BEST SELLER EN ESTADOS UNIDOS

NO SE TRATA DE DINERO...

¡Se trata de alcanzar tu máximo potencial!

"Tanto si acabás de comenzar en el negocio como si ya poseés experiencia, esta es una excelente guía pormenorizada hacia la búsqueda de la excelencia en tu profesión y en tu vida".

- Mark Victor Hansen, creador de la serie editorial *Chicken Soup for the Soul*©, n.º 1 en ventas según el *New York Times*, y coautor de *The One Minute Millionaire.*



The Millionaire

GUÍA PARA INMOBILIARIOS

Real Estate Agent

GARY KELLER

COAUTORES DAVE JENKS Y JAY PAPASAN

QUÉ ESTÁN DICIENDO LOS PROFESIONALES INMOBILIARIOS acerca de *The Millionaire Real Estate Agent*

The Millionaire Real Estate Agent *cambió mi vida. Los conceptos que expone fueron muy reveladores para mí. Su sistema para trazar estrategias resulta estupendo. Llevá este libro a todas partes como si fuese un mapa, y te permitirá llegar hasta donde quieras ir.*

Leith Seegers-McKahan
Arlington, Texas.

Los planteamientos que ofrece The Millionaire Real Estate Agent *son un gran punto de referencia para cualquiera. Sus modelos identifican tanto los caminos como los riesgos. Desde el principio el autor enfatiza muy claramente que lo relevante no es el dinero, sino que este representa tan solo una medida del éxito. El objetivo es crear un negocio que valga la pena tener para lograr una vida que valga la pena vivir.*

Kathy Auerbach
Bellingham, Washington.

Este material no solo me sirvió para abrir los ojos, sino que también me abrió puertas y me llevó a un nivel más alto. El autor se comunica directamente con vos como si fueras la única persona a la que se está dirigiendo.

Paul Andres
San Francisco, California.

¡Viva! Ya era hora de que los profesionales inmobiliarios vieran su labor como un negocio, y no solo como un trabajo.

Randy Selby
Houston, Texas.

¿Por qué yo no? Pasé literalmente de ser un agente inmobiliario con limitaciones a convertirme en un técnico inmobiliario sin ninguna limitación en cuanto a lo que puedo lograr.

Jo-Anne LaBuda
Worthington, Ohio.

Todo el mundo se pregunta por qué algunos agentes superan abiertamente a la mayoría de sus competidores. ¡Por primera vez en treinta años de carrera alguien nos muestra el camino! Gary Keller nos ofrece un mapa hacia el éxito y, lo que es más importante, nos enseña a seguir por ese camino, hallar nuevas rutas e ir más lejos en cada reajuste del trayecto.

Shirley Olea
San Francisco, California.

Si cualquier agente inmobiliario quiere hacer de verdad más dinero, trabajar menos y tener el mayor éxito posible en su vida profesional y personal, The Millionaire Real Estate Agent *es su libro. Nuestro negocio, nuestros ingresos y nuestras vidas ganan mucho gracias a sus enseñanzas.*

Jan Richey
Plano, Texas.

Los conceptos que propone Gary Keller pueden y van a hacerte millonario si los hacés tuyos.

Jim Guff
Asheville, Carolina del Norte.

Este material presenta sencillas técnicas que hacen posible que cualquier agente inmobiliario pueda lograr el séptimo nivel en la creación de equipos, haciendo que el negocio funcione por sí mismo.

Tim Burroughs
Boise, Idaho.

Antes de trabajar en el sector inmobiliario, lo hice en IBM, Toshiba y Dell, y nunca me habían ofrecido una formación tan valiosa y estimulante. Muchas gracias por enseñarme a llevar mi negocio a otro nivel.

J. Rene Ward
Round Rock, Texas.

¡No es un sueño! Los conceptos y modelos de The Millionaire Real Estate Agent *son reales, sencillos y muy factibles. Gary Keller ha desarrollado el esquema para el éxito. Si desde que empieza el día sos disciplinado, no hay ninguna razón para no alcanzarlo.*

Peggy Devoney
Atlanta, Georgia.

Es el mejor modelo de negocio inmobiliario que se haya pensado jamás. Los conceptos de este libro no son castillos en el aire, y ni siquiera diría que son conceptos cerrados, ya que se construyen día a día. ¡Pensar en grande! ¡Generar prospectos! ¡Añadir sistemas! ¡Contratar a tres personas competentes! ¡Sos un millonario! Muchas gracias a Gary y a Dave por compartir su visión.

Gene Arant
Austin, Texas.

The Millionaire Real Estate Agent *ofrece un modelo a prueba de conjeturas. Ya no hay excusa para no saber cómo alcanzar el éxito, o cuánto te va a costar. Recomiendo este libro a cualquier persona que quiera alcanzar el estatus de millonario.*

Elaine Sans Souci
Phoenix, Arizona.

Este material es otro enorme paso hacia la cima. Me ayudó a eliminar las limitaciones de mi mente y ya puse en práctica sus enseñanzas. Agradezco no tener que inventar algo nuevo; todo lo que tengo que hacer es llevarlas a cabo.

Steve Chader
Mesa, Arizona.

¿Por qué no pensar en grande cuando se tienen los recursos que proporciona este libro? Nos entregan las herramientas y nos muestran el camino para el enriquecimiento de nuestras vidas. ¡Situémonos en la salida y emprendamos la carrera!

Beth Schneider
Edmund, Oklahoma.

Por fin una ruta clara para alcanzar todo mi potencial en el campo inmobiliario. Mi equipo nunca mirará hacia atrás.

Andy Allen
Austin, Texas.

The Millionaire Real Estate Agent *me ha puesto a la vanguardia de mis competidores. Cambió completamente la forma de dirigir mi negocio.*

Deone Smith
Odgen, Utah.

Cuando se analizan los sistemas, modelos y conceptos del libro, puedo ver que resultan absolutamente alcanzables y no son ilusorios. Armé el plan para llevarlos a cabo y ahora todo es cuestión de ejecutarlo. Muchas gracias a Gary y a Dave por toda la investigación y desarrollo que han realizado.

Sherrie Puffer
Asheville, Carolina del Norte.

Siento como si mi parabrisas hubiese estado sucio durante los últimos años, ya que no sabía muy bien en qué dirección llevaba el negocio inmobiliario. Ahora lo tengo totalmente claro. Estoy a tres contrataciones de convertirme en un Agente Inmobiliario Millonario. Enseguida contrataré a la primera persona. ¡Pronto llegaré a mi objetivo!

David Fitzgerald
Phoenix, Arizona.

The Millionaire Real Estate Agent *me abrió completamente los ojos. Es prácticamente un recetario. Está escrito para aquellos profesionales que desean convertir su trabajo en un verdadero negocio. Este material me ofreció la clave esencial para transformar mi vida de trabajo en el trabajo de mi vida.*

Michael Hodson
Tacoma, Washington.

En algún momento de mi camino me enseñaron que no debía tener grandes sueños para no sufrir demasiado cuando llegase el dolor cierto de la desilusión. El autor de este libro me retó a actuar a pesar de mis miedos, empezando por un gran "Porqué", y me enseñó los pasos que necesito seguir para lograr un avance diario.

Marc Nicholson
Atlanta, Georgia.

Los autores me han mostrado los inconvenientes de tratar de hacerlo todo en persona, así como lo que tengo que cambiar para entrar en la que ellos llaman "zona de prosperidad", en la cual puedo conseguir que mi negocio crezca sustancialmente, trabajar menos horas y hacer más dinero.

Charles Sullivan
Gaithersburg, Maryland.

THE MILLIONAIRE Real Estate Agent



Traducción y notas al texto de José Luis López Bretones

THE MILLIONAIRE Real Estate Agent

No se trata de dinero



Gary Keller

con Dave Jenks y Jay Papasan

Datos catalográficos

Gary Keller,
The Millionaire Real Estate Agent

Primera edición en Castellano

Franquicias de Formación y Coaching Inmobiliario, S.L.

ISBN: 978-84-617-6321-4

Formato: 17cm x 24cm Páginas: 360

Al cuidado de la edición original:
José Luis López Bretones

Gerente Editorial:
Leonardo Cromstedt

Diseño y Diagramación:
Belén Povedano Madueño

The Millionaire Real Estate Agent
Gary Keller
Derechos reservados © Franquicias de Formación y Coaching Inmobiliario, S. L.

© 2016, Primera edición en castellano (España)

© 2018, Segunda edición en castellano (España)

© 2020, Tercera edición en castellano (Argentina)

Página web: **www.kwargentina.com**

ISBN: 978-84-617-6321-4

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

Impreso en Argentina
Casano Gráfica S.A.
Ministro Brin 3932, Remedios de Escalada, Buenos Aires.

Estamos convencidos del potencial que tienen los profesionales inmobiliarios argentinos. Es por eso que presentamos esta edición exclusiva para Argentina de The Millionaire Real Estate Agent, *el libro de Gary Keller que detalla el modelo de operaciones que ha hecho de Keller Williams una de las plataformas de entrenamiento y tecnología más importantes del sector inmobiliario mundial. Sabemos que en sus páginas encontrarán no solamente aquello que hace a la actividad inmobiliaria, sino la oportunidad de crecer, de desarrollarse en el plano profesional, para "construir una carrera que valga la pena tener, un negocio que valga la pena poseer, y una vida que valga la pena vivir".*

El equipo de Keller Williams Argentina

The Millionaire Real Estate Agent *está dedicado a los hombres y mujeres cuyo arduo trabajo y espíritu emprendedor los sitúa directamente en la vanguardia de la libre empresa.*

Este libro está dedicado a los profesionales inmobiliarios de todo el mundo.

CONTENIDO

Prefacio 17

Introducción 21

Primera parte: Haciendo el mapa

Vista general 27
Mitos 43
Primer mito: "No lo puedo hacer" 45
Segundo mito: "No se puede hacer en mi mercado" 49
Tercer mito: "Costaría demasiado tiempo y esfuerzo; perdería mi libertad" 51
Cuarto mito: "Es demasiado arriesgado. Perderé dinero" 53
Quinto mito: "Mis clientes solo trabajarán conmigo. Solo yo les puedo dar un servicio de calidad" 55
Sexto mito: "Tener un objetivo y no alcanzarlo es algo negativo" 57

Segunda parte: Las cuatro etapas

Etapa 1: Pensá en un millón 63
Las nueve formas de pensar del agente inmobiliario millonario 67
1. Pensá animado por un gran porqué 68
2. Pensá en grandes objetivos y en grandes modelos 74
3. Pensá en posibilidades 78
4. Pensá en acción 80
5. Pensá sin miedo 82
6. Pensá en progreso 84
7. Pensá competitiva y estratégicamente 85
8. Pensá en estándares 88
9. Pensá en servicio 90
Las tres P del agente inmobiliario millonario 93

Prospectos: Generación vs. recepción 95
Propiedades: La oportunidad de la alta productividad y las máximas ganancias 97
Palancas: El quién, cómo y qué del negocio inmobiliario ... 99
Las ocho categorías de objetivos del agente inmobiliario millonario 103
Conclusión 112
Etapa 2: Generá un millón 115
Los cuatro modelos fundamentales en el éxito inmobiliario 124
Modelo uno: Tu modelo económico 125
Las tres áreas clave de tu modelo económico 126
1. Concentrarte en las cifras que debés alcanzar 126
2. Concentrarte en el número de citas 127
3. Concentrarte en los ratios de conversión 128
Modelo dos: Tu modelo de generación de prospectos 129
Las tres áreas clave del modelo de generación de prospectos 133
1. Prospección y *marketing* 133
2. Crear una base de datos y alimentarla 138
3. Interactuar sistemáticamente con tu base de datos 141
Modelo tres: Tu modelo presupuestario 148
Las tres áreas clave de tu modelo presupuestario 150
1. Liderá con los ingresos 150
2. Jugá al "semáforo" (luz roja, luz verde) 151
3. Ajustate al presupuesto 152
Modelo cuatro: Tu modelo organizativo 153
Las tres áreas clave de tu modelo organizativo 155
1. Cuando estés haciendo todo lo que podés hacer, contratá apoyo administrativo 156
2. Contratá talento 157
3. Entrená y hacé consultoría 160
Los modelos del agente inmobiliario millonario 169
Modelo uno: El modelo económico del agente inmobiliario millonario 172
Los fundamentos 172
Haciendo los cálculos 173
Modelo dos: El modelo de generación de prospectos del agente inmobiliario millonario 181
Basado en *marketing*, potenciado por la prospección 182
El costo de una exitosa campaña masiva

de generación de prospectos 185
Concentrarse en las captaciones exclusivas 188
Modelo tres: El modelo presupuestario del agente inmobiliario millonario 189
Modelo cuatro: El modelo organizativo del agente inmobiliario millonario 192
El proceso de contratación del agente inmobiliario millonario 194
Siete fuentes de reclutamiento 200
Las nueve opciones principales de compensación 202
Conclusión 210
Etapa 3: Ganá un millón 213
Implementando los modelos 214
1. Mantené un sólido programa de generación de prospectos que enfatice el *marketing* y haga incrementar de manera constante el número de prospectos 216
2. Hacé que otros realicen el seguimiento y conversión de prospectos 218
3. Asigná siempre tiempo para las tareas de generación de prospectos 220
4. Sopesá tus opciones (el proceso de descubrir qué funciona para vos y qué no) 222
Propiedades 224
5. Conocé el número mínimo de propiedades exclusivas que debés captar cada mes 224
6. Captá el número mínimo cada mes 226
7. Hacé que los propietarios acepten el concepto de equipo 227
8. Promocioná sistemáticamente las captaciones exclusivas para que estas generen más prospectos 229
Palancas 230
9. Asigná tiempo para aprender e implementar el proceso de R/E/A/R (reclutar/entrenar/asesorar/retener) 230
10. Contratá talento capacitado en lugar de talento limitado 233
11. Transmití responsabilidad para alcanzar los estándares adecuados 236
12. Creá un equipo de trabajo con "rocanrol" 241
13. Combiná cantidad y calidad en los servicios 244

Dinero 245
14. Ajustate al modelo presupuestario y controlá tus costos 246
Vos 248
15. Permanecé concentrado en el 20% 249
16. Balanceá tu vida para mantener tu energía al máximo nivel 255
Conclusión 257
Etapa 4: Recibí un millón 259
Trabajar *sobre* el negocio en lugar de trabajar *en* el negocio 262
Los cuatro aspectos de recibir un millón 264
1. Ingresos pasivos vs. activos 265
2. La oportunidad del séptimo nivel 267
3. Las tres contrataciones clave de un negocio millonario 271
4. Tu papel y tus responsabilidades 274
Conclusión 280

Tercera parte: Mantenerse en la cima

Reuniéndolo todo con foco 284
La pregunta de los 64.000 dólares 284
Cinco pasos sencillos 285
1. Creá un plan personal y hacé del proceso tu foco 287
2. Bloqueá tiempo para focalizarte 289
3. Responsabilizate para mantener tu foco 292
4. Asegurate de que tu entorno apoye tu foco 297
5. Reservá tu energía para mantener el foco 300
Conclusión 305

El agente inmobiliario millonario de la vida real 307
Modelos a seguir del negocio inmobiliario y de los cuales aprender 307
Apéndice A: Modelo de informe de pérdidas y ganancias 343
Apéndice B: Modelo de hoja de balance 350
Sobre los autores 353

No tengas miedo de dar un gran paso si es necesario. No podés cruzar un abismo con dos pasos pequeños.

David Lloyd George,
Primer ministro británico entre 1916 y 1922.

PREFACIO

Si he visto más lejos que otros es porque estaba sentado sobre los hombros de gigantes.

Isaac Newton

CAZANDO LOBOS Y APUNTANDO ALTO

Hace varios años, mi hijo John y yo íbamos en nuestro auto escuchando un audiolibro. Aquel relato hablaba del hijo de un pastor que, habiéndose convertido en adulto, iba a pasar su primer verano solo cuidando del rebaño en las montañas de su pueblo. Una noche se despertó al oír el aullido de un lobo en las cercanías. La noche estaba muy oscura y se sintió poseído por el miedo pero, aun así, tomó su rifle y corrió para proteger a su rebaño. Mientras acudía, vio cómo un lobo atacaba a una de las ovejas. Al llevarse el rifle al hombro y apuntar, recordó el consejo de su padre: "De noche es muy difícil calcular la distancia que hay hasta tu blanco y lo más probable es que apuntes bajo". El hijo del pastor ajustó la mirilla, levantó ligeramente el cañón e hizo un blanco perfecto.

Lo que me llamó la atención de esa historia no fue la valentía del muchacho, que era indudable, ni la tensión del momento, que nos tenía a mi hijo y a mí en ascuas. Para mí aquella historia tenía todos los elementos de una gran fábula e ilustraba perfectamente algo que se me ha revelado como una realidad de la vida: nadie puede estar totalmente seguro de lo que le deparará el futuro. El mañana es tan oscuro y difícil de desentrañar como la distancia entre el pastor y el lobo. Y sin embargo trazamos nuestros planes como si el día de mañana, el mes o el año próximo, o la siguiente década, fuesen tan claros como una tarde de agosto. ¿Puede acaso sorprendernos que muchos

de nuestros planes queden por debajo de nuestras expectativas? ¡Apuntá alto! Esa es la moraleja de la fábula. Ya sea que estés cazando lobos en la noche o que traces planes en tu vida, *apuntá alto.*

Este libro trata sobre eso: apuntar alto. No trata de dinero, sino del hecho de que todos los que han alcanzado objetivos muy altos en su vida es porque han pensado en grande y han apuntado alto. La palabra *millonario* es tan solo una especie de metáfora en torno a esta idea. También, qué duda cabe, es un título llamativo. Obviamente, lector, has llegado hasta esta página. ¿Estarías leyendo un libro que se llamase *El profesional inmobiliario que piensa en grande*? Sinceramente, creo que no.

Este libro es para vos. Creemos que no importa en qué momento se encuentre tu carrera inmobiliaria; pensar en grande te llevará a un lugar más alto. De hecho, podés descubrir lo mejor que llevás dentro. Para ello, pensá en grande y apuntá alto.

GRANDES PREGUNTAS Y LA CIMA DEL MUNDO

Con inversiones iniciales relativamente bajas y sin techo con respecto a lo que podés llegar a ganar, la carrera inmobiliaria parece hecha a propósito para un emprendedor ambicioso. En este negocio los límites los ponés vos. Es decir, tu enfoque, tus habilidades y la fuerza de voluntad para desarrollar tu trabajo de ventas en el campo inmobiliario van a ser los principales factores determinantes de tu éxito. En su libro *El factor Aladino*, Mark Victor Hansen[1] nos enseña que el carácter de nuestras respuestas está determinado por el tamaño de nuestras preguntas. Con *The Millionaire Real Estate Agent* nos cuestionaremos, exploraremos y responderemos a la pregunta más importante que cualquier persona de nuestro sector se podría plantear: "¿Cómo llegar a obtener el mayor nivel de ingresos?". Lo creas o no, se trata de una pregunta simple que tiene una respuesta sencilla. En este libro expondremos el modo de pensar de un "profesional inmobiliario millonario"; te mostraremos a continuación, y paso a paso, cómo obtener unos beneficios netos de un millón[2] en un

[1] Véase nota 18.
[2] Obviamente, el autor se está refiriendo, aquí y a lo largo de todo el libro, a dólares.

ejercicio anual y, finalmente, cuál es el camino para recibir un millón en ingreso pasivo.

Con toda honestidad, creo que la clave para sacar a la luz tus mejores potencialidades es pensar a un muy alto nivel. Si al leer este libro asimilás los conceptos incluidos en el capítulo titulado "Pensá en un millón" y aprendés a pensar como un "profesional inmobiliario millonario", descubrirás que ganar, producir y obtener la mayor cantidad de dinero posible será una tarea fácil de alcanzar.

Si hay algo que he aprendido en la vida es que ponernos objetivos pequeños tiende a limitar nuestro potencial. Y también que los grandes objetivos tienden a alcanzarse a través de los pequeños. ¿Por qué? Todo depende de dónde coloques el foco. Lo que ocurre es que tendemos a aflojar el paso una vez que nuestros objetivos están a punto de ser alcanzados. Los objetivos pequeños, por definición, casi siempre están a nuestro alcance, así que acabamos consiguiéndolos rápidamente, y al hacer esto nos enfriamos; este enfriamiento nos limita la energía para conseguir objetivos más grandes. Pero, cuando perseguimos objetivos grandes y ambiciosos, tenemos la oportunidad de generar tanto *momentum*[3] que esto nos lleva a atravesar los objetivos pequeños hasta alcanzar los grandes. James Allen[4] escribió una vez: "Llegarás a ser tan pequeño como el deseo que te controla, y tan grande como la aspiración que te domina". Al fin y al cabo, tu negocio y tu vida reflejan los objetivos que perseguís. Todo se resume en la diferencia que hay entre los objetivos que simplemente te satisfacen y los objetivos que realmente te llevan al máximo.

La fórmula es muy directa: pensá en grande, actuá con valentía y vivirás una vida más rica. He de advertir que el propósito de este libro no es exactamente enseñarte cómo obtener unos ingresos de un millón de dólares en tu cuenta bancaria el próximo año. Si bien es cierto que te ofrecemos un completo y preciso análisis para lograr ese objetivo, el verdadero fin del *The Millionaire Real Estate Agent* es invitarte a que vivas en grande. Ya he comentado que los grandes objetivos nos empujan más allá de nuestro potencial conocido, y que nos llevan a vivir una vida más plena de lo que habíamos imaginado. Creo sinceramente que los beneficios que obtendrás a través de las enseñanzas de este libro son mayores

[3] El autor utiliza en diversas ocasiones a lo largo del libro este sustantivo en su forma latina para referirse a "impulso, empuje, fuerza, potencia", por influencia del concepto de la Física Mecánica denominado "momento de fuerza o dinámico", o simplemente "momento".

[4] James Allen (1864-1912): escritor inglés, pionero de la literatura de autoayuda. Su libro más famoso, publicado en 1903, se tituló *As a man thinketh (Cómo piensa un hombre)*.

que cualquier recompensa monetaria que pudieses alcanzar. Lo dijo mejor Oliver Wendell Holmes[5] cuando escribió: "Lo más importante en este mundo no es tanto en dónde nos encontremos, sino en qué dirección nos movemos".

Creo que todos podemos estar de acuerdo en que el futuro es enormemente impredecible. Plantearnos las *grandes preguntas* y buscar las *grandes respuestas* es también un modo de alcanzar nuestro mejor nivel de preparación para el futuro. Este aprendizaje nos posibilitará actuar de manera más efectiva en cada momento, y seremos menos propensos a que un suceso inesperado nos sorprenda con las defensas bajas. Recordá que el pastor no pudo predecir cuándo o bajo qué aspecto llegaría el peligro, pero sabía lo suficiente como para llevar su rifle cargado, tenerlo cerca de él y apuntar alto.

Digámoslo de forma diferente. Para todos nosotros, escalar el Everest es símbolo de un logro excepcional. Considerá esto por un momento. Quienes pretenden escalar el Everest no piensan en llegar al campamento base y entonces plantearse cómo atacar la montaña desde allí. Antes incluso de poner un pie en Nepal, ellos ya han trazado meticulosamente y han preparado al detalle el viaje completo entre Katmandú y el campamento base, y de ahí hasta la cima del mundo. Si son realmente inteligentes y quieren tener un grado mayor de precisión, habrán estudiado las experiencias de quienes los precedieron y, usando ese conocimiento, se habrán podido preparar para la aventura más retadora. Quienes están planeando escalar hasta la cima del Everest se están haciendo las *grandes preguntas* y están obteniendo *respuestas muy grandes*. Han aprendido que solo aquellos que se atreven a pensar en grande pueden realizar la proeza.

Si estás interesado en obtener lo máximo de vos y estás dispuesto a preguntarte cómo llevar tu negocio inmobiliario al punto más alto posible, entonces ponete las botas de alpinismo y tomá aliento. Este libro puede ser tu mapa, incluso puede ser tu guía. El trayecto no será necesariamente fácil, pero sí puede cambiar tu vida. Comenzá pensando en grande y apuntando alto.

[5] Oliver Wendell Holmes (1809-1894), médico y poeta estadounidense.

INTRODUCCIÓN

Las verdades más grandes son también las más simples,
y así son también los hombres más grandes.

Augustus y Julius Hare

¡NO SOS MATUSALÉN!

Todos están en el camino de ser un millonario. Estoy seguro de que con el tiempo suficiente todos podrían alcanzar el objetivo de obtener unos ingresos de un millón de dólares. Este argumento se llama "método Matusalén". Según la tradición, Matusalén fue el hombre más longevo de la historia; se cree que llegó a vivir 969 años. Estoy convencido de que, aunque hubiese sido el peor de los administradores, en algún momento de su vida tuvo que ser considerado un millonario para los estándares de su época. No obstante, dejando aparte los saltos evolutivos o los milagros de la medicina, si seguís el método Matusalén, lo más probable es que nunca llegues a ver tus millones.

Por supuesto, hay quienes quieren llegar hasta ese objetivo de un modo un poco más rápido y trazan, por ejemplo, un plan a cinco, quince o treinta años. Lo que los distingue de otros es que comprenden que, para ser realmente exitosos en este juego de las ventas inmobiliarias, no se pueden permitir llevarlas a cabo de cualquier manera. Solo quienes contasen con unas expectativas vitales tan largas como las de Matusalén podrían permitirse explorar ese método de ensayo y error. Pero aquellos que quieren llegar antes saben que necesitan un plan amplio, y preferiblemente uno que sea simple y directo. Nuestro objetivo con este libro es compartir ese gran plan.

Uno de los obstáculos más grandes con los que tropieza mucha gente a la hora de lograr grandes éxitos es que no pueden darse cuenta de lo fácil y sencillo que puede llegar a ser. Se suele creer que el camino hacia el éxito se halla oculto y que, si lo encontrás, estará lleno de curvas y arduas pendientes, cegado por la niebla y repleto de escollos. Culpemos de esto a los antiguos bardos que escribieron las primeras historias: el camino para liberar a la princesa siempre estaba oculto y siempre había que pasar frente a la cueva del dragón. En consecuencia, tendemos a desconfiar de las soluciones obvias y directas; o, en el mejor de los casos, convenimos en que esas prevenciones son de "sentido común". Casi pareciera que, debido a algún defecto en nuestra naturaleza humana, tendemos siempre a preferir ideas oscuras y complejas antes que otras obvias y simples.

En su libro *Acres de diamantes*, Russell H. Conwell[6] cuenta la historia de dos granjeros. El primero de ellos vende su granja al otro para poder ir en busca de diamantes. La historia acaba con que el primer granjero nunca encuentra sus anhelados diamantes, mientras que el segundo halla "acres de diamantes" en el mismo terreno que había tenido el primero. Moraleja: es muy probable que ya tengas o sepas todo lo que necesitás para ser exitoso. Así que, en lugar de buscar "lo nuevo por lo nuevo", quizá debieras trabajar más en lo "viejo conocido". La oportunidad para tu éxito bien podría estar debajo de tu nariz.

Y tampoco es una cuestión de validez. Las soluciones complejas también pueden ser perfectamente válidas. El problema es que los planes complejos son precisamente eso, "complejos", y por tanto difíciles de implementar y de sostener. El gran músico de jazz Charles Mingus dijo una vez: "Hacer lo fácil complicado es una cosa frecuente; ahora bien, hacer lo complicado simple, asombrosamente simple, eso es creatividad". Yo estoy de acuerdo. La vida y los negocios son complejos, pero el camino hacia el éxito en la vida y en los negocios está pavimentado de sencillez. Lo cierto es que todos nuestros planes deben ser reducidos a su simplicidad total para que así podamos implementarlos. Nadie puede vivir o trabajar en la complejidad durante mucho tiempo; el éxito duradero siempre radica en nuestra habilidad para reducir las cosas a su nivel más simple.

---

[6] Russell H. Conwell (1843-1925), clérigo baptista, abogado, escritor y conferenciante estadounidense. Fundador de la Temple University, en Filadelfia. Su libro *Acres de diamantes* ha sido recomendado en muchas empresas y organizaciones de todo el mundo y es un clásico en el ámbito de la literatura sobre el crecimiento personal.

EL "GRAN SECRETO" Y UNA INVITACIÓN

En nuestra experiencia a lo largo de los años, hemos encontrado que la gente frecuentemente imagina que el éxito en los negocios es mucho más complicado de lo que resulta en realidad. Este punto de vista convierte la responsabilidad por los resultados obtenidos en una cuestión de atribuir culpabilidades, siendo la frase más repetida: "Yo no lo sabía". Esto nos permite atribuir nuestros fracasos a cosas que no sabíamos o que no comprendíamos. Si jugás de esa manera, puede ser que estés buscando el gran secreto, pero seguramente no estarás siendo del todo honesto con vos mismo. Podés estar buscando el gran secreto porque quisieras que el éxito llegase más fácilmente, pero resulta que no estás solo.

Aquí reside la verdad sobre el gran secreto y sobre cómo podés hacer para descubrirlo más fácilmente. *El éxito es menos complicado de lo que la gente se figura.* Muchas, muchas respuestas pueden ser complicadas, pero las que más importan casi nunca lo son. Lo que sí sabemos es que, si buscás soluciones difíciles a problemas complicados, vas a terminar persiguiendo la complejidad toda tu vida. Pero, si decidís buscar respuestas sencillas a problemas complicados, vas a encontrar respuestas buenas y simples y vas a vivir actuando en consecuencia. Esta es la diferencia entre *buscar* la verdad y *vivir* la verdad.

Probá lo siguiente: pedile a algún joven que conozcas, de unos dieciocho o veinte años, que te confiese su idea acerca del significado de la vida. Él o ella te darán seguramente una larga y complicada respuesta que puede hacer referencia o no al calentamiento global o al deshielo de los polos. A continuación llamá a alguien que haya tenido una vida larga y plena y hacele la misma pregunta; lo más probable es que recibas una respuesta que contenga una sola palabra: amor. La respuesta del joven no tiene por qué estar necesariamente equivocada, pero la de la persona mayor logrará el mismo objetivo de una forma más rápida y simple. ¿La razón? Las personas con mayor experiencia han confrontado las dificultades de la vida y han descubierto que, aunque vivir sea realmente complejo, la senda hacia el verdadero sentido y la verdadera felicidad de la vida es realmente simple.

Creo que, si estás listo para reconocer en dónde te encontrás en la serie de tus logros y si estás dispuesto a identificar las limitaciones que te han impedido llegar más lejos, entonces te encontrás mentalmente dispuesto a perseguir las más altas de tus posibilidades. Por lo demás, podés estar seguro de que deberás esforzarte a fondo. Como dice Peter Drucker:[7] "Los planes son solo buenas intenciones si no se transforman inmediatamente en trabajo duro".

Las ideas que presentamos en este libro no son por supuesto comparables con la ingeniería aeroespacial ni con la neurocirugía. Sin embargo, cuando se asimilan en su conjunto, te parecerán impresionantes. Lo que parece complejo no es más que la acumulación de muchas ideas simples, unidas durante un cierto período. Por tanto, te animo a que des un paso atrás, contemples la perspectiva, escojas una posición para empezar y te lances.

Las páginas que siguen contienen una serie de ideas que han sido puestas a prueba por medio de nuestra investigación y de nuestra experiencia. Por supuesto, nuestra intención primera era compartir estas ideas, pero esperamos que también encuentres en estas motivo de inspiración. Sé que aquellos a los que se les muestra la verdad y hallan inspiración en esta son los que probablemente emprenderán acciones efectivas. Pero, independientemente de si encontrás o no inspiración en estas ideas, seguro que hallás beneficios adoptándolas y actuando en consecuencia. Igual que en las dietas alimentarias, o en las tablas de ejercicios, o en las decisiones de ahorro, cualquier cambio fundamental en nuestros hábitos comienza con una decisión personal, con un acto de voluntad. En este caso, se trata de pensar en grande y apuntar alto.

Espero sinceramente que este libro te lleve a enfocar tu trabajo de manera desprejuiciada. Por eso lo escribí. Durante mucho tiempo se ha percibido y tratado al agente inmobiliario no como una persona de negocios, sino como un vendedor. También se ha dicho muchas veces que es la elección, y no la suerte, la que determina nuestro futuro. Yo creo que vos podés determinar tu propio destino como profesional porque tenés la opción de elegir entre:

1.- Desarrollar tu carrera inmobiliaria como un trabajo.

2.- Administrar tu práctica inmobiliaria como un negocio.

¿Preferirías tener un negocio o un trabajo? ¿Te gustaría llevar ese negocio al punto más alto posible? Si es así, te invito a continuar leyendo.

[7] Peter Ferdinand Drucker (1909-2005), abogado austríaco, considerado el mayor filósofo de la dirección y administración de empresas. Escribió numerosas obras sobre la gestión de organizaciones, sistemas de información y sociedad del conocimiento.

Primera parte:

HACIENDO EL MAPA



VISTA GENERAL

Debo crear un sistema o
ser esclavizado por el de otro hombre.

William Blake

¿POR QUÉ ESTÁS ACÁ? VOS ESTÁS EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y TODOS NOSOTROS ESTAMOS EN VENTAS

Hace algunos años, en un seminario sobre el sector inmobiliario, tuve una interesante conversación con otro agente. Las revelaciones que surgieron de esa charla demostraron ser esenciales en mi labor como consultor de vendedores inmobiliarios. He aquí la transcripción de aquella conversación tal como yo la recuerdo:

AGENTE: ¿Gary Keller, verdad? Te reconocí desde el otro lado de la sala y quería presentarme y hacerte saber lo mucho que he oído hablar de tu empresa.

YO: Gracias. Trabajamos mucho para llegar hasta donde estamos.

AGENTE: Perdoná la pregunta, pero ¿por qué estás acá?

YO: Disculpá, ¿cómo decís?

AGENTE: ¿Por qué estás acá? Vos estás en dirección estratégica y todos nosotros estamos en ventas. Tenía curiosidad por saber cómo es que estabas en un seminario de ventas.

Confieso que aquella pregunta me tomó un poco por sorpresa. Es verdad que yo trabajaba en dirección estratégica, pero había sido un agente inmobiliario exitoso antes de que se creara nuestra empresa y, francamente, aún seguía pensando como tal. Uno de los mayores escollos con los que nos podemos enfrentar en la vida es la diferencia que hay entre la percepción que tenemos de nosotros mismos y la percepción que los demás tienen de nosotros. Esto puede constituir un obstáculo para una comunicación efectiva y ser una fuente de malentendidos. Gran parte de mi tarea, durante más de veinte años, ha consistido en trabajar con los mejores agentes inmobiliarios. Nunca se me había ocurrido que alguien no me viera como un agente inmobiliario, así que decidí plantear algunas preguntas más:

YO: ¿Puedo hacerte algunas preguntas? ¿Vos atendés a los clientes que quieren comprar?

AGENTE: En realidad, tengo especialistas en atender a compradores, que realizan ese trabajo por mí.

YO: Yo también. ¿Acudís a las citas con los clientes que quieren vender?

AGENTE: (*Sacudiendo la cabeza*). No, también tengo especialistas que hacen eso por mí.

YO: Qué casualidad, yo también los tengo. Seguro que contás con un equipo que te ayuda con el *marketing*, la contabilidad y el papeleo, ¿verdad?

AGENTE: Claro.

YO: Ambos tenemos agentes especialistas en atender compradores, ambos tenemos especialistas en clientes vendedores y ambos tenemos un equipo de apoyo. Muy interesante. Si no te molesta la pregunta, ¿cuál fue tu volumen de ventas el año pasado?

AGENTE: Hummm. Creo que ascendió a algo más de cincuenta millones de dólares.

YO: ¡Vaya, felicidades! ¡Es asombroso! Si te ayuda a comprender por qué estoy aquí, pensá en mí como un agente inmobiliario con un volumen de ventas de varios billones de dólares al año.

Si realmente te fijás en la estructura organizativa y en los sistemas, no hay una gran diferencia entre una oficina inmobiliaria eficiente y un equipo de megaagentes inmobiliarios. Ambos tienen compradores y vendedores que determinan los resultados finales; ambos tienen administración e infraestructura, y además ambos tienen algo muy importante: un director ejecutivo que coordina las actividades del equipo con el fin de incrementar la productividad y los ingresos.

Resalto estos paralelismos cuando trabajo con agentes inmobiliarios, y lo que finalmente descubren es que hago las mismas cosas que ellos, solo que yo aprovecho al máximo mis potencialidades debido a mi asociación con gente sumamente talentosa y porque he documentado detalladamente mis sistemas. Soy un agente inmobiliario que vive a lo grande.

Permitime definir "vivir a lo grande". Desde finales de los años ochenta ningún otro agente inmobiliario ha vendido más casas en Austin, Texas. De hecho, según el *Real Estate Trends ranking of single office companies*, mis dos oficinas en Austin obtuvieron el primero y el cuarto puesto, respectivamente, en operaciones cerradas de todo Estados Unidos durante 2001. Gracias a un promedio anual de crecimiento superior al 40% entre 1998 y 2001, Keller Williams Realty International abandonó sus límites meramente regionales para convertirse en la séptima agencia inmobiliaria más grande del país. El *Inman News* calificó a Keller Williams como la empresa más innovadora del sector inmobiliario en 2001.

Así que, si alguna vez me ves en un evento inmobiliario, espero sinceramente que me saludes. Y también espero que entiendas por qué me encuentro allí. Yo también soy un agente inmobiliario.

PERFECCIONANDO EL JUEGO

Cuando comenzamos con nuestro negocio en 1983, no teníamos idea de la gente maravillosa con la que habríamos de asociarnos en los años venideros, ni de cuánto habríamos de aprender de esas asociaciones. Tuvimos la oportunidad de trabajar y de aprender con los mejores

agentes inmobiliarios de Estados Unidos: líderes del sector como Brian Buffini, Tom Hopkins, Floyd Wickman, Bill Barret, Mike Ferry y Howard Brinton e incluso visionarios del negocio como Robert Kiyosaki, Michael Gerber y Mark Victor Hansen. Todos y cada uno de ellos nos ayudaron a lograr nuestros éxitos y a dar forma al mensaje de *The Millonaire Real Estate Agent*.

A través de nuestro seguimiento a estos profesionales de consultoría, de planear y dirigir nuestro proyecto y de asistir a programas para megaagentes inmobiliarios, hemos tenido la oportunidad de trabajar mano a mano con cientos y cientos de los mejores profesionales. Su contribución a este libro y a nuestro éxito de conjunto no se puede enfatizar lo suficiente. Sin embargo, supimos que, para alcanzar los propósitos de *The Millonaire Real Estate Agent*, tendríamos que recurrir a las experiencias de otros grandes profesionales a quienes no conocíamos todavía y con quienes no habíamos trabajado personalmente. Así que levantamos el teléfono y empezamos a hacer llamadas. Contactamos a los cincuenta agentes inmobiliarios más exitosos de Estados Unidos y establecimos tantas entrevistas como nos fue posible. Escuchamos mucho, tomamos notas y contrastamos nuestras ideas con las de los mejores en nuestro negocio.

Sin duda, estos profesionales son maestros de su juego. Pronto nos dimos cuenta de que con frecuencia habían desarrollado sistemas exitosos que complementaban perfectamente sus mercados con su propia mezcla de debilidades y fortalezas personales. Ellos tenían mucho que compartir y sentían también mucha curiosidad acerca de lo que íbamos averiguando en nuestra investigación. Aun cuando la mayoría reconocía abiertamente ser maestros de su juego (es decir, del enfoque que le habían dado al trabajo inmobiliario), muy pocos afirmaron haber llegado a la maestría total en este negocio, en un sentido más amplio.

Tomamos todo lo que aprendimos, lo pasamos a través del filtro de nuestra propia experiencia y lo combinamos en simples y efectivos modelos que cualquiera puede seguir para llevar su práctica inmobiliaria al nivel más alto posible. Como resultado, este libro no trata de nuestro juego ni es una colección de recetas en torno al juego de esos maestros. Creemos que el asunto de este libro es el Juego, con mayúscula. La maestría personal se obtiene mejor a través de un análisis concienzudo de este Juego, para luego poner en relación sus reglas con las circunstancias particulares relativas a tu mercado, tus fortalezas y tus debilidades. Se trata

de un proceso continuo. Este libro puede representar el primer paso para algunos, y para otros muchos será solo una especie de punto de control en su búsqueda continua de la maestría en el Juego de las ventas inmobiliarias. Nuestro deseo es que reflexiones sobre lo que exponemos en estas páginas, que apliques sus modelos y que, con el correr del tiempo, lo adaptes a vos para conducir tu propio juego al nivel más alto posible.

LOS MODELOS. LA PIEDRA ANGULAR DEL ÉXITO

Dos acontecimientos en mi vida cambiaron para siempre mi forma de pensar con respecto a lo que creo que una persona es capaz de alcanzar a través de su talento natural. El primero de estos fue cuando un profesor de la Universidad de Baylor reprendió a cierto alumno petulante que pensaba que tenía respuestas para todo (ese alumno era yo, por supuesto). Me dijo: "Escuchame, no sos la primera persona que aspira a tener una carrera exitosa, ni sos el primero que quiere realizar sus sueños, ni tampoco el primero que quiere convertirse en el mejor que puede llegar a ser en la vida. Debés darte cuenta de que otros han vivido antes que vos, y hay que saber parar un segundo y descubrir lo que ellos aprendieron en su camino antes de que vos comiences el tuyo". Lo escuché atentamente y pensé que había entendido lo que me decía, pero me pasé casi diez años sin hacer caso realmente a esos consejos.

El segundo acontecimiento sucedió en 1987, cuando nuestra joven empresa se estaba enfrentando a una economía colapsada. Hasta ese momento habíamos sido relativamente exitosos, pero en aquel punto nos encontramos con grandes retos que nos estaban frenando. Entonces descubrí que no tenía todas las respuestas. En mi opinión, nuestro crecimiento precedente había estado sustentado puramente en el trabajo duro. Pero el mercado colapsó y nos enfrentamos con un nuevo y muy real obstáculo para nuestros logros. Ese mismo año leí *Unlimited Power*, de Anthony Robbins,[8] y fue entonces cuando de verdad escuché a mi

[8] Anthony J. Mahavorick (1960), más conocido como Anthony o Tony Robbins, es un orador motivacional estadounidense y autor de obras de autoayuda. *Unlimited Power (Poder sin límites)* es su libro más conocido.

profesor: "La gente ha vivido antes que vos". Aquel libro de Robbins me aclaró esa idea de manera muy notable. Estos son algunos pasajes que subrayé y que quiero compartir contigo:

Pasaje n.º 1:

Hace mucho descubrí que el éxito va dejando huellas, y que la gente que alcanza resultados extraordinarios hace cosas específicas para lograr esos resultados.

Pasaje n.º 2:

Las acciones son la fuente de todos los resultados... El proceso de descubrir exacta y específicamente lo que la gente hace para lograr determinados resultados se llama "seguir un modelo".

Pasaje n.º 3:

Para mí, seguir modelos es el camino hacia la excelencia. Las personas que mueven el mundo frecuentemente son maestros en el arte de aprender todo lo que pueden, siguiendo la experiencia de otras personas más que la propia.

Pasaje n.º 4:

Para seguir el modelo de la excelencia, deberás ser un detective, un investigador, alguien que hace muchas preguntas y que sigue todas las huellas que va dejando en su camino la excelencia. Construir sobre los éxitos de otros es uno de los aspectos fundamentales de todo aprendizaje.

Se encendió una bombilla en mi mente y entonces me dije: "¡Eureka!". En ese momento detuve por un tiempo mi carrera y empecé a fijarme con mucho más detalle en lo que la gente exitosa estaba haciendo, e involucré también a mi equipo en ese proceso de seguimiento de modelos. Aquellos que descubrimos e implementamos ese año nos ayudaron a enfrentar los retos de una economía recesiva y crearon los cimientos para nuestros logros posteriores. Desde ese descubrimiento, mi objetivo ha sido ofrecer de forma activa, agresiva y continua modelos para el negocio inmobiliario que sirvieran tanto a sus propietarios como a los agentes.

Al mismo tiempo pienso que sería un error descartar la creatividad. Sin duda, hemos sido muy creativos en nuestro negocio inmobiliario. El

truco para obtener los máximos resultados de nuestra creatividad es empezar siempre con un conjunto de modelos básicos que han sido probados satisfactoriamente. Una vez que alcanzamos el éxito con nuestros modelos iniciales, podemos permitirnos el pensamiento creativo, pero *solamente* después de haber seguido esos modelos. A partir de ahí podremos modificar, innovar, refinar y recalibrar los modelos hasta que trabajen al nivel de nuestras expectativas. La clave de este enfoque es no ejercer la creatividad antes de implementar eficientemente los modelos que ya han sido probados.

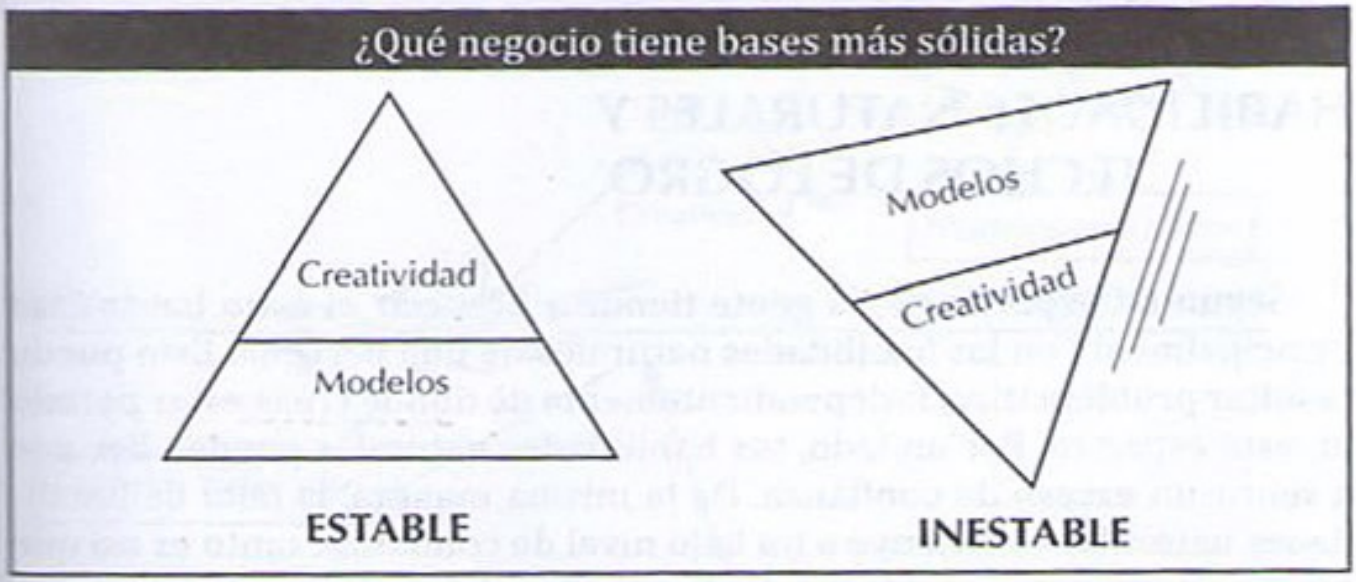


Figura 1

Lo cierto es que, si empezás aplicando la creatividad y después tratás de añadir un modelo, o bien si intentás añadirle creatividad a un modelo que todavía no has implementado en su totalidad, te arriesgás a convertir tu modelo en algo totalmente inefectivo. Mucha gente no se da cuenta de esto, y probablemente va a tratar de usar la creatividad como un atajo o como una forma de paliar sus fallos a la hora de implementar completa o adecuadamente un modelo. Ahora bien, cuando añadís creatividad a un modelo contrastado y ya puesto en práctica, tendrás siempre muchas más posibilidades de lograr mejores resultados.

En *The Millionaire Real Estate Agent* te mostraré un conjunto de modelos basados en la experiencia real de los mejores agentes de nuestro sector. Te sugiero que aceptes como verdadero lo que ellos han aprendido y que, al aplicar esos modelos, uses su éxito como tu propia plataforma de despegue. Una vez que hayas implementado esos modelos y creas

tener un profundo conocimiento acerca de estos, te sugiero también que empieces a innovar para ver si podés mejorar los resultados. Es decir, primero la implementación y después la innovación.

Reinventar continuamente la rueda es un trabajo muy cansador que te llevará al fracaso y desgastará tus energías. Por el contrario, creo que descubrirás que seguir ciertos modelos te será muy provechoso. De hecho, hará que las cosas te parezcan tan fáciles y sencillas que sentirás como si estuvieses haciendo trampa. Los modelos poderosos a menudo se sienten así.

HABILIDADES NATURALES Y TECHOS DE LOGRO

Según mi experiencia, la gente tiende a predecir el éxito basándose principalmente en las habilidades naturales de una persona. Esto puede resultar problemático, independientemente de dónde creas estar parado en este espectro. Por un lado, tus habilidades naturales pueden llevarte a sentir un exceso de confianza. De la misma manera, la falta de habilidades naturales contribuye a un bajo nivel de confianza; tanto es así que muchas personas ni siquiera intentan realizar labores que parecen estar fuera del alcance de esas habilidades. Pero la verdad acerca de las habilidades naturales de una persona es que no están prefijadas ni predeterminadas y, además, que pueden ser desarrolladas o, en caso contrario, resultar desperdiciadas.

He aquí una sencilla verdad que debemos aceptar: nuestras habilidades naturales son limitadas. Sin importar el talento que tengamos, todos llegaremos finalmente a nuestros techos en cuanto al nivel de logros que queremos alcanzar. Es decir, no se trata de *si* alcanzás ese techo, sino de *cuándo* lo alcanzás. De este modo, la pregunta más importante que podrás hacerte será: "En el momento en el que me encuentre frente al techo de mis logros –sean estos altos o bajos– ¿cómo voy a llegar más alto?".

Lo que he descubierto es que, al empezar a trabajar con modelos, podés ganar espacio a tus límites, y con el tiempo podrás incluso rebasarlos. Pero incluso los grandes modelos revelarán también nuevos límites, nuevos techos. Es en este punto donde te recomiendo que emplees la

creatividad; es decir, que empieces a adaptar el modelo. No lo abandones, adaptalo. Una vez aplicada la cantidad correcta de innovación, seguramente podrás rebasar esos techos y continuar adelante. Ese es el ciclo. Cada mejora tendrá sus limitaciones y, más tarde o más temprano, tendrás que adaptar tu modelo para asegurar un progreso continuo.

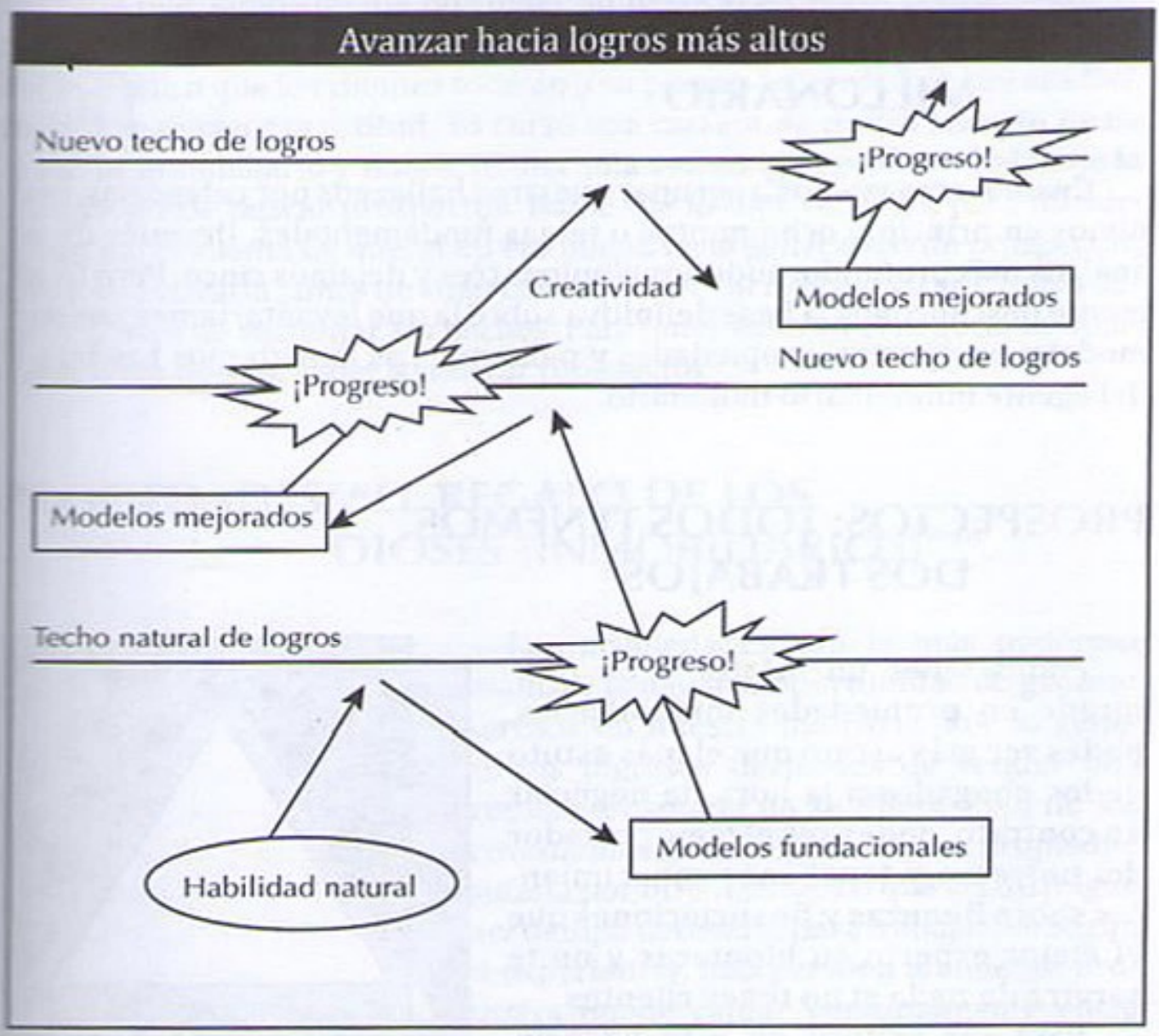


Figura 2

Por lo tanto, el truco para lograr grandes avances en tu vida es adoptar los modelos básicos correctos. En nuestra opinión, estos modelos deben ser tan grandes y ambiciosos como sea posible. Por lo común, cuanto más

grande sea tu modelo, más lejos llegarás con él antes de encontrarte con un tope. Esta es una de las características más emocionantes que un gran modelo te puede ofrecer. Los modelos fundacionales que presentamos en este libro están basados en tres piedras angulares, que llamaremos Las tres P del agente inmobiliario millonario.

LAS TRES P DEL AGENTE INMOBILIARIO MILLONARIO

Cuando empezamos a agrupar nuestros hallazgos por categorías, reunimos en principio ocho puntos o temas fundamentales. Después de un análisis más profundo, pudimos eliminar tres y dejamos cinco. Pero finalmente descubrimos la base definitiva sobre la que levantaríamos nuestro modelo: prospectos, propiedades y palancas. Las llamaremos Las tres P del agente inmobiliario millonario.

PROSPECTOS: TODOS TENEMOS DOS TRABAJOS[9]

Podés tener un máster y un doctorado en propiedades inmobiliarias, podés ser más astuto que el más astuto de los abogados a la hora de negociar un contrato, podés ser el mejor tasador del universo y tener más conocimientos sobre finanzas y financiaciones que el mejor experto en hipotecas y no te servirá de nada si no tenés clientes.

Para ser exitoso en este negocio, siempre necesitarás tener clientes. Así de sencillo. Hasta que no tengas

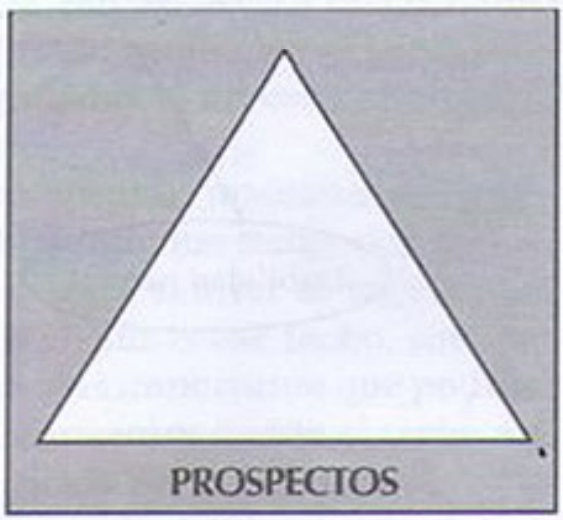


Figura 3

[9] El autor escribe *leads*: utilizamos de ahora en adelante la palabra "prospectos" que, en la terminología del sector, se refiere a los contactos de clientes potenciales que están inmersos en un proceso de compra o venta.

suficientes prospectos, no hay otro asunto que atender. Sea cual sea tu profesión –médico, abogado o empresario–, todos tenemos dos trabajos: la profesión que elegiste y el trabajo de generar prospectos.

Recuerdo haber leído un artículo de un compañero inmobiliario que fue escrito cuando se enteró de que él también estaba en el negocio de la generación de prospectos. El artículo era lamentable. Estaba realmente angustiado. Pensaba que, simplemente por tener su negocio en regla, podría sentarse tranquilamente en su oficina y esperar a que el mundo acudiera a su encuentro, es decir, a que los clientes tocaran a su puerta. La verdad es que era fácil identificarse con esa actitud. Yo cursé una carrera de cuatro años en torno al sector inmobiliario y nunca, ni una sola vez, ningún profesor habló de la posibilidad de buscar prospectos. Nadie me lo dijo. Después, para mi sorpresa, me di cuenta de que, si no era bueno en la generación de prospectos, nadie se enteraría jamás de cuán conocedor de mi negocio yo era. Había llegado la hora de enfrentar los hechos. Para tener éxito en el negocio inmobiliario, tenía que aprender a generar prospectos.

PROPIEDADES: "EL REGALO DE LOS DIOSES (INMOBILIARIOS)"[10]

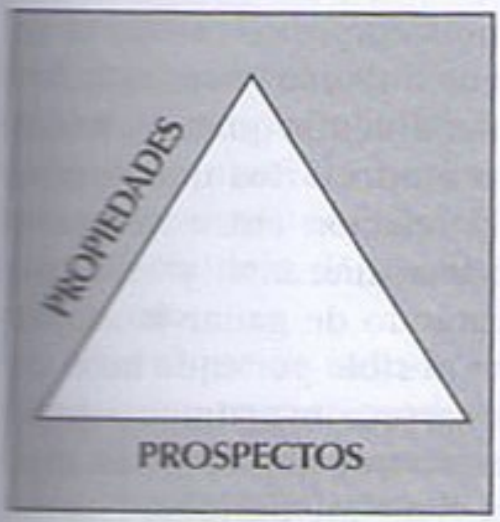


Figura 4

Las propiedades son la más poderosa palanca y la máxima oportunidad de generar ingresos en nuestra industria. Por lo general, tus ingresos derivados de vender una propiedad captada no se diferencian de los provenientes de la compra de una propiedad captada por otro agente. Lo que las distingue es el tiempo necesario para trabajarlas. Según mi experiencia, una persona altamente productiva puede captar personalmente entre quince y veinticinco captaciones exclusivas al mes. La misma persona difícilmente podría vender siete u ocho casas al mes trabajando solo con compradores, de manera constante. Con el abordaje adecuado

[10] El autor se está refiriendo a propiedades captadas en exclusiva, según la terminología del sector. En el original inglés: *listings*.

sostenido en el tiempo, deberías poder obtener y vender al menos dos o tres captaciones exclusivas por cada venta para un comprador.

Así que, concentrándote desde el principio en las propiedades, podrías duplicar o triplicar potencialmente tus ingresos empleando el mismo esfuerzo. Si esto no te parece suficiente incentivo, considerá entonces que las propiedades nos proveen de unas plataformas impresionantes de generación de prospectos a través de correos, anuncios, carteles y *open houses*[11]. Es un hecho que dedicarse al negocio de captar propiedades en exclusividad genera aún más negocio. Nuestros estudios confirman que una propiedad adecuadamente promocionada debería generar suficientes prospectos como para cerrar otra venta con al menos un comprador.

Al final del día, las propiedades te darán un mejor control sobre tu tiempo, tu mercado y tu proyección de futuro. Es por eso que, familiarmente, las llamamos "el regalo de los dioses inmobiliarios".

PALANCAS: TIEMPO VS. DINERO[12]

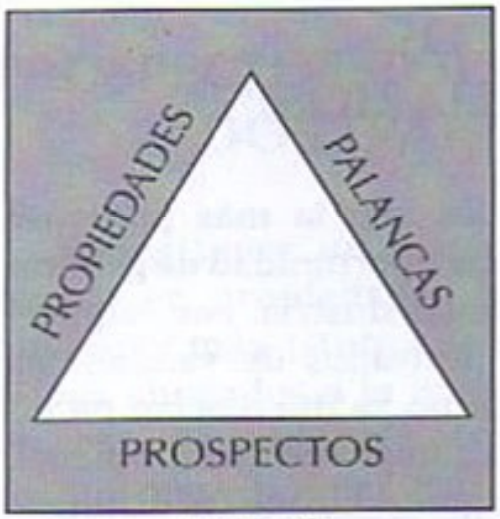


Figura 5

Todos hemos oído que el tiempo es dinero. Eso, sencillamente, no es cierto. De hecho, se trata de uno de los peores prejuicios que nos han sido impuestos. La verdad es que el tiempo no siempre se convierte en dinero. Aquellos que trabajan horas más largas no son necesariamente quienes hacen más dinero. Como empresarios que somos, nosotros vemos la relación entre tiempo y dinero de una forma diferente, y estamos continuamente tratando de ganar la mayor cantidad de dinero posible por cada hora de nuestro tiempo invertido. En el inicio de nuestra carrera invertimos tiempo para ganar más dinero. Pero después aprendemos a trabajar de forma más inteligente y empezamos a ganar más dinero en el mismo período.

[11] Optamos por mantener el original (en lugar de emplear la traducción literal *jornada de puertas abiertas*), ya que en el mercado español parece que se ha impuesto la expresión inglesa. Se refiere a la promoción de una propiedad por medio de visitas colectivas, tanto de posibles clientes como de personas vinculadas al sector.
[12] Empleamos el término "palanca" para verter el original inglés *Leverage*, que no tiene en este contexto una traducción demasiado exacta en castellano. En definitiva, el autor se está refiriendo con esta palabra al nivel de productividad que se puede alcanzar utilizando las personas, sistemas y herramientas adecuados.

Al igual que lo que dijimos acerca de los techos de logros, hemos descubierto que hay techos para nuestra eficiencia personal. La clave primordial para incrementar a nuestro favor el ratio tiempo/dinero van a ser las palancas. Las palancas pueden dividirse en tres categorías: personas, sistemas y herramientas. De lejos, la más importante de las tres son las personas. Mientras que un buen sistema y unas buenas herramientas pueden ayudar a personas normales a generar continuamente más ingresos, nada es más importante que contratar y mantener talento. Si sos como casi todas las personas con perfil comercial entonces diseñar e implementar herramientas no es tu fuerte. La mejor solución a este problema es contratar a alguien que sea hábil para los detalles y para los sistemas. Por eso te recomendamos que contrates personal administrativo talentoso. Cuando has invertido todo tu tiempo disponible o el que estás dispuesto a invertir, y todavía deseás ganar más, entonces empleá las palancas.

Las palancas responden a tres importantes preguntas
¿Quién va a hacerlo?
¿Cómo lo van a hacer?
¿Con qué lo van a hacer?
Las respuestas: personas, sistemas y herramientas

Figura 6

Las tres P del agente inmobiliario millonario (prospectos, propiedades y palancas) son los cimientos de cualquier negocio inmobiliario exitoso. Creo que son los aspectos fundamentales que generan un gran nivel de ventas. De hecho, nosotros los hemos convertido en el armazón de nuestro modelo de agente inmobiliario millonario.

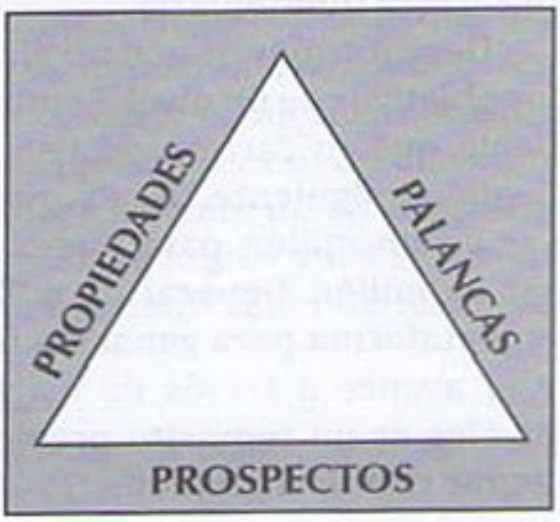


Figura 7

Ahora que ya hemos establecido los tres pilares para tu modelo de logros, es hora de ponerse en camino para llegar a ser un profesional exitoso. Hemos descubierto que hay cuatro etapas por las que vas a pasar.

LAS CUATRO ETAPAS DE CRECIMIENTO EN EL CAMINO HACIA UN MILLÓN

El agente inmobiliario millonario debe atravesar estas cuatro etapas: pensá en un millón, generá un millón, ganá un millón y recibí un millón. Según mi experiencia, muchos profesionales inmobiliarios no empiezan a pensar en un millón hasta que sus carreras están muy avanzadas. Esto te puede llevar al inevitable y devastador trabajo de reinventarte y de volver a empezar una y otra vez. Pero aún más importante que evitar las reinvenciones es el hecho de que este tipo de pensamiento cortoplacista no te coloca en una posición favorable para tu éxito a largo plazo.

Hay una gran ventaja en estudiar y entender las cuatro etapas antes de comenzar. Si sos capaz de pensar en un millón, ya has despejado el camino para generar un millón. Nuestra esperanza es que, al examinar el proceso desde el inicio, puedas experimentar un progreso más rápido y cometer menos errores. Regresemos a la analogía de escalar el monte Everest. Pasaron más de cien años entre la confirmación de que era el punto más alto de la Tierra y que el primer escalador pisara su cumbre. Y es de sumo interés saber que un segundo grupo alcanzó esta cima solamente un año después. Hoy en día, docenas de escaladores suben a la cima cada año. Una vez que el camino de ascenso fue identificado, este resultó más accesible para otros. Pues bien, nuestra intención es que este libro tenga el mismo efecto en tu carrera inmobiliaria.

Descubrimos que, si no alcanzás los objetivos de un nivel, es muy probable que tu carrera de ventas no llegue al siguiente. Tenés que pensar en un millón para poder generar un millón. Generar un millón es la plataforma para ganar un millón, y el avance a través de estos tres niveles es un requisito previo para lograr recibir un millón.



Figura 8

Tené siempre presente el modelo fundacional del agente inmobiliario millonario. Escribilo en la parte trasera de tu tarjeta de presentación, tatualo en tu antebrazo si es necesario, enmarcalo y ponelo encima de tu mesa del despacho. Compartilo con tus compañeros de trabajo y con la gente que te apoya en tu vida. No te lo olvides nunca, sin importar en qué momento de tu carrera inmobiliaria te encuentres. Este modelo te mantendrá enfocado.

