entrar a ramo inmobiliario?
4. ¿Hace cuánto tiempo te dedicas al giro inmobiliario?
5. ¿Cómo iniciaste en los bienes raíces?
6. ¿Tenías idea de cómo se desarrollaba el trabajo?
7. ¿Sabías cómo interactuar ante otras instituciones para realizar la tramitología?
8. ¿Hubo alguien que te guiara?
9. ¿Te capacitaste?
10. ¿La empresa te capacito o bien fue por iniciativa propia?
11. ¿Te considerabas con las capacidades pertinentes para realizar el trabajo?
12. ¿Tenías los recursos a tu alcance para hacer tu trabajo?
13. Para realizar la actividad de acuerdo con la presentación ¿Has aplicado la Teoría de los recursos y capacidades?
14. Para realizar el trabajo ¿Tenías los conocimientos teóricos y/o prácticos?
15. ¿Para ti fue necesario realizar previamente practicas constantes para que pudieras realizar en campo con más confianza tu trabajo?
16. Para realizar tu trabajo de acuerdo con la presentación del conocimiento ¿fue tácito y/o explicito? ¿Lo aplicaste o no?

17. ¿Te consideras un agente inmobiliario con inteligencia competitiva?
18. ¿Piensas que es importante la competitividad?
19. De acuerdo con la presentación ¿Has llegado a utilizar esa teoría de la inteligencia competitiva en el trabajo que realizas?
20. De las teorías de los recursos y capacidades, del conocimiento explícito y conocimiento tácito, de la inteligencia competitiva ¿Sabías de su existencia?

### **20.1 Muestreo**

Consistió en un muestreo no probabilístico, por conveniencia de sujetos tipo, el cual se caracteriza por la selección arbitraria de informantes con un perfil especializado en el tema en cuestión. Cada caso tiene sus aportes y al realizar las comparaciones unos con otros, implica el análisis de sus descripciones, las similitudes o diferencias que puede arrojar la información, para ello se analizará los 4 casos para observar lo sucedido, los pormenores que comparten en las entrevistas, las personas en particular por la que se aboga en su participación en la investigación con el estudio de caso.

Se realizó de la siguiente manera, se contactó a 3 asesores inmobiliarios de diferentes años de experiencia y un administrador de una franquicia inmobiliaria, primero se les llamaron por teléfono, se les saludo y se les invito a participar para una entrevista para que compartieran vivencias en su ámbito laboral y se les explicó que el motivo era con fines académicos en donde su colaboración sería de suma importancia, para saber, si consideraban importante o no la capacitación y que por ese medio se les explicaría ¿Qué aplicación existiría en relación a las tres teorías administrativas?. Teoría de los recursos y capacidades; Teoría del Conocimiento tácito y conocimiento explícito; Teoría de la inteligencia competitiva, en el ramo inmobiliario, para ello se acordaron fechas de acuerdo con cada uno de ellos a su disponibilidad de agenda, se confirmó el día, hora y lugar de reunión.

Posteriormente de varios ajustes de agenda de cada uno de los participantes se llegó el día del encuentro, para realizar la entrevista según su disponibilidad a cada uno de los entrevistados, por separado, en su tiempo otorgado, momento y lugar, se les comento que como parte del protocolo era necesario que firmaran una carta de consentimiento informada, acto seguido fueron recabadas las firmas, aceptaron colaborar y aportar sus experiencias para el fin académico, se les expusieron primeramente de que trataba la tesis, con el apoyo de una presentación en power point en donde se les explicaron las 3 teorías

administrativas, ellos tomaron sus propias notas correspondientes y posteriormente se tuvo una conversación por medio de preguntas y se obtuvo la información en base a sus respuestas, se logró que fueran entrevistados y con ello dieron carta abierta para dar conocer sus experiencias en relación a la capacitación para que desempeñaran mejor su trabajo, también ¿Cómo habían o no aplicado en su campo de trabajo cada una de esas teorías administrativas?

En la entrevista se cuidó lo necesario para que el entorno fuera agradable, para que se sintieran cómodos al compartir cada uno de ellos su experiencia laboral inmobiliaria, fueron escuchados con atención y detenimiento, se observaron sus no verbales, expresión corporal y como cada uno de ellos, compartían sus respectivos sucesos con una gama de situaciones, en algunos momentos lloraron, se rieron, otras veces lamentaron sus errores cometidos, algunas lecciones que les dejó huella con mucho aprendizaje, que se reiniciaron, aprendieron y retroalimentaron sobre la marcha, también como fueron creciendo, desarrollándose con más seguridad y confianza en su trabajo, el cómo fueron evolucionando, como también cada vez sus luchas fueron afrontadas de mejor manera y compartieron que algunas batallas fueron ganadas, otras perdidas, al final, todos esos sucesos les creaba una gran experiencia, una historia hecha vida en lo profesional.

Por último, se observó que todos reconocieron y concluyeron en la importancia de la capacitación al emprender en ese sector de la economía, que es necesario estar actualizado, de estar a la vanguardia de los nuevos estilos, en renovar los procesos para desarrollar mejor el trabajo, con ello les permite dar un mejor servicio a sus clientes. En esas entrevistas fueron de suma importancia, el tomar todas las notas posibles, en algunos momentos se pudieron grabar, en otras ocasiones solo fueron escuchados con toda la atención, obteniendo así directamente su testimonio, complementando todo, en la realización de la investigación, recabando la información para posteriormente realizar un compendio para exponerlo como parte del material en esta tesis.

## Capítulo 3. Marco Contextual

En el 2022 en el tercer foro inmobiliario que se efectuó en Ciudad Juárez Chihuahua la presidenta nacional de AMPI, Florencia Estrada Lázaro, dio a conocer datos importantes que el sector inmobiliario genera el 20 % del Producto Interno Bruto (PIB) en el país. Aquí la gran importancia de que se realice el foro inmobiliario que ayudará a fortalecer y aumentar las capacidades, habilidades de los participantes. Destacó que en Ciudad Juárez es una región dinámica y en la vista de la comunidad internacional, por lo que llamó a proveer los desarrollos verticales y estacionamientos subterráneos, así como el cuidado del medio ambiente (página oficial del ayuntamiento 2022).

El sector inmobiliario es el segundo rubro que genera empleos en el país, es el bien necesario en donde la edificación de todo tipo bien inmueble es de gran relevancia para el desarrollo de toda actividad humana por otra parte es la que ha llegado a aportar un 20 % del producto interno bruto, es un indicativo de cómo está la economía del país. La AMPI esta desde 1965, en su trayectoria cuenta con sus estatutos y códigos de ética que su misión ha sido el de tener miembros activos capacitados casi todos los días hay diferentes cursos y certificaciones para que estén preparados antes de salir y así puedan ofrecer excelentes servicios y que su trabajo sea dignificado en las practicas inmobiliarias, en la AMPI actualmente está por salir la primera generación de Licenciatura en Bienes Raíces, la primera en México, para las nuevas generaciones tendrán más acceso a esta nueva carrera para muchos fue abrir una brecha. Es importante que cuentes con tu asesor inmobiliario para que te guie en ¿Cómo resguardar tu patrimonio? Que luchaste y trabajaste toda tu vida para tener un techo y poder heredarle a tus seres queridos.

## Capítulo 4. Teoría de Recursos y Capacidades

### 4.1 Desarrollo histórico de la teoría

#### *Antecedentes*

La teoría de recursos y capacidades de la empresa tiene sus raíces en el clásico trabajo de Penrose (1962) *La Teoría del Desarrollo de la Empresa*, para Penrose explica la naturaleza en una empresa su organización interna y su departamento administrativo, que es posible a ser relevante cuando es sustituida la coordinación del mercado en la oferta de bienes y servicios ofrecidos en un sector económico determinado. (Figueiras, 2021)

En la década de los ochenta estuvo dominado por las ideas de Porter (1982, 1987) con relación a la rentabilidad empresarial, para este autor, el logro de una ventaja competitiva sostenida depende de las fuerzas competitivas que predominan y las condiciones estructurales en el sector industrial.

Otra manera diferente el concepto de empresa es considerado como demandante de recursos productivos por lo que constituye sus fundamentos para llamar la “teoría de recursos y capacidades”. Desde este punto de vista con el trabajo de Wernerfelt (1984), pero no tuvo aceptación y sin éxito, permaneció en la sombra hasta finales de la década de los ochenta.

Posteriormente en los años noventa se popularizó y se dio a conocer de manera contraria una teoría de la empresa basada en los recursos y capacidades (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Conner, 1991; Wernerfelt, 1984; Amit y Schoemaker, 1993; Dierickx y Cool, 1989), se le dio la importancia que tienen los recursos y capacidades, que con ellos se tienen las ventajas competitivas sostenidas en la empresa.

En esta teoría argumenta que la heterogeneidad de los recursos entre las organizaciones y la capacidad de la empresa para hacer uso eficiente de ellos es lo que determina la existencia de ventaja competitiva y el potencial de obtención de beneficios extraordinarios aún en el largo plazo Barney J 1991.

Para Barney (1991) los recursos son factores de producción que tienen control por parte de la empresa que permite de alguna manera formular e implantar estrategias que perfeccionen la eficacia y eficiencia, para ello los categoriza de la siguiente manera: recursos físicos, recursos humanos y recursos organizacionales

Otros autores difieren con un criterio homogéneo y clasifican los recursos en: recursos físicos, recursos financieros, recursos humanos, recursos tecnológicos, reputación y recursos organizacionales (Grant, 1991).(Pavan, 2014)

Otro autor clasifica los recursos:

- Recursos tangibles: recursos físicos, humanos, financieros
- Recursos intangibles: reputación, organización, conocimiento (Hall, 1992).

Según Arbelo 2001 Son necesarios los recursos y capacidades porque toman relevancia cuando su especialización de sus activos y habilidades permite posesionar a una empresa y convertirla altamente competitiva. La creciente importancia que tienen los recursos intangibles en las ventajas competitivas sostenidas (Hall, 1992; Barney, 1991; McMillan y Joshi, 1997); como ejemplo, la reputación es muy valorada por los ejecutivos de las empresas para posicionarse ventajosamente en el mercado (Hall, 1992).

Los recursos y capacidades son importantes para que una empresa pueda tener ventaja competitiva, es necesario observar que recursos y capacidades que tienen las compañías que son para crear estrategias que ayuden a mejorar y aumentarlas, para ello al realizar un análisis sobre las fortalezas y debilidades que tiene la empresa, cada organización cuenta con diferentes recursos y capacidades, entre los recursos están los activos, el recurso humano y el producto o servicio para ello es importante conocer que hay 2 tipos de recursos:

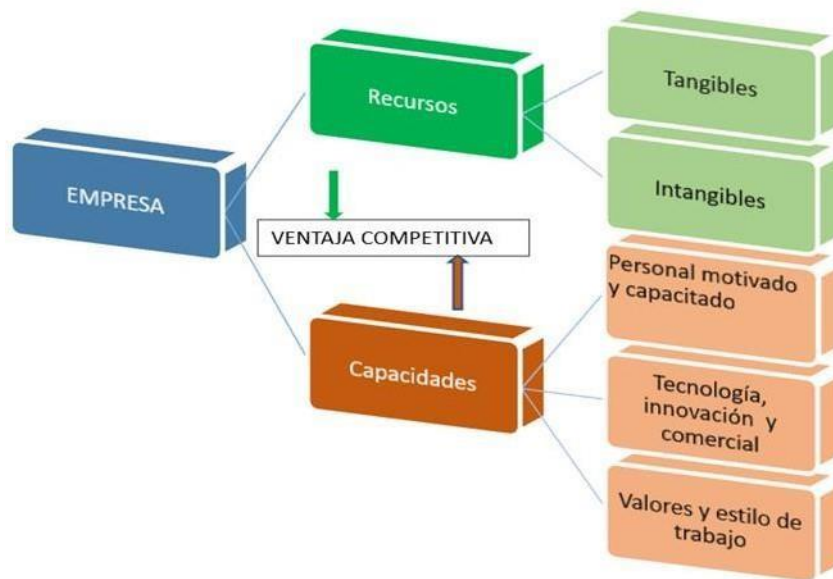
- 1.- Tangibles: Activos físicos, patentes, recursos financieros
- 2.- Intangibles: Recursos humanos, Imagen corporativa, proveedores, clientes, las relaciones públicas.

Las capacidades: Son las habilidades que utiliza una empresa para realizar un producto o servicio.

- 1.- La capacidad de atraer más recursos humanos (Motivando y capacitando)
- 2.- La capacidad propia de la empresa, (tecnología, innovación y comercial)
- 3.- La capacidad cultural (valores y estilo de trabajo) (Figueiras, 2021)

La idea de poder diferenciar de una empresa a otra, en base a su estilo de servicio, en el ramo inmobiliario se puede observar las diferentes capacidades y recursos, cuando son franquicias, desarrolladoras, inmobiliarias de nueva creación.

*Ilustración 1 Componentes de los recursos y capacidades (elaboración propia)*



### El modelo VRIO

Valor → Lo que posee reduce costes

Rareza → Recurso o capacidad fuente de ventaja

Imitación → Son fuente de ventaja hasta que es replicado

Organización → Estructura y mecanismo de la compañía. (Fong Reynoso et al., n.d.)

Para tener este potencial, los recursos de la empresa deben reunir cuatro propiedades (Barney, 1991).

- 1) Valiosos: Que sea el momento preciso para aprovechar las oportunidades y reducir o neutralizar las posibles amenazas del entorno de las empresas, que permita crear e implantar nuevas estrategias que perfeccionen su eficiencia y eficacia.
- 2) Raros: Al ser escasos ante los competidores potenciales, esto permite a una empresa generar cierta ventaja competitiva, pero no puede ser sostenida solo en caso de que otras empresas le sea difícil crear un recurso semejante.
- 3) Imitabilidad: Recursos pueden ser imperfectamente imitables de acuerdo con el autor y que existen tres fuentes de la imperfecta imitabilidad de los recursos:
  - a. Las condiciones relevantes de una empresa de un periodo determinado para la obtención de los recursos y aprovechar al máximo, todo depende de unas circunstancias muy concretas tanto en el tiempo y espacio.
  - b. La ambigüedad causal, que aparece cuando las empresas ejecutan operaciones en un sector y no notan el requerimiento de los clientes.
  - c. La manera que se tienen los recursos y no hay cambios en las rutinas y además que lleguen a existir varias funciones organizacionales.
- 4) Organización: Finalmente para que un recurso sea fuente de ventajas competitivas sostenidas debe ser cuidado y aplicado con estrategia para que pueda cubrir todas las necesidades de la empresa y esta pueda cumplir con los requerimientos de los clientes.

Por otra parte, hay otro recurso intangible llamada reputación considerado como un recurso estratégico.

La reputación positiva es un recurso generador de ventajas competitivas sostenidas (Porter 1982, Barney 1991), la reputación es un recurso escaso, imperfectamente imitable y difícilmente sustituible.

Es importante para una organización que se tenga ese recurso, que para tenerlo y mantenerlo no es sencillo y que puede ser destruido de manera rápida, la reputación se puede definir como el reflejo que una organización, es la “identidad corporativa” lo que la empresa ha decidido ser e “imagen corporativa” es como la gente ve a la empresa.(Arbelo Álvarez, 2001)

"De acuerdo con esto, una reputación positiva permite añadir valor a la empresa en al menos una de las siguientes formas" ("Redalyc. Reputación corporativa y ventaja competitiva. Ensayo a ...")

- (a) posibilitando unos menores costes
- (b) permitiendo incrementar el precio
- (c) generando barreras a la competencia. (Deephouse, 2000)

#### **4.2 Aplicación de la Teoría del conocimiento de los recursos y capacidades.**

En el ramo inmobiliario cada agente pone su propio estilo de trabajo, en temas de comercialización de las propiedades para además de conocer los propiedades, tener estrategias de ventas, aplicar la adecuada publicidad, ello es necesario considerar los recursos materiales con los que se tiene para realizar su trabajo como una computadora, sus formatos, folletería, planos, tarjetas de presentación, tener cuidado personal, una imagen impecable, la aplicación adecuada de la tecnología en redes sociales y sus capacidades que las obtuvieron desde la capacitación continua a través del tiempo en sus diferentes empresas en las que laboraron y obtuvieron experiencia, sus valores y su formación de equipos de trabajo para poder crecer. Dar ese paso a la independencia no fue sencillo, algunos casos por situaciones extraordinarias fueron lanzados a emprender, en su entrevista nos permite ver ¿Cómo? fueron evolucionando, veremos a continuación cada caso.

##### Caso # 1

Agente inmobiliario Rocío Martínez Otero de 48 años de la inmobiliaria Roma 74, con carrera universitaria titulada en ingeniería industrial, tenía 16 años en la industria maquiladora, frecuentemente era certificada, sus capacitaciones de cada 6 meses, acostumbrada a esos estándares, tenía un buen sueldo semanal con prestaciones, laboraba de 8 a 10 horas, cierra la maquiladora y la liquidan con un buen finiquito. Cuando ingresa una franquicia inmobiliaria paga su membresía, con lo que tiene acceso a reuniones matutinas en donde compartían otros asesores experiencias, se apoyó leyendo dos libros EL MILLONARIO guía para profesional inmobiliario y SOLO UNA COSA de Gary Keller, que te explica cómo manejar el tema de ventas y de enfocarse en sus metas, desde luego realizo captaciones de propiedades y generó jugosas ventas a la franquicia

obteniendo buenas comisiones, que le permitió recaudar fondos suficientes para posteriormente emprender y poner su propia inmobiliaria, administrar sus propios recursos, aplicar sus conocimientos y compartirlos a cinco asesores, confirmando que sí aplica la teoría de los sus recursos y capacidades, lleva 8 años en el ramo inmobiliario.

## Caso #2

Elsa Viramontes Venegas, de 58 años de edad agente/ socia de la inmobiliaria Sunrise Servicios Inmobiliarios, ella había estado trabajando 18 años en las salas de cine, por cosas del destino ella estuvo en un evento para una buena causa en donde había representaciones artísticas locales para recabar fondos para fines benéficos. Tenía ingresos de \$2,800.00 al mes antes de dedicarse al ramo inmobiliario, tuvo la oportunidad de trabajar en las AFORES, pero para vender intangibles le fue muy difícil, pero se le dio la oportunidad de tomar algunos cursos y después se cambió a la venta de tarjetas de crédito, le fue bien de 40 tarjetas que afiliaba ganaba \$12,000.00 pesos a la quincena y así estuvo por 6 meses.

Un día vio un anuncio en el periódico de una vacante de asesor inmobiliario en una franquicia, pero ella observo que en esa empresa había los recursos y las capacitaciones, ella solo contaba con secundaria, pero fue animada a quedarse y en 2 años trabajó duro, tomo el curso de suerte de principiante y la prepararon para vender, solo que ahí no tuvo la oportunidad de conocer todo el proceso de principio a fin. En esa empresa tuvo la oportunidad de ir a la primera y segunda, convención de esa franquicia en Acapulco Guerrero, fue una gran vendedora, pero lo que nunca supo fue ¿Cómo se concreta la firma y hasta la entrega de la propiedad? Trabajaba mucho, pero la comisión que obtenía por cada venta era de 1.2% y eso llevo el momento de desmotivarla porque no le mejoraban su comisión, aunque fuera la vendedora estrella.

Posteriormente ella decide emprender de manera independiente, pasó tiempo corto y se apoyó con otros 3 colegas que tenían la misma inquietud de independizarse, de poner una oficina y se complementaron en el tema de resolver su inquietud de ¿Cómo era la tramitología?, se certificó para poder ingresar expedientes en el INFONAVIT. Ahora así tenía las capacidades, pero no los recursos con los que contaba en la franquicia, al trabajar por su cuenta tenía que invertir en la publicidad en poner los anuncios en periódicos, colocar lonas, repartir tarjetas por todos lados, no existían lo que hay ahora de las redes

sociales, porque las redes sociales es un recurso importante en las dar a conocer las propiedades en venta en la actualidad.

Por desgracia por la situación de inseguridad que tuvo Ciudad Juárez del 2010-2012, mucho de su clientela bajó, sus ventas quedaron muy raquíticas y era complicado para seguir sosteniendo la oficina.

Paso tiempo, nuevamente retomo e ingresó a una empresa inmobiliaria, después tomó la decisión de independizarse y formalizo una empresa constituyéndola con otros 2 socios en donde ahí van creciendo, paso a paso.

### Caso # 3

María Eugenia Osorio Osorio, de 54 años de edad, formo su propia empresa GRUPO ALJE, antes de integrarse al ramo inmobiliario era ama de hogar, al perder a su esposo e hijo, se quedó con 2 bebés que fueron su fuerza y motor para salir adelante, al intentar integrarse al mundo laboral noto que no fue posible encontrar empleo bien remunerado, siendo ella contadora con especialidad en legislación fiscal de trabajo social, llego a Ciudad Juárez, ella es originaria de Puebla, sin conocer a nadie, sin familia, busco en el periódico empleo en el área de ventas en una constructora, la aceptan y empieza a capacitarse después de 3 meses de no vender ni una sola casa, ya con la tristeza al límite y de repente vendió 3 casas de contado y empieza darse cuenta de su capacidad , hace estrategias para poder captar propiedades, utiliza los recursos de la empresa para poder realizar su trabajo, con folletería, maqueta, trabajaba mucho y llego obtener en ese entonces cheques de \$ 60,000.00 y \$70,000.00 pesos al mes que le permitía para poder sostener a su familia, tuvo un récord de vender 40 casas en un mes, aprendió mucho en todas las constructoras que estuvo, con el paso del tiempo y de varias pruebas y desafíos, en una tarea escolar de uno de sus hijos creo una empresa, utilizo esa idea en plan piloto y lo concreto posteriormente, aplicando todas sus capacidades y recursos para su emprendimiento inmobiliario.

### Caso # 4

Mario Guillen Santana de 60 años de edad, administrador de una oficina de una franquicia, se dedicó al área comercial desde 1990 hasta el 2006 en diferentes empresas del giro de telefonía, estudió la licenciatura en contabilidad, actualmente tiene 16 años en

el ramo inmobiliario, emprendió en el 2000 e invirtió para adquirir la franquicia y poner una oficina, antes de ello en sus diferentes empresas en las que laboró, tenía capacitaciones y con sus ahorros logro obtener esa independencia, aunque comenta que para el ramo inmobiliario, tuvo capacitación más específica, y no solo eso también era necesario estar bien relacionado con diferentes familias de Ciudad Juárez para poder captar propiedades, lo cual si le llevo cierto tiempo para poder tener un inventario que gradualmente fue aumentando y administrar en el 2010 alrededor de 3000 propiedades.

Ante ello es evidente que aplico sus recursos y capacidades para poder desempeñar su trabajo de manera exitosa.

## Capítulo 5. Gestión del conocimiento

### 5.1 Desarrollo histórico de la teoría

#### *Antecedentes*

La teoría de la generación del conocimiento organizacional tácito y explícito de Nonaka y Takeuchi

Ikujiro Nonaka nació en Tokio Japón en 1935, le tocó ver la devastación de su país de la segunda guerra mundial, toda esa vivencia le permitió tener la iniciativa para explorar y mejorar sus habilidades de organización y tecnología, en 1958 estudio en la universidad Waseda, posteriormente ingreso al campo laboral en la empresa Fuji Electric y de ahí inicio con el programa de gestión en el que promoviera las habilidades.(Ruth et al., 2017)

Nonaka es considerado un teórico organizacional que se dio a conocer ante el mundo su estudio sobre la gestión del conocimiento, en su artículo dice que el conocimiento organizacional es por medio de la conversación continua del conocimiento tácito y explícito, fue profesor emérito de la Graduate School of International Corporate Strategy de la Universidad Hitotsubashi.(Ruth et al., 2017)

En el siglo XX para Nonaka uno de sus hallazgos en el mundo intelectual fue que no había comprensión sobre el tema de las innovaciones, el libro personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy de Michael Ponanyl de 1958 fue para Nonaka importante porque de ahí se basa para el desarrollo de su teoría dinámica de la creación de conocimiento organizacional, los académicos y empresarios de los Estados Unidos les interesaba las prácticas y comportamientos de los japoneses, debido a su reputación de la organización japonesa, como lideres en innovación, para la cultura japonesa el proceso de innovación no es procesamiento de información sino de capturar, crear, aprovechar y retener conocimiento, todo esto empodero a Nonaka para capitalizar su comprensión del conocimiento tácito.(Ruth et al., 2017)

Para Nonaka el hecho de estar entre dos culturas, con diferentes sistemas educativos, comerciales, le permitió hacer una combinación dentro de las corporaciones, otro punto a considerar en la década de los noventa la utilización de nuevas técnicas e ideas y la generación de conocimiento es la forma que nace una ventaja competitiva. La

globalización las fuerzas que estaban llevando a las organizaciones a un mismo punto en el mercado.

Nonaka declara a la academia: ‘El conocimiento está vivo porque cambia continuamente... se transfiere a través de la interacción humana’.

Peter Senge en 1990 sobre el ‘Arte y práctica de la organización que aprende’. y otros intelectuales buscaron evidencia de aprendizaje creativo

La teoría dice como se procesa la comunicación del conocimiento tácito, refiriéndose que lo que está implícito, sin expresión directa, está arraigado a la cultura japonesa como son: el honor, el deber que son difíciles de transferir, por otra parte, el conocimiento explícito puede codificarse y puede transferirse de persona a persona de manera más fácil.(Villasana Arreguín Laura Margarita, 2021)

- A) Conocimiento tácito → son las habilidades, experiencias, capacidades de las personas, pero no es sencillo de transmitirlo a otras personas.
- B) Conocimiento explícito → Se puede transmitir mediante un lenguaje formal como son los planos, boceto, instrucciones de trabajo.

*Tabla 1 Dimensión ontológica y epistemológica del conocimiento*

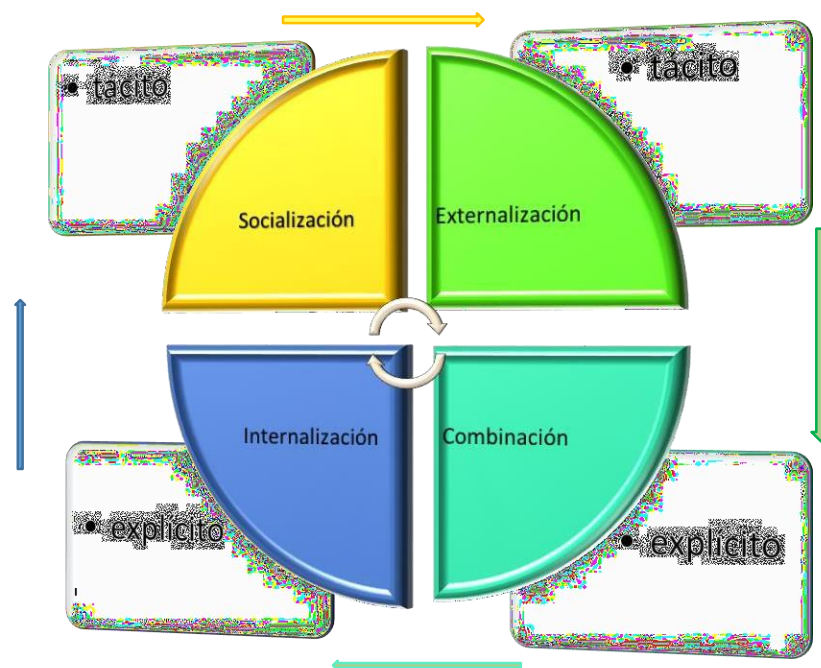
DIMENSION ONTOLOGICA	DIMENSION EPISTEMOLOGICA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación del individuo</li> <li>• La organización de soporte y contexto para la creación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento tácito</li> <li>• Conocimiento explícito</li> </ul>

*Modos de conversión en torno al conocimiento tácito y conocimiento explícito, en el modelo SECI.*

1. La socialización: El conocimiento tácito incorpora a la persona de acuerdo con el relato y las vivencias.(Straccia et al., 2021)

2. La externalización: Es la generación del conocimiento explícito a partir de conocimiento tácito, la importancia de la generación del conocimiento organizacional se pueden ordenar las experiencias de una persona en un lenguaje formal y se puede transmitir a otra persona.(Nuñez Marín & Gianna, 2023)
  
3. La combinación: Es la generación del conocimiento explícito a partir del conocimiento explícito, cuando en una empresa se pide un informe, pero es necesario que cada departamento de su información para tener un estado general de la empresa, es decir conocimiento explícito de cada área al conocimiento explícito en general.(Straccia et al., 2021)
  
4. La internalización: Es la generación de conocimiento tácito a partir del conocimiento explícito por medio del lenguaje formal y en función a mi experiencia realizo una interpretación y con ello aumenta mi conocimiento tácito.(Núñez Marín & Gianna, 2023)

Ilustración 2 Modelo SECI (Elaboración propia)



En una empresa es importante que tenga un rol en la creación del conocimiento:

- La intención: Debe tener definida sus objetivos la organización
- Autonomía: aumentar la motivación de los colaboradores para que puedan incrementar un nuevo conocimiento.
- Fluctuación y caos creativo: redefinir, salir de la zona de confort, solución de problemas.
- Redundancia: promueve el conocimiento tácito, tomar en cuenta lo que el otro dice.
- Variedad de requisitos: Tener la habilidad de adaptarse a los nuevos cambios para el acceso de la información de la organización. (Santos Hernández, 2022)

### **5.2 Aplicación de la teoría**

El Asesor inmobiliario debe saber del tema ante los clientes es importante que para poder asesorar y dar a conocer los créditos, los nuevos conceptos de desarrollo, notar las necesidades de sus clientes, saber perfilar de manera correcta, para que pueda realizar la mejor adquisición, para esta teoría del conocimiento tácito y conocimiento explícito. En los bienes raíces principalmente hay 2 tipos de propiedades, las nuevas y de segunda mano, las empresas que desarrollan un fraccionamiento las propiedades son nuevas totalmente, las ofrecen y las comercializan su equipo de asesores de ventas, por otra parte, las propiedades de segunda mano las ofrecen particulares para ponerlas en VENTA, para los dueños se apoyan de un asesor inmobiliario (algunos casos no recurren al asesor).

Los asesores de ventas de vivienda nueva su meta es VENDER y concretar el trato y el resto del proceso se encargan diferentes departamentos como son de:

- a) Tramitología,
- b) Firma de escrituras
- c) Entrega de la vivienda
- d) Post venta.

Por lo tanto, el ejecutivo de ventas que atendió desde un inicio, ya no lo vuelve a tener trato con los clientes.

En el caso de los asesores inmobiliarios de bienes inmuebles de segunda mano su meta es asesorar al que compra y al que vende, llevando paso a paso a ambas partes hasta

concretar la operación y de ser posible continuar relación de negocio, para futuro abrirse a la oportunidad de tener referencias, para otros nuevos tratos a futuro. Para ofrecer un producto en este caso un bien inmueble es importante conocer bien el inventario con el que se cuenta para ofrecer a los clientes, tener conocimiento de los diferentes productos de crédito, es importante estar actualizado e informado de los nuevos cambios que hay ante las instituciones de crédito.

De acuerdo con la teoría del conocimiento tácito los valores que el asesor adquirió en la formación familiar es como se reflejan en la manera en que se desenvuelve en día a día en todos los contextos, en la interacción con otros grupos y colegas inmobiliarios, en el intercambio de experiencias le ha ayudado para tener otros puntos de vista y manera de realizar un trámite, claro que cuando se actualiza tomando nuevos cursos de capacitación, se prepara con tiempo y forma, para asistir a congresos inmobiliarios, a talleres, a participaciones prácticas y de retroalimentación, con toda esa información se transforma en conocimiento explícito.