CAMINANDO HACIA ADELANTE

Quiero que seas *lo mejor que puedas ser*. Hay quienes sueñan con dar lo mejor de sí y hay quienes simplemente lo dan. Vos podés pensar en grande y apuntar alto, y quizás nunca alcances el nivel de ventas que se describe en este libro. Pero eso también estará bien porque, al pensar en grande y apuntar alto, seguramente llegarás a un nivel superior; de hecho, probablemente alcances tu mayor potencial, y eso es magnífico. Esta es una verdad inexorable: las personas que se empujan a sí mismas hasta el límite están en paz consigo mismas y con sus limitaciones, y no se lamentan ni se sienten culpables al final del día ni al final de su vida. Dan todo lo que tienen. Es la diferencia entre poder decir: "Estoy contento de haberlo hecho", en vez de: "Me hubiera gustado hacerlo". Y aquí radica una gran diferencia.

Muchos han dicho que nuestro trabajo se mueve por la búsqueda de reconocimiento y por la obtención de premios. Nosotros creemos que los premios y los reconocimientos, aunque importantes, pueden restarle valor a la verdadera recompensa, que consiste en alcanzar nuestro máximo potencial. Al final, no se trata ni de una carrera ni de una competición. De hecho, probablemente ni siquiera se trate de alcanzar una cima: la verdadera felicidad está en el viaje. Si los logros y las experiencias definen tu vida, entonces está claro que la ampliación de tus experiencias maximiza tu vida.

PUNTOS PARA RECORDAR: Vista general

- Otras personas han vivido antes que nosotros y el éxito deja huellas, así que sería bueno aprender cómo ha sido su viaje antes de comenzar el nuestro.
- Los grandes modelos llevan a grandes éxitos. Con modelos probados evitá emplear la innovación creativa antes de realizar una implementación efectiva. Conocé tus modelos antes de personalizarlos.
- Todos llegamos a un techo en nuestros logros personales. Adoptar los modelos fundacionales adecuados va a posibilitar que traspases esos techos.
- Concentrate en Las tres P: prospectos, propiedades y palancas.
- Recordá que todos tenemos dos trabajos: nuestra profesión y generar prospectos.
- Las propiedades te dan control sobre tu tiempo, tu mercado y tu futuro.
- Las palancas son: personas, sistemas y herramientas. Resuelven tres pregunta básicas:
    - ¿Quién va a hacerlo?
    - ¿Cómo lo van a hacer?
    - ¿Con qué lo van a hacer?
- Finalmente, el camino del agente inmobiliario millonario transita cuatro etapas: pensá en un millón, generá un millón, ganá un millón y recibí un millón. Y se alcanzan preferentemente en este orden.

MITOS[13]

Tanto si pensás que podés como si
pensás que no podés, tenés razón.

Henry Ford

SEIS MITOS QUE SE INTERPONEN ENTRE TUS LOGROS Y VOS

Durante el transcurso de mi vida, he llegado a creer en la sabiduría del Dr. Karl Menninger,[14] quien señalaba que "los miedos nos son enseñados, y podemos, si así lo deseamos, deshacernos de ellos".

Los modelos del agente inmobiliario millonario encarnan los principios básicos que creemos fundamentales para el éxito de una carrera inmobiliaria de alto nivel. Representan asimismo las actividades centrales que deben ser efectiva y exitosamente ejecutadas con el fin de poder lograr un notable resultado de ventas. Pero, antes de abordar estos conceptos, creo que deberías examinar algunas de tus creencias en torno al "éxito"; es decir, cuán reales o irreales son esas creencias y cómo pueden afectar tus posibilidades de éxito. En el mejor de los casos, tus creencias pueden llevarte a tener gran confianza, pero en caso contrario estas creencias pueden acabar generándote grandes dudas. Si algo he aprendido, es que, si te permitís tener dudas, estas van a minar la confianza en vos mismo, van a afectar a tus acciones y finalmente van a arruinar tus sueños.

[13] El autor escribe *Mythunderstandings*, uniendo las palabras *myth* (mito) y *misunderstanding* (malentendido), en un juego de palabras irreproducible en español.
[14] Karl Augustus Menninger (1893-1990), psiquiatra estadounidense. Participó, junto con algunos miembros de su familia, en la creación de la Fundación Menninger y de la Clínica Menninger en Topeka, Kansas.

La famosa historia de Mark Twain[15] acerca de gatos y estufas calientes es un gran ejemplo del poder de las creencias y los miedos. Twain escribió: "Deberíamos ser cautelosos a la hora de extraer toda la sabiduría contenida en una experiencia. No seas como el gato que se sentó sobre una estufa caliente; nunca jamás volvió a hacerlo, y eso está bien, pero tampoco volvió a sentarse sobre una estufa fría". He notado que, como el gato de Twain, tendemos a basar nuestras acciones sobre aquello que pensamos que es cierto. Pero a veces lo que pensamos que es cierto muy bien podría ser un mito. Cuando las creencias están basadas en la verdad y no en un mito, nuestras acciones tienen un fundamento, y muy probablemente van a lograr un resultado satisfactorio. Sin embargo, las creencias basadas en mitos tienden a engendrar miedos infundados y una vida llena de limitaciones.

Los libros de historia están llenos de mitos que llevan a interiorizar una serie de miedos que acaban por inmovilizarnos e impedirnos avanzar. Incluso nos hacen retroceder. Galileo fue encarcelado por atreverse a probar que el Sol (y no la Tierra) era el centro de nuestro sistema solar. ¿Y durante cuánto tiempo la creencia de que la Tierra era plana detuvo el descubrimiento del Nuevo Mundo? Galileo y Colón son dos ejemplos claros de cómo los mitos nos paralizan y las verdades nos liberan.

Este capítulo trata realmente sobre el miedo. Y la fuente de la mayoría de nuestros miedos es precisamente el mito. Me parece muy útil pensar sobre los miedos en función de aquello que generalmente los crea (los mitos) y de aquello que generalmente nos hace librarnos de ellos (las verdades). Hablaremos, por tanto, de aprender a ver más allá de esos miedos y de llegar a ver las verdades de una situación, analizando los mitos y evitando los malentendidos que nos paralizan. En nuestro trabajo con agentes inmobiliarios, hemos identificado seis mitos frecuentes que regularmente interfieren en nuestro camino hacia el éxito. Así que, para establecer el escenario que te permita alcanzar el máximo potencial en tu carrera inmobiliaria, pensamos que deberías hacer una pausa y realizar un análisis certero que te permita enfrentarte a tus propios mitos.

[15] Mark Twain, seudónimo de Samuel Langhorne Clemens (1835-1910), reconocido escritor estadounidense, autor de novelas tan famosas como *Las aventuras de Tom Sawyer*, *Las aventuras de Huckleberry Finn* o *El príncipe y el mendigo*.

Los seis mitos entre tus logros y vos	
1	**Mito:** No puedo hacerlo. **Verdad:** Hasta que no lo intentás, no podés realmente saber lo que podés o no podés hacer.
2	**Mito:** Eso no se puede hacer en mi mercado. **Verdad:** Sí se puede hacer, pero es muy probable que necesites un nuevo enfoque.
3	**Mito:** Costaría demasiado tiempo y esfuerzo; perdería mi libertad. **Verdad:** El tiempo y el esfuerzo no son los factores decisivos en el éxito.
4	**Mito:** Es demasiado arriesgado. Perderé dinero. **Verdad:** El riesgo es directamente proporcional a tu habilidad para conseguir que un incremento en los gastos produzca un incremento consecuente en los resultados.
5	**Mito:** Mis clientes solo trabajarán conmigo, solo yo les puedo dar un servicio de calidad. **Verdad:** Tus clientes no son leales a vos, sino al nivel de servicio y a los estándares que representás.
6	**Mito:** Tener un objetivo y no alcanzarlo completamente es algo negativo. **Verdad:** Tener un objetivo y no tratar de alcanzarlo, eso sí es algo negativo.

Figura 1

EL PRIMER MITO FRECUENTE

Mito: **"No lo puedo hacer".**

Verdad: ***Hasta que no lo intentás, no podés realmente saber lo que podés o no podés hacer.***

¿Cuál es realmente tu potencial máximo? ¿Cuáles son tus limitaciones? ¿Te das cuenta de que, cuando te decís a vos mismo: "No puedo hacerlo", estás asignando límites a tu propio potencial? ¿Y creés que es inteligente hacerte esto a vos mismo? Dejame compartir con vos un interesante diálogo que tuve una vez con uno de mis alumnos:

Alumno: Gary, ¿realmente creés que es realista hablarnos acerca de alcanzar esos niveles de éxito? A mí no me parece.

Yo: Esa es una buena pregunta. ¿Te importaría si te hago otra antes de contestarte?

Alumno: Claro.

Yo: ¿Cuál es tu máximo potencial?

Alumno: No te entiendo.

Yo: ¿Cuál es tu límite? ¿Cuánto sos capaz de alcanzar? ¿Cuál es tu techo? En otras palabras, ¿sabés cuál es tu máximo potencial?

Alumno: En verdad no me lo había planteado antes. Me parece que no tengo ni idea.

Yo: Me has dado una respuesta muy honesta y te lo agradezco. Ese es el asunto: nadie lo conoce. Y si no sabés cuál es tu máximo potencial, ¿cómo podrías entonces juzgar objetivamente lo que es o no es realista? ¿De qué nos serviría discutir acerca de qué es realista cuando ni siquiera sabemos lo que somos capaces de alcanzar?

En efecto, a menos que seas un conocedor pleno de tus capacidades y limitaciones, ¿por qué habrías de sostener ese diálogo interno? A menos que tuvieras un conocimiento sobrenatural, difícilmente podrías saber cuáles son los límites reales de tu potencial. Así que la pregunta acerca de si podés o no podés hacer algo no se debería tomar realmente en cuenta.

Nuestra conversación en el aula continuó, pero ya con la participación de todos los alumnos. Esto es lo que se discutió.

Yo: Supongamos por un segundo que yo efectivamente creyera en "la necesidad de ser realista sobre su potencial". ¿Estarían dispuestos a mandarme a sus hijos para que les enseñase esa doctrina?

Alumnos: No.

Yo: No, realmente. Porque sentaría a sus hijos ahí delante y les diría: "Sus padres me han contratado para

enseñarles sus limitaciones. No van a ser todo lo que sueñan ser, tienen límites. No deben soñar en grande, porque eso no es realista". Si eso es lo que yo fuera a enseñarles a sus hijos, ¿de verdad me permitirían hacerlo?

Alumnos: ¡Claro que no!

Yo: Pues entonces ténganlo en cuenta. Si no les enseñaran a sus hijos esta lección, ¿por qué habrían de pensar así sobre ustedes mismos? No necesitan que se establezca en su mente este tipo de improductivo diálogo interno. Así que, ¿van a pensar en grande o en pequeño? ¿Van a pensar en límites o en no tenerlos?

Resulta interesante, ¿verdad? Es evidente que, como padres, lo último que queremos es que nuestros hijos se centren en la percepción de sus limitaciones. Por el contrario, queremos motivarlos, alimentar su autoconfianza y premiar su esfuerzo por encima de sus resultados. Lo que menos queremos inculcar en ellos es el miedo y la creencia de que deberían limitar el tamaño de sus sueños. Así que sigan su propio consejo: eviten este tipo de conversación con sus hijos, así como ese diálogo interno derrotista con ustedes mismos, que es tan inútil como improductivo. Y dejame exponerte una verdad aun mayor descubierta hace tiempo por los grandes ganadores: una vez que intentás y, efectivamente, lográs algo que te parecía imposible de alcanzar, se vuelve más fácil para vos "visualizar imposibles" y alcanzarlos.

No tenía habilidades sociales ni de ventas, y tampoco experiencia en los negocios, pero estaba determinada a triunfar.

Valerie Fitzgerald
Agente inmobiliaria millonaria
Los Ángeles, California
Ventas: 60 millones de dólares.

¿Conocés la historia de la milla de cuatro minutos? Correr una milla en cuatro minutos fue considerado durante mucho tiempo algo imposible. Comentaristas y expertos deportivos lo juzgaba irrealizable para un ser humano. Uno de los más grandes corredores de su época, el australiano John Landy, hizo numerosos intentos de romper

esa marca y fracasó siempre. Esos fracasos sirvieron para reforzar la idea aceptada por todos en aquel entonces, y durante nueve años todos los esfuerzos por traspasar esa barrera fallaron. Entonces, un alumno británico de medicina llamado Roger Bannister se propuso batir esa marca y empezó a entrenar. Tomó su objetivo último y lo dividió en partes pequeñas: correr un cuarto de milla en menos de un minuto. Cada día durante sus treinta minutos de pausa para almorzar, Bannister intentaba correr diez cuartos de milla, cada una en 59 segundos, con un descanso de dos minutos entre cada intento. Cuando logró alcanzar continuadamente un cuarto de su objetivo, empezó a creer. El seis de mayo de 1954, un Bannister triunfante corrió la "milla milagrosa" en tres minutos y 59,4 segundos.

Esta historia de la "milla milagrosa" de Bannister se usa mucho para ilustrar el poder de la actitud positiva y la creencia en las propias posibilidades. Lo que a menudo no se considera de esta es la influencia igualmente poderosa –aunque en sentido negativo– de los mitos. John Landy, que había intentado durante años correr la milla de cuatro minutos, batió al fin la marca de Bannister menos de dos meses después. Dos meses. No parece una simple coincidencia. Lo que había impedido a Landy alcanzar su objetivo era un mito: el mito de que nadie podría correr una milla en menos de cuatro minutos. Bannister lo logró y, al hacerlo, rompió la barrera psicológica que impedía a Landy tener éxito.

Sin importar cuáles sean tus circunstancias, cuando te propongas lograr algo, empezá siempre pensando que sí podrás hacerlo. Los agentes

Realmente, no tenía habilidades directivas. Yo era una trabajadora y una persona complaciente. Me costaba delegar, pero aprendí que sí podía hacerlo. Solo tenía que dejar que las cosas fluyeran; simplemente, tenía que mostrarle a la gente qué hacer y por qué.

Barbara Wilson
Agente inmobiliaria millonaria
Medina, Ohio
Ventas: 57,3 millones de dólares.

inmobiliarios que tienen un gran éxito comprenden cómo debilita pensar "Yo no puedo lograrlo", comprenden que el primer paso para descubrir su potencial es intentarlo. No sabés lo que realmente sos capaz de hacer hasta que no lo intentás sin rendirte. De hecho, mucha gente nos ha confesado que el fracaso no es lo peor que les puede suceder, sino que lo peor es no haberlo intentado. Muchos de nuestros fracasos se deben a que no nos damos cuenta de lo cerca que estábamos ya de alcanzar el éxito cuando decidimos finalmente rendirnos.

Alguien me dijo en cierta ocasión que alcanzar el máximo potencial es como una carrera sin objetivo. Tuve que analizar esto durante algún tiempo antes de descubrir que era verdadero. Nunca podremos alcanzar nuestro "máximo potencial". No hay objetivo, ni línea de llegada. Así que tu foco debe ser la búsqueda continua. Maximizar tu potencial es, sencillamente, intentar las cosas una y otra vez, y no rendirte jamás.

EL SEGUNDO MITO FRECUENTE

Mito: **"Eso no se puede hacer en mi mercado".**

Realidad: ***Sí, se puede, pero es muy probable que necesites un nuevo enfoque.***

El segundo mito está muy relacionado con el primero. Parece que, incluso cuando la gente se da cuenta de que algo es posible, tiende a caer presa de otra suposición insondable, y dice: "Eso podría ser posible en otro lugar, pero nunca funcionará en mi mercado". Y luego añade la justificación: "Para hacer eso necesitaría tener una cuota X de mercado y eso nunca se ha dado anteriormente"; o bien: "Para hacer eso en mi mercado, tendría que tener un número X de compradores, y nadie lo ha tenido hasta ahora"; o incluso: "Para hacer eso en mi mercado, necesitaría contar en exclusiva con una cantidad X de propiedades al mes, y nunca se ha logrado antes"... Y así sucesivamente. Pero la verdad es esta: si se ha hecho antes en otro mercado, puede hacerse también en el tuyo. Lo que quiero que entiendas es que una vez que algo ha sido realizado en no importa qué lugar, solo es cuestión de que averigües cómo puede ser realizable en el tuyo.

Lo que realmente estás diciendo al afirmar que "no puede hacerse en mi mercado" es: "No he encontrado la manera correcta para hacer que funcione en mi mercado". Por tanto, necesitarás poner en práctica métodos que han sido exitosos en otros lugares. De modo parecido a la conclusión que hemos expuesto al hablar del primer mito, mientras que no pruebes un enfoque que haya funcionado en otro mercado, nunca sabrás si puede o no puede ser realizado en el tuyo. Mientras que tu mercado determinará cuáles son las variables a tomar en consideración, tu plan de ataque y cómo lo implementes van a ser los factores fundamentales.

Deberías buscar ideas, formación y consultoría fuera de tus áreas.

Tim Wood
Agente inmobiliario millonario
Big Bear Lake, California
Ventas: 38 millones de dólares.

Conozco a muchos profesionales inmobiliarios de talento que seguramente alcancen mucho menos de lo que podrían conseguir debido a que están estancados en un plan que incluye solo la captación de dos o tres propiedades en exclusividad por mes. Su situación me apena porque serían perfectamente capaces de ir más allá, pero son víctimas de su propio plan. Si vas a la parte final de este libro, encontrarás muchos ejemplos reales de profesionales inmobiliarios de gran éxito. Y lo han conseguido en mercados que son totalmente distintos uno del otro. Así que, si realmente estás dispuesto a diseñar un plan para convertirte en uno de ellos, te darás cuenta de que vos también sos capaz de lograrlo.

He aquí una gran verdad que he experimentado personalmente: quien primero consigue superar este mito se beneficia de una ventaja clara dentro de su mercado. Si creés en ello mientras que tu competencia no lo hace, hay un obstáculo menos entre vos y tus objetivos. ¡Y se trata de un gran obstáculo!

EL TERCER MITO FRECUENTE

Mito: **"Costaría demasiado tiempo y esfuerzo; perdería mi libertad".**

Verdad: ***El tiempo y el esfuerzo no son los factores decisivos en el éxito.***

Este es probablemente uno de los mayores mitos y del que más gente es víctima. Se suele pensar que, cuanto más exitoso sea un profesional, más tiempo y esfuerzo tiene que invertir, y por tanto más libertad pierde. Y se añaden cosas como: "No estoy dispuesto a realizar el sacrificio que hay que hacer para alcanzar ese nivel de éxito". Hay gente que ha vivido antes que nosotros y creo que los más exitosos han comprobado que esto es un mito total y absoluto. Ellos saben que podés tener una semana de trabajo de cincuenta horas y hacer 50.000 dólares al año o, en el mismo cómputo temporal, ganar un millón de dólares anuales. E incluso hay otros que entienden que pueden invertir cincuenta horas de trabajo y experimentar unos ingresos potenciales sin límite alguno.

Tratá de ver las cosas así: a cualquier tipo de enfoque laboral le corresponderá un límite en cuanto a la cantidad de ventas que puede lograr un agente en una semana cualquiera. Algunas personas creen que esto significa que han alcanzado el límite de su éxito, de modo que tratan de resolver este problema simplemente trabajando más, y esto es lo que les cuesta su libertad. La clave del éxito en este punto no es añadir a la fórmula más tiempo o esfuerzo, sino pensar en el tiempo y en el esfuerzo como un asunto de efectividad y eficiencia. Hacé lo mejor que seas capaz de hacer durante el tiempo que le dedicás a tu negocio y, cuando esto te lleve tan lejos como sea posible, utilizá entonces las palancas para poder avanzar hasta el siguiente nivel.

Cuando analices esto de cerca, descubrirás una serie de mitos acerca del tiempo y el esfuerzo. Estos son solo algunos:

Mito: Actividad significa productividad.
Verdad: Podés ser activo sin ser productivo.

Mito: Eficiencia significa efectividad.
Verdad: Podés hacer algo muy eficientemente y ser inefectivo.

Mito: Más disciplina significa menos libertad.
Verdad: Disciplina se traduce en efectividad; eso te conducirá a más logros, con lo cual tendrás más libertad, no menos.

Mito: "Justicia para todos". Igual tiempo invertido debería significar igual recompensa.
Verdad: La recompensa siempre le llega al que hace mejor el trabajo.

Mito: Nos desempeñamos mejor bajo presión.
Verdad: Nos desempeñamos mejor cuando nos enfocamos; la presión resulta inadecuada para mantenernos enfocados a largo plazo.

Mito: Tengo tiempo.
Verdad: No tenés ni idea de cuánto tiempo tenés, así que sacale jugo a cada minuto.

Casi todos los profesionales inmobiliarios que entrevistamos para este libro sabían cómo enfocarse en sus objetivos y ser extremadamente efectivos y eficientes con su tiempo. Al mantenerse enfocados en lo importante y aplicar palancas, recuperaban su inversión de tiempo. Hablamos con agentes que trabajaban solo tres días a la semana y aun así mantenían un negocio muy próspero; otros eran capaces incluso de cerrar ventas mientras estaban de vacaciones. Estos profesionales son la prueba viviente de que, cuanto más exitoso llegás a ser, de más libertad disfrutás, y no al revés.

EL CUARTO MITO FRECUENTE

Mito: **"Es demasiado arriesgado. Perderé dinero".**

Realidad: ***El riesgo es directamente proporcional a tu habilidad para conseguir que un incremento en los gastos produzca un incremento consecuente en los resultados.***

Cualquiera que haya estado alguna vez en una junta directiva sabe que hay dos tipos de personas: los que dicen siempre: "Esto cuesta demasiado" y los que siempre arguyen: "No podemos permitirnos dejar de hacerlo". La mayoría de las personas reaccionan de una de las dos formas básicamente por hábito o por naturaleza. Lo normal es que puedas hacer un análisis de los números y tomar una decisión objetiva y desapasionada. Sin embargo, hay ocasiones en que esto resulta impracticable porque no podés valorar con certeza todos los riesgos. Pero los mejores profesionales inmobiliarios saben cómo proceder cuando el resultado final no es claro. Saben que, si proporcionan los gastos de manera consecuente con los resultados –por ejemplo, si permanecen atentos después de librar un cheque y evalúan los resultados directos antes de librar el siguiente–, pueden minimizar sus riesgos.

Es como el juego del "semáforo". Debés tener una especie de semáforopara tus gastos: cuando se enciende la luz verde, incrementás los gastos hasta un determinado punto para lograr un objetivo que se corresponda con ese incremento; es decir, cuando hayas aumentado tus gastos, debés procurar que eso se vea reflejado en la generación de un incremento en tus ingresos. Ahora estás parado en el semáforo con la luz en rojo; y debés continuar así, sin aumentar tus gastos, hasta que no veas el correspondiente crecimiento en tus ingresos. Una vez que obtengas ese aumento en tus ingresos, generado por el nivel de gastos previo, el semáforo se pone en verde nuevamente y entonces podrás repetir la operación.

Esto no resulta demasiado complicado, y sin embargo mucha gente actúa como si la luz verde estuviera siempre encendida, pasándose

continuamente los semáforos en rojo y sin poner nunca freno a los gastos. Se trata, en definitiva, de ser cuidadoso con los resultados y entender exactamente de dónde proceden esos resultados. ¡No pagues nada más hasta que no estés seguro de que tu primer gasto está generando resultados! El juego del "semáforo" es, pues, una forma de reducir los riesgos derivados de incrementar demasiado tu gastos.

Al inicio de mi carrera estuve muy preocupado por los riesgos económicos que generaría una nueva contratación. Sucedió que uno de mis negocios necesitaba un nuevo gerente. Había entrevistado a una excelente candidata, pero sabía que ella pediría el doble del sueldo de lo que yo normalmente estaba acostumbrado a pagar por un puesto similar. Mi error inicial residía en estimar mi riesgo en términos de su salario anual, que para este ejemplo diremos que era de 60.000 dólares al año. En este negocio era demasiado dinero para un puesto de esa categoría, así que estaba preocupado por el aparente riesgo que esa contratación representaba. Entonces descubrí que mi verdadero riesgo era la diferencia entre lo que yo normalmente pagaba (digamos, 30.000 dólares) y el salario de esta ejecutiva. Por tanto, mi riesgo básicamente se cifraba en 30.000 dólares anuales. Era una perspectiva muy realista y ajustada, pero 30.000 dólares todavía representaban un riesgo sustancial para mí. Entonces pensé que, si esta persona no trabajaba como yo esperaba, no le iba a pagar el salario de un año completo. De ese modo mi riesgo total era de 2500 dólares por cada mes que ella estuviera con nosotros. Si prestaba mucha atención al trabajo de esta gerente, me daría cuenta fácilmente de si era o no era la persona adecuada para el puesto. Sabía que tendría que hacerla responder[16] por los resultados suficientes para justificar esa inversión. Por eso decidí que, si después de tres meses los resultados no eran los esperados, tendría que estar preparado para despedirla y buscar otro candidato. De este modo, mi riesgo total sería solo de 7500 dólares. Vistas así las cosas, decidí que sí podía asumir ese riesgo. Lo que sucedió fue que, al final de esos tres meses, los ingresos aumentaron por encima de los 7500 dólares de riesgo inicial; y al acabar el año, incluyendo el aumento en gastos salariales de 30.000 dólares, nuestros ingresos netos habían aumentado mucho más que el año anterior.

[16] El autor usa el vocablo inglés *accountability*, un concepto sin equivalente exacto en español, que designa una rendición de cuentas, un hacerse cargo, un responder de y responsabilizarse por acciones o resultados. Utilizaremos estas variantes de acuerdo al contexto.

En conclusión, cada dólar que sirva para aumentar tus beneficios es un dólar bien gastado. Para una persona, ese dólar puede representar un gasto; pero para otra representa una inversión. Los agentes inmobiliarios millonarios comprenden la diferencia entre gastos e inversiones. Juegan al "semáforo": incrementan los costos pero los hacen responder de un incremento en los ingresos, y solo entonces avanzan con luz verde. Superar el mito de que "es demasiado arriesgado" supone una labor de evaluación, compromiso y paciencia.

> *Cuando contraté a un asistente, mi negocio despegó. Mi consejo es que no trates de hacerlo todo vos solo. Contratá gente.*
>
> Jill Rudler
> Agente inmobiliaria millonaria
> Westerville, Ohio
> Ventas: 58 millones de dólares.

EL QUINTO MITO FRECUENTE

Mito: **"Mis clientes solo trabajarán conmigo. Solo yo les puedo dar un servicio de calidad".**

Verdad: ***Tus clientes no son leales a vos, sino al nivel de servicio y estándares que representás.***

Probablemente esta sea la razón más común por la cual muchos profesionales inmobiliarios no alcanzan sus máximos potenciales. Para llegar a ser un agente inmobiliario millonario, tendrás que contratar ayudantes. Algunos profesionales tienen equipos pequeños, y otros tienen seis o más personas ayudándolos a producir un volumen espectacular de ventas. Con el tiempo, para alcanzar tu máximo potencial, tendrás que aprender a delegar responsabilidades y autoridad a otras personas.

Tené en cuenta esto. Si no extraés ninguna otra conclusión cuando leas este libro, quedate al menos con esta importante idea: sea cual sea el servicio que proporciones, sin importar su especialización, puede ser

replicado si contás con la gente adecuada para implementar sistemas que garantizan los estándares con los que trabajás.

¿Qué es esto de los estándares? Tu servicio, que es único, es un derivado de tus estándares. Seas consciente de ello o no, tenés tus creencias acerca de con qué prontitud se debe responder a un cliente que te hace una petición, o de cómo llevar una conversación para captar una propiedad en exclusiva, o de cómo negociar un contrato específico. Los profesionales inmobiliarios exitosos se obligan a cumplir con ciertos estándares personales en estas y otras áreas, aunque no siempre sean capaces de definirlos con rapidez. Sin embargo, tienen muy claro cuándo el servicio no ha llegado a cumplir con esos estándares.

El enfoque correcto al delegar tareas es determinar claramente qué tipo de experiencias esperan recibir tus clientes (y vos mismo) a través de tus servicios, y a partir de ahí mostrárselas a tu equipo para que puedan proporcionar también ese mismo nivel de servicio. Cualquier tarea puede ser definida, y si puede ser definida y tiene estándares asociados, entonces también puede ser delegada. Los sistemas son simples mapas e instrucciones que permiten que esos estándares sean repetidos y duplicados fácilmente.

Si los sistemas y estándares no pudieran asegurar la duplicación de un nivel particular de servicio, entonces todas las empresas tendrían un solo integrante. Cuando considerás los estándares de calidad en el sector de los servicios, ¿en qué empresas pensás? Tal vez en Nordstrom, el Ritz Carlton, Tavern on the Green y todas aquellas grandes empresas que tienen muy en cuenta la calidad de la experiencia que debe tener un cliente. Estas empresas basan su reputación en sus estándares de calidad y enseñan a sus equipos cómo replicarlos.

Vendemos el concepto de equipo. Decimos: "Conocé a los especialistas de CC".

Chris Cormack
Agente inmobiliario millonario
Ashburn, Virginia
Ventas: 70 millones de dólares.

Para trabajar en Disney, los aspirantes tienen que ir a la Universidad Disney y hacer un curso intensivo en torno a sus sistemas de servicio. Aprenden todos los datos esenciales, memorizan el trazado de los parques y aprenden a mantener su energía alta y a tener una actitud correcta. La filosofía de Disney es: "La atención al

cliente es la cuestión fundamental". Ellos calculan que el visitante tipo tiene que ahorrar una media de más de dos años para poder viajar hasta Disney y disfrutar de las instalaciones, lo que hace que sus expectativas sean muy altas. Ahora bien, el comprador tipo de una casa tiene que ahorrar durante muchísimo más tiempo para poder hacer esta inversión. ¿Cuáles son sus expectativas? ¿Cómo podés asegurar que tu equipo esté a la altura de esas expectativas de la misma manera que lo estás vos? La respuesta es: con sistemas y estándares.

Lo cierto es que, cuando sistematizás tus servicios hasta lograr cierto nivel de estándares, de modo que tu equipo pueda también ofrecerlos, tus clientes reciben un mejor servicio. ¿Y no es ese el objetivo fundamental?

EL SEXTO MITO FRECUENTE

Mito: **"Tener un objetivo y no alcanzarlo es algo negativo".**

Verdad: ***Tener un objetivo y no tratar de alcanzarlo, eso sí es negativo.***

El miedo al fracaso es tan común que incluso tiene un nombre científico: *kakorrafiafobia*. El problema para muchos de nosotros es que superar nuestro miedo al fracaso, especialmente al fracaso público, es algo muy difícil de lograr.

Cuando era niño, mis padres tenían un cartel enmarcado que yo podía ver desde mi dormitorio y que se llamaba *Perfil de un ganador*. Por debajo del título se podía leer esta enumeración:

- 1832. Fracasó en los negocios y entró en bancarrota.
- 1832. Derrotado en la Asamblea.
- 1834. Fracasó de nuevo en los negocios, entró en bancarrota.
- 1835. Muere su prometida.
- 1836. Cae en depresión.
- 1838. Pierde una elección política.

- 1843. Derrotado en su carrera al Congreso de los Estados Unidos.
- 1848. Derrotado en su carrera al Congreso de los Estados Unidos.
- 1855. Derrotado en su carrera al Senado de los Estados Unidos.
- 1856. Pierde su carrera a la Vicepresidencia.
- 1858. Derrotado en su carrera al Senado de los Estados Unidos.

Y el último punto:

- 1860. Elegido presidente de Estados Unidos.

Hablamos, obviamente, de Abraham Lincoln. Benditos sean mis padres por haber colgado ese cuadro en el pasillo de casa. Qué grandioso mensaje: no podés fracasar a menos que te rindas. Si Lincoln se hubiese retirado en 1858, hubiera sido una simple nota a pie de página en la historia de los Estados Unidos, en lugar de ser honrado como el gran estadista en que finalmente se convirtió. Él siguió intentándolo y no se rindió. El resto, como se suele decir, es historia.

Pero, si hay algo que la historia no menciona, es que la derrota casi siempre precede a la victoria. Hay muchos otros ejemplos similares. Uno de los más famosos es el de Thomas Alva Edison, que aseguró haber fracasado mil veces antes de inventar con éxito la bombilla eléctrica. ¿Qué hubiese pasado si se hubiera detenido en el intento 999? Los libros de Theodor Geisel (Dr. Seuss)[17] fueron rechazados por las editoriales veintisiete veces antes de encontrar quien los publicara. Mark Victor Hansen vio también cómo su obra *Chicken Soup for the Soul*[18]

La gente debería dejar de pensar en lo que pudieron haber hecho y concentrarse en lo que pueden cambiar en este instante.

Russell Shaw
Agente inmobiliario millonario
Phoenix, Arizona
Ventas: 50,6 millones de dólares.

[17] Theodor Geisel (1904-1991), escritor y caricaturista estadounidense. Fue conocido por sus libros infantiles, escritos bajo el seudónimo de "Dr. Seuss".

[18] *Chicken Soup for the Soul (Sopa de pollo para el alma)* fue publicado por primera vez en 1993. El libro, escrito por Mark Victor Hansen y Jack Canfield, reúne una serie de historias reales sobre superación y motivación psicológica y espiritual. Tuvo decenas de ediciones y se convirtió en un éxito de ventas internacional.

fue rechazada por más de treinta editoriales antes de lograr unas ventas de más de setenta millones de ejemplares. Henry Ford cayó en bancarrota cinco veces. Tom Landry, Chuck Noll, Bill Walsh y Jimmy Johnson comparten el récord de tener las peores primeras temporadas de la historia de la Liga Nacional de Fútbol Americano (LFN), pero también comparten once de las diecinueve victorias en la final del Super Bowl entre 1974 y 1993.

Uno de los secretos del éxito es cambiar la forma en que se percibe el fracaso. Todos experimentamos fracasos antes de que llegue el éxito definitivo. Algunos permiten que sus fracasos los detengan, pero otros siguen intentándolo. Gente como Edison, Ford o Lincoln escogieron ver el fracaso como una experiencia de aprendizaje y no como algo permanente. Puede ser que suene falso, pero el fracaso es progreso. Por lo menos, cuando tratás de lograr una meta y fracasás, aprendés que debés eliminar ese enfoque la próxima vez que lo intentes. Usá tus fracasos como peldaños para alcanzar tus metas. La próxima vez que intentes algo, tené presente que la historia ha dejado muy claro que probablemente tendrás que fracasar algunas veces antes de hacer algo bien. Recordá a Lincoln.

Demasiadas personas tienen la idea equivocada de que el éxito consiste en evitar el fracaso. El problema de este enfoque es que, mientras estás evitando el fracaso, también estás evitando los retos. El éxito no consiste en evitar el fracaso: el fracaso verdadero consiste en evitar el fracaso. Y el éxito consiste en seguir intentando. El famoso científico Louis Pasteur comentó alguna vez: "Déjeme decirle el secreto que me ha permitido alcanzar mi meta: mi fuerza descansa únicamente en mi tenacidad".

AFIRMACIÓN

Hace algún tiempo alguien me enseñó a decir: "Si sucede o no, depende de mí". Cuando escuché la frase, pensé que era una excelente afirmación. Sin embargo, años después, pulí un poco la frase, y traté de centrarla algo más en la fe en uno mismo que en la acción. Durante algún tiempo pensé: "Si sucede, ¿por qué no me sucedería a mí?"; pero mientras me lo repetía sentía que aún había algo ambiguo en esta frase. Ahora simplemente mi *afirmación es: "Si ha de suceder, seré yo quien lo haga*

realidad". Te sugiero que adoptes esta frase como una afirmación personal. La fe te conduce al *momentum*. Es muy posible que lo que contribuya a tu éxito personal sea tu habilidad para mantenerte en movimiento, para progresar y aprender mientras caminás. Así que salí ahí afuera y entrá en la carrera inmobiliaria con confianza. Y recordá: no podés llegar a ningún lado si no empezás a moverte.

PUNTOS PARA RECORDAR: Mitos frecuentes

- Necesitás examinar tus creencias; buscá las verdades y abandoná los mitos.
- Hay personas que tienen un gran éxito, y vos también podés tenerlo.
- Que alguien no lo haya hecho antes en tu mercado no significa que sea imposible de alcanzar. Conseguí un plan adecuado a tu mercado y seguilo.
- Estás limitado tanto en la energía como en el tiempo de que disponés. Un gran sueño no requiere necesariamente más tiempo o energía; simplemente debés enfocarte y desempeñarte de forma diferente.
- Hacer que tu negocio crezca no es forzosamente más arriesgado que quedarte como estás. Por lo general, el riesgo de la inacción es más alto que el de actuar. Debés analizar tus gastos, hacerlos responder de los resultados y seguir avanzando.
- Si podés definir estándares de calidad y enseñárselos a tu equipo, podrás delegar el trabajo y obtener las palancas que necesitás para crecer. Recordá que los clientes son leales a tus estándares de servicio, no a vos.
- El fracaso no es algo a lo que debamos temer. Los mejores profesionales inmobiliarios han utilizado el fracaso como plataforma para alcanzar el éxito. El verdadero fracaso es rendirse o no intentarlo en absoluto.

Segunda parte:

LAS CUATRO ETAPAS



PENSÁ EN UN MILLÓN: Etapa 1

Algunos hombres ven las cosas como son y dicen: "¿Por qué?". Yo sueño en cosas que nunca fueron y digo: "¿Por qué no?".

George Bernard Shaw

CONSTRUYENDO UNA AUTOPISTA DE VEINTE CARRILES PARA TU FUTURO



Figura 1

Tu manera de pensar es importante. Y cuál sea tu forma de pensar en el inicio *realmente* importa. Habiendo aprendido esto, cuando comencé mi carrera y me enfrentaba a un futuro incierto debido a la crisis inmobiliaria de finales de los años ochenta en Estados Unidos, me prometí que pensar sería el primer paso que iba a dar. Y obtuve una inmensa recompensa. Un pequeño ejemplo de cómo el pensamiento cambió mis acciones fue la manera en que empezamos a contestar el teléfono en nuestra oficina. Tenía el sueño de crear un gran negocio inmobiliario, pero solamente contaba con dos pequeñas oficinas locales y no tenía suficientes prospectos como para abrir otra. Sin embargo, empecé contestando el teléfono con el saludo: "Oficina nacional". Sé que esto puede parecer exagerado y presuntuoso, pero fue sorprendente cómo este simple acto creó un *momentum* positivo, entusiasmo y credibilidad con vistas a mis objetivos a largo plazo. No hay duda de que contribuyó a nuestro éxito.

Al mismo tiempo, previmos también la necesidad futura que tendríamos de algunas infraestructuras básicas de operaciones que pudieran manejar no cientos, sino decenas de miles de agentes. De hecho, muchos de esos sistemas siguen funcionando en mi empresa hoy día. Debido a que pudimos imaginar un gran futuro para nuestra compañía y tomamos desde el principio las medidas adecuadas, nuestra visión fue algo así como una autopista de veinte carriles que permitiría a nuestra compañía crecer a un ritmo acelerado sin necesidad de reinvenciones ni de grandes reestructuraciones. Pensar primero puede tener este tipo de efectos sobre tu vida y tu negocio. Resulta así de importante.

Aprendí a utilizar la visualización creativa. Vi mi éxito.
Imaginé que mi vida era mucho mejor. Cuantas más imágenes de este tipo hacía acudir a mi mente, más visualizaba una nueva vida para mí.

Elaine Northrop
Agente inmobiliaria millonaria
Ellicott City, Maryland
Ventas: 71 millones de dólares.

TRABAJÁ PARA APRENDER ANTES DE TRABAJAR PARA GANAR

Regresemos por un momento a nuestra analogía de la escalada. Si llegar a ser un agente inmobiliario millonario *es como* escalar el monte Everest, consideremos la primera etapa –Pensá en un millón– como el campamento base. No me cansaré de repetir que la calidad de tu preparación determinará ampliamente la altitud a la que podrás llegar.
Cómo haya sido de buena tu preparación también te puede salvar de algunas consecuencias no deseadas ni previstas que podrían ocasionarte retrasos. Muchos agentes inmobiliarios exitosos aseguran que ellos *no* empezaron a pensar *estratégicamente* hasta muy avanzada su carrera; los errores que cometieron tuvieron consecuencias y a algunos los frenaron

durante un tiempo. Una agente a la que asesoré hace algunos años puede dar testimonio de las consecuencias y peligros de iniciar la escalada sin hacer antes una pausa para pensar en grande. Al inicio de su carrera, creó un plan de compensación para su asistente en el cual los bonos crecían dramáticamente mientras la producción también crecía. Al final, la agente se encontró en un callejón sin salida, en el cual su nivel de ventas continuaba creciendo al mismo nivel que sus costos, pero sus beneficios netos se habían mantenido injustificadamente en el mismo nivel. Al fin admitió que nunca hubiese imaginado que llegaría a un punto en el que su propuesta de compensación a escala se convertiría en un pasivo y un freno para su negocio. Como resultado, se enfrentaba a la incómoda y desagradable opción de incumplir su ofrecimiento, de tener que reducir la compensación y arriesgarse a perder un valioso miembro de su equipo. No hay duda: para situarnos en la mejor posición de crecimiento, debemos pensar en un millón desde el inicio.

En este capítulo vamos a examinar:

- Las nueve formas de pensar de un agente inmobiliario millonario.
- Las tres P del agente inmobiliario millonario.
- Las ocho categorías de objetivos del agente inmobiliario millonario.

Pensar en un millón es un intento para ayudarte a captar no solo la mentalidad y actitud del agente inmobiliario millonario, sino también su foco. Los mejores profesionales inmobiliarios han aprendido a distinguir entre lo que es realmente importante, lo que puede ser delegado y lo que simple y sencillamente puede ser ignorado. Uno de los más grandes retos que tenemos (y continuamente lo estoy viendo) es el de superar la urgente necesidad que a veces sentimos de saltarnos la fase de "Trabajar para aprender" e irnos directamente a la fase de "Trabajar para ganar". Pero debemos resistir.

¿Alguna vez te has preguntado cuántos años tiene que pasarse como interino o residente un estudiante de medicina antes de que se le permita ejercer su profesión de manera independiente? Además de los años de universidad, los médicos normalmente tienen que ser residentes durante otros cuantos años más, así que su proceso medio de formación dura

unos doce años. Los estudiantes de medicina invierten mucho dinero y esfuerzo "trabajando para aprender".

Pero los agentes inmobiliarios... generalmente pagan con crédito su formación y esperan empezar a ganar dinero de inmediato. Es sorprendente el número de ellos que he conocido, que entraron "de culata" a la profesión, ya sea como segunda ocupación o como forma de ganar dinero los fines de semana. Y aunque no hay nada malo en ello, resulta que la mayoría tiene una necesidad fuerte de ganar dinero desde el inicio. Ya sea porque deban pagar sus hipotecas o el colegio de sus hijos, o porque aspiren a mantener un cierto nivel de vida, se obligan a aprender sobre la marcha. Como resultado, no tienen oportunidad de hacer una pausa en el inicio y centrarse en cómo pensar y actuar. ¿Cuántos agentes conocés que realmente hayan analizado el negocio inmobiliario antes de comenzar? Sería mucho mejor decirse: "Necesito esperar un poco y trabajar para aprender; antes de ir demasiado rápido, necesito entender un poco el negocio". Napoleon Hill lo expuso magistralmente en el título de su famoso libro *Think and Grow Rich*[19].

Puede ser que algunos inmobiliarios digan que esto es una pérdida de tiempo que se podría aprovechar para captar exclusivas o vender propiedades. Pero el hecho es que la frase "¡Preparen, apunten, fuego!" siempre funciona mejor que "¡Preparen, fuego, apunten!". Y, si realmente estás desarrollando una carrera, estás en esto para el largo plazo.

La etapa Pensá en un millón está diseñada como una especie de curso intensivo de "Trabajar para aprender". Puede ser que actualmente estés ya pensando en grande como un profesional inmobiliario exitoso, y que solo necesites confirmar que estás en la dirección correcta. Sin embargo, muchos nunca se han tomado el tiempo de examinar qué es lo que los hace exitosos o no. Ya sea porque están contentos con su nivel actual o simplemente porque no tienen la menor idea acerca de su verdadero potencial, estos agentes salvan los altibajos de su mercado usando una combinación de carisma personal, ética profesional y determinación. Son admirables en su profesión. Nuestra esperanza es que descubras en las siguientes páginas que, si además de estas características, podés mantener un cierto enfoque mental y lográs concentrarte en algunos puntos básicos, el camino hacia un nivel mucho más alto se abrirá para vos. He llegado a comprender que, si no pensás desde el principio, quizá te sirva de poco pensar después.

[19] Napoleon Hill (1883-1970) es considerado uno de los más prestigiosos autores estadounidenses de autoayuda y superación. Fue asesor de varios presidentes americanos, como W. Wilson y Franklin D. Roosevelt. *Think and Grow Rich (Piense y hágase rico)*, publicado en 1937, fue su libro más vendido.

LAS NUEVE FORMAS DE PENSAR DEL AGENTE INMOBILIARIO MILLONARIO

Aproximadamente la tercera parte de la etapa Pensá en un millón consiste en actitud y perspectiva. Pero no me malinterpretes: las "nueve formas" no son solo un refrito de gastados clichés acerca del pensamiento positivo. Hemos aprendido que, cuando estás tratando de cambiar tus hábitos, debés ser muy preciso y estar muy concentrado en tu propósito. Un mecánico no puede reparar un motor basándose en frases genéricas como "El motor hace un ruido raro". Si hacés ese comentario en un taller, un buen mecánico preguntará si es un ruido metálico, un chirrido, un zumbido, o si es como una explosión, y cuándo empezó el vehículo a mostrar problemas. Al igual que ese mecánico, si lo que deseás es mejorar tu forma de pensar acerca del trabajo inmobiliario, deberás empezar por concentrarte en algunos puntos clave.

Si desglosamos en nueve categorías específicas la forma de pensar de un agente inmobiliario millonario, hay dos de estas que considero fundamentales y que se destacan sobre las otras siete: Pensá alimentado por un gran porqué y Pensá en grandes objetivos y grandes modelos. Casi

Los nueve formas de pensar del agente inmobiliario millonario	
1. Pensá alimentado por un gran porqué.	FUNDAMENTALES
2. Pensá en grandes objetivos y modelos.	
3. *Pensá en posibilidades.*	DE SOPORTE
4. *Pensá en acción.*	
5. *Pensá sin miedo.*	
6. *Pensá en progreso.*	
7. *Pensá competitiva y estratégicamente.*	
8. *Pensá en estándares.*	
9. *Pensá en servicio.*	

Figura 2

todos los agentes inmobiliarios millonarios tienen en común esos dos tipos de pensamiento fundamental. Las otras siete categorías (Pensá en posibilidades, Pensá en acción, Pensá sin miedo, Pensá en progreso, Pensá estratégica y competitivamente, Pensá en estándares y Pensá en servicio) no son menos importantes, pero tienden a dar soporte a las dos que son fundamentales.

Durante todo este tiempo, siempre que asesoraba a agentes, analicé invariablemente sus formas de pensar. Cuando me confesaban su nivel de ventas, yo no opinaba si era alto o bajo, sino simplemente les preguntaba cómo se sentían al respecto. Les preguntaba por qué habían escogido dedicarse al sector inmobiliario y qué era lo que los hacía continuar. Generalmente en menos de media hora podía *identificar cuál de las nueve formas de pensamiento les faltaba*. Pero debe quedarte claro que, aunque solo dos de estas sean más importantes que las otras, todas en realidad son esenciales para lograr un nivel de éxito que sea capaz de capear la peor de las tormentas y superar la prueba del tiempo. La primera y probablemente más poderosa forma de pensar de un agente inmobiliario millonario es Pensar alimentado por un gran porqué.

1. PENSÁ ANIMADO POR UN GRAN PORQUÉ

Hemos visto que todos los grandes agentes inmobiliarios tienen en común que trabajan guiados por un gran porqué. El gran porqué se basa en tener un propósito, una misión o una necesidad que te permite mantenerte enfocado.

Si tenés el "porqué" adecuado, borrás todos los peros y encontrás el cómo. Siempre encontrás el cómo.

Tim Wood
Agente inmobiliario millonario
Big Bear Lake, California
Ventas: 38 millones de dólares.

Los grandes agentes inmobiliarios tienen siempre un gran porqué impulsando sus acciones.

Un buen ejemplo de cómo funciona un gran porqué en nuestras vidas es el milagro que sucede un día antes de que salgamos de vacaciones. ¿Alguna vez

te has fijado en cómo trabaja una persona un día antes de irse de vacaciones?

> *Al principio mi motivación era el dinero. Ahora Dios y mi familia son lo primero. Me gusta mi vida.*
>
> Jack Gross
> Agente inmobiliario millonario
> Bethlehem, Pennsylvania
> Ventas: 132,1 millones de dólares.

Es verdaderamente asombroso. No importa la forma en que trabajaron la semana anterior; el día previo a las vacaciones se convierte en un verdadero modelo sobre cómo se pueden arreglar los temas pendientes con rapidez.

¿Por qué? Porque, si lo dejan todo arreglado, podrán marcharse tranquilos a disfrutar. ¡Ese es un gran porqué! Así que, el día antes de irnos de vacaciones, nos embarcamos en una misión de administración del tiempo. No nos sentamos ociosamente en nuestra mesa y navegamos por internet o chateamos con nuestros amigos; filtramos meticulosamente nuestras llamadas, ignoramos los correos innecesarios y mandamos a la papelera el spam. Quizá comamos un simple sándwich sobre nuestro escritorio y, al acabar la jornada, habremos logrado mucho más de lo que pensábamos que podíamos conseguir en un solo día. Y encima nos quedará tiempo para hacer la maleta, llevar el perro a la residencia canina y pedirle al vecino que recoja nuestra correspondencia. Es increíble. ¿Cómo sucede esto? Porque estás enfocado en un gran porqué que te aporta una gran energía. Mientras que un pequeño porqué te aporta poca energía y poco foco.

LOS GRANDES PROFESIONALES INMOBILIARIOS SIEMPRE TIENEN UN GRAN PORQUÉ.

Ahora imaginá que pudieras vivir *cada día* con ese tipo de enfoque: ¿Cuán lejos podrías llegar? ¿Pensás que la motivación con la que vivís diariamente es el tipo de motivación que te puede llevar al más alto nivel? Llegados a este punto, hagamos una pausa. Quisiera que durante los próximos cinco minutos pienses en las cosas que realmente te motivan y las escribas en una lista. Poné un señalador acá y cerrá el libro hasta que lo hayas hecho.

¿Has regresado ya? Espero que tengas una buena idea acerca de cuál es tu gran porqué. Es muy probable que hayas escrito varias cosas

que te motivan en tu día a día. Eso está bien; la mayoría de las personas actúan motivadas por una serie de pequeños porqués; y muchos pequeños porqués suman un gran porqué. Al final de esta sección te pediré que organices tu lista y pongas el más importante en la parte más alta. Pero antes consideremos algunos de los peligros de trabajar para porqués equivocados.

Hace ya algún tiempo, un amigo y yo estábamos compartiendo nuestros objetivos para el año nuevo. Realmente, yo no suelo hacer este tipo de resoluciones, aunque está claro que me gustaría realizar más ventas y obtener mejores resultados, pero eso es solo un aspecto más de mis objetivos generales para el año. Como veremos más adelante en este capítulo, hace mucho que descubrí la magia de las categorías de objetivos de negocios. Lo que hago cada año es simplemente escoger el siguiente objetivo de negocios en cada categoría, en lugar de reinventar el sistema en su totalidad. Para mí los objetivos de negocios forman parte de una estrategia personal más grande diseñada para llevarme a mis límites y hacerme crecer. Pero a mi amigo esos objetivos le parecían pura ambición y codicia personal más que desarrollo personal. Ese malentendido fue la causa de la conversación que quisiera transcribir ahora. Fue muy reveladora y creo que puede arrojar alguna luz sobre la diferencia entre *vivir con* y *vivir sin* un gran porqué:

AMIGO: Cuando veo tus objetivos de negocios me pregunto, ¿por qué querés todo ese dinero?

YO: ¿A qué te referís al decir: "Quiero todo ese dinero"? La verdad es que no lo quiero.

AMIGO: ¿Entonces por qué te ponés todos esos objetivos para conseguirlo? La verdad, sí parece que lo quieras.

YO: Amigo, no me lo tomes a mal, pero yo no trabajo por dinero. Vos sí.

AMIGO: Eso no es verdad.

YO: Sí lo es. Porque, cuando tenés suficiente, dejás de trabajar.

AMIGO: ¿Qué querés decir?

YO: Me refiero a que el entusiasmo que le ponés a tu trabajo está relacionado con la cantidad de dinero que ganás. Me

parece que sabés exactamente cuánto dinero necesitás, y que, cuando lo tenés, dejás de trabajar. Trabajás por dinero.

AMIGO: Hummm. Creo que nunca lo vi de esa manera.

YO: Intentá verlo así por un momento y ve un poco más allá. Ahora me decís que tenés todo lo que necesitás, pero creo que albergás la idea de que tal vez podrías haber logrado algo más a estas alturas de tu carrera, ¿cierto?

AMIGO: Gary, no me gusta nada que me pongas en estos aprietos.

YO: ¿Entonces?

AMIGO: Tenés razón.

YO: ¿Por qué creés que la tengo? ¿Será posible que sea tu foco en el dinero lo que te estanca?

AMIGO: Pero el hecho es que necesito tener cierta cantidad de dinero.

YO: Como todos. Tratá de verlo así. Yo también necesito tener cierta cantidad de dinero, pero la diferencia es que yo nunca he trabajado por dinero. Nunca. Ni siquiera he pensado en eso. Cuando me levanto por la mañana, mi gran objetivo es hacer las cosas lo mejor que puedo para dar lo mejor de mí mismo y crecer lo máximo posible. El dinero que haya ganado es simplemente un subproducto de mi búsqueda continua de crecimiento personal. Por eso es por lo que me pongo grandes objetivos y trabajo tan duro.

Así que debés ser cuidadoso cuando tratás de encontrar tu gran porqué. Espero que lo que te motive no sea solo el dinero o un retiro confortable. La verdad es que podés lograr esas cosas más rápida y fácilmente de lo que te imaginas; pero, si no sos cuidadoso, te va a sobrar mucha vida y te va a faltar una buena razón para vivirla. Espero que estés en contacto con lo que realmente te motiva. Quizá lo que te gusta sea cerrar tratos; a algunos de los mejores agentes inmobiliarios que conozco les encanta tener la oportunidad de encarar una negociación muy complicada que les dé la oportunidad de ser brillantes, de sortear las objeciones para llegar a una solución con la que las dos partes puedan estar satisfechas. Este es el tipo de gran porqué que no se desvanece con el tiempo.

También he conocido agentes inmobiliarios a quienes les gusta ofrecer a sus clientes un servicio excepcional y entregarles las llaves de la casa de sus sueños. Este tipo de gran porqué ha hecho que se conviertan en inestimables asesores financieros para sus clientes, guiándolos en inversiones que les permiten finalmente comprar la propiedad deseada.

Como probablemente ya habrás imaginado, mi gran porqué favorito es el que lleva a la gente a dar lo mejor de sí mismos. Miralo de la siguiente manera: ser lo mejor que se puede llegar a ser es una búsqueda sin metas. Nunca llegás a un punto en el que realmente puedas decir: "Ya no puedo crecer más". Y lo más estimulante es que este tipo de gran porqué es capaz de crear una vida que literalmente se abra a posibilidades de crecimiento personal sin límites. Es cuando lo inimaginable que nunca te atreviste a soñar se convierte en lo imaginable que te atrevés a vivir. Y por lo que se refiere al dinero, cuando siempre estás actuando para hacer las cosas lo mejor que podés, siempre estarás haciendo la mayor cantidad de dinero que posiblemente puedas ganar. Y esto es lo mejor: una vez que tenés el dinero, podés hacer con él cosas (regalos, viajes, hobbies, etc.) que sean pequeños porqués que alimentan tu gran porqué.

Ahora detenete por un momento y volvé a tus notas. ¿Cuáles son los porqués en tu vida? ¿Cuál es el más importante para vos? El que hayas puesto primero será tu gran porqué; si es del tipo adecuado, tenderá a servir de soporte a todos los demás. Es un poco como esas aves que vuelan en formación de V: la que va delante carga con la responsabilidad del trabajo y hace que todas las que van detrás vuelen a su zaga y la sigan. Tu gran porqué hará lo mismo con todos los otros porqués y tirará de ellos. Yo particularmente soy partidario de poner el crecimiento personal por encima de todos los demás porqués. Así de poderoso es. Los grandes agentes inmobiliarios lo saben. Ellos entienden que, cuando deciden dar lo mejor de sí mismos y sitúan esto por delante, arrastrarán todo lo demás detrás de su estela.

Por lo demás, esforzarte por ser lo mejor que podés ser te evitará quedarte corto y conformarte con ser solo "bueno", o con un "ya es suficiente así". En su obra *Good to Great*, Jim Collins[20] dice: "Lo bueno es enemigo de lo extraordinario. Pocas personas logran una vida grandiosa, sobre todo porque es más sencillo conformarse con una vida buena. La

[20] James C. Collins, o Jim Collins (1958), es un consultor de negocios americano, además de escritor y conferenciante sobre temas de gestión empresarial. Uno de sus libros más conocidos a nivel internacional es *Good to Great (De bueno a excelente)*, publicado en 2001, que fue traducido al español como "Empresas que sobresalen. Por qué algunas sí pueden mejorar la rentabilidad y otras no".

inmensa mayoría de las empresas nunca llegan a ser 'extraordinarias' precisamente porque una gran cantidad de ellas llegó a ser 'bastante buena', y ese ha sido su principal problema". He llegado a aceptar que uno de los mayores retos en la vida consiste en esforzarnos en ser "lo mejor" cuando ya somos muy buenos. La forma más segura de conseguirlo es convertir los lemas "Sé lo mejor que podés llegar a ser" y "Hacelo lo mejor que podés" en el punto focal de todo lo que hacés, y transformar esto en tu gran porqué.

Se cita frecuentemente a Robert Browning por estos dos versos: "El hombre debe aspirar a lo que está más allá de su alcance, / porque si no,

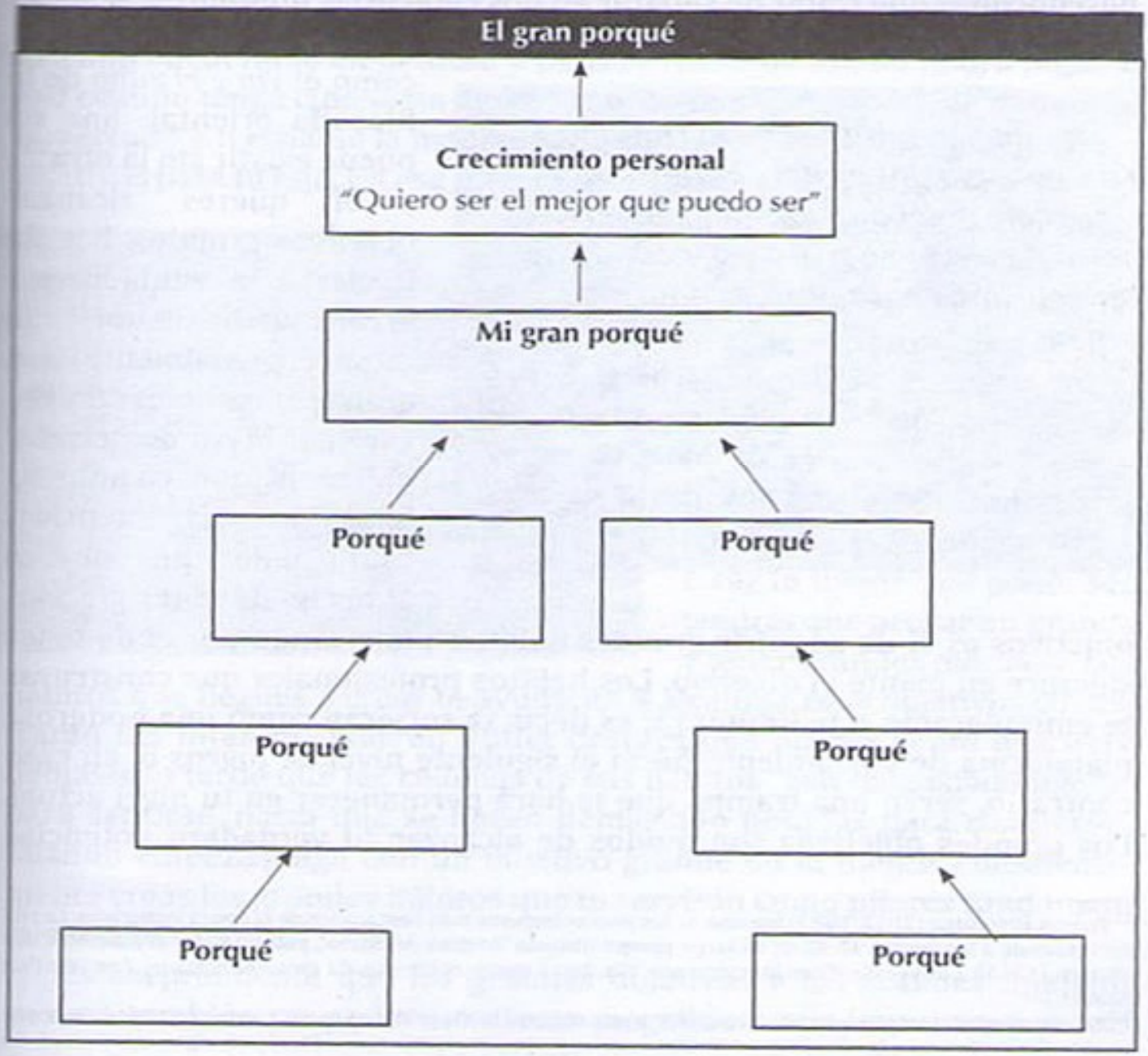


Figura 3

¿para qué están los cielos?"[21]. Los porqués significativos, liderados por un gran porqué, como "Sé lo mejor que podés llegar a ser", te llevarán siempre a buscar tocar el cielo.

2. PENSÁ EN GRANDES OBJETIVOS Y EN GRANDES MODELOS

El segundo pensamiento fundamental es Pensar en grandes objetivos y grandes modelos. Al trabajar con agentes inmobiliarios exitosos, descubrimos que tratar de separar en dos categorías diferentes "grandes objetivos" y "grandes modelos" era algo que no funcionaba. Y es que son como el *yin y el yang* de la filosofía oriental: una no puede existir sin la otra[22].

No veo ningún límite para el tamaño de mi negocio. Mi visión es construir un negocio en el que mis hijos puedan tomar el relevo y que aún sea capaz de producir una renta para mi marido y para mí.

Rachel DeHanas
Agente inmobiliaria millonaria
Waldorf, Maryland
Ventas: 52 millones de dólares.

Si querés alcanzar objetivos grandes, has de iniciar inevitablemente la búsqueda de un gran modelo. Igualmente, los grandes modelos te llevarán al logro de grandes objetivos, aun cuando no haya sido esta tu intención.

El poder que subyace al hecho de tener grandes objetivos es el de adquirir grandes hábitos, empezando por el de tener siempre en mente el objetivo. Los hábitos profesionales que construyas te empoderarán o te limitarán; es decir, te servirán como una poderosa plataforma de lanzamiento hacia el siguiente nivel de logros o, en caso contrario, serán una trampa que te hará permanecer en tu nivel actual. Los grandes objetivos son modos de alcanzar tu verdadero potencial.

[21] Robert Browning (1812-1889) fue uno de los poetas ingleses más destacados de la época victoriana. La cita corresponde a los versos 97-98 de su largo poema titulado "Andrea del Sarto", publicado en el libro *Men and Women* (1855). Los versos dicen literalmente: "Ah, but a man's reach should exceed his grasp, / or what's a heaven for?".

[22] El lector español interesado puede acceder a una copiosa bibliografía en torno a estos conceptos, que son usados para referirse a las dos fuerzas fundamentales y opuestas que, según el taoísmo, rigen el universo. Un ejemplo lo constituye el libro de Martin Palmer, titulado *El Yin y el Yang: introducción a la filosofía china de opuestos y su aplicación a la vida diaria (2005)*.

Enfocándote en estos, te estarás encaminando hacia el desarrollo de grandes hábitos, que siempre serán convenientes para alcanzar tus mayores niveles de éxito. Con este enfoque comprobarás que, mientras crecés, tus grandes hábitos jamás te frenarán. Los objetivos pequeños tienden a facilitar hábitos pequeños. Los grandes objetivos facilitan grandes hábitos. Los grandes objetivos requieren grandes hábitos para sostener grandes modelos.

Pensá en esto. ¿Por qué les decimos a nuestros hijos pequeños que se sienten derechos en la mesa? ¿Es acaso una cuestión de respeto y buenos modales? No. Es más bien porque sabemos que una mala postura puede perjudicar sus posibilidades de lograr éxito en el deporte y, con el tiempo, les puede acarrear serios problemas de espalda. Cuando ves a tu hijo encorvarse en la mesa y pensás: "Si sigue así, no podrá jugar al golf cuando tenga cincuenta años, y mucho menos levantar una bolsa en el mercado sin echarse la mano a la espalda", estás pensando en grandes objetivos para tu hijo. En ese momento le enseñás un gran modelo: te sentás derecho, echás tus hombros hacia atrás y recogés el mentón. Ese es el tipo de hrandes hábitos de postura que no limitará el potencial de tu hijo.

Observé lo que los demás agentes inmobiliarios estaban haciendo bien y empecé a hacer lo mismo. Cada año me fijaba objetivos más altos; duplicar era mi lema. Funcionó.

Elaine Northrop
Agente inmobiliaria millonaria
Ellicott City, Maryland
Ventas: 71 millones de dólares.

Es así de sencillo. Tu objetivo consiste en asimilar este concepto: para poder llegar a ser lo mejor que podés ser, tendrás que pensar en grande y tener grandes modelos. Los hábitos que llegues a crear te ayudarán a alcanzar esos objetivos o frustrarán tus intentos. Warren Buffet destaca que mucha gente descubre demasiado tarde que las cadenas de sus hábitos "son demasiado ligeras para sentirse, hasta que se hacen demasiado pesadas para romperse". Cuando empezás algo con un objetivo grande en la mente, conscientemente creás los grandes hábitos que te servirán como pilares fundamentales en tu carrera.

Es sorprendente que los grandes objetivos y los grandes modelos poseen también un poderoso efecto magnético: nos impulsan a través

de los objetivos pequeños. Quienes corren un maratón por primera vez entienden bien este concepto. Un maratón es una carrera de 42 kilómetros; sin embargo, quienes nunca lo han corrido, e incluso personas que no están en buena forma física pero que adoptan programas de entrenamiento, se las pueden arreglar para correr un maratón completo. Para un corredor, 42 kilómetros es un gran objetivo. Actualmente, gracias a la investigación y la experimentación, existen grandes modelos que cualquiera que desee correr un maratón puede seguir. Me encanta ver las crónicas informativas después de un maratón y escuchar las entrevistas que hacen a quienes lo corren por primera vez; dicen cosas como: "Antes de esta carrera nunca había hecho más de cinco kilómetros"; o "No puedo creer que lo haya completado"; o "Nunca hubiera imaginado que era posible". Es realmente inspirador contemplar esa experiencia.