#### Caso # 1

Rocío expone que al inicio no tenía claro lo que implicaba estar en el giro de los bienes raíces fue adquiriendo experiencia cada día, en campo fue en donde pudo aprender más, al ser ella una persona con confianza, actitud positiva y natural, logró conectar con los clientes aplicando la empatía y siendo un agente que inspirara confianza, porque ella dice que sí, es necesario los dos conocimientos tanto el tácito como el explícito, al adquirir el conocimiento tácito lo aplica de manera mecánica, lo implementa, adquiere experiencia, observa experiencias de otras personas que le inspiran, el conocimiento explícito lo retrasmite a su equipo de ventas lo que ella aprendió de manera más explicada, para mejorar el desarrollo y crecimiento de sus asesores, pero ella aprendió, asimilo y retrasmitió la información y la va perfeccionando.

#### Caso #2

Elsa cuando estuvo en la franquicia en su inicio en el ramo inmobiliario noto que tenía los recursos para desempeñar su trabajo, pero en tema de capacidades solo tenía algunas, no tenía buena dirección, le fue difícil al principio, gradualmente fue aprendiendo de otros colegas acompañándolos a sus citas que tenían programadas con sus clientes, conoció los diferentes estilos de cerrar una venta.

Explica Elsa que, si era conocimiento tácito al inicio, con el compartir de otros colegas inmobiliarios y como fue adquiriendo en su momento el conocimiento explícito con la capacitación que ella fue buscando y ahí explicaban el procedimiento para ir aplicándolo día con día, con ello logro hacer un manual de procedimientos para desarrollar mejor el trabajo y que ahora en su empresa lo aplica.

#### Caso # 3

María Eugenia dice: Que ha aplicado los dos conocimientos, el conocimiento tácito fue primero en encontrar a la persona indicada para poder tener la información preliminar e inspirar confianza a las personas, llevar un orden, se compartió que se apoyaba de un libro con técnicas de ventas llamado ¡Cállese y venda! Y de ahí logros hacer ventas, pedía referidos a sus clientes para ampliar su cartera de prospectos con la práctica logro hacerlo de manera natural, desde luego el conocimiento explícito fue aplicado porque estudiaba, se capacitaba, se retroalimentaba de las observaciones de la empresa, de sus compañeros de ventas.

#### Caso # 4

Para Mario Guillen, su estilo de aplicar más a su trabajo es aprender ha sido a través del conocimiento explícito, para homologar y estandarizar los procesos y repetirlos de alguna manera tiene garantía de éxito, del conocimiento tácito casi no es aplicado.

## Capítulo 6. Inteligencia competitiva

### 6.1 Teoría de la inteligencia competitiva

En la historia ha dado a conocer la existencia de la inteligencia competitiva se remota desde hace miles de años y fue utilizada en el ámbito militar económico comercial y político. En China por ejemplo se ha documentado que hace más de 5000 años las experiencias de su uso y otras culturas como la japonesa o la romana han utilizado la inteligencia competitiva.(Ortoll & García, 2015)

El investigador Ariff S. Juhari y el profesor Dereck Stephens, señalan que la estrategia militar se adapta a los negocios desde la aparición del primer vendedor. (“La inteligencia competitiva - Digital Books”) (“La inteligencia competitiva - Digital Books”) En el ramo comercial y de negocios la cultura vikinga con sus tratos económico-comercial, los banqueros Rothschild, en Suecia en el siglo XVII con la organización Bergskollegium en 1630 creada con el fin de recoger y sistematizar información contable minería y metalúrgica, Japón en el siglo XIX recopiló información sobre la tecnología de occidente.(Ortoll & García, 2015)

La inteligencia competitiva es el poder de la información, el analizar un mercado nos permite saber ¿Cuáles son las necesidades de los clientes? ¿Qué ofrecer la competencia? ¿Qué tengo de diferente a ofrecer a mis clientes? Mercado, novedades, el nivel de competitividad avanza cada día, es importante poder analizar lo que sucede, recopilar la información, tener un método o sistema de información y todo eso lo convierte en una ventaja y competencia.

La forma de comunicación, la metodología sirve para tener una mejor vigilancia, captura y selección:

1. Anticiparse a los cambios del entorno
2. Reducir el riesgo de la información
3. Enfocar la innovación en el producto o modelo de negocio
4. Identificar oportunidades

La gestión del conocimiento recopila información que debe gestionar, en la inteligencia competitiva está formada por información: software y metodología, es mucho más que vigilar, de ser reactivos pasamos hacer proactivos.

Ventajas de utilizar la inteligencia competitiva:

- Vinculación de la estrategia, objetivos y el desarrollo de las operaciones
- Reducción de costos administrativos
- Mejora de toma de decisiones
- Reducción de riesgos
- Aumento de control
- Potenciar la innovación
- Aumento del conocimiento
- Conocimiento de clientes y competidores
- Identificación de nuevas oportunidades.(Gogova, 2015)

*Ilustración 3 Diagrama de la inteligencia competitiva (Elaboración propia)*



En México hay un instrumento del gobierno federal que se llama el Sistema Nacional de Competencias (SNC) que contribuye en el fortalecimiento de la competitividad económica para el crecimiento de todos los sectores productivos del país, que considera que al tener personal capacitado permite ofrecer calidad en sus productos y servicios.

Por ello el capital humano es importante que se acrecenté sus conocimientos, desarrollo de habilidades, afianzar sus destrezas y mejorar sus actitudes con las que debe contar en este caso un asesor inmobiliario para que ejecute un alto nivel de desempeño en su asesoría ante los clientes.

La expansión de la formación de los capacitadores y que ellos a su vez transmitan los conocimientos, para el fortalecimiento de competitividad por ello la importancia de estar capacitado permite que se genere entendimiento en el sector inmobiliario, que se considera un principal actor de la economía, por otra parte, amplía la oportunidad de ser competitivo ante otros asesores inmobiliarios y también como un elemento de calidad en el servicio prestado para disminuir los posibles riesgos que pueda generar la incompetencia, evitando dañar a terceros.

*Tabla 2 Inteligencia competitiva*



El actual sistema educativo y la revolución industrial 4.0 han generado que el 55 % de los graduados de nivel superior no encuentren trabajo en su campo de estudio y el 44 % de los empleadores enfrente dificultades para cubrir sus vacantes, por ello, aseguró “es

necesario impulsar una cultura de la capacitación y certificación laboral en empresas e industrias en el país”, subrayó el presidente nacional del (Consejo Coordinador Empresarial) CCE (Juan Pablo Castañón septiembre 2018).

## 6.2 Aplicación de la Teoría

Para que un asesor inmobiliario pueda desarrollar su trabajo es importante que tenga, los recursos y capacidades, el conocimiento de ¿Cómo debe realizarlo? la capacitación constante para estar a la vanguardia y de los requerimientos de los clientes, con relación a la teoría de la inteligencia competitiva para que el asesor inmobiliario sea realmente competitivo debe observar las deficiencias que tenga y trabajar en ellas para poder tener la preferencia de los clientes *el saber es poder*.

Es importante que para una venta el asesor haga un *plan y dirección* de ¿Cómo la va a realizar la compra/venta?, el perfilamiento de los clientes ahí se *recopila la información* a detalle, *se analiza* todo para ver su capacidad de compra para la adquisición correcta del bien inmueble, y *difunde* ante las personas correspondientes del equipo para realizar la operación.

Es importante que el asesor inmobiliario conozca todo el proceso desde el inicio, desarrollo y final para concretar la operación de una compra/venta, a él le da la seguridad y a sus prospectos y clientes que está asesorando también, es importante *saber ser* con la gente, que las mejores actitudes estén presentes porque de ello dependerá que las recomendaciones sean replicadas, *el saber entender* es comprender a los clientes, sus necesidades, ayudarlos que su adquisición sea una buena experiencia, *el saber hacer* ¿Con que habilidades cuentas?, es necesario realizarte una evaluación al final de cada trato, para trabajar en la mejora continua.

El asesor los guía a los clientes y ayuda a lograr a concretar sus planes de inversión, muchos llegan con el asesor inmobiliario un poco de desanimo, pero él los perfila, les ayuda como hacer un plan de presupuesto familiar y les realiza una estrategia para limpiar su buro de crédito, un plan de ahorro, posteriormente realizan un análisis y en base a su capacidad de crédito, los invita a realizar recorridos para ver las casas que cumplan con sus requerimientos, con su capacidad de compra, los lleva paso a paso para concretar su adquisición.

#### Caso #1

Rocío expresa que realizó su propio esquema de competencia al independizarse, que ella creía que funcionaría con su planeación, formó su equipo de ventas, invitándolos a practicar estos 3 puntos:

- 1.- Responsabilidad
- 2.- formalidad
- 3.- Seriedad

Que son su sello en su inmobiliaria, el saber canalizar a los clientes, que conozcan el inventario sus asesores, captar nuevas propiedades con exclusiva, trabajo en equipo y saber comercializar, cerrar ventas.

#### Caso #2

Elsa comenta que, sí aplica la teoría de la inteligencia competitiva si saber que se le llamaba de ese nombre y considerara hacer un diagrama.

#### Caso # 3

María Eugenia, dice que sí, ha aplicado para realizar mejoras en cada una de sus operaciones, que le permite retroalimentarse, para innovarse y actualizarse en cada uno de los productos de crédito para ofrecerlos a los posibles compradores, utiliza la tecnología porque es el medio que sus clientes la buscan, utiliza todos sus recursos, para mejorar y ser una buena opción para sus clientes.

#### Caso #4

Mario Guillen, dice que sí ha aplicado la inteligencia competitiva porque es muy dinámico el mercado inmobiliario, la importancia de retroalimentarse y ver las nuevas tendencias del mercado, las necesidades de los clientes y la manera que el equipo de ventas pueda cubrir todo lo que se requiera para cumplir con las metas.

## Capítulo 7. Conclusiones

### 7.1 Resumen de hallazgos

Se encontró que en cada uno de los participantes entrevistados expresaron que, sí habían utilizado las tres teorías administrativas en algún momento de su etapa laboral como agentes inmobiliarios, aunque reconocieron que no las conocían por sus nombres correspondientes. Otro descubrimiento con los tres asesores inmobiliarios independientes que exponen sus éxitos, sus fracasos, así como también sus fortalezas y debilidades en donde reconocen que tiene que reforzar más sus conocimientos continuamente, en el caso del administrador de la franquicia el hallazgo es diferente, porque la franquicia tiene un plan ya elaborado, capacitación continua que les proporciona la franquicia, sin embargo se observó, que no es viable llevarlo al pie de la letra, por ser extranjera la franquicia, tuvieron que realizar adaptaciones para que fuera viable en México, porque no es lo mismo realizar una venta en Estados Unidos que en México, la cultura de los agentes en las operaciones inmobiliarias es diferente, por lo que el administrador de la franquicia sí expone conocer y saber de la importancia de la teoría de los recursos y capacidades, que van de la mano esos dos componentes, con ello se refleja el “con qué” cuenta el agente inmobiliario para desarrollar mejor su trabajo.

Por otra parte, los participantes comparten que sí, tuvieron un guía que los introdujo en el ramo inmobiliario u otro agente que fungió como un mentor, con ello se descubre que sin el compartir del conocimiento de otros colegas no se podría iniciar una operación, así mismo es el caso del administrador de la franquicia que expone el “cómo” gestionar y adaptar los cursos que se impartían de parte de la firma extranjera, sin ese trabajo de adaptabilidad que hizo el administrador en su inmobiliaria sería difícil desarrollar el trabajo, cabe mencionar que con el tiempo las formas y maneras de efectuar el trabajo inmobiliario va teniendo cambios, la capacitación es la base fundamental para ir evolucionando de acuerdo con las necesidades del consumidor. Por ello la Teoría de la gestión del conocimiento tácito y conocimiento explícito van juntos en esta investigación y da respuesta al ¿Cómo debe? de hacer su trabajo.

Los agentes inmobiliarios deben de tener estrategias alternativas para poder afrontar cada uno de los desafíos y requerimientos que los consumidores o lo que demande el mercado,

para ello es importante no solo tener la capacidad, el recurso, sino también los conocimientos, la técnica, la práctica, también el tomar en cuenta los resultados y analizar cada caso, el proceso de su trabajo, todo lo que se obtuvo le permite que se lleve a cabo la mejora continua, con todo esto se demuestra que la teoría de la inteligencia competitiva es utilizada, se puede observar el ¿Qué debe? y ¿Cuándo hacer? Las estrategias para que el asesor sea competitivo.

## 7.2 Conclusiones

El objetivo de este trabajo era explicar la importancia de la capacitación del asesor inmobiliario para poder desarrollar su actividad el área que labora con mejor desempeño.

El realizar las entrevistas permitió escuchar a cada uno de los asesores expresar sus dificultades para capacitarse en el momento que iniciaron su carrera inmobiliaria, el poco acceso a cursos especializados en el ramo inmobiliario, el cómo aprendieron sobre la marcha, con información o desinformación de primera mano, en base de prueba y error realizaron su trabajo. Se cumplió con el objetivo de conocer su importancia de la capacitación en cada una de las teorías administrativas siguientes.

- Teoría de los recursos y capacidades: Exponen los entrevistados que son importantes los dos elementos, recursos y capacidades, si en algún momento faltara uno de los dos, una empresa puede no desarrollar operaciones de manera efectiva, además no se podría obtener la ventaja competitiva con las demás empresas.
- Teoría de la creación del conocimiento tácito y conocimiento explícito: Es importante recibir la capacitación de un profesional especializado que les retransmita y gestione el conocimiento inmobiliario, hay diferencias abismales entre recibir la información teórica y llevarla a la práctica, para resolver problemas con diferentes variables. Al recibir la información de manera empírica va a estar presente y latente el error y problemas de tipo legal o incurrir en el fraude por no saber guiar a sus clientes de manera correcta y profesional.
- La teoría de la inteligencia competitiva: Es una variable presente tanto para con sus clientes como para los agentes de otras inmobiliarias que puedan tener una capacitación constante, actualizando sus conocimientos, estar a la vanguardia en los temas de interés de los clientes, con ello se sugiere que es de suma relevancia

la capacitación continua, para ofrecer un mejor servicio profesional y de calidad a los clientes.

### **7.3 Resumen de contribuciones**

Este documento le dará al sector inmobiliario otro punto de vista para considerar en perfeccionar los cursos existentes que se imparten actualmente, es preciso solicitar calidad, en especial llevarla a la práctica en el campo de acción, en los cursos que reciben, para que puedan los agentes gestionar y retransmitir el conocimiento a otras nuevas generaciones y con ello se creará una base para el futuro; por otra parte para que tengan mejores capacidades y obtengan mejores recursos para mantener sus empresas, para que puedan ofrecer un servicio de calidad al consumidor, al crearse una inteligencia competitiva en el sector inmobiliario, se empezara a fomentar y a dar conocer que en Ciudad Juárez, hay asesores profesionales que se capacitan continuamente con los mejores estándares en el país.

Para las ciencias administrativas, sea considera esta investigación como un antecedente sobre la aplicación de las teorías administrativas en la gestión del conocimiento, especialmente en el ramo inmobiliario en México, con este aporte sea un sumar, reunir esfuerzos, como una fuente de información para futuros investigadores.

Para la universidad que este documento sea de su interés para considerarlo para la biblioteca virtual, para que otras personas puedan consultar el material cuando requieran conocer más sobre el tema de las teorías administrativas aplicadas en el ramo inmobiliario con relación a la capacitación.

### **7.4 limitaciones y líneas de investigación futuras**

Limitaciones: En la muestra solo fueron cuatro participantes que accedieron a entrevista en total, en donde tres de ellos fueron asesores inmobiliarios independientes y un administrador de una franquicia de origen estadounidense, otro punto a considerar el no contemplar más tiempo para entrevistar a más administradores de otras franquicias para que fuera más equitativa la información y tener las comparaciones entre los agentes de franquicias.