De hecho, he hablado alguna vez con corredores de maratón primerizos acerca de cómo lograron su objetivo. En el camino a los 42 kilómetros, batían cada semana nuevos récords personales. Un día hacían ocho kilómetros, otros doce, y así hasta que un fin de semana descubren que pueden correr sin problemas medio maratón; es decir, 21 kilómetros. Para la mayoría de nosotros, hacer medio maratón representa un serio reto. Sin embargo, cuando tenés en mente desde el principio un objetivo

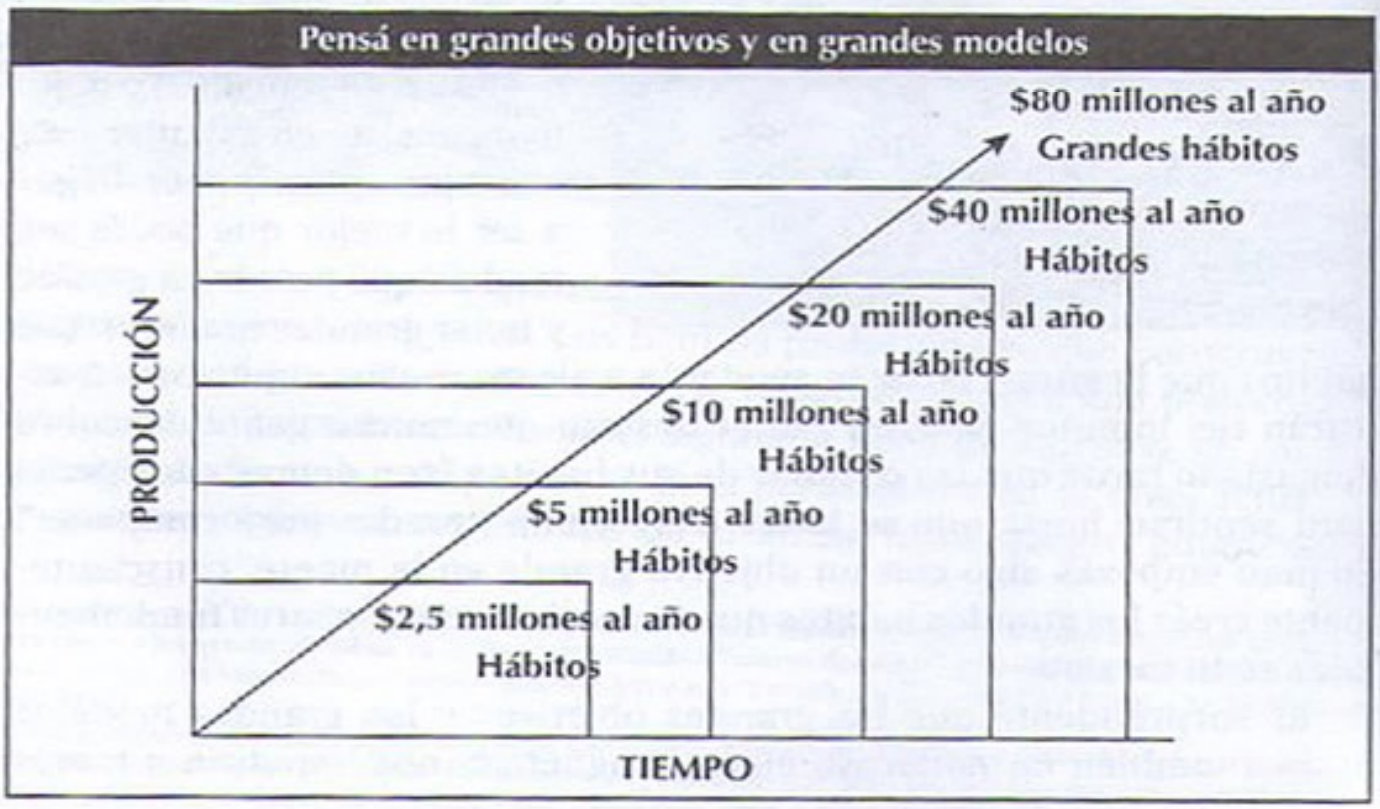


Figura 4

y un modelo grandes, medio maratón es solo un objetivo pequeño en tu camino. ¿No es eso sorprendente? Ellos logran esos pequeños objetivos porque sus hábitos, su dieta y todo su entrenamiento reflejan un objetivo mucho más grande. Los grandes objetivos y los grandes modelos aceleran el logro de dar lo mejor de uno mismo y nos posibilita hacerlo más rápida y fácilmente de lo que nos pudiéramos imaginar.

Similares principios pueden aplicarse a tu carrera inmobiliaria. Digamos que es necesario cerrar en promedio unos ochenta millones dólares en volumen de ventas para ganar un millón neto. Para muchos de nosotros, conseguir esos ochenta millones podría ser tan difícil como correr medio maratón; parece posible solo para una élite privilegiada.

La Figura 4 cuenta la historia. Dentro de los bordes alrededor de 2,5 millones de dólares, están los modelos y hábitos apropiados para ese objetivo. Pero, cuando te fijás mejor, notarás que esos modelos son un subconjunto de lo que se precisa para vender cinco millones de dólares. Si solo poseés los modelos y hábitos para esos 2,5 millones, esos límites serán como una jaula que tendrás que romper para poder lograr más. Antes de que puedas avanzar, tendrás que desechar los viejos modelos y hábitos y reinventarte a partir de otros nuevos para alcanzar tu siguiente objetivo. Por otro lado, si podés empezar con los modelos y hábitos de alguien que está en el nivel de los ochenta millones de dólares en ventas, entonces los límites serán peldaños que tendrás que escalar en el ascenso hacia tu cima. Helen Keller[23] observó: "Uno nunca consentirá en arrastrarse cuando se siente el impulso de volar".

Si no tenés un sueño, tu vida girará en torno a tus problemas. Tu futuro organiza tu presente. Es el poder impulsor del futuro.

Tim Wood
Agente inmobiliario millonario
Big Bear Lake, California
Ventas: 38 millones de dólares.

El truco para remontarse a tu máximo nivel consiste en adoptar grandes objetivos y grandes modelos, y entonces empezar a construir los grandes hábitos sobre los que te apoyarás.

[23] Helen Adams Keller (1880-1968) fue una escritora, oradora y activista política norteamericana. Con diecinueve meses, y debido a una grave enfermedad, perdió completamente la visión y la audición, lo que no le impidió años más tarde convertirse en la primera persona sordociega en obtener un título universitario. Escribió más de una docena de libros sobre su experiencia vital, y su vida ha sido objeto de diversas películas, obras dramáticas y producciones para televisión.

3. PENSÁ EN POSIBILIDADES

Si alguna cosa he aprendido en la vida es que, si creés que algo es posible, tendés a concentrarte en los medios necesarios para hacer de esa posibilidad una realidad. Pero también he aprendido lo contrario: si no creés que algo sea posible, entonces estarás cegado para ver las formas en que eso podría hacerse. Es como una venda autoimpuesta.

Para cualquiera que desee llegar a ser lo mejor que puede ser, este es un momento decisivo. Ahora que ya tenés un gran porqué y que has decidido adoptar grandes modelos y grandes objetivos para tomar impulso, la pregunta es: "¿Realmente creés que es posible llegar a ser un verdadero profesional inmobiliario exitoso?". Todo viene a definirse contestando afirmativa o negativamente a la siguiente pregunta: "¿Creés que es posible realmente?".

Considero que existen tres etapas de pensamiento de posibilidades en las que uno se puede quedar atrapado, o que puede resolver: 1) Nada es posible; 2) Algo es posible; 3) Todo es posible. Para muchas personas, "nada es posible" porque no piensan en términos de posibilidades, no emprenden acción alguna y, por supuesto, nada pasa, tal y como ellos preveían. Para otros, "algo es posible" porque creen en el poder del pensamiento en positivo y en que, si piensan que algo sucederá, probablemente suceda. El problema es que tienen un mapa mental equivocado que les dice que pensar en positivo es todo lo que tienen que hacer. Y, ya que pensar en positivo es por sí mismo tan poderoso, al final resulta que algo les pasa. Pero ahí se queda la cosa. Debido a que no toman las acciones adecuadas, "algo" es todo lo que obtienen. Sin embargo, para unos pocos, pasan grandes cosas. ¿Por qué?, porque estas personas piensan que todo es posible si se desea con la suficiente energía y se está dispuesto a realizar lo necesario para obtenerlo. Cuando el pensamiento en positivo está soportado por un gran porqué y tenés grandes objetivos y grandes modelos, cualquier cosa es posible.

Siempre he pensado en grande. Las oportunidades en el sector inmobiliario son ilimitadas.

Gregg Neuman
profesional inmobiliario millonario
San Diego, California
Ventas: 113 millones de dólares.

Cuando era adolescente, mi madre me decía: "Donde hay voluntad, hay un camino". En esencia lo que quería expresar era: "Si querés algo lo suficiente, si tenés una razón lo suficientemente grande como para lograr lo que querés, entonces encontrarás una forma de obtenerlo". Mi padre solía añadir a esto que la historia había demostrado que "la necesidad es la madre de la invención". Lo que ellos me estaban tratando de enseñar era cierto. Todo es posible si aplicás tu mente en conseguirlo y emprendés la acción adecuada. Los agentes inmobiliarios millonarios lo entienden así. Ellos se han dado cuenta de que, si bien no basta con creer, no creer en nada constituye un sabotaje suficiente como para garantizar tu fracaso.

Puede ser que hayas visto la película *Náufrago*, protagonizada por Tom Hanks. El actor interpreta a Chuck, un ejecutivo de la empresa de logística FedEx que arriba a una isla desierta después de un naufragio y permanece allí durante varios años completamente solo. Se ha hablado mucho de su relación con Wilson, una pelota de voleibol que rescató de los restos del naufragio y sobre la que dibuja una cara humana. La soledad y la depresión se evidencian en la relación con este "amigo imaginario", que por momentos es graciosa, pero que llega a ser un punto clave de la película. Sin embargo, es realmente otro paquete, que tenía pintado por fuera unas alas de ángel, lo que marca la diferencia definitiva. Porque Chuck se negó a abrir ese paquete con las alas de ángel hasta que no estuvo a salvo, el mismo se convierte en un símbolo de su salvación final. El guionista, William Broyles Jr., incluyó con toda intención el paquete con alas de ángel para que sirviera como un emblema de esperanza y posibilidades. Boyles hizo una investigación y leyó numerosos relatos en primera persona de naufragios y de supervivientes en zonas remotas, e incluyó en su guion algo que los expertos consideran una verdad: normalmente, la diferencia entre los que mueren y los que sobreviven en estas situaciones estriba en la habilidad para creer en la posibilidad de rescate. En el caso de Chuck, esta posibilidad de rescate estaba íntimamente ligada al paquete con las alas de ángel.

Preguntate lo siguiente: cuando se te presenta un reto, ¿pensás primero de qué modo podrías tener éxito, o de qué manera podrías fracasar? Hacé la prueba. Para alcanzar tu nivel más alto, siempre tendrás que contestar a la pregunta: "Si lo quiero, ¿qué debe pasarme para obtenerlo?". A partir de ahí, se trata de creer que, por medio del esfuerzo, incluso a través del método de ensayo y error si es necesario, tus objetivos son posibles.

Los grandes agentes inmobiliarios están muy familiarizados con el refrán que dice: "Actuá como si fuese imposible fracasar". Y construyen sus carreras bajo este enfoque. El pensamiento positivo, cuando se combina con las acciones adecuadas, te impulsa no solo dentro del reino de las posibilidades, sino más allá, al reino de las más altas probabilidades.

4. PENSÁ EN ACCIÓN

Cuando tenés grandes objetivos y grandes modelos, y contás con un gran porqué motivándote, empezás a pensar en positivo y a creer que todo es posible. Y, cuando empezás a creer que tu gran objetivo es posible, lo que sucede es que comenzás a hacer planes y a enfocarte en que estos se cumplan. Por tanto, lo natural es que la siguiente forma de pensar sea pensar en acción.

Regresemos al personaje de Chuck interpretado por Tom Hanks en la película *Náufrago*. Aunque el paquete con las alas de ángel era esencial para su capacidad de pensar en positivo y sobrevivir abandonado en una isla desierta durante cuatro años, lo significativo es que el paquete inspiró en él la determinación y la fe necesaria para actuar. Alimentado por la creencia de que podría sobrevivir, construyó una balsa y se hizo a la mar resuelto a salvarse a sí mismo o a ser rescatado. El pensamiento positivo debe ser seguido por las acciones para que lo positivo visualizado tenga la oportunidad de cumplirse.

El problema para muchos es que poseen todo lo necesario para lanzarse en pos del éxito, y en lugar de actuar dejan la balsa de su salvación varada en la orilla mientras deciden seguir pensando y reflexionando. Se esconden detrás de una continua inacción mientras fingen que están haciendo algo: ya sea investigación adicional, planeamiento o preparación; pero se trata simple y llanamente de postergación. Así que, en el momento en que estás listo, cualquier cosa que no sea la acción es inadecuada. La inacción no te lleva a ningún sitio, y "ningún sitio" es

Amo la acción. Es lo que más me gusta del negocio inmobiliario.

Don Zeleznak
Agente inmobiliario millonario
Scottsdale, Arizona
Ventas: 77 millones de dólares.

precisamente el lugar al que los mejores agentes inmobiliarios no quieren llegar. Cuando sabés lo que tenés que hacer, llega un momento en que sencillamente debés ponerte a trabajar.

Los mejores profesionales inmobiliarios entienden esto con claridad. Saben que, para obtener resultados, deben emprender la acción, realizando diariamente acciones positivas que los conduzcan hacia sus grandes objetivos. La verdad es que muchos grandes profesionales cuentan con una ventaja natural; por naturaleza, suelen actuar con determinación y ser proactivos, pero incluso ellos no pueden confiar en ese tipo de comportamiento natural todos los días. También necesitan ayuda para alcanzar sus grandes objetivos.

Los grandes modelos ayudan tanto a los agentes inmobiliarios que por naturaleza están orientados hacia la acción como a los que no lo están tanto. Los modelos representan un plan que está preparado con anterioridad; y, cuando esos modelos están sistematizados adecuadamente, deben manifestarse a través de un conjunto de acciones concretas que hay que emprender todos los meses, semanas y días. Así, los modelos ayudan a enfocar tus acciones aun cuando vos no lo estés. Y ayudan también en el proceso de toma de decisiones, de forma que cada día tu labor estará clara, tus objetivos serán evidentes y tus acciones serán poderosas. Por tanto, enfocarse completamente en la implementación de un gran modelo hace salir a la luz las habilidades naturales y puede ayudar a cualquiera a convertirse en un agente orientado hacia la acción.

> *Si hacés lo correcto, el dinero llegará.*
>
> Barbara Wilson
> Agente inmobiliaria millonaria
> Medina, Ohio
> Ventas: 57,3 millones de dólares.

Hemos visto que un gran porqué que te impulsa a actuar y que te provee de una mentalidad resolutiva, combinado con un gran modelo que te enfoca a diario, otorga una potente capacidad para alcanzar tus grandes objetivos. En conclusión, aquellos que se concentran en la implementación de grandes modelos obtienen un enorme estímulo para experimentar el principio de Pensar en acción que es propio del agente inmobiliario millonario.

5. PENSÁ SIN MIEDO

Es sumamente interesante que uno de los obstáculos más grandes para muchas personas que desean "Pensar en acción" es que, cuando se preparan para realizar las acciones necesarias, no pueden "Pensar sin miedo". Empiezan a avanzar y, en cuanto se topan con alguna dificultad, caen paralizados en la inacción a causa del fantasma del fracaso. Y es entonces cuando el miedo al fracaso se convierte en un miedo primario. Puede llegar a ser sorprendente. Si empezás a enfocarte en el miedo al fracaso, estás perdido. Y cuando no podés ver las posibilidades de éxito y sus potenciales recompensas porque el miedo al fracaso te ha cegado, es momento de pararse y reflexionar.

No hay fracaso. O ganás o aprendés. Y cualquiera de las dos opciones es buena.

Tim Wood
Agente inmobiliario millonario
Big Bear Lake, California
Ventas: 38 millones de dólares.

Si estás acostumbrado a pensar en positivo, seguramente pienses que, si creés que podés lograr algo, entonces eso mismo empieza a ser posible. Pero, para llegar hasta ahí, tendrás que hacer algo, tendrás que emprender alguna acción. Y, si hacés esto último, seguramente te equivocarás o puede ser que te quedes corto respecto de los objetivos que esperabas alcanzar. Como se suele decir, "los reveses ocurren". Pero los reveses con los que te encontrarás a lo largo del camino no representan un fracaso total y nunca deberían obstaculizarte a menos que lo permitas. Como veremos en el siguiente punto (Pensá en progreso), estos reveses momentáneos pueden incluso representar oportunidades positivas de aprendizaje. Así que no permitas nunca que el miedo al fracaso te paralice y te lleve a la inacción. En efecto, pocas cosas buenas te pueden pasar mientras estés inactivo.

Nunca tengo miedo de llamar a la gente o de tocar en sus puertas. Así es como hacés que los negocios sucedan.

Joe Rothchild
Agente inmobiliario millonario
Katy, Texas
Ventas: 107 millones de dólares.

Paradójicamente, el miedo al fracaso motiva a algunas personas a tomar

acciones decisivas, y eso es bueno; puede ser incluso una parte de su porqué. Muchos profesionales han alcanzado su máximo potencial porque no podían tolerar una idea alternativa.

Todos tenemos nuestra historia de intentos fallidos: lo realmente importante es la forma en que los percibimos. Los intentos fallidos no son fracasos, así que nunca temas hacer un intento más. ¡Perseverá! Charles Kettering[24] nos advertía de esto cuando dijo: "La única ocasión en que no te podés permitir fallar es la última vez que lo intentás". O sea que, si nunca dejás de intentar, nunca fracasarás.

La final de patinaje de velocidad de las olimpiadas de invierno del año 2002 demuestra esta idea con mucha trasparencia. El patinador americano Apolo Anton Ohno era el claro favorito para ganar la medalla de oro, y en la última vuelta de la carrera estaba ya en condiciones de alzarse con el pódium. Pero entonces sucedió que otro patinador perdió el equilibrio y empujó al resto, con lo cual todos los que iban en las primeras posiciones cayeron estrepitosamente sobre el hielo. Los espectadores gritaron sorprendidos, y un estupefacto Steven Bradbury, el patinador de Australia, que iba en última posición, fue el único que no se cayó, y logró cruzar la meta y alzarse finalmente con la victoria. Pero, mientras todos los caídos quedaron paralizados al creer que todo estaba ya perdido, Ohno tuvo la lucidez de levantarse y abalanzarse prácticamente sobre la línea de meta, y pudo conseguir al final la medalla plata. Lo que hubiera sido un fracaso rotundo para muchos atletas, en su lugar, se transformó en uno de los momentos más significativos de esas olimpiadas.

Tener un gran porqué te ayudará a mantener el enfoque de un agente inmobiliario millonario: el poder y la motivación surgen cuando tu mayor miedo es no alcanzar tus objetivos. Esto te permitirá desechar los reveses sin perder nunca tu fe ni tu *momentum*. Se puede temer al fracaso total, pero hay que ser indomable con los intentos fallidos. Los grandes agentes perseveran a pesar de los fracasos a lo largo del camino. Así que ellos no fracasan al finalizar el día.

[24] Charles Kettering (1876-1958) fue un inventor, ingeniero y empresario americano. Uno de sus principales inventos fue el motor de arranque eléctrico para vehículos.

6. PENSÁ EN PROGRESO

"Pensar en progreso" significa situar el acento en saber que el crecimiento llega frecuentemente por medio de la persistencia y el entusiasmo, cosa de la que ya hemos hablado en el punto anterior, "Pensá sin miedo". Pero "Pensar en progreso" impulsa tu pensamiento un paso más allá. Por una simple cuestión de estadística, cuantas más veces intentes algo, más grandes serán tus posibilidades de éxito. Si un científico te dice que las probabilidades de lograr cierto resultado son de 1 entre 1000, también te está diciendo que, si lo intentás mil veces, está garantizado que lograrás ese resultado. "Pensar en progreso" está relacionado, pues, con las cantidades y las repeticiones. El éxito está en los números.

Si sos constante y construís un gran equipo a tu alrededor, todo crecerá exponencialmente.

Sherry Wilson
Agente inmobiliaria millonaria
Purceville, Virginia
Ventas: 102,6 millones de dólares.

En su libro *Art & Fear,* David Bayles y Ted Orland[25] nos cuentan la experiencia de un profesor de cerámica que dividió su clase en dos grupos: uno de ellos sería calificado únicamente basándose en la calidad de su trabajo, mientras que el otro lo sería solamente en la cantidad. Fue muy claro con respecto a estos criterios. El primer grupo tendría que realizar una vasija que requería ser perfecta para obtener un 10. El segundo grupo tendría que pesar la cantidad de vasijas creadas: si producían 23 kilos, obtendrían un 10 y, si producían menos, su calificación bajaría. Los resultados fueron reveladores. El grupo de la calidad

Nunca sabrás lo que podés alcanzar hasta que no lo intentás. No hay límites reales.

Jerry Mahan
Agente inmobiliario millonario
Puyallup, Washington
Ventas: 93 millones de dólares

[25] David Bayles y Ted Orland son dos artistas americanos contemporáneos que publicaron en 1994 *Art & Fear. Observations on the Perils (and Rewards) of Artmaking (Temor y Arte. Observaciones sobre los peligros –y recompensas– del oficio artístico).* El libro, que a través del boca a boca llegó a convertirse en un éxito de ventas, explora los modos y problemas de dedicarse al arte y a la creatividad en el mundo actual basándose en la experiencia personal de ambos.

pasó mucho tiempo diseñando la vasija perfecta, pero cuando llegó el momento de hacerla cometieron errores o simplemente no tenían las suficientes habilidades como para realizar lo que habían planeado. Por su parte, el grupo de la *cantidad* fabricó una vasija tras otra y, durante ese proceso, iban aprendiendo de sus errores y fueron perfeccionando su técnica. Al final, este último grupo no solo fabricó mayor cantidad de vasijas, sino que generó también un producto de mejor *calidad*.

El profesional inmobiliario exitoso no piensa en términos de positividad o de negatividad; si algo obtiene un resultado, ya sea positivo o negativo, ellos lo llaman progreso. Porque ellos "Piensan en progreso" y saben que los fallos son solo peldaños, son parte del proceso de aprendizaje, y no permiten que los resultados negativos hagan descarrilar su entusiasmo. Estos profesionales saben también que la persistencia y la repetición rendirán al final buenos resultados. Piensan en progreso continuamente.

Sin lugar a dudas, cometerás algunos errores en el camino hasta llegar a ser un agente inmobiliario millonario. Pero recordá que los errores son progreso. Se dice que el famoso industrial Andrew Carnegie[26] llamó una vez a su despacho a un empleado que, a causa de una decisión equivocada, le había causado unas pérdidas de un millón de dólares. El empleado empezó disculpándose y confesando que entendía la razón por la que iba a ser despedido. Pero Carnegie le contestó: "¿Por qué habría de despedirlo cuando acabo de invertir un millón de dólares en su formación?". El progreso es fundamental, y usualmente alcanza sus objetivos quien hace la mayor cantidad de intentos. La calidad está en la cantidad.

7. PENSÁ COMPETITIVA Y ESTRATÉGICAMENTE

Cuando nos sentamos delante de un juego de mesa, lo que esperamos es pasar un rato divertido. Y, como no nos gusta perder, no nos reprimimos. Tratamos de ganarles a nuestros amigos o familiares siendo más inteligentes y audaces que ellos. Cuando enseño a profesionales inmobiliarios a pensar competitiva y estratégicamente, les digo que tomen su trabajo igual que si fuera un juego.

[26] Andrew Carnegie (1835-1919) fue, a pesar de sus orígenes humildes, uno de los mayores magnates de su época. Nacido en Escocia, emigró a Estados Unidos con su familia, donde llegó a hacer una inmensa fortuna con la industria del acero, entre otras actividades. A partir de los primeros años del siglo XX, empezó a dedicarse a la filantropía, contribuyendo a la creación de bibliotecas e instituciones educativas de prestigio, además de a fomentar la paz mundial y las investigaciones científicas.

Alguna vez he jugado al *Risk* con mi hijo y he sido testigo de la transformación que un adorable niño puede sufrir, convirtiéndose en un pequeño Napoleón y planeando mi derrota. Si todos, incluidos los niños más encantadores que conozco, son capaces de este nivel de competitividad, ¿por qué no aplicamos el mismo nivel de pensamiento estratégico y competitivo a nuestro trabajo? Y por cierto, ¿por qué nuestro trabajo no puede llegar a ser tan entretenido?

Casi todos los profesionales con los que hemos trabajado o que hemos entrevistado para este libro eran por naturaleza gente muy competitiva. Les gusta lo que hacen. Son competitivos y suelen pensar estratégicamente. Como resultado, su trabajo toma las características de un juego de mesa divertido y competitivo. Cuando van a una cita para tratar de captar una propiedad en exclusiva, lo analizan todo e idean el mejor enfoque para alcanzar su objetivo. Y cuando consiguen captar esa propiedad... ¡bingo!

Una vez me tocó moderar un panel de discusión al cual asistían algunos de los mejores agentes de la ciudad. A uno de ellos le pidieron que expresara su opinión acerca de su zona, y él relató cómo su equipo había logrado el objetivo de "poseer" prácticamente un área en particular. De hecho, su equipo de ventas llegó a tener en algún momento un 20% de cuota de mercado de esa área. Otra participante contó cómo había reaccionado ese mismo agente cuando ella decidió ir tras una propiedad que estaba en el corazón mismo del área mencionada: aquel agente la telefoneó y le aseguró que haría lo que fuese necesario para conseguir esa propiedad. Y lo decía muy en serio. Así que, por medio de la competitividad intensa, él obtuvo aquella propiedad y se ganó asimismo el respeto de su amiga y contrincante. Jugar para ganar no es algo malo.

Anson Dorrance, el legendario entrenador del equipo femenino de fútbol de la Universidad de Carolina del Norte (UNC), quiso desde el principio que sus deportistas jugaran igual de competitivamente en los entrenamientos que en los partidos. Sucedía esto: si derribaban a una compañera en una jugada agresiva, en vez de tomar ventaja, se detenían a disculparse. Pero Dorrance sabía que, si el equipo entrenaba de esa manera, probablemente jugaría luego igual. Les tuvo que enseñar a las chicas que jugar agresiva y competitivamente entre amigos es algo que debe ser respetado, no evitado. E incorporó un sistema en el que los preparadores evaluaban meticulosamente a cada jugadora en los entrenamientos. Eran cronometradas en los *sprints* y premiadas con puntos por

cada buena jugada. Cada tarde, los preparadores transcribían sus resultados y evaluaban a cada jugadora, y la lista era colgada en la puerta de la oficina del entrenador. La atmósfera de los entrenamientos cambió totalmente. Al principio nadie quería ver su nombre al final de la lista; y después, la competitividad se volvió una mentalidad y una fuente de orgullo. Las jugadoras esperaban que sus compañeras se esmeraran al máximo en los entrenamientos, y todo lo que no fuera esto significaba una falta de respeto. La competencia pasó a ser una parte de la cultura del equipo y tuvieron un éxito tremendo. En las primeras veintidós temporadas, la UCN ganó diecisiete campeonatos nacionales. Una vez, cuando le preguntaron a Dean Smith, un entrenador de baloncesto de la UCN, qué sentía al compartir la fama con el nuevo y exitoso programa de fútbol, respondió: "Esto es una escuela de fútbol para chicas. Nosotros solo intentamos mantenernos a su nivel".

Quiero ganar. Espero cerrar los acuerdos. No he ganado ninguna medalla como lanzador de béisbol, pero he alcanzado ese nivel en el sector inmobiliario.

Mike Mendoza
Agente inmobiliario millonario
Phoenix, Arizona
Ventas: 60 millones de dólares.

Aprender a pensar estratégicamente también puede ser como un juego. El problema es que la mayoría de los profesionales no saben distinguir entre las reglas (cómo se debe jugar) y las estrategias (cómo se logra ganar). En el sector inmobiliario, las reglas no tienen nada que ver con ganar dinero, sino con la conducta, la ética y el protocolo. Vos podés ser un referente en conducta, ética y protocolo y seguir siendo pobre. Pero tampoco estoy insinuando en absoluto que haya que romper las reglas para tener éxito. Las reglas contienen los requisitos y las necesarias limitaciones. Yo sugiero atenerse a las reglas; sin embargo, las estrategias se encuentran en las zonas grises que hay entre las reglas. No sé cuántas veces he escuchado el siguiente tipo de comentario:

AGENTE DE BAJO RENDIMIENTO: ¿Podemos hacer eso?

AGENTE DE ALTO RENDIMIENTO: ¿Por qué? ¿Alguien dijo que no podíamos?

Las personas que viven por y para las reglas viven en un mundo literal. Los que crean estrategias ejercitan su creatividad y viven fuera de

esas limitaciones. Cuando pienso en los grandes creadores de estrategias, me viene a la cabeza gente como William "Candy" Cummings, que en 1863 introdujo la *bola curva* (*curveball*) en el béisbol. Imaginá cómo sería la primera vez que lanzó una pelota que parecía lenta y pesada, perfectamente bateable, y que de repente cambiaba de dirección. Los bateadores debieron de haberse esforzado bastante en golpearla, y apuesto a que se quejaron diciendo cosas como: "¡Esto no es justo. No se puede jugar así!". Las reglas del béisbol definen de modo preciso la distancia que debe haber entre el lanzador y la base de bateo, lo que es una pelota perdida, un strike, etc. Pero no dicen que las pelotas deban volar rectas. Cummings se dio cuenta de eso y acabó ocupando un lugar en el Salón de la Fama del Béisbol en Cooperstown, Nueva York. Este deporte cambió para siempre gracias a su pensamiento estratégico. Un jugador de béisbol te dirá que cualquiera puede batear una bola rápida, pero que solo un jugador de las ligas mayores será capaz de batear una bola curva. Todos los deportes y profesiones tienen su propio "Candy" Cummings: pensadores estratégicos que no solo alcanzan éxitos increíbles, sino que también han tenido la capacidad para moldear sus propias profesiones.

Cuando vas a trabajar para obtener lo mejor de tu carrera, debés tener la misma actitud que cuando te sentás a disfrutar de un juego. Pensá competitiva y estratégicamente. Empezá donde las reglas acaban y retá a tu competencia a "atraparte... Si pueden".

Colocamos a toda nuestra gente en el campo de entrenamiento de CC. Les enseñamos cómo manejamos el negocio a nuestro nivel. Les decimos que están en un equipo del Super Bowl. Esperamos lo mejor.

Chris Cormack
Agente inmobiliario millonario
Ashburn, Virginia
Ventas: 70 millones de dólares.

8. PENSÁ EN ESTÁNDARES

Si creés que podés ser realmente exitoso en nuestro sector, tenés que adoptar ciertos estándares. Los estándares definen niveles de rendimiento y el modo en que vos y otros se responsabilizan por alcanzar o superar esos niveles.

Por ejemplo, definimos los

estándares de nuestros hijos en el colegio creando consecuencias si no llegan a obtener buenas calificaciones. Creamos un estándar y, si ellos no lo alcanzan y vuelven a casa con unas calificaciones por debajo de ese estándar, los hacemos rendir cuentas e implementamos las consecuencias. Cuando tenés un negocio individual, tu reto es encontrar, implementar y articular esos estándares como una propuesta de valor. Cuando tenés un equipo, tu reto consiste en definir claramente tus estándares, vivir acorde a ellos y lograr que tu equipo también responda por ellos.

Mientras estás solo en tu negocio, conocés tus propios estándares y es poco probable que pensar en estándares sea un asunto del que tengas que ocuparte; hasta que contratás a tu primer asistente. El problema que a la mayoría de nosotros se nos presenta entonces es comunicar nuestros estándares y hacerlos valer. El momento en que los profesionales inmobiliarios pasan a ser empleadores y a liderar un equipo, suele coincidir con que están exigidos al límite y necesitan de alguien que los ayude a manejar su carga de trabajo. Por eso suelen agradecer el contar con esa ayuda y no se ponen a pensar en transmitir al nuevo integrante sus estándares personales.

Así que tenés que ser disciplinado y paciente cuando inicies el proceso de contratación. La experiencia demuestra que contratar a un asistente efectivo debería significar que tu volumen de ventas se duplique. (Si aún no tenés un asistente, ¡volvé a leer la última oración!). Un mal asistente es difícilmente recuperable. Muchos de nosotros cometemos el error de contratar por conveniencia en lugar de por estándares. La hija de tu amigo se gradúa y necesita un trabajo; como necesitás ayuda o querés hacerle un favor a tu amigo, la contratás. Contratamos por comodidad o familiaridad en vez de buscar personas que compartan nuestros estándares desde el principio. He aquí un secreto que pasa desapercibido para muchas personas, pero que quienes tienen grandes objetivos han descubierto: cuando tenés el equipo adecuado que te puede llevar a ganar veinte millones, probablemente te podrá hacer ganar ochenta millones. Todo estriba en saber a quién contratás y los estándares que los obligás a cumplir.

Así que, cuando llega el momento de que tu negocio crezca sobre la base de las personas que te acompañan, tendrás que ser muy claro y poner de relieve tus estándares desde un inicio. Un "asunto prioritario" merece "atención prioritaria", y debés "revisar lo que esperás" regularmente. Los mejores profesionales inmobiliarios piensan en estándares que cumplen ellos mismos y también todos los que los rodean.

9. PENSÁ EN SERVICIO

Prácticamente todos los agentes más productivos con los que hemos trabajado tienen una profunda y casi inherente vocación de servicio. Poseen un corazón servicial y siempre están pensando en servir. Mientras intentan conseguir un gran volumen de ventas, puede que muchos no muestren siempre a sus competidores este aspecto, pero creeme: está ahí. Es el corazón y alma de su negocio. Y hemos comprobado que existen tres niveles de servicio. En primer lugar, ellos conocen el propósito de la profesión inmobiliaria, y saben exactamente por qué deben ser contratados. Segundo, tienen un sentido claro de cómo lograr este propósito; los grandes profesionales pueden explicar con facilidad qué servicios pueden proporcionar a quien los contrate: llamaremos a estos servicios la propuesta de valor del agente. Y, en tercer lugar, tienen una continua motivación para situar siempre las necesidades de sus clientes por encima de todo lo demás: esto lo llamaremos *compromiso*. Veamos con más detalle estos tres aspectos del servicio.

Propósito

Los grandes profesionales inmobiliarios saben claramente por qué deben ser contratados y son capaces de expresarlo ante cualquier persona y en cualquier momento. El objetivo de los propietarios es ganar la mayor cantidad de dinero en el menor tiempo posible y con la menor cantidad de problemas. El objetivo de los compradores es encontrar la propiedad adecuada, al mejor precio y con la menor cantidad de problemas. Un gran servicio comienza con un propósito claro de por qué alguien debería trabajar con vos.

Propuesta de valor

Aún más allá de su sentido del propósito, los mejores agentes inmobiliarios son capaces de expresar ese propósito y la razón por la cual otras personas deberían contratarlos bajo la forma de un paquete específico de servicios que ellos pueden proveer. Hemos llamado a esto la *propuesta de valor del agente*, y consiste en exponer con detalle qué servicios recibirán tanto el comprador como el vendedor. Cuando nos centramos en lo realmente importante, descubrimos que hay diez áreas de servicios

Las diez áreas de servicios más importantes de la propuesta de valor a un vendedor

1. **Análisis de las necesidades**
a) Ayudá a clarificar los motivos y razones para vender.
b) Determiná el plazo requerido por el vendedor.
2. **Estrategia de precios**
a) Determiná la mejor estrategia respecto al precio teniendo en cuenta las condiciones del mercado.
b) Mostrá el resultado neto de la venta.
3. **Preparación de la propiedad**
a) Aconsejá reparaciones y mejoras.
b) Proveé estrategias de preparación de la propiedad.
4. **Estrategia de mercado**
a) Desarrollá un plan de *marketing*.
b) Establecé un calendario de *marketing*.
5. **Recibí una oferta**
a) Evaluá las ofertas.
6. **Negociando para vender**
a) Negociá contraofertas.
b) Revisá los términos y las condiciones finales.
7. **Vendé**
a) Prepará una lista de tareas posteriores a la aceptación de la oferta.
b) Sugerí proveedores para reparaciones convenidas.
8. **Preparación precierre**
a) Coordiná y supervisá la preparación del documento.
b) Proveé una consultoría precierre.
9. **Cierre**
a) Revisá los documentos de cierre.
b) Resolvé los asuntos de última hora.
c) Completá la transacción.
10. **Postventa**
a) Coordiná la mudanza.
b) Ayudá con los temas de postventa.

Figura 5

Las diez áreas de servicios más importantes de la propuesta de valor a un comprador

1. **Análisis de necesidades**
a) Analizá las necesidades y los deseos del comprador.
b) Ayudá al comprador a tener una visión clara de su propiedad ideal.
2. **Precalificación o preaprobación financiera**
a) Guiá al comprador hacia un profesional hipotecario.
b) Obtené la precalificación o preaprobación.
c) Ayudá a seleccionar la mejor oferta hipotecaria.
3. **Información de la zona**
a) Creá un amplio perfil de búsqueda de zonas.
b) Proveé un listado de zonas potenciales con información relevante de cada una.
4. **Búsqueda de propiedades**
a) Organizá y programá el proceso de búsqueda de propiedades.
b) Actualizaciones constantes, recorridos y visitas a las propiedades disponibles.
5. **Hacé una oferta**
a) Compará propiedades y tomá decisiones.
b) Aconsejá sobre los mejores términos y aspectos relevantes de la oferta.
c) Cumplimentá el contrato de oferta de compra.
6. **Negociando para comprar**
a) Presentá la oferta.
b) Negociá en representación del comprador.
7. **Coordinación de ventas**
a) Prepara una lista de tareas posteriores a la aceptación de la oferta.
b) Sugerí posibles proveedores de servicios.
8. **Preparación precierre**
a) Coordiná y supervisá la preparación del documento.
b) Proveé una consultoría de cierre.
9. **Cierre**
a) Revisá los documentos de cierre.
b) Resolvé los asuntos de última hora.
c) Completá la transacción.
10. **Postventa**
a) Coordiná la mudanza.
b) Ayudá con los temas de postventa.

Figura 6

específicos para el comprador y otras diez para el vendedor. Se encuentran definidas en las figuras 5 y 6.

Compromiso

Los mejores agentes inmobiliarios son capaces de proporcionar un nivel de servicio que va más allá incluso de su propósito y de su propuesta de valor.

La diferencia entre un agente funcional y un agente comprometido	
FUNCIONAL	**COMPROMETIDO**
1. Bajo nivel	1. Alto nivel
2. Baja relación	2. Alta relación
3. Asume poca responsabilidad	3. Acepta alta responsabilidad
4. Emplea pocas habilidades	4. Emplea a la perfección altas habilidades
5. Registra información	5. Percibe la información
6. Responde a las necesidades	6. Anticipa las necesidades
7. Procesa los datos	7. Interpreta los datos
8. Punto de vista reducido	8. Punto de vista amplio
9. Entrega información	9. Aconseja y da consultoría
10. Otros lo dirigen	10. Se autodirige
11. Responsabilidad legal mínima	11. Máxima responsabilidad legal
12. Empleado	12. Socio
13. Realiza la tarea	13. Es responsable del resultado
14. Sabe y vende	14. Educa y guía
15. Se mantiene ajeno a la toma de decisiones	15. Está involucrado en la toma de decisiones
16. Sigue reglas y procedimientos	16. Usa su juicio e intuición
17. Reemplazable	17. Es irremplazable
18. Se le paga poco	18. Está muy bien pago

Figura 7

Es el compromiso que establecen con el comprador y el vendedor para ofrecer un verdadero servicio; es decir, para situar los intereses de sus clientes por delante de los intereses de todos los demás, incluido el propio. En nuestra opinión, este compromiso de servicio va más allá de los aspectos técnicos de una intermediación. Al mismo tiempo que el agente inmobiliario obra de acuerdo con los requisitos legales impuestos a su profesión, trata también a sus clientes con un gran sentido de compromiso. De hecho, esto puede resultar apropiado para resaltar la diferencia entre dos tipos de servicio que puede ofrecer el sector inmobiliario: funcional vs. comprometido. Funcional es aquel que establece una relación específica con sus clientes que se basa simplemente en hacer su trabajo. Mientras que comprometido es aquel que no solo establece este tipo de relación, sino también relaciones de alta confianza y se hace totalmente responsable del resultado. La Figura 7 muestra de forma clara las diferencias entre uno y otro.

Es interesante comprobar que un agente comprometido puede realizar con facilidad el trabajo de uno funcional, pero para uno funcional sería muy complicado desempeñar la labor de uno comprometido. Los profesionales exitosos lo saben y, por tanto, trabajan arduamente en comprometerse con ese nivel de servicio con todos sus compradores y vendedores. Por muchos aspectos, esta es la verdadera diferencia entre un servicio de tipo medio y uno excepcional: el compromiso con la más alta calidad de servicio que podés proporcionar a cualquier comprador o vendedor con el que trabajes.

LAS TRES P DEL AGENTE INMOBILIARIO MILLONARIO

Hay un sorprendente principio en la vida que, cuando llegás a entenderlo del todo, probablemente te cambiará para siempre. Se llama el Principio de Pareto o la regla del 80/20. Esta verdad universal fue descubierta por el economista italiano Vilfredo Pareto en 1906,[27] cuando llegó a la conclusión de que el 80% de la tierra agrícola en Italia era propiedad del 20% de la población. Pareto, que además tenía un pequeño huerto, observó

[27] Vilfredo Pareto (1848-1923) fue además el creador del concepto de eficiencia que lleva su nombre, y contribuyó, con ideas como las de las curvas de indiferencia, al desarrollo de la microeconomía.

también que el 20% de sus vainas de guisante rendían el 80% de la producción. Todo eso lo llevó a iniciar un estudio intensivo de esta teoría tan consistente que establece que el 80% de nuestros resultados provienen del 20% de nuestras acciones. Personalmente, creo que la regla del 80/20 es la "fórmula de logros" menos utilizada en los negocios. En su innovador libro *El Principio 80/20*, Richard Koch[28] describe esta regla como "el principio del mayor resultado por tiempo y esfuerzo empleado". La mayoría de las personas creen que el tiempo y el esfuerzo generan resultados por sí mismos; y aunque esto pueda ser cierto, la regla del 80/20 nos enseña que emplear el tiempo y el esfuerzo en el 20% que realmente importa nos producirá el 80% de los resultados que buscamos.

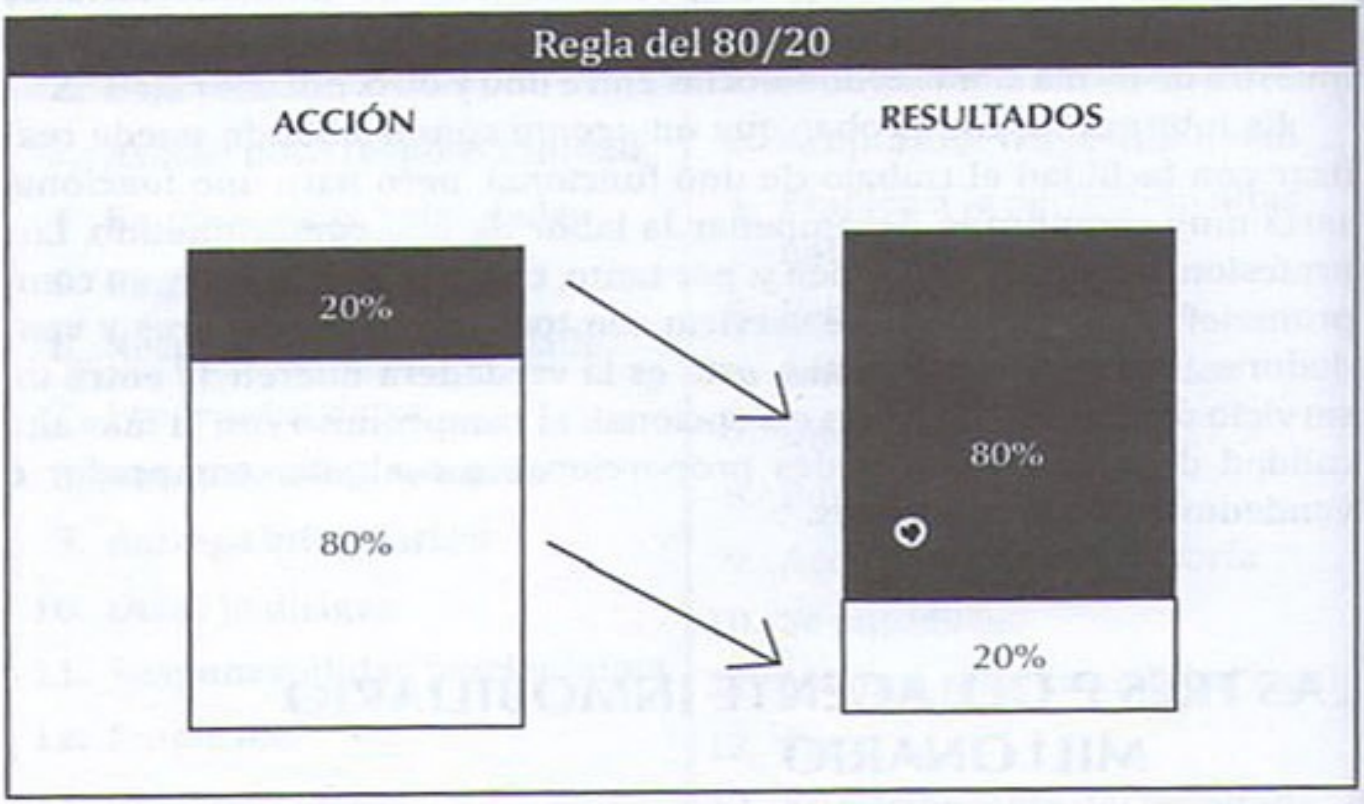


Figura 8

Como nos demuestra la Figura 8, lo contrario también se muestra como cierto. Cuando estamos enfocados en el 80% que no importa, tendemos a obtener el 20% de los resultados que queremos. Y, cuando nuestras acciones no están enfocadas en el 20% que importa, el resultado que deseamos normalmente no se logra. Hacer muchas cosas nunca es un buen sustituto de hacer las cosas correctas.

[28] Richard Koch (1950) es un escritor, conferenciante e inversor inglés. Ha escrito una veintena de libros sobre el mundo de los negocios y el éxito personal.

Como en todo, también el ámbito de las ventas inmobiliarias tiene su 20%. Ese porcentaje en el que hay que centrarse son Las tres P: prospectos, propiedades y palancas: esos son los aspectos clave que van a aportar los mayores resultados a tu negocio. Recordemos de nuevo con más detalle por qué deberían estar siempre presentes en nuestra mente.

PROSPECTOS: GENERACIÓN VS. RECEPCIÓN

Para tener un negocio rentable, nada es más importante que obtener prospectos compradores y vendedores. Me parece increíble que algunos agentes inmobiliarios no se den cuenta de algo tan obvio y terminen perdiendo su tiempo en otras actividades menos rentables. No te puedo decir por qué sucede esto, pero vamos a dejar este punto bien claro en este libro: si no tenés prospectos, no tenés ventas.

Debemos, pues, tener prospectos, y de hecho deberías pensar que estás realmente en un negocio que requiere generación de prospectos. Muchos dirán: "Pero si yo estoy en el negocio inmobiliario"; a lo que yo respondo: "Muy bien, tratá entonces de permanecer en el negocio inmobiliario sin prospectos".

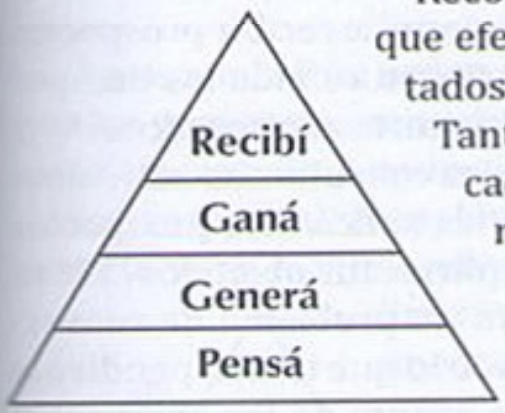


Figura 9

Recordá que todos los negocios, además de a lo que efectivamente se dedican, están de hecho orientados al negocio de la "generación de prospectos". Tanto es así que el número de prospectos calificados que puedas lograr van a hacerte crecer, a mantenerte en el negocio o bien a llevarte a la quiebra. Nada tendrá un impacto mayor en tu negocio como el número de prospectos calificados que puedas generar. Por esta razón, los prospectos son la primera P de nuestro modelo. Sin estos, los otros dos no resultan tan importantes.

Cuando dictaba clases de ventas a agentes nuevos, empezaba algunas veces la charla sobre prospectos preguntando a los alumnos: "Si les dijera que hay un comprador de fuera de

Sin prospectos no estaríamos en el negocio.

Chris Cormack
Agente inmobiliario millonario
Ashburn, Virginia
Ventas: 70 millones de dólares.

nuestra ciudad que acaba de llegar esta mañana, que necesita comprar una casa esta misma semana y que pagará en efectivo, ¿alguno de ustedes lo podría ayudar?". Y todos levantaban la mano. Entonces añadía: "Bueno, pues yo les aseguro que hay un comprador recién llegado hoy, que necesita una casa ahora y que pagará en efectivo. El problema es que no sabemos quién es ese comprador o dónde está. Y ese es el desafío en relación a los prospectos del negocio inmobiliario". En una situación de mercado próspero, normalmente hay muchos agentes que confían en los generadores pasivos de prospectos, en referencias casuales y en la suerte para lograr hacer negocios. Yo llamo a esto recepción de prospectos. Lamentablemente los agentes inmobiliarios que están en el negocio de la recepción de prospectos pueden encontrarse vendiendo muy pocas propiedades en cuanto el mercado cambie. Sin embargo, si te concentrás en la generación de prospectos activa y sistemáticamente a través de la prospección directa y de actividades de *marketing*, estarás haciendo lo mejor, aun cuando el mercado cambie. Entre generar prospectos y recibir prospectos, siempre es mejor lo primero, sin importar la situación del mercado. Si el mercado es favorable y te permite recibir prospectos sin problemas, es casi seguro que estos desaparezcan cuando los tiempos sean adversos. Lo que es otorgado también puede serte arrebatado...

Una de las primeras preguntas que hago en las consultorías individuales con alguien que quiere ganar más es: "¿Tenés suficientes prospectos de modo que si cerraras un trato con ellos cumplirías tus objetivos?". Si su respuesta es sí, entonces puede ser que tengan un problema de conversión. Si su respuesta es no, les digo que dejen todo lo que tienen pendiente y que salgan a conseguir más prospectos. Este asunto de los prospectos debería ser siempre una prioridad en tu conciencia del negocio.

La dificultad estriba en que la generación de prospectos no es algo que pueda ser simplemente encendido o apagado. Algunos generadores de prospectos muy buenos cometen el error de desconectarse cuando piensan que tienen más operaciones de las que pueden manejar. Entonces se detienen y seis meses después se dan cuenta de repente de que el

mercado ha cambiado y de que no cuentan con los suficientes prospectos. Si sus métodos siguen funcionando y trabajan con rapidez, serán capaces de volver a subirse a la montaña rusa; pero, si se dan cuenta de que sus métodos no resultan tan efectivos como lo eran antes, probablemente tengan problemas. Los generadores de prospectos deben permanecer activos, aun cuando el volumen aparente sea abrumador. Esto no es nunca un problema. Tener demasiados prospectos es algo bueno, pues contás con opciones que antes no tenías. Cuando tu método de generación de prospectos esté reportando constantemente más operaciones de las que creés que podés manejar, llega el momento de contratar a alguien.

Los prospectos son la P principal del profesional inmobiliario. Necesitás asegurarte de que no estás trabajando simplemente para recibir prospectos, sino para generar prospectos (y para continuar así). Hasta que no tengas suficientes prospectos como para exceder tus objetivos, no existe asunto de mayor importancia. Y, si querés ser un agente inmobiliario millonario, nunca son demasiados.

PROPIEDADES: LA OPORTUNIDAD DE LA ALTA PRODUCTIVIDAD Y LAS MÁXIMAS GANANCIAS

La segunda P en orden de importancia la ocupan las propiedades. Aunque los prospectos son esenciales, el tener un amplio listado de propiedades es crucial para impulsar tu negocio a su máximo nivel de rendimiento con el menor costo y los mayores beneficios. Veamos un caso hipotético. Estás en una situación en la que tenés que elegir entre trabajar con alguien que quiere vender una casa de 200.000 dólares o trabajar con alguien a quien le

> *Las propiedades crean negocio, y los carteles son nuestra mejor fuente de prospectos.*
>
> David y Judie Crockett
> Agentes inmobiliarios millonarios
> Concord, Ohio
> Ventas: 53 millones de dólares.

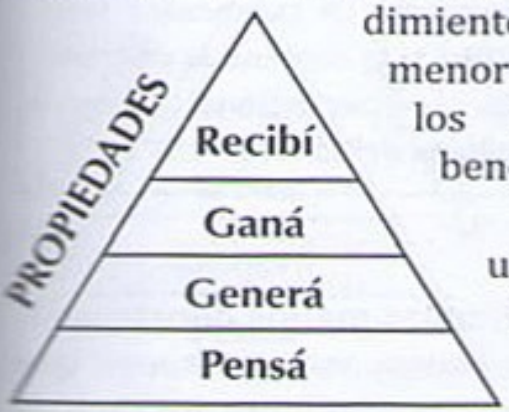


Figura 10

gustaría comprarla. Ninguno de los dos se ofenderá si elegís al otro. ¿Qué oportunidad escogerías, la de captar la propiedad o la de la compra? Yo esperaría que te decantaras por la oportunidad de captar la propiedad. ¿Por qué? Te explicaré las razones:

Las virtudes del agente que se enfoca en propiedades en venta

1. Las propiedades en exclusiva significan oportunidades de *marketing*:
   a) Podés poner un cartel de tu negocio en la fachada (y tal vez también en otros sitios).
   b) Podés promocionar la propiedad a través de mailing, correo electrónico, redes sociales, etc.
   c) Podés promocionar la propiedad a través de avisos en periódicos, revistas, sitios web, etc.
2. Tenés más control de tu tiempo. Normalmente no hay tantos asuntos de urgencia inmediata con los clientes vendedores, mientras que los compradores sí la tienen; por tanto, deberías ser capaz de controlar tu agenda un poco más.
3. Las propiedades en exclusiva maximizan tu compensación por horas. Normalmente se tarda mucho menos tiempo en obtener y promocionar una propiedad antes de venderla que en mostrarla y venderla a un comprador.
4. Volumen, volumen, volumen. En nuestra experiencia, un agente altamente enfocado y activo puede gestionar entre quince y veinticinco propiedades a la venta en un mes y continuar haciéndolo por un tiempo. Pero al mismo agente le sería muy difícil operar con siete u ocho compradores al mes y continuar haciéndolo durante un tiempo prolongado.
5. Por medio de las propiedades de venta, estás muy en contacto con las fluctuaciones de precios, lo cual se traduce en un profundo conocimiento del mercado.
6. Las propiedades correctamente promocionadas atraen más negocio. Múltiples oportunidades de promoción, que forman parte del proceso de ventas, hacen que una propiedad bien anunciada genere en promedio un comprador serio, dispuesto a comprar una propiedad como esa. Por eso, si te concentrás en captar propiedades en exclusiva y promocionarlas, deberías ser capaz de conseguir todos los compradores que necesitás. Es la versión inmobiliaria del "dos por uno".

Figura 11

Por su parte, los compradores presentan muchas menos oportunidades de *marketing*. En el mejor de los casos, los compradores hacen que bajemos al trabajo de campo, nos empujan al conocimiento minucioso del mercado y a la generación de referencias. Pero, en el peor de los casos,

un comprador indeciso puede requerir de tu atención durante semanas, si no meses, antes de comprar; o peor aun, puede decidir esperar hasta el año próximo. Hay simplemente demasiados aspectos positivos en el negocio de las propiedades como para concentrarnos en otras cosas.

Así que, si decidieras escoger a los clientes vendedores antes que a los compradores en la situación hipotética que cité antes, ¿por qué no situás a los primeros como prioridad en tu negocio? Hay muchas razones para dedicar todo tu tiempo y esfuerzo a obtener y anunciar propiedades. El profesional inmobiliario exitoso se fija en las grandes ventajas de obtener y promocionar propiedades, que es el objeto principal de la generación de prospectos, y se dedica casi exclusivamente a eso. Con el tiempo contratan a uno o varios agentes para trabajar con los clientes compradores del negocio. Y concentrarán su energía en el productivo y estimulante negocio de las propiedades. (Y, una vez que esto esté bien afinado, podrán contratar también a un agente que trabaje en la captación de propiedades).

Las propiedades son, pues, la segunda P del agente inmobiliario millonario. Todos aquellos con los que hemos trabajado o a los que hemos entrevistado dedicaban su tiempo primordialmente a las propiedades. Los compradores con los que trabajaban eran normalmente resultado de captaciones o de su foco en los clientes pasados o referidos. Así que enfocate en las propiedades principal. Estas te ayudarán a obtener más control sobre tu tiempo y tu dinero, y las recompensas que obtendrás de tus esfuerzos serán muy altas.

PALANCAS: EL QUIÉN, CÓMO Y QUÉ DEL NEGOCIO INMOBILIARIO



Figura 12

Lo interesante sobre la tercera P, palancas, es que, si te enfocás en las dos primeras y hacés un buen trabajo, con el tiempo se te plantearán dos opciones: ganar menos dinero, o bien convertirte en alguien que emplea palancas. Enfocarte efectivamente en prospectos y propiedades dará como resultado que en algún momento vas a tener más volumen de negocio del que puedas manejar solo, y eso te creará la oportunidad de

empezar a concentrarte en las palancas. Y así debería ser. Hasta que no hayas alcanzado todo lo que podés realizar enfocándote en prospectos y propiedades, no deberías contratar a otra persona. ¿Por qué? Recordá el juego del "semáforo": luz roja, luz verde. Hacelo solo cuando lo necesites, no antes.

Recordemos de nuevo la analogía de la escalada. Si el camino para ser un agente inmobiliario millonario es como escalar el monte Everest, entonces las palancas podrían ser como contratar a un *sherpa*, que son escaladores nativos que asisten a los montañistas en su intento de subir a la cumbre. Solo un pequeño puñado de escaladores han subido al Everest solos. Ninguno de los profesionales con los que hemos trabajado o a los que hemos entrevistado aseguran haber alcanzado ellos solos el nivel de éxito que han conseguido. Miralo de esta manera:

Las palancas responden a tres preguntas clave del negocio:

1. ¿Quién lo va a hacer? Las personas.
2. ¿Cómo lo van a hacer? Los sistemas.
3. ¿Con qué lo van a hacer? Las herramientas.

Se podría decir que las palancas son el "quién, cómo y qué" del negocio inmobiliario cuando vos no sos el único que está en él.

Agregar gente para trabajar con vos tiene un gran potencial de impacto sobre tu negocio. Pero el reto es encontrar a las personas correctas, porque ese impacto puede ser positivo o negativo, dependiendo de quiénes son y de qué hacen. El gran talento es irreemplazable. Un gran talento iguala y excede tus estándares y tiene la capacidad de crecer contigo y con tu negocio. Pero una mala contratación puede ser muy dañina. Además, el buen talento no debe ser confundido con el gran talento. Bueno es bueno y grande es grande. Y, aunque el bueno puede ayudar, el grande puede cambiar tu negocio para siempre. Por eso es crucial que evites conformarte con gente que simplemente llene huecos y que no tenga la capacidad de crecer. Un agente que es amigo mío de toda la vida me explicó una vez entre bromas por qué la mayoría de

> *Nuestro equipo es la clave para nuestra libertad; con él ya no tenemos que lidiar con cada pequeño problema.*
>
> Ronnie y Cathy Mathews
> Agentes inmobiliarios millonarios
> Houston, Texas
> Ventas: 99,5 millones de dólares.

los profesionales se conformaban con un buen talento en vez de con un gran talento en su negocio; me dijo: "Gary, después de haber contratado a alguien malo, ¡lo bueno resulta grandioso!". Eso es verdad. Pero la verdad absoluta es esta: "Una vez que experimentaste algo grandioso, lo bueno ya no resulta lo suficientemente bueno".

Al principio tal vez busques personas que te ayuden con las tareas administrativas, como contestar teléfonos, gestionar transacciones, carteles o los elementos de *marketing* que vayas creando: serán coordinadores de transacciones, gestores de contratos, especialistas en *marketing*, contables, y puede que alguna vez hagan todo eso a la vez. En algún momento, si son lo bastante talentosos, te ayudarán a crear e implementar sistemas para administrar tu negocio de una manera más eficiente.

> *Hacé un acto de fe: contratá a alguien. Eso te impulsará y te liberará.*
>
> Valerie Fitzgerald
> Agente inmobiliaria millonaria
> Los Ángeles, California
> Ventas: 160 millones de dólares.

Cuando buscás personas para que te ayuden como palancas en la parte administrativa del negocio, nunca subestimes la importancia de esas primeras contrataciones. Hemos descubierto que los grandes administrativos tienen habilidad para manejar un negocio inmobiliario, y puede ser que, cuando este crezca, ocupen finalmente tu lugar en el momento en que avances hasta el nivel de Recibí un millón.

¿Por qué? Porque ellos no son profesionales en propiedades inmobiliarias, y sus ambiciones no chocarán con las tuyas. La oportunidad de dirigir un negocio millonario es un objetivo deseable; y para vos, como jefe que sos, existen menos probabilidades de que un administrador quiera dejarte y marcharse con tu negocio. Así que buscar a alguien que te pueda reemplazar es el último paso para convertirte en un agente inmobiliario millonario. Esta astuta maniobra se expondrá en la etapa final de nuestro proceso: Recibí un millón. Pero, con el fin de tener en mente desde el inicio una visión general, para ayudarte a pensar en un millón, debés tener en cuenta que el primer paso para recibir un millón" podría bien darse cuando contratás a la primera persona en el rol administrativo.

Estoy convencido de que uno de los mejores agentes inmobiliarios actuales es Ebby Halliday, de Dallas, Texas. Su primera asistente

administrativa se llamaba Mary Francis Burleson. Hoy, más de treinta años después, Mary se ha convertido en la presidenta de Ebby Halliday Realtors, una próspera compañía que en la actualidad cuenta con más de veinticinco oficinas en la zona de Dallas. ¡Así que nunca subestimes la importancia de tu primera contratación! Sharon Gibbons fue mi primera administrativa en 1983 y, como la mayoría de las primeras contratadas, estaba a cargo de todo: desde escribir a máquina hasta contestar el teléfono. Pero a finales de los noventa era ya la responsable del departamento financiero, y de ahí, año tras año, sus responsabilidades fueron aumentando. Por eso, realizar una buena contratación es de vital importancia, ya que la primera persona a la que contrates puede permanecer contigo a lo largo de los años.

Así pues, el primer paso a la hora de pensar en palancas será la ayuda administrativa, que más tarde puede ayudarte a crear e implementar sistemas. Los sistemas son simplemente procesos repetidos que nos permiten duplicar fácilmente resultados magníficos. Podés crear una lista de tareas para tus citas o un plan de diez puntos para el *marketing* de estas: sea el caso que sea, vendrá definido por tus estándares y será repetido por otros. El personal administrativo también deberá proveerte de herramientas, que son los procedimientos con los que se realiza el trabajo, desde sistemas telefónicos a redes informáticas, diseño web o paquetes de *marketing*. Conforme progreses, querrás invertir menos tiempo seleccionando e implementando herramientas: la palanca del personal puede liberarte de estas tareas y permitir que te concentres en las actividades que producen ingresos, como la generación de prospectos, acudir a citas de propiedades o contratar y entrenar talento adicional.

Debés tener una visión y construir una fuente de talento para producirlo.

Chris Cormack
Agente inmobiliario millonario
Ashburn, Virginia
Ventas: 70 millones de dólares.

Solo después de tener una gran ayuda administrativa que aporte sistemas y herramientas capaces de hacer que tu negocio crezca al punto en el que haya más clientes de los que podés manejar, empezarás el proceso de contratación de agentes de compradores, los cuales servirán también como palancas.

Los asistentes de compradores deberán ir primero (probablemente en la forma de un agente para las visitas que más tarde puede convertirse en un asistente de compradores completo), y mucho después un agente captador. En la etapa de Generá un millón, haremos un diagrama acerca del crecimiento organizativo que te sugerimos para llevarte de Generá un millón a la última etapa: Recibí un millón. Por ahora tan solo diremos que las personas son las mejores palancas. Contratá cuidadosamente. Buscá a aquellos que pueden exceder tus estándares, no te conformes con menos. Y, recordando lo que dijimos sobre el juego del "semáforo" y la luz roja, luz verde, añade palancas de modo gradual. Las palancas muy a menudo representan salarios, que suponen los costos más altos en tu balance de resultados. Por tanto, cuando contrates a alguien, debés hacerlo responder de producir un crecimiento directamente resultante de su trabajo. Solamente después de que hayas creado una palanca nueva en tu negocio (ya sean personas, sistemas o herramientas) y que haya rendido a un gran nivel, podrás añadir la siguiente.

Las palancas son el "quién, cómo y qué" de tu negocio cuando realmente quieras crecer. De manera que, cuando te das cuenta de que has alcanzado tu máximo nivel de productividad y tu techo de logros, es el tiempo de pensar en ir agregando las palancas apropiadas a tu negocio para conseguir llegar a un nivel más alto.

LAS OCHO CATEGORÍAS DE OBJETIVOS DEL AGENTE INMOBILIARIO MILLONARIO

Estamos en el último cuarto del partido. Rápido, ¿cuál es el marcador, quién tiene la pelota, cuánto tiempo queda? ¿Esperarías que todos los integrantes de tu equipo favorito de baloncesto supieran estos datos? Claro que lo esperarías. Todos esperan que los jugadores del equipo tengan la información clave sobre los datos esenciales del partido en cualquier momento del juego y aun después. Estás en los negocios y deberías considerar eso como un juego. Vos y todos los miembros de tu equipo necesitan conocer sus números todo el tiempo.

Las ocho categorías de objetivos del agente inmobiliario millonario giran en torno al conocimiento de tus números. No podés dirigir un

negocio adecuadamente sin medir los gastos y los resultados finales de tus esfuerzos. Se trata también de guiarte y de concentrarte en el proceso de fijación de objetivos. Cualquier director general que merezca ser llamado así debería poder darte las cifras exactas de su empresa en cualquier momento (gastos, beneficios, cuota de mercado, etc.). Esto es lo que esperás de alguien que dirige un negocio de manera responsable. Y vos, como profesional del negocio inmobiliario, necesitás también empezar a exigirte esto a ti mismo. Necesitás, pues, hacer un seguimiento de tus números y fijar objetivos en categorías clave; y, como director general de tu negocio, tendrás que conocer y manejar estas cifras del derecho y del revés.

Tenés que realizar un seguimiento de las cifras.

Bill Ryan
Agente inmobiliario millonario
Chandler, Arizona
Ventas: 54 millones de dólares.