Líneas de investigación futuras: La gestión de conocimiento en el ramo inmobiliario para que los agentes independientes puedan actualizar sus conocimientos. En el caso de las franquicias saber cómo gestionan el tema de la capacitación con sus agentes inmobiliarios, si realmente llevan al pie de la letra en base al manual que les proporcionan o de igual manera hacen adaptaciones como aquí en México, para poder desarrollar su trabajo con desempeño. Otra línea de investigación sería ¿Si los agentes serán indispensables o desaparecerán? A futuro el servicio será sustituido con las nuevas tecnologías y deje de existir el agente inmobiliario por la mala calidad en el servicio, también sí ¿Cambiará la cultura del agente inmobiliario? En capacitarse y mejorar su desempeño.

## Referencias

- Arbelo Álvarez, A. (2001). LA REPUTACIÓN EMPRESARIAL COMO RECURSO ESTRATÉGICO: UN ENFOQUE DE RECURSOS Y CAPACIDADES. *Research gate*, 1–16. <https://www.researchgate.net/publication/242084664>
- Borrero-Vega, A. (2002). La migración: Estudio sobre las remesas que ingresan en el Ecuador. *Universitas -XXI: Revista de Ciencias Sociales y Humanas.*, 79–87.
- Figueiras, S. (2021, July 16). *LA TEORIA DE RECURSOS Y CAPACIDADES*. Ceupe European Business School . <https://www.ceupe.mx/blog/la-teoria-de-recursos-y-capacidades.html>
- Fong Reynoso, C., Edith Flores Valenzuela, K., Melina Cardoza Campos, L., & Reynoso, F. (n.d.). *Revista Electrónica Nova Scientia La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico Resource based-theory: a bibliometric analysis Salle Bajío (México)*.
- Gaulard, M. (2014a). La burbuja inmobiliaria en China. *Problemas Del Desarrollo*, 45(178), 63–88. [https://doi.org/10.1016/S0301-7036\(14\)70876-4](https://doi.org/10.1016/S0301-7036(14)70876-4)
- Gogova, S. (2015). *Inteligencia Competitiva ¿Espías? ¿Oráculos? ¿Estrategas?* Ediciones Díaz de Santos. [www.editdiazdesantos.com](http://www.editdiazdesantos.com)
- Lizárraga Morales, O. (2008). La inmigración de jubilados estadounidenses en México y sus prácticas transnacionales: Estudio de caso en Mazatlán, Sinaloa y Cabo San Lucas, Baja California Sur. *Migración y Desarrollo*, 11, 97–117. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-75992008000200005&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-75992008000200005&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Meloni, O., & Ruiz-Núñez, F. (2002). *El precio de los terrenos y el valor de sus atributos. Un enfoque de precios hedónicos.: Vol. XLVIII*.
- Mendoza Cota, J. E., & Calderón Villarreal, C. (2006). Impactos regionales de las remesas en el crecimiento económico de México. *Papeles de Población*, 12(50), 197–221.

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-74252006000400010&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-74252006000400010&lng=es&nrm=iso&tlng=es)

- Miranda, D. (2017). *Diseño de un plan estratégico para optimizar la toma de decisiones en la empresa inmobiliaria COSTANERA INMOCOST S.A.* Universidad de Guayaquil.
- Núñez Marín, & Gianna. (2023). Modelos de gestión del conocimiento en las Instituciones de Educación Superior: una revisión de literatura. *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 11, 1–16.
- Ortoll, E., & García, M. (2015). *La inteligencia competitiva - Google Play Libros*. Editorial UOC.  
<https://play.google.com/books/reader?id=R47LDAAAQBAJ&pg=GBS.PT1>
- Palacios, A., & Vinuesa, J. (2010). Un análisis cualitativo sobre la política de vivienda en España. La opinión de los expertos. *Anales de Geografía*, 30(1), 101–118.
- Pavan, S. (2014, August). *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage (Barney/ Clark, 2007)*. Conference: IIMB Internal.  
[https://www.researchgate.net/publication/275017050\\_Resource-Based\\_Theory\\_Creating\\_and\\_Sustaining\\_Competitive\\_Advantage\\_Barney\\_Clark\\_2007](https://www.researchgate.net/publication/275017050_Resource-Based_Theory_Creating_and_Sustaining_Competitive_Advantage_Barney_Clark_2007)
- Ruth, I., Rojas Dávila, S., Carlos, I., & Torres Briones, L. (2017). La gestión del conocimiento basado en la teoría de Nonaka y Takeuchi Knowledge management based on the theory of Nonaka and Takeuchi. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 30–37. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n4.2017.147>
- Santos Hernández, B. L. (2022). Gestión del conocimiento y sostenibilidad en la gestión de la cadena de suministro: revisión de literatura. *Telos Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 24(3), 732–748. <https://doi.org/10.36390/telos243.17>

- Sauvage A, & Gámez A. (2013). Desarrollo, identidad cultural y turismo en los oasis de Baja California Sur, México. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 11(1), 173–183. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2013.11.011>
- Straccia, L. N., Maulini Buño, A., Ramacciotti, C., & Pollo-Cattaneo, M. F. (2021). *Fases propuestas para el diseño y construcción de un modelo de gestión del conocimiento. II*, 306–319.
- Villasana Arreguín Laura Margarita, H. G. P. R. F. E. (2021). La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de la literatura. *Trascender Contabilidad y Gestión*, 6, 1–27. <https://doi.org/https://doi.org/10.36791/tcg.v0i18.128>

#### Páginas web

- 1) [https://conocer.gob.mx/acciones\\_programas/conocer-mision-vision-politica-objetivos-calidad/](https://conocer.gob.mx/acciones_programas/conocer-mision-vision-politica-objetivos-calidad/)
- 2) [Ofrece Claudia Morales panel en el Cuarto Foro Inmobiliario de AMPI - ADN | A Diario Network](#)
- 3) [AMPI realizará en Juárez su tercer foro inmobiliario - Somos Juárez \(somosjuarez.com\)](#)
- 4) [www.juarez.gob.mx/%2Fnoticia%2F7479%2Finaugura-presidente-municipal-el-tercer-foro-inmobiliario-de-la-ampi&usg=AOvVaw1ECI6fzdNwavQ5mD6MWQVO&opi=89978449](http://www.juarez.gob.mx/%2Fnoticia%2F7479%2Finaugura-presidente-municipal-el-tercer-foro-inmobiliario-de-la-ampi&usg=AOvVaw1ECI6fzdNwavQ5mD6MWQVO&opi=89978449)
- 5) [Realizará AMPI su tercer foro inmobiliario - ADN | A Diario Network](#)

## **ANEXOS ENTREVISTAS**

#### 4. Entrevistas

##### Entrevista # 1

07 de junio 2022

1. ¿Nombre completo o seudónimo?

Rocío Martínez Otero

2. ¿Nombre de la empresa?

inmobiliaria Roma 74

3. ¿Edad?

48 años

4. ¿A qué te dedicabas antes de integrarte al ramo inmobiliario?

Anteriormente ejercía mi profesión de ingeniería industrial en la industria maquiladora laboré dentro de ella 16 años, desarrollando varios puestos entre ellos en el área de ventas compras aduanas importaciones y exportaciones americanas y mexicanas.

5. ¿Hace cuantos años ejerces en el ramo inmobiliario?

Tengo aproximadamente 8 años ejerciendo esta carrera

6. ¿Cómo iniciaste en el giro de los bienes raíces? Siempre me llamó la atención el giro de los bienes raíces porque dentro de la maquiladora se hacían varias operaciones con bienes inmuebles industriales entonces fue donde me empezó a gustar el puesto que tenía, el cargo de compras y dentro de las compras de la maquiladora, los socios también compramos inmuebles tanto para el crecimiento de la industria como para implementar talleres para los mismos chicos de producción, cuando cierra la industria donde yo estaba, se me dio el querer seguir con esta nueva carrera que me llamaba mucho la atención ya no decidí seguir en la industria maquiladora, me abrieron las puertas unos ingenieros que estaban ligados a este ramo donde me invitaron a permanecer a un mercado de una franquicia donde yo me podría desarrollar, aprender y capacitarme sobre esta profesión y fue ahí donde por medio de una relación de la industria me encaminaron para que yo me metiera esta marca es reconocida internacionalmente y fue donde ahí este empecé a ejercer esta nueva carrera en la cual pues ya como mencioné anteriormente pues ya cumpla 8 años en esta profesión

7. ¿Tenías idea de cómo se desarrollaba el trabajo?

Contaba con alguna noción pero en el ramo industrial como lo mencioné antes por medio de su trabajo desarrollamos compras y ventas en el ramo industrial eh pero en lo residencial en lo que ahora llevamos como asesores inmobiliarios tanto terrenos locales comerciales, arrendamientos, compras, ventas todo lo que en sí es el ramo inmobiliario pues no tenía experiencia la verdad obviamente los escalones que yo ya traía de la maquiladora me sirvieron porque pues ya traía esta seguridad de mi persona respecto a al dialogo a enfrentar, a querer y tener toda la inquietud de desarrollarme lo mejor posible dentro de este ramo, entonces empecé desde cero, me fascinó, eso fue algo que pienso que me ha ayudado bastante, me cautivó tanto está profesión que les voy a ser sincera o sea a mí nadie me dirigió en esta carrera porque hasta que no lo llevas a cabo en el terreno físico por mucha teoría que tu traigas, es cuando empiezas a darte cuenta de lo que realmente es este trabajo, empezar a desglosar de alguna forma todo el desarrollo que conlleva como una compra venta ya no digamos de una casa de lo que tú quieras pero cada giro tiene su desarrollo y muy diferente, no es lo mismo vender un edificio comercial a vender una casa, un terreno o hacer un arrendamiento como debe ser, hacer el trámite igual para todos los casos es completamente diferente y es por eso que día a día estás aprendiendo y nunca dejas de conocer, porque todos los casos son nuevos traen distintas tramitología para que tú puedas realizar exitosamente tu venta hay algunos bienes que traen muchos problemas legales los cuales tienes tú de alguna forma poder arreglar para que se lleve a cabo el cierre y en esos problemitas que te arroja cada bien inmueble, aprendes todo el tiempo, los inmuebles que nos tocan y estamos hablando del 50% que no traen problemas pero el otro 50 % sí, pero gracias a eso, te dedicas a indagar, preguntar a solucionar y en ese tipo de trámites es donde realmente aprendes mucho, es de que no te atengas a nadie porque así aprendes realmente ya posteriormente cuando tú ya seas un profesional inmobiliario destacado con confianza de verdad, también tienes que delegar claro que siempre estando al tanto de tu negocio.

8. ¿Sabías como interactuar ante otras instituciones para realizar la tramitología?

En un principio cuando empecé a ejercer esta profesión obviamente eran desarrollos muy distintos de la maquiladora cuando empecé a hacer trámites de

bienes raíces en todos los sentidos, fui aprendiendo en el camino, dentro de ese aprendizaje empecé a conocer a gente dentro de las dependencias que manejamos nosotros ahí mismo con relaciones que en verdad me ayudaron en el camino para yo poder saber a dónde dirigirme a empezar a desarrollar todos los trámites correspondientes a cada caso que traigamos nosotros en desarrollo, lo vas aprendiendo más en el cierre de la venta dependiendo del tipo de propiedad.

Sinceramente empiezas de cero pero es rápido, si tú traes una agenda que este constante, el inventario, cada trámite se va aprendiendo en campo, por mucha teoría que te den, por mucha capacitación que tengas, vuelvo a lo mismo en el terreno es donde vas a aprender a socializar a interactuar con las personas que están en las dependencias a indagar de cómo elaborar, acercarte a cada persona eso lo vas aprendiendo en el camino pero este va de la mano todos necesitamos de todos definitivamente nunca vas a poder hacer las cosas tú solo, siempre vas a necesitar de alguien que te guíe, lo principal es si no tienes conocimiento de algo apoyarte de alguien que sí lo tenga para absorber lo mejor, se los aconsejo a los colegas que andan iniciando.

9. ¿Hubo alguien que te guiara?

Mi guía principalmente fue mi propósito las ganas de querer hacer y aprender en el mercado que estuve me capacite digamos teóricamente hablando de cómo se realizaban la compraventa de los inmueble pero fue todo lo que yo adquirí hablo en mi experiencia personal, todo lo que no he aprendido hasta ahorita fue a partir del momento que yo empecé a realizar mis propias ventas porque ahí es donde realmente aprendes y la guía en sí pues me la fui creando en cada cierre que yo hacía, aprendía algo nuevo en donde me esforzaba por querer hacer las cosas salieran bien, fue donde empecé a descubrir ¿Cómo? en ¿Qué momento? y ¿Con quién? me voy a apoyarme para poder este realizar cierres correspondientes, gracias a eso y de verdad lo digo, cada quien tiene su historia personal pero en la mía le doy también gracias por que aprendí y la guía principalmente es la de mi padre Dios que siempre me ha dado la fortaleza, fe a esa iniciativa que siempre me he puesto sobre mis propósitos de no decaer, de fortalecerme cada día que pasa, me vaya bien o mal, ser perseverante gracias a eso aquí estoy dando este testimonio que espero sea útil para alguien que lo esté leyendo, hacerlo porque lo

disfrutas por mucha teoría que tu traigas si no lo disfrutas no te van a salir las cosas, sobre todo que no te desanimes, porque no todo es dulce se empieza a saborear que tienes la experiencia, que tengas tropiezos te vuelvas a levantar, con todas las ganas sigas adelante es cuando en realidad empiezan a darse los frutos de todo el esfuerzo que tú hiciste durante a ese tiempo, nadie tiene las cosas tan fáciles, todo tiene un esfuerzo, una dedicación, una perseverancia, me acuerdo cuando empecé, no esperaba que llegara el viernes, sábado o domingo, si hacía frío o calor eso me causó problemas hasta familiares, decía si el domingo sale una cita a las 7:00 am no me importa, es el día que el cliente puede y es la oportunidad que ese cliente vea la propiedad, que diga que sí el cliente, para mí todos los días eran iguales y todos los días me levantaba con esa fe de que hoy va a llegar el cliente indicado hoy voy a adquirir una nueva noticia, hoy voy a adquirir un nuevo inmueble, hoy va a ser una nueva captación, mi agenda creciera, que mi portal tenga propiedades y no tuvieran la necesidad de estarle pidiendo a un colega que me comparta, mi objetivo principal siempre fue tener mi propia cartera, que claro también estoy abierta y comparto si alguien me trae un cliente para una propiedad mía, claro que sí comparto.

10. ¿Te capacitaste?