Hay dos tipos de números que un agente inmobiliario millonario debe siempre tener presentes:

1. Números-objetivo[29]
2. Números reales

Los primeros definen los objetivos anuales de tu negocio; y los segundos, si los supervisás semanalmente (o al menos mensualmente), funcionarán como una brújula. Cada vez que evaluás tus números reales, obtenés una visión muy clara de tu marcha en relación con tus objetivos anuales. Si te estás quedando corto en alguna área, podés aplicar tus recursos sobre ese déficit y ajustarlo antes de hacer tu siguiente evaluación. Cuando veas que estás en el camino de sobrepasar tus números-objetivo, será entonces el momento de pensar en elevarlos un poco. Incluso utilizando los billones de dólares de que dispone la NASA para las misiones de los transbordadores, un viaje al espacio no consiste simplemente en trazar una ruta en un mapa e ir registrando los hitos del trayecto. Como los riesgos son tan altos, los técnicos supervisan el progreso de cada misión incluso en nanosegundos y, de hecho, en una misión normal se hacen cambios y correcciones de trayectoria miles de veces. En este caso se podría decir que la NASA lleva el lema "conocer tus números" y el

[29] Optamos por traducir de manera literal la expresión original *goal numbers*, que podría entenderse como "objetivos cuantificados en números".

juego del "semáforo" hasta los últimos extremos.

He considerado mi trabajo inmobiliario como un negocio... Ahora superviso todos los números y vigilo mis pérdidas y ganancias.

Rachel DeHanas
Agente inmobiliaria millonaria
Waldorf, Maryland
Ventas: 52 millones de dólares.

Los profesionales inmobiliarios exitosos conocen sus números-objetivo y los supervisan para asegurarse de cómo van en todo momento. Establecen grandes objetivos a largo plazo, ya sea a tres años, a uno, a un mes o incluso semanalmente. Y lo hacen así utilizando un conjunto de categorías coherentes. Según nuestra experiencia, estas categorías de objetivos pueden resumirse en las ocho áreas más importantes de un negocio inmobiliario.

Las ocho categorías de objetivos del agente inmobiliario millonario

1) Prospectos generados
2) Captaciones exclusivas
3) Ofertas
4) Contratos firmados
5) Dinero
6) Personas
7) Sistemas/Herramientas
8) Educación personal

A cada una de estas ocho categorías debés asignarle objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Figura 13

Al crear categorías clave, la selección de objetivos se hace más simple y mejor enfocada. Solo tenés que recorrer la lista y llenar los espacios vacíos:

1. ¿Cuántos prospectos debo generar este año, este mes y esta semana para arrimarme a mis objetivos a tres años y a mis objetivos a largo plazo?
2. ¿Cuántas propiedades en exclusiva debería captar este año, este mes y esta semana para arrimarme a mis objetivos a tres años y a largo plazo?

3. ¿Cuántas ofertas debería firmar este año, este mes y esta semana para cumplir con mis objetivos a tres años y a largo plazo?
4. ¿Cuántos contratos debería formalizar este año, este mes y esta semana para estar camino a cumplir con mis objetivos a tres años y a largo plazo?

Esta es, con mucho, la mejor forma de establecer objetivos y de enfocar tu atención y esfuerzos en esas áreas que impulsarán tu negocio. Si no tenés un sistema que pueda ser reutilizado cada año con pocos cambios, realmente tenés que trabajar mejor en relación a ponerte metas. Para muchas personas esto es muy cansador; acaban enfocándose solamente en un par de resoluciones de año nuevo y se pasan los siguientes doce meses reaccionando a todas las otras áreas en su vida. Las categorías funcionan como indicadores; cuando las tomás en consideración antes de empezar con el proceso de establecimiento de objetivos o con procesos de evaluación, es muy difícil olvidar o ignorar las áreas que necesitan tu atención prioritaria.

Funciono como un negocio. Hago el seguimiento de todos mis números en un gran tablero colocado en mi oficina...

Cristina Martinez
Agente inmobiliaria millonaria
San Jose, California
Ventas: 136,3 millones de dólares.

LA PRIMERA CATEGORÍA DE OBJETIVO: PROSPECTOS GENERADOS

Los prospectos son el número más importante que necesitás conocer. Debés saber cuántos prospectos tenés que generar para alcanzar todos tus otros objetivos: por ejemplo, propiedades captadas en exclusiva, ofertas tomadas, contratos, etc. Cada vez que recibís un correo electrónico o que suena tu teléfono, deberías tener un registro de los prospectos que estás recibiendo, y deberías saber también de dónde provienen. Hacer un seguimiento de estas dos cosas te ayudará a tomar mejores decisiones acerca de cómo invertir tu presupuesto de generación de prospectos. Eventualmente podrás identificar cuáles son las formas de generación de prospectos más rentables para vos.

Uno de los elementos más importantes que podés aprender al hacer un seguimiento de tus prospectos son las ratios de conversión para vos y para tu equipo. Estarás trabajando para obtener dos ratios de conversión clave:

1. Ratio de conversión de llamadas a citas con compradores
2. Ratio de conversión de llamadas a citas con vendedores

Con el tiempo también llegarás a saber de manera inmediata cuántas citas con compradores y con vendedores necesitarás para obtener un cierto número de propiedades captadas en exclusiva y acuerdos con compradores. A partir de ahí podrás darte cuenta de cuántas propiedades en exclusiva y prospectos necesitarás para formalizar cierto número de contratos. Y, una vez que conozcas bien estos números, te resultará más sencillo predecir la relación entre los prospectos que llegan a tus manos y su transformación en ventas formalizadas e ingresos brutos. Si querés, podés analizar todo esto de manera más minuciosa y descubrir muchos más detalles, pero el fin último es que seas capaz de predecir el número de prospectos que necesitarás generar para alcanzar cualquier objetivo de producción.

LA SEGUNDA CATEGORÍA DE OBJETIVO: CAPTACIONES EXCLUSIVAS

Esta categoría es la segunda en orden de importancia y es preciso que un agente inmobiliario millonario la conozca. Tu modelo de negocio debería estar construido sobre la base de obtener un cierto número de captaciones exclusivas cada mes o cada año. Las propiedades, como dijimos antes, son la oportunidad de obtener alta productividad y máximas ganancias en este negocio. Las captaciones exclusivas adecuadamente promocionadas generarán más prospectos y contratos de compra-venta. Si no las conseguís, tu modelo empezará a fallar rápidamente.

En la etapa que hemos llamado Generá un millón, prescribiremos el número de captaciones exclusivas que deberías esforzarte en conseguir mensual y anualmente. Tus ratios de conversión revelarán qué cantidad de generación de prospectos es necesaria para conseguir el número adecuado de acuerdos de venta con el fin de alcanzar tus objetivos en cuanto a las captaciones exclusivas. Si vas a elegir supervisar solamente dos áreas de tu negocio, elegí sin duda los prospectos y las captaciones exclusivas.

LA TERCERA CATEGORÍA DE OBJETIVO: OFERTAS

He aquí lo que necesitás saber acerca de las ofertas:

1. Número de unidades reservadas
2. Volumen total de ofertas
3. Ingresos brutos provenientes de las ofertas

La mejor práctica es averiguar cuántas de tus ofertas son de captaciones exclusivas y cuántas son de compradores.

LA CUARTA CATEGORÍA DE OBJETIVO: CONTRATOS FIRMADOS

Para fijar los objetivos debidamente y supervisar los contratos de venta formalizados, necesitás saber:

1. Número de unidades cerradas
2. Volumen total de cerrado
3. Ingresos brutos provenientes de contratos firmados

Al igual que con las ofertas, también querrás evaluar cuántos de tus cierres fueron de captaciones exclusivas y cuántos de compradores.

LA QUINTA CATEGORÍA DE OBJETIVO: DINERO

Estamos tratando todo esto como un negocio y, por tanto, el dinero y los asuntos que tienen que ver con el dinero deben ser considerados y respetados siempre. Los asuntos importantes en este caso son:

1. Ingreso bruto. ¿Cuánto dinero hemos hecho?
2. Presupuesto. ¿Cuánto dinero hemos gastado?
3. Ingreso neto. ¿Cuántos beneficios obtuvimos?
4. Compensación del agente. ¿Cuánto dinero he logrado yo (el agente) llevarme a casa?

LA SEXTA CATEGORÍA DE OBJETIVO: PERSONAS

Las personas son la primera y más importante palanca que podés aplicar a tu negocio inmobiliario. Cuando hay más trabajo del que podés manejar, debés contratar ayuda adicional, ya que nadie puede maximizar su potencial por sí mismo. Por tanto, necesitarás ayuda. Las tres áreas de objetivos-clave a las que siempre tendrás que atender con respecto a tu equipo son:

1. Reclutamiento: ¿Qué necesidades de personal tengo?
   a) ¿A quién necesito y qué necesito que haga?
   b) ¿Dónde lo puedo encontrar?
2. Formación. ¿Cuáles son mis necesidades al respecto?
   a) Ahora que tengo a alguien, ¿cómo y cuándo voy a enseñarle qué hacer y cómo hacerlo bien?
3. Consultoría. ¿Qué asuntos de rendimiento o de responsabilidad tengo?
   a) Ahora que mi personal está contratado y formado, ¿cómo y cuándo apoyarlos o exigirles para que puedan sobresalir?

Aun cuando por el momento no tengas necesidad de personal, es importante que mantengas estos indicadores para lograr tus objetivos. Comienza con el fin en la mente. Si estás supervisando los demás aspectos de tu negocio debidamente, es probable que empieces a fijar objetivos en esta categoría mucho antes de que necesites realmente contratar a alguien. Advertirás que el número de tus prospectos se va incrementando y, con estos, también observarás un aumento paralelo en el número de propiedades captadas en exclusiva y de ofertas y contratos firmados. Al final estarás adelantándote al futuro y diciéndote: "Si esto continúa así, necesitaré contratar la ayuda de alguien".

Tener todo el tiempo en tu hoja de ruta estos indicadores te ayudará a plantearte estas cuestiones más pronto que tarde. Esto te dará la ventaja de tomarte tu tiempo para buscar un candidato sobresaliente. Como además vos ya estarás evaluando tu crecimiento en determinadas áreas, también tendrás una ventaja inicial creando un tipo de puesto que cubra tanto las necesidades actuales como las futuras.

LA SÉPTIMA CATEGORÍA DE OBJETIVO: SISTEMAS/HERRAMIENTAS

Las otras palancas, después de las personas, las constituyen los sistemas y las herramientas. Antes de contratar a tu primer miembro del equipo, es necesario que pienses qué sistemas y herramientas vas a necesitar. Un sistema es solo el modo de documentar tus métodos. El reto estriba en que las demás personas sean capaces de utilizar tus métodos y replicar tus resultados. Crear sistemas puede ser un gran reto. Tu primera contratación, tu ayuda administrativa, te ayudará a crear un sistema inicial para ellos y también para el resto del personal de ventas que puedas contratar en el futuro. Por su parte, las herramientas incluyen desde las computadoras hasta los sistemas telefónicos, pasando por el equipamiento o algo tan simple y vital como la descripción del trabajo.

En verdad, la descripción del trabajo es una herramienta muy importante para establecer tus estándares de desempeño y comportamiento. La descripción debería ser detallada y completa. Si te sirve la metáfora, intentá pensar en aquella como el plan de estudios que un profesor distribuye a sus alumnos el primer día de clase. Un plan de estudios típico no incluye solo la descripción de las materias que se estudiarán, sino que también marca estándares para aprobar o reprobar. Igualmente, tu personal necesita comprender cómo pueden llegar al éxito con vos o bien cómo podrían llegar a fracasar. La administración de casi todas las demás herramientas puede ser delegada a tu personal.

La categoría de objetivo "Sistemas/Herramientas" se manifiesta a través de las siguientes preguntas:

- ¿Qué nuevos sistemas o herramientas necesitamos añadir?
- ¿Cuáles de los sistemas y herramientas actuales tenemos que mejorar o actualizar?

Como lleva tiempo investigar, crear y desplegar la palanca de "Sistemas y Herramientas", estas deben estar siempre presentes en tus objetivos y en tu tarea de supervisión. Vas a querer predecir estas necesidades, por lo que tenés que prestarles la atención y tiempo que requieran.

LA OCTAVA CATEGORÍA DE OBJETIVO: EDUCACIÓN PERSONAL

Si hay algo que nuestra experiencia de años ha demostrado, es que los agentes inmobiliarios millonarios siempre se enfocan en el desarrollo personal. Van a seminarios, recurren a asesorías y exigen a sus equipos que hagan lo mismo; siempre están buscando maneras de mejorar personal y profesionalmente.

Esta categoría de objetivo se te mostrará al pensar así:

1. ¿Qué conocimientos necesito aprender? ¿Qué habilidades necesito adquirir?
2. ¿Qué conocimientos necesitan los miembros de mi equipo? ¿Qué habilidades necesitan adquirir?

Siempre debe existir una permanente necesidad de mejorar tu comprensión acerca de las áreas clave del negocio. En el camino que te llevará a ser cada día mejor, la escuela nunca se acaba. Tener en cuenta las categorías de objetivos es una de las cosas que cambió mi vida como empresario. En 1979 asistí a un seminario que impartía Lewis R. Timberlake[30] y que trataba sobre el establecimiento de objetivos. Timberlake nos conminaba a emplear las categorías de objetivos, y en menos de lo que imaginaba comencé a esbozar notas de cuáles deberían ser las categorías esenciales para llegar a convertirme en un agente inmobiliario exitoso. Esas categorías fueron probadas y examinadas en primer lugar por mí, y he de decir que han resistido mi escrutinio personal a lo largo de los años, así como las dudas y el escepticismo de miles de agentes a quienes les he ofrecido consultoría. Y, puesto que las categorías de objetivos son mágicas y pueden enfocar maravillosamente tu vida empresarial, no deberían ser aplicadas solo a tus negocios: te animo a que las aproveches también en tu vida personal.

[30] Conferenciante norteamericano y consultor de importantes empresas de su país, Lewis R. Timberlake (1931-2012) fue también profesor del Institute for Management Studies. Eran famosas sus charlas y seminarios sobre liderazgo y desarrollo personal. Su libro más conocido fue *It's Always To Soon to Quit* (*Siempre es demasiado pronto para renunciar*), publicado en 1999.

CONCLUSIÓN

La etapa Pensá en un millón está diseñada como un curso acelerado en torno a los aspectos mentales y de planificación para llegar a convertirse en un agente inmobiliario millonario. Espero que este capítulo te haya brindado una visión valiosa del modo de pensar de los grandes empresarios y de los principios que dictan sus acciones. Comenzá con un conocimiento de la mentalidad: las nueve formas de pensar de un agente inmobiliario millonario; enfocate luego en Las tres P y usá metódicamente los indicadores para fijar de objetivos que describimos en las ocho categorías de objetivos de un agente inmobiliario. Si podés seguir este programa, te encontrarás muy bien posicionado para aplicar los modelos que estudiaremos en el siguiente capítulo –Generá un millón– y asimismo para empezar a llevar tu carrera inmobiliaria a un nivel más alto.

Si creés que ya podés Pensar en un millón, ¡felicidades! Vas por buen camino. Es hora de avanzar y comenzar a explorar cómo Generar un millón.

PUNTOS PARA RECORDAR: Pensá en un millón

- Tu forma de pensar importa. Pensar en grande en el principio es como construir una autopista de veinte carriles para tu visión del futuro.
- Trabajá para aprender antes de trabajar para ganar. Porque aprender será más efectivo y, de hecho, te permitirá ganar más dinero al final.
- Las nueve formas de pensar de un agente inmobiliario millonario:
  - Pensá alimentado por un gran porqué. Tener un propósito claro, una misión o una necesidad te permite estar enfocado e impulsar tus acciones.
  - Pensá en grandes objetivos y grandes modelos: estos fomentan los grandes hábitos y te llevan, a través de objetivos pequeños, a otros más grandes.
  - Pensá en posibilidades. Convencete de que todo es posible y luego actuá como si fuera imposible fallar.

- Pensá en acción. Cuando estás preparado, todo lo que no sea actuar es simplemente inapropiado. Así que levantate y empezá a actuar.
- Pensá sin miedo. Los intentos fallidos no equivalen al fracaso, así que nunca temas a esos intentos. El único tiempo que podés dar por verdaderamente perdido es cuando te das por vencido y no lo intentás más.
- Pensá en progreso. El éxito está en los números. La calidad está en la cantidad, y a menudo el éxito lo alcanza la persona que más veces lo intenta.
- Pensá competitiva y estratégicamente. Tratalo como si fuera un juego y aprendé a pensar estratégicamente. Los ganadores se atreven a competir.
- Pensá en estándares. Vos tenés estándares; tu reto es aprender a comunicarlos con claridad y a inculcárselos a tu equipo.
- Pensá en servicio. Conocé el propósito de tu profesión. Articulá los detalles de tu propuesta de valor y comprometete con ella.

■ La regla del 80/20 siempre funciona, y los prospectos, propiedades y palancas son el 20% de tu foco que te reportará el 80% de los resultados finales.

- La generación de prospectos no debe ser nunca una actividad pasiva.
- Las captaciones exclusivas son la oportunidad de obtener una alta productividad y las ganancias máximas en el negocio inmobiliario.
- Las Palancas son el quién, cómo y qué de un poderoso equipo de ventas inmobiliario.

■ Aprovechá el poder de las categorías de objetivos para tu vida laboral. Establecer objetivos se hace más fácil y efectivo cuando tenés una lista coherente de categorías de objetivo.

■ Los empresarios conocen sus objetivos económicos y sus números reales; y vos deberías conocer los tuyos también. Las ocho categorías de objetivos de un agente inmobiliario millonario son prospectos generados, captaciones exclusivas, ofertas, contratos firmados, dinero, personas, sistemas/herramientas y educación personal.

GENERÁ UN MILLÓN: Etapa 2

Si un hombre no conoce a qué puerto se dirige, cualquier viento es bueno.

Séneca

LA CIENCIA DEL ÉXITO

Alcanzar tu máximo potencial es una ciencia y un arte en la carrera inmobiliaria. El arte es la motivación e inspiración que surge al reexaminar tus mitos y la forma de pensar de un agente inmobiliario millonario. Sin embargo, la motivación de ir por una carretera, pero sin mapa, sin un modo claro de hacer realidad tus sueños, es como una puerta misteriosa detrás de la cual no hay nada. Corre el riesgo de percibirse como una falsa promesa.



Figura 1

El foco de este libro ha sido hasta ahora lograr sobre todo una nueva visión y perspectiva, haciendo frente a tus miedos y tratando de pensar en grande. Hemos estudiado el arte del éxito de las ventas inmobiliarias. Ya es momento de enfocar nuestra atención en algo más. Es hora de ser instructivos. Hemos visto el arte, y ahora es el momento de descubrir la ciencia.

LOS MODELOS SÍ IMPORTAN

Como hemos comentado, los modelos son herramientas muy importantes para ayudarnos a alcanzar nuestros objetivos. Para decirlo rápidamente, los modelos importan, y los modelos adecuados importan aún más. Si no sabés a dónde vas, imagino que cualquier modelo te servirá. Pero, si realmente deseás llegar a ser lo mejor que podés ser y alcanzar lo máximo, necesitarás grandes modelos para alcanzar grandes objetivos. Ahora que has desterrado tus mitos y has aprendido a pensar como un ganador, es tiempo de empezar a trabajar para convertirte en uno de ellos. En el negocio de las ventas, todos están siguiendo un modelo, sean conscientes de ello o no. La diferencia entre el común de las personas y los ganadores es que estos últimos seleccionan grandes modelos en las áreas clave, de forma que pueden alcanzar su más alto potencial. Ellos saben que es preciso estar enfocado en el 20% de los asuntos importantes de un negocio y que hay que hallar modelos que nos ayuden precisamente a enfocar nuestros esfuerzos en ese 20% de actividades que conducen al 80% de los resultados. Uno de nuestros descubrimientos al relacionarnos con destacados profesionales inmobiliarios es que todos ellos parecen utilizar cuatro modelos clave: un modelo económico, un modelo de generación de prospectos, un modelo presupuestario y un modelo organizativo.

Los 4 modelos fundacionales de negocio del agente inmobiliario millonario	
1. Modelo económico	3. Modelo presupuestario
2. Modelo de generación de prospectos	4. Modelo organizativo

Figura 2

Estos cuatro modelos son fundacionales. Representan las cuatro áreas que cualquiera de nosotros debe abordar en algún momento para lograr altos objetivos en nuestro sector. En resumen, esto es lo que enseñan:

1. El modelo económico: Una fórmula que muestra cómo insertar los números específicos que has de lograr en áreas concretas para lograr unos beneficios determinados.

2. El modelo de generación de prospectos: El enfoque específico que debés tener para generar de manera sistemática un número determinado de prospectos.

3. El modelo presupuestario: Un esquema de categorías presupuestarias específicas que debés seguir y el porcentaje de tus ingresos brutos que debés gastar en cada una de estas.

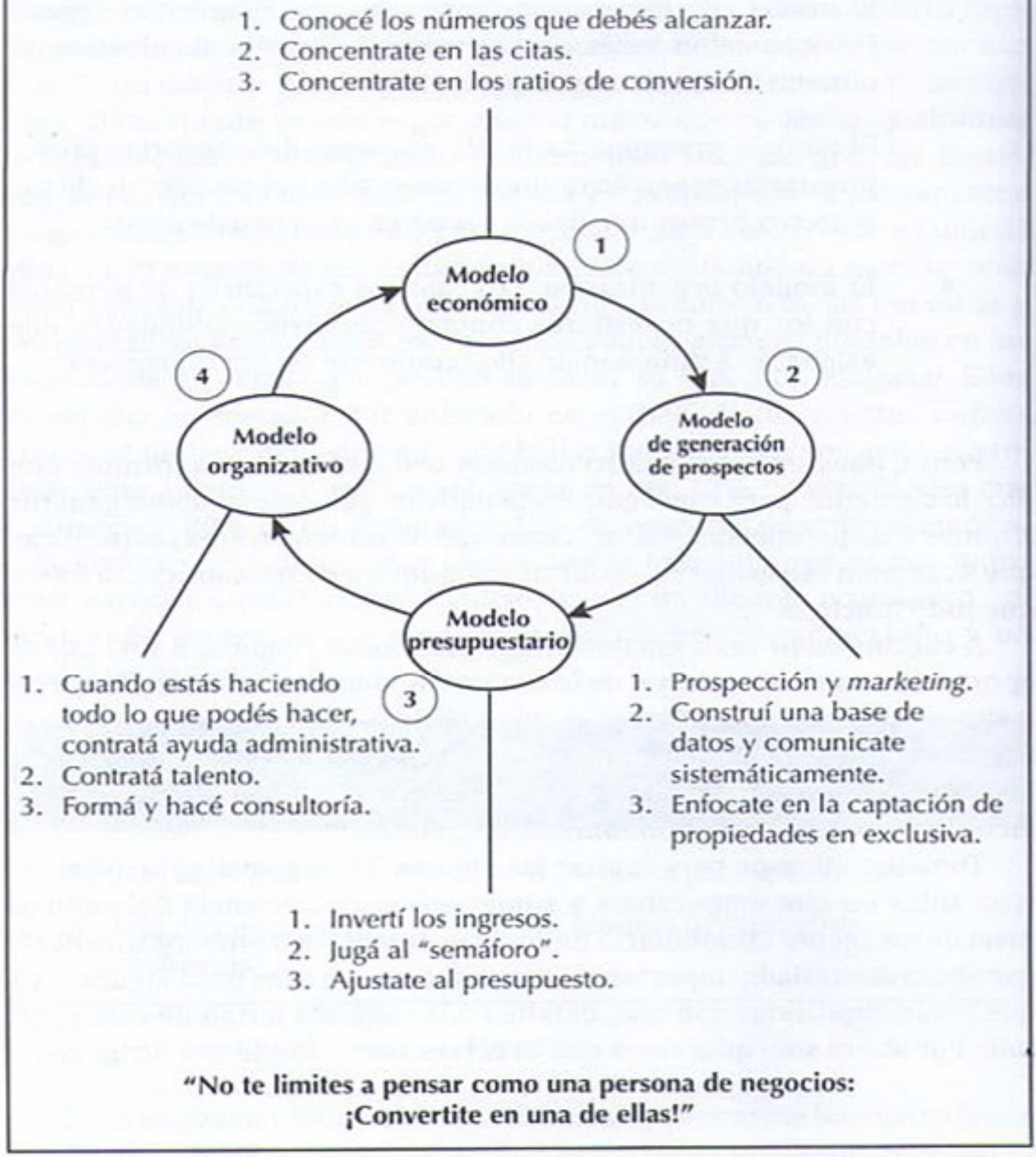
4. El modelo organizativo: Los puestos específicos de personal con los que necesitarás contar y las responsabilidades que asignarás a cada uno de ellos conforme crezca tu negocio.

Pensá, pues, en estos cuatro modelos como si fuese una fórmula que dice lo siguiente: para conseguir los beneficios que deseás, debés generar X número de prospectos, gastar X cantidad de dinero en áreas específicas que sustenten ese esfuerzo y contratar X número de personas para hacer que todo funcione.

A continuación vas a encontrar dos diagramas (Figuras 3 y 4) que te aportarán una visión general de los cuatro modelos, pero desde dos perspectivas diferentes: la primera es un análisis de alto nivel en torno a las áreas clave de cada modelo, mientras que la segunda examina los temas y los números específicos sobre los que necesitarás enfocarte para avanzar en el camino del agente inmobiliario millonario.

Tomate tu tiempo para revisar las Figuras 3 y 4, y analizá la información antes de que empecemos a sumergirnos en la ciencia del éxito al nivel de un agente inmobiliario millonario. Intentá, sin embargo, no otorgar ahora demasiada importancia a las cifras mostradas en la Figura 4, ya que serán explicadas con más detalle en la segunda mitad de este capítulo. Por ahora solo queremos que observes hacia dónde nos dirigimos.

LOS CUATRO MODELOS
LAS ÁREAS CLAVE



"No te limites a pensar como una persona de negocios: ¡Convertite en una de ellas!"

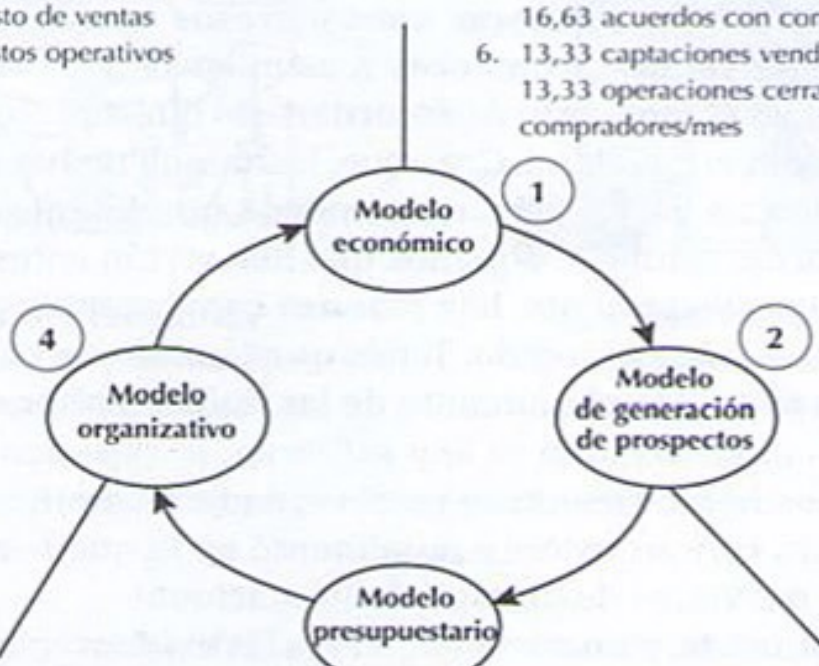
Figura 3

Los cuatro modelos

Los problemas y números del agente inmobiliario millonario

1. 320 Ventas cerradas -
   $250.000 precio promedio.
2. $2,4 millones comisión bruta
3. $700.000 costo de ventas
   $700.000 gastos operativos

4. 27,73 citas de captación/mes
   25,53 citas con compradores/mes
5. 20,53 propiedades captadas al mes
   16,63 acuerdos con compradores/mes
6. 13,33 captaciones vendidas/mes
   13,33 operaciones cerradas con compradores/mes



1. Tres contrataciones clave:
   - Gerente administrativo
   - Agente captador
   - Agente de compradores
2. Siete fuentes de contratación
3. Nueve opciones de compensación

1. Base de datos
   - 960 conocidos
   - 8000 desconocidos
2. Costo
   - $31.680 - $63.360/año
   - $96.000 - $192.000/año
3. Centrarse en captaciones

- Costo total de ventas - 29,2%
- Gastos - 29,2%
  1. Sueldos - 2,0%
  2. Generación de prospectos - 9,2%
  3. Alquileres - 2,0%
  4. Tecnología -1,5%
  5. Teléfonos - 1,0%
  6. Suministros - 1,0%
  7. Formación -1,0%
  8. Material - 1,0%
  9. Auto/seguros - 1,0%

"No te limites a construir un negocio: ¡Construí uno de los mejores!"

Figura 4

CHOZAS O CASAS

En las siguientes páginas te mostraré los fundamentos de estos cuatro sólidos y probados modelos. Una vez que tengamos los conceptos dominados, te enseñaré cómo los agentes inmobiliarios millonarios los aplican en sus esfuerzos para generar unos ingresos anuales de un millón. No obstante, antes de que comiences a asimilarlos y te veas tentado a implementarlos, es el momento de recordarte lo que dijimos antes acerca de los modelos y la creatividad. Creo que, hasta que no hayas implementado y trabajado con un modelo, no conviene que intentes cambiarlo o mejorarlo. Recordá: confiá en aquellos que han vivido antes que vos. Y, si has investigado correctamente, hay razones convincentes para seleccionar los modelos que has escogido. Tenés que tener fe en tu propia investigación. Ya has superado el momento de las dudas, y ahora es tiempo de dedicarles a los modelos toda tu fe y esfuerzo; la experiencia práctica y personal que nos han transmitido es el verdadero camino para obtener de ellos una clara comprensión; e igualmente en lo que respecta a saber cuándo y cómo desviarse de un modelo fundacional.

Pero extrañamente, y en contra de todas las evidencias, la gran mayoría de los agentes empiezan por implementar sus propias ideas y modelos. Parecería que siempre han querido hacer las cosas a su manera y ser creativos sin más. Y, ya sea que tengan fortuna o que fracasen, empiezan a añadir más y más creatividad sin tener aún una base sólida sobre la cual puedan construir ni un marco de trabajo adecuado para sus propios pensamientos y acciones. Es en ese momento cuando la estructura de su negocio empieza a tomar la forma de una "choza" fabricada a base de ideas y creatividad, pero sin un plan o una visión que la sustente. La creatividad se convierte en el centro de su negocio. Ahora bien, nosotros creemos que las mejores casas y los mejores negocios se construyen a partir de planos claros y de cimientos sólidos y estructuras probadas.

Si alguna vez has tratado de hallar un atajo en una zona de la ciudad con la cual no estás familiarizado, probablemente entenderás una anécdota muy común como la siguiente: suponé que llevás a unos clientes en tu auto y que vas conduciendo por una avenida bastante transitada; entonces se te ocurre que podés ganar unos cuantos minutos si vas por un atajo entre calles secundarias en las que hay menos tráfico. Así

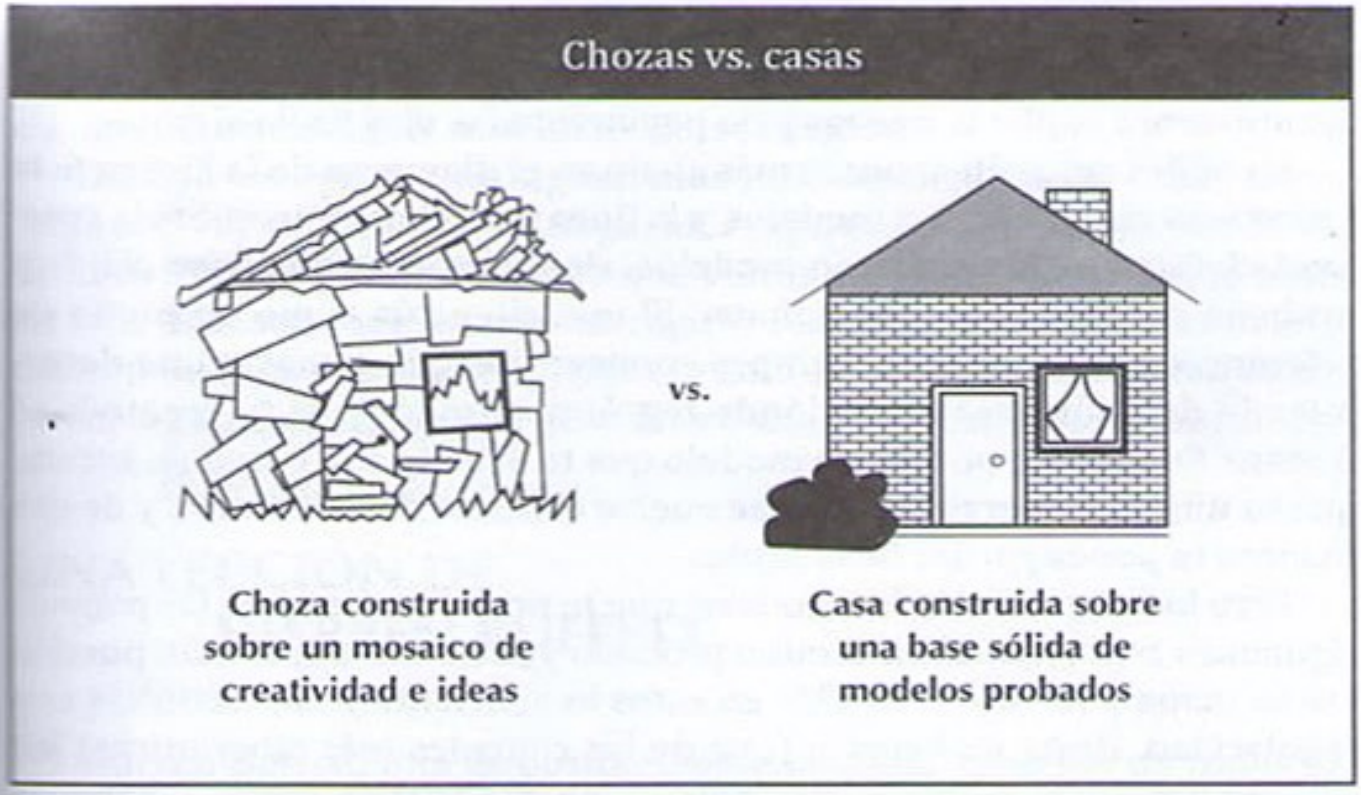


Figura 5

que girás a la derecha, dejás atrás unas cuantas manzanas y entrás en otra calle que parece ir paralela a la avenida principal por la que ibas al principio. Todo va bien hasta que, unos cuantos centenares de metros más adelante de donde empezaste a ser "creativo", sucede algo que no esperás, y esa maravillosa calle comienza a desviarse en una dirección equivocada, lejos de tu destino deseado. En ese momento tratás de compensar la situación a base de más "creatividad" y decidís intentar regresar al camino correcto.... En fin, seguro que podés adivinar cómo termina la historia. En algún momento no tenés más remedio que disculparte con tus clientes, parar el auto a un lado y sacar un mapa de la guantera (ese que siempre llevás con vos). En vez de ahorrarte cinco minutos, has perdido quince, y ahora tenés que retroceder sobre tus pasos para llegar adonde estabas en un principio y volver a empezar. Eso sin mencionar la turbación que te invade y la pérdida de confianza que tus clientes probablemente sentirán hacia vos.

Existen muchos caminos que llevan hacia el éxito en el negocio inmobiliario. Pero estos caminos no están trazados físicamente como las calles de una ciudad, así que puede ser que no resulten tan obvios como desearías.

Y tal vez la intuición y un buen sentido de la orientación no alcancen a ser suficientes para llevarte hacia donde querés en el caso de que decidas aventurarte a explorar nuevas y no pavimentadas vías hacia el éxito.

Lo podés ver gráficamente más abajo en el diagrama de la Figura 6: la línea recta representa los modelos, y la línea punteada representa la creatividad. Cuando empezás con modelos, siempre tenés una base sólida y probada con la cual podés trabajar. El modelo actúa como un punto de referencia que te permite siempre conocer por qué tomaste una determinada decisión creativa y dónde regresar al modelo si tu creatividad fracasa. Cuando no poseés un modelo que te oriente y te enfoque, sucede que tu último esfuerzo creativo se vuelve el punto de referencia, y de esa manera te podés perder fácilmente.

Pero lo bueno es que los modelos que te presentaremos en las páginas siguientes representan un camino probado y bastante transitado; pueden ser tu mapa y tu ruta si confiás en estos lo suficiente y los consultás con regularidad. Hasta en Venecia (una de las ciudades más laberínticas) los turistas novatos pueden encontrar el camino que lleva del famoso Teatro de la Ópera hasta el pequeño café de las calles más angostas porque se toman la molestia de consultar en cada esquina el mapa en el cual confían.

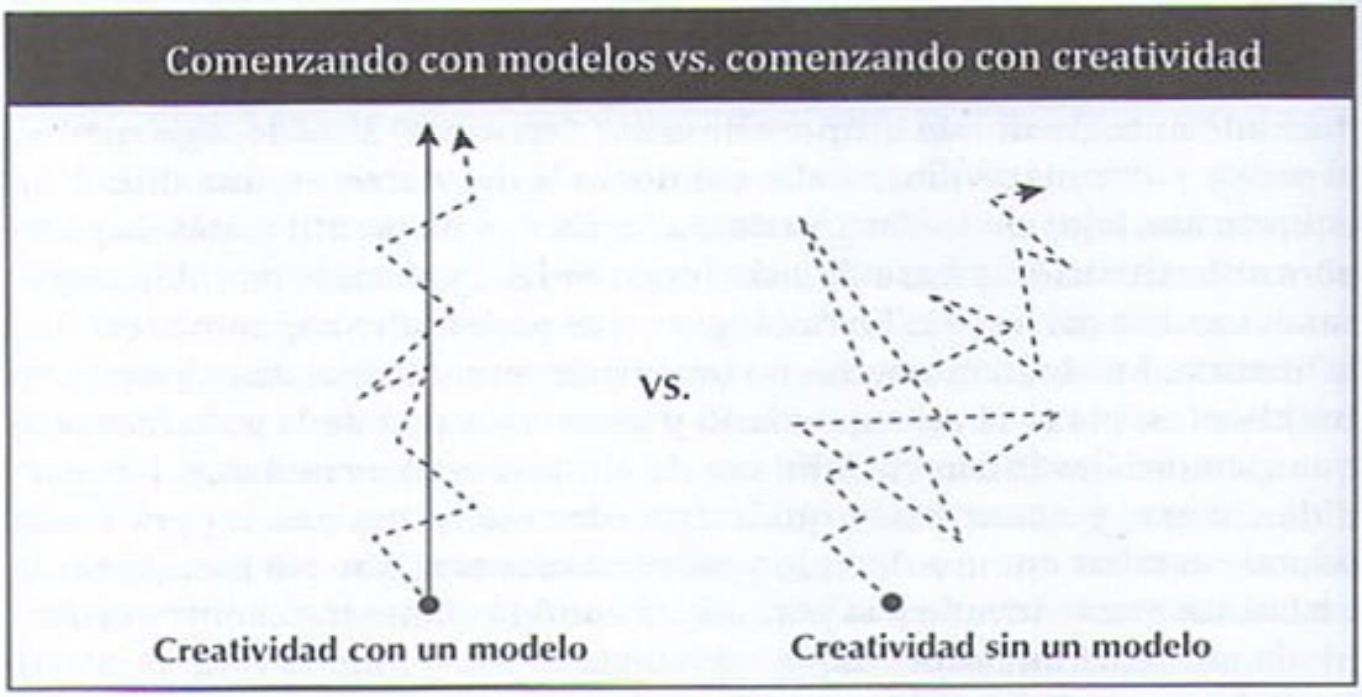


Figura 6

Comenzá, pues, con un modelo que ya esté probado y, solo cuando creas que tenés la orientación adecuada y conocés tus puntos de referencia, atrevete a iniciar el camino de la creatividad.

Cuando los agentes no siguen modelos, tienden a decir cosas como: "Este año voy a reinventar mi negocio". Muy frecuentemente es otra forma de decir: "Estoy perdido y tengo que volver a empezar". Cuando te basás en modelos, solo necesitarás corregir o reajustar algunas cosas ocasionalmente. Pero, cuando te apoyás tan solo en la creatividad, tendrás que volver a empezar. Y hay una gran diferencia entre estas dos situaciones.

UNA LECCIÓN DE WARREN BUFFETT

Warren Buffett, que es posiblemente el mejor inversor de todos los tiempos, entendió que se debe ser fiel a los modelos. Mientras estaba en la universidad, Buffett estudió los modelos del economista Benjamin Graham, autor de *Security Analysis*, una guía clásica para la inversión[31]. Este libro es un completo análisis de los modelos y estrategias de inversión, y Graham llegó a publicar cuatro ediciones de esta obra entre 1934 y 1962. En la obra *Buffettology*,[32] sus autores escriben que Warren Buffett creía que "uno aprende a través de la experiencia; y si no es de la experiencia, es de aquellos con experiencia". En otras palabras, Buffett entendía el valor de aprender de los otros y de seguir modelos. Cuando ya había adquirido cierta experiencia profesional en ese ámbito, Buffet juró que no haría más inversiones hasta haber leído *Security Analysis* doce veces más. O sea que no se conformaba solo con que esos modelos le resultasen familiares, sino que quería convertirse en un verdadero experto acerca de estos. Se dice que sigue teniendo en su mesa las cuatro ediciones del libro de Graham, que las consulta con regularidad y que cada año advierte matices sutiles conforme crece su experiencia de aplicar los modelos. Para Warren Buffett, los modelos correctos sí importan.

---

[31] La traducción española de *Security Analysis* –escrito por Benjamin Graham y David L. Dodd– fue publicada por Ediciones Deusto en 2009.

[32] Hay traducción española de este libro escrito por Mary Buffett y David Clark: *Buffettología: las técnicas jamás contadas que han hecho de Warren Buffet el inversor más famoso del mundo* (Ediciones Gestión 2000, 2007).

Y su gran éxito prueba que seguir los modelos correctos otorga grandes recompensas.

Nosotros esperamos que los cuatro modelos fundacionales del *The Millionaire Real Estate Agent* te sirvan del mismo modo que las teorías de *Security Analysis* le sirvieron a Buffett. Empezá aplicándolos tal y como se presentan. Conforme los vayas implementando y entendiendo más profundamente, tendrás la necesidad ocasional de experimentar y buscar lo que funciona mejor en tu propio mercado. Al final, cada uno tendrá su propia versión personalizada del modelo, la cual, pese a mantenerse fiel a los principios básicos, reflejará tu estilo y tu mercado. Recordá sobre todo fundamentar tus esfuerzos en un modelo sólido y probado, en vez de en la creatividad inestable e improvisada.

LOS CUATRO MODELOS FUNDAMENTALES EN EL ÉXITO INMOBILIARIO

Según nuestra experiencia e investigación, los cuatro modelos clave son la base de un negocio inmobiliario exitoso. Seguirlos debería situarte en el camino más rápido y seguro hacia los grandes logros en el sector. Nuestra exposición de estos cuatro modelos está dividida en los dos aspectos que vimos en las Figuras 3 y 4. En primer lugar, como visión de conjunto, exploraremos brevemente las áreas clave de cada modelo; después analizaremos con más detalle los aspectos particulares y números de cada modelo, según se hallan específicamente relacionados con los objetivos del agente inmobiliario millonario. Caminaremos sobre la superficie de los modelos para familiarizarnos con estos y después profundizaremos hasta alcanzar la comprensión que necesitarás tener para aplicarlos a un nivel más alto.

Para lograr el éxito en tu carrera inmobiliaria, es importante que entiendas que necesitás no solo pensar *como* una persona de negocios, sino que debés convertirte plenamente *en* una persona de negocios. Debés emprender las acciones pertinentes para llegar a tener un negocio exitoso. Los modelos giran en torno a estas acciones. Y estos cuatro modelos representan las grandes áreas en las cuales debés emprender acciones efectivas para llevar tu carrera inmobiliaria al mayor nivel de éxito.

MODELO UNO:
TU MODELO ECONÓMICO

Pensá en tu modelo económico como una fórmula que describe el modo en que funciona tu negocio. Es una ecuación para el éxito. En esencia, el modelo económico describe la relación entre una serie de actividades y los resultados específicos que esas actividades producen. De hecho, podés utilizar fácilmente la fórmula en sentido inverso: si planteás al inicio un resultado, este dictará las acciones específicas que deberás emprender para lograrlo.

Ahora bien, tanto si sos consciente de ello como si no lo sos, tenés un modelo económico. Todos los negocios lo tienen (y todos los agentes inmobiliarios también). El problema no es tener un modelo económico, sino llegar a entender el que efectivamente tenés, y analizar si podrá conducirte a los resultados que deseás. Un modelo económico útil debería incluir al menos tres aspectos básicos:

1. Mostrarte de dónde viene el dinero (ingresos brutos).
2. Mostrarte a dónde va tu dinero (gastos).
3. Mostrarte cuánto dinero queda para vos (ingresos netos).

Esto es economía básica y parece muy simple; pero, en realidad, muchas personas siguen modelos económicos que son muy inestables:

1. No están seguros de dónde vendrá el dinero.
2. No están seguros de qué gastos son esenciales y cuáles no.
3. No pueden estar seguros de cuántos ingresos obtendrán al finalizar el año.

El problema, en este caso, es que su modelo económico está basado en actividades sin una proyección de resultados. Han caído en la falacia común de creer que, si trabajan duro e invierten en su negocio, merecen de alguna manera lograr todo el dinero que desean. Lo siento, pero eso no funciona así. Por suerte, otros agentes inmobiliarios exitosos han vivido antes que nosotros, y su experiencia pone a nuestra disposición muchos ejemplos que nos pueden guiar. Ahora estamos en condiciones de elaborar un modelo económico básico y probado en el que podés confiar para ayudarte a alcanzar tu potencial máximo.

El modelo económico que proponemos contiene unos conceptos que sirven para cualquier tipo de negocio inmobiliario, ya sea que esté

compuesto de una sola persona, o se trate de un equipo grande y dinámico. Los grandes modelos funcionan para todos y nos llevan a alcanzar los grandes objetivos. De hecho, el modelo que presentamos aquí no tiene límites conocidos.

LAS TRES ÁREAS CLAVE DE TU MODELO ECONÓMICO

Existen tres áreas esenciales en tu modelo económico. En primer lugar, necesitás concentrarte en conocer los números importantes a los que querés llegar. Saber cómo interactúan los diferentes aspectos de tu negocio para producir resultados económicos es esencial para tomar buenas decisiones. Por tanto, en segundo lugar, tendrás que enfocarte en la cantidad de citas que debés concertar (que son los números orientativos de tu modelo económico); y, en tercer lugar, debés concentrarte también en los ratios de conversión que tenés que lograr, que es el factor variable en esta ecuación. Veamos rápidamente las tres.

1. Concentrarte en las cifras que debés alcanzar

Empezamos con un objetivo en mente. Conocemos las cifras que debemos alcanzar y nunca las perdemos de vista.

Chris Cormack
Agente inmobiliario millonario
Ashburn, Virginia
Ventas: 70 millones de dólares.

Lo mejor del modelo económico es que te dirá qué cifras debés lograr para obtener los ingresos que deseás. La fórmula que mostramos en la Figura 7 es más simple que lo que probablemente pensabas.

Con un modelo así, podés completar las cifras de rendimiento y ver de forma clara cómo los promedios altos o bajos en un área determinada afectan a las demás. Una vez que seas capaz de ver cómo interactúan las cifras, podrás desechar las conjeturas de tu planificación y fijar objetivos específicos en áreas específicas, con el fin de lograr resultados específicos.

La fórmula básica para el modelo económico del agente inmobiliario millonario

Para vendedores		Para compradores	
____	Citas para captación de propiedades	____	Citas con compradores
x ____%	Ratio de conversión	x ____%	Ratio de conversión
= ____	Propiedades captadas en exclusiva	= ____	Fidelización de compradores
x ____%	Ratio de conversión	x ____%	Ratio de conversión
= ____	Propiedades vendidas	= ____	Operaciones con compradores
x ____	Precio promedio de ventas	x ____	Precio promedio de compra
= ____	Volumen de ventas	= ____	Volumen de compra
x ____%	de comisión	x ____%	de comisión
= ____	Ingresos brutos por ventas	= ____	Ingresos brutos por compras

= ____ Ingresos brutos totales
− ____ Gastos
= ____ Ingreso neto

Figura 7

2. Concentrarte en el número de citas

Cuando revisás tu modelo económico, podés observar claramente que tiene un inicio y un fin. El fin son los ingresos netos que recibirás. ¿Y cuál es la actividad de inicio para lograr esos ingresos netos?

Las citas. Hay citas para hacer presentaciones de propiedades a los clientes vendedores y a los compradores (nótese que en este libro nos referimos tanto a "exclusivas de vendedores" como a "exclusivas de compradores": las propiedades en exclusiva –*seller linstings*– son acuerdos de servicios, mientras que los de compra –*buyer*

Cada día trato de trabajar en quince documentos y de tener tres citas de captación.

Mike Mendoza
Agente inmobiliario millonario
Phoenix, Arizona
Ventas: 60 millones de dólares.

listings– son acuerdos de representación. Nosotros "trabajamos en exclusiva" con ambos: vendedores y compradores).

Es tan simple como que, si carecés de citas, no funcionará nada; por tanto, las citas son puntos esenciales para tu modelo económico. Las citas son lo que impulsan los ingresos. Así, conseguí citas en primer lugar, tantas como necesites, y partí de ahí.

3. Concentrarte en los ratios de conversión

Tu modelo económico recalca que debés concentrarte en conseguir citas para tener alguna oportunidad de obtener ingresos. También deja claro que la cantidad de citas que puedas convertir en acuerdos de exclusividad y luego en ventas determinará qué cantidad de ingresos podés realmente generar. Una vez sabido que debés convertir tus citas en negocio tangible, podríamos resumir el modelo económico en una frase: "Las citas convertidas en exclusivas, ya sea de compra o de venta, y convertidas a su vez en ventas, equivalen a tu ingreso bruto". Los ratios de conversión son los factores variables en la ecuación de tus ingresos.

Si echás un vistazo a tu modelo económico, algo debería resultarte bastante claro: convertir los prospectos en citas y las citas acuerdos de exclusividad es un enorme factor de impulso en tu éxito económico. Ambas operaciones se logran con una habilidosa presentación que contenga una comprensión sólida de guiones y argumentos. Si no podés hacer una presentación convincente o no desplegás argumentos propositivos ni empleás diálogos efectivos, no lograrás tus objetivos, sea cual sea tu número de prospectos.

Hemos descubierto que, cuanto más dominamos nuestros guiones y diálogos, conseguimos mejores ratios de conversión.

Gary y Nikki Ubaldini
Agentes inmobiliarios millonarios
Palm Harbor, Florida
Ventas: 28 millones de dólares.

Así pues, el modelo económico nos ha mostrado algo más. Nos ha descubierto las habilidades clave que debés adquirir para tener éxito en el negocio inmobiliario: las habilidades para convertir los prospectos en citas y las habilidades para convertir las citas en captaciones

exclusivas. No lo dudes: dominar tus presentaciones, guiones y diálogos es lo que va a impulsar tus ratios de conversión.

MODELO DOS: TU MODELO DE GENERACIÓN DE PROSPECTOS

Tan importante como el modelo económico es el modelo de generación de prospectos, ya que uno se apoya en el otro. Una vez que sepas cuántas citas debés tener, empezarás a generar los prospectos necesarios para lograr esas citas. Y ahí es donde entra en juego tu modelo de generación de prospectos. Los prospectos son el combustible de tu motor económico. Y recordá una cosa: nunca tenés los suficientes. Nunca.

LA BATALLA DEL POSICIONAMIENTO

Uno de los grandes descubrimientos que hice al leer *Positioning: The Battle for Your Mind*, el libro clásico del *marketing* escrito por Al Ries y Jack Trout,[33] fue la idea de que la mente humana es un "contenedor insuficiente". Es decir que, bajo un constante bombardeo de propaganda y publicidad, la mente humana se satura de marcas y solo puede retener un número limitado de estas en cada momento. Ries y Trout citaban el trabajo de un psicólogo de Harvard –George A. Miller– al afirmar que la cantidad máxima de marcas que podemos recordar dentro de una categoría determinada –o sea, el "punto de saturación mental" de marcas– es de siete. Fue entonces cuando hice el descubrimiento. El libro gira en torno a las grandes marcas y a las campañas multimillonarias que hay detrás de las bebidas, las aerolíneas, los autos y las cadenas de restaurantes de comida rápida. Esto me hizo preguntarme por la aplicación de estas teorías al *marketing* de un agente inmobiliario con respecto a su mercado.

[33] Hay traducción española: *Posicionamiento: La batalla por su mente* (McGraw-Hill, 2002). El libro de los publicistas americanos Ries y Trout se editó a principios de la década de los ochenta del siglo pasado y revolucionó la forma de hacer publicidad al introducir el concepto de "posicionamiento": es decir, la idea de que una empresa debe crear un "posicionamiento de marca" en la mente de los consumidores que refleje de manera distintiva sus productos o servicios.

Lo más probable es que, si una persona normal no puede nombrar más de siete marcas de papas fritas, posiblemente tampoco pueda nombrar más de dos o tres agentes inmobiliarios dentro de su mercado.

Los datos de 2002 de la Asociación Nacional de Agentes Inmobiliarios (NAR) referidos al perfil de compradores y vendedores respaldan lo anterior. De acuerdo con su investigación, el 76% de todos los vendedores contactaron solo a un agente inmobiliario, y únicamente el 16% contactó a dos. Por lo que respecta a los compradores, las estadísticas son igual de reveladoras: según datos de la NAR, el 59% de los compradores contactó a un único agente, y el 22% lo hizo solo a dos.

A partir de esto podemos ver claramente lo que Ries y Trout querían decir: el posicionamiento de marca entre los agentes inmobiliarios es casi inexistente. Dado el volumen de información con que se satura a la gente, y aunque solo sea por meras razones de autodefensa, los consumidores tienden a bloquearla, a excepción de una mínima parte. Parece claro, por tanto, que, en medio de tantas opciones, la gente procura limitar la información que es capaz de recordar. Haciendo una media de las estadísticas de la NAR, podemos ver que aproximadamente el 86,5% de todos los compradores y vendedores parece recordar solo uno o dos agentes inmobiliarios. En la batalla por el posicionamiento de marca inmobiliaria, o bien sos el primero o el segundo, o simplemente estás fuera de juego. O sos el primero de la clase o sos uno más entre el montón.

Invertí en vos mismo. Posicioná tu nombre y tu presencia.

Elaine Northrop
Agente inmobiliaria millonaria
Ellicott City, Maryland
Ventas: 71 millones de dólares.

Así que la gran pregunta y reto es cómo ganar estas primeras dos posiciones en la mente del mayor número posible de personas. La respuesta es por medio de un sistemático esfuerzo en la generación de prospectos (Figura 8).

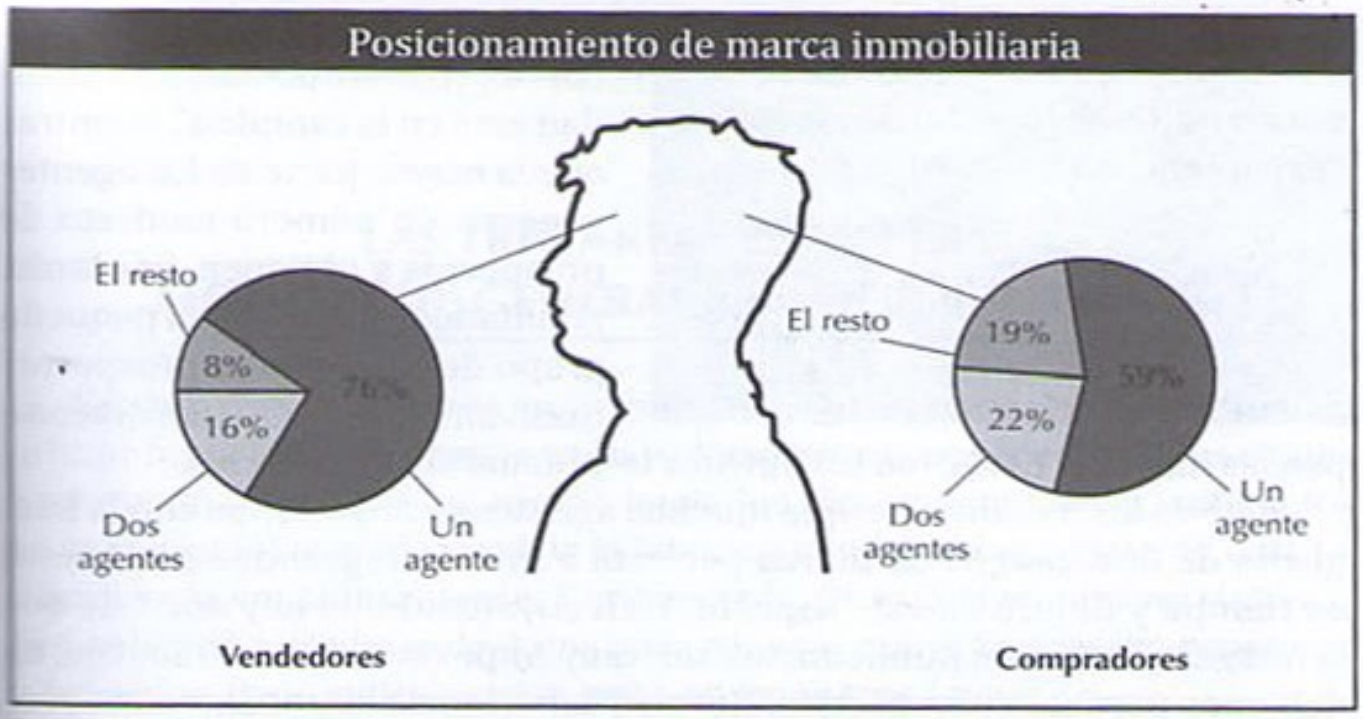


Figura 8

JUGANDO EL JUEGO DE LOS NÚMEROS

La verdad innegable es que, cuanto mayor sea la calidad de tus prospectos, mejores serán tus ratios de conversión. Esta verdad es tan evidente que muchos agentes inmobiliarios centran la mayoría de sus esfuerzos en conseguir "prospectos de calidad". Pero esta verdad puede resultar engañosa. El verdadero asunto es aún más amplio que los ratios de conversión: se trata de los resultados netos; es decir, el ratio de conversión de prospectos que alcances y el volumen de ventas en que se traducen al final. Los ratios de conversión altos te permitirán generar los mismos ingresos a partir de menores prospectos que si tuvieras ratios de conversión bajos. Pero los ratios de conversión bajos pueden ser igual de efectivos mientras puedas atender a un gran número de prospectos. Por tanto, aunque tus ratios de conversión sean muy importantes, el número de prospectos que debés generar lo es aún más. El octanaje de tu combustible es irrelevante si no tenés el suficiente para llevarte a donde quieras. Los grandes destinos en el negocio inmobiliario necesitan un gran número de prospectos.

Hemos aprendido a jugar el juego de los números. Cuanto más jugamos, más éxito tenemos.

Jim y Linda McKissack
Agentes inmobiliarios millonarios
Denton, Texas
Ventas: 34,2 millones de dólares.

Los agentes inmobiliarios más exitosos te dirán que "la calidad está en la cantidad". Mientras que la mayor parte de los agentes generan un número modesto de prospectos y obtienen, por tanto, resultados modestos, un pequeño grupo de ellos genera prospectos masivamente y obtienen recompensas masivas. Estos son los agentes inmobiliarios millonarios.

Esto es interesante, porque muchos agentes se obsesionan con la búsqueda de una imagen de marca perfecta e invierten grandes cantidades de tiempo y dinero en este aspecto. Y efectivamente no hay duda de que la imagen y mensaje publicitarios son muy importantes. Sin embargo, no debemos perder la perspectiva. Nuestra experiencia al trabajar con agentes exitosos nos ha enseñado que, aunque la imagen y el mensaje son importantes, hay una correlación más estrecha entre las ventas generadas por los prospectos y la consistencia y frecuencia de tu mensaje que entre las ventas y la creatividad del mensaje. Lo mires como lo mires, la generación de prospectos se reduce casi siempre a un juego de números. Para lograr una efectiva generación de prospectos, necesitás ser sistemático (en la frecuencia y en la consistencia) e ir a por un gran volumen.

Tu plan de generación de prospectos debe ser siempre más ambicioso que tus objetivos en cuanto a los ingresos. Emerson[34] estaba en lo cierto cuando escribió: "Apuntamos por encima del blanco para alcanzarlo". Y esto nunca fue más cierto que al ser aplicado a la generación de prospectos. Los cambios en el mercado, el descenso de los ratios de conversión y otros imponderables pueden ocasionar que requieras de más prospectos de los que en un principio pensabas. Tu mejor defensa contra esos imponderables es pasar a la ofensiva y construir un plan de generación de prospectos que produzca más de los que creés que necesitás. No es nada malo que acabes incluso teniendo más de los que habías planeado

[34] Ralph Waldo Emerson (1803-1882): escritor, filósofo y poeta norteamericano. Defendió la tesis trascendentalista que sostiene que la esencia de las cosas se logra mediante un proceso de contemplación, intuición y éxtasis. En realidad, era una síntesis entre la religiosidad puritana y el idealismo romántico que defendía la experiencia religiosa intuitiva e independiente.

originalmente. Pero lo contrario sí que lo sería. Es un juego de números, siempre lo ha sido y siempre lo será.

LAS TRES ÁREAS CLAVE DEL MODELO DE GENERACIÓN DE PROSPECTOS

Existen tres áreas clave en tu modelo de generación de prospectos. En primer lugar están la prospección y el *marketing*, por medio de los cuales generás prospectos y los movés hacia los círculos interiores, reflejados en la Figura 9. Después vendría la labor de configurar una base de datos y alimentarla constantemente. Y en tercer lugar está el *marketing* sistemático aplicado a esa base de datos para generar nuevos negocios, repetidos y referidos. Profundicemos un poco en estas tres áreas.

1. Prospección y *marketing*

El objetivo de tu programa de generación de prospectos a gran escala debe poseer dos aspectos: generar prospectos y establecer relaciones sólidas para negocios futuros. Antes de entrar en los detalles, observemos el modelo estratégico para la generación de prospectos y la construcción de relaciones (Figura 9).

Vamos a analizar brevemente este modelo estratégico. El público general es solo eso: personas a quienes no has conocido y que tampoco te conocen. Podés utilizar una gran variedad de recursos de prospección (es decir, encontrar a esas personas) y de *marketing* (es decir, atraerlas y

Nuestro negocio surge de las referencias y de la reputación, pero aun así hacemos mucha publicidad. Mandamos un correo electrónico a los clientes de nuestra base de datos cada tres meses y a nuestra zona de posicionamiento mensualmente.

Jill Rudler
Agente inmobiliaria millonaria
Westerville, Ohio
Ventas: 58 millones de dólares.

Modelo estratégico para la generación de prospectos y el establecimiento de relaciones



Tu estrategia: Generar prospectos y mover a las personas hacia los círculos interiores

Figura 9

dejar que ellas te encuentren) para generar prospectos en esta categoría. Para nosotros, hay dos grandes categorías de prospección y once grandes categorías de *marketing* entre las que escoger (Figura 10).

El mercado, tus preferencias, tu presupuesto y tus objetivos dictarán los tipos y el número de fuentes que decidas utilizar dentro de estas categorías.

Lo más probable es que, si ya estás en el negocio inmobiliario, aún tengas un gran número de oportunidades de generación de prospectos por explorar. Pero explorarlas todas podría dispersarte, así que te recomendamos hacer una lista de las estrategias de prospección y *marketing* que utilizás actualmente y añadir algunas de las opciones reflejadas en la Figura 10. Puede ser

que ya estés acudiendo a eventos sociales y comunitarios, pero que no te concentres tanto en la generación de prospectos mientras estás ahí.

El modo en que utilizás los anuncios a menudo puede ser fácilmente adaptado a otros formatos con un costo bajo. Buscá la manera de "matar dos pájaros de un tiro".

Prospección (proactiva y directa)	*Marketing* (proactivo e indirecto)
1. ***Telemarketing*** • Dueño vende[35] • Captaciones exclusivas expiradas • Recién vendidas • Clientes anteriores • Recursos aliados • Zona de posicionamiento • Condominios • Empresas • Constructores • Bancos • Otras empresas que proveen servicios en el mercado inmobiliario 2. **Cara a cara** • Recursos aliados (comidas) • Captación (casa por casa) • *Open houses* • Eventos con clientes • Eventos sociales • Eventos comunitarios • Seminarios • Ferias y exposiciones • Conferencias y capacitaciones	1. **Publicidad** • Avisos en diarios • Vehículos personales • Televisión • Folletos • Furgonetas • Vallas publicitarias • Radio • Revistas • Paradas de colectivo 2. **Artículos promocionales** (imanes, calendarios, etc.) 3. **On line: página de internet, redes sociales, portales inmobiliarios** 4. **Correo electrónico** • Campañas de email *marketing* • Newsletters • Tarjetas de recién captado / recién vendido • Tarjetas de eventos especiales • Actualizaciones trimestrales de mercado 5. **Difusión** • Email • Producción de videos • Anuncios 6. **Carteles / Carteles de orientación / Folletos** 7. **Camisetas con logo, placas con nombre, autos con carteles** 8. **Nota de prensa / Asesorías** 9. **Posicionamiento** • Por área geográfica • Por clase demográfica 10. **Patrocinios** • Eventos deportivos • Equipos solidarios • Eventos comunitarios

Figura 10

[35] Propietarios que publican en venta directamente sus inmuebles, sin intermediación de un agente inmobiliario.

Cuando tengas tu lista preparada, sistematizala. Creá un plan estratégico que incluya la manera en que proponés atender a cada una de las áreas en los próximos doce meses. Reservá un tiempo específico para esa tarea y avanzá paulatinamente cada semana. Nuestras entrevistas con los agentes más exitosos revelan con claridad que ellos utilizan deliberadamente una gran variedad de técnicas para un número de fuentes superior al promedio. Consideralo como una diversificación de tu cartera de generación de prospectos.

Si no tenés una base de datos, no tendrás éxito.

William Barnes
Agente inmobiliario millonario
Taylors, Carolina del Sur
Ventas: 59 millones de dólares.

La multiplicidad de métodos y fuentes no solo hará que tus negocios aumenten en los tiempos prósperos, sino que también te diversificarán y ayudarán a protegerte en tiempos de incertidumbre.

El público objetivo consiste en las personas que no has conocido y que tampoco te conocen, pero se diferencian del público general en que los has catalogado como aquellos con los que específicamente te gustaría hacer negocios. Por tanto, podrás hacer una campaña de *marketing* muy específica, dirigida hacia este público objetivo, con el fin de generar entre ellos posibles prospectos en un futuro.

El grupo que te conoce lo integran las personas que te conocen porque los has contactado por teléfono o en persona. Tu objetivo es lanzar una campaña más concreta y ajustada hacia este grupo con la intención de establecer una relación más estrecha y realizar más negocios por persona que con el público objetivo.

Por último, los recursos aliados comprenden una subcategoría muy selecta dentro del grupo que te conoce. Son las personas con las que esperás hacer negocios o generar prospectos cada año. Este es el grupo más importante de tu base de datos, así que, además de plantear acciones de *marketing* similares a las que empleás con el grupo que te conoce, deberás verlos personalmente, ya sea en visitas, comidas o eventos, varias veces al año. Incluso a algunos de ellos (los realmente importantes) deberás verlos al menos una vez al mes.

Si existiera una fórmula básica para trabajar con tu grupo de recursos aliados, podría resumirse así: educá, pedí ayuda y recompensá. Cada vez que contactes a alguien de tu base de datos, deberías estar "educándolo"; es decir,

debés reforzar la idea de que trabajás en el negocio inmobiliario, que sos muy bueno en lo que hacés, que tenés conocimientos que podés compartir y que preferís hacer negocios basándote en referencias. Por otro lado, estás "pidiendo ayuda" al decirles que se pongan en contacto con vos si tienen algún conocido que esté pensando en comprar o vender alguna propiedad.

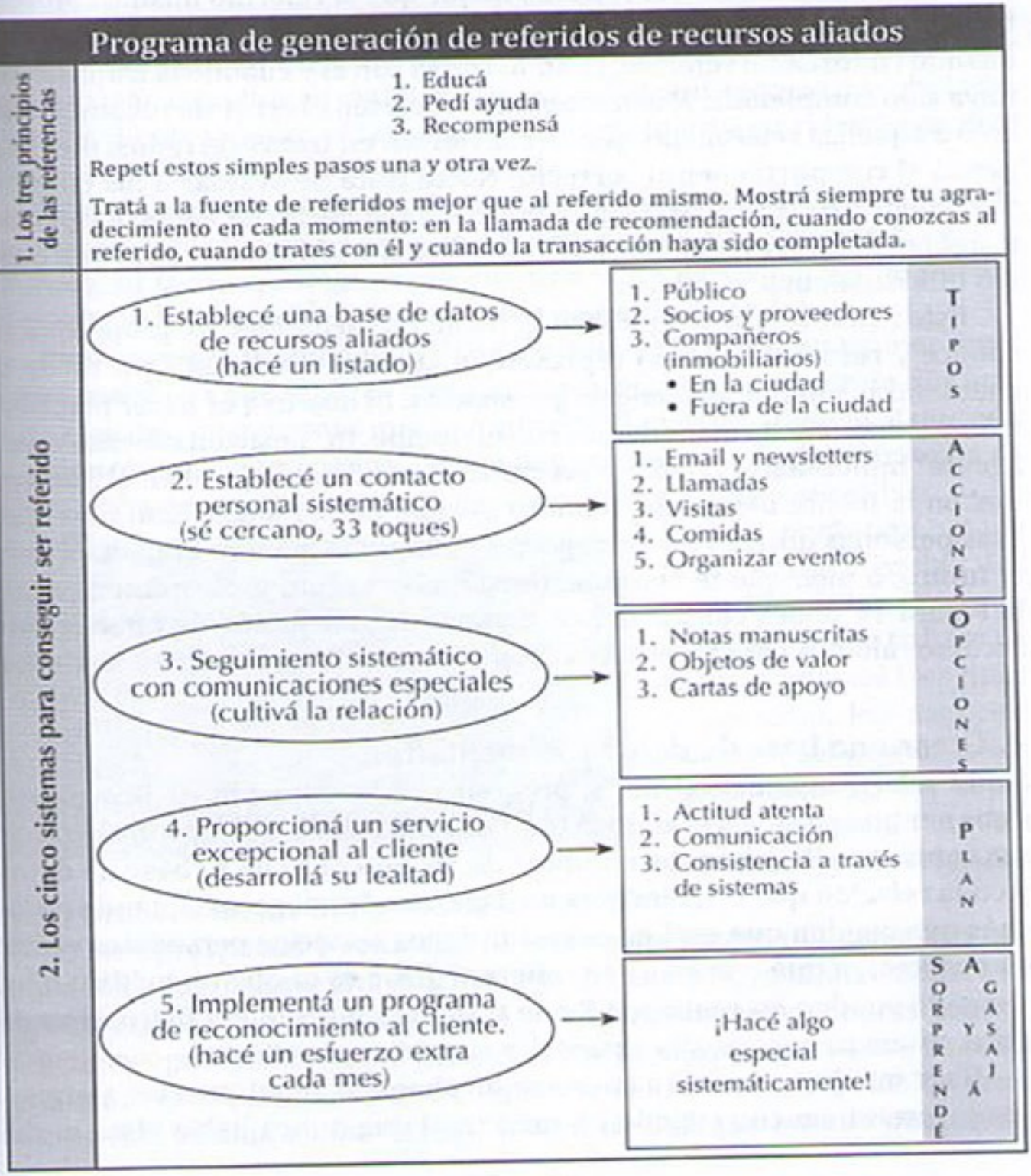


Figura 11

Estos son los dos aspectos en los cuales tu destreza para manejar guiones y diálogos será de mayor utilidad. El aspecto de la "recompensa" tiene que ver con un enfoque sistemático para gratificar la referencia; debés tener un sistema para recompensar inmediatamente el hecho de que te hayan referido a un cliente. En este sentido, tu regla principal podría ser esta: "Tratá a la fuente del referido mejor que al referido mismo". Mostrá tu agradecimiento en todo momento: en la llamada de recomendación, cuando conozcas al referido, cuando trates con él y cuando la transacción haya sido completada. Muchos agentes cometen el error de recompensar solo a aquellas referencias que se convierten en tratos cerrados. ¡Recompensá el comportamiento correcto! No se trata de evaluar a los clientes que pueden recomendarte, sino que el simple hecho de haberte referido a alguien debe ser recompensado significativamente, pues es lo que querés que hagan una y otra vez.

Estos cuatro grupos (público general, público objetivo, grupo que te conoce y recursos aliados) representan la población total a partir de la cual estarás intentando generar prospectos. El objetivo es hacer prospección y *marketing* de manera que, con el tiempo, tu "posicionamiento como agente" inmobiliario pueda convertirse en el número uno o en el número dos en la mente del mayor número posible de personas. Esto hará que esas personas quieran hacer negocios contigo de manera inmediata o en el futuro, o bien que te recomienden en el presente o para el futuro. En la Figura 11 podés consultar el programa de generación de referidos de recursos aliados para tener una visión general en torno a estas cuestiones.

2. Crear una base de datos y alimentarla

El pilar fundamental de tu programa de generación de prospectos debe ser una grande y poderosa base de datos con la que gestionar todos tus contactos. Pensá en los nombres de las personas de tu base de datos y en la relación que establecés con ellas como "tu negocio". Cuando escuchás que alguien que está en el sector de los servicios personales vende su negocio, ¿a qué crees que se refieren? ¿Qué es lo que un médico o un abogado venden en realidad? No se trata de un producto físico, sino de otras cosas: su equipo, sus sistemas y su cartera de clientes.

Hace muchos años fui a hacerme un chequeo anual para las alergias. Me sorprendí mucho cuando un médico al que nunca había visto ni del

que nunca había oído nada entró en la consulta y se presentó como mi nuevo alergólogo. Resulta que había comprado el "negocio" de mi antiguo médico, que se había jubilado. De entre todas las cosas que el nuevo especialista había comprado, ¿cuál era la más importante? ¡Yo! Mi nombre en una base de datos y mi relación con el médico anterior fue la razón por la que había comprado el negocio. Si comprendés la simplicidad de este concepto, habrás entendido uno de los más importantes de este libro: tu base de datos es tu negocio. Incluir un número de nombres y entablar una relación con ellos es realmente la esencia de un negocio inmobiliario. O dicho de otro modo: el tamaño de tu negocio está en relación directa con el tamaño y calidad de tu base de datos.

El mejor enfoque para la generación de prospectos es crear un modelo que pueda ser ejecutado de manera sistemática. Una vez que tengas el modelo, tu foco será implementarlo. Una serie de sistemas que puedas seguir te lo hará mucho más fácil. ¡Solo necesitás hacerlo!

Para manejar tu modelo de base de datos, necesitás en primer lugar darte cuenta de que tendrás que generar prospectos a partir de dos grupos: 1) grupo de personas que te conoce, y 2) público objetivo al que aún no conocés. nos referiremos a estos dos grupos en nuestra estrategia de generación de prospectos como los conocidos y los desconocidos.

Vengo del sector de los seguros, así que sé cómo construir una base de datos de clientes que genere negocios repetidos.

Russell Shaw
Agente inmobiliario millonario
Phoenix, Arizona
Ventas: 50,6 millones de dólares.

El *marketing* y la prospección hacia los conocidos y los desconocidos dentro de tu base de datos producirá tres tipos de negocio: los negocios nuevos (del grupo de los desconocidos), los repetidos (del grupo de los conocidos) y los referidos (muy probablemente del grupo de los conocidos).

Si bien prospectar y contactar directamente a estos dos grupos es una actividad poderosa, resulta difícil de apalancar. Dicho más fácilmente: si te enfocás solo en la mera prospección, posiblemente nunca podrás generar suficientes prospectos como para alcanzar tu máximo potencial. Para ser altamente exitoso, tendrás que asegurarte de que tu generación de prospectos esté basada en *marketing*. Si bien un enfoque basado puramente

en el *marketing* al grupo de los desconocidos podría funcionar, nuestra investigación sugiere que tal vez necesites un programa de prospección para atraer prospectos a tu negocio y protegerte así ante los cambios del mercado. Para obtener un rendimiento máximo en las ventas, debés tener un modelo sistemático de generación de prospectos basado en *marketing*, que después será potenciado con la prospección personal. De esta manera podrás disfrutar de los beneficios de ambas.

Esto quiere decir que, aunque hayas aceptado mentalmente que tenés dos profesiones (la generación de prospectos y la venta de propiedades), puede ser difícil mantener el foco en un programa completo

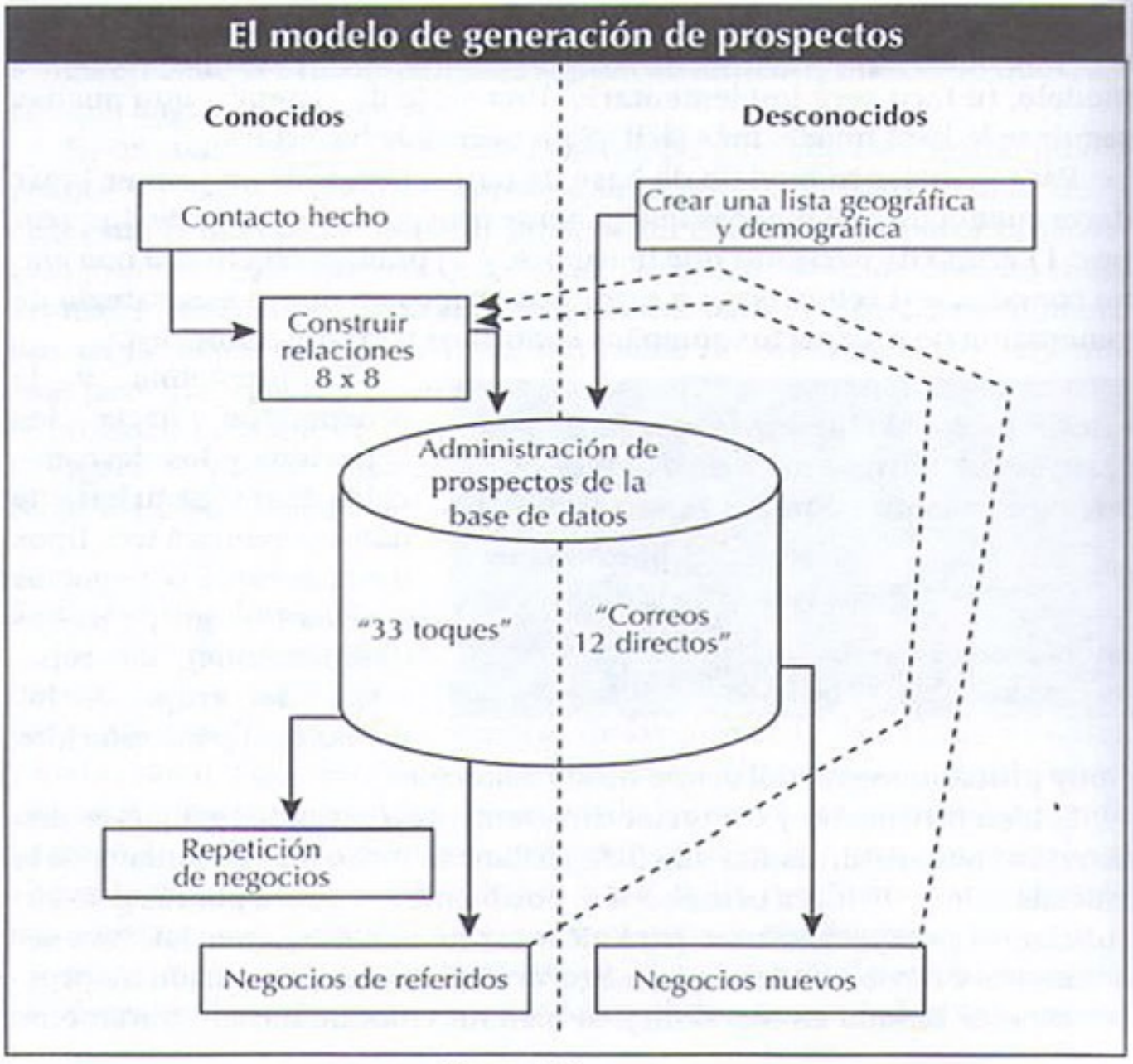


Figura 12

de generación de prospectos. Esto es aún más cierto cuando el ciclo de negocios es muy alto en tu mercado, y parece que va a haber un flujo infinito de prospectos. El peligro de bajar el ritmo y no seguir en todo momento un programa de generación de prospectos basado en *marketing* y potenciado por la prospección es que, cada vez que el mercado cambie (y siempre cambia), tendrás que replantearte tu enfoque de generación de prospectos. Los mejores profesionales de nuestro sector nunca permiten que su sistema de generación de prospectos disminuya y víctima de las fluctuaciones del mercado. Lo sistematizan de tal manera que, aun con poca energía o entusiasmo, su maquinaria puede seguir funcionando en todo momento. Su plan es continuo, con mejoras mensuales y hasta semanales. Su plan de generación de prospectos y de reuniones de evaluación son mantenidas estrictamente. Así que, para lograr un éxito notable a largo plazo, tu enfoque para la generación de prospectos debe tener propósito y ser consistente. El entusiasmo empresarial inicial no es suficiente para el largo recorrido; hay mucho riesgo en ese enfoque. Recordá que el éxito en el juego de la generación de prospectos está en los números, así que nunca podrás hacer demasiado a este respecto. Permitime reiterarte que tu número de prospectos nunca será demasiado.

Conforme vayas realizando prospección y utilizando *marketing* hacia el público general, el público objetivo y el grupo de los conocidos, estarás necesaria y constantemente evaluando el tamaño de tu base de datos y los nombres incluidos en esta. Imagínatela como un ser vivo que necesita ser alimentado continuamente para mantenerse con vida. Necesitarás agregar personas con regularidad según vayas estableciendo nuevas relaciones y perdiendo otras anteriores. Alimentá tu base de datos, engrosala; pero, hagas lo que hagas, ¡nunca la pongas a dieta!

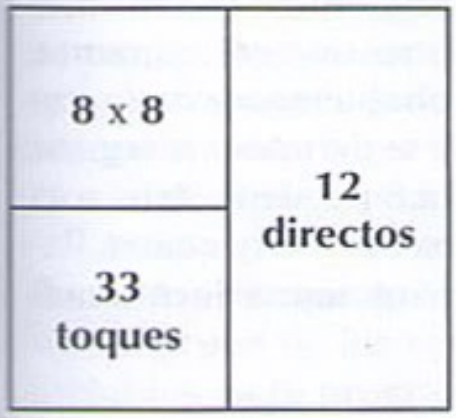


Figura 13

3. Interactuar sistemáticamente con tu base de datos

El negocio inmobiliario es un deporte de contacto; de hecho, es un deporte de contacto cercano, y los mejores jugadores opinan que, además, es de contacto cercano, frecuente y sistemático. Para tener éxito en las ventas, debés comprometerte a establecer un contacto

frecuente con tu base de datos, con el objeto de construir relaciones cercanas. Y, para lograrlo, necesitás tener un enfoque sistemático. Nosotros proponemos tres enfoques generales cuando utilices *marketing* y prospección con tus dos principales públicos objetivos: los conocidos y los desconocidos.

> *La clave está en conseguir que las personas te llamen. Yo hago todo tipo de* marketing: *internet, newsletters, revistas inmobiliarias, periódicos y grupos de inversión.*
>
> William Barnes
> Agente inmobiliario millonario
> Taylors, Carolina del Sur
> Ventas: 58,8 millones de dólares

Los tres enfoques tienen algo en común: el exceso. ¿Por qué? Porque no importa lo frecuente y sistemáticamente que enfaticemos la generación de prospectos: la mayoría de los agentes inmobiliarios tienden a quedarse cortos. La idea principal es que debés promocionarte ante una audiencia de modo tan sistemático que tu público objetivo sea "tocado" numerosas veces de manera constante. Recomendamos tres métodos para lograr esto: 8 x 8, 33 toques y 12 directos.

1. *8 x 8*

Todas las personas que conocés o que te conocen (tu grupo de conocidos) pasan primero por tu programa 8 x 8, que es una forma sistemática de establecer relaciones y cimentar en su mente quién sos y las oportunidades que representa tu negocio para ellos. Por tanto, una vez a la semana, y durante ocho semanas, tendrás un contacto efectivo con estas personas por medio de cartas, tarjetas y llamadas telefónicas con el objetivo de convertirte en el agente inmobiliario número uno en su mente. Recordá que, si no sos el primero o el segundo, probablemente no lograrás hacer negocio. Este programa busca posicionarte de manera segura. La Figura 14 describe lo que un programa típico 8 x 8 puede incluir.

Puede ser que te funcionen igual de bien cuatro correos y cuatro llàmadas telefónicas. O tal vez prefieras extender el programa a doce semanas, en lugar de ocho.

8 x 8

- **Semana 1:** Mandá un correo de presentación, tu folleto personal, un informe de mercado y tu tarjeta de presentación.
- **Semana 2:** Mandá una tarjeta de consejos, tarjeta de inspiración, calendario comunitario o estadísticas de mercado.
- **Semana3:** Mandá una tarjeta de consejos, tarjeta de inspiración, calendario comunitario o estadísticas de mercado.
- **Semana 4:** Hacé una llamada telefónica.

  "Hola, soy _____ de la inmobiliaria _____. ¿Lo llamo en buen momento? ¿Cómo está? ¿Recibió por casualidad el _____ que le mandamos? ¿Pudo echarle un vistazo? La razón por la que le llamo es para saber si usted conoce o sabe de alguien que esté pensando en vender o comprar una propiedad...".
- **Semana 5:** Mandá un informe gratuito.
- **Semana 6:** Mandá un consejo de inversión o de mantenimiento de una propiedad.
- **Semana 7:** Mandá un imán de heladera, un bloc de notas u otro objeto útil (algo que se use, no que vaya a la basura) con tu nombre, logo e información de contacto.
- **Semana 8:** Hacé otra llamada telefónica.

  "Hola, soy _____ , de la inmobiliaria _____ . ¿Le llamo en buen momento? ¿Cómo está? ¿Recibió por casualidad el _____ que le mandamos? ¿Pudo echarle un vistazo? Perfecto. ¿Quiere hacerme alguna pregunta? Como puede advertir, espero que me permita ser su agente inmobiliario de referencia. Déjeme recordarle brevemente que si llegara a conocer a alguien que pudiera estar pensando en vender o comprar una propiedad podría tal vez darme su referencia, o bien darle mi nombre a esa persona...".

8 x 8 Tratá de construir relaciones personales y ganar la batalla de posicionamiento marca inmobiliaria.

Figura 14

Podés adaptar el programa a tus fortalezas personales, pero deberías mantenerte en la idea de no hacer menos de ocho toques durante ocho semanas. Hemos comprobado que este es el número mínimo de toques que se requieren para establecer un vínculo entre la persona y vos. Y recordá siempre que cada toque debe incluir un recordatorio e instrucciones de cómo enviarte referidos.

Asegurate de asignar tiempo cada semana para seguir el programa 8 x 8. Una vez que lo hayas completado, estos nuevos prospectos se mueven al grupo de los conocidos en tu base de datos, donde pasarán a ser incluidos en tu programa continuado de 33 toques.

2. *33 toques*

Tu programa de 33 toques será una técnica sistemática de *marketing* y prospección que asegurará el contacto con el grupo de conocidos a lo largo de todo el año. Como con cualquier otra tarea principal, recomiendo reservar tiempo cada semana para asegurarse de que estos importantes *contactos* se produzcan de una manera correcta. Debés aceptarlo como una labor básica y crucial para tu negocio: tu éxito final depende de ello. La Figura 15 muestra los elementos que un programa típico de 33 toques debería incluir. Aunque los correos electrónicos son baratos y eficaces, recomendamos que anticipes las llamadas telefónicas mediante un correo postal; esto hará más sencilla la pregunta: "¿Recibió el ____ que le enviamos?", para romper el hielo. Cada toque deberá incluir un recordatorio de que buscás negocios referidos, así como las instrucciones sobre cómo ponerse en contacto contigo. Cada artículo promocional que envíes deberá tener un valor de uso y, si posee una larga vida útil, como un imán de heladera o un bloc de notas, mucho mejor.

Al igual que en el programa 8 x 8, la idea básica es que realices 33 contactos sistemáticos –o toques breves– en el transcurso de un año. Tené en cuenta, por ejemplo, que, aunque 24 te parezcan suficientes, puede ocurrir que no lo sean. Y seguro que 12 toques al año no son los suficientes para garantizarte el primer puesto o el segundo en la mente de tu público objetivo. Nuestras investigaciones al respecto nos respaldan.

Lo que este conjunto de acciones hará con tu negocio

33 toques

- **18 toques.** Una combinación de 18 correos electrónicos, correos postales, envíos, cartas y tarjetas (incluida tu tarjeta de visita) que puede incluir algunos de los siguientes elementos: una carta de presentación, tu folleto personal, informes de mercado, tarjetas de recién captado o recién vendido, tarjetas de festividades, boletín personal de noticias, consejos, avisos de propiedades, noticias o artículos inmobiliarios o de inversiones, calendarios comunitarios, invitaciones, directorios de servicios, artículos promocionales, etc.
- **8 toques.** Tarjetas de agradecimiento o recordatorios.
- **3 toques.** Llamadas telefónicas.
- **2 toques.** Tarjetas de cumpleaños (esposo y esposa).
- **1 toque.** Tarjeta del Día de la Madre.
- **1 toque.** Tarjeta del Día del Padre.

33 toques cada año

Figura 15

es lo siguiente: por cada doce personas del grupo de los conocidos que haya en tu base de datos con quienes contactes treinta y tres veces (33 toques), podés esperar razonablemente lograr dos ventas, de las cuales una procederá con probabilidad de un cliente que repita y otra será de un referido. Utilizar *marketing* con el grupo de los conocidos de tu base de datos es generalmente la forma más efectiva, en términos de costos, de generar prospectos. En cuanto al logro de objetivos de producción anuales, y usando un ratio de conversión de 12:2, si quisieras realizar cincuenta ventas al año, necesitarías tener trescientas personas en tu base de datos dentro del grupo de los conocidos; esas personas deberían haber pasado ya por tu programa de 8 x 8 y se encontrarían en el de 33 toques. Esto representa mucho tiempo y esfuerzo, sin duda. Sin embargo, la base de datos y tu relación con esta es el corazón de tu negocio. Y, si no estás haciendo todo esto, ¿qué otra estrategia basada en una investigación e históricamente probada estás siguiendo para la generación de prospectos?

3. *12 directos*

El programa de 12 directos se basa en tu trabajo con el grupo de los desconocidos de tu base de datos. Se trata de doce correos directos enviados anualmente. Tu grupo de los desconocidos en la base de datos debe incluir direcciones postales de tu zona geográfica y/u otros grupos demográficos. Considerando el tiempo que implica y el trabajo que puede ser delegado, no hay duda de que es una forma muy poderosa de generar prospectos. Las llamadas telefónicas y las visitas no son necesarias, así que, en la misma cantidad de tiempo que utilizarías para trabajar con un grupo pequeño de nombres de tu grupo de los conocidos, podés esbozar un mensaje para enviarlo a miles de personas de tu grupo de los desconocidos.

Nuestra experiencia e investigación nos muestra que, por cada cincuenta personas con las cuales contactes doce veces al año, podés esperar razonablemente generar una venta. En una relación de 50:1, deberías tener dos mil quinientas personas en tu base de datos para lograr un objetivo anual de cincuenta ventas cerradas. Poseer una base de datos de ese tamaño dentro de tu mercado puede parecer caro y difícil, pero no lo es. Aunque sin duda requerirá algo de esfuerzo, concentración y tiempo conseguir esos nombres, incluirlos en la base de datos y planear

tu programa de 12 directos al año. Para ahorrar tiempo y dinero, te sugerimos que planifiques cada campaña de doce meses al inicio del año, para después ir ejecutándola en "piloto automático" durante el resto de los meses.

La palabra clave que empleamos una y otra vez es *sistemático*. La razón por la cual insisto una y otra vez es porque encierra el concepto crucial que soporta todo tu programa de generación de prospectos. Cuando consigas que tu programa sea sistemático, muy probablemente funcione también a un nivel automático. Y es entonces cuando estarás realmente en el negocio. Y eso en más de un sentido.

CONCENTRARSE EN CAPTACIONES EXCLUSIVAS

Si hay un aspecto creativo en tu programa de generación de prospectos que querrás dominar, es el de crear tu propio mensaje y tu imagen, así como los métodos para generar prospectos con vistas a captar propiedades en exclusiva. ¿Por qué? La investigación nos muestra que, si tu programa de generación de prospectos te lleva constantemente a captar propiedades en exclusiva, podés contar con que el *marketing* de estas captaciones exclusivas te va a proporcionar prospectos compradores. La Figura 16 es el resultado de un estudio que realizamos usando los datos recopilados entre más de diez mil agentes.

El gráfico nos muestra que, al crecer el negocio de un agente, su porcentaje de captaciones exclusivas también crece. Aunque el balance natural se alcanza en un cuarto de millón de comisión bruta, más allá de este punto el número de acuerdos con compradores depende en gran medida de los objetivos y prioridades de los agentes. Nuestras entrevistas con los mejores de ellos nos han llevado a estimar que una exclusiva de venta correctamente promocionada conducirá a una o más ventas de acuerdos con compradores. Así que, si querés tener cincuenta ventas al

Cuando se capta en exclusiva con éxito, todo lo demás parece encajar en su sitio.

Gary y Nikki Ubaldini
Agentes inmobiliarios millonarios
Palm Harbor, Florida
Ventas: 28 millones de dólares.

El balance natural entre las exclusivas de propiedades y de compradores		
Comisión bruta	**Ventas captaciones en exclusiva**	**Ventas compradores en exclusiva**
$40.000	4	6
$80.000	8	11
$150.000	15	16
$250.000	25	25
. $750.000	64	56

Figura 16

año, necesitarías contar con un plan de generación de prospectos que te proporcionara veinticinco captaciones exclusivas fácilmente vendibles y, además, promocionarlas con eficacia. Si no estás seguro de cómo hacer esto, consultá los catorce pasos básicos de nuestro plan de *marketing* de captaciones exclusivas (Figura 17).

Tratá de recordar la siguiente verdad absoluta: si te concentrás en el *marketing* de tus propiedades en exclusiva, los compradores llegarán. He centrado de manera intencionada nuestra discusión sobre el modelo de generación de prospectos dentro de los aspectos fundamentales que creemos que tendrán un mayor impacto en tu programa a este respecto. Pero, desde luego, hay otros asuntos en juego, así como otras habilidades que necesitarás desarrollar por medio de la experiencia y del entrenamiento para conseguir que tus esfuerzos de generación de prospectos sean realmente efectivos.

Las principales son las disciplinas que tienen que ver con los diálogos y guiones para las ventas. En efecto, si no has interiorizado tus guiones y diálogos para las presentaciones con los clientes, vendedores o compradores de manera que puedas enfrentar con confianza cualquier situación que se te presente, tus actividades generadoras de prospectos probablemente no alcancen los resultados que describimos aquí. La clave está en tu confianza. Si dominás de verdad tus guiones y diálogos, te sentirás seguro y confiado –en vez de intimidado– cuando afrontes actividades como hacer o recibir llamadas, tratar con "dueño vende" o trabajar con tus recursos aliados. En suma, tu eficacia para manejar los guiones y diálogos está en la base de la confianza, y tu confianza te llevará a emprender acciones decisivas.

Catorce pasos básicos del plan de *marketing* de captaciones exclusivas
1. Estrategias de preparación de la propiedad y de precio.
2. Cartel de "Se vende", carteles en los alrededores y carteles direccionales.
3. Soportes o expositores con folletos y distribución de folletos entre el vecindario.
4. Folletos casa a casa / Catálogo de propiedades.
5. Publicación en portales inmobiliarios.
6. Página en internet con visita virtual (inserción estratégica).
7. Propiedades mostradas en artículos promocionales (calendarios, etc.).
8. Programa de *Open House*.
9. Difusión a través de correo electrónico / redes sociales.
10. Hacer seguimiento a las visitas / Recabar opiniones.
11. *Marketing* enfocado a un grupo objetivo.
12. Actualizaciones semanales de ventas.
13. Presentaciones a otros agentes inmobiliarios.
14. Ideas creativas de *marketing* (10K, cable, etc.).
Verdad: La única diferencia real entre los agentes es que algunos solo "captan" propiedades y otros, además, las "promocionan". ¿Qué tipo de agente sos vos?

Figura 17

Un plan de generación de prospectos basado en *marketing*, reforzado por la prospección y respaldado por la destreza en los guiones y diálogos, es la mejor fórmula para alcanzar el mayor número de prospectos para tu negocio.

MODELO TRES: TU MODELO PRESUPUESTARIO

En nuestra discusión acerca del modelo económico, establecimos la premisa de que necesitás saber de dónde viene el dinero que recibís para construir un negocio de ventas efectivo. Tu modelo presupuestario se basa en entender lo que pasa con tu dinero entre el momento en que lo recibís (como ingreso bruto) y lo que conservás (como ingreso neto). En

pocas palabras, hablamos de los gastos; o, aún más concretamente, de minimizar tus gastos para maximizar tus ingresos netos.

COSTO VS. INVERSIÓN

Probablemente, un seminario acerca de presupuestos sea para vos algo parecido a un concurso de bostezos. Admitilo. Y no te pasa solo a vos. La mayoría de los agentes no conciben el hecho de que un presupuesto es una poderosa herramienta de planificación financiera. Por el contrario, tienden a ver el presupuesto como un mal necesario, como un registro para el impuesto sobre la renta y para las auditorías. Este pensamiento es erróneo y espero poder hacerte cambiar de opinión.

> *En los últimos cuatro años me he concentrado sobre todo en la rentabilidad. Ahora reviso mis pérdidas y ganancias casi a diario.*
>
> Gregg Neuman
> Agente inmobiliario millonario
> San Diego, California
> Ventas: 113 millones de dólares.

Cuando las personas se sientan a negociar la refinanciación de una hipoteca o a calcular si será rentable cambiar su cocina, la verdad es que, a pesar de todas las matemáticas y los cálculos, se sienten estimulados. Eso ocurre porque saben que a través de estas operaciones tienen la oportunidad de ahorrarse miles de dólares en su hipoteca o porque calculan que la renovación de su cocina aumentará el valor global de la casa. Lo mismo debe ocurrir con tu presupuesto. Cuando considerás que tus gastos son el simple precio que se paga por hacer negocios, presupuestar sigue siendo un fastidio. Sin embargo, cuando considerás cada dólar que gastás como una "inversión en tu futuro", lograrás ver el presupuesto como algo estimulante y de mayor interés. Los presupuestos, efectivamente, pueden ser interesantes y ya es hora de que cambies tu visión al respecto.

Tu filosofía ha de ser que, por cada dólar invertido en el negocio, deberías obtener varios dólares de retorno. Un dólar a cambio de un dólar no es suficiente. ¿Por qué? Porque, si vas a invertir un dólar para obtener un dólar a cambio, ¿para qué tomarse entonces la molestia de gastarlo? Sería

más sencillo conservar ese dólar y ahorrar tiempo. Pero, si podés obtener una mayor cantidad de dinero como resultado de tu inversión, no estarás perdiendo el tiempo. Cada dólar gastado en tu negocio debería justificarse de ese modo. Y, cuando contemplás así el presupuesto –cuando considerás los gastos como una inversión–, te sentirás estimulado y lo verás como la poderosa herramienta de planificación financiera que realmente es.

LAS TRES ÁREAS CLAVE DE TU MODELO PRESUPUESTARIO

Al pensar en tu modelo presupuestario, querrás concentrarte en tres áreas en particular. Primero querrás adoptar como lema financiero "invertir los ingresos". Después querrás desarrollar el hábito de jugar mentalmente al "semáforo" con tus gastos, tratando, mediante la rendición de cuentas, de que los incrementos en gastos produzcan incrementos adecuados en los resultados. Y por último tendrás que desarrollar autodisciplina para ajustarte al modelo económico que hayas desarrollado. Demos un rápido vistazo a estas tres áreas clave.

1. Liderá con los ingresos

La clave del presupuesto y de los gastos es asumir una disciplina básica: liderá con los ingresos (¡no con los gastos!). La idea principal es tratar de gastar únicamente lo que el negocio ha producido. De manera más sencilla: generá dinero antes de gastarlo. Lo bueno del negocio inmobiliario es que el costo real asociado al hecho de conseguir una propiedad en exclusiva o de comprador es muy bajo. Con una inversión relativamente pequeña, podés generar los ingresos que financiarán, a su vez, el crecimiento de tu negocio. La clave es adoptar este enfoque lo más rápido posible y mantenerlo disciplinadamente a lo largo de tu carrera.

Analizamos nuestras pérdidas y ganancias mensualmente y hemos mejorado el control de nuestros gastos.

David y Judie Crockett
Agentes inmobiliarios millonarios
Concord, Ohio
Ventas: 53 millones de dólares.

A menudo, la diferencia entre poner en marcha un negocio exitoso y otro que

terminará fracasando está determinada incluso antes de que el negocio abra sus puertas. Las empresas que minimizan sus deudas y gastos iniciales antes de empezar a funcionar y comienzan a generar ingresos rápidamente tienen más oportunidades de sobrevivir. Como pudimos comprobar en la época de la burbuja de las punto.com, algunas compañías que al principio fueron subestimadas terminaron sobreviviendo gracias a que seguían mejores prácticas financieras, a diferencia de otras que contaban con mayor reputación inicial. Un buen ejemplo de esto lo proporciona una empresa de *software* ya desaparecida que había en mi ciudad natal y que quebró por no entender la importancia de lo que llamamos "liderar con ingresos". Esa empresa invertía en anuncios multimillonarios en el *Super Bowl* mucho antes de tener un flujo de caja positivo. Desafortunadamente, muchos agentes inmobiliarios cometen este mismo error de enfoque, que puede expresarse así: "Si gasto, los ingresos acabarán por venir". Piensan que, si gastan mucho dinero o desarrollan una gran infraestructura desde el principio, los negocios acudirán. Pero, si te mantenés fiel al enfoque de liderar con los ingresos, te forzarás a enfocarte solo en la generación de prospectos y de las ventas, y no desde los gastos. Como nos enseñó el pinchazo de las "punto.com", cuando liderás continuamente con gastos, en lugar de forzar al negocio a generar sus propios ingresos, lo que generalmente sucede es la pérdida total.

2. Jugá al "semáforo" (luz roja, luz verde)

Siempre preocupate menos por el dinero que gastás que por los resultados que obtenés al gastarlo. En algún momento de tu carrera necesitarás gastar con prudencia para lograr una mayor cantidad de dinero, así que preparate para invertir en tu negocio con el objetivo de ir construyéndolo poco a poco. Gastar dinero no es el problema. El problema es hacerlo responder de unos resultados. La solución es el juego mental del "semáforo", que ya explicamos unas páginas más atrás. Por tanto, si comenzás el proceso invirtiendo los ingresos y siempre invertís el dinero que tu negocio ya ha generado, tu trabajo es hacer responder a esas inversiones.

Puede ser que en algún punto tus gastos se disparen pero, para minimizar los riesgos, seguí las sensatas prácticas que te recomendamos, como la de liderar con los ingresos y jugar al "semáforo" (luz roja, luz verde). Cuando tus costos aumenten sin que haya un incremento correspondiente

en los resultados, estarás corriendo grandes riesgos; esto lo llamamos "buen dinero persiguiendo malas prácticas". Esto se corrige haciendo una pausa para reevaluar los gastos. Con el fin de asegurar a tu empresa contra las fluctuaciones inesperadas en los ingresos, querrás mantener los gastos fijos (como alquileres y salarios) en los mínimos posibles. Si tus gastos fijos son muy altos y sobreviene una disminución en los ingresos, te verás tentado de recortar el presupuesto en los gastos variables o en los que no son fijos fijos (como la generación de prospectos), que son precisamente los que impulsan tu negocio. Esto puede crear una situación perversa de "pez que se muerde la cola", en la cual la caída de tus ingresos te lleve a detener la inversión en las actividades que podrían incrementar tus ingresos. Mantené, pues, tus gastos fijos tan bajos como sea posible y hacé que los gastos discrecionales produzcan los resultados adecuados.

Hago mis propios presupuestos, evalúo mis pérdidas y ganancias y tengo un gran contador que entiende de negocios.

Don Zeleznak
Agente inmobiliario millonario
Scottsdale, Arizona
Ventas: 77 millones de dólares.

3. Ajustate al presupuesto

Obviamente, mientras tu negocio esté creciendo y vaya pasando de una fase a la siguiente, tus costos reales serán diferentes; sin embargo, tus porcentajes pueden no serlo. Lo que hemos descubierto es que, sin importar en qué fase te encuentres dentro de tu proceso, los porcentajes permanecen notablemente estables. Las Figuras 18 y 19 ilustran algunos ejemplos generales de cómo pueden ser los presupuestos a diversos niveles de producción.

Los presupuestos deben respetarse, ya que están ahí por una razón: para guiarte mientras invertís en tu negocio. Hacer una investigación para determinar cómo debería gastarse el dinero en tu negocio y después no seguirla podría resumirse en dos palabras: pura insensatez.

Durante más de veinte años he aprendido que se debe presupuestar y controlar los gastos. Así es cómo he conseguido el 75% del resultado final.

John Toye
Agente inmobiliario millonario
Westland, Michigan
Ventas: 39,2 millones de dólares.

RITMO NATURAL

Por último, quiero remarcar que hay un ritmo natural en los negocios que requiere que examines tus cuentas al menos una vez al mes. Incluso te recomiendo que realices un presupuesto mensual y lo vayas revisando semanalmente. ¿Por qué? Porque invertir los ingresos y jugar al "semáforo" requiere que estés al tanto de tus gastos. Algunos agentes deciden incluso revisar sus números con mayor frecuencia.

Para los agentes inmobiliarios millonarios, presupuestar no es solo una labor fundamental en su práctica empresarial, sino que ha llegado a ser casi como un juego. Y eso es a lo que nos referíamos cuando dijimos que, una vez que llegues a captar el concepto, presupuestar puede ser divertido e interesante.

MODELO CUATRO: TU MODELO ORGANIZATIVO

Hacés todo lo que podés hacer; llegás tan lejos como podés llegar; obtenés todos los resultados que podés obtener y, cuando ya no podés ir más lejos, buscás ayuda. Esta ayuda debe venir en la forma de una persona con talento.

Comisión bruta	(6M) $180.000	(10M) $300.000	(16,7M) $500.000	(26,7M) $800.000	(40M) $1.200.000
Costo de ventas*	21.000	21.000	100.000	250.000	350.000
Ingresos brutos	159.000 88%	279.000 93%	400.000 80%	550.000 69%	850.000 71%
Gastos	59.300 33%	93.000 31%	152.500 31%	238.000 30%	344.000 29%
Ingresos netos	99.700 55%	186.000 62%	247.500 50%	312.000 39%	506.000 42%

*Asumiendo que el costo de ventas incluye los abonos administrativos, *royalties* y comisiones o salarios pagados a agentes de compradores o captadores que colaboran en el negocio. Todos los porcentajes se han redondeado al alza al valor más próximo.

Figura 18

DETALLE DE GASTOS					
1. Salarios	20.000 11,1%	36.000 12%	65.000 13%	100.000 12,5%	144.000 12%
2. Generación de prospectos	18.000 10%	30.000 10%	50.000 10%	80.000 10%	120.000 10%
3. Alquileres	1500 0,8%	2500 0,8%	3000 0,6%	4000 0,5%	5000 0,4%
4. Tecnología	4000 2,2%	4500 1,5%	7500 1,5%	12.000 1,5%	18.000 1,5%
5. Teléfono	2600 1,4%	3000 1%	5000 1%	10.000 1,3%	12.000 1%
6. Suministros	1800 1%	3000 1%	5000 1%	8000 1%	12.000 1%
7. Educación/ cuotas	1800 1%	2000 0,7%	5000 1%	7000 0,9%	12.000 1%
8. Material	3600 2%	6000 2%	6000 1,2%	8000 1%	12.000 1%
9. Auto/ seguro	6000 3,3%	6000 2%	6000 1%	9000 1,1%	9000 0,8%

Todos los porcentajes se han calculado como un tanto por ciento de los ingresos brutos. Se trata de una aproximación general y se han redondeado al alza a la décima porcentual más próxima.

Figura 19

La gente me pregunta siempre cuándo o cómo saber cuál es el momento adecuado para contratar a su primer asistente. Yo les digo que es algo así como saber cuándo hay que contratar ayuda doméstica. Podríamos hacer nosotros mismos todas las tareas que se requieren en el hogar, pero en cierto momento nos damos cuenta de que nuestro tiempo podría ser invertido de mejor forma en otras cosas. Y entonces solemos buscar ayuda para el hogar de una manera muy natural. Cuando no tenés a nadie que haga todas esas tareas domésticas, es como si tuvieras un segundo empleo. Los sábados por la mañana sos un asistente, los domingos sos jardinero, y así sucesivamente. En otras palabras, si no tenés una empleada doméstica, vos mismo te convertís en una. Si no tenés jardinero, vos sos el jardinero. Y en los negocios, si no tenés un asistente, vos sos el asistente.

Al inicio de tu carrera como agente inmobiliario, sos un generador de prospectos, mostrás las casas, captás propiedades, sos un contador, un mensajero, un coordinador de llamadas y muchas otras cosas en una. Cuando esto ya no te divierte, o bien cuando te sentís abrumado por todo este trabajo, es el momento de buscar a alguien para que te ayude. Porque no tenés suficientes manos ni piernas para hacerlo todo durante todo el tiempo. De hecho, todo el mundo en algún momento debería aspirar a tener asistentes tan solo para evitar *quemarse*. Y contratar a alguien para tu negocio es la palanca más rápida y segura para llegar a ser un agente inmobiliario millonario.

LAS TRES ÁREAS CLAVE DE TU MODELO ORGANIZATIVO

Hemos identificado tres aspectos esenciales en el modelo organizativo que pueden marcar una gran diferencia en tus oportunidades de éxito. El primero gira en torno al reconocimiento de cuándo necesitás ayuda para, a continuación, buscar el tipo correcto de ayuda. La primera persona a la que contrates debería ser siempre un asistente administrativo. El segundo aspecto se resume en que necesitás contratar talento; esto es clave para obtener apalancamiento en tu negocio. Y, finalmente, deberás aprender a entrenar y a ofrecer consultoría. En efecto, no tiene

sentido contratar talento si no les mostrás cómo desempeñarse bien en su trabajo y cómo desafiarlos a crecer y a aprender. Veamos rápidamente estas tres áreas focales de tu modelo organizativo.

1. Cuando estés haciendo todo lo que podés hacer, contratá apoyo administrativo

Incorporar miembros a tu equipo es solo una de las tres formas en que podés añadir palancas a tu negocio, además de los sistemas y de las herramientas. Pero, mientras que tradicionalmente se ha pensado que desarrollar sistemas es lo que te hace avanzar, nosotros hemos descubierto un problema a este respecto: diseñar e implementar sistemas ocupa más tiempo del que parece y requiere además de unas habilidades muy específicas.

La mayoría de los agentes que tratan de poner en marcha múltiples sistemas por sí mismos ven reducida su productividad. Crear sistemas puede ser tan complicado y ocupar tanto tiempo que muchos de ellos acaban rápidamente frustrados. Y la frustración conduce al desarrollo de sistemas ineficientes o, peor aun, a no tener ningún sistema.

Lo que hemos aprendido es que la mejor forma de poner en marcha sistemas es contratar a alguien que posea habilidades para documentarlos y posteriormente mejorarlos. Reconozco que esto puede sonar un poco raro. ¿Por qué contratar a alguien para documentar algo que ya conocés y que hacés tan bien? Es precisamente en este punto donde yo tal vez pueda conocerte mejor de lo que vos mismo te conocés.

Los pros y contras de contratar un agente inmobiliario como asistente

LOS PROS	LOS CONTRAS
1. El asistente permite que el agente pueda enfocarse en la generación de prospectos, ya que aquel tiene conocimiento del negocio, experiencia y habilidad para hacer otras cosas. 2. El asistente ya ha decidido dedicarse al sector inmobiliario. 3. El asistente entiende el concepto de trabajar a comisión. 4. El asistente ya está entrenado en el negocio.	1. El asistente muy probablemente te costará más. 2. El asistente tenderá a traer sus propios clientes y querrá trabajar con ellos. Esto puede causar confusión.

Figura 20

Después de haber trabajado con cientos y cientos de agentes inmobiliarios durante todos estos años, solamente unos cuantos de ellos se las arreglaban para documentar sus sistemas por sí mismos, sin ayuda externa.

Conforme mi negocio fue creciendo, pude delegar algunas responsabilidades, para poder hacer lo que realmente me gustaba. No me daba miedo incorporar personas a mi equipo, pues conseguí más tiempo para los asuntos económicos.

Mike Mendoza
Agente inmobiliario millonario
Phoenix, Arizona
Ventas: 60 millones de dólares.

Al principio pensaba que los agentes que no documentaban sus sistemas eran personas excéntricas. Pero ahora sé que quienes sí lo hacían eran realmente los extravagantes.

Así que aprendí la lección: contratar a una persona (y específicamente a un asistente administrativo) debe ser lo primero, antes incluso que desarrollar completamente los sistemas y las herramientas.

Una cuestión muy importante que afrontarás en el inicio es la siguiente: ¿deberías contratar a un asistente que sea un agente inmobiliario como tú, o no? Hemos descubierto que hay casi tantos agentes con asistentes que también son inmobiliarios como agentes con asistentes que no lo son. La tabla anterior (Figura 20), proporcionada por el equipo de Jeff Hooper, de Ottawa, Canadá, muestra los pros y contras que tendrás que considerar.

2. Contratá talento

El principio fundamental que debería guiar cualquier contratación es el siguiente: procurá siempre buscar talento. Decimos que alguien tiene talento cuando esa persona coincide ampliamente con los criterios que has establecido para un puesto en concreto. Y nos referimos a sus habilidades naturales, a sus capacidades, experiencia y aspiraciones, que han de corresponderse con la descripción del trabajo y adecuarse a unas posibilidades reales de éxito al más alto nivel. Esto te permitirá evaluar candidatos bajo criterios claros en vez de juzgarlos como personas. En este sentido, un candidato es "apto" o "no apto" para el trabajo, en lugar

de evaluarlo como una buena o mala persona. Esto puede parecer obvio, pero tal vez represente un cambio importante en tus esquemas. Cuando te rodeás de talento, tu vida no será la misma. Contratar a una persona talentosa puede llevar tu negocio más lejos de lo que podría hacerlo un grupo numeroso de personas menos dotadas. Repasando los siguientes puntos, comprobarás si has contratado talento:

- El talento puja para obtener respuestas.
- Quien no posee talento precisa ser presionado para querer obtener respuestas.
- El talento comparte tus objetivos y satisface tus necesidades como resultado natural de satisfacer las suyas.
- Quien no lo posee no cumple tus objetivos y acaba trasladándote parte de su trabajo.
- El talento sabe lo que quiere o está buscando activamente saberlo.
- Quien no lo posee no sabe lo que quiere y ni siquiera lo está buscando.
- El talento te impulsa constantemente.
- Quien no lo posee necesita que lo empujes.
- El talento está continuamente elevando el nivel y se asocia con gente de talento.
- Quien no lo posee no sabe dónde está ese nivel o incluso de qué nivel estás hablando.

Debés rodearte de talento, de personas leales y fuertes que quieran trabajar, a quienes les guste trabajar y que sean productivas.

Allan Domb
Agente inmobiliario millonario
Philadelphia, Pennsylvania
Ventas: 135 millones de dólares.

Finalmente, podés reconocer el talento por la forma en que habla: su lenguaje es el del desafío y el logro. El talento se distingue tan rotundamente entre todo lo demás como una imponente secuoya entre un bosque de árboles de navidad. El talento sobresale.

No obstante, uno de los retos de contratar talento es el nivel de retribución que pueden llegar a pedir. Algunos agentes resuelven este tema mediante el peor esquema posible. Muchas de las discusiones que he escuchado en los seminarios inmobiliarios y en clases sobre el sector pueden resumirse en esta filosofía: "¿Cuál es la cantidad mínima que puedo pagarle a alguien para que no se me vaya?".

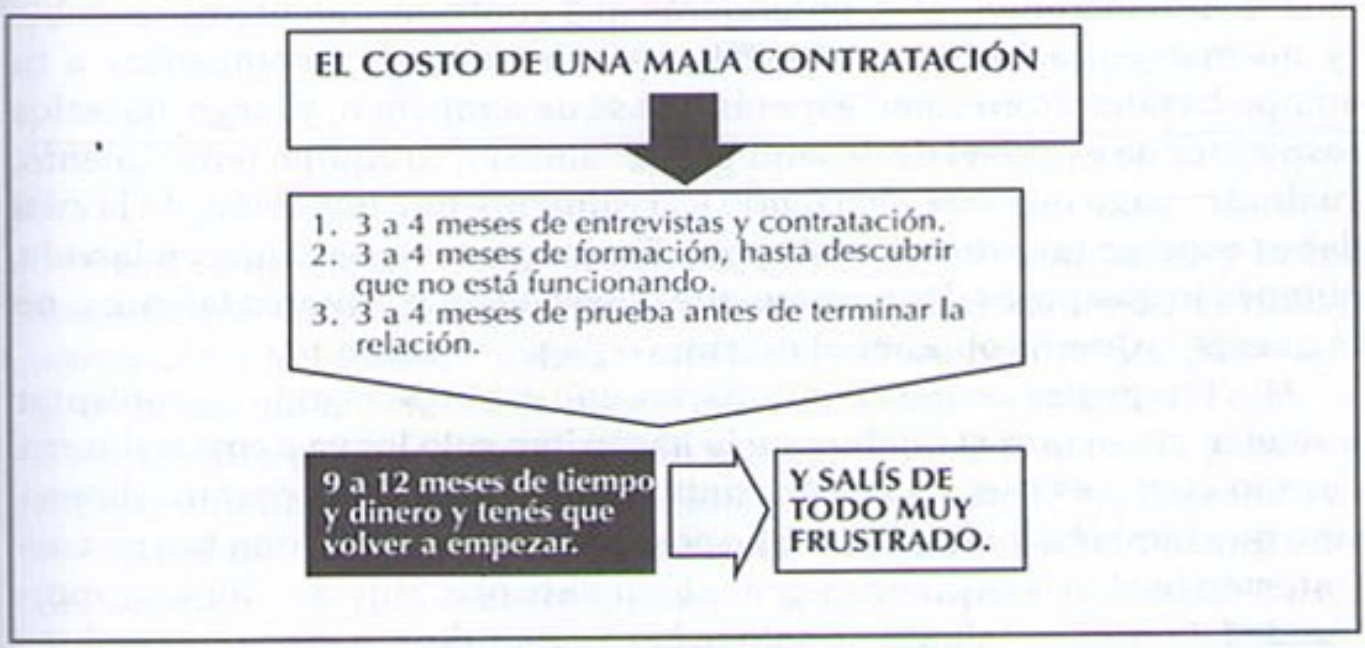


Figura 21

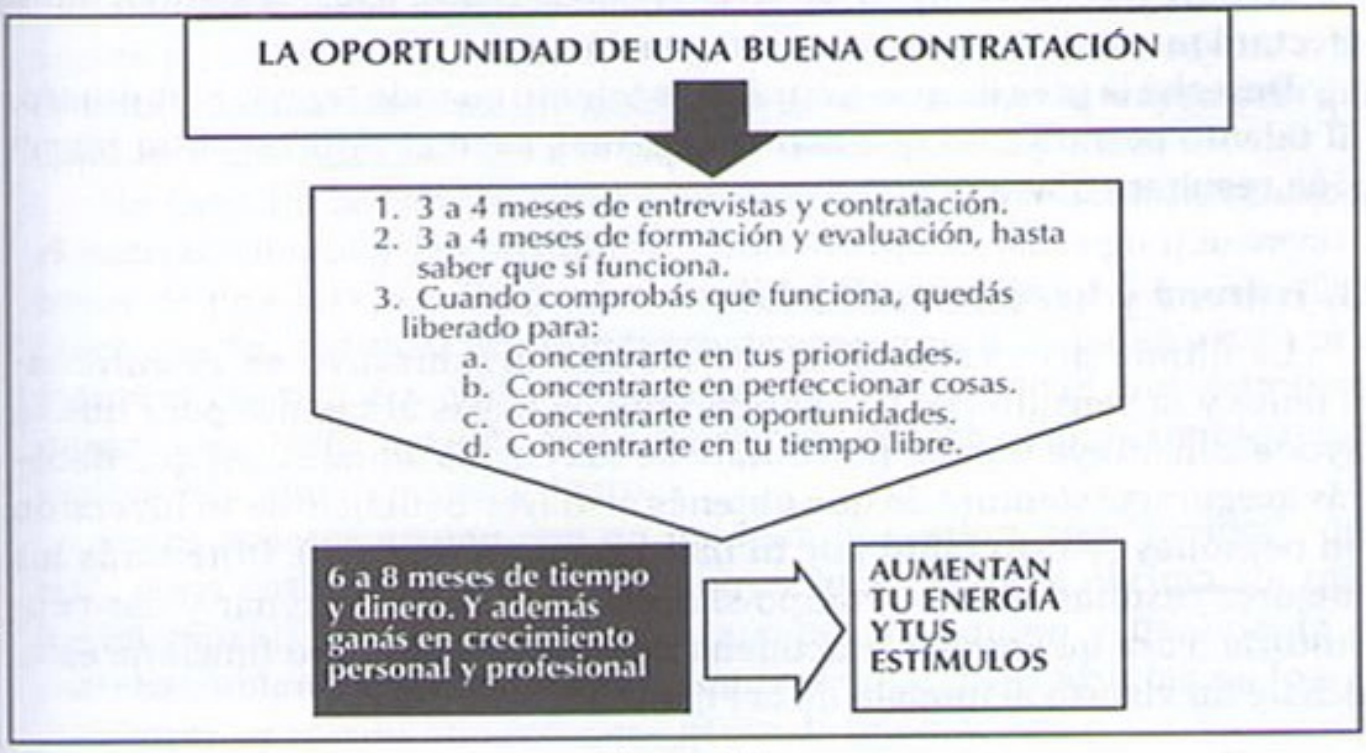


Figura 22

Yo quiero defender exactamente el punto de vista opuesto. Cuando procures contratar talento, quiero que te preguntes: "¿Hasta cuánto puedo permitirme pagarle de forma que pueda retenerlo el mayor tiempo posible?".

Si recordás nuestra discusión del juego del "semáforo" referida a hacer responder a los incrementos de gasto con unas ganancias directas igualmente incrementales, entenderás que contratar talento es rentable (y normalmente, muy rentable). Por tanto, deberás recompensar a tu equipo basándote en cómo esperás que se desempeñen; y luego, hacerlos responder de ese nivel de desempeño. Cuando en tu equipo tenés talento, cualquier pago que estés haciendo es realmente una inversión, de la cual debés esperar un retorno sustancial. Es una gran verdad que, en la vida, obtenés lo que pagás. De manera que debes decidir: ¿querés talento o no lo querés? ¿Querés obtener el máximo o pagar el mínimo?

Muchos profesionales inmobiliarios que están pensando en contratar a alguien creen que, si finalmente lo hacen, tan solo les va a costar dinero. Pero lo cierto es que una mala contratación no solo les costará dinero, sino que también les hará perder oportunidades. Así que una buena contratación te ahorrará dinero y probablemente no perderás ninguna oportunidad. Contratar talento no solo te hará ganar dinero, sino que también creará oportunidades para vos y para tu negocio. Como vemos en las Figuras 21 y 22, la compensación real que le debés pagar a alguien no te afectará tanto como una mala contratación.

Desechá la idea de que contratarás talento cuando tengas más dinero. El talento costará más que alguien normal, pero el retorno en tu inversión resultará obvio.

3. Entrená y hacé consultoría

La última área esencial en tu modelo organizativo es el entrenamiento y la consultoría. La cantidad que le pagás al talento para que te ayude constituye un alto porcentaje de tus costos anuales, así que deberás asegurarte siempre de que obtenés el mayor beneficio de tu inversión en personas (y esto tanto por tu bien como por el suyo). Obtendrás los mejores resultados de tu equipo si hacés dos cosas: entrenar y dar consultoría. Para que tengas una buena perspectiva de cómo funciona esto, echale un vistazo al modelo de la Figura 23:

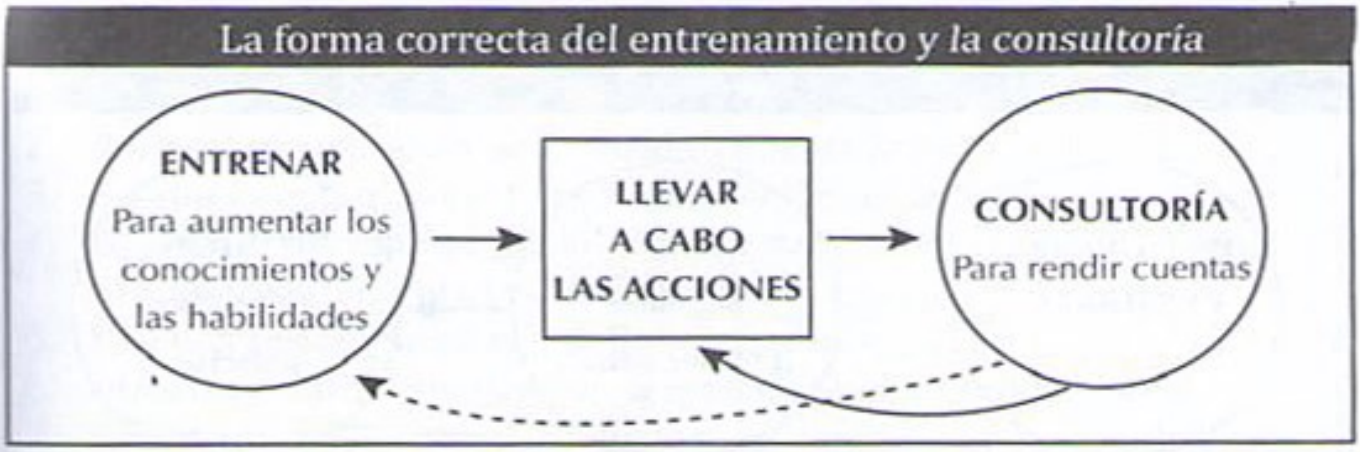


Figura 23

Esta es la forma en que deben funcionar el entrenamiento y la consultoría. Inicialmente entrenás a alguien para que entienda el trabajo, aprenda las habilidades y desarrolle los sistemas requeridos para hacer el trabajo a un alto nivel de desempeño. Entonces será cuando empiece a emprender acciones. Reunite con esa persona cada semana para revisar sus objetivos, prioridades y tareas, así como para la correspondiente rendición de cuentas. Según vaya siendo necesario, deberás asegurarte también de que reciba entrenamiento adicional para continuar su crecimiento y mejorar sus habilidades, con el objetivo puesto en lograr la excelencia en su trabajo. Al igual que vos, los integrantes de tu equipo deberán establecer objetivos anuales y desglosarlos en objetivos mensuales y semanales. Sus objetivos deberán contribuir a los tuyos. Y las reuniones semanales estarán diseñadas para mantener la trayectoria que conduzca al logro e incluso a la superación de esos objetivos.

He descrito la versión superconcentrada de cómo deberían hacerse el entrenamiento y la consultoría. Desde luego, no es algo que vayas a hacer de una sola vez. Empezás con el entrenamiento y la consultoría, y luego has de continuar durante tanto tiempo como la persona vaya a permanecer contigo. Sin embargo, muchos agentes solo dan entrenamiento durante un corto período tras una nueva contratación, o simplemente omiten cualquier entrenamiento.

Estos agentes actúan con un modelo de gestión tipo "gaviota": dan muy poco entrenamiento (o ninguno) y luego te caen encima sin más, hacen mucho ruido, vuelcan basura sobre su equipo y finalmente se marchan volando. No resulta sorprendente que estos agentes no logren encontrar –y menos aun retener– gente de talento.

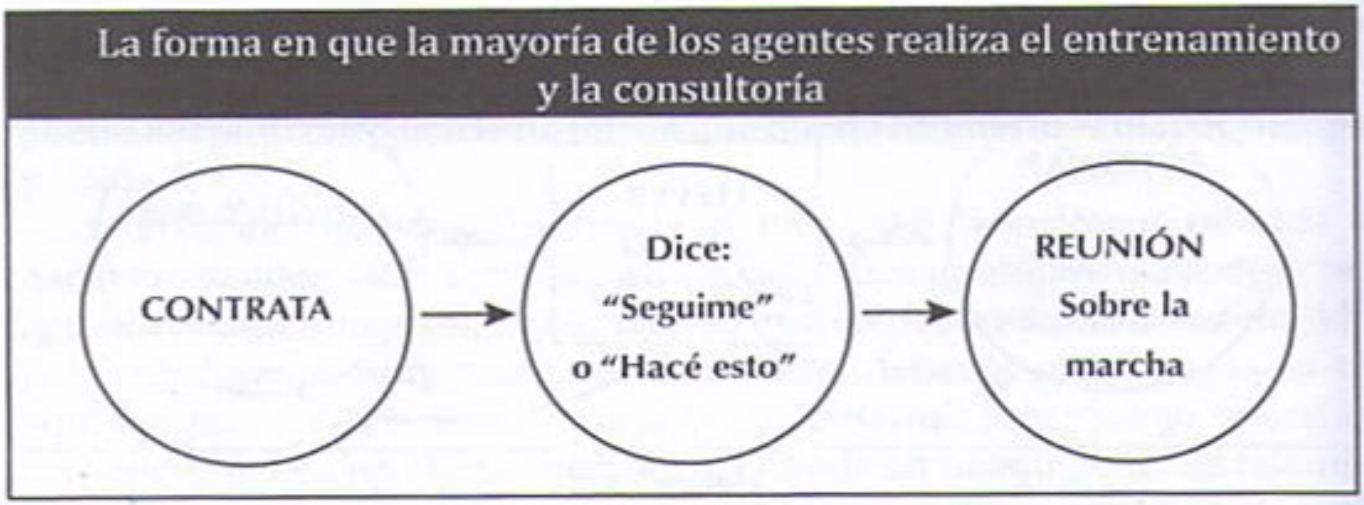


Figura 24

Hemos descubierto que, con el tiempo, el talento no necesita ser microgestionado. Entrenarlo sí, darle consultoría sí, pero no supervisarlo a cada instante. De este modo, revisar los objetivos semanalmente y luego dar consultoría para que pueda ir alcanzándolos debe ser suficiente para conseguir grandes resultados. Si te encontrás supervisando al detalle a un miembro de tu equipo después de tres o seis meses de haber sido contratado, puede ser que no tenga talento y que no esté motivado para alcanzar sus objetivos (que son también los tuyos) por sí mismo. Puede ser que eso ocurra. O puede ser que no hayas aprendido a dejar que la palanca trabaje para vos y estés "sobredirigiendo" a tu equipo. Tené en cuenta que nada espanta tanto a la gente talentosa como ser microdirigidos. Ellos no lo necesitan, no lo disfrutan y no lo van a tolerar. El talentoso espera que, si ha logrado superar tus objetivos y expectativas, le ofrecerás entrenamiento y consultoría y le harás rendir cuentas, pero nada más.

Hablando en general, la "microdirección" es algo que debe ser normalmente evitado. Algunas veces los directores inexpertos están pendientes de todo y entran en modo "Gran Hermano"; los integrantes del equipo se sienten obligados a pasar todos los trámites a través del jefe y este se siente obligado a controlar todo lo que su equipo realiza. Esta situación no es buena, porque al acabar la jornada nadie se siente autorizado a emprender acciones decisivas.

Veamos, pues, rápidamente diez principios que servirán para empoderar a los miembros de tu equipo. Desde mantener una comunicación clara con ellos y llegar a acuerdos sobre sus responsabilidades, hasta tratarlos con respeto, estos diez principios te ayudarán a tener el mayor éxito posible con las personas que contrates.

Diez principios para empoderar a tu personal
1. Deciles cuáles son sus responsabilidades. Llegá a un acuerdo. 2. Dales el mismo nivel de autoridad que de responsabilidades. 3. Establecé estándares de excelencia y líneas de actuación. 4. Dales entrenamiento inicial y continuado que les permita lograr estándares (habilidades, conocimiento, etc.). 5. Hacelos rendir cuentas y definí consecuencias. 6. Ofreceles retroalimentación semanal sobre su rendimiento. 7. Reconocé sus logros (elogialos en público y corregilos en privado). 8. Confiá en ellos. Permitiles que desarrollen su propio liderazgo. 9. Permitiles fallar. 10. Tratalos con dignidad y respeto.

Figura 25

Ofrecer consultoría a los miembros de tu equipo es la parte esencial del proceso de empoderamiento. Aunque muchos agentes piensan en la rendición de cuentas como un proceso de confrontación, quiero que la consideres como un proceso de cuidado; es decir, la hacés porque querés cuidar a tu equipo. Cuando se realiza correctamente, afirma el compromiso de las personas con sus objetivos y su trabajo de una forma oportuna y amena. La consultoría empieza con el establecimiento y el acuerdo en torno a unos objetivos específicos que pueden ser anuales, mensuales y semanales. Las reuniones semanales para repasar si los miembros de tu equipo están alineados con sus objetivos deben ser muy francas y directas. La Figura 26 muestra la fórmula que usamos cuando realizamos la consultoría desde una plataforma común de objetivos compartidos.

Es una fórmula muy simple pero muy efectiva. Este sencillo interrogatorio produce

Ahora solo queremos personas que tengan una ética de trabajo y compartan nuestro sistema de valores. Necesitan desear el aprendizaje.

Mary Harker
Agente inmobiliaria millonaria
Dallas, Texas
Ventas: 52 millones de dólares.