Yo estaba capacitada industrialmente por mi trabajo anterior, cuando entró a los bienes raíces este ya era mi objetivo pero no tuve la mejor capacitación que estaba esperando de acuerdo a los estándares que manejaba en la maquiladora entonces es ahí donde me di cuenta que era una capacitación mucho muy diferente, en realidad no tuve mayor satisfacción a lo mejor yo estaba esperando otro tipo de inducción, de guía, conocimiento real, de lo que era los bienes raíces fui obteniendo bajo los estándares de que manejaba el mercado digámoslo así algunos indicadores para mí de cómo de alguna forma vas a empezar hacer las cosas y fue cuando empecé a desarrollar, mi capacitación personal, por mí misma entonces en cierta manera siento que fue algo bueno para mí porque dentro de lo que traía cierto conocimiento de la industria maquiladora que adquirí lo que me sirvió para poder empezar a desarrollar la estrategia que tuve desde un principio gracias a la maquiladora, empecé a desarrollar lo mejor dentro de todo lo que manejaba lo implementé de alguna forma así empecé a obtener conocimiento de bienes raíces

y me sirvió sí bastante. Acostumbrada al diálogo con el cliente al diálogo con la cartera de cliente ya fuera extranjera o mexicana de lo que yo manejaba todos los estándares de importación exportación todo eso es una relación social con mucha gente a lo mejor alguien que ni quiere comprar una casa hablando y ya dejas la semillita, por cierto te recomendó el vecino, el familiar, más adelante se le ofrece a él, son puntos estratégicos que tú tienes que hacer, una labor diaria, que es estar al pendiente de tu cartera de clientes esté vieja o nueva pero creciente, porque de esas 22 agendas anteriores te va a dar una agenda futura de dónde van a llegar llamadas a lo mejor al inicio esto es pérdida de tiempo, no tienes que tomarlo así si no como una inversión una llamada es una inversión una visita es una inversión que si vas a mostrar una casa económica o una residencia ambas son una inversión, porque al fin del día esa casa se va a vender tarde que temprano va a llegar tu cliente interesado así hay casas que se venden en una semana, en dos meses, seis meses, hasta en un año, pero hay propiedades que benditas lo sean, te duran años pero esas casas te dan a vender a otras casas más porque ahí diriges otros a clientes, te hablaron que por tu publicidad, plataforma vieron te llamaron todo sirve. Lo que puedas adquirir de estrategias para esta carrera siempre y cuando no desistas, no te quedes dormida en tus laureles, primero por qué tienes que darle prioridad a tus labores a tu profesión, no solo hay que ser un asesor de tacones nada más no hay que ser un asesor constante que esté en el dialogo que estén en constancia con su cartera de clientes de donde tú te apoyes de la publicidad, proyección, presencia, consejos de otros inmobiliarios, toda la semillita que tú puedas lograr dejar en cada persona, el que te cruzas en la calle, desde el que es muy conocido, el vecino, el primo, por algún lado u otro te va a llegar un cliente, sí es muy importante la labor diaria, social pero siempre y cuando vaya de la mano laboral porque la sociales que no te deja nada en lo laboral pues entonces mejor déjalo para cuando tengas ese tiempo de irte a desayunar o comer con tus amigas, tu manejas tu tiempo ya no estás en la función de tu horario laboral.

El consejo que yo podría dar es de que no desistan, si ya se acabó el día y no alcanzaron, bueno al siguiente día pero no desistir, estar trabajando, la constancia en lo que haces, estar firmando una casa ya tienes que tener encaminadas otras dos o tres casas atrás de esa firma si tú vas firmas una casa y no traes encaminadas otras que quiere decir no está fluyendo tu negocio, ese dinero se te va a acabar y

es como empezar de cero no traigo dinero y ahora a ver cuándo vuelvo a vender otra casa.

11. ¿La empresa te capacito o bien fue por iniciativa propia?

Definitivamente fue por iniciativa propia, la traía desde tiempo atrás todavía yo estaba en la en la industria y la traía en mente era mi inquietud no me he arrepentido al contrario, me gusta mucho esta carrera pero sí es muy importante aparte de que independientemente de que alguien te capacite o no te capacites y tener esa iniciativa porque es algo que tú estás queriendo, traes la iniciativa de querer hacer, poner tus metas, la iniciativa independientemente digo no es lo mismo que alguien te diga sabes que vas a hacer esto porque te conviene y ahí vas porque aquí ganan mucho dinero, tener la iniciativa propia y decir bueno esto me gusta pero nomás me gusta porque posiblemente gane mucho dinero me gusta porque me atrae el ramo, ahí me puedo desempeñar, a lo mejor tengo esas características más que un asesor necesita, como para lograr esto es algo que fluye en mí que se me da, que me gusta entonces esto independientemente, todas las personas somos diferentes, en lo personal mi iniciativa propia siempre estuvo nada más me faltaba de alguna forma canalizar la iniciativa que yo tenía en el ramo inmobiliario.

Estaba estudiando mi carrera mi meta era estar dentro de una maquiladora porque soy ingeniero industrial, pero a la profesión que yo estudié no la ejercí, nunca estuve atrás de una máquina a mí me gustan las ventas, pensé yo quiero calificar para este puesto de ventas porque tengo la iniciativa de desarrollar ese puesto algo al tercer año y estaba en ese puesto de ventas, después me llamó la atención las exportaciones en la maquiladora, en verdad las ventas, las compras, exportación todo eso va de la mano y todo fue iniciativa mía de empezar a desarrollar tanto esto como el otro y una cosa me llevó a otra cuando finalmente ya cierra ese ciclo de la industrial empezó mi iniciativa por los bienes raíces pero porque traía esa inquietud desde entonces, cuando traes iniciativa lo haces con gusto o sea ya vas deseando aprender, desarrollarlo, vas con esas ganas, sin ello no hubiera podido desarrollar esto a lo mejor al tercer mes o cuarto mes no hubiera aguantado y desistido, hubiera dicho saben que esto no es para mí a lo mejor me voy otra vez a la maquila, en verdad y hasta ahora digo ya pasaron varios años estoy aquí y

quiero seguir independientemente si tengo otros negocios o sea si logro hacer otros negocios de facturación tú sabes otro negocio donde me esté redituando, no dejo los bienes raíces voy a seguir hasta donde tenga que llegar porque me gusta, traigo la iniciativa crecer y de seguir retroalimentando, aprendiendo llegar hasta donde Dios me lo permita.

Sí es necesario tener muy en claro que no todo se da por medio de una capacitación o una guía, debes tener la iniciativa propia sin las dos anteriores no sirven de nada.

12. ¿Te considerabas con las capacidades pertinentes para realizar el trabajo?

Vamos a hablar de capacidades sin sonar arrogante, se me da la facilidad de palabra, mi seguridad en lo que desarrollo lo entablo a una conversación de un dialogo, lo que se presente en su momento, este me gusta mucho mi capacidad de interactuar también de conocer a las personas de tener más que nada una relación siempre viva con todos las personas que me aporten porque de eso se trata de adquirir de los demás, las cualidades porque todos tenemos cualidades diferentes en lo personal me han ayudado mucho el no tener miedo a la palabra, el interactuar fácilmente con otras personas, el hacer amigos, el tener empatía siempre con las personas, el que no se me cierra el mundo por mucho que me lo quieran cerrar o sea siempre tener la capacidad de que no esté así, si veo la puerta cerrada voy y la abro, a como dé lugar para realizar siempre lo que tengo que hacer y todo eso mi fortaleza.

Se podría decir que mi propósito siempre va más allá de que si tengo o no tengo esa cualidad y esas capacidades, tú podrías tener una yo podría tener otra, cada uno tiene sus cualidades somos seres humanos diferentes, considero que tengo esas esas cualidades con las cuales me han ayudado a realizar mi trabajo.

13. ¿Tenías los recursos a tu alcance para hacer tu trabajo?

Los recursos gracias a Dios sí, porque venía de una indemnización de mi trabajo anterior el cual me ayudó a pudiera sostener de alguna forma del tiempo que necesitaba para empezar a vender y gracias a esos recursos pues a lo mejor tuve esa gran bendición de no estar mortificada de alguna forma de no poder tener ni para la gasolina, viáticos, comidas, atenciones al cliente, todo lo que conlleva,

entonces sí contaba con los recursos pero a base después de todo mi trabajo de muchos años que tuve en la industria maquiladora y pues mi indemnización me sirvió para eso.

14. Para realizar la actividad inmobiliaria de acuerdo con la presentación ¿Has aplicado la Teoría de los recursos y capacidades?

Mis recursos podría decir que fueron cambiando obviamente de principio traía un recurso, un salario fijo la industria, pues sí tenía un horario de 8 o 10 horas diarias el cual pues yo percibía un muy buen salario semanal el cual estaba acostumbrada porque dure muchos años en la en la maquiladora, cuando empiezo en esta carrera en los bienes raíces me di cuenta que en ese aspecto el recurso pues ya no era el mismo porque aquí realmente el recurso que tú tienes es hasta el cierre de una venta y este varía puede ser semana quince días un mes y medio o dos meses, no sabes, entonces sí es muy importante al menos tener un recurso donde puedas mantener tus gastos mientras cierras una operación. Esto me fue llevando a aprender, me apoye de algunos libros para entender un poco el giro, uno de ellos se llama; El millonario guía para el profesional inmobiliario y SOLO UNA COSA de Gary Keller, que te explica cómo manejar el tema de ventas y el de enfocarte en tus metas, considerar el área de tu administración como asesor inmobiliario tiene que ser muy detallado y hasta cierto grado celoso por lo que mencionábamos, que como te puede ir bien en un mes como el siguiente mes no vendes o sí vendes por eso vas a dejar de un lado tu administración financiera, para que te de la seguridad de siempre tener confort de alguna forma no estar preocupados por lo que entra y poder desarrollar como deben ser las ventas y que no estés mortificado de cómo le vas a hacer económicamente y por esto es importante en tu administración, con más confianza que estés enfocada en lo que estás haciendo sin tener la preocupación, me empezó a ir muy bien gracias a Dios en mis ventas podría ser un colchón financiero que estaba esperando para poder dar el segundo paso en mi carrera, como poner mi propia mobiliaria ser independiente y que este salto me llevaba mi al siguiente escalón, cuidado financiero, obviamente cuando tú ya eres independiente, ya se vienen unos gastos distintos a los que tú estás acostumbrado pero pues es una balanza, cuando tú ya te decides a hacer independiente empiezas a conocer realmente cómo debes de administrar ya

empresarialmente tu propia inmobiliaria y los recursos ahí es donde empieza la fluidez y todo el desarrollo de decir bueno voy a emprender, tengo que estar segura de lo que voy a hacer porque esto me va a costar, sí no voy a obtener ganancias y se va a repartir las regalías, la inversión, sueldos, servicios en todo lo que conlleva tener una empresa establecida entonces por muy chico que empieces con tu inmobiliaria esto no solo conlleva gastos personales, sino ya empresariales, desde nóminas, seguro social, servicios, es mi experiencia les puedo afirmar que estoy utilizando mis recursos y mis capacidades para estar donde estoy.

15. Para realizar el trabajo ¿Tenías los conocimientos teóricos y/o prácticos? No, claro que no, los fui adquiriendo conforme fui desarrollándome dentro de bienes raíces aprendiendo día con día teóricamente era una cosa y en campo era otra, digamos que la teoría que te dan la básica que no es igual en el área de acción no, te ayudas mucho por qué vas escalando poco a poco y te vas dando cuenta que la teoría no sirve, pero en el campo la verdad si no la aplicas tus capacidades pues no te sirven.
16. ¿Para ti fue necesario realizar previamente practicas constantes para que pudieras realizar en campo con más confianza tu trabajo? Fíjate que no nunca practique un dialogo, ni física ni verbalmente, personalmente algo como para sentirme un poco más segura en el momento de tratar con un cliente simplemente pues me aventé, lo que saliera y estuviera en mi mente en su momento pues así lo desarrolle gracias a Dios , me ha funcionado no soy de las personas que a lo mejor tengan que estudiar algo para como decirlo creo que la gran diferencia en estudiar algo a memorizarlo a que te salga fluido pues es muy distinto, a la mejor en un sistema que a muchos clientes no les gusta, no hay como lo natural, que no te sientan dentro de un formato, como si fueras una grabadora o algo así, que fluya un dialogo bonito, en confianza.
17. Para realizar tu trabajo de acuerdo con la presentación del conocimiento ¿fue tácito y/o explícito? ¿Lo aplicaste o no?  
Sí estoy de acuerdo con que tienes que este llevar a cabo las dos exposiciones obviamente ya estás manejando el mecanismo otra vez, entonces estás

implementando ya el sistema tácito, porque empiezas a adquirir muy probablemente la experiencia, el conocimiento de otras personas, es donde tú estás adquiriendo el conocimiento tácito, porque vas absorbiendo las experiencias, los métodos, las guías de otras personas que te inspiran de alguna forma empiezas a adquirir el conocimiento tácito y es cuando empiezas en tu propio camino aplicarlo en lo que a lo mejor ya obtuviste de otras experiencias, de otras personas, obviamente cuando ya lo estás llevando a cabo empiezas a realizar, trabajar en lo que adquieres e automáticamente empiezas a tener un conocimiento explícito porque empiezas a implementarlo a otras personas el desarrollo de cualquier asesor inmobiliario primero aprendes lo adquieres y luego pasa, lo que adquieres, lo empiezas a desarrollar y en el momento hacerlo explícitamente ya con otras personas o en tu propio negocio y ahí es donde empiezas a implementarlo explícitamente

18. ¿Te consideras un agente inmobiliario con inteligencia competitiva? Sí tengo mucha confianza, me he desarrollado muy bien y claro que soy competencia para muchos me siento con la capacidad de siempre estar a la vanguardia estar preparada día con día, tengo mi propia inmobiliaria para que se desarrolle cada día más y más mi propósito está enfocado en eso verdad, pero automáticamente dan resultados por el trabajo diario.

Siempre va a ser una competencia para el que quiera emprender e inspirarse en lo que esté haciendo, siempre la vamos a tener y cuando seas bueno en lo que haces vas a tener una competencia que te va a inspirar a trabajar más, te hace mejorar en muchos aspectos en lo que estás fallando o vas a estar viendo al que está dándote competencia porque eso quiere decir que el está trabajando en desarrollarse obviamente para eso estamos para aprender de los demás que te está aportando y mira se está desarrollando exitosamente entonces yo sí quiero ser siempre una competencia para quien sea, para el que está empezando, para el que ya sabe, para el que está en el mismo nivel que no estoy, para cualquier persona que yo le pueda aportar algo dentro de lo que podamos decir que es una competencia.

19. ¿Piensas que es importante la competitividad?

Definitivamente si no tenemos una competencia de frente no puedes estar inspirado en muchas cosas, pero cuando alguien esté, que tú sientas, una competencia frente este es una inspiración constante para ser mejor cada día más en lo que tú estás haciendo, desarrollarte y seguirte e inclusive o sea esa competencia es como digamos de alguna forma una motivación que tú puedes tener eso es bueno para todos.

20. De acuerdo con la presentación ¿Has llegado a utilizar esa teoría de la inteligencia competitiva en el trabajo que realizas?

Mira dentro de la competencia te podría decir que no he llevado un patrón de planeación de otras personas, cuando yo decidí independizarme lo que hice fue bajo a mi propio esquema, a lo que creía que me iba a funcionar, la planeación obviamente fue sumamente importante desde que tú decides cómo trabajar y cómo quieres que colabore tu equipo, obviamente cada persona piensa de distinta manera a lo mejor lo que les va a funcionar a unos para otros no, lo que sí puedo aportarles es mi esquema de planeación, son importantes, primero la responsabilidad dentro de una planeación, que sea fiel algo que tú quieras adquirir en este caso la inmobiliaria y es cómo lo que ha dado resultados para al negocio.

Ahora al perfilar a un cliente como posible comprador de esa propiedad dentro del esquema que manejamos en la planeación, el asesor inmobiliario debe conocer el inmueble, si no sabes estás fallando como asesor tú debes de llevar tu ficha técnica de la propiedad realizado previamente la visita al lugar y saber toda la información, ¿Cuánto mide la propiedad? ¿El equipamiento? ¿El estatus legal? ¿Cuándo se entrega del inmueble? ¿Si califica para que sea financiada por alguna institución de crédito? ¿El precio y margen de negociación? ¿En qué condiciones se va a entregar la propiedad? todo ese tipo de detalles debe saber el agente para cuando el cliente pregunte y tener las respuestas a la mano.

Otro punto importante cuando se está promoviendo una propiedad debe tener la exclusiva con el dueño de la propiedad por medio de contrato, ya que esto le da formalidad y seriedad al servicio que se está brindando al dueño y le da la

seguridad a la inmobiliaria para realizar su trabajo, sin el temor de que se vaya con la competencia.

21. De las teorías de los recursos y capacidades, del conocimiento explícito y conocimiento tácito, de la inteligencia competitiva ¿Sabías de su existencia?

Sí sabía de su existencia puesto que en la industria maquiladora se llevan a cabo programas de capacitación continua, que me ha permitido aplicarlo al trabajar en la mayor parte en campo y menos tiempo en oficina, personalmente en cada una de estas fases adquieres conocimiento, lo asimilas, lo desarrollas, posteriormente lo aplicas y compartes con tu equipo de trabajo, con la teoría de los recursos y las capacidades de igual manera me ha permitido tener en cuenta el cuidando de los recursos y fortalecer las capacidades del equipo, para abrir a más oportunidades para crecer en los tenemos proyectos que tenemos, con la finalidad de dar calidad y mejor servicio que otras inmobiliarias ofrecen, la competencia permite al consumidor elegir otras propuestas de mejor se acomode a sus necesidades.