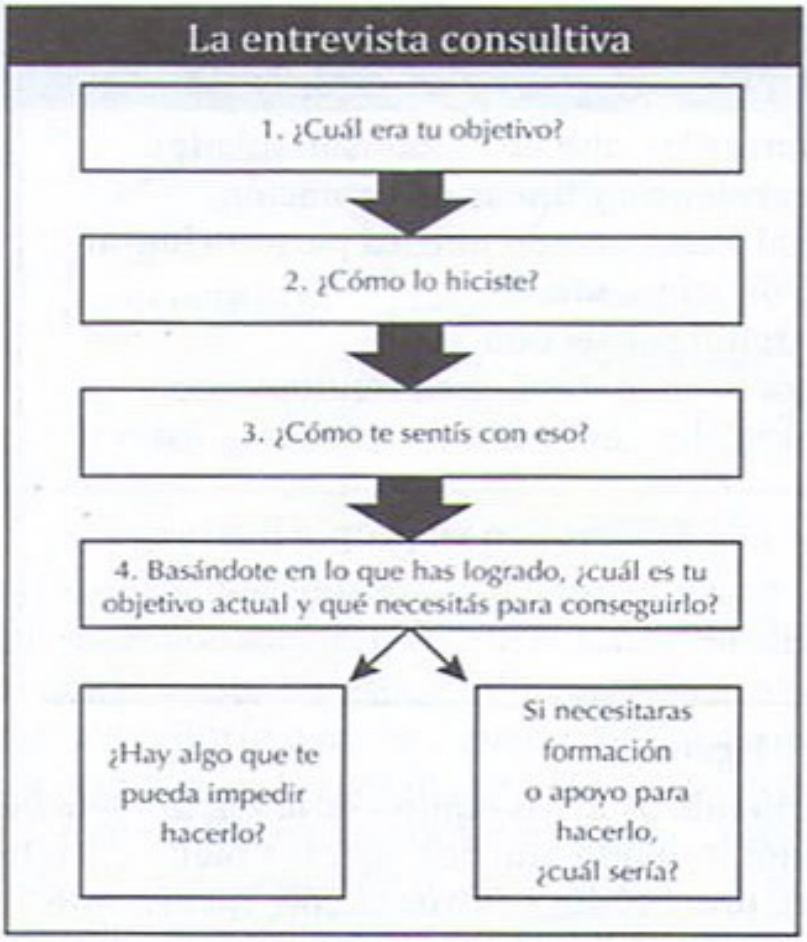


Figura 26

realmente una rendición de cuentas; no necesitarás hacer otra cosa que seguir el proceso de esta entrevista cada semana.

Cuando las personas están alcanzando sus objetivos, apenas requerirán pequeñas correcciones en su trabajo. En todo caso, habrás de enfocarte principalmente en revisar sus objetivos y prioridades y en ofrecerles consultoría sobre cómo mejorar sus técnicas o cómo resolver algunos problemas. El mayor inconveniente que podés encontrarte es cuando alguien no está cumpliendo sus objetivos con regularidad. Esto requiere de un enfoque adicional y más involucramiento por tu parte.

El primer paso a seguir cuando alguien no cumple correctamente su cometido es cambiar la dinámica de una consultoría normal y llegar al acuerdo de que existe un problema. Esto debe hacerse en privado (recuerda siempre: se premia en público, se corrige en privado). No es adecuado tratar con alguien sobre problemas de rendimiento en una reunión de equipo o delante de otros. Cuando estas cuestiones se tratan en público, aunque sea de una manera amable, las personas con las que buscás tener un diálogo franco podrían replegarse o, peor aun, tomar una actitud defensiva. Muchísimos agentes cometen este error porque estructuran su semana en torno a una única reunión con su equipo. Y lo cierto es que se necesitan al menos dos tipos de reuniones para ser realmente efectivo: una reunión de equipo para compartir la información y los objetivos comunes, y otra reunión en privado, cara a cara con cada miembro del equipo, para abordar su rendimiento personal.

Si hay un problema con esto último, debés convenir en primer lugar con esa persona en que existe un problema real. De hecho, tal vez podría suceder que los objetivos fueran irreales, o que las condiciones de trabajo hayan contribuido a que individuos talentosos no se desempeñaran correctamente. Pero, si no ha sido así, necesitarás estar de acuerdo con esta persona en que existe un problema de productividad. Preguntale, por tanto, cómo ve ese problema y compartí con honestidad tu punto de vista. Dependiendo de la situación, puede que tengas que discutir con ella las posibles consecuencias si no se produce un cambio en la situación. Debés buscar siempre un acuerdo sobre lo que ambos quieren que suceda. Y este objetivo a corto plazo debe ponerse por escrito.

Una gran parte del proceso consiste en discutir soluciones alternativas. "¿Cómo vamos a resolver este problema?". Hacele saber que estás dispuesto a participar en el proceso de búsqueda de ideas sobre cómo solucionarlo. Lo que surge de esta conversación puede llegar a ser muy revelador. Tal vez la persona no crea en tus modelos y por eso no los sigue. O puede pensar que tiene mejores ideas. Mantené siempre una mente abierta, pero la clave de la discusión es llegar a un acuerdo mutuo en el curso de la acción. Hay que especificar ese acuerdo y detallar también por escrito las expectativas, responsabilidades y límites de tiempo. Lo que tendrás entonces es una especie de contrato a corto plazo para la corrección de rumbo en el rendimiento personal. Vos te quedarás con una copia y la persona se quedará con otra. Esta última tiene que acceder a los términos y entender las consecuencias. Es entonces cuando empezarás el proceso de seguimiento y medición de los posibles progresos.

Sé fiel a tus enfoques y a los modelos probados durante este proceso. Las personas con bajo rendimiento tratarán muchas veces de convencerte de que son los modelos o los sistemas los culpables de la situación, y no su comportamiento. Tenés entonces que recordar que estás juzgando los resultados, no a las personas. Si resulta que alguien no es la persona adecuada para tu sistema, podés ser amigo suyo hasta la muerte, pero tendrán que separar sus caminos. Aparte de esto, y en sentido inverso, debés reforzar positivamente los logros y el progreso conforme vayan sucediendo. Pensá siempre en tu modelo organizativo por medio de este recordatorio:

Talento para brillar.
Sistemas para definir.
Entrenamiento y consultoría para perfeccionar.

LAS DOS "ES" DE TU ORGANIZACIÓN

Antes de terminar nuestra discusión sobre el modelo organizativo, necesitamos concentrarnos en los sistemas y en las herramientas. Hemos formulado la idea de que, cuando contratás a las personas correctas, ellas desarrollarán e implementarán tus sistemas y herramientas. Esto es correcto, y es también la razón de que hayamos dedicado el grueso de nuestro análisis de las palancas al aspecto del personal. Pero debemos darnos cuenta de que, mientras la tercera P (palancas) corresponde a las personas, también incluye otros aspectos importantes: los sistemas y las herramientas funcionan como palancas para tu equipo y aportan más Es a tu negocio. Exploremos durante un momento la idea de aportar E a tu empresa.

Todos los negocios exitosos lo son porque hacen cosas. Los mejores negocios hacen esas cosas usando las dos Es. El concepto E proviene de la conocida herramienta de perfiles de comportamiento llamada DISC, que ha sido usada por muchas organizaciones en el proceso de contratación[36]. En ese modelo, la E vendría a significar, más o menos, el "empuje" que asociamos con las personas que realizan o ejecutan las cosas. En otras palabras, la E hace que las cosas se hagan. A veces se emplea la expresión "Liderazgo E". Pero además, hay otro tipo de E que se refiere al negocio propiamente, y que tiene que ver con el "empuje" creado por la infraestructura; es decir, por sistemas y herramientas potentes. Esto se llama "Negocio E". En una organización empresarial, estas dos Es tienden a ser inversamente proporcionales. O sea, cuanto más Liderazgo E haya, menor énfasis se hace en desarrollar un negocio E, y viceversa. Contar con ambas es la clave para construir una organización realmente poderosa.

La mayoría de los agentes inmobiliarios hacen crecer sus ventas mediante el liderazgo E, y favorecen en gran parte su crecimiento basándose en su empuje personal. Este es el modelo clásico que vemos a diario en el negocio inmobiliario, que consiste en que el agente aporta la mayor cantidad de Es. Pero, en el otro extremo del espectro, están los negocios

[36] El acrónimo DISC denomina a una herramienta de análisis personal empleada para tratar de mejorar la productividad, el trabajo en equipo y la comunicación. Normalmente se presenta como un cuestionario a partir del cual se obtiene un informe detallado acerca de la personalidad y comportamiento del individuo. Las siglas corresponden a las palabras en inglés *Dominance* (dominio), *Influence* (influencia), *Steadiness* (estabilidad) y *Conscientiousness* (rigor). El autor emplea en el original las siglas *D y D's* (en singular y en plural, respectivamente), refiriéndose a la primera de las palabras del acrónimo. Sin embargo, nosotros optamos por transcribir E y Es debido a que preferimos usar empuje, que es la palabra española que, dentro del campo semántico de *Dominance*, creemos que funciona mejor en el contexto de este parágrafo.

Hemos documentado todos nuestros sistemas y los hemos incorporado a nuestro manual de operaciones. Lo hacemos funcionar como un negocio.

David y Judie Crockett
Agentes inmobiliarios millonarios
Concord, Ohio
Ventas: 53 millones de dólares.

maduros que basan su éxito en la calidad y efectividad de su infraestructura, sus sistemas y herramientas. Pensemos, por ejemplo, en grandes compañías basadas en sistemas, como FedEx, que tienen líderes excepcionales como Fred Smith, pero que cuentan también con un sorprendente nivel de negocio E. Este tipo de negocios se apoyan en sistemas y herramientas tan efectivas que la compañía podría funcionar con piloto automático durante mucho tiempo sin necesitar la influencia o la intervención diaria de su líder. Este modelo de negocio requiere unos sistemas así de poderosos y de autosuficientes. El equilibrio entre el liderazgo E y el negocio E es difícil de hallar pero, cuando se logra, el agente tiene lo mejor de ambos: gran dinamismo de su negocio E y un poderoso empuje de su liderazgo E.

En nuestro sector el reto principal es implementar Negocio E en nuestra organización. Muchos agentes excepcionales encuentran esto dificultoso y no se sienten cómodos dependiendo de sistemas y herramientas

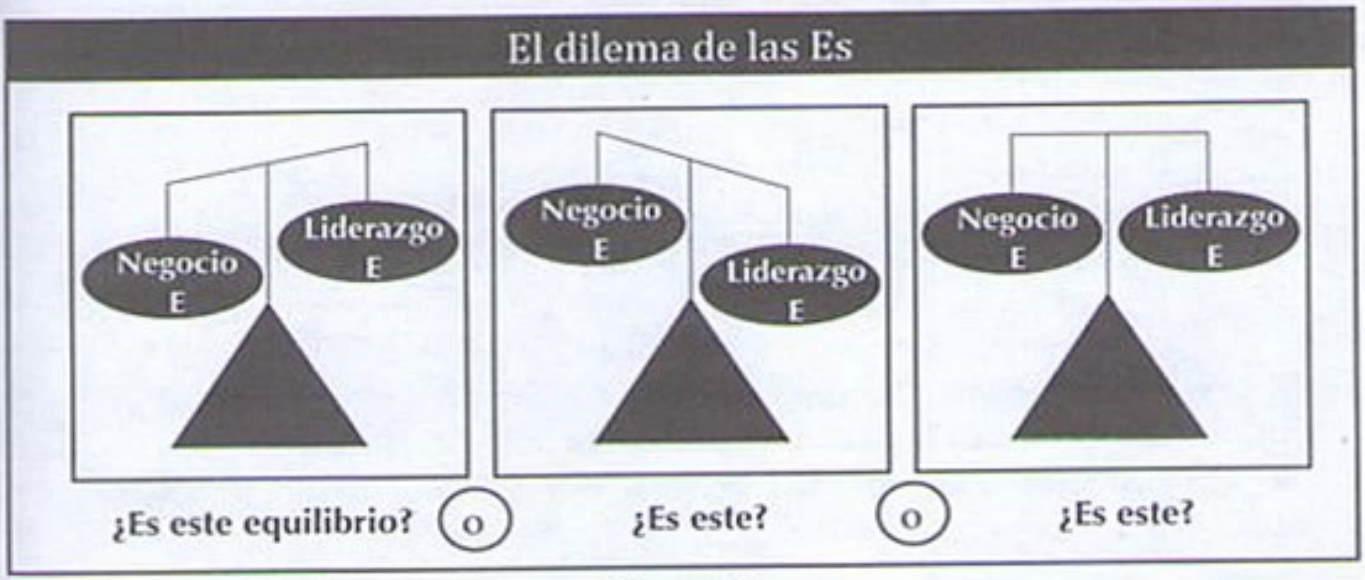


Figura 27

para impulsar su negocio. Pero lo cierto es que, para alcanzar tu máximo nivel de éxito, tendrás que incorporar un poco de negocio E a tu empresa, o de lo contrario esta dependerá de vos completamente.

Tu modelo organizativo es la clave para añadir negocio E a tu empresa. Quienes sean conscientes de esto descubrirán e implementarán los sistemas y las herramientas adecuadas mientras aportan también su propio liderazgo E.

PUNTOS PARA RECORDAR: Los cuatro modelos fundacionales del negocio inmobiliario

- Los modelos son la ciencia del negocio.
- Construí tu casa con planos, no corras el riesgo de hallarte al final con una choza.
- Warren Buffett nos enseña que hay que dominar los modelos comprobados antes de aportar creatividad.
- El modelo económico nos muestra de dónde viene el dinero, a dónde va y cuánto nos queda para nosotros.
  - Concentrate en los números a los que debés llegar.
  - Concentrate en las citas.
  - Concentrate en tus ratios de conversión.
- El modelo de generación de prospectos te muestra cómo ganar la batalla del posicionamiento en la mente de los clientes.
  - Entendé que la generación de prospectos es un juego de números.
  - Prospectá y utilizá *marketing* para mover a las personas hacia los círculos interiores: tus recursos aliados.
  - Construí una base de datos y alimentala diariamente.
  - Empleá los métodos 8 x 8, 33 toques y 12 directos para contactar a tu base de datos de manera sistemática.
  - Concentrate en las propiedades en exclusiva y promocionalas para conseguir más prospectos.
- El modelo presupuestario te muestra lo que pasa con tu dinero desde el

momento en el que lo recibís hasta el momento en el que lo retenés.
  - Considerá tu presupuesto como una herramienta de planificación financiera muy poderosa.
  - Liderá con los ingresos.
  - Jugá al "semáforo" para hacer responder a tus inversiones de los correspondientes resultados.
  - Ajustate a los porcentajes del modelo presupuestario y revisalos mensualmente.
- El modelo organizativo te muestra quién hará cada cosa conforme vayas añadiendo personal a tu equipo de trabajo.
  - Contratá en primer lugar ayuda administrativa para que sistematice y documente tu negocio.
  - Contratá siempre talento. Si dedicás tiempo a buscar y contratar talento, obtendrás recompensas.
  - Entrená y da consultoría a tu personal para obtener una productividad máxima y mantenelos responsables de los estándares.
- Añadí negocio E (sistemas y herramientas) a tu liderazgo E (influencia y responsabilidad). Esto hará que las cosas sucedan aun cuando no estés ahí.

LOS MODELOS DEL AGENTE INMOBILIARIO MILLONARIO

Ahora que hemos expuesto y analizado los cuatro modelos sobre los que se construye un nivel espectacular de ventas, veámoslos más de cerca desde el punto de vista de un agente inmobiliario millonario. Estudiemos, pues, los asuntos y los números necesarios para convertirse en un millonario de las ventas inmobiliarias.

Uno de nuestros descubrimientos, mientras trabajábamos y entrevistábamos a los agentes exitosos, fue que la transición entre las etapas Generá un millón y Ganá un millón era casi imperceptible. Y que los mismos modelos eran efectivos en ambas etapas. Ganar un millón neto al año es más bien consecuencia del perfeccionamiento de tus modelos que de emprender otro camino. En esta sección te presentaremos los detalles que te llevarán desde Generar un millón hasta Ganar un millón, y

posiblemente aún más allá. En el siguiente capítulo –"Ganá un millón"–, describiremos los principales aspectos que podés hallar en el camino que va de *generar* a *ganar* un millón.

Pero, mientras explicamos los modelos, recordá que siempre debés mantener el foco en aquello que impulsará tu negocio inmobiliario: Las tres P. La cuestión es poner a punto estos modelos de manera rápida y eficiente. Si los seguís sistemáticamente y los implementás con palancas por medio de contrataciones clave, deberías ser capaz de mantenerlos sin perder de vista tus áreas focales básicas: prospectos, propiedades y palancas.

Sobre todo debés estar concentrado en la generación de prospectos. Me gusta decir que esto es "lo primero, lo último y lo del medio". La diferencia entre un agente inmobiliario millonario y un agente inmobiliario normal está en que aquel nunca deja de lado la generación de prospectos. No importa que se le haya roto la computadora o que se haya quedado sin asistente; él busca prospectos sistemáticamente, y, cuando termina, presta entonces atención a los otros problemas del día. Sabe que, si se permite distraerse de su labor principal, siempre estará rezagándose y exponiéndose a los cambios imponderables del mercado. Si no se realiza generación de prospectos, todo lo demás puede resultar innecesario. Porque lo cierto es que las oportunidades que tenés de construir un negocio empiezan y acaban con el número de prospectos que poseas. Después de la generación de prospectos, deberás concentrarte en las propiedades. A partir de estas se obtiene el inventario, la presencia en el mercado y las oportunidades.

Y, si las trabajás correctamente, podés hacer de estas una fuente confiable de potenciales compradores, normalmente de uno en uno. Por último deberás centrarte en obtener palancas a través de contrataciones, entrenamiento y consultoría con personas con talento; te permitirán enfocarte más en los prospectos y en las propiedades. Las personas adecuadas documentarán y perfeccionarán los sistemas y añadirán las herramientas correctas que sean necesarias. Así que,

Lo mejor que he hecho ha sido aprender a delegar. Mi personal puede hacer las cosas incluso mejor que yo.

Russell Shaw
Agente inmobiliario millonario
Phoenix, Arizona
Ventas: 50,6 millones de dólares.

si bien estos cuatro modelos arrojarán luz sobre los números que indican cómo maneja su negocio un agente inmobiliario millonario, no olvides que Las tres P son la esencia de estos modelos y las responsables de la gran mayoría de tus resultados.

DOS PALABRAS SOBRE EL SERVICIO DE CALIDAD

Cuando hablo con los agentes, les digo siempre que la clave del crecimiento de su negocio está en seguir los cuatro modelos que les permitirán concentrarse en los prospectos, el brindar las propiedades y las palancas. Algunas veces me hacen objeciones. Quieren saber qué importancia tiene un servicio de calidad para llegar a convertirse en agentes exitosos. Como ya vimos más atrás en la etapa Pensá en un millón, la respuesta es que la calidad del servicio es un componente crucial para el éxito. Pero curiosamente, la calidad del servicio es resultado natural de un negocio basado en sistemas documentados, cumplimiento de estándares y personal de talento. De hecho, nuestra experiencia nos muestra que un equipo de especialistas bien entrenado y cuidadosamente seleccionado aporta un nivel de servicio que resulta, constante y predeciblemente, mayor al que aporta una sola persona.

Los agentes de alto rendimiento se comprometen íntegramente con sus clientes y tienen pasión por ayudarlos a encontrar la casa o la propiedad que necesitan. Pero, aunque el compromiso de brindar un servicio de alta calidad sea importante para ser exitoso, no es el factor principal que determinará la creación de un negocio millonario. Es necesario, pero no suficiente por sí mismo. Para construir ese tipo de negocio, tendrás que enfocarte en los cuatro modelos que constituyen el principal empuje de Las tres P (prospectos, propiedades y palancas).

LOS CUATRO MODELOS

Los cuatro modelos del agente inmobiliario millonario son los mismos que hemos estado estudiando. Para la categoría "millonarios", no varían los modelos, sino los asuntos y los números en juego.

MODELO UNO: EL MODELO ECONÓMICO DEL AGENTE INMOBILIARIO MILLONARIO

LOS FUNDAMENTOS

El modelo económico del agente inmobiliario millonario empieza con un vistazo general al flujo de caja del negocio. En su forma más simple, el modelo económico se ve así (Figura 28):

Ingreso de comisión bruta (ICB)
− Costos de ventas (CV)
− Costos operativos (CO)
= Ingreso neto

Figura 28

Lo único que hemos hecho es separar el tipo de gastos correspondientes a un agente inmobiliario promedio en los dos gastos de un agente inmobiliario millonario: costos de ventas y costos operativos. Para asegurarnos de que no haya ningún malentendido mientras avanzamos, los cuatro elementos de nuestro modelo pueden ser definidos de la siguiente manera:

- **Ingreso de comisión bruta (ICB):** Está basado en una comisión total del 6% aproximadamente, con un 3% para cada una de las partes en una venta (no obstante, esto puede variar dependiendo del agente y de la ciudad, y siempre es negociable; pero tuvimos que establecer una comisión básica estándar.
- **Costo de ventas (CV):** Está relacionado con la cantidad de dinero pagado a un agente captador y la parte de la comisión pagada a un agente de compradores. Según nuestra experiencia, un buen agente captador te costará entre 65.000 y 100.000 dólares (son cálculos conservadores). Asumimos, por otra parte, un reparto del 50/50 para el especialista en clientes compradores. De nuevo este es un cálculo conservador. Si la propuesta de valor hacia tu equipo es tal que lo podés remunerar con tasas más bajas y aun así sos capaz de reclutar y retener talento, estás en una posición mucho mejor para generar unos ingresos más altos. El costo de las ventas también puede variar mucho dependiendo de variables como las condiciones

del mercado local, el precio promedio, el soporte brindado, la procedencia de los prospectos, las condiciones locales de trabajo, etc. Lo que debés entender son las implicaciones que para tu ingreso neto tendrá una subida o una bajada de estos costos.

- **Costos operativos (CO):** Son todos los demás costos que lleva aparejados el negocio, incluyendo el *marketing*, los alquileres, salarios, equipos y suministros, publicidad, etc. Nuestra investigación muestra que, conforme crezca tu negocio, estos costos pueden llegar a suponer más o menos el 30% de la comisión bruta (ICB). El impacto que estos tienen sobre tus ingresos repercutirá en los resultados: cuando aumenten, tus ingresos netos disminuirán, y cuando disminuyan, tus ingresos netos aumentarán.
- **Ingreso neto:** Es el total de beneficios que obtiene tu negocio. Como estás siguiendo el modelo del agente inmobiliario millonario para ir avanzando a través de objetivos pequeños, tu meta deberá ser un millón. Recordá siempre que este ingreso neto será siempre tu objetivo principal. Es natural tener objetivos en otras áreas, pero trabajá siempre teniendo en cuenta esta meta. Preguntate continuamente: "Si disminuyo o aumento el porcentaje de un elemento específico, ¿cómo afectará eso a mi ingreso neto?". Esta perspectiva te asegurará que nunca pierdas el sentido de la interacción entre estas cuatro categorías económicas.

HACIENDO LOS CÁLCULOS

Trabajando de manera inversa, después de sumar los CV y los CO, necesitarás aproximadamente 2,4 millones de dólares en ICB para generar unos ingresos personales de un millón. He aquí un cuadro de la versión simplificada del modelo económico:

Hay dos vías principales de ingresos que impulsan tu ICB: la venta de captaciones exclusivas y los clientes compradores. La más importante de las dos es la primera, ya que proporciona las mejores oportunidades de obtener ingresos netos, además de ser una plataforma de *marketing*

y una fuente esencial de prospectos. Como ya comentamos antes, una captación exclusiva bien promocionada debería generar un cliente que compra, si los prospectos son debidamente captados, seguidos y convertidos. Los mejores agentes con los que hemos trabajado también lo confirman. Un agente especializado en propiedades en exclusiva a la venta que localiza y encuentra clientes compradores puede esperar razonablemente que sus ingresos provengan de modo equitativo tanto de las captaciones exclusivas vendidas como de las operaciones cerradas con compradores. De hecho, esta debería ser tu estrategia.

2,4 millones de dólares ICB
− 700.000 dólares CV
− 700.000 dólares CO
= 1 millón de dólares Ingreso neto

Figura 29

Así pues, si tus ingresos se dividen de forma equitativa entre compradores y vendedores, tu ICB de 2,4 millones de dólares estará dividido en partes iguales entre compradores y vendedores, de manera que 1,2 millones procederán de cada lado. Para desarrollar este tipo de negocio, probablemente sea necesario añadir palancas, y ahí es donde entra

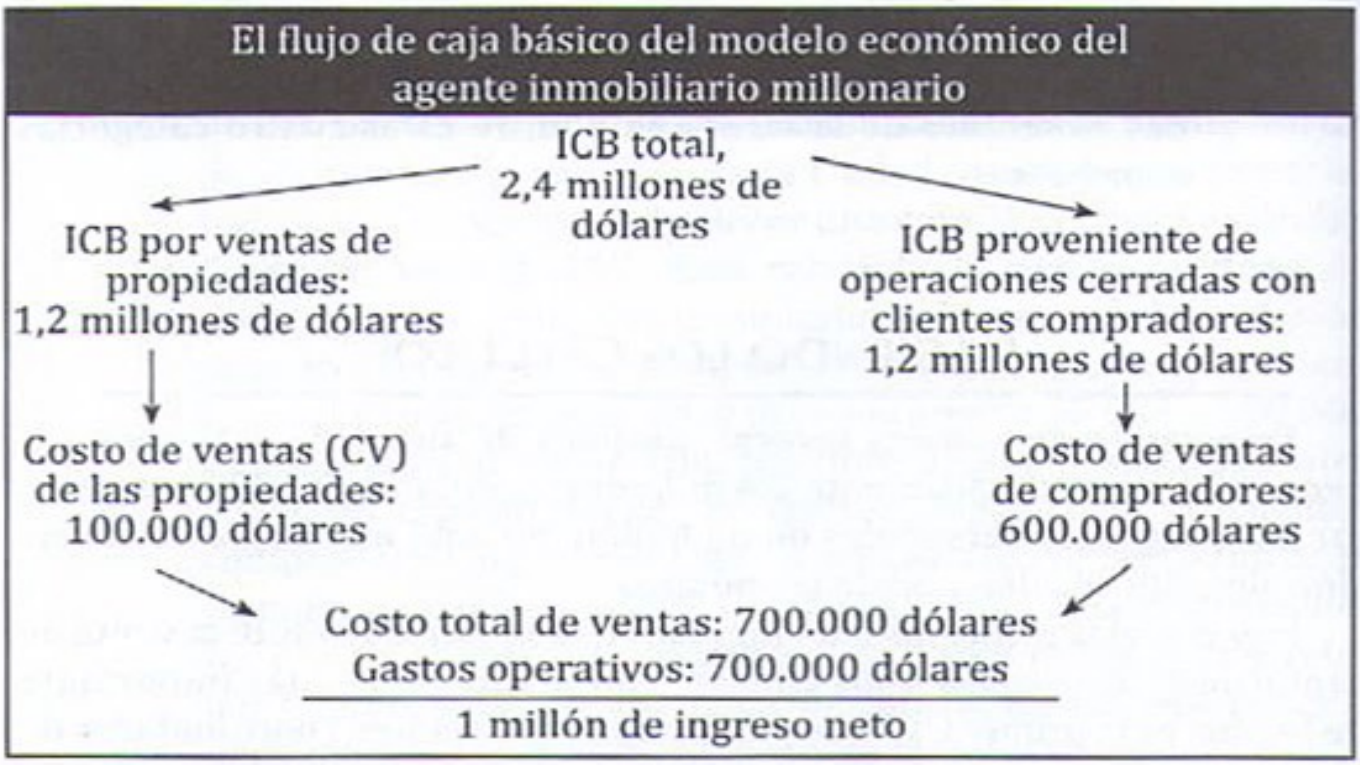


Figura 30

tu costo de ventas (CV). Por la parte del comprador, y debido al reparto del 50/50 para los especialistas en compradores, 1,2 millones de dólares de ingreso de comisión bruta (ICB) tendrá un CV de 600.000 dólares. Las propiedades en exclusiva son la mejor palanca a largo plazo para tu negocio, porque podés esperar que tu CV sea sustancialmente menor. Tu captador de propiedades en exclusiva probablemente tendrá que ser remunerado a la larga a razón de 100.000 dólares anuales.

El efecto del precio promedio de ventas sobre las unidades vendidas

Objetivo = 2,4 millones de dólares de ICB

Precio promedio de ventas	Unidades vendidas
$150.000	534
$200.000	400
$250.000	320
$350.000	267

Figura 31

Teniendo en cuenta todos estos números, podemos empezar a desarrollar el modelo económico con mayor detalle. En la Figura 30 describimos un esbozo del flujo de caja básico de nuestro modelo.

Ahora debemos determinar el número de ventas necesarias para alcanzar los 2,4 millones de ICB. Dado que hemos asumido que el precio

Disminución del porcentaje en unidades vendidas por cada 10% de incremento en el precio para alcanzar el objetivo de 2,4 millones ICB

% Incremento en el precio	Precio promedio de ventas	Comisión	Unidades vendidas al año	Diferencia	Disminución % unidades vendidas
	150.000	4500	534		
10%				50	9,4%
	165.000	4950	484		
				44	9,1%
	181.500	5445	440		
				39	8,9%
	199.650	5990	401		
				37	9,2%
	219.615	6588	364		
				32	8,8%
	240.990	7227	332		
				30	9%
	264.990	7950	302		
				28	9,3%
	291.489	8745	274		

Figura 32

promedio de ventas para un agente inmobiliario millonario es de 250.000 dólares, y que este ganará un 3% medio de comisión en cada venta, podemos concluir que habrá que cerrar 320 ventas al año para alcanzar los 2,4 millones en ICB. Como estamos abogando por un enfoque basado en la venta de captaciones exclusivas, en la que cada propiedad correctamente promocionada y trabajada debe generar una operación cerrada con un cliente comprador, esas 320 ventas han de dividirse en 160 ventas de captaciones exclusivas y 160 compradores al año. Las Figuras 31 y 32 muestran la relación entre el precio promedio de ventas y el número de unidades vendidas necesarias para alcanzar los 2,4 millones de dólares en ICB.

Como podés comprobar, hay una relación directa entre el precio promedio de ventas y el número de unidades que será necesario vender cada año para alcanzar tu objetivo de ICB. Obviamente, cuanto más alto sea el precio promedio de ventas, más bajo será el número de unidades necesarias.

Las unidades vendidas y el precio promedio de ventas son importantes impulsores de cara a generar un millón y a ganar un millón. pero no son las únicas áreas focales de los agentes inmobiliarios millonarios. Necesitamos concentrarnos también en actividades clave para cerrar ventas. Para empezar, compradores y vendedores deben acordar que quieren hacer negocios con nosotros.

Y para este propósito es preciso un acuerdo contractual. Para obtenerlo hay que reunirse tanto con los compradores como con los vendedores para presentarles nuestras propuestas de valor y asegurar el negocio. El ingreso neto es el objetivo final del modelo económico, pero el primer paso es la generación de prospectos y las citas con clientes compradores y vendedores. Si hay que vender 320 unidades para alcanzar nuestro objetivo de ICB, aún es preciso ir un poco más hacia atrás. Hay que saber:

Ahora nos enfocamos en el seguimiento de prospectos, y como resultado hemos aumentado nuestra velocidad de respuesta y nuestro ratio de conversión.

David y Judie Crockett
Agentes inmobiliarios millonarios
Concord, Ohio
Ventas: 53 millones de dólares.

1. El número de acuerdos con compradores y con vendedores que necesitamos cerrar para lograr 320 ventas al año.

2. El número de citas con compradores y vendedores necesarias para cerrar el número apropiado de acuerdos con compradores y vendedores.
3. Y, lo que es más importante, la cantidad necesaria de actividad para generar prospectos con el fin de que estos generen, a su vez, el número apropiado de citas de compra y de venta.

La única forma de llegar a estos números es realizar un seguimiento cuidadoso del trabajo de generación de prospectos y tener un sólido conocimiento de los ratios de conversión.

Los ratios de conversión pueden variar dependiendo de muchos factores; por ejemplo, las condiciones actuales del mercado, la efectividad de tus presentaciones, la calidad de los prospectos o la constancia de tu seguimiento. Nuestra amplia investigación y experiencia pueden ofrecerte algunas referencias sólidas:

- Para las propiedades a la venta, aproximadamente el 80% de citas precalificadas deben terminar en captaciones en exclusiva; y aproximadamente el 65% de estas deben de llegar a venderse.
- Por lo que respecta a los compradores, esos ratios se invierten: aproximadamente el 65% de las citas precalificadas concluyen en un contrato en exclusiva de comprador; y aproximadamente el 80% de esos acuerdos con compradores deben de acabar en una venta.

La Figura 33 ilustra cómo trabajar hacia atrás desde tu objetivo mensual de 26,7 ventas cerradas (320 ventas en doce meses), hasta llegar a tus objetivos mensuales de citas de compra y de venta. Al emplear los parámetros 80/65–65/80 para alcanzar el objetivo anual de 320 ventas cerradas, necesitás tener un mínimo de 25,73 citas con vendedores y 25,58 citas con compradores al mes. Estas 51,31 citas mensuales son lo más importante para vos y tu equipo. Si podés enfocarte en estas, los resultados llegarán a ser sorprendentes. Resulta interesante que algunos de los mejores agentes inmobiliarios que hemos entrevistado aseguran tener ratios de conversión de hasta un 95% en las citas de captaciones. Esto puede deberse a factores como la calidad de sus prospectos, la excelencia de sus presentaciones (guiones y diálogos), sus años de experiencia y su propuesta de valor. Factores que casi siempre pesan más que las condiciones del mercado, ya que logran un gran impacto en el resultado de las reuniones de presentación.

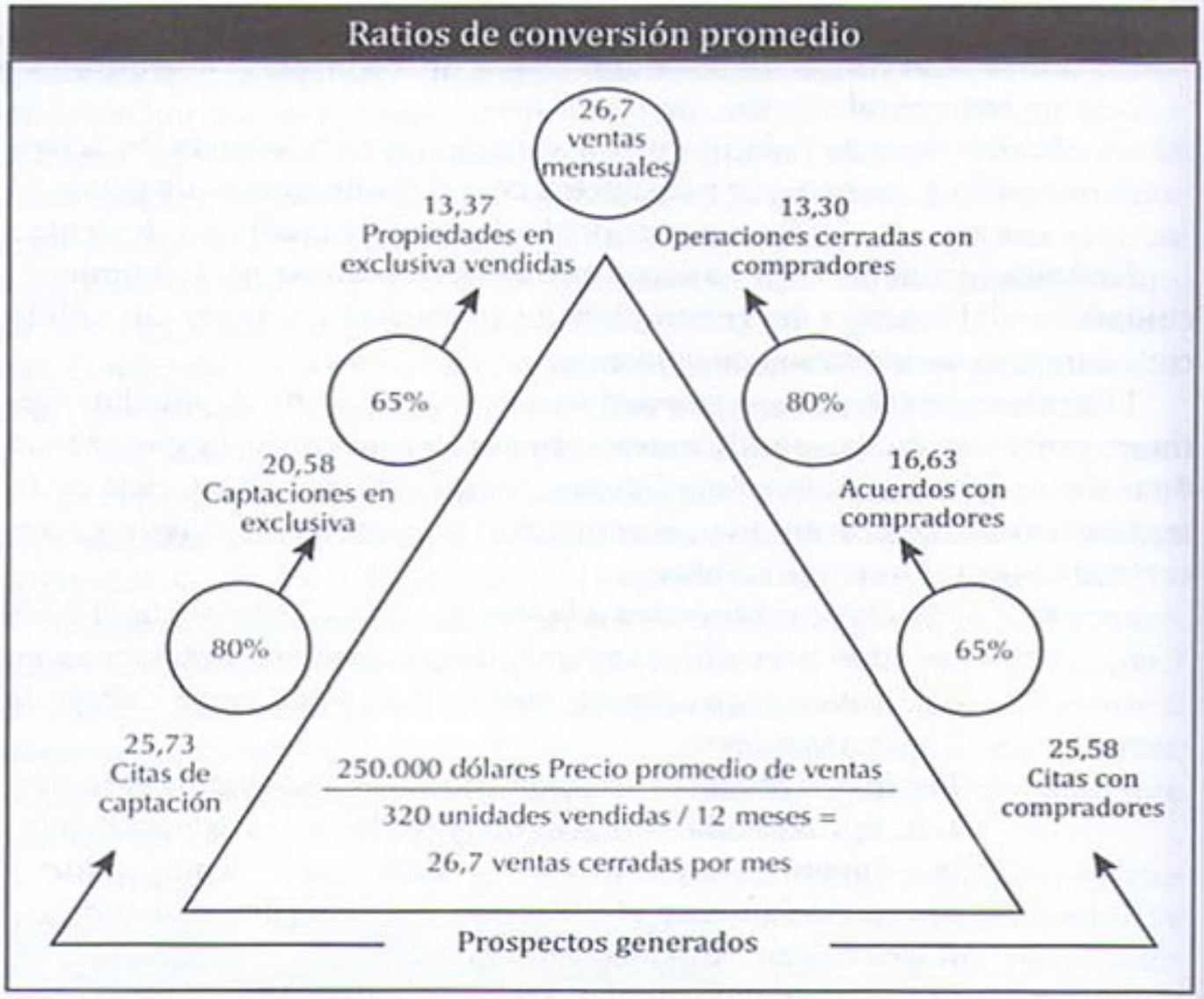


Figura 33

Tanto las citas con los vendedores como con los compradores forman parte de la primera categoría de meta de los agentes inmobiliarios millonarios, que ya vimos en el capítulo "Pensá en un millón". Necesitás, pues, fijarte objetivos anuales, mensuales y semanales en estas categorías y realizar un seguimiento muy atento de los resultados. Con el tiempo serás capaz de determinar el promedio de tus ratios de conversión y, por tanto, de actualizar tu modelo económico apropiadamente. Cuanto mejores sean tus ratios de conversión, menos citas necesitarás programar cada mes para alcanzar tu objetivo. O bien, cuanto mayores sean tus ratios de conversión, mayor será el ingreso neto que generarás a partir del mismo número de citas. De cualquier forma que lo mires, vos ganás.

El último elemento del modelo económico es la generación de prospectos. Como ya explicamos antes, es ahí donde empieza todo. Ahora es el momento de reunir esos elementos y de observar el Modelo Económico completo del agente inmobiliario millonario (Figura 34).

El modelo económico del agente inmobiliario millonario tiene en cuenta todas las principales variables que pueden existir entre los prospectos y el ingreso neto. Si ya conocés tus números clave, solo tendrás que corregir los que hemos consignado en la Figura 34 para que se ajusten a tus números actuales de producción. Por ejemplo, si tus ratios de conversión, precio promedio de ventas o comisión promedio por vendedor y comprador son mejores que nuestros parámetros, su inclusión arrojará un efecto neto positivo en relación con el modelo. En ese caso, ganarás más o podrás disminuir tus objetivos en cuanto a las citas con vendedores o compradores para alcanzar la misma cantidad de dinero. Tu equipo y vos deberán hacer suyos estos números esenciales y saber de modo preciso cómo un cambio en uno de ellos afectará a los demás. Si tu equipo o vos mismo aún no conocen sus números, entonces su misión inmediata es empezar a hacer un seguimiento detallado de estos. Al final, conocer tus números y saber cómo interactúan en tu modelo económico crea confianza y estabilidad en tu negocio. ¡Es entonces cuando empezarás a sentir que tenés en realidad uno!

La Figura 35 muestra una recapitulación de los números y objetivos esenciales del modelo económico del agente inmobiliario millonario.

Convertir las llamadas en citas es una de las tareas más importantes para mí.

Sherry Wilson
Agente inmobiliaria millonaria
Purceville, Virginia
Ventas: 102,6 millones de dólares.

Ahí tenés seis objetivos que tu equipo y vos deben tener en cuenta y mostrar en cualquier espacio de la oficina, de manera que estén siempre bien a la vista. Si tu negocio se va a concentrar en estas, deben ser también tu punto de enfoque visual.

El modelo económico del agente inmobiliario millonario es un gran modelo para unos grandes objetivos, que te será útil de principio a fin. Si aún no contás con un captador de propiedades en exclusiva o con un agente de compradores, dejá que esas áreas sean cubiertas en un futuro

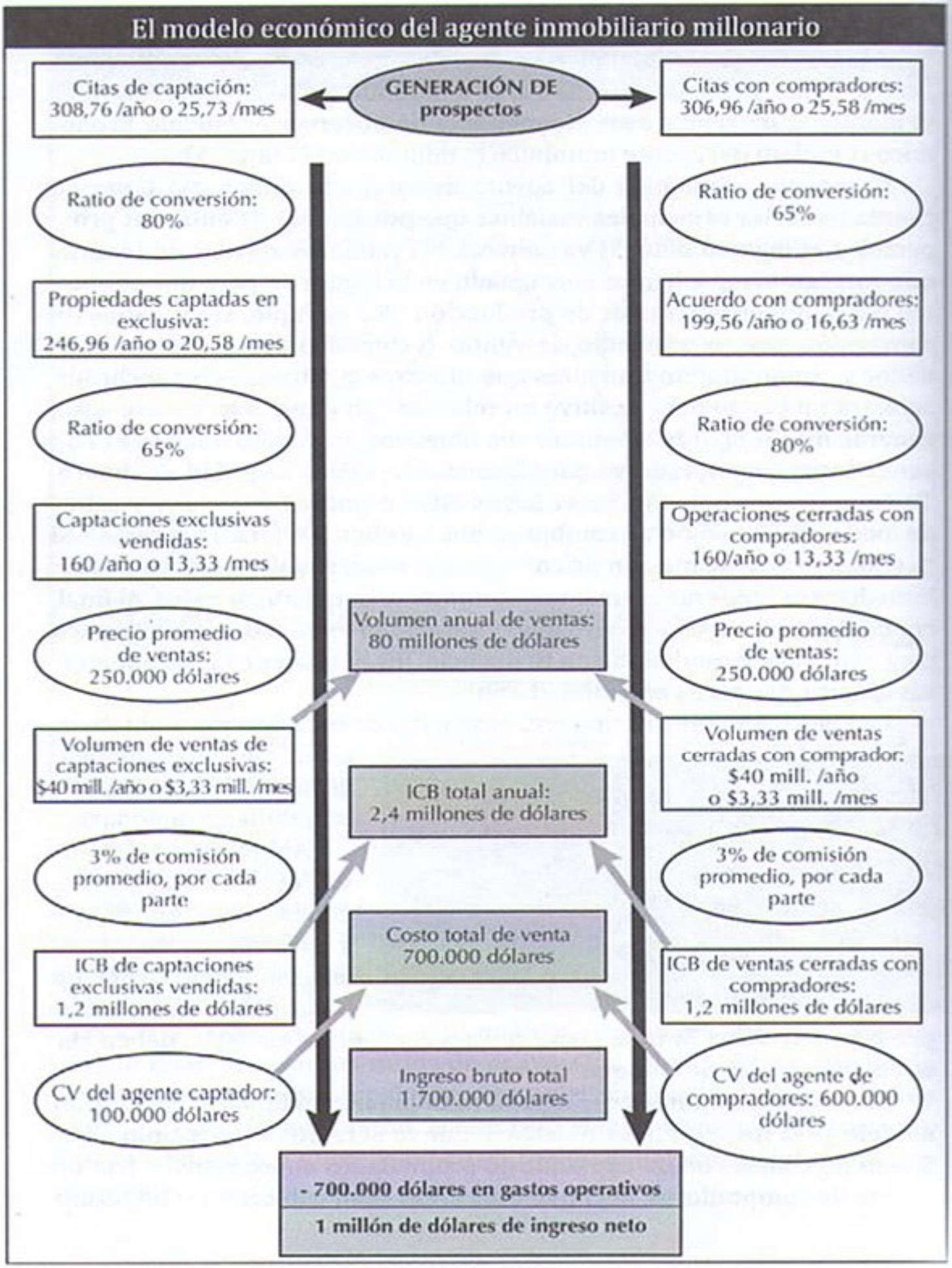

El modelo económico del agente inmobiliario millonario
Citas de captación: 308,76 /año o 25,73 /mes
GENERACIÓN DE prospectos
Citas con compradores: 306,96 /año o 25,58 /mes
Ratio de conversión: 80%
Ratio de conversión: 65%
Propiedades captadas en exclusiva: 246,96 /año o 20,58 /mes
Acuerdo con compradores: 199,56 /año o 16,63 /mes
Ratio de conversión: 65%
Ratio de conversión: 80%
Captaciones exclusivas vendidas: 160 /año o 13,33 /mes
Operaciones cerradas con compradores: 160/año o 13,33 /mes
Volumen anual de ventas: 80 millones de dólares
Precio promedio de ventas: 250.000 dólares
Precio promedio de ventas: 250.000 dólares
Volumen de ventas de captaciones exclusivas: $40 mill. /año o $3,33 mill. /mes
Volumen de ventas cerradas con comprador: $40 mill. /año o $3,33 mill. /mes
ICB total anual: 2,4 millones de dólares
3% de comisión promedio, por cada parte
3% de comisión promedio, por cada parte
Costo total de venta 700.000 dólares
ICB de captaciones exclusivas vendidas: 1,2 millones de dólares
ICB de ventas cerradas con compradores: 1,2 millones de dólares
Ingreso bruto total 1.700.000 dólares
CV del agente captador: 100.000 dólares
CV del agente de compradores: 600.000 dólares
- 700.000 dólares en gastos operativos
1 millón de dólares de ingreso neto

Figura 34

por las personas adecuadas; en algún momento necesitarás gente con talento para que te ayude a hacer crecer tu negocio. Y, antes de que los contrates, es preciso que entiendas el impacto que tendrán sobre tu flujo de caja y tu ingreso neto.

Los grandes objetivos del modelo económico del agente inmobiliario millonario
1.- 320 ventas cerradas con un promedio de ventas de 250.000 dólares. 2.- 2,4 millones de dólares en ICB. 3.- 700.000 dólares costo de ventas (CV). 700.000 dólares costos operativos (CO). 4.- 27,72 citas con vendedores por mes. 25,58 citas con compradores por mes. 5.- 20,58 captaciones exclusivas por mes. 16,63 acuerdos con compradores por mes. 6.- 13,33 captaciones exclusivas vendidas por mes. 13,33 operaciones cerradas con compradores por mes.

Figura 35

MODELO DOS: EL MODELO DE GENERACIÓN DE PROSPECTOS DEL AGENTE INMOBILIARIO MILLONARIO

Seamos claros: para alcanzar grandes ventas en el sector inmobiliario, necesitás muchos prospectos. Para ser un agente inmobiliario millonario, necesitás los suficientes prospectos como para impulsar un modelo económico millonario. Es así de simple. Si seguís el modelo económico del agente inmobiliario millonario, tu objetivo anual de generación de prospectos es bastante claro: generar prospectos para captar 160 propiedades en exclusiva que, a su vez, nos aportarán otras tantas operaciones con compradores. Ya sabemos que debés lograr alrededor de 308 citas de captaciones (25,7/mes) y alrededor de 306 citas con compradores (25,58/mes) para que alcances tus objetivos de 160 captaciones exclusivas vendidas y 160 operaciones cerradas con compradores.

BASADO EN *MARKETING*, POTENCIADO POR LA PROSPECCIÓN

Para conseguir estos números, necesitarás seguir un plan de generación de prospectos que esté impulsado en gran medida por palancas; es decir que esté basado en *marketing* y potenciado por la prospección. La razón de seguir insistiendo en *marketing* es porque es una actividad potenciadora. Para llegar a generar el número de prospectos que necesitás, la prospección no es suficiente. Solo el *marketing* puede aportarte la palanca necesaria para generar un gran número de prospectos. Entonces puede ser que te preguntes: "¿Para qué hacer prospección?". Porque cierta cantidad de acciones de prospección mantienen el negocio activo en vez de reactivo. Además, al hacerlo con regularidad, continuarás manteniendo la iniciativa en actividades proactivas de creación de clientes que resultarán cruciales cuando el mercado cambie y entres en un período en el que el *marketing* no sea suficiente para generar los prospectos necesarios para tus objetivos. Si esperás a que el mercado cambie para volver a desarrollar las actividades de prospección, el lapso entre que empezás y que te llegan de nuevo los prospectos puede resultar más largo que lo que desearías. Sería conveniente volver a repasar la Figura 12 de este mismo capítulo ("El modelo de generación de prospectos") para que te familiarices con este modelo.

Esta es, básicamente, la manera como funciona el Modelo de Generación de prospectos para llegar a ser un agente inmobiliario millonario. Debés hacer una campaña agresiva de *marketing* y de prospección basada en los listados que aparecen en la Figura 10 de este mismo capítulo. Esas

Cada mes hago un envío masivo de 7000 correos a las personas incluidas en mi base de datos, e intento hacer llamadas diarias a más de cien clientes. Llevo adelante también mis propias relaciones públicas: envío notas a los periódicos y luego ellos me llaman.

Allan Domb
Agente inmobiliario millonario
Philadelphia, Pennsylvania
Ventas: 135 millones de dólares.

actividades generan prospectos, que deben pasar por tu programa 8 x 8 con el fin de establecer una relación con estos. Sus nombres se agregan entonces a tu base de datos del grupo de conocidos, y son incorporados al programa de 33 toques cada año. De esta forma este programa de 33 toques debe proporcionar ventas repetidas y de referidos a razón de un referido y una repetida por cada doce personas que se hallen en el programa (o en una ratio de 12:2*).

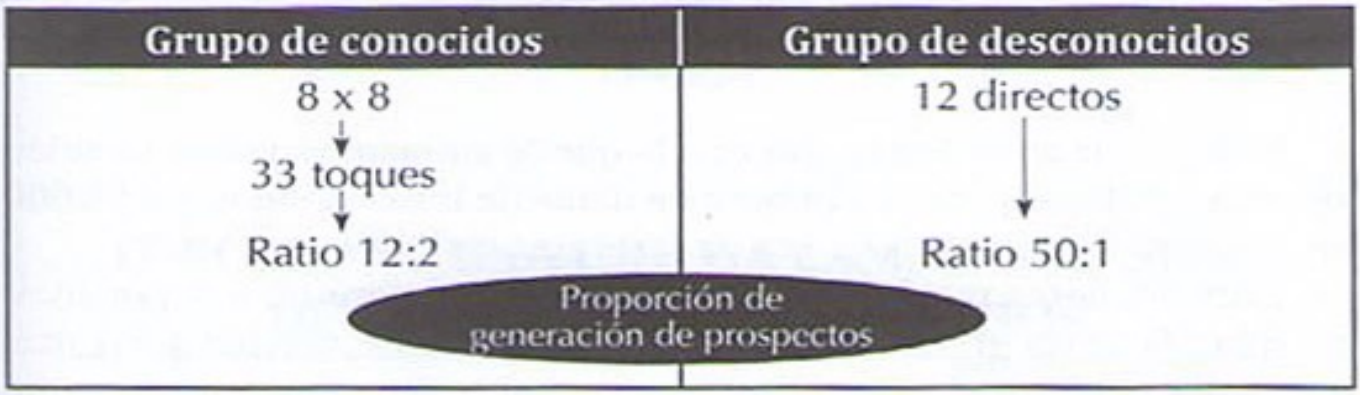


Figura 36

Por otro lado, estás haciendo *marketing* para las listas de contactos geográficos y demográficos que has colocado en la parte de los desconocidos de tu base de datos. Estas personas pasan al programa de 12 directos (doce *contactos* en doce eses), a través del cual se puede generar razonablemente una venta nueva por cada cincuenta de estas personas (ratio de 50:1). Con este ratio de conversión, el agente inmobiliario millonario necesitará, o bien 1.920 personas en la base de datos de los Conocidos (opción 1), o bien 16.000 en la de los desconocidos (opción 2), o bien alguna combinación de ambas (opción 3), para alcanzar el objetivo anual de 320 ventas.

*Preferimos escribir "proporción de 12:2" (en lugar de 6:1) porque diferenciamos entre una venta repetida y una venta referida. Los estudios muestran que, al seguir los programas 8 x 8 y 33 toques, podés esperar obtener dos transacciones por cada doce personas: una venta repetida y otra referida (nota de autor).

El juego de los números de generación de prospectos			
	CONOCIDOS		DESCONOCIDOS
Opción 1	1.920 en la base de datos	+	0 en la base de datos
Opción 2	0 en la base de datos	+	16.000 en la base de datos
Opción 3	960 en la base de datos	+	8.000 en la base de datos
320 ventas al año			

Figura 37

Si deseás ir a por todas, que es a lo que te animamos, podés también situar a 1.920 personas en tu base de datos de los conocidos y a 16.000 en la de los desconocidos. ¡Y eso ya sería apuntar realmente alto!

Estos números pueden resultar intimidantes, pero no son tan complicados. Si tenés en cuenta las vacaciones, fines de semana y los días de baja por enfermedad, una persona normal trabaja aproximadamente 240 días al año (¡ya sé que un agente inmobiliario trabaja probablemente más, pero me atengo a unos promedios generales amplios porque realmente quiero que tengas vida!). Si cada uno de esos 240 días agregaras una persona a tu base de datos de los conocidos, ocho años más tarde tendrías suficientes prospectos como para alcanzar 320 ventas anuales. Agregando dos personas al día, lo lograrías en cuatro años. Con tres al día, tardarías menos de tres años. Y todo esto asumiendo que empezás desde cero. De este modo, alimentar tu base de datos del grupo de los conocidos puede llevar mucho tiempo... o bien puede costar tanto como tres años. La otra alternativa es salir por ahí e ir acumulando listas de correo continuamente hasta llegar a tener 16.000 personas en tu base de datos de los desconocidos. Pero el enfoque más poderoso y proactivo sería una combinación "excesiva" de ambos sistemas que te asegurase tener el mínimo de ventas adecuado para alcanzar tus objetivos.

El cuadro de abajo muestra las cuatro leyes del agente inmobiliario millonario para ayudarte a mantener tu foco diario en la generación de prospectos:

Las cuatro leyes de generación de prospectos
1. Construí una base de datos. 2. Alimentala cada día. 3. Comunicate con ella de un modo sistemático. 4. ¡Atendé a todos los prospectos que te lleguen!

Figura 38

EL COSTO DE UNA EXITOSA CAMPAÑA MASIVA DE GENERACIÓN DE PROSPECTOS

Cuando muestro estos niveles de números a agentes que se están esforzando para llegar a convertirse en agentes inmobiliarios millonarios, una de las primeras cosas que me dicen es que conseguirlo ha de costar una fortuna. Aunque es verdad que costará más dinero que el que normalmente gasta la mayoría de los agentes, en realidad no resulta tan caro como podría suponerse. Veamos las diferencias de costo de las ventas generadas por medio del *marketing* y la prospección desarrollados sobre el grupo de los conocidos y sobre el de los desconocidos:

El costo de un programa de generación de prospectos millonario	
Conocidos **(Objetivo = 1920 personas = 320 ventas)**	**Desconocidos** **(Objetivo = 16.000 personas = 320 ventas)**
1. Por cada doce personas de tu base de datos que estén en el programa de 33 toques = 2 ventas (una recomendada y otra repetida).	1. Por cada cincuenta personas en tu base de datos que estén en el programa de 12 directos (12 correos directos al año) = 1 venta.
2. Reformulado: 396 toques (12 x 33) = 2 ventas.	2. Reformulado: 600 prospectos (50 x 12) = 1 venta.

3. Por tanto, 396 toques x 0,50 dólares (costo promedio por toque) = 198 dólares por cada dos ventas, o **99 dólares por venta** (si doblases tus costos en el caso del peor escenario, calcularíamos 198 dólares por cada venta).	3: Por tanto, 600 prospectos x 0,50 dólares (costo promedio por toque) = **300 dólares por cada venta.**
4. Para alcanzar tu objetivo de 320 ventas, ¿cuántas personas necesitarías en tu base de datos? Respuesta: 320 x 12/2 = 1920 personas.	4. Para alcanzar tu objetivo de 320 ventas, ¿cuántas personas necesitarías en tu base de datos? Respuesta: 320 x 50 = 16.000 personas
5. **Costo = 320 x 99 dólares/venta = 31.680 dólares/año** (o, en el peor escenario de costo = 320 x 198 dólares/venta = 63.360 dólares).*	5. **Costo = 320 x 300 dólares/venta = 96.000 dólares/año** (o, en el peor escenario de costo = 320 x 600 dólares/venta = 192.000 dólares).

*Nota: El costo del programa 8 x 8 no está incluido.

Figura 39

Así que, a menos que tengas a 1920 personas en tu base de datos del grupo de los conocidos, o a 16.000 en la de los desconocidos, necesitás conseguir una combinación de las dos estrategias. Tené en cuenta también que, en el análisis del modelo presupuestario del agente inmobiliario millonario que vamos a mostrar un poco más adelante, recomendaremos que los costos de la generación de prospectos representen aproximadamente el 10% de tu ingreso bruto. Así, si el costo de los 396 toques dirigidos a la base de datos del grupo de los conocidos, que incluye a 1920 personas, es de 63.360 dólares, esta cantidad representa solo el 2,6% (63.360 dólares/2,4 millones de dólares). El programa de 12 directos dirigido a 16.000 personas te costará 192.000 dólares, que es el otro 8% (192.000 dólares/2,4 millones de dólares). La conclusión, como probablemente puedas ver, es que podrías generar el doble de los prospectos que necesitás para lograr 320 ventas solo con un poco más del presupuesto recomendado. Pienso que, si lograras esto, te convertirías realmente en un agente inmobiliario millonario. Creo que, si desarrollás las dos actividades a plena capacidad, tanto con el grupo de los conocidos como con el de los desconocidos, tu ingreso bruto compensará con creces esta variación.

Los números que hemos expuesto más arriba en la Figura 39 son, no

obstante, cifras redondas y aproximadas. Hemos promediado el costo de un toque (bien sea por medio de correo postal, electrónico o llamada telefónica) en 0,50 dólares. Algunos de los agentes a los que hemos entrevistado desarrollan el *marketing* hacia su público objetivo por menos de 0,20 dólares por toque. Otros, sin embargo, prefieren el correo de primera clase y con sobres a todo color, que cuesta un promedio de un dólar o incluso más. La idea es que debés controlar tus costos para que puedas mantenerte dentro de unos números razonables.

Esos mismos números del programa que hemos mostrado en la Figura 39 nos permiten realizar algunas deducciones interesantes. Las ventas repetidas y referidas (generación de prospectos a partir de tu base de datos del grupo de los conocidos) requieren menos dinero por venta que una nueva. Pero, aunque sabemos que cuestan menos, también sabemos que requieren más tiempo y esfuerzo (33 toques comparado con doce correos directos). A menos que puedas lograr más ventas repetidas o referidas por cada persona (por ejemplo, estableciendo una clientela de inversores en propiedades inmobiliarias), tu tiempo limitará la cantidad que puedas hacer. Es más, el tipo de atención personal que se requiere para generar prospectos con éxito a partir de la base de datos del grupo de los conocidos también puede

> *Acostumbraba a ir simplemente parcheando; ahora ajusto mis promociones. Cuando hacés seguimiento a tus prospectos, sabés qué es lo que funciona y dónde gastar tu dinero. Cuando probás un nuevo programa, hacele seguimiento durante seis meses o un año. Tenés que darle una oportunidad.*
>
> Bill Ryan
> Agente inmobiliario millonario
> Chandler, Arizona
> Ventas: 54 millones de dólares.

prevenirte a la larga de dejar el negocio y pasar directamente a la etapa final Recibí un millón. Esta es una de las razones por las que la mayoría de los agentes inmobiliarios millonarios persiguen agresivamente la generación de prospectos con el grupo de los desconocidos además de desarrollar formidables programas de prospección y *marketing* con su grupo de conocidos.

CONCENTRARSE EN LAS CAPTACIONES EXCLUSIVAS

El agente inmobiliario millonario comprende bien la importancia que tienen las propiedades en exclusiva. Conoce perfectamente los enormes beneficios y ventajas que se derivan de estas y que ya enumeramos en la Figura 11 del capítulo "Pensá en un millón". Por tanto, construyen todo el modelo de generación de prospectos en torno a propiciar estas captaciones exclusivas. Al centrarse en estas, aprovechan las dos ventajas más grandes de nuestro sector:

> *Tengo un plan de* marketing *amplio, pero nuestros letreros por sí solos generan alrededor de 7000 prospectos al año.*
>
> Joe Rothchild
> Agente inmobiliario millonario
> Katy, Texas
> Ventas: 106,9 millones de dólares

1. Ventaja económica: en términos de costo de ventas, las propiedades en exclusiva resultan menos caras de obtener que los acuerdos y las ventas de compradores. A un costo de ventas de aproximadamente 100.000 dólares, frente a 600.000 por el mismo volumen de ventas de compradores, el agente inmobiliario millonario percibe el ahorro de 500.000 dólares.
2. Ventaja de generación de prospectos: desarrollar el *marketing* apropiado hacia las propiedades en exclusiva no solo produce un 2 x 1 (un vendedor = un comprador), sino que también genera más propiedades en exclusiva. Hasta que no se invente una nueva forma de *marketing* que haga que a partir de un comprador aparezcan los vendedores, dirigir el *marketing* hacia el vendedor tiene una enorme ventaja en términos de palanca para el agente inmobiliario.

Los agentes inmobiliarios millonarios son, en primer lugar, generadores de prospectos vendedores; en segundo lugar, dirigen el *marketing* de estas propiedades en la venta; y en tercer lugar, son generadores de prospectos compradores. En cualquier otro orden, las probabilidades de lograr ventas millonarias caen dramáticamente.

MODELO TRES: EL MODELO PRESUPUESTARIO DEL AGENTE INMOBILIARIO MILLONARIO

Mientras que el presupuesto mensual es una poderosa herramienta de seguimiento y evaluación de las inversiones que hacés en tu empresa, el modelo presupuestario del agente inmobiliario millonario (Figura 40) presenta una visión más detallada de tus gastos. Muestra las áreas sobre las que debés concentrarte para obtener los mayores dividendos.

El modelo presupuestario del agente inmobiliario millonario está dividido en dos amplias categorías: costo de ventas y costos operativos. Para ser realmente más efectivo y obtener el máximo de estas inversiones debés ser capaz de explicar por qué cada punto del presupuesto está ahí, por qué en esas cantidades y qué esperás recibir exactamente de ellas. Teniendo esto en cuenta, vamos a desglosar los elementos relevantes de cada una de estas dos categorías para comprenderlas mejor.

El costo de ventas refleja el costo real de captar y convertir los prospectos en ventas, tareas que deben desarrollar tu(s) agente(s) de vendedores y de compradores. El agente de vendedores es responsable de cinco actividades clave:

- Convertir los prospectos en citas.
- Hacer las presentaciones a los propietarios.
- Captar en exclusiva las propiedades.
- Manejar las comunicaciones durante el período de *marketing*.
- Negociar las ofertas de compraventa.

Basándonos en nuestra experiencia, recomendamos que el pago al agente de vendedores sea por medio de sueldo más bonos, según criterios específicos como el número de captaciones exclusivas, el número de propiedades vendidas o los beneficios netos del negocio. Dependiendo del mercado, alguien con talento para este puesto demandará entre 65.000 y 100.000 dólares por año. Nuestro modelo contempla la parte conservadora de este rango. El agente de compradores es responsable de seis aspectos clave:

- Convertir los prospectos de compradores en citas de presentación.
- Hacer las presentaciones.

Modelo presupuestario del agente inmobiliario millonario

Hay dos importantes áreas de gastos:

1. Costo de ventas*

Este es el costo de adquisición de los ingresos, que incluye el salario y las comisiones del captador de propiedades en exclusiva y del agente de compradores.

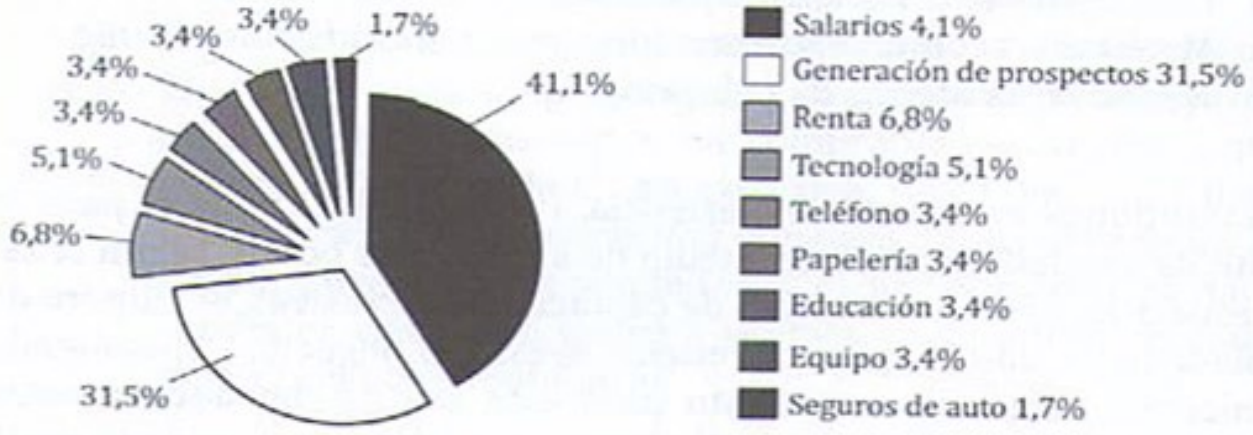
Especialistas captadores	4,4%	100.000 dólares
Agentes de compradores	24,8%	600.000 dólares
Costo total de ventas**	29,2%	700.000 dólares

2. Costos operativos*

Este es el costo de generar prospectos y de hacer que el negocio funcione. Las categorías clave son:

1) Salarios	12%	288.000 dólares
2) Generación de prospectos	9,2%	220.000 dólares
3) Alquileres	2,0%	48.000 dólares
4) Tecnología	1,5%	36.000 dólares
5) Teléfono	1,0%	24.000 dólares
6) Papelería	1,0%	24.000 dólares
7) Educación	1,0%	24.000 dólares
8) Equipo	1,0%	24.000 dólares
9) Seguros de auto	0,5%	12.000 dólares
Total de gastos	29,2%	700.000 dólares

Los "dos grandes" (salarios y generación de prospectos), suponen el 72,6% de los gastos operativos



*Refleja el porcentaje de 2,4 millones de dólares de ICB como objetivo anual del modelo económico del agente inmobiliario millonario.

** Los ratios de referencia se incluirán también en el costo de ventas.

Figura 40

- Cerrar acuerdos de exclusividad con compradores.
- Mostrar las casas.
- Negociar las ofertas de compraventa.
- Manejar las comunicaciones desde el contrato hasta la venta.

El rango normal de reparto de comisiones va desde un mínimo de 35/65 hasta un máximo de 60/40 (o más, dependiendo de las circunstancias particulares). Sea como sea, debés saber que ir más allá de 50/50 puede tener efectos muy adversos sobre tu modelo económico, y no te lo recomendamos en absoluto.

dio mi estado de pérdidas y ganancias el tiempo. Actualmente he conseguido el de resultado final. Quiero llegar al 50%.

Glen Calderon
Agente inmobiliario millonario
Ozone Park, Nueva York
Ventas: 73 millones de dólares.

Los gastos operativos están divididos en nueve grandes categorías, y ninguna de estas es miscelánea. Todos los gastos deben estar bien definidos. En el Apéndice A, al final de este libro, encontrarás una tabla muy específica con más de 135 categorías de gastos que hemos identificado durante estos años. Si la usás (que es lo que recomendamos), debés ser capaz de encontrar una categoría específica por cada cheque que firmás. ¿Por qué? Para que, cuando compares tus gastos con otro agente inmobiliario, ambos estén hablando el mismo lenguaje.