## Entrevista # 2

Fecha: 10 de junio 2022

Lugar: Oficina de Sunrise Servicios Inmobiliarios

1. ¿Nombre completo o seudónimo?

Elsa Viramontes Venegas

2. ¿Nombre de la empresa en donde laboras?

Se llama: Sunrise Servicios Inmobiliarios, es empresa propia, es de nueva creación, apenas constituida en el 2021, por otros dos socios, una médica y un estudiante de derecho.

3. ¿Qué edad tienes?

58 años cumplidos

4. ¿A qué te dedicabas antes de integrarte al ramo inmobiliario?

En aquella época trabajaba en unos cines, estaba en el equipo de ventas y de acuerdo con el rol de actividades del mes me tocaba una semana atender la taquilla y otra en la dulcería, laboré en esa empresa por 18 años y ganaba \$2,800.00 pesos a la semana, para obtener ingresos extras vendía perfumes, pero a raíz de un evento artístico que se organizó en un centro comercial con la finalidad de recabar fondos, para el hijo de nuestro jefe el gerente de ventas que tenía leucemia, ahí en ese evento conocí a un gerente de un banco y me dijo: Si tú por no hacer nada logras que la gente te suelte un dólar, es porque tienes el poder de convencimiento de invitar a las personas a donar, si eso haces es porque tienes la capacidad de poder vender intangibles por lo tanto yo veo en ti una persona con un perfil perfecto para que puedas laborar en el banco y así sin más detalles que recordar, el alto ejecutivo me invitó a trabajar en las AFORES y posteriormente yo me cambie a las tarjetas de crédito, laboré ahí por 6 meses en ese banco y llegaba a ganar hasta \$12,000.00 pesos a la quincena, trabajaba mucho hasta en los fines de semana para captar clientes, los perfilaba y posteriormente concretaba los contratos, fue un tiempo de bonanza para mi economía familiar, por desgracia tuve una pérdida familiar muy grande y todo eso me llevo a estar en un periodo de reflexión y llego el momento en que note que me estaba adsorbiendo mucho y no me permitía tener el tiempo libre como deseaba para ello tuve que poner un equilibrio en la cuestión familiar y laboral, empecé a buscar tranquilamente otras alternativas laborales que me permitieran dar la oportunidad porque solo tenía secundaria, otro punto a considerar era el tema del tiempo disponible para cuidar de mis hijos y además obtener los ingresos suficientes para sostener a la familia, independientemente de lo que hacía nunca solté la venta de perfumes que fueron el ingreso extra.

5. ¿Hace cuantos años ejerces como asesor inmobiliario?

18 años

6. ¿Cómo iniciaste en el giro de los bienes raíces?

Un fin de semana estaba leyendo el periódico con la inquietud de empezar cambiar de aires y de un nuevo trabajo y busque en la sección de empleos tratando de ver

¿Qué podía conseguir con solo secundaria? Imagínate todos los puntos a considerar para encontrar un nuevo empleo, en eso vi el anuncio que decía que era una empresa internacional inmobiliaria ósea una franquicia, decía que buscaba asesores inmobiliarios, observe que los requisitos que pedían, si los cumplía, uno de ellos era experiencia en ventas no necesaria, aquí te capacitamos lo recuerdo muy bien y todo eso me llamó mucho la atención y me anime a llevar mi solicitud con toda la buena actitud y sobre todo con presentación entregue la aplicación a la recepcionista y con la clásica respuesta nosotros le llamamos, en fin pensé en ese momento total si no me llaman al menos no me quedo con la inquietud de haber aplicado, posteriormente me llamaron y entrevistaron, me fue bien y después lleve mi papelería que me solicitaron, me acuerdo bien que me contrató el hijo de un notario que trabajaba ahí como gerente de ventas, recuerdo bien que me expreso lo siguiente: de hoy en adelante vas a observar a la ciudad de una manera diferente, Él se refería en relación a la publicidad de la franquicia que existía en Ciudad Juárez y efectivamente veía que por todos lados estaban los muros rotulados, lonas colocadas en las propiedades en venta o renta, de verdad que la marca de la empresa era famosa.

7. ¿Tenías idea de cómo se desarrollaba el trabajo?

¡No! Francamente no tenía, ni la menor idea, recuerdo que tuve que realizar un curso que se llamaba el ABC de las ventas, otro era el de suerte de principiante y estuve ahí por 2 años con esa dinámica de aprender a vender cada día y me fue bien que hasta logre ser vendedora estrella de hecho la empresa me invito a asistir a dos convenciones, la primera fue en la Ciudad de México y la segunda recuerdo que se efectuó en el puerto de Acapulco en el estado de Guerrero, en ambas partes disfrute mucho y reafirme todo lo que tenía aprendido en el área de ventas pero lo que puedo afirmar es que nunca vi en la empresa ¿Cómo se realizaba todo el trámite? Solo aprendí a vender sin saber todo el procedimiento.

8. ¿Sabías como interactuar ante otras instituciones para realizar la tramitología?

No, la verdad es que la franquicia no nos permitía tener interacción con otros departamentos, todo se debía realizar a través del gerente de ventas y todo el resto del proceso era totalmente desconocido, solo debíamos enfocarnos en captar

clientes, tener el poder de convencimiento y que se llevara a cabo el apartado y ya de ahí no volvía a ver al cliente, en realidad me doy cuenta de que se tenían el título de asesores inmobiliarios, pero en realidad éramos asesores de ventas.

9. ¿Hubo alguien que te guiara?

No, la manera de trabajar y el estilo de dirección de esa empresa ahora caigo en la cuenta de que no se tenía el apoyo de seguimiento por parte del gerente, realmente caminaba sola, porque ahí solo estaba la recepcionista que nos auxiliaba en las llamadas y a recibir a los clientes cuando llegaban a buscarnos, estaban también ahí los otros asesores de ventas y el gerente, cualquier cosa ajena a ventas, era atendido por otro equipo de colaboradores en otra sección del edificio.

10. ¿Te capacitaste?

Solo tome los cursos que la misma empresa tenía para nosotros los asesores inmobiliarios, solo había dos cursos de capacitación, porque la finalidad de la franquicia era que nos enfocáramos en vender, pero ya por mi propia cuenta nunca busque otras maneras de capacitarme.

11. ¿La empresa te capacito o bien fue por iniciativa propia?

Realmente solo fueron dos cursos que me dieron, pero como tal... Una capacitación integral... Como los he tomado ahora por mi cuenta, fijate que no, porque realmente aprendí sobre la marcha, a prueba de error y acierto como suerte de principiante, no tenían una guía o una especie de manual de procedimientos, pienso que solo les interesaban que se obtuvieran los ingresos sin importan ¿el cómo? Y en solo me enfocaba en dar resultados y obtener los ingresos para sostener a la familia ya que era madre soltera.

12. ¿Te considerabas con las capacidades pertinentes para realizar el trabajo?

No tenía las capacidades como cuando inicié en el ramo inmobiliario y aparte otro punto a considerar es que solo con la secundaria considero que no contaba con lo pertinente, pero lo que sí tenía era una buena actitud para aprender y además la necesidad de obtener los ingresos suficientes para sostener a la familia. Posteriormente después de dos años de laborar en esa empresa, cuando me decidí

independizarme y a emprender junto con otros colegas en poner una oficina ahí me di cuenta de que solo sabía vender, pero no conocía el procedimiento completo de ¿Cómo? se debía realizar hasta la entrega de la propiedad, por otra parte el contar con el apoyo de mis colegas emprendedores me ayudo a tener más confianza y nos complementábamos para poder sacar adelante una venta, pero me vi en la necesidad de certificarme en el INFONAVIT para poder darles el servicio completo a mis clientes y llegar a feliz término, aparte tome otros cursos y ahí es cuando logre aumentar más mis capacidades pertinentes para realizar el trabajo con mejor desempeño y calidad.

13. ¿Tenías los recursos a tu alcance para hacer tu trabajo?

Si, los tenía en la franquicia en donde inicié, había toda la infraestructura, pero cuando emprendí me di cuenta que solo tenía ciertas capacidades, pero no contaba con los recursos suficientes como son por ejemplo: las tarjetas de presentación, las lonas, el servicio telefónico, el internet, agua, luz, gas, el mobiliario, el compromiso de pagar la renta, otro punto a considerar que como no se usaban las redes sociales como ahora, se debía pagar publicidad en los periódicos, actualmente las redes sociales son un recurso primordial y facilitan la venta de las propiedades, así que poco a poco pude hacerme de cosas para la oficina, estuve trabajando muy a gusto disfrutando de mis logros, pero luego sobrevino por desgracia la época muy dura de violencia entre los años 2010 y 2011, la economía se vio muy afectada toda Ciudad Juárez, me vi en la necesidad de dejar la oficina, y continuar trabajando para otra empresa inmobiliaria poco a poco la economía en la ciudad fue levantándose y la prosperidad se hizo presente, continúe pero nuevamente decidí dejar de laborar ahí y decidí emprender nuevamente pero con dos nuevos socios, nos constituimos como una empresa en el 2021 en plena pandemia.

14. Para realizar la actividad inmobiliaria de acuerdo con la presentación ¿Has aplicado la Teoría de los recursos y capacidades?

Sí, es entendible que son necesarios los recursos y las capacidades para desarrollar el trabajo, a lo largo de mi carrera inmobiliaria en un inicio tenía el recurso, pero no las capacidades, luego se revirtió porque tenía algunas capacidades que luego

las perfeccione, pero no el recurso y ahí es cuando puedo observar que cada una de las etapas pude aplicar esa teoría que me explicaste pero que no sabía que tenía un nombre en específico.

15. Para realizar el trabajo ¿Tenías los conocimientos teóricos y/o prácticos? Cuando estaba en la franquicia tenía muy pocos conocimientos teóricos, pero cuando tenía alguna duda, por ejemplo: recurría a la ficha técnica de la propiedad para salir adelante con la cita con el cliente y de los conocimientos prácticos, caigo en la cuenta de que realmente no los tenía porque de parte del jefe de departamento de ventas no tenía esa dirección.

Pero gradualmente los adquirí porque tuve la iniciativa de aprender y con las ideas de mis colegas emprendedores y con otros asesores independientes que me permitieron acompañarlos a las citas que tenían programadas con sus clientes, aprendí diferentes estilos de cómo hacer una cita, cerrar la venta, hasta la entrega del inmueble, todo aquello fue de una gran ayuda para mí, también cuando nuevamente entre a laborar en otra empresa inmobiliaria ahí seguí perfeccionando mis conocimientos, aun sigo practicando y mejorando cada día.

16. ¿Para ti fue necesario realizar previamente practicas constantes para que pudieras realizar en campo con más confianza tu trabajo? Sí, definitivamente era necesario, pero no lo hice, porque no se tenía el apoyo de la empresa en mis inicios, luego en mi primer emprendimiento estuve practicando y aprendiendo con compañeros con los que pusimos la oficina, luego en la segunda empresa inmobiliaria en donde labore ahí practicaba y llegue a coordinar un equipo de ventas y ahora con mi empresa en conjunto con mis socios practicamos entre nosotros y nos actualizamos para posteriormente poder capacitar a nuestra fuerza de ventas.

17. Para realizar tu trabajo de acuerdo con la presentación del conocimiento ¿fue tácito y/o explícito? ¿Lo aplicaste o no? Yo creo que fue tácito, porque empecé de ceros en las ventas en el ramo inmobiliario, solo sabía vender perfumes para obtener un ingreso extra cuando estaba laborando en el cine aun que estaba en el departamento de ventas yo realmente atendía a los clientes, pero no tenía metas establecidas en ventas, claro que al presentarse una situación de una actividad para

recaudar fondos ahí estaba una meta importante de \$50,000.00 dls. Que era para un trasplante de medula para el hijo de nuestro gerente de ventas que tenía leucemia y entre la conversación que tuve con el gerente me dijo ¿Cuántos habitantes hay en Ciudad Juárez? ¿No crees que al menos 50,000 personas logren dar un solo dólar? A partir de ese suceso me ofrecí ayudarlo y poner todo mi empeño se hizo la actividad artística en aquel entonces en un centro comercial llamada Futurama, logre que la gente confiara y aportara cada una un dólar en las alcancías, de repente llegaban artistas callejeros que se presentaba, algunos improvisaban, recuerdo que una maestra de baile se presentó con sus niñas y total fue un éxito, pero aún no habíamos llegado a la meta y se hizo otro evento en el parque Borunda y se logró la meta, ahí en ese evento por una causa altruista un gerente de un banco vio en mí el perfil, con habilidades, mi conocimiento tácito, me invito a laborar en las AFORES y en las tarjetas de crédito en el banco Bancomer. Si, lo apliqué primero como conocimiento tácito y con el tiempo fue explícito, porque las capacitaciones tienen un plan y un procedimiento de ahí fui creando un manual para desarrollar mejor el trabajo en la oficina y explicar mejor al equipo de ventas.

18. ¿Te consideras un agente inmobiliario con inteligencia competitiva? Sí me considero con inteligencia competitiva porque quiero ser mejor cada día, aprovechar las oportunidades que me otorga la licencia inmobiliaria por ejemplo el tomar la mayoría de los cursos que ofrece el AMPI y transmitir mis conocimientos, plan de trabajo e información a mi fuerza de ventas de nuestra empresa, si es posible en algún momento reunir esfuerzos con otros colegas de mucha confianza para hacer alianzas y todo eso es muy enriquecedor y favorecedor para la clientela.

19. ¿Piensas que es importante la competitividad?

Por supuesto que sí es importante, porque te hace ser proactivo, te enseña a estar a la vanguardia y que tu equipo sea el mejor cada día, para ofrecer calidad a la clientela, yo cada día aprendo y mejoro.

20. De acuerdo con la presentación ¿Has llegado a utilizar esa teoría de la inteligencia competitiva en el trabajo que realizas? Creo que sería muy bueno tener el diagrama en la oficina, pero lo he aplicado sin saber que existía esa teoría.

21. De las teorías de los recursos y capacidades, del conocimiento explícito y conocimiento tácito, de la inteligencia competitiva ¿Sabías de su existencia?

Con esos nombres no tenía el conocimiento de su existencia, pero ahora que lo compartes en la presentación me doy cuenta de que lo he aplicado en algún momento en el trabajo y también en día con día.

### Entrevista #3

03 de diciembre del 2022

1. ¿Nombre completo o seudónimo?

María Eugenia Osorio Osorio

2. ¿Nombre de la empresa?

Asesoría inmobiliaria grupo ALJE, empresa propia.

3. ¿Edad?

54 años

4. ¿A qué te dedicabas antes de integrarte al ramo inmobiliario?

Antes de integrarme al ramo inmobiliario era un ama de casa norma la cual me vi en la necesidad de ejercer esta hermosa carrera es por la pérdida de mi esposo e hijo y me quedé con dos bebés para cuidarlos los cuales ellos fueron mi fuerza y mi motor para comenzar mi vida y a trabajar, después de encontrarme con algunos trabajos que no cumplían con mis expectativas aun cuando yo traigo estudios de contabilidad y de legislación fiscal de trabajo social, estando en una ciudad que no era la mía porque yo vengo de la ciudad de Puebla y llego a Ciudad Juárez, sin conocer a nadie entonces eso me hace que yo no pueda encontrar un trabajo bien

remunerado y busque en el periódico vacantes y veo un en el área de ventas en consorcio Ara.

5. ¿Hace cuantos años ejerces como asesor inmobiliario?

21 años

6. ¿Cómo iniciaste en el giro de los bienes raíces? Eh fue un reto, en el 2001 a través del periódico vi vacantes y me encontré que el consorcio Ara solicitaba asesores de ventas y me da la oportunidad de ser un asesor demostrador de vivienda y ahí me empiezan a capacitar después de 3 meses de no vender ni una sola casa ya con mi tristeza al límite de quererme irme de este mundo inmobiliario pues yo aún tengo toda la capacitación que me dan pero llego el momento del día que yo me quiero retirar y vendo 3 casas de contado, ahí empieza mi búsqueda de clientes, ahora sí ya me lanzo a el mercado y agarré la maqueta, folletos y a la calle a captar clientes no pare de buscar y buscar más que nada la ilusión de un cliente que quiere una casa pero que yo le decía en este pedacito de terreno ahí va a estar su casa señor, yo le vendía ilusiones me casaba con la idea, tan así es que yo también compré un una casa sin construir sin nada en un lote con una expectativa que me decían así va a quedar de verdad tu casa entonces empiezo a vender, vender, vender y gracias a dios me llevé el primer lugar en ventas a nivel nacional en el Consorcio Ara, mis cheques eran altísimos de \$60,000.00 a \$70,000.00 pesos mensuales esos eran mis ingresos y obviamente pues las capacitaciones siempre eran cada vez más que de tanto que me enfoqué mucho fue en el área hipotecaria y FOVISSSTE empecé con un proyecto que funcionó para muchos asesores posteriores fue que a través de la fe de hechos ante un notario con una carta de trabajo empecé a vender a un grupo excluido por la sociedad que era un caso de sexoservidoras y mi logro mayor fue de 40 casas vendidas en un solo mes.

Al ver mi trayectoria la competencia que fue HOMEX se da cuenta de mí y me va a buscar el director general de HOMEX él se presentó conmigo con un cliente e hizo que le vendiera una casa y le vendí la casa, al final me dijo con mucho gusto la compraba, pero en realidad vine por ti y me llevó ofreciéndome la gerencia de HOMEX ahí me fue muy bien e igual obtuve cantidades suficientes y logros personales interesantes como: el pagar los gastos originados por una enfermedad

muy cara que tenía mi papá que al final pues falleció pero gracias a DIOS salió para cubrir todos los gastos, en HOMEX estuve laborando un año y ocho meses, al final la empresa decide, al no cumplir con las metas de 40 casas por semana vendidas me despide.

Y de ahí me voy otra vez a comenzar de ceros a RAEXA una empresa 100 % por dueños extranjeros que me dieron la oportunidad ahí me fue bien y enraizada totalmente hasta que terminamos de vender el proyecto, de ahí nuevamente iniciar a buscar trabajo en el periódico y entre a Grupo CONDAK como asesor me fue igual de exitoso, logrando metas impresionantes que ellos me pedían hasta que me retiré de ahí, me fui a una empresa donde yo dije de aquí me voy a capacitar que fue Grupo Sol y me encontré con una compañera que me trataba muy mal porque yo no tenía el conocimiento de tramitología, solo tenía el conocimiento de venta, desconocía por completo cómo era el trámite directamente con INFONAVIT o con hipotecario bancario, el procedimiento no lo llevaba a cabo porque me enfocaba únicamente en vender, recuerdo que me pagaban \$900.00 pesos por semana pero entré a esa empresa y dije pago por ver, el conocimiento de la tramitología y estuve ahí por tres meses practicando, en ese tiempo pase por una situación difícil en esa empresa al final decidí irme.

Gracias a Dios de alguna manera CONDAK me abrió sus puertas nuevamente y estuve con ellos tres años hasta que viví situaciones difíciles de operaciones en ventas, porque eran metas bastante altas, con cheques muy jugosos, pero también un desgaste impresionante porque ya era tener grupos de ventas de veinte hasta treinta asesores a mi cargo y tenía que dar tanto el conocimiento teórico y como el práctico.

Cada día cumplía con las metas impresionantes, por aquella época hubo una lluvia impresionante, una tromba que cayó en esta ciudad, se inundó la zona del proyecto que se estaba vendiendo y se me vienen abajo 40 ventas y se cancelaron todas en un solo día, la empresa no vio mis antecedentes y me dice adiós, ante eso me retiro del Grupo CONDAK después de tres años de tener siempre premios y regalos que me daban ellos, me retiro triste y lloré, lloré, lloré hasta que no pude más hacerlo. Hasta que un día ya en casa estando 100% con mis hijos me abrió Dios los ojos, la puerta a la oportunidad, la idea se creó, en un trabajo escolar de uno de mis hijos de formar una empresa, él logró hacer esa empresa, primero como práctica

de una tarea, pero que eso me llevó a ahora iniciar nuestra propia empresa porque ya traía algunos recursos económicos del cobro de mis comisiones, el conocimiento de inicio a fin del ramo inmobiliario y tengo la iniciativa de comenzar desde ceros, porque soy asesor inmobiliario al 100%, sé manejar el cliente, tengo el conocimiento teórico y práctico, en materia de créditos hipotecarios bancarios, INFONAVIT y FOVISSSTE, con todo ello pues inicie con mis hijos y en ese momento abrí una pequeña oficina donde utilice todos esos conocimientos y bueno de acuerdo a la experiencia que traía de toda mi trayectoria se dieron los recursos gradualmente, ahora compramos y vendemos propiedades que remodelamos, construimos vivienda desde cero, pero ya con todo el conocimiento, ahora nosotros ya estando del lado de ser empresario aun así considero que la humildad y el conocimiento y el ser un asesor constante y enfocarme a lo que el cliente quiere, yo antes vendía casas con un prototipo en serie, ahora el prototipo lo transformó y me pregunto ¿Cómo yo quisiera que fuera mi casa? no me importa que sea vivienda económica si se puede distribuir la casa de una manera diferente, venderle al cliente la experiencia de hacerlo sentir de como el vivir en una residencia, también asesorarlo a que no caiga en cartera vencida y tenga amor a su nueva casa y esa atención especializada nos retribuya con una recomendación a nosotros pero a través de ello, cada día seguimos aplicando los conocimientos, la publicidad adecuada y competimos con otros compañeros al mismo tiempo nos retroalimentamos como quipo.

7. ¿Tenías idea de cómo se desarrollaba el trabajo?

Al inicio no tenía idea e incluso me daba un poco de pena pero paso a paso aprendí a vender, mi intención de venta de una vivienda de manera exitosa, pero se me presento un temor sobre todo por el tema de ¿Cómo armar un expediente? pero me encantó tanto el área inmobiliaria que empecé a capacitarme y trataba de actualizarme en todo hasta el más mínimo detalle, me apoyaba con las maquetas, folletos, también fue necesario saber cómo expresarme correctamente, cuidarme físicamente para estar saludable, estar presentable ante la atención a los clientes.

8. ¿Sabías como interactuar ante otras instituciones para realizar la tramitología?

Tenía un poco de idea porque mi esposo a eso dedicaba a todo lo que era el mundo telefónico, pero entonces cuando yo empecé en el área de ventas empecé a buscar a ¿Cómo? llegar a las empresas y ofrecer las casas a los trabajadores, me provocaba alegría tener un mundo de gente para repartir volantes, al mismo tiempo venderles la idea de un hogar a futuro y obviamente a través de ahí pues ahora también llegar a otros nichos de mercado como son las tiendas, centros comerciales, restaurantes y enfocarme a captar clientes potenciales por ejemplo: incluso en los tianguis y en los lugares que a veces nadie se cercaba, por pensar que eran personas que no tenían capacidad económica para comprar una casa para mí fue un nicho de mercado muy impresionante

9. ¿Hubo alguien que te guiara? Sí, la gerencia de ventas fue clave importante el tener la oportunidad de posesionarme como un asesor de ventas estrella en la inmobiliaria fue el repunte y con la capacitación que me daban era suficiente para con ello lograr metas altas y obviamente por mi cuenta leía tantos libros de ventas como por ejemplo: El vendedor más grande del mundo de Og Mandino, los 7 hábitos de la gente altamente efectiva de Stephen R. Covey, para mí era siempre enfocarme en libros que eran me ayudara para las ventas y así lograr esas metas que me pedía la empresa, al inicio fue las pude realizar, pero después ya eran metas muy altas y si no cumplía con esas metas pues obvio que mi cheque llegaba más reducido y para mí era importante llegar con cheque a fin de mes para cubrir las necesidades y como jefa de familia no tenía alternativa
  
10. ¿Te capacitaste? La capacitación fue primordial la empresa se dio cuenta de que era una persona capaz de vender hasta piedras entonces me empezaron a capacitar de una manera impresionante tan así es que el banco también se dio cuenta y uno de ellos BANCOMER me mandó llamar y me envió a capacitarme a Guadalajara, Monterrey de hecho tengo la certificación como asesor inmobiliario pero ya en niveles hipotecarios, posteriormente también en los eventos que habían de algunas empresas que tenían cursos de ventas yo pagaba esos cursos por mi cuenta para continuar capacitándome más en ello.

11. ¿La empresa te capacitó o bien fue por iniciativa propia?

Ambas, tanto la empresa, como por mi cuenta propia buscaba la manera de capacitarme más en el área de ventas para enfocarme en ¿Cómo? tratar al cliente enfocarme en los créditos INFONAVIT, FOVISSSTE, hipotecario bancario.

12. ¿Te considerabas con las capacidades pertinentes para realizar el trabajo?

Sí, siempre mi capacidad ha evolucionado desde luego, pero sabía que sí quería ser vendedor tenía que ser el mejor vendedor, o si deseaba ser barrendera iba a ser la mejor barrendera y también no olvidar mi prioridad de ser mamá y la mejor, hacer con toda la capacidad y convicción es primordial, hacer las cosas con pasión y amor, lo que te haga feliz en la vida.

13. ¿Tenías los recursos a tu alcance para hacer tu trabajo?

Sí, en la empresa donde yo inicié esta hermosa carrera me preparo con todos los recursos me apoyaban al 100% de las ideas a veces locas que tenía para encontrar a un cliente, como ejemplo el atender a un grupo segregado por la sociedad con mujeres que se dedicaban al oficio más antiguo del mundo, el atender a personas de comercio informal, que vendían en la calle burritos, galletas, tamales.

Cuando llegaba el recurso por mis ventas me daban para poder yo ir al lugar correcto y buscar a más clientes y eso si siempre hubo, recursos y el banco ni se diga porque de hecho cuando fui las capacitaciones las veces que me mandaban eran con gastos pagados y a los mejores hoteles.

14. Para realizar la actividad inmobiliaria de acuerdo con la presentación ¿Has aplicado la Teoría de los recursos y capacidades?

Sí, lo he aplicado, porque con todos los recursos que nos proporcionaba la empresa que era los volantes, cartulinas, maquetas, tarjetas de presentación, uniformes nos daban toda la herramienta necesaria para que pudiéramos atender nosotros a un cliente y sentirme segura de lo que estaba haciendo y la capacidad de mí pues yo me tomaba de 10 a 15 minutos antes leí alguna forma de venta como: Cállese y venda, escuchaba al cliente, en ese momento pues aplicaba la técnica de venta y al mismo tiempo les entregaba el dinero de los clientes que me daban de \$60,000.00 a \$70,000.00 pesos de enganche y no sé cómo le hacía a veces llegaba

hasta con cuatro o cinco ventas que la misma empresa me ponía guardias de seguridad porque le llevaba el efectivo de todos los enganches.

15. Para realizar el trabajo ¿Tenías los conocimientos teóricos y/o prácticos?

Sí los conocimientos teóricos porque estaba basado en todo el estudio que nos daban los bancos, tenía toda la teoría por los libros, los engargolados dónde venía toda la información de cualquier tipo de crédito, entonces si había algo de conocimiento, pero también me tomaba unos 10 a 15 minutos para ensayar antes de que llegara el cliente, me ponía a practicar con un cliente imaginario porque no sabía realmente cómo era el cliente yo no sabía si era un alto empresario o era un señor que vendía en un puesto ejerciendo una actividad informal.

16. ¿Para ti fue necesario realizar previamente practicas constantes para que pudieras realizar en campo con más confianza tu trabajo?

En un inicio fue todo un reto a empezar en el área inmobiliaria, me apoyaba con los libros para poder vender, iba como cliente a las constructoras con la competencia, tomaba esa información muy segura como un cliente pero yo lo anotaba y eso mismo iba y lo aplicaba, a veces me funcionaba, en algunas ocasiones no, otra forma que buscaba de retroalimentarme, trataba de llegar con la competencia con su mejor vendedor y luego hacía lo contrario buscaba el peor vendedor, de los dos tomaba notas, las aplicaba para no cometer los errores con mis clientes.

17. Para realizar tu trabajo de acuerdo con la presentación del conocimiento ¿fue tácito y/o explícito? ¿Lo aplicaste o no? En este caso, fue ambos porque era un tanto más personalizado o sea platicar con ellos en darles la confianza y al mismo tiempo llevaba un procedimiento en orden, en la conversación, después de romper el hielo, posteriormente aplicaba técnicas de venta del famoso libro ¡Cállese y venda! Del autor Don Sheehan, entrábamos a el proceso de venta, empezaba a verificar con una lista de pasos de ¿Cómo iba? al finalizar esa operación y con éxito, al mismo tiempo de lograr la venta también se les pedía un referido. Nuevamente volvía a aplicar la misma operación a los nuevos prospectos, después lo hacía de manera natural, estudiaba porque tenía capacitaciones,

retroalimentación por parte de la empresa y de mis compañeros, pero ya era después con más fluidez.

18. ¿Te consideras un agente inmobiliario con inteligencia competitiva? Actualmente sí y con toda seguridad porque tengo los recursos como el conocimiento actualmente y tengo la capacidad suficiente para hacer la operación de venta, lograr cierres exitosos, no es jactancia sino que es la seguridad como me conduzco, el prestigio en mi persona porque soy imagen de mi empresa, que es un recurso también importante de acuerdo a la teoría que me explicaste de los recursos y capacidades, también los conocimientos aplicados, ante ello sí soy un agente con inteligencia competitiva.
19. ¿Piensas que es importante la competitividad? Definitivamente para mí la competitividad es un factor muy importante para buscar los conocimientos continuamente y me hace competir con otras empresas, ahora si cuando tengo un producto en venta, a ese inmueble lo mejoro y busco la manera que el recurso se maximice, para poder ser competitiva en el mercado por ejemplo: hay un prototipo de vivienda por así decirlo, ahora tengo el recurso y los conocimientos, mejoro la casa, al mismo tiempo le doy seguridad a mi cliente no importa que sea vivienda económica le invito a vivir la experiencia de un lugar de nivel alto para que el cliente se sienta seguro de su inversión, que este bien perfilado y asesorado con eso me permite asesorarlo correctamente para que el cliente no caiga a futuro en cartera vencida, logrando que su sueño sea una realidad.
20. De acuerdo con la presentación ¿Has llegado a utilizar esa teoría de la inteligencia competitiva en el trabajo que realizas? Si actualmente ya con los conocimientos, recursos y con la experiencia a través de los años y con los requerimientos que los clientes comparten, utilizamos ahora si toda la artillería, realizando mejoras en cada operación, retroalimentando la información porque hay innovación, con los créditos hay cambios continuamente, sobre todo actualmente la gente ya es más tecnológica y hace sus corridas financieras en sus aplicaciones, hay más competencia entonces tú tienes que buscarle al cliente el producto que quiere pero hoy hay tanto de donde escoger que el mismo cliente te exige y muchas veces con

un presupuesto muy bajo quieren encontrar algo súper bien en lugares estratégicos, tienes que utilizar la estrategia financiera adecuada y aterrizar de alguna manera al cliente para para ubicarlo y decirle usted tiene esta capacidad de compra y en este sector están las propiedades de acuerdo a su presupuesto, convencer al cliente, cerrar el trato exitoso.