Cuando observás de cerca el modelo presupuestario, notarás que de las nueve categorías hay dos que representan "la mejor parte" de los gastos operativos: las llamamos "los dos grandes". Si lográs que estos dos gastos operativos respondan por los resultados que obtienen, tu presupuesto estará saneado. Estas dos categorías se traducen en dos importantes áreas sobre las que debés concentrarte: la productividad de tu personal (palanca) y la rentabilidad de la

Los "dos grandes" y el porcentaje de gastos operativos	
Sueldos	41,1%
Generación de prospectos	31,5%
Total	72,6%

Figura 41

generación de prospectos, con un énfasis especial en las propiedades en exclusiva: Las tres P.

La productividad de tu equipo llega a ser un factor incluso más importante si también incluís tu costo de ventas como parte de sus costos de compensación. La compensación que pagás a tus especialistas en vendedores y en compradores supone, en términos de costo de ventas, otro 29,2% de tu ingreso bruto. Si eso se combina con los dos grandes, notarás que la generación de prospectos y la compensación suman juntas más de la mitad de tu ingreso bruto. ¡La compensación llega a un 40%! ¿Y entonces, qué? Ahora ya podés ver por qué hacemos tanto énfasis en la generación de prospectos (que nos lleva a las captaciones exclusivas) y en las palancas (que corresponden a tu equipo). Estos aspectos tienen un impacto muy importante en la prosperidad de tu negocio. De hecho, son tu negocio.

Obviamente, a medida que tu negocio crece de una etapa a otra, tus costos reales serán muy diferentes de los números de cualquiera de tus grandes modelos, que representan el cuadro final. Sin embargo, lo que hemos descubierto a través de la investigación y de la experiencia es que, sin importar la etapa en que te halles, los porcentajes permanecen notablemente estables.

MODELO CUATRO: EL MODELO ORGANIZATIVO DEL AGENTE INMOBILIARIO MILLONARIO

Desde tu primera contratación hasta la última, la clave para saber a quiénes contratar y qué habilidades deben aparecer reflejadas en su currículum es tener un modelo organizativo. El modelo del agente inmobiliario millonario establece tanto una serie de áreas laborales como la asignación de responsabilidades que tendrá cada miembro de tu equipo, el que tenés ahora o el que tendrás en el futuro.

Cada vez que contrataba a alguien, mi negocio crecía.

Rachel DeHanas
Agente inmobiliaria millonaria
Waldorf, Maryland
Ventas: 52 millones de dólares.

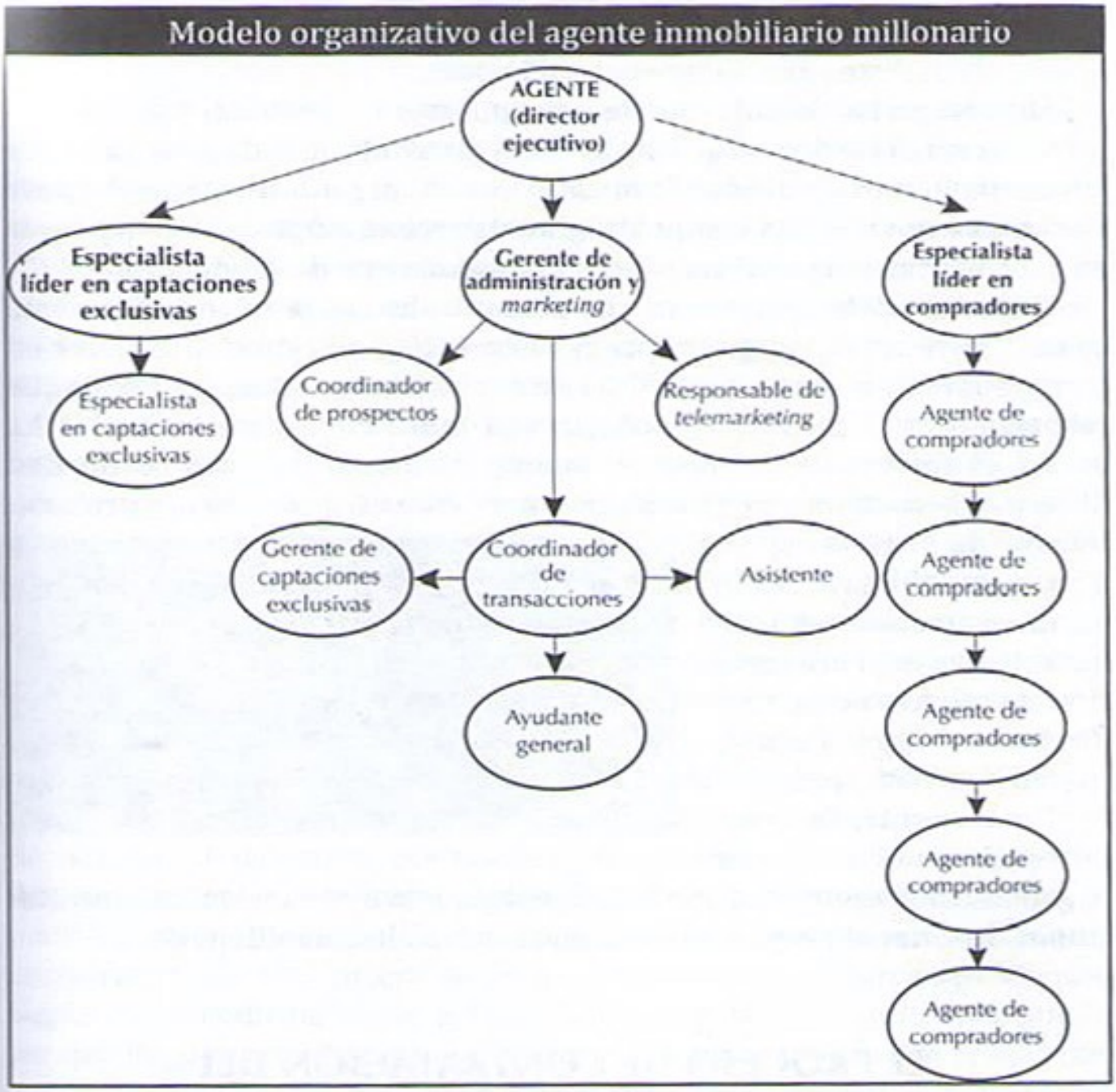


Figura 42

En el negocio inmobiliario hay tres áreas de trabajo diferenciadas:

1. **Área administrativa:** gerente de administración y *marketing*, coordinador de transacciones, gerente de propiedades, responsable de *telemarketing*, coordinador general, asistente y ayudante general.
2. **Área de compradores:** especialista líder en compradores, especialistas en compradores y agentes que muestran las casas.

3. **Área de vendedores:** especialista líder en vendedores y especialistas en captaciones exclusivas.

Las categorías de cada uno de estos puestos representan también una priorización del orden en que se debe buscar ayuda en cada área. La ayuda administrativa es el corazón de nuestro modelo organizativo. Solo después de contar con un sólido equipo de administración, empezaremos a pensar en contratar ayuda para las áreas de compradores y de vendedores.

Cada área debe contar con una persona altamente talentosa; en este caso, el gerente de administración y *marketing*, el especialista líder en compradores y el especialista líder en captaciones exclusivas. Por lo que respecta a estas palancas, tu objetivo primordial desde el principio ha de ser el de encontrar y retener talento para estos puestos esenciales. Si contás con talento extraordinario para estas tres áreas, tus probabilidades de llegar a ser un agente inmobiliario millonario aumentan considerablemente. Pero este tipo de talento no es fácil de hallar; lleva tiempo, paciencia y dedicación.

> *Contraté pronto a un asistente. Me gustan las ventas, no el papeleo.*
>
> Elaine Northrop
> Agente inmobiliaria millonaria
> Ellicott, City, Maryland
> Ventas: 71 millones de dólares

No obstante, la revelación alentadora a la que llegan muchos agentes es que podés estar a solo tres excelentes contrataciones de tener el negocio de un agente inmobiliario millonario.

EL PROCESO DE CONTRATACIÓN DEL AGENTE INMOBILIARIO MILLONARIO

Muchos agentes cometen el error de buscar apoyo antes que nada para el departamento de ventas, generalmente en la forma de especialistas en clientes compradores. Como hemos sugerido antes, el personal de ventas no está particularmente dotado para crear e implementar sistemas, ni tampoco para identificar y emplear las herramientas más adecuadas para tu negocio. En suma, los agentes que contratan en primer lugar a una persona especializada en clientes compradores han contratado a alguien que

está escasamente cualificado para al menos la mitad de su trabajo. Según nuestra experiencia, un agente debe contratar primero de todo ayuda administrativa. Esto posibilita que el agente se concentre en actividades de venta más productivas, como la generación de prospectos, las citas con compradores y las citas de captaciones. Dependiendo de tus límites personales de producción, tu primera, segunda y hasta posiblemente tercera contratación deben estar relacionadas con el apoyo administrativo.

La idea es que alcances un punto en el que estés totalmente concentrado en la generación de prospectos, captaciones exclusivas y ventas, mientras que tu equipo de administración maneja el resto del negocio. Solo después de alcanzar este punto, y cuando veas que tenés más trabajo orientado a las ventas del que podés manejar solo, debés contratar personal de ventas, y en concreto a un agente de compradores, con la idea de que este lleve a cabo muchas de las tareas y procesos que consumen tiempo al trabajar con los clientes compradores.

Algunos agentes exitosos pueden optar por entender al agente de compradores como una "contratación calificada", y empezar simplemente con un asistente que muestre las casas. Esto les permite involucrarse directamente en la consulta inicial, las negociaciones y la preparación de contratos y ofertas, mientras evitan las usuales largas jornadas acompañando a los compradores por toda la ciudad. Al contratar ayuda para el departamento de ventas, podrás dedicar más atención a las dos actividades de este sector más importantes dentro de nuestro modelo: los prospectos y las propiedades. Ya dijimos antes que, cuantas más captaciones exclusivas y mejores propiedades tengas, más compradores aparecerán. Según vayas dedicando más esfuerzos a las captaciones exclusivas, puede ser que llegues a necesitar más de una persona para el área de ventas con clientes compradores. Al final acabarás necesitando a un especialista líder en compradores que posea talento y que, en algún momento, habrá de dirigir a otros especialistas en clientes compradores y a los asistentes que muestran las casas, haciéndolos responsables de los objetivos del negocio.

La siguiente etapa en tu desarrollo organizativo será probablemente agregar más estructura administrativa. El gerente de administración y *marketing* (que quizá fuese tu primera contratación) estará ahora gestionando a tu equipo administrativo completo. Esta persona te ayudará a cubrir otras futuras necesidades administrativas: coordinar las transacciones, ocuparse del *telemarketing*, gestionar las captaciones exclusivas,


Descripción básica de tareas del modelo organizativo
agente inmobiliario millonario
AGENTE
• Estrategia de generación de prospectos
• Contrataciones/Despidos/Gerencia
• Entrenamiento/Coaching/Consultoría
• Reuniones con el personal ejecutivo (reuniones semanales de rendición de cuentas y estrategias)
ESPECIALISTA LÍDER EN CAPTACIONES EXCLUSIVAS
• Asegurar citas
• Obtener captaciones exclusivas
• Llamadas semanales a vendedores
• Negociación de oferta
ESPECIALISTA LÍDER EN COMPRADORES
• Asegurar citas, obtener acuerdos con compradores
• Mostrar y vender
• Llamadas semanales a compradores
• Negociar ofertas
COORDINADOR DE PROSPECTOS
• Recepción
• Obtención
• Asignación
• Base de datos
• Seguimiento
GERENTE DE ADMIN. Y MARKETING
• Generación de prospectos y ejecución de los sistemas
• Sistemas de comunicación
• Sistemas financieros
• Supervisión del personal
RESPONSABLE DE TELEMARKETING
• Obtener listados
• Hacer llamadas
• Obtener prospectos
GERENTE DE CAPTACIONES
• ACM (análisis comparativo de mercado)
• Marketing de propiedades
• Comunicación y administración de clientes vendedores
COORDINADOR DE TRANSACCIONES
• Contratos para cerrar
• Supervisión y selección de proveedores
• Comunicación con el cliente
ASISTENTE
• Contestar teléfonos
• Apoyo administrativo
AYUDANTE GENERAL
• Labores físicas/fuera de oficina

Figura 43

coordinar los prospectos, además de las tareas correspondientes a un asistente y a un ayudante general. Estas contrataciones se hacen poco a poco y en proporción al crecimiento de las ventas. Mientras tanto, te irán ayudando a documentar e implementar los sistemas y a identificar e implementar igualmente las herramientas en tu negocio.

El coordinador de prospectos es una interesante pieza del puzzle administrativo; es la persona encargada de recibir, asignar, suministrar y hacer el seguimiento de tus prospectos a través de una base de datos. Al principio tu asistente manejará gran parte de lo relativo a las llamadas (por ejemplo, saber de dónde procede cada una) y las entradas en la base de datos, mientras vos trabajás solo. Cuando cuentes con ayuda en el ámbito de las ventas, vos, el agente inmobiliario millonario, asignarás personalmente los prospectos y harás el seguimiento de los ratios de conversión. Solo más tarde, cuando hayas desarrollado completamente tu equipo de ventas, este trabajo habrá llegado a ser lo suficientemente grande como para contratar a una persona a tiempo parcial o completo.

La última pieza del rompecabezas está en el ámbito de las ventas. En algún momento, tu especialista líder en clientes compradores, además de otros especialistas adicionales, desarrollarán casi todo el negocio en el área de los compradores, y tu gerente de administración y *marketing* manejará todos los aspectos relacionados con los sistemas y las herramientas. Ellos serán dos de las tres palancas clave que se necesitan para mantener una dirección activa, e incluso serán personas adecuadas a quienes consultar. Toda tu atención debe enfocarse entonces en moldear el mensaje que hay detrás de los esfuerzos de la generación de prospectos, así como en dirigir el área de venta de captaciones exclusivas del negocio. Cuando veas que tenés más propiedades en exclusiva de las que podés manejar vos solo, será el momento de contratar a un agente captador. Con el tiempo, podrías llegar a contar con un equipo de ellos y con un especialista líder en este ámbito, que los supervisara y te informara directamente. Esta sería tu tercera palanca clave. Y estas tres personas (el gerente de administración y *marketing*, el especialista líder en clientes compradores y el especialista líder en captaciones exclusivas) jugarán un papel primordial a la hora de ayudarte a convertirte en un agente inmobiliario millonario.

Con el fin de clarificar un poco el rol que desarrollará cada una de estas personas, vamos a hacer una somera descripción de sus puestos. Hace años creamos una lista detallada de las 170 tareas relacionadas con

el manejo de los negocios a la manera de un agente inmobiliario millonario y definimos igualmente las personas sobre las que recaían las tareas de este modelo organizativo. Eso nos sirvió bastante para entender el negocio, y creemos que el diagrama que muestra la Figura 43 es útil asimismo para exponer de forma resumida las cuatro o cinco responsabilidades más importantes de cada miembro del equipo. Porque, cuando se le dan responsabilidades al verdadero talento, este examinará por sí mismo los detalles y los llevará a cabo.

Hemos dividido el diagrama en tres áreas para mostrar cómo se dividen las responsabilidades entre la gerencia y el personal de oficina. El equipo de ventas está en la primera línea del negocio. En medio está el equipo de generación de prospectos. Y más abajo se sitúan las tareas que representan la base administrativa y el apoyo. Cuando estés listo para retirarte del negocio y dejar que otra persona tome el relevo, el futuro director ejecutivo saldrá del personal de la primera línea o de la línea intermedia de tu equipo. Esta persona debe pertenecer a la parte activa de la maquinaria de generación de prospectos, ya que es de ahí de donde procede la energía para que tu negocio funcione.

Por tanto, tu primera contratación debe ser administrativa; después vendrá el personal de ventas; y por último, alguien para el ámbito de las captaciones. Con excepción de este orden, las diferentes piezas específicas caerán en su lugar mientras el negocio vaya creciendo. En la Figura 44, por su parte, mostramos cómo podría crecer tu organización si sigue el modelo organizativo del agente inmobiliario millonario.

El 7.º nivel que aparece en ese diagrama es una especie de "Nirvana" para el hombre de negocios: representa el punto en el que podés retirarte y empezar a percibir ingresos pasivos del negocio. Más adelante, en la sección del libro titulada "Recibí un millón", veremos con mayor detalle el proceso de transición de tu negocio hasta alcanzar el séptimo nivel. Según mi experiencia, una persona normal piensa que el objetivo de un líder es manejar un negocio exitoso. Pues bien, te aseguro que no es así. Ese es *solo* el primer objetivo de un hombre de negocios. ¡El objetivo final es tener un negocio exitoso dirigido por otras personas! Esto es lo que nosotros llamamos el "séptimo nivel del negocio". Llegar hasta ahí requiere que hayas llenado tu organización de talento excepcional, particularmente en los tres puestos clave ya señalados: el gerente de

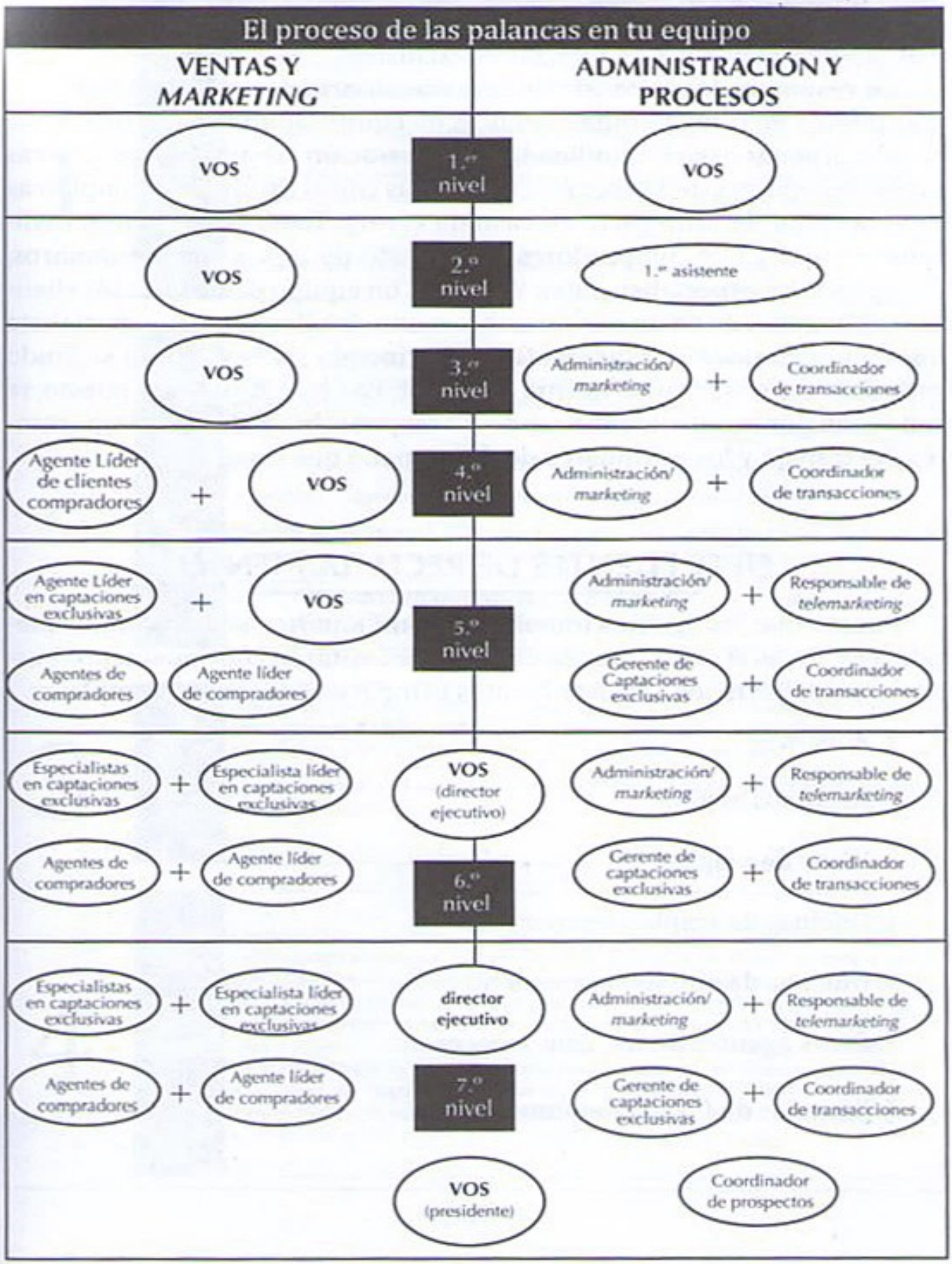

El proceso de las palancas en tu equipo
VENTAS Y MARKETING
ADMINISTRACIÓN Y PROCESOS
VOS
1.er nivel
VOS
VOS
2.º nivel
1.er asistente
VOS
3.er nivel
Administración/ marketing
+
Coordinador de transacciones
Agente Líder de clientes compradores
+
VOS
4.º nivel
Administración/ marketing
+
Coordinador de transacciones
Agente Líder en captaciones exclusivas
+
VOS
Agentes de compradores
Agente líder de compradores
5.º nivel
Administración/ marketing
+
Responsable de telemarketing
Gerente de Captaciones exclusivas
+
Coordinador de transacciones
Especialistas en captaciones exclusivas
+
Especialista líder en captaciones exclusivas
Agentes de compradores
+
Agente líder de compradores
VOS (director ejecutivo)
6.º nivel
Administración/ marketing
+
Responsable de telemarketing
Gerente de captaciones exclusivas
+
Coordinador de transacciones
Especialistas en captaciones exclusivas
+
Especialista líder en captaciones exclusivas
Agentes de compradores
+
Agente líder de compradores
director ejecutivo
7.º nivel
Administración/ marketing
+
Responsable de telemarketing
Gerente de captaciones exclusivas
+
Coordinador de transacciones
VOS (presidente)
Coordinador de prospectos

Figura 44

administración y *marketing*, el especialista líder en clientes compradores y el especialista líder en captaciones exclusivas.

En resumen, debés construir una maquinaria de producción de ventas apoyada en tres columnas. Tendrás un equipo administrativo de hasta cinco personas (la contabilidad, la preparación de impuestos y otras tareas semejantes deben ser externalizadas con el fin tanto de simplificar tu vida como de protegerte en caso de error). Tendrás un equipo dedicado a los clientes compradores compuesto de tres a cinco miembros, incluyendo un especialista líder. Y tendrás un equipo dedicado a los clientes vendedores de hasta dos miembros: uno de ellos será un especialista líder en captaciones exclusivas (que al principio serás vos) y el segundo probablemente será otro agente captador. Las tareas de cada puesto se señalarán por escrito, identificando las responsabilidades más importantes del trabajo y los estándares de desempeño que esperás.

SIETE FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Puesto que los agentes inmobiliarios millonarios se han comprometido a alcanzar el éxito a través de otros, necesitarán continuamente buscar talento. Estas son las siete fuentes principales que suelen emplear:

1. Avisos.
2. Recursos aliados.
3. Webs de empleo.
4. Oficinas de empleo temporal.
5. Oficinas de empleo permanente.
6. Otros agentes de tu mismo mercado.
7. Escuelas de formación inmobiliaria.

Las siete fuentes de reclutamiento

1 AVISOS

"Para nuestra oficina en crecimiento situada en (ciudad/región) buscamos un asistente para tareas de apoyo a ejecutivo inmobiliario. El candidato debe ser una persona organizada y positiva, capaz de aprender rápidamente, además de tener habilidades para la comunicación. Debe contar con conocimientos informáticos y de procesadores de textos. Ofrecemos un ambiente laboral estimulante en un negocio orientado a las personas. No se trata de un puesto de nivel básico. Mandá tu currículum a _____ (e-mail)."

LUGAR DE PUBLICACIÓN: preferentemente, diario local.

2 RECURSOS ALIADOS

"Hola, _____. Soy _____, de la inmobiliaria_____. Te llamo por si me podés orientar. Mi negocio se está expandiendo y quiero contratar a alguien excepcional que me ayude a llevar mi negocio al siguiente nivel. El tipo de persona que estoy buscando es: _____

_____

¿Conocés a alguien que se ajuste a esta descripción?

(Esperá la respuesta y preguntá luego cuál sería la mejor forma de contactar con los candidatos: teléfono, correo electrónico, etc.). Gracias por proporcionarme estos datos, te lo agradezco mucho. Una pregunta más: si estuvieras en mi situación, ¿a quién más creés que debería llamar para saber si ellos conocen a alguien adecuado para el puesto?

3 *WEBS* DE EMPLEO

Andá a tu buscador preferido (Google, Yahoo, etc.) e introducí los siguientes términos de búsqueda: páginas de empleo, listas de empleo, conexión de empleo, puesto de trabajo, búsqueda de profesión, etc.

Las webs locales, que están a menudo patrocinadas por diarios locales; son las mejores.

4 OFICINAS DE EMPLEO TEMPORAL

Contratá los servicios de una oficina de empleo temporal para que seleccione candidatos. Entrevistá a tres o cuatro de ellos y escogé a uno o más. Estas oficinas filtrarán previamente a los candidatos. La ventaja con un trabajador temporal es que podés ponerlo a prueba sin compromiso. El inconveniente es que puede ser que tengas que probar con varios hasta que encuentres a la persona adecuada, y además estarás pagando más por hora de trabajo de lo que normalmente pagarías. Si tenés que contratar a alguien de manera permanente, leé con atención la letra pequeña relacionada con los costos, ya que puede ser que tengas que pagarle a la oficina uno o dos meses de su salario como compensación.

Figura 45

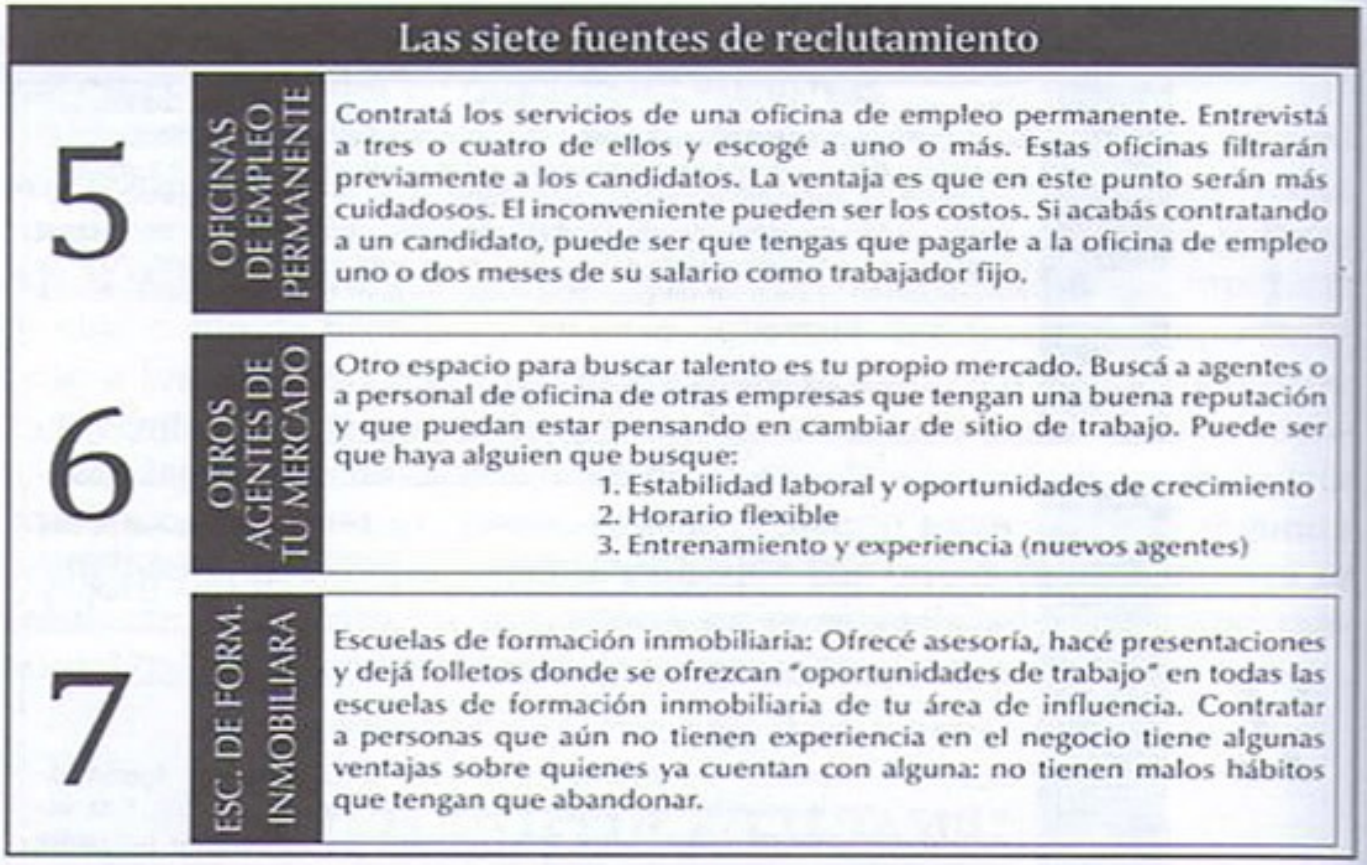


Figura 46

LAS NUEVE OPCIONES PRINCIPALES DE COMPENSACIÓN

Cuando estés intentando crear un modelo de compensación que sea válido para tu equipo y tu mercado, tendrás que considerar todas las opciones. Las nueve opciones principales de compensación abarcan posiblemente todas las formas en que se puede retribuir a las personas, si bien puede ser que tengas que emplear una combinación de dos o más opciones. Veamos brevemente los fundamentos de cada una de estas antes de determinar nuestra filosofía en torno a la compensación.

La clave para retener empleados excepcionales es pagarles bien y permitirles ser flexibles en la conciliación de horarios.

Jerry Maha
Agente inmobiliario millonario
Puyallup, Washingto
Ventas: 93 millones de dólares

Las nueve principales opciones de compensación
1. Salario 2. Comisiones 3. Pago de gastos 4. Incentivos o bonos 5. Reparto de beneficios 6. Plan de retiro 7. Seguros 8. Vacaciones y días por enfermedad 9. Oportunidades de participación en la sociedad **Y recordá: ¡recompensá lo que esperás!**

Figura 47

1. Salario

El salario será el principal recurso de compensación para la línea operativa de tu organización. Nosotros recomendamos siempre que seas competitivo dentro de tu mercado local. La mayoría de tus empleados debería estar entre los 25.000 y los 50.000 dólares/año, dependiendo de sus responsabilidades y experiencia.

Los puestos de gerencia estarán mejor pagados (entre los 36.000 y los 100.000 dólares); pero también podés ser creativo y emplear los bonos o el reparto de beneficios para mantener unos salarios competitivos y minimizar los riesgos. Huelga señalar que debés estar seguro de que tu contable esté ocupándose de los impuestos y de la seguridad social del personal.

2. Comisiones

Las comisiones son probablemente el método más tradicional de compensar al equipo de ventas; no obstante, algunas empresas han desarrollado con éxito una combinación de salarios y bonos basados en el desempeño o en el reparto de beneficios (bonos por cumplimiento de objetivos). En general, el reparto de comisiones de un agente de compradores debe estar en un 50/50. Si necesitaras ajustarlo, las opciones serían:

- Diferentes rangos de comisión por prospectos generados por la empresa frente a prospectos generados por el agente.
- Una comisión ajustada a los ingresos del negocio.
- Mejorar la comisión según se vayan alcanzando objetivos específicos.

Sea cual sea el método que escojas, estudialo con cuidado y movete con precaución. Las condiciones del mercado pueden variar y el talento

puede superar las expectativas, y entonces será desagradable descubrir que la estructura de tus comisiones fue tan generosa que obstaculizó el crecimiento económico del negocio.

3. Pago de gastos

Esta es nuestra regla de oro en torno al pago de los gastos: en el caso del personal asalariado, debés pagar todos los gastos relacionados con el trabajo; cuando el personal trabaje a comisión, debés pagar, como mucho, algunos de los gastos básicos, aunque puede ser que quieras hacer ciertas excepciones con aquellos que son altamente productivos. Por otra parte, los gastos deben ser aprobados previamente hasta que los miembros de tu equipo tengan un concepto claro del presupuesto y de qué tipo de gastos son aceptables y cuáles no.

4. Incentivos o bonos

Los bonos o incentivos pueden pagarse de manera mensual, trimestral o anual; nosotros recomendamos esto último. En el mes de marzo aún no estás en condiciones de saber si será un buen año o no, porque podría parecer que todo marcha estupendamente y, sin embargo, un cambio en el mercado podría ser inminente. Ahora bien, al ofrecer bonos anuales, siempre conocés de antemano los ingresos que ha tenido el negocio.

Podés determinar los criterios si los miembros de tu equipo han alcanzado, y hasta qué punto, sus objetivos anuales; o bien según hayan contribuido a que la empresa llegue a sus objetivos económicos y de producción o a que el negocio haya aumentado sus beneficios netos con respecto al año anterior. En cualquier caso, los bonos deben estar basados en aspectos cuantificables, y preferiblemente en aquellos sobre los que hayan tenido los miembros del equipo una influencia directa. Los bonos deben estar igualmente basados en una cantidad prevista y significativa (500, 1000, 1200 dólares) o constituir un porcentaje del salario.

5. Reparto de beneficios

Este es un gran método de compensación suplementaria. Pueden suceder cosas maravillosas cuando tu equipo está tan concentrado como vos en los beneficios. En ese caso, sus integrantes tenderán a abstenerse de

realizar gastos innecesarios y se vigilarán en este respecto. Sin embargo, esto requiere necesariamente llevar un estricto seguimiento contable. Si esto se te hace incómodo, siempre podrías considerar otras opciones.

Aunque el reparto de beneficios puede realizarse mensual o trimestralmente, nosotros recomendamos fuertemente un plan anual. Idealmente, podría estar basado en un porcentaje de los beneficios netos antes o después de impuestos. Los miembros de tu equipo deben tener una antigüedad en la empresa de al menos seis meses o más antes de permitirles participar en el programa. Es de difícil justificación participar en el reparto de beneficios anuales cuando una persona lleva con vos solo un par de meses. Se tarda al menos seis meses en aportar una contribución significativa al negocio, sobre todo cuando se es nuevo en una empresa.

En el ejemplo expuesto en la Figura 48, advertirás que el reparto de beneficios nunca excede el 50% del salario de una persona. Retener talento es importante, pero tampoco es necesario pagar de más a nadie. Pagarle a una persona un 50% de más sobre el valor de mercado puede ser una increíble herramienta para contratarla y retenerla, pero cualquier cantidad por encima de ese límite sería simplemente incurrir en una peligrosa generosidad. Si alguien mereciera más que eso, es mejor que estudies la opción número nueve: las oportunidades en participaciones de una sociedad. Por último, es importante que definas claramente desde el principio las reglas que determinan el reparto de beneficios. Como sucede en el ejemplo de la Figura 48, las reglas deben estar claras y ser concretas.

6. Plan de retiro

Los planes de retiro son delicados porque, exceptuando el caso de las inversiones en la sociedad, es una de las escasas fórmulas de compensación que duran más allá del tiempo real en el puesto de trabajo. Recomendamos que empieces con cautela, porque las quitas no resultan divertidas.

Como en el caso del reparto de beneficios, un miembro de tu equipo será considerado apto para este plan solo si ha trabajado al menos seis meses en la empresa. Establecé por tu parte que cualquier bono o reparto de beneficios será considerado como una contribución al plan. Tené en cuenta también los desembolsos futuros y cómo estos pueden verse afectados por la estructura legal de tu empresa. Por tanto, estudialo todo bien

Un ejemplo del plan de reparto de beneficios

El período temporal será desde 1 de enero hasta el 31 de diciembre de cada año.

El empleado debe tener una antigüedad en el negocio de al menos seis meses para participar en el plan.
Cualquier pérdida que se arrastre se aplica de forma indefinida.
Las pérdidas nunca se pasan por alto.
El/Los empleado/s puede/n escoger entre su actual plan de bonos o el reparto de beneficios, pero nunca ambos.
El reparto de beneficios en dinero no debe exceder el 50% del salario base.
El reparto de beneficios en dinero se pagará al finalizar el año.
En caso de que el empleado abandonara el trabajo por cualquier razón antes de final de año, el reparto de beneficios correspondiente a ese año no será de aplicación.
Los propietarios/socios actuales del negocio no participarán en el plan.

Creación de un fondo de reparto de beneficios

Primeros 100.000 dólares de beneficios netos	= 0% de reparto de beneficios
Segundos 200.000 dólares de beneficios netos	= 5% de reparto de beneficios
Por encima de 300.000 dólares de beneficios netos	= 10% de reparto de beneficios

Distribución del fondo de reparto de beneficios

Cada empleado recibe:
1 unidad por cada año en la empresa
1 unidad por 1000 dólares de salario

EJEMPLO:

a. Juan ha estado en la empresa dos años	1 x 2 años	=	2 unidades
b. Juan gana 36.000 dólares al año	1 x 36.000	=	+ 36 unidades
c. TOTAL DE UNIDADES de Juan		=	38 unidades
d. Total de unidades de todo el personal de la empresa	380 unidades		
e. Juan tiene el 10% de todas las unidades	38 / 380	=	10%

f. Juan recibe el 10% del fondo, sin exceder el 50% de su salario base.

Ejemplo:

300.000 dólares de ganancias	= 10.000 dólares	= 1000 dólares para Juan
400.000 dólares de ganancias	= 20.000 dólares	= 2000 dólares para Juan
500.000 dólares de ganancias	= 30.000 dólares	= 3000 dólares para Juan

Figura 48

antes de poner nada por escrito.

En el caso de los planes de jubilación y de las ventajas de los seguros, la forma más sencilla y rentable de ofrecer estas formas de compensación consiste en externalizarlas a través de una organización empresarial, que puede proporcionar excelentes ventajas reguladas para la jubilación. Estas organizaciones "emplean" (aunque sea de forma figurada) a miles de personas y pueden negociar inversiones, seguros y planes de jubilación que casi siempre van a ser mejores que los que vos puedas ofrecer por un costo similar.

7. Seguros

Como en el caso de los planes de retiro, recomendamos que acudas a una organización empresarial o a otra compañía externalizada para gestionar esta forma de compensación. Las organizaciones empresariales pueden emprender una negociación desde una posición mayor de fuerza ya que representan a miles de empleados. Muchas, aunque no todas, ofrecen múltiples opciones de gestión de nóminas, ya que las deducciones del salario son el método preferido para cubrir los costos de estos beneficios.

Sin importar el camino que tomes con los seguros, nosotros recomendamos un período de noventa días antes de que los miembros del equipo puedan aprovechar estas ventajas. Por último, lo cierto es que nunca sabés lo buena que es una póliza hasta que no echás mano de esta, así que sé muy cuidadoso al decidir sobre un plan. Esta es un área en la que no se deben tomar atajos.

8. Vacaciones y días por enfermedad

Los períodos de vacaciones son un método usual de compensación. Existen formas creativas y que pueden entusiasmar a tu equipo al ofrecer beneficios adicionales a lo que la ley establece. Asesorate muy bien para que no termine siendo un problema para tu negocio.

9. Oportunidades de inversión en la sociedad

Cuando hablamos de oportunidades de inversión, no nos estamos refiriendo a tu principal negocio inmobiliario, sino más bien a nuevas oportunidades de participación, inversiones inmobiliarias o empresas

derivadas a partir de tu negocio. Las inversiones inmobiliarias son probablemente la forma más común de participación que podés ofrecer a los miembros de tu equipo. En todo caso, estos asuntos no deben ser manejados a la ligera. Las personas deben ganarse el derecho a participar cuando hayan realizado importantes contribuciones a tu equipo y sean sostenidas a lo largo del tiempo.

RESUMIENDO LA COMPENSACIÓN

Para concluir este capítulo sobre las compensaciones, el gráfico de la Figura 49 te será útil para organizar tu manera de pensar sobre estos aspectos. Existen tres áreas diferenciadas dentro de tu equipo, y cada una exige un tipo distinto de compensación. Recordá que debés contratar talento, recompensar e invertir en personas responsables de los resultados.

La idea fundamental que subyace en el modelo organizativo del agente inmobiliario millonario es la de hallar, contratar y retener talento. Cuando de personas se trata, buscar e identificar el talento es siempre uno de tus objetivos principales sin importar lo bueno que sea tu equipo. Llamamos "mejora continua" a esta búsqueda sin fin de talento. Nunca sabés cuándo podés perder talento en tu empresa, así que, cuando veas que existe talento disponible, debés saber encontrarle un sitio en tu empresa. En más de una ocasión, al despedirme de un amigo en su lugar de trabajo, le he dicho: "Si alguna vez decidís abandonar ____, hacémelo saber; te haré sitio en mi oficina".

Cuando no estás disfrutando o te sentís desbordado, llega el momento de buscar apoyo para esas otras ocupaciones. No tenés suficientes piernas y brazos para hacerlo todo durante todo el tiempo. Todo el mundo debería aspirar a contar con un asistente para evitar quemarse. Y la palanca que las personas de talento aportan a una empresa es el camino más rápido y seguro para avanzar por la senda del agente inmobiliario millonario.

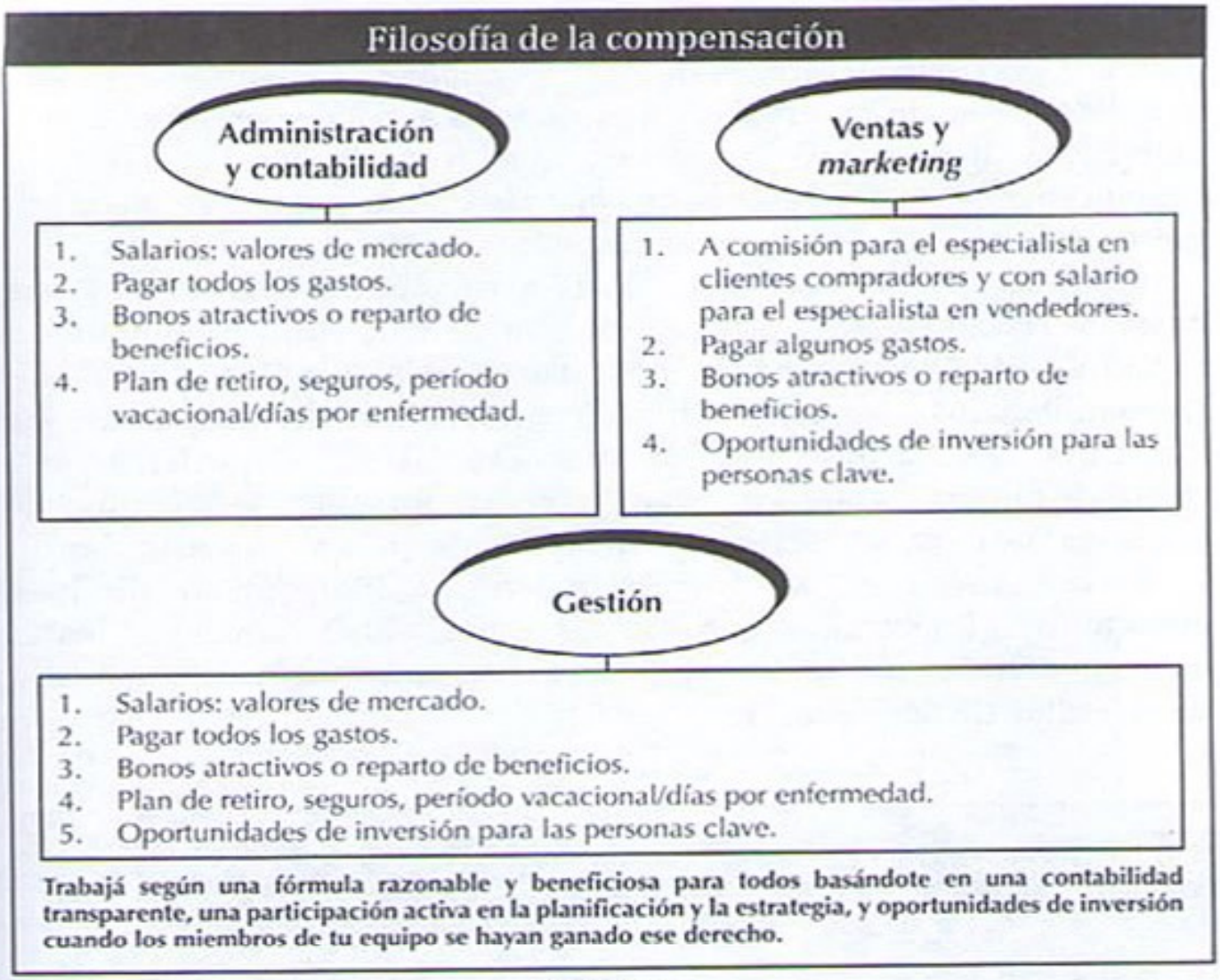


Figura 49

CONCLUSIÓN

Recapitulemos lo que has aprendido en la etapa de generar un millón. Hemos visto los cuatro modelos fundacionales de negocio que emplean los agentes inmobiliarios exitosos: el modelo económico, el modelo de generación de prospectos, el modelo presupuestario y el modelo organizativo. Al principio fijamos en estos nuestra atención para adquirir una comprensión general de los principios rectores, y después los examinamos a la luz de los objetivos específicos del agente inmobiliario millonario.

Estos modelos deben cimentar tu negocio. Como pasaba con Warren Buffett y sus cuatro ediciones de *Security Analysis*,[37] te animamos a que te conviertas en un experto en estos modelos antes de pensar en personalizarlos a tu estilo o en adaptarlos a tu mercado. Aplicar la creatividad cuando ya tenés experiencia es mucho más productivo que emplear primero la creatividad y comprobar después si funciona o no.

Como ya apuntamos antes, nuestra experiencia nos dice que existe bastante continuidad en la transición que va de la etapa de generar un millón a la de ganar un millón. Los cuatro modelos del agente inmobiliario millonario te seguirán sirviendo conforme vayas pasando de una etapa a la otra, e incluso más allá. Lo que esperamos es que hayas interiorizado durante la etapa dedicada a generar un millón la necesidad de implantar de lleno estos sistemas en la base de tu negocio inmobiliario.

En la siguiente etapa –Ganá un millón–, abordaremos los dieciséis aspectos más importantes que afectarán tu habilidad para implementar estos modelos en pos de tu objetivo: obtener unos ingresos personales de un millón de dólares al año.

PUNTOS PARA RECORDAR: Los modelos del agente inmobiliario millonario

- Generar un millón es solo un paso en el camino que lleva a ganar un millón. Así que empezá con esta última meta en la mente y adoptá los objetivos y los modelos de ganá un millón.
- Un equipo de especialistas bien entrenados aporta un nivel de servicio consistente y previsible.
- El modelo económico del agente inmobiliario millonario hace el seguimiento del ICB (ingreso de comisión bruta), del CV (costo de ventas), de los CO (costos operativos) y del ingreso neto.
  - Tus objetivos son alcanzar 2,4 millones de dólares en ICB, 700.000 dólares en CV, otros 700.000 dólares en CO y un millón de dólares en ingreso neto.
  - Tu precio promedio de ventas (ICB por venta) determina el número de ventas necesario para alcanzar tu objetivo en ICB.

[37] Véase nota 31.

- Tus ratios de conversión (citas para contratos de captaciones exclusivas y contratos de captaciones exclusivas convertidos en ventas) determinan el número de citas necesario para alcanzar tu nivel de ventas cerradas.

■ El modelo de generación de prospectos del agente inmobiliario millonario hace el seguimiento de las actividades de *marketing* y prospección necesarias para generar el número adecuado de prospectos y de citas.

- Todo esto es impulsado por tu base de datos de clientes, donde están recogidos los nombres tanto de los conocidos como de los desconocidos.
- Todo debe estar basado en *marketing* (actividades apalancadas) y potenciado por la prospección (cultivo de relaciones) para conseguir resultados óptimos.
- Conocé tus ratios de conversión de generación de prospectos. Con el programa de 33 toques podés esperar formalizar dos ventas (una repetida y la otra referenciada) por cada doce personas incluidas en el grupo de los conocidos de tu base de datos. Con el programa de 12 directos, podés esperar cerrar una venta por cada cincuenta personas incluidas en el grupo de los desconocidos de tu base de datos.
- Conocé tus costos de generación de prospectos. Cada venta proveniente del grupo de los conocidos costará entre 99 y 198 dólares en ser generada. Cada venta proveniente del grupo de los desconocidos costará entre 300 y 600 dólares en ser generada.

■ El modelo presupuestario del agente inmobiliario millonario te ayuda a realizar el seguimiento y a evaluar las inversiones que hagas en tu negocio.

- Conocé tus costos de venta y mantenelos por debajo del 30% de tu ICB.
- Centrate en los dos grandes costos operativos: los salarios y la generación de prospectos. Juntos suman más del 72% de los gastos totales.

■ El modelo organizativo del agente inmobiliario millonario clarifica la división de funciones y responsabilidades de tu equipo de trabajo.

- Hay tres tipos de ayuda: la administrativa, la que corresponde al ámbito de los compradores (especialistas en clientes compradores) y la que corresponde al ámbito de los vendedores (especialistas en captaciones de propiedades en exclusividad).
- Contratá en primer lugar ayuda administrativa, más tarde especialistas en compradores, y finalmente un agente captador.

- Seguí el modelo organizativo hasta llegar al séptimo nivel, momento en el que podrás retirarte del día a día del negocio.
- Utilizá las siete fuentes de reclutamiento. Todas funcionan.
- Entendé las nueve opciones principales de compensación y asegurate de recompensar aquello sobre lo que tenés puestas tus expectativas.

GANÁ UN MILLÓN: Etapa 3

Todas las cosas son difíciles antes de que sean fáciles.

Thomas Fuller



Figura 1

Siempre es estimulante pensar en un gran éxito. Pero pensar en los retos que aguardan a lo largo del camino hacia el éxito puede ser intimidante, e incluso paralizante. De hecho, para mucha gente es bastante probable que este temor ante lo desconocido los haga recular. Es como si no supieran qué desconocen, y esa falta de conocimiento los hiciera entrar en un bucle. En tu camino hacia la implementación de los cuatro modelos de negocio, descubrirás que las cosas no salen siempre según lo planeado. Comprender estos modelos es una cosa, pero implementarlos con éxito es otra. En efecto, los modelos te indican qué hacer y cómo hacerlo, aunque no siempre resuelven los retos a los que te enfrentarás cuando trates de implementarlos. Este capítulo trata de los dieciséis aspectos a los que probablemente te enfrentarás mientras tratás de construir y de vivir con estos modelos. Espero que, al tomar consciencia de estos aspectos, tus miedos desaparezcan y pueda incluso resultarte estimulante el viaje en el que estás inmerso. Cuando tenés una idea clara de lo que te vas a encontrar y sabés cómo manejarlo con éxito, tu miedo y tu ansiedad disminuyen de manera drástica. Y de hecho llegarás a decir: "Cuando lo tengo claro, mis temores desparecen". Con este lema en la mente, pasemos a ver esos asuntos con los que seguramente te encontrarás mientras recorrés el camino que te llevará a generar, y en última instancia a ganar, un millón.

IMPLEMENTANDO LOS MODELOS

Como ya señalamos antes, la transición entre las etapas de generar un millón y ganar un millón es muy fluida: ambas siguen los mismos modelos fundacionales. Y seguirlos e implementarlos es lo que te llevará a generar un millón. Pero lo que finalmente te hará ganar un millón es el dominio absoluto de esos modelos. Y, para alguien que los ha implementado con éxito y los domina por completo, los negocios pueden convertirse en algo apasionante, porque descubrirán muy pronto que su carrera no tendrá límites conocidos.

La habilidad para dominar esos dieciséis aspectos marca la gran diferencia para aquellos que quieren llevar adelante su negocio hasta la etapa de ganar un millón. En esta sección no solo identificaremos estos aspectos, sino que también exploraremos las mejores fórmulas para abordarlos. En la Figura 2 –los aspectos intermedios–, organizamos estas dieciséis claves en cinco áreas principales.

Tres de las cinco áreas –prospectos, propiedades y palancas– deben resultarte conocidas a estas alturas: son Las tres P. Los aspectos reseñados bajo esas tres áreas son muy importantes y reflejan disciplinas que pueden ser útiles para tu negocio cualquiera que sea la etapa en que se halle. La cuarta –el dinero– profundiza en las disciplinas presupuestarias que pueden ayudarte a ser más metódico y a mejorar constantemente los resultados. La última área –vos– aborda dos retos específicos que tendrás que superar personalmente para alcanzar tu máximo potencial.

PROSPECTOS

Conforme vayas dominando la generación de prospectos, te encontrarás con cuatro aspectos que pueden llegar a obstaculizar tu camino hacia el mayor nivel de éxito. Cuando los superes, no habrá límites en cuanto a los prospectos que tu negocio será capaz de generar.

Los aspectos intermedios entre generar un millón y ganar un millón

Prospectar

1. Mantener un sólido programa de generación de prospectos que enfatice el *marketing* y haga incrementar de manera constante el número de prospectos.
2. Hacer que otros realicen el seguimiento y la conversión de prospectos.
3. Asignar tiempo siempre para las tareas de generación de prospectos.
4. Sopesar tus opciones (o sea, el proceso de descubrir qué es lo que funciona y lo que no funciona para vos).

Propiedades

5. Conocer el número mínimo de propiedades en exclusiva que debés captar cada mes.
6. Captar el número mínimo cada mes.
7. Hacer que los propietarios acepten el concepto de equipo.
8. Promocionar sistemáticamente las propiedades en exclusiva para que estas generen más prospectos.

Palancas

9. Asignar tiempo para aprender e implementar el proceso R/E/A/R (reclutar/entrenar/asesorar/retener).
10. Contratar talento capacitado en lugar de talento limitado.
11. Transmitir responsabilidad para alcanzar los estándares adecuados.
12. Crear un equipo de trabajo con "rocanrol".
13. Combinar cantidad y calidad en los servicios.

Dinero

14. Ajustarse al modelo presupuestario y controlar los costos.

Vos

15. Permanecer concentrado en el 20%.
16. Balancear tu vida para mantener tu energía al máximo nivel.

Figura 2

1. MANTENÉ UN SÓLIDO PROGRAMA DE GENERACIÓN DE PROSPECTOS QUE ENFATICE EL *MARKETING* Y HAGA INCREMENTAR DE MANERA CONSTANTE EL NÚMERO DE PROSPECTOS

El mayor reto que encararás al llevar tu negocio de ventas al máximo nivel es permanecer enfocado en la generación de prospectos, sin importar cuántos tengas ni cómo de ocupado llegues a estar. Cuando se tiene un gran número de prospectos, tendemos a conformarnos con ese número y a dedicar más tiempo y energía a otros servicios del negocio. Es una situación bastante común. Los agentes y sus equipos se centran sobre todo en manejar el negocio ya existente y desatienden o pierden de vista el programa de generación de prospectos.

Me anticipo al mercado, no solo reacciono frente a él. He aprendido técnicas de marketing *y sé lo que funciona mejor.*

Gregg Neuman
Agente inmobiliario millonario
San Diego, California
Ventas: 113 millones de dólares.

La actividad de generación de prospectos es algo así como un tiburón. Por una parte, en el océano de tareas de las ventas inmobiliarias, la generación de prospectos está en la cima de la cadena alimentaria, ya que no hay nada que tenga un mayor potencial de impacto sobre tu negocio. Pero, además, es como un tiburón en el sentido de que nunca puede detenerse. Como ya sabrás, para poder respirar, los tiburones deben mantenerse en movimiento, lo que hace que el agua se introduzca por sus branquias. Si se detienen, se ahogan. De igual forma, un programa de generación de prospectos debe mantenerse siempre activo; porque, si pasa tiempo sin que lo esté, tiende a perder su fuerza. Hemos comprobado que los agentes que alternan su concentración entre la generación de prospectos y el servicio que se les ofrece a esos prospectos entran normalmente en un ciclo de subidas y bajadas entre actividad y flujo de caja. Cuando tienen mucho negocio y sus ingresos parecen estar asegurados, enfocan su atención en el servicio y en la administración. Y, cuando no tienen suficiente negocio y los ingresos están en situación de riesgo, vuelven a dirigir su atención hacia la generación de prospectos e intentan

recrear el impulso que tuvieron al principio. En resumidas cuentas, esta no es una fórmula válida para el éxito y estabilidad a largo plazo.

Los agentes inmobiliarios millonarios nunca apartan su foco de la generación de prospectos. Para ellos, es lo que siempre va primero. Y saben que la generación de prospectos necesita ser sistemática, constante y sostenida para que sea realmente efectiva. Nunca se detiene y nunca descansa. Los asuntos de hoy no deben estar solapando el crecimiento de mañana.

Como el tiempo es un aspecto primordial (especialmente para los agentes altamente productivos), lo mejor es transformar buena parte de las actividades de generación de prospectos en actividades de *marketing*. Hemos señalado anteriormente que el *marketing* es más efectivo a largo plazo, y por tanto tiene más potencial que la prospección. Y es también más efectivo cuando está apoyado en una base de datos que incluye a personas conocidas, prospectos captados, clientes referidos y púbico objetivo. Dedicándole pocas horas a la semana, los agentes inmobiliarios millonarios pueden supervisar y darle forma a su mensaje de *marketing*, que llegará a tanta gente como puedan acumular en su base de datos. Y, si estás usando los programas 8 x 8, 33 toques y 12 directos que hemos descrito páginas atrás, serás capaz de difundir sistemáticamente ese mensaje entre tu público seleccionado. Se trata, sin duda, de la actividad más importante para lograr un negocio próspero de ventas inmobiliarias. Por tanto, hay que hacerlo.

Si usás la prospección para mejorar el *marketing* (lo cual recomendamos), podés delegarla en su mayor parte en otras personas de tu equipo: responsables de *telemarketing*, especialistas en captaciones exclusivas, agentes que muestran las casas o agentes especializados en clientes compradores.

Al final del día, sin embargo, los resultados más contundentes y predecibles se van a alcanzar gracias al *marketing*. Por consiguiente, el agente inmobiliario millonario debe llegar a dominar la creación y el mantenimiento de un programa de generación de prospectos basado en el *marketing* y potenciado por la prospección.

2. HACÉ QUE OTROS REALICEN EL SEGUIMIENTO Y CONVERSIÓN DE PROSPECTOS

Una vez que los prospectos son generados, hay que hacerles un seguimiento y convertirlos en citas. Y las citas deben transformarse en un número predecible de acuerdos de representación con vendedores y compradores. Trabajar sobre estas bases puede entonces llevarte al cierre de ventas. En este punto de tu carrera, dominarás ya el proceso de convertir prospectos en ventas cerradas, tendrás un instinto especial para ello y habrás mejorado tus habilidades naturales al haber adquirido con la experiencia los guiones y las técnicas adecuadas. Además, tendrás el sentido de la inmediatez, olfato para la oportunidad y sentido del tiempo y de la disposición. Todas estas técnicas y habilidades nacen de la experiencia, del aprendizaje y del entusiasmo por el trabajo que realizás. Así pues, para recorrer con éxito el camino que lleva de generar un millón a ganar un millón, necesitás que tu equipo adquiera estas mismas aptitudes. Y, aunque eso no es fácil, cada día lo consigue un mayor número de los mejores agentes.

Siempre se comienza creyendo que tus resultados pueden ser replicados por otras personas. Sabés que un equipo con talento puede realmente ofrecer mejores sistemas de servicios y mejores estándares. Conociendo esto, tu primera tarea es asegurarte de que el personal adecuado –el verdadero talento– está convirtiendo tus prospectos en ventas cerradas. Así pues, tomarse tiempo para identificar, reclutar y entrenar talento es crucial para el éxito del programa de conversión de prospectos.

Ahora tenemos un coordinador de prospectos que maneja, asigna y realiza el seguimiento de todas nuestras llamadas.

Ronnie y Cathy Matthews
Agentes inmobiliarios millonarios
Houston, Texas
Ventas: 99,5 millones de dólares.

Sin embargo, contratar talento no es lo único. Tu responsabilidad última y constante en esta área es la de asegurar un seguimiento y conversión apropiados. Y esto nos regresa de nuevo a la máquina que impulsa todo este proceso: la base de datos. Conforme los prospectos vayan llegando, necesitarás tener a punto un proceso de seguimiento que sea seguro y esté manejado de manera sistemática. Este proceso debe garantizar que

los prospectos sean captados (¿quién es?, ¿cómo lo contactamos?), que sepamos su origen (¿de dónde vino?) y que sean asignados (¿quién hará el seguimiento?) y almacenados (¿dónde podemos encontrarlo?) en la base de datos. No importa quién dentro de tu equipo se haga cargo de esto. Lo importante es que debe hacerse.

Con este sistema a punto, serás capaz de entrenar con efectividad y de ofrecer consultoría a tu personal en torno al ratio de conversión de prospectos que cumple con tus estándares. Con estos datos en la mano, podés fijar estándares de desempeño fácilmente y hacer a los miembros de tu equipo responsables de su cumplimiento. El verdadero atractivo de este sistema es que siempre sabrás qué está pasando en tu negocio, quién está haciendo su trabajo y quién no. Porque, cuando los números son transparentes, es más difícil esconderse detrás de las excusas.

En todos estos años he trabajado con cientos de agentes cuyos negocios estaban teniendo problemas, sin que el agente pudiera identificar las causas. Lo que ellos descubrieron al analizar sus sistemas fue que realmente no sabían qué miembro de su equipo se desempeñaba bien y cuál no. Al final, después de establecer un proceso de seguimiento, muchos de estos agentes se dieron cuenta de que algunos de los miembros de su equipo estaban perdiendo oportunidades con los prospectos debido a la falta de concentración, la carencia de habilidades o, en algunos casos, incluso la vagancia. No es preciso decir que, una vez que descubrieron los beneficios de hacer un seguimiento de las ratios de conversión, los problemas de estos agentes desaparecieron.

Una agente nos dijo una vez que ella no tenía tiempo para realizar el seguimiento de todos los prospectos que le llegaban. Aseguró que tenía en su mesa montones de notas y papeles con los nombres de la gente que había llamado a su oficina. Entonces le sugerí que imaginara que esos montones de notas eran dinero que se estaba quemando; era su dinero el que estaba ahí apilado, y ella acababa de prenderlo con un fósforo. Entendió la idea

> *Tenés que hacer un seguimiento de tus números. Hay que saber de dónde proceden los* prospectos *y quién les va a hacer el seguimiento.*
>
> Bill Ryan
> Agente inmobiliario millonario
> Chandler, Arizona
> Ventas: 54 millones de dólares.

Hacemos una supervisión de todos nuestros prospectos y los introducimos en una base de datos. Ahora hemos añadido un sistema de seguimiento.

Barbara Wilson
Agentes inmobiliarios millonarios
Medina, Ohio
Ventas: 57, 3 millones de dólares.

inmediatamente; contrató a dos especialistas en clientes compradores e hizo que su director de *marketing* desarrollara un sistema de seguimiento y de conversión de prospectos. En la actualidad, ella ya no tiene más montones de dinero quemándose sobre su mesa.

Una de las disciplinas centrales para el agente inmobiliario millonario es atender cuidadosamente la supervisión y conversión de prospectos. Estas técnicas resultan vitales si deseás construir un equipo de alto rendimiento capaz de acompañarte en el viaje que va de generar a ganar un millón.

3. ASIGNÁ SIEMPRE TIEMPO PARA LAS TAREAS DE GENERACIÓN DE PROSPECTOS

El tiempo no es oro, pero puede convertirse en oro. La generación de prospectos es, en última instancia, la actividad más productiva en el negocio de las ventas inmobiliarias. Para quienes buscan el éxito en este sector, el tiempo dedicado a la generación de prospectos debe tener la mayor importancia dentro de su agenda. Así es como hay que considerarlo y, por tanto, debe ser reservado y protegido celosamente. Y, puesto que la vida suele ofrecernos lo inesperado, reservar este tiempo no es tan fácil como pudiera parecer.

Conforme tu negocio vaya creciendo, empezarás a notar que te has convertido en director ejecutivo. En verdad, eso es lo que sos. El problema es que podés verte arrastrado y enredado en aspectos administrativos del día a día, o en asuntos relacionados con los servicios o con el personal. Si permitís que pase eso, la gente y los problemas pueden llegar a consumir tu tiempo y agotar tu energía. Y habrás caído en la trampa de tener que manejar vos el negocio en lugar de liderarlo y construirlo. Cuando esto sucede, una de las primeras cosas que siempre pasan a segundo plano es la generación de prospectos. ¿Por qué? Porque, cuando la gente no entiende realmente su importancia, corre el riesgo de considerarla como

una "actividad opcional", en vez de como una disciplina fundamental del negocio. Mi opinión, después de haber aprendido de mis propios errores y de los fallos de miles de agentes con los que he trabajado, es que esto es algo que no debés permitir que ocurra.

> *Mis objetivos están alimentados por mis sueños. Defiendo y protejo esos sueños frente a las distracciones e interrupciones de los demás.*
>
> Tim Wood
> Agente inmobiliario millonario
> Big Bear Lake, California
> Ventas: 38 millones de dólares.

Para sortear este peligro debés proponerte reservar constantemente una porción de tiempo suficiente para dedicarlo solo a la generación de prospectos. Es el tiempo que emplearás en realizar la prospección y en supervisar los prospectos ya existentes, así como en desarrollar e implementar planes de *marketing*. Para que esto funcione, debés dejar a otros integrantes del equipo, siempre que sea posible, a cargo del manejo de la parte administrativa del negocio y de los aspectos de servicios y de personal. Delegá, entrená y ofrecé consultoría, pero permití que sean otros quienes resuelvan todos esos detalles.

Esto te dejará tiempo para centrarte en lo que sin duda es lo más importante para tu negocio: la generación de prospectos.

> *Mi objetivo es conseguir más volumen de ventas en menos tiempo y con mejores resultados. La clave para mí consiste en ser disciplinado con la gestión del tiempo y supervisar los prospectos.*
>
> John Toye
> Agente inmobiliario millonario
> West Land, Michigan
> Ventas: 39,2 millones de dólares.

4. SOPESÁ TUS OPCIONES (EL PROCESO DE DESCUBRIR QUÉ FUNCIONA PARA VOS Y QUÉ NO)

Nuestra experiencia e investigaciones nos han enseñado que casi cualquier forma de prospección y de *marketing* pueden ser efectivas, pero no en todas partes ni para todos. La generación de prospectos es un arte, pero también es una ciencia. Quienes se encargan de ello conocen perfectamente lo que les funciona dentro de su mercado y lo que no. Al principio, esto no resulta tan obvio, y llegar a ese grado de aptitud es resultado de mucha práctica, mucho aprendizaje y –lo que es más importante– de haber prestado mucha atención a los resultados. El éxito en la generación de prospectos no se basa solo en ser creativo; como en muchos otros aspectos de este negocio, requiere también de un sistema.

Usá tus fortalezas y tus habilidades naturales para construir tu negocio. Estuve trabajando muchos años en radio y televisión, así que yo mismo escribo mis guiones y grabo mis propios anuncios para la radio.

Rusell Shaw
Agente inmobiliario millonario
Phoenix, Arizona
Ventas: 50,6 millones de dólares.

Muchos agentes desarrollan la prospección y el *marketing* según el impulso del momento o la última idea de moda. Adoptan los programas de generación de prospectos que han aprendido en el curso más reciente, más maravilloso, de mejores y más creativas ideas al que han asistido. O incluso rediseñan sus programas basándose en algún imprescindible y rentabilísimo sistema que supuestamente garantiza un éxito inmediato.