21. De las teorías de los recursos y capacidades, del conocimiento explícito y conocimiento tácito, de la inteligencia competitiva ¿Sabías de su existencia? No sabía de su existencia con ese nombre específico de la teoría de los recursos y capacidades, pero sí lo aplique porque estaba con una empresa que me daba ese recurso y la capacitación constante en cuanto al conocimiento tácito y explícito no tenía idea del nombre, en ese término pero creo que siempre fue aplicado de alguna manera y la inteligencia competitiva ha sido utilizada desde siempre y ahora con toda esa combinación estamos en una empresa que es propia y que usa esas tres teorías que me explicaste.

#### Entrevista # 4

07 de diciembre del 2022

1. ¿Nombre completo o seudónimo?

Mario Guillén Santana

2. ¿Nombre de la empresa?

Se llama REMAX Premier, es una franquicia.

3. ¿Edad?

60 recién cumplidos

4. ¿A qué te dedicabas antes de integrarte al ramo inmobiliario?

Mi carrera profesional fue desde 1990 hasta el 2006 que me desarrollé en el área comercial de empresas de telecomunicaciones en puestos que afortunadamente

fueron de cargos directivos en Norcel que era telefonía celular después en Protel, luego en Iusacell y Telcel, soy licenciado en contaduría egresado del Tecnológico de Juárez y tengo estudios también en UTEP, pero no terminé de la carrera en administración allá.

5. ¿Hace cuantos años te ejerces en el ramo inmobiliario?

16 años

6. ¿Cómo iniciaste en el giro de los bienes raíces? Inicie en bienes raíces como opción para independizarme y escogí bienes raíces como giro porque en el año 2000 en un estudio vi que era un ramo que estaba prácticamente virgen por la falta de competencia formal y lo subrayo formal, aquí en Ciudad Juárez se insertó en la economía mundial por el ramo de la industria maquiladora desde hace mucho tiempo, pero lo que detecte es que no había empresas de clase mundial para atender el mercado inmobiliario entonces al cumplir los 45 años de edad mi plan era independizarme porque ya no quería seguir dependiendo de las empresas en las que laboraba y aunque tuve una carrera muy exitosa en la parte profesional me enfoqué en mi meta y así llegué a bienes raíces.

7. ¿Tenías idea de cómo se desarrollaba el trabajo?

En lo absoluto tenía yo una idea de los procesos para desarrollar el negocio de corretaje inmobiliario y por lo mismo estuvimos mi socio y yo viendo la opción de adquirir una franquicia para poder iniciar, pero con el respaldo de una firma ya con conocimientos formales del tema inmobiliario entonces estuvimos viendo varias franquicias nos gustó REMAX y en diciembre del 2006 fue cuando adquirimos la franquicia y una de las expectativas era obtener una columna vertebral sobre todo con la parte de formación de capacitación la parte de la formalidad en los procesos que para mí sigue siendo muy importante y por eso nos decidimos para adquirir una franquicia porque la otra opción era empezar de cero y echando a perder e ir aprendiendo o con el conocimiento que ya tenía pero yo pensé bien que no era suficiente porque esto es un negocio muy complejo. La experiencia contra la expectativa era que pensábamos que íbamos a adquirir algo similar, digo algo equiparando en servicios a un McDonald's que te iban a dar la

receta secreta para hacer tus hamburguesas y ponerles tu marca pero realmente en el tema de servicios con solo la expectativa contra la realidad fue muy diferente porque la realidad es que en el tema de los servicios la parte de echar a volar la compañía tuvo complejidades que no nos habíamos imaginado que no se resolvían con la franquicia y un tema que sigue siendo el meollo del asunto es el inventario, terminamos nos capacitamos pusimos la oficina nueva y toda la infraestructura nueva y con la mejor, oye de verdad la mejor capacitación de arranque una joya que nos tocó un capacitador muy experimentado terminamos y yo le pregunté ¿Y ahora qué sigue? porque ¿El inventario de dónde los sacamos? me dijo bueno pues se empieza con el talento que ustedes tengan para poder desarrollar todo lo que él nos dejó de aprendizaje entonces si ahí había un abismo real pero no habíamos considerado, como no conocíamos el negocio la verdad en la parte de ahí el arte de tener inventario fue en aquel entonces y sigue siendo ahorita el reto principal de tener inventario de calidad con asesores competentes.

Otro tema muy importante fue que el capacitador nunca en sus 45 años de carrera había hecho una operación a crédito entonces al preguntarle a Daniel bueno ¿Cuáles eran los procesos? su respuesta fue Mario no te puedo ayudar porque en mi vida en mi carrera inmobiliario he hecho una operación a crédito entonces? y ese fue otro reto mucho más fácil de atender porque bueno nos allegamos de expertos en la parte de crédito nos acercamos a bancos y posteriormente a bróker pero ese fue uno de los dos grandes temas cuando recibimos la capacitación inicial, en la parte financiera, Consuelo te comento lo bueno de esto lo estructuramos, el negocio entre mi socio y yo con recursos propios básicamente, entonces en el plan de negocios sí estaba contemplado que la inmobiliaria al ponerla a volar solo podría de una manera ser autosuficiente en dos años y sí se cumplió la expectativa pero finalmente el negocio se hizo con capital propio y bueno pudimos sostenerlo, porque el arranque fue aparte del costo de la franquicia, del equipamiento de oficina, fue intensiva la inversión de verdad porque abrimos invertimos en la publicidad en reclutar asesores etcétera en ese entonces pero finalmente y gracias a Dios se cumplió la meta de recuperar la inversión.

8. ¿Sabías como interactuar ante otras instituciones para realizar la tramitología?

Sí, porque como mis puestos fueron de director con altas responsabilidades en las otras empresas para las cuales trabajé pues era cabeza de las áreas comerciales, siempre estuve muy bien relacionado con otras empresas y con personas de cargos importantes en diferentes instituciones de ese entonces aún que la verdad no sé me dificultó esa parte en lo absoluto, aunque no supiera la tramitología.

9. ¿Hubo alguien que te guiara?

La verdad no Consuelo tuve que guiarme por mi instinto y por mis experiencias en la parte de la franquicia la de mentoring que le llaman así los gringos en aquel entonces no era intensiva, no tenían un área de desarrollo cuando arrancamos nosotros, mucho era por mi instinto otra parte preguntando pero fue muy importante el tropicalizar el conocimiento, la receta de cómo hacer las cosas de la franquicia, porque ciertamente Ciudad Juárez no se parece a ninguna Ciudad de México, ni a ninguna ciudad de Estados Unidos entonces Juárez tiene sus particularidades que te comento porque en el centro, sur hay muchas coincidencias pero Juárez y aparte de aquel entonces éramos los únicos en todo el norte del país con franquicia de REMAX.

10. ¿Te capacitaste?

Adicional a la capacitación inicial de REMAX, contamos con la universidad de REMAX que es una manera de mantenerte capacitado permanentemente además lo bueno es que tiene una columna vertebral en donde hay cursos de todos los temas importantes que tienen que ver con el mercado inmobiliario, con el desarrollo de los profesionales inmobiliarios, de la parte gerencial, de la parte de uno como bróker, como cabeza de la oficina pero adicionalmente hay muchos cursos dentro de REMAX que son a nivel internacional donde tienes distintos puntos de vista de diferentes países de experiencias enriquecedoras y todo eso nos han nutrido mucho y además ahorita con la ventaja del internet y las redes sociales, otro punto es que la verdad me gusta aprender algo todos los días y consulto otros profesionales de otras marcas y los sigo en redes sociales veo sus publicaciones para tener otros puntos de vista que me enriquezcan.

11. ¿La empresa te capacitó o bien fue por iniciativa propia?

Para poder arrancar la operación de la franquicia es su obligación capacitarte pero además adicionalmente digo a manera propia a mí siempre me ha interesado estar y seguirme capacitando o sea la educación profesional continua, para mí siempre ha sido indispensable y parte de eso afortunadamente la franquicia lo provee de manera constante y permanente, adicionalmente bueno ahí te certifica en especialidades, por ejemplo REMAX promueve certificaciones residenciales, otras certificaciones en residenciales de lujo, certificaciones comerciales e industriales entonces todo eso lo facilita la franquicia y bueno no necesariamente tenemos que depender de la franquicia pero es muy robusta en cuanto a la parte capacitación.

12. ¿Te considerabas con las capacidades pertinentes para realizar el trabajo? Modestamente sí porque en el 2006 ya tenía 20 años de experiencia en el ámbito comercial y gerencial y fui director también de área en algunas empresas ah pues sí sentía en aquel entonces que tenía todo lo necesario para desarrollarme en cualquier industria y bueno lo que me hacía falta era la parte de la especialización y afortunadamente lo pude adquirir con la franquicia.

13. ¿Tenías los recursos a tu alcance para hacer tu trabajo?

En el plan de negocios teníamos lo necesario entonces te puedo decir que el 80% ya estaba contemplado para generarlo y ponerlo al servicio, de la operación del negocio en ese entonces la respuesta es sí lo teníamos y el resto bueno tuvimos que complementarlo, pero en lo general sí lo teníamos.

14. Para realizar la actividad inmobiliaria de acuerdo con la presentación ¿Has aplicado la Teoría de los recursos y capacidades? Definitivamente y para mí ha sido un reto el poder balancear y equilibrar los recursos y capacidades, porque me han tocado operar en circunstancias muy distintas con el arranque, durante la crisis de seguridad que se vivió en la ciudad y eso provoco otra crisis en la económica el saber balancear y todo eso cambio completamente el mercado y para mí ha sido un reto el poder tratar de equilibrar aquí recursos y capacidades para que siga funcionando eficientemente la oficina entonces te pongo un ejemplo cuando la crisis de seguridad y económica que se conjuntaron allá por el 2010 teníamos algo

así como 3000 propiedades de inventario o sea eran administrar el inventario pero de ciertas características que no sabíamos manejar, entonces tuvimos que aprender a manejarlo y administrarlo eficientemente, después el mercado cambió radicalmente entonces el tener que anticiparme también eso ha sido un reto.

15. Para realizar el trabajo ¿Tenías los conocimientos teóricos y/o prácticos? En esencia sí teóricos los complementamos con la capacitación y a ponerlo en la práctica, afortunadamente no se me complicó nada lo difícil fue arrancar nada más, por el tema del inventario que era cero y aplicar los talentos para tenerlo.
16. ¿Para ti fue necesario realizar previamente practicas constantes para que pudieras realizar en campo con más confianza tu trabajo? Realmente no, fue iniciar y sobre la marcha buscar los resultados e irme autocorrigiendo.
17. Para realizar tu trabajo de acuerdo con la presentación del conocimiento ¿fue tácito y/o explícito? ¿Lo aplicaste o no? Tiene que ver con mi Estilo y ha sido más explícito casi todo porque yo pienso que para estandarizar los procesos, para garantizar resultados que tenemos, depende más bien de reglas escritas de repetir procesos con estándares de calidad y con tiempos etcétera, entonces pienso que ha sido mucho más explícito que conocimiento tácito.
18. ¿Te consideras un agente inmobiliario con inteligencia competitiva?  
Modestia aparte sí, siempre de todo lo que hago tiene que ver con un principio mío que es que lo que no agrega valor, agrega costos entonces siempre estoy buscando cómo mejorar los resultados de lo que hago, parte de eso tiene que ver con encontrar oportunidades en la competencia de hecho es parte de por qué elegí de entre las opciones era que tenía el mercado inmobiliario.
19. ¿Piensas que es importante la competitividad? Por supuesto o sea si no eres competitivo pues vas a desaparecer en un mercado así te quieres dedicar a lo comercial pues tienes que ser competitivo por naturaleza para poderte mantener vigente entonces yo pienso que en eso es definitivo.

20. De acuerdo con la presentación ¿Has llegado a utilizar esa teoría de la inteligencia competitiva en el trabajo que realizas? Pienso que sí basado en que estamos en un mercado muy dinámico, lo único constante es el cambio entonces esta labor es intensiva en estar retroalimentando, actualizando tus conocimientos sobre toda la información del mercado en el que estamos operando para poder ser eficiente y sobre todo aquí tenemos ciclos para entregar resultados entonces si no si no nos retroalimentamos pues positivamente en ciclos cortos se nos va el tiempo y sin entregar resultados.
21. De las teorías de los recursos y capacidades, del conocimiento explícito y conocimiento tácito, de la inteligencia competitiva ¿Sabías de su existencia? De la inteligencia competitiva sí, de las otras teorías no específicamente, pero digo ahora que sé que son teorías en diferentes cursos que he tomado no necesariamente de inmobiliario, bueno he visto que se relacionan.

## **ANEXOS: 4 CARTAS DE CONSENTIMIENTO INFORMADA**

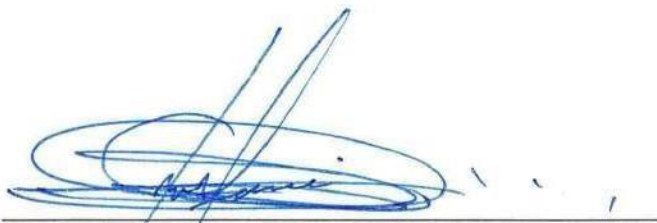
## CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Por medio del presente documento:

Yo: Rocío Martínez Otero, agente inmobiliario de la inmobiliaria ROMA 74, expreso mi consentimiento en participar y aportar información para la tesis llamada: **“LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION DE LOS ASESORES INMOBILIARIOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO EN CIUDAD JUAREZ CHIHUAHUA”** de la maestría en administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua.

Tomando en consideración que la alumna: Consuelo Pérez Aguilar me ha explicado acerca de la finalidad de la entrevista, así como su uso con fines académicos razón por la cual decido participar libremente.

Ciudad Juárez Chihuahua a 07 de junio del 2022



C. Rocío Martínez Otero

Doy consentimiento

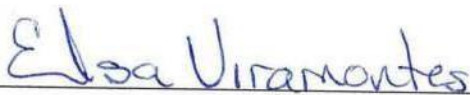
## CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Por medio del presente documento:

Yo: Elsa Viramontes Venegas, agente inmobiliario de la inmobiliaria: Sunrise Servicios Inmobiliarios, expreso mi consentimiento en participar y aportar información para la tesis llamada: **“LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION DE LOS ASESORES INMOBILIARIOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO EN CIUDAD JUAREZ CHIHUAHUA”** de la maestría en administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua.

Tomando en consideración que la alumna: Consuelo Pérez Aguilar me ha explicado acerca de la finalidad de la entrevista, así como su uso con fines académicos razón por la cual decido participar libremente.

Ciudad Juárez Chihuahua a 10 de junio del 2022

  
\_\_\_\_\_

C. Elsa Viramontes Venegas

Doy consentimiento

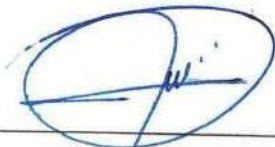
## CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Por medio del presente documento:

Yo: María Eugenia Osorio Osorio, agente inmobiliario, de la inmobiliaria: Asesoría inmobiliaria grupo Alje, expreso mi consentimiento en participar y aportar información para la tesis llamada: **“LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION DE LOS ASESORES INMOBILIARIOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO EN CIUDAD JUAREZ CHIHUAHUA”** de la maestría en administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua.

Tomando en consideración que la alumna: Consuelo Pérez Aguilar me ha explicado acerca de la finalidad de la entrevista, así como su uso con fines académicos razón por la cual decido participar libremente.

Ciudad Juárez Chihuahua a 03 de diciembre del 2022



C. María Eugenia Osorio Osorio

Doy consentimiento

## CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Por medio del presente documento:

Yo: Mario Guillen Santana, administrador de la franquicia inmobiliaria: Remax premier, expreso mi consentimiento en participar y aportar información para la tesis llamada: **“LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION DE LOS ASESORES INMOBILIARIOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO EN CIUDAD JUAREZ CHIHUAHUA”** de la maestría en administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua.

Tomando en consideración que la alumna: Consuelo Pérez Aguilar me ha explicado acerca de la finalidad de la entrevista, así como su uso con fines académicos razón por la cual decido participar libremente.

Ciudad Juárez Chihuahua a 07 de diciembre del 2022



---

C. Mario Guillen Santana

Doy consentimiento