Así que salen ahí fuera, se apresuran y empiezan a gastar dinero, poniendo toda la carne en el asador de su última inspiración y desechando estrategias anteriores. Entiendo este comportamiento –el *marketing* puede ser divertido y emocionante cuando se juega con este–, pero no es desde luego la forma de abordar la generación de prospectos que emplean los agentes inmobiliarios millonarios.

Ellos siempre comienzan con lo que ya ha sido probado y ha resultado ser verdadero. Eso es lo primero. Y lo hacen conforme a un plan, un presupuesto, un mensaje y un público objetivo. No descartan los

programas que no rinden resultados inmediatos, ni tampoco se enamoran incondicionalmente de los que sí lo hacen. Quienes pasan por ser verdaderos genios del *marketing* y de la prospección actúan uniformemente a lo largo del tiempo y supervisan y examinan meticulosamente la procedencia de sus prospectos. A continuación sopesan los costos de su plan según los resultados netos y obtienen una visión clara del costo por prospecto. Realizar ese seguimiento, saber la procedencia y conocer los costos a largo plazo les proporciona la información necesaria para juzgar de manera precisa los méritos de un método en particular. Solo después de que se haya analizado y se haya puesto en práctica el modelo de generación de prospectos, ellos empiezan a introducir creatividad y a ajustar el modelo de acuerdo a los resultados anteriores y a la información nueva. Su objetivo es simple: descubrir, dentro de un mercado en concreto, la fórmula que produzca el mayor número de prospectos empleando la cantidad de dinero más razonable posible. Pese a todo su arte y creatividad, la parte de la prospección y del *marketing* que funciona como una ciencia siempre prevalece.

> *Para mí, tiene que haber calidad. Mis anuncios aparecen solo en color. Superviso mis resultados y, en cuanto empecé con la publicidad en color, obtuve un 28% más de respuestas que con el mismo anuncio en blanco y negro. Y así continúo.*
>
> Gregg Neuman
> Agente inmobiliario millonario
> San Diego, Carlifornia
> Ventas: 113 millones de dólares.

Este sistema, aplicado a una serie de técnicas a lo largo del tiempo, te ayudará a descubrir las mejores vías de potenciar las fortalezas de tu negocio dentro de tu mercado particular.

Los agentes inmobiliarios millonarios son alumnos disciplinados y constantes del modelo de generación de prospectos y de su aplicación en su área local.

PROPIEDADES

Los agentes inmobiliarios millonarios saben sin ninguna duda que las propiedades en exclusiva son primordiales, ya que aportan visibilidad, prospectos de compradores y más prospectos de vendedores. En el camino hacia la generación de un millón, comprender la potencialidad de las captaciones exclusivas y hacerlas servir de palancas se convierte en algo cada vez más importante. Con el fin de ayudarte a llevar la parte de ventas de tu negocio al más alto nivel, hemos identificado los cuatro retos a los que a buen seguro habrás de enfrentarte. En primer lugar debés conocer el número mínimo indispensable de captaciones exclusivas que necesitás captar al mes; a continuación tenés que organizar el enfoque de tu negocio para que cumpla esas expectativas; más tarde necesitás que los clientes vendedores acepten el concepto de equipo; y por último debés promocionar de manera sistemática tus captaciones exclusivas con el fin de conseguir más prospectos.

5. CONOCÉ EL NÚMERO MÍNIMO DE PROPIEDADES EXCLUSIVAS QUE DEBÉS CAPTAR CADA MES

EL modelo económico del agente inmobiliario millonario muestra cómo trabajar en sentido inverso desde tus expectativas en ingresos netos hasta tus objetivos en ICB. A partir de ahí te muestra el número de propiedades exclusivas que necesitás captar en exclusividad, e incluso cuántas citas debés tener para conseguir tus objetivos. Sin embargo, el negocio inmobiliario tiene ciclos, y los mercados cambian. Así, mientras que el modelo económico no varía en sus fundamentos, los números clave normalmente están en estado de flujo continuo. Esto

Tomé muy en serio las captaciones exclusivas a principios de los noventa. Me convertí en la mejor captadora de mi zona, y eso fue la base para mi crecimiento. Nuestro objetivo es captar al menos veinte captaciones exclusivas cada mes.

Rachel DeHanas
Agente inmobiliaria millonaria
Waldorf, Maryland
Ventas: 52 millones de dólares.

significa que debés prestar una considerable atención a las tendencias y condiciones del mercado para saber cuántas propiedades en exclusiva necesitás captar cada mes en concreto si querés alcanzar tus objetivos. Como dijo Wayne Gretzky,[38] "debés patinar hacia donde estará el disco".

Las variables que debés contemplar aparecen muy claras en el modelo: el porcentaje de citas que generarán una captación exclusiva y el porcentaje de estas últimas que se transformarán en ventas. Por ejemplo, un mercado dinámico de ventas conduce generalmente a un porcentaje más alto de captaciones exclusivas que se venden en menos tiempo y a un precio mejor. Pero también puede favorecer la aparición de más propietarios que venden directamente sus inmuebles sin la intermediación de ningún agente, o bien atraer a más agentes a trabajar activamente en el ámbito de ventas del negocio inmobiliario, socavando posiblemente tus esfuerzos en este sentido. Algunos de estos factores se pueden predecir de modo generalizado, pero la mayoría se produce a causa de las condiciones del mercado local, condiciones, por tanto, que debés conocer de manera tan fluida como tu lengua materna. Si mantenés unos buenos ratios de conversión (citas convertidas en acuerdos de venta y exclusivas captadas convertidas en ventas), estarás mejor preparado para anticiparte y reaccionar frente a los cambios en el mercado. Y serás también capaz de emprender las acciones adecuadas (por ejemplo, incrementar el número de citas con vendedores) para mantener fijos tus ingresos. La duración de tiempo que una vivienda normal permanece en el mercado tendrá también un efecto apreciable sobre tus ingresos netos si esto no se tiene en cuenta durante el seguimiento de tus objetivos. Cuando las viviendas permanecen en el mercado durante un período más prolongado, puede ser que tengas que captar más a un precio "apropiado" para mantener tus ingresos por el buen camino. Pero, por el contrario, si las captaciones exclusivas se van vendiendo con rapidez, tendrás que acelerar el *marketing* para te quede tiempo para obtener los prospectos adicionales deseados que normalmente proporciona la promoción de las captaciones exclusivas. Todo esto sirve para enfatizar la atención que hay que prestarles a las variables clave de tu negocio. Como cualquiera que haya jugado al fútbol sabe, cuando apartás el ojo de la pelota, es tan probable que recibas un pelotazo en la nariz como que la pelota caiga justo a tus pies.

[38] Wayne Gretzky (1961) es un famoso jugador canadiense, ya retirado, de hockey sobre hielo.

6. CAPTÁ EL NÚMERO MÍNIMO CADA MES

Lo que distingue a los mejores agentes inmobiliarios del resto es su tenacidad para alcanzar los objetivos. Cuando saben cuál es el número, están decididos a llegar hasta ahí. Aplican a sus esfuerzos persistencia, determinación y una sorprendente celeridad. Para ellos no existen las excusas ni los sitios para esconderse ni las actitudes victimistas. La consecución de esos objetivos es para ellos un asunto absolutamente claro: se alcanzan o no se alcanzan. Vince Lombardi[39] lo resumió bien cuando dijo: "Ganar no es algo en lo que se piense a veces; hay que pensar en ello todo el rato. No ganás de vez en cuando, no hacés lo correcto de vez en cuando, lo hacés siempre. Ganar es un hábito. Desafortunadamente, perder también lo es". Para los mejores agentes, lograr sus objetivos de captación de propiedades en exclusiva es el único hábito aceptable.

Si no vamos bien con el número de propiedades en exclusiva mensuales que hay que captar, todo lo demás pasa a segundo plano hasta que encarrilamos la situación.

Gary y Nikki Ubaldini
Agentes inmobiliarios millonarios
Palm Harbor, Florida
Ventas: 28 millones de dólares.

Estos agentes consideran los fracasos como contratiempos temporales en el camino que lleva al logro y superación de sus objetivos. Es decir, no los ignoran, sino que aprenden de ellos y se comprometen a no repetirlos la próxima vez. Esta exigencia es la materia de la que están hechos los logros excepcionales.

Cuando sabés cuál es el número correcto, lograr esa marca se convierte en el centro de los esfuerzos de todo el equipo. Yo creo en los objetivos compartidos porque, cuando tu equipo se aboca a ello, la sinergia y el trabajo en común comienzan a dar sus frutos. Por tanto, acostumbrate a comunicar claramente tus objetivos en lo relativo a las propiedades en exclusiva, a comprometerte con ellas, a supervisar los progresos que tu equipo vaya realizando y (no menos importante) a celebrar las victorias. Los agentes inmobiliarios millonarios saben el valor que tiene hacer públicos los objetivos y celebrar los logros en equipo. Una agente me dijo: "Mi objetivo el año pasado era conseguir un volumen de ventas de cien

[39] Vince Lombardi (1913-1970) fue un entrenador de fútbol americano, considerado uno de los mejores de la historia.

millones de dólares; lo logramos, así que organicé un crucero para dieciséis integrantes de mi equipo". Ella decidió repetir esos mismos objetivos el año siguiente, y me informó que en el primer semestre, a pesar de que el mercado se había enfriado, sus números estaban ya por encima de los del año pasado. Así de estimulante es establecer objetivos para un equipo y celebrarlo juntos.

La otra cara de la moneda es la responsabilización mediante la rendición de cuentas. Cuando el rendimiento disminuye y no se alcanzan los objetivos, estos agentes exitosos mantienen sus estándares y mantienen a su equipo responsable de los resultados. Después de los prospectos (la primera P), el aspecto más crucial del negocio es alcanzar los objetivos mensuales en lo referente a las propiedades de venta en exclusiva (la segunda P). Esta es un área en la que los mejores agentes no dudan en involucrarse activamente si es lo que hace falta para que las cosas vayan bien. Cuando el juego está en riesgo, saltan al ruedo y lo lideran con el ejemplo.

Así pues, alcanzar tus metas mensuales de captaciones en exclusiva es una prioridad absoluta y una importante preocupación. Tu tenacidad personal, el compromiso público con esos objetivos y tu disposición a recompensar a las personas y hacerlos responsables de los objetivos son la clave a la hora de obtener el número de captaciones exclusivas necesario para conseguir tus objetivos de ingreso neto de manera consistente.

7. HACÉ QUE LOS PROPIETARIOS ACEPTEN EL CONCEPTO DE EQUIPO

Históricamente, las inmobiliarias fueron durante mucho tiempo un negocio personal, cuyo servicio era proporcionado por un solo agente. Los clientes esperaban de ellos un servicio "personal", y el sector aún se centra en gran medida en un tipo de servicio de estas características. Lo cierto es que el concepto de un comprador o un vendedor que son atendidos por un equipo en vez de por un único agente ha estado de moda, y también fuera de moda, en nuestro sector. Pero esté o no de moda, nuestra experiencia nos ha demostrado que las mejores inmobiliarias emplean equipos de venta que cuentan con un apoyo administrativo especializado. Si recordás las conclusiones que sacamos al hablar del mito de "Mis clientes solo trabajarán conmigo", sabrás que, cuando funciona bien, un

equipo especializado puede proporcionar un estándar de servicio más alto y hacerlo de manera más eficiente que un único agente obligado a trabajar de manera generalista. Y, puesto que esto es verdad, tu equipo de trabajo tendrá que preparar los guiones y diálogos adecuados para las presentaciones con clientes vendedores con el fin de convencer a estos de las ventajas del concepto de equipo.

Vendemos equipo. Decimos: Conocé a los especialistas en ventas de CC.

Chris Cormack
Agente inmobiliario millonario
Ashburn, Virginia
Ventas: 70 millones de dólares.

Tu propuesta de valor se convierte entonces en la misma que la de un cirujano que, rodeado de un equipo de especialistas calificados, aparece solo cuando se lo necesita.

¿Te gustaría ser operado por un cirujano que, además de realizar las intervenciones quirúrgicas, se ocupara también de la recepción, gestionara la cartilla del seguro e hiciera de telefonista para recordarte tu próxima cita? Los abogados, los médicos y la mayoría de los profesionales están convencidos de las ventajas que tiene un servicio proporcionado por un equipo de profesionales liderados por un especialista. Consecuentemente, debés trasladar a tus clientes la idea de que ellos podrán disfrutar de una alta calidad de servicios y de atención si los ponés en manos de tu equipo.

Parte de tu entrenamiento debe consistir en preparar los guiones y diálogos que emplearás para ello. Cada miembro de tu equipo que forme parte del proceso de generación de prospectos necesita comprender la manera de comunicar con efectividad este enfoque de equipo como parte de tu propuesta de valor. Básicamente, tu equipo irá redirigiendo al cliente hacia el siguiente especialista conforme la transacción vaya avanzando. Se trata, pues, de organizar tu equipo para conseguir que cada integrante tenga un soporte cuando necesite ayuda, y para que el cliente tenga, asimismo, un punto principal de contacto que le transmita sensación de continuidad durante todo el proceso. El objetivo último de todo esto no es simplemente satisfacer las expectativas del cliente, sino hacer que el equipo se centre en "sorprender" regularmente a los clientes y generar así opiniones "boca a boca" que nos hagan ser referidos.

8. PROMOCIONÁ SISTEMÁTICAMENTE LAS CAPTACIONES EXCLUSIVAS PARA QUE ESTAS GENEREN MÁS PROSPECTOS

En un mercado de ventas muy activo, a veces puede olvidarse el potencial que posee el *marketing* de propiedades exclusivas para generar a su vez prospectos de compradores. Después de todo, el objetivo fundamental de promocionar las captaciones exclusivas es venderlas a un precio adecuado y en un plazo de tiempo razonable. Y para ello contamos con herramientas como letreros, anuncios, carteles, etc. Compartir la información completa acerca de tus captaciones exclusivas con otros agentes de tu mercado hace que las propiedades sean más visitadas y, por tanto, que sean mayores las probabilidades de que se vendan.

Sin embargo, con el fin de que alcances tus grandes objetivos económicos, el *marketing* adecuado de las captaciones exclusivas no debe dirigirse solo a que esas propiedades sean vendidas. Es muy importante también que el *marketing* genere más prospectos compradores y vendedores a los que luego puedas captar y hacerles un seguimiento sistemático. Cuando el mercado inmobiliario está en alza y las propiedades se venden en cuestión de días, muchos agentes tienden a centrarse enteramente en las ventas y olvidan que las captaciones exclusivas son también un excelente vehículo de promoción. Es fácil cometer este error cuando recibís muchas ofertas en un corto período de tiempo y estás únicamente centrado en representar los intereses del vendedor. Es entonces cuando tus sistemas deben protegerte de tu propio instinto de vender una propiedad lo antes posible.

Como ya hemos visto antes, cada propiedad que captás debería tener aparejada una lista de acciones de *marketing* (véase la Figura 17 del capítulo "Generá un millón") que pudieran seguir tanto vos como tu equipo, sin importar el mercado. Recordá que, según el modelo económico del agente inmobiliario millonario, la mitad de tu negocio tiene que provenir de los clientes compradores que hayas captado a partir de tu programa de propiedades en exclusiva. Este proceso de adquisición de prospectos compradores ha de ser absolutamente minucioso y continuado. ¿Por qué? Como ya señalé más atrás, tu maquinaria de promoción nunca se detiene

y nunca descansa. Porque, si lo hace, pierde efectividad, y tu negocio se vuelve vulnerable a las variaciones del mercado.

PALANCAS

En el camino que lleva de generar a ganar un millón, te vas a encontrar con una serie de puntos relacionados con las palancas. Contratar es fácil, pero contratar talento con el fin de que trabaje para vos no lo es tanto. Hay cinco aspectos con los que es muy probable que te enfrentes cuando quieras llevar las palancas al más alto nivel. Son los siguientes: tomarte tu tiempo para aprender e implementar el proceso R/E/A/R (reclutar/entrenar/asesorar/retener); contratar talento capacitado frente a talento limitado; transmitir responsabilidad para alcanzar los estándares adecuados; crear un equipo de trabajo con "rocanrol"; y combinar cantidad y calidad en los servicios.

9. ASIGNÁ TIEMPO PARA APRENDER E IMPLEMENTAR EL PROCESO DE R/E/A/R (RECLUTAR/ENTRENAR/ ASESORAR/RETENER)

El mayor reto al que te enfrentarás cuando se trate de personas es este: sin importar lo ocupado que estés, tenés que sacar tiempo para aprender y poner a punto el proceso R/E/A/R (reclutar/entrenar/asesorar/retener). Si vas a contratar a alguien, debe ser la persona completamente adecuada para ese puesto; alguien que pueda desarrollar su trabajo, resolver los problemas difíciles y pensar por encima de la media.

Porque, si vas a contratar a alguien, a entrenarlo y asesorarlo, emplearás mucho tiempo y energía en él y seguramente querrás luego retenerlo. Existe una multitud de cursos que te pueden guiar, pero necesitarás tiempo para tomarlos.

Recordá lo que dijimos antes: "Si no tenés un asistente, vos te convertís en asistente". Pues hay otra frase que va de la mano: "Si no tenés un asistente que sepa hacer su trabajo, al final lo tendrás que hacer vos". Cuando aprendas el proceso R/E/A/R, no te pasará eso.

Delegar y dejar que las cosas marcharan fue difícil al principio, pero ahora es algo que me gusta hacer. Jack y yo realizamos viajes de dos o tres semanas y el negocio continúa funcionando, y nadie sabe que no estamos allí.

Rachel DeHanas
Agente inmobiliaria millonaria
Waldorf, Maryland
Ventas: 52 millones de dólares.

Durante todos estos años, y para mi sorpresa, he sido testigo de la increíble gimnasia mental que realizaban algunos agentes cuando trataban de justificarse por no haber tenido tiempo para aprender el proceso R/E/A/R. Desde luego, aprender algo lleva su tiempo; implementarlo, aún más; y dominarlo completamente, mucho más. Lo irónico es que R/E/A/R pone en juego el tipo de habilidades que, una vez aprendidas, pueden llevarte a ahorrar un montón de tiempo durante el resto de tu vida. Cuando sabés reclutar y retener a personas de talento, ya nunca sufrirás cada dos por tres el mayor dolor de cabeza de los empresarios inmobiliarios: ¡la rotación de personal! Los ratios de rotación en nuestro sector son tremendos y, cuando pensás que se tarda al menos entre tres y cuatro meses en encontrar y reclutar a un buen empleado (y más aún en conseguir que su rendimiento se ajuste a tus estándares), sería difícil de entender que no quieras dominar el proceso R/E/A/R. Si esto no te parece que sea tan así, volvé a leer por favor las páginas que le dedicamos al tema del talento en el capítulo "Generá un millón", especialmente las Figuras 21 (El costo de una mala contratación) y 22 (La oportunidad de una buena contratación). ¿Podés entonces permitirte el lujo de no dominar el proceso R/E/A/R?

Y por cierto, estate preparado: durante el tiempo en que estés inmerso en el aprendizaje y la implementación de R/E/A/R, tu mundo estará un poco desequilibrado. ¿Por qué? Porque no solo estarás haciendo todas las tareas de siempre, sino aprendiendo también una serie de técnicas completamente nuevas. Y, cuando las hayas aprendido, seguirás haciendo todas tus tareas de siempre y estarás, además, reclutando, entrenando, asesorando y reteniendo a nuevos miembros de tu equipo. ¿Merece la

pena? Sí, si sos diligente, aprendés bien las habilidades y aplicás realmente esos conocimientos.

Lo peor de no dominar el R/E/A/R es lo que yo llamo "trastornos de la rotación". Cuando no has aprendido o implementado correctamente este proceso, tu negocio estará sujeto a los mismos ratios de rotación que con tanta frecuencia vemos en nuestro sector. Y, cuando los miembros de tu equipo van y vienen, se crea una atmósfera en tu equipo como de "no saber lo que hago aquí", y al final todos acaban yéndose. Este tipo de "trastorno" es muy común y puede terminar agotándote a vos y a cualquiera que se asocie contigo. Pero, cuando reclutás y retenés talento en puestos clave, tu organización estará cimentada en la estabilidad.

Ya hemos señalado que el talento se paga a sí mismo en términos de tiempo y dinero invertido, y con el R/E/A/R sucede igual: cuando invertís tiempo y energía en aprender e implementar el proceso, serás recompensado con creces.

Recordá, pues, estos puntos clave:

1. Aprendé a reclutar talento (la persona correcta para el puesto).
2. Aprendé a entrenarlo para realizar su trabajo.
3. Aprendé a asesorarlo para que realice el trabajo a un buen nivel.
4. Aprendé a retenerlo.
5. Invertí tiempo en el proceso R/E/A/R para que tu inversión de tiempo y dinero se convierta en una excelente palanca y, por tanto, en crecimiento del negocio.

Lo importante es contratar a un buen equipo. Yo lo hice poco a poco y con mucho cuidado. Busco actitud, integridad y habilidad. Yo puedo enseñar las habilidades, así que realmente me centro en la actitud y en la integridad.

Cristina Martinez
Agente inmobiliaria millonaria
San José, California
Ventas: 136,3 millones de dólares.

Los mayores errores que cometimos fueron contratar muy rápidamente y tardar mucho en despedir. Realmente, no podés cambiar a la gente.

Allan Domb
Agente inmobiliario millonario
Philadelphia, Pennsylvania
Ventas: 135 millones de dólares.

10. CONTRATÁ TALENTO CAPACITADO EN LUGAR DE TALENTO LIMITADO

Aunque es normal asumir que el talento es siempre talento, cometerías un error si pensaras que eso es así. Conforme vayas contratando a varias personas, descubrirás que hay dos tipos generales de talento: el "capacitado" y el "limitado".[40]

El talento capacitado es alguien que no solo puede hacer bien su trabajo, sino que también tiene el deseo y la habilidad (y por tanto, la capacidad) de aprender y de asumir nuevas tareas y responsabilidades. Es decir, tiene la inteligencia como para crecer más allá de las tareas básicas que le son asignadas. Esa persona tiene un plus.

Por su parte, el talento limitado es alguien que puede realizar muy bien su trabajo, pero que no tiene el deseo o habilidad (es decir, la capacidad) de aprender y de asumir nuevas tareas y responsabilidades. No tiene la inteligencia como para crecer más allá de las tareas básicas asignadas. Esa persona es como un "callejón sin salida" (o sea, no nos puede llevar más allá), y por consiguiente no posee ese plus.

[40] El autor escribe, aquí y en líneas anteriores y siguientes, *"capacity" talent y "cul-de-sac" talent.* Hemos preferido traducir esta última expresión francesa (que significa literalmente "callejón sin salida") como talento "limitado".

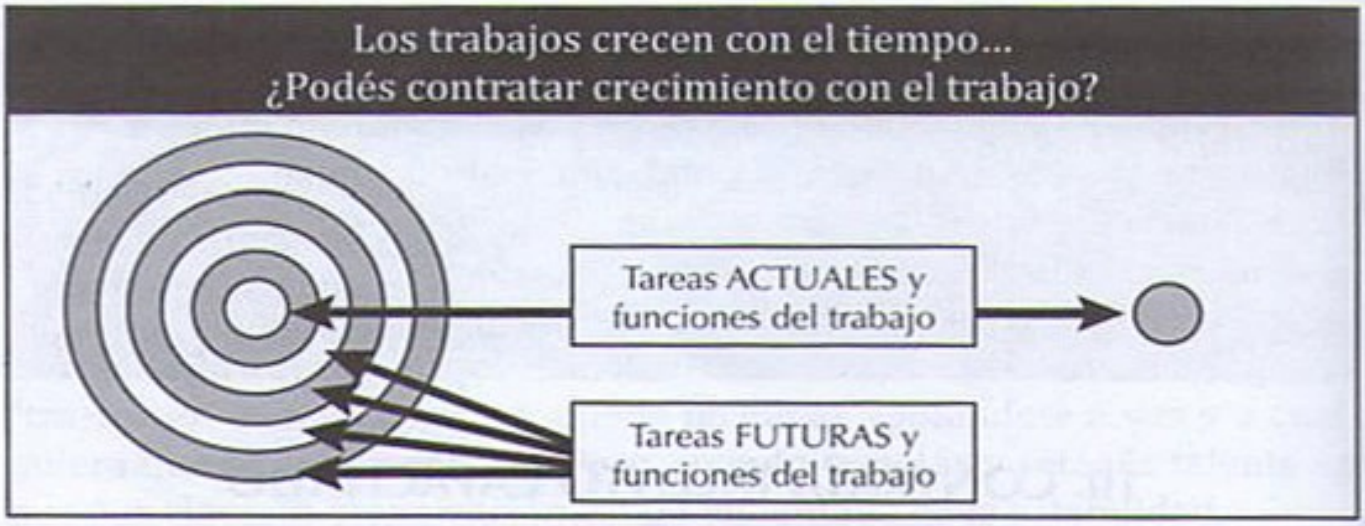


Figura 3

Todos los trabajos tienen dos niveles: uno que corresponde a las tareas y funciones actuales de un puesto, y otro superior que consiste en asumir no solo las tareas y funciones actuales de un puesto, sino también aquellas que surgirán en el futuro cuando el negocio crezca.

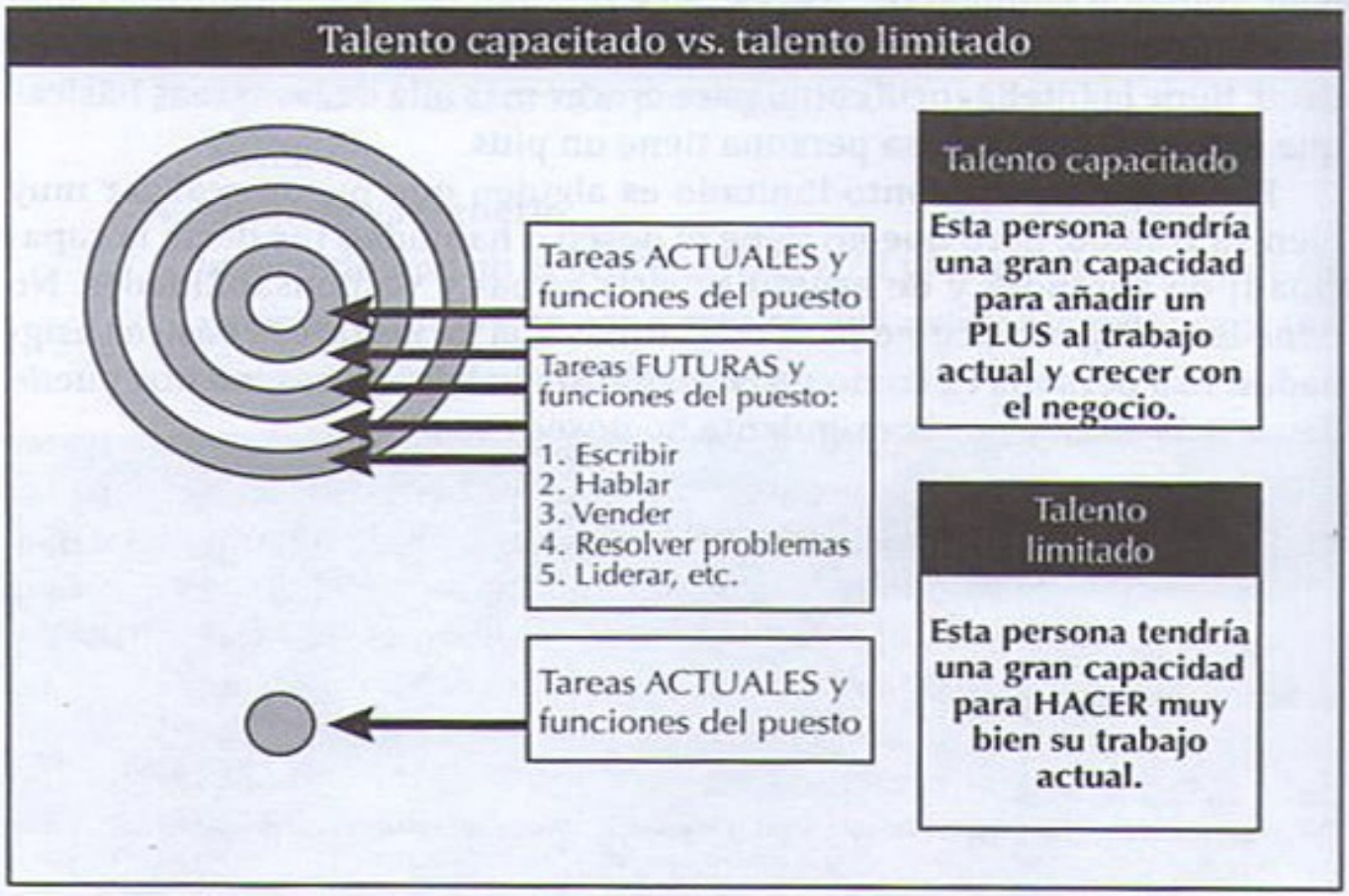


Figura 4

Si tu intención es no contratar nunca a más de una persona, esto no será un problema para ti. Sin embargo, si decidís que tu negocio tiene que crecer por medio de las palancas que aportan las personas, vos mismo te darás cuenta de la necesidad de contratar tanto talento "capacitado" como sea posible.

Digamos que tenés la oportunidad de contratar a dos personas de mucho talento para un puesto administrativo: una posee talento capacitado y la otra, talento limitado. Observá la Figura 4 para ver la diferencia entre las dos.

Después de estudiar este diagrama, ¿qué persona querrías tener trabajando contigo en el negocio si tuvieras la oportunidad de elegir?

Lo que quiero que pienses es que el talento capacitado puede potenciar el trabajo o incluso, algún día, sustituirte en muchas de las tareas y funciones adicionales que vos realizás ahora. El talento "limitado" no será capaz de hacer eso. El capacitado no es solo talento de apoyo, sino también de mejora y de potenciación (es capaz de reemplazarte a la hora de pensar y de hacer). El limitado es solo talento de apoyo.

En otras palabras, el talento que puede sustituirte te impulsará y te liberará no solo haciendo cosas que vos hacés, sino también haciéndose cargo de algunas responsabilidades para las que hace falta "pensar". Mientras que el talento de apoyo muy probablemente solo se dedicará a la parte que se refiere a hacer. Esta es la razón por la cual, si solo contás con talento de apoyo, al acabar el día te sentirás realizado, pero también mentalmente fatigado: el peso de los problemas y de las soluciones aún seguirá recayendo sobre ti.

El talento capacitado (o de sustitución) tiene el deseo, la habilidad y la inteligencia para hacer un buen trabajo y marcar la diferencia. El talento limitado (o de apoyo) tiene el deseo y la habilidad para hacer bien su trabajo. Este último dice: "He hecho lo que dijiste". Mientras que el primero dice: "He hecho lo que me dijiste y, además, lo que me parecía que hacía falta hacer; presté atención a lo que pediste y me di cuenta de a dónde querías llegar". El resultado es que el talento capacitado tiene la habilidad de asistirte realmente bien y de reemplazarte en algunas de tus capacidades: una combinación de hacer y de pensar. El talento limitado tiene solo la habilidad de asistirte realmente bien. La verdad es que, si querés que tu negocio crezca, debés sin duda contratar talento capacitado.

11. TRANSMITÍ RESPONSABILIDAD PARA ALCANZAR LOS ESTÁNDARES ADECUADOS

El diccionario *Webster's*[41] define "estándar" como los medios para determinar lo que debería ser una cosa. Cuando nosotros hablamos de estándares de rendimiento, nos referimos generalmente a cuando el rendimiento alcanza un nivel de cumplimiento que ha sido previamente determinado. Si los estándares definen lo que vamos a aceptar, están definiendo también en gran medida lo que somos. Por tanto, nuestros estándares de negocio definirán cómo es nuestro negocio.

Lo que quieren los clientes

Muchos agentes piensan que sus clientes recurren a ellos por el nivel de servicios que proporcionan. Esto normalmente es así, pero lo cierto es que los clientes recurren a ellos por el estándar de servicio que esperan y que reciben. En efecto, nuestros estándares definen el tipo de servicio que nuestros clientes reciben, y eso es lo que los hace recurrir a nosotros más veces. Y sabemos también que cualquier estándar que puede ser definido puede, casi con total seguridad, ser replicado por otra persona.

Todo esto se resume en la cuestión de cómo documentar con éxito y cómo comunicar esos estándares a tu equipo de manera que ellos sean capaces de emular tu comportamiento y tu nivel de servicio. Debés definir cómo querés que algo sea hecho, explicar el porqué, cuándo, dónde y quién, entrenarlos para que cumplan el estándar y luego responsabilizarlos de seguir tus indicaciones. Sin embargo, no habrás estandarizado los procesos hasta que no los hayas documentado, y por tanto no podés esperar que otros hagan las cosas según tu estándar. Un servicio de calidad que no esté definido y documentado, y que por consiguiente tampoco puede ser correctamente replicado, se convierte en un mero eslogan vacío o a lo sumo en una promesa que no estás en condiciones de hacer. La mayoría de los agentes tiene eslóganes acerca de la calidad de sus servicios, pero los agentes inmobiliarios millonarios tienen estándares documentados de calidad. Así, ocurre que la mayoría son capaces de ofrecer un servicio de buena calidad cuando se encargan ellos personalmente de ofrecerlo, pero esa calidad desciende mucho cuando se le pide

[41] Se refiere a una conocida editorial norteamericana, la Merriam-Webster Inc., especializada desde el siglo XIX en la publicación de diccionarios.

a otra persona que haga el trabajo. Si vos sos de los que están planeando aprovechar los beneficios de las palancas que proporcionan las personas en un negocio inmobiliario, tenés que asegurarte de que tu equipo tenga bien definido y documentado cómo debe ser la experiencia que reciba tu cliente.

El error más común que cometen los agentes cuando intentan enseñar y promover los estándares es aplicar la fórmula "seguime y observá lo que yo hago" sin contar con ningún tipo de documentación. Lo que tiende a suceder es que esa persona observa al agente durante algunos días o semanas hasta que a este se le acumula mucho trabajo, y entonces se lo echa al ruedo y se le dice tan solo: "Preguntame si tenés algún problema". No es de extrañar, pues, que muchos agentes tengan una mala experiencia al contratar y entrenar personas y después querer que hagan las cosas correctamente.

La mejor manera de documentar los estándares de tu negocio es hacerlo a partir de la primera persona que contrates. Esto es algo que no requiere ni de un especialista ni de un consultor. Simplemente contando con tus orientaciones, tu asistente administrativo y vos podrán documentar los estándares metódicamente hasta que lleguen a tener el equivalente a un manual de operaciones que solo necesite ser actualizado cada cierto tiempo. De hecho, en las páginas siguientes esbozaremos el modelo de documentación de sistemas del agente inmobiliario millonario.

Pronto y frecuente

El secreto para tener éxito es empezar pronto el proceso de documentación, trabajar en este con frecuencia y no detenerse nunca. Es importante que empieces tan pronto como te inicies en el sector, pero es imperativo que lo hagas cuando contrates a tu primer asistente. De hecho, documentar tus sistemas será un elemento esencial de la descripción del puesto de trabajo de tu primer asistente. Así pues, documentar sistemas nuevos y actualizar los anteriores debe ser parte integral del trabajo que realice.

Como muchos otros, yo aprendí penosamente la importancia del proceso de documentación. Al comienzo de la creación de una de nuestras empresas, contratamos a Bob Carter, un programador informático al que

le encargamos que nos diseñara un *software* propio. Se trataba de un proyecto complejo, y los primeros resultados no tenían nada que ver con la versión final del programa. Durante unos cuantos años, Bob siguió trabajando en el sistema, corrigiendo errores y añadiendo características y funciones nuevas. Pero, a mediados de los noventa, le diagnosticaron un cáncer terminal y le dieron un plazo de vida muy corto. Entonces lo que descubrimos fue que, mientras la primera versión del programa estaba totalmente documentada, muchas de las mejoras y de las características añadidas mientras Bob estuvo trabajando habían sido documentadas solo de manera resumida, de tal modo que nadie más que él (si acaso) sería capaz de administrar o actualizar el sistema. Bob comprendió entonces lo que estaba en juego, y en esos momentos salió completamente a la luz su dignidad. Con la ayuda de un consultor, y mientras era sometido a sesiones de quimioterapia, Bob documentó sistemáticamente años de cambios en el sistema, y así lo siguió haciendo hasta sus últimas semanas de vida. Su conmovedora abnegación inspiró el *Premio Bob Carter* que entregamos cada año a la persona de nuestra empresa que haya demostrado una notable dedicación y espíritu de servicio frente a la adversidad.

La historia de Bob Carter es extraordinaria. Pero se repite cada día en el sector inmobiliario cuando las personas clave nos abandonan inesperadamente. Sustituirlas es a veces muy difícil debido a la falta de documentación apropiada, y se pierden dinero y un tiempo precioso en descifrar los métodos personales de hacer las cosas. El proceso de documentación de sistemas es continuo y nunca se completa. Así que procurá comenzar pronto y revisar tus sistemas de forma regular.

El modelo de documentación de sistemas del agente inmobiliario millonario

Puede ser que incluso los agentes que comprenden la importancia de documentar sus métodos no los sigan debidamente ya que perciben la dificultad que implica. Escribir un manual es algo que nunca han hecho y les parece muy difícil. No lo es; solo lleva tiempo: un tiempo que podría ocuparse en captaciones y venta de casas. La verdad es que la documentación requiere algo de paciencia, persistencia y organización. Esta es la razón por la cual recomendamos que tu primera contratación sea la ayuda administrativa para que alcances el objetivo con la menor pérdida de tiempo dedicado a las ventas.

El modelo de documentación de sistemas del agente inmobiliario millonario

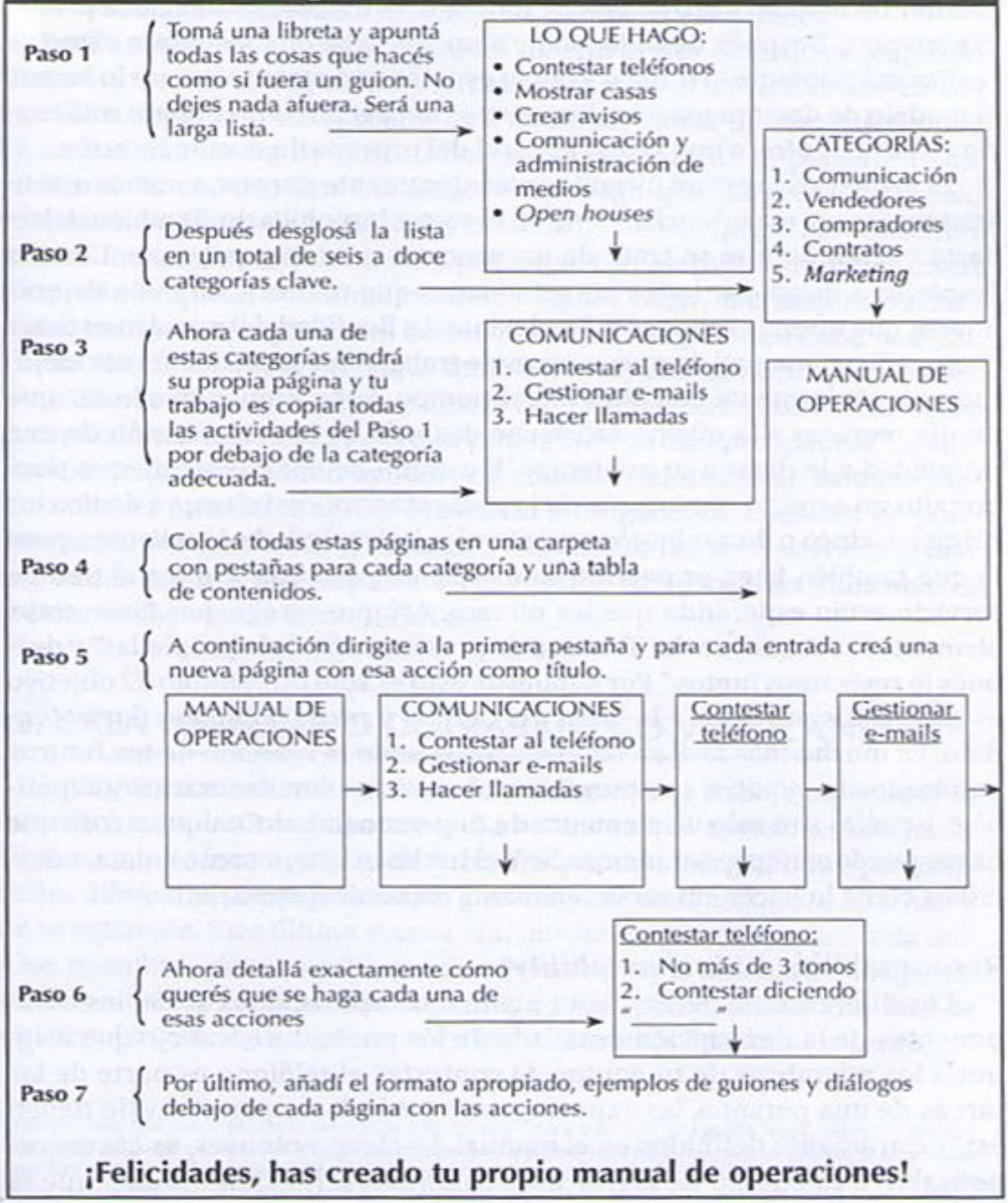


Figura 5

No le podés pedir a alguien que documente sin más tus sistemas y esperar a cambio un trabajo de calidad. Tenés que ofrecerles un modelo para escribir un manual y proveerles de mucha información sacada de tu propia experiencia. Después de todo, nadie sino vos sabe en este punto cómo se realiza exactamente el trabajo y cómo esperás que otras personas lo hagan. el modelo de documentación de sistemas del agente inmobiliario millonario (Figura 5) ofrece una visión general del proceso de documentación.

El primer paso estará dirigido casi enteramente por vos, a menos que tu asistente tenga experiencia previa en el sector inmobiliario. También debés darte cuenta de que se trata de un proceso, no de un proyecto. Cuando empieces a desglosar todas las actividades que realizás, sin duda dejarás huecos que querrás rellenar más adelante. La finalidad del proceso es tener preparado un manual de operaciones de trabajo que luego pueda ser mejorado constantemente con el paso del tiempo. Por ejemplo, puede ser que un día regreses a la oficina satisfecho después de la presentación de una propiedad y le digas a tu asistente: "Me acabo de dar cuenta de que pasé por alto un aspecto importante de la presentación: casi siempre dedico los primeros cinco o diez minutos a mostrarles la propiedad a los clientes, pero lo que también hago es percibir qué clase de personas son y qué tipo de servicio están esperando que les ofrezca. Así que agregá, por favor, estos elementos al comienzo del 'Proceso de presentación de la propiedad' y después lo revisamos juntos." Por supuesto, esto es solo un ejemplo. El objetivo es repetir tus procesos a lo largo del tiempo y no dar ninguno por entendido. Es mucho más fácil saltarse etapas cuando la reacción de tus futuros empleados te ayuda a comprender qué aspectos son necesarios y repetibles, y cuáles son solo un elemento de tu personalidad. Cualquier cosa que hagas puede siempre ser mejorada. Y el hecho es que, a menos que no describas cómo lo hacés, no serás realmente capaz de mejorarla.

Responsabilidad (*Accountability*)

Los diferentes aspectos de tu manual de operaciones serán los componentes de la descripción detallada de los puestos de trabajo que asignes a los miembros de tu equipo. Si contestar el teléfono es parte de las tareas de una persona, las expectativas y estándares para hacerlo deben estar claramente definidos en el manual. La clave, entonces, es hacer responsable a tu equipo de lograr esos estándares. He comprobado que el mejor proceso para transmitir responsabilidad en tu negocio es:

1. Fijar reuniones semanales con las personas que reportan a vos.
2. Trabajar a partir de una descripción específica del puesto de trabajo.
3. Trabajar de acuerdo a una hoja de objetivos específicos.

Podés remitirte a nuestro modelo de entrevista consultiva (capítulo "Generá un millón", Figura 26) si necesitás una orientación acerca del proceso a seguir en estas reuniones. La importancia de tener definidos los estándares no ha de desestimarse, pues es lo que te permite pedir rendición de cuentas por las actuaciones, algo que debe ser definitivo y objetivo, en lugar de hacer a los miembros de tu equipo responsables "por su forma de ser", lo cual es personal y subjetivo. También hemos comprobado que el rendimiento de cualquier individuo mejora cuando se eliminan las ambigüedades acerca de lo que esa persona debe realizar.

Por último, es importante que también uses el manual de operaciones. Como hemos visto en el punto número 8 ("Promocioná sistemáticamente las captaciones exclusivas para que estas generen más prospectos"), estos listados de tareas pueden ayudarte a combatir el deseo de saltarte etapas o decaer cuando te sentís estresado o fatigado. En cuestión de poco tiempo, los memorizarás y, a base de repetirlos, los podrás transformar en grandes hábitos que impulsarán tu camino hacia los más altos niveles de éxito en las ventas inmobiliarias.

12. CREÁ UN EQUIPO DE TRABAJO CON "ROCANROL"[42]

Según vayas añadiendo personas a tu negocio, el trabajo en equipo se convertirá en un asunto importante. La habilidad que muestres para hacer trabajar juntos a los miembros de tu equipo y crear sinergias entre personalidades diferentes puede generar un gran impulso en el negocio, o bien hacer que se estanque. Esto último sucede con mucha frecuencia, ya que cada uno de los miembros de un equipo pueden ir en su propia dirección en lugar de marchar en una sola. El problema es muy común, pero también muy fácil de remediar. La solución es enfocarte en lo que nosotros llamamos rocanrol.

[42] Evidente juego de palabras con la denominación musical "Rock and Roll" y la grafía "rock and role". El autor define líneas más abajo el sentido que quiere conferirle a la primera de las palabras que forman la expresión; si bien hay que advertir que en lenguaje coloquial "rock" puede funcionar también con el sentido de "ser un éxito" o "ser lo máximo". En cuanto a la segunda de las palabras –"role"–, que es donde el juego se hace evidente, designa el papel o la función que alguien o algo desempeña en un determinado contexto. Hemos optado por el vocablo "rocanrol" que integra ambos términos del juego.

Para conseguir un verdadero trabajo en equipo, debés hacer dos cosas:

1. Explicar claramente los objetivos de tu negocio; es decir, lo que nosotros llamamos "grandes rocas". Por ejemplo, si el objetivo principal es conseguir ventas por 80 millones de dólares, esa es la roca de tu equipo.
2. Asegurarte de que cada miembro entienda perfectamente que su rol (la descripción del puesto) contribuye a alcanzar el objetivo de tu negocio (la gran roca). Por ejemplo, si el objetivo es llegar a cerrar ventas por ochenta millones de dólares, uno de tus especialistas en clientes compradores podría tener establecido su objetivo en diez millones en ventas. Pues bien, ese sería su "rol".

Dejá claro también que, si tu negocio no se dirige adecuadamente hacia su gran roca, todo lo relacionado con el negocio corre el riesgo de ser rediseñado, incluyendo las personas y sus roles. Nadie está protegido si los objetivos no parecen alcanzarse. Puede ser que esto suene duro o incluso que no contribuya a crear una buena atmósfera de trabajo en el equipo, pero una de las formas de paralizar las sinergias es que la responsabilidad por los resultados sea percibida débilmente o, peor aun, injustamente. Así que no olvides tampoco equilibrar la responsabilidad por los resultados con una recompensa y un reconocimiento perceptibles cuando los objetivos hayan sido alcanzados o superados. Tenés que ser muy duro en lo referente a la responsabilidad en el cumplimiento de estándares y de resultados, pero debés también celebrar y recompensar los grandes logros.

Todos en el equipo conocen su propio rol. Todos manejamos guiones. Estamos centrados en convertirnos en grandes maestros de lo que hacemos.

David y Judie Crockett
Agentes inmobiliarios millonarios
Concord, Ohio
Ventas: 53 millones de dólares.

El hecho de que incorpores una persona al equipo de trabajo no la convierte necesariamente en un jugador del equipo. Como dice mi esposa: "Estar en el taller no te hace mecánico". Y no porque las personas se lleven bien resultarán más productivas como equipo. No confundas compañerismo con trabajo en equipo. Lo que una persona aporte directamente a tus objetivos es lo que definirá si forma parte o no del equipo.

Dirigir un equipo es como estar en una familia: hay altas y bajas, y personalidades diferentes. Tu trabajo es ayudar a cada uno a mantener una actitud positiva y a que cada cual sepa apreciar el rol de los demás.

John Toye
Agente inmobiliario millonario
Westland, Michigan
Ventas: 39,2 millones de dólares.

Un jugador que trabaja junto con otro jugador hacia un objetivo común es lo que define al equipo. Yo creo en el viejo aforismo del deporte que dice: "Cuando van ganando, todos se llevan bien". Los grandes jugadores hacen un grupo solidario y unido a pesar de sus diferencias personales, o incluso de sus enemistades, debido al objetivo común y principal de ser campeones y convertirse en los mejores.

Por eso, la solución es el rocanrol. Para construir un equipo, necesitás una roca (el gran objetivo de tu negocio) y que todo el mundo la comparta y trabaje con la vista puesta en esta. Y es trabajar por ese objetivo lo que define el rol de cada uno, desde la persona que atiende el teléfono hasta la que concierta las citas de venta. Cuando la gente conoce su rol y sabe cómo debe contribuir a los grandes objetivos (rock), todo lo que necesitás para obtener resultados de un buen equipo de trabajo es responsabilizarlos de su rendimiento. Si desconocen ambas cosas, lo que tenés es simplemente un grupo.

La Figura 6 ayuda a ilustrar las diferencias básicas entre un grupo y un equipo. El resultado es este: cuando lo hacés todo por vos mismo, sos solo un técnico. Cuando tenés un montón de técnicos, formás un grupo. Cuando cada cual tiene su rol y cada uno es responsable de trabajar de acuerdo con el objetivo último (roca), tenés las bases de un equipo. Por tanto, tu lema ha de ser rocanrol a diario, todo el tiempo. Es la música de los buenos resultados.

Grupo	vs.	Equipo
1. Objetivos no establecidos claramente. 2. Asignaciones diarias de tareas. 3. No hay sentido de la urgencia. 4. La persona se siente responsable de su éxito o fracaso. 5. Competitividad dentro del grupo.		1. Objetivos claramente comunicados por escrito (grandes rocas). 2. Descripciones claras y por escrito del puesto (roles). 3. Un sentido sano de la urgencia con responsabilidad específica. 4. Todos se sienten responsables del éxito o del fracaso. 5. La competitividad es externa al equipo.

Figura 6

13. COMBINÁ CANTIDAD Y CALIDAD EN LOS SERVICIOS

Conforme tu negocio vaya alcanzando un gran número de transacciones, llegará sin duda el momento de contrastar la calidad con la cantidad. La pregunta es: ¿Qué es un servicio de calidad y cuánto se tarda en proporcionarlo?. Hay quien piensa que, cuanto más tiempo se emplee con un cliente, mejor resultará su sensación de calidad. En efecto, la creencia común sostiene que la satisfacción de un cliente se logra más eficazmente mediante el contacto personal y la cantidad de tiempo que se le dedique. Sin embargo, nuestra experiencia con excelentes agentes que tienen un alto volumen de ventas y atienden a un gran número de clientes nos demuestra otra cosa. Estos agentes ofrecen niveles de servicio muy buenos y disfrutan de abundantes clientes referidos, y aun así emplean menos tiempo con sus clientes que un agente promedio.

Hagas lo que hagas, centrate en los beneficios que aportás a los clientes.

Rusell Shaw
Agente inmobiliario millonario
Phoenix, Arizona
Ventas: 50,6 millones de dólares.

¿Cómo lo hacen? Esto es lo que nos han dicho: "Sé un minimalista con gran comunicación". Lo que quieren decir es que lo que produce un alto grado de satisfacción en el cliente no es el tiempo que pasás con él, sino hacer bien lo que realmente importa y hacerlo con eficacia mientras

lo mantenés informado. De hecho, esos agentes aseguran que emplear demasiado tiempo con el cliente puede crear un menor nivel de satisfacción y más frustración, aparte de que reduce el sentido de la profesionalidad. Cuanto más perfeccionados, eficientes y oportunos puedas hacer tus servicios, más alta será la percepción de su calidad.

Por tanto, la consistencia y claridad de tu comunicación es muy importante para la percepción del cliente. Saber cuándo esperan tener noticias tuyas y cómo comunicarte con ellos rápida y eficientemente es parte del reto. Una comunicación planeada y propositiva es mejor que una avalancha. Ser oportuno y tener un propósito claro es más importante que la cantidad de tiempo.

Precisamente los mejores agentes inmobiliarios y sus equipos son capaces de gestionar un volumen mayor de ventas y mantener elevados estándares de calidad porque saben limitar sus contactos con los clientes a los momentos oportunos durante el proceso de una operación. Así que, si estás intentando llevar tu negocio de la fase de generar un millón a la de ganar un millón tenés que aprender a ser un "minimalista" con gran comunicación y tener un gran sentido de la oportunidad. Como en muchos otros aspectos, la diferencia entre grande y realmente grande radica en la manera de gestionar tu tiempo y tu foco. Alcanzar los resultados o incluso mejorarlos invirtiendo una menor cantidad de tiempo forma una gran parte del juego de ganar un millón.

DINERO

En los negocios, el dinero siempre es un problema tanto si tenés muy poco como si tenés más de lo esperado. Tu afán como hombre dedicado al sector inmobiliario es aumentar los ingresos, controlar los costos y ampliar, al final de la jornada, tu ingreso neto. Parte de esa lucha consiste en familiarizarte y dominar tus modelos económico y presupuestario. En buena medida, la diferencia entre tener un negocio que genera un millón y uno que gana un millón se centra a menudo en dos disciplinas monetarias: no desviarte de tu modelo presupuestario (que es más difícil de lo que parece) y controlar tus costos (que es más sencillo de lo que parece).

14. AJUSTATE AL MODELO PRESUPUESTARIO Y CONTROLÁ TUS COSTOS

Una de las tareas más difíciles que tendrás que abordar consiste en no desviarte de tu modelo presupuestario. A menos que poseas otros negocios exitosos o seas de los escasos agentes inmobiliarios con estudios oficiales en negocios o contabilidad, esto supondrá un reto desde el principio. Hacer un presupuesto no es tanto un asunto de experiencia profesional especializada como de tener un poco de conocimiento, algo de experiencia y algo de disciplina. Realmente, no es tan difícil entender una cuenta de resultados (pérdidas y ganancias) o elaborar un presupuesto. Si lo necesitás, dejate guiar por una persona que esté familiarizada con estas herramientas. Por lo general, tu gerente de ventas o un intermediario de inversiones poseerán esa experiencia y habilidad, y podrán orientarte en la dirección correcta. Seas vos o sea tu gerente quien maneje el presupuesto, al final el responsable de revisarlo y de autorizar cualquier gasto extrapresupuestario serás vos. Esto significa que debés entender tus modelos presupuestario y económico, y sobre todo la relación entre todas las variables que aparecen desde el ingreso bruto hasta el ingreso neto. Esto no requiere un esfuerzo titánico, solo algo de tiempo para ponerse al día. Se trata al fin y al cabo de tu dinero, y ocuparse de este sustentará tu futuro.

Si trabajamos duro para lograrlo... tenemos que trabajar el doble de duro para mantenerlo.

Mike Mendoza
Agente inmobiliario millonario
Phoenix, Arizona
Ventas: 60 millones de dólares.

Cuanto más grande sea tu negocio, más detallado puede llegar a ser el proceso presupuestario. Esta es la razón por la que subrayamos la importancia de implementar los modelos desde el comienzo de tu carrera, antes de que las cosas puedan volverse abrumadoras. Esforzate por elaborar el modelo presupuestario y los demás sistemas tan pronto como puedas. Con el paso del tiempo, serás cada vez más eficiente a este respecto; y así, en el momento en que las cosas empiecen a ser más detalladas, te sentirás cómodo y capaz de manejar las cuestiones más difíciles que se te presenten.

Pero hacelo de un modo sencillo. No necesitás precipitarte ni hacer un máster en contabilidad y administración de empresas. Elaborá un presupuesto anual y ajustate a este, revisalo mensual o semanalmente y prestá mucha atención a cualquier variación, porque identificarlas a tiempo es muy importante. Todo esto te ayudará a realizar una proyección de gastos precisa y a saber con exactitud a dónde va tu dinero. No seas frívolo con el presupuesto ni lo alteres. Hacé que sea difícil para vos y para los demás justificar cualquier gasto que caiga fuera del presupuesto, y fijate en aquellas áreas en donde creas que podés reducirlos. El método de ensayo y error puede ser en ocasiones bastante efectivo: tratá de prescindir de algo, y si ves que no podés, sabrás que eso es importante. Pero, cuando todo está dicho y hecho, la mejor disciplina financiera es aprender a decir *no* y a preguntar *por qué*. Los gastos casuales y la frase "esto es solo el costo de la comisión de otra venta" son veneno para un agente inmobiliario millonario. Ajustate al presupuesto y, cuando tengas gastos extras, asegurate de que estén absolutamente justificados.

Estas verdades y principios parecen sencillos, pero en realidad son difíciles de seguir a lo largo del tiempo. Según nuestra experiencia, la falta de atención al dinero y gastar de más es la norma y, si vos realmente querés ganar un millón, tendrás que luchar contra estas tendencias naturales. Por extraño que parezca, quienes tienen más confianza en su propia capacidad para generar dinero son a menudo los que tienen más dificultades para conservarlo.

Cuando creás sistemas y procesos, estos procuran servir a dos propósitos: en primer lugar, te ayudan a mantener tus buenos hábitos y a actuar correctamente; y, por otra parte, hacen que sea muy difícil que regreses a los malos hábitos de antes y a que cometas errores. De este modo, tus sistemas presupuestarios deben estar dirigidos a centrarse en "seguir el dinero" y a prevenirte contra el descontrol de los gastos.

Un ejemplo sencillo de estos procedimientos consiste en separar tu cuenta de depósitos de la cuenta de operaciones y transferir a esta última tan solo lo suficiente para cubrir los gastos presupuestados para cada mes. Establecé un estándar (tanto para vos como para tu equipo) y evitá superar esa cantidad. Y, si todo apunta a que necesitarás exceder ese presupuesto, exigí una justificación por escrito de esa variación y revisala antes de que el dinero para cubrir esos gastos adicionales sea transferido a la cuenta de operaciones. Por lo menos esto te hará consciente de cada

uno de los conceptos que exceden tu asignación presupuestaria. Y ser consciente es tener ganada la mitad de la batalla.

Otra buena táctica es fijar consultas mensuales con alguien (un asesor financiero, o incluso un compañero con suficientes conocimientos) que puedan ayudarte a vos o a tu responsable de administración. Pero eso sí: tenés que permitir que esas personas sean críticas con vos cuando haga falta y facilitarles todas las respuestas a sus preguntas. Si no es así, no podrán ayudarte a llevarte por el buen camino.

Como regla general debés solicitar un presupuesto detallado para cualquier nuevo plan de *marketing*, compra de equipo o nueva contratación. Insistí en contar con un modelo económico completo para cada propuesta: cómo contribuirá a aumentar tus ingresos, a ahorrar gastos o a elevar la productividad. En eso consiste, una vez más, el juego del "semáforo": luz roja, luz verde. Acostumbrate a cuestionar cualquier gasto nuevo hasta que no estés seguro de que tiene un sentido económico incurrir en este. Dejá pasar luego un par de días y analizá si el gasto aún tiene sentido. Esto puede parecer una exageración pero, cuando permitís que se incurra en gastos impulsivos, o incluso urgentes, que no están presupuestados, estás imponiendo una sentencia de muerte a tus ingresos netos. Por supuesto, las captaciones exclusivas y la generación de prospectos son asuntos urgentes, pero los gastos deben hacerse siempre de una manera reflexiva. Algunos agentes simplemente descuentan los ingresos netos que han sido planificados de cada cheque de comisión. Entonces, cuando surgen gastos inesperados, empiezan a ser conscientes de que están metiendo la mano en su propia cartera para cubrirlos. Probablemente sea una buena idea pensar siempre de esta forma en torno a los gastos no presupuestados.

Es esencial para tu éxito como hombre de negocios adquirir el hábito de controlar los gastos. Y esto se hace aún más importante cuando estás intentando llevar tu negocio de ventas inmobiliarias a un nivel más alto: ganar un millón y más.

VOS

A fin de cuentas, tu negocio inmobiliario será en última instancia un reflejo tuyo. Si tu negocio va a cambiar, mejorar y crecer, también tendrás que hacerlo vos. De hecho, experimentarás antes tu propio

crecimiento que el de tu empresa. Tu habilidad y disposición para trabajar en vos mismo determinará en gran medida cuán lejos llegarán ambos. Los grandes triunfadores con los que hemos trabajado y a quienes hemos entrevistado dedican importantes cantidades de dinero y de tiempo a su desarrollo personal. De hecho, para muchos de ellos, el desarrollo personal –ser lo mejor que pueden llegar a ser– es su gran porqué. La mejora personal se convierte en una prioridad importante y la mantienen a la par de sus otros objetivos. El tiempo y la experiencia nos han ayudado a identificar dos áreas particulares del desarrollo personal, que tendrán un notable impacto en tu habilidad para alcanzar los objetivos más elevados: la habilidad para mantenerte enfocado en el 20% que posee más importancia dentro del negocio, y la habilidad para mantener cierto sentido del equilibrio en tu vida con el fin de que tengas siempre la energía necesaria para perseguir tus objetivos.

Trabajá más duro en vos que en tu trabajo.

Tim Wood
Agente inmobiliario millonario
Big Bear Lake, California
Ventas: 38 millones de dólares.

15. PERMANECÉ CONCENTRADO EN EL 20%

En la lucha por conseguir un negocio inmobiliario exitoso, estarás constantemente enfrentándote con el problema de las distracciones. En cuanto te sea posible delegar una responsabilidad, serás requerido para asesorar sobre esta o, simplemente, para tomar una decisión ejecutiva. Progresivamente se convertirá en un reto permanecer enfocado en las piedras angulares de tu negocio: prospectos, propiedades y palancas. Cuanto más ocupado estés, más ocupado estás: esta es una verdad que deberás aprender a sortear. Una manera de hacerlo es convencer a tu equipo de que tiene que respetar tu tiempo; y para esto podés empezar enseñándoles la regla del 80:20 y ayudándolos a entender cuáles son las actividades verdaderamente productivas desde un punto de vista económico.

Inculcando estos principios a los miembros de tu equipo, lograrás, antes que nada, enseñarles la habilidad de perseguir sus objetivos

Durante la primera hora de la jornada, llamo a cinco personas, y en la segunda realizo el seguimiento de los prospectos. El resto del día lo dedico a citas con clientes, vendedores y compradores.

Cristina Martínez
Agente inmobiliaria millonaria
San José, California
Ventas: 136,3 millones de dólares.

enfocadamente, y, como consecuencia de ello, ayudar a mantener la productividad de tu negocio. Se trata en definitiva de tener objetivos, conocer las prioridades y hacer en primer lugar las cosas importantes.

Esto puede convertirse en una verdadera disciplina mental, pero he descubierto que también hay métodos simples para fortalecer tus intentos (y los de tu equipo) de reconocer tu 20% y darle su correspondiente prioridad.

Todo empieza con el reconocimiento de que en realidad solo tenés dos opciones en cuanto al enfoque: estar enfocado o no estarlo.

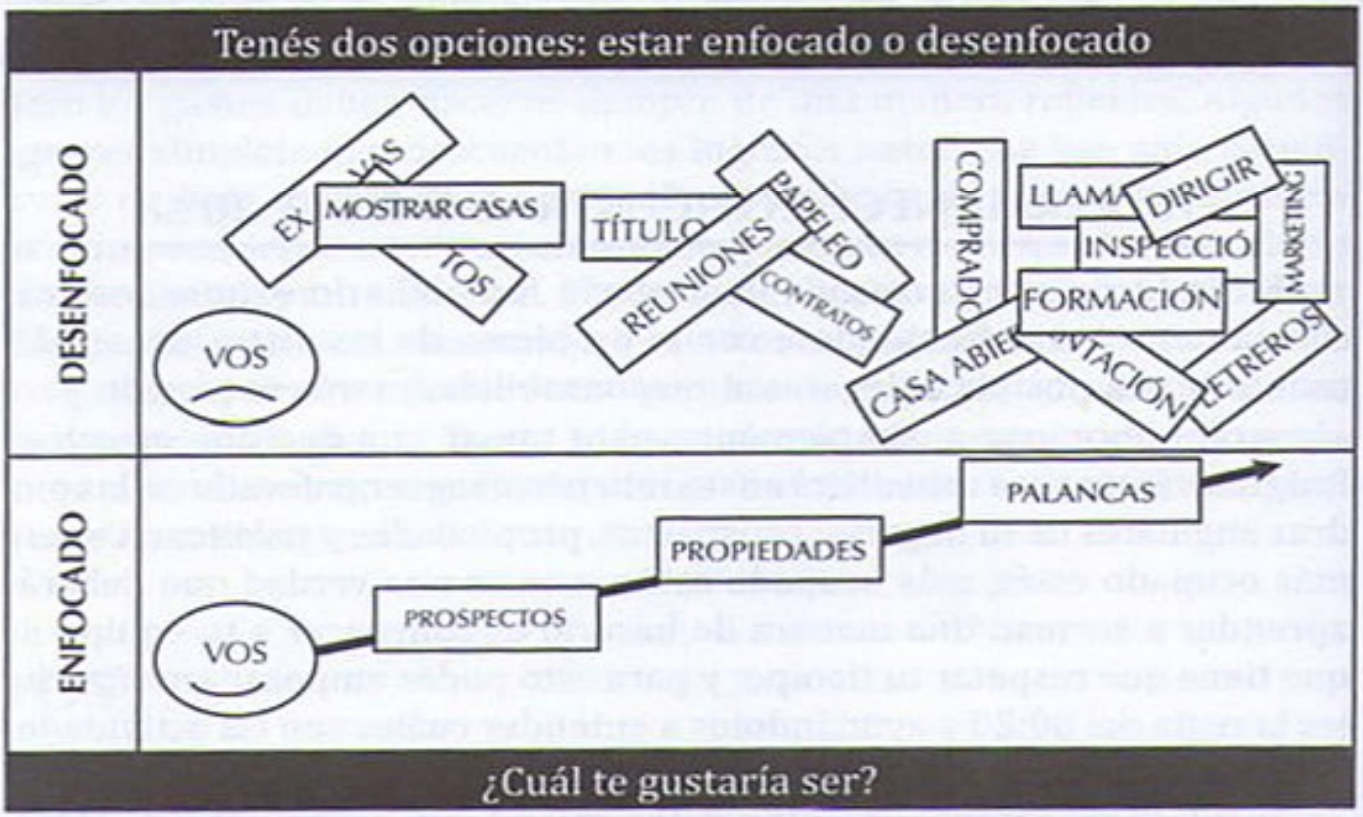


Figura 7

Para tener éxito, estar enfocado es la única manera de lograrlo. Un método que podés emplear para que tu equipo y vos focalicen mejor es el que llamamos "sistema del 20% de acción hacia el objetivo". Es un proceso muy simple de cuatro pasos que puede enfocar tu negocio adecuadamente para lograr grandes objetivos.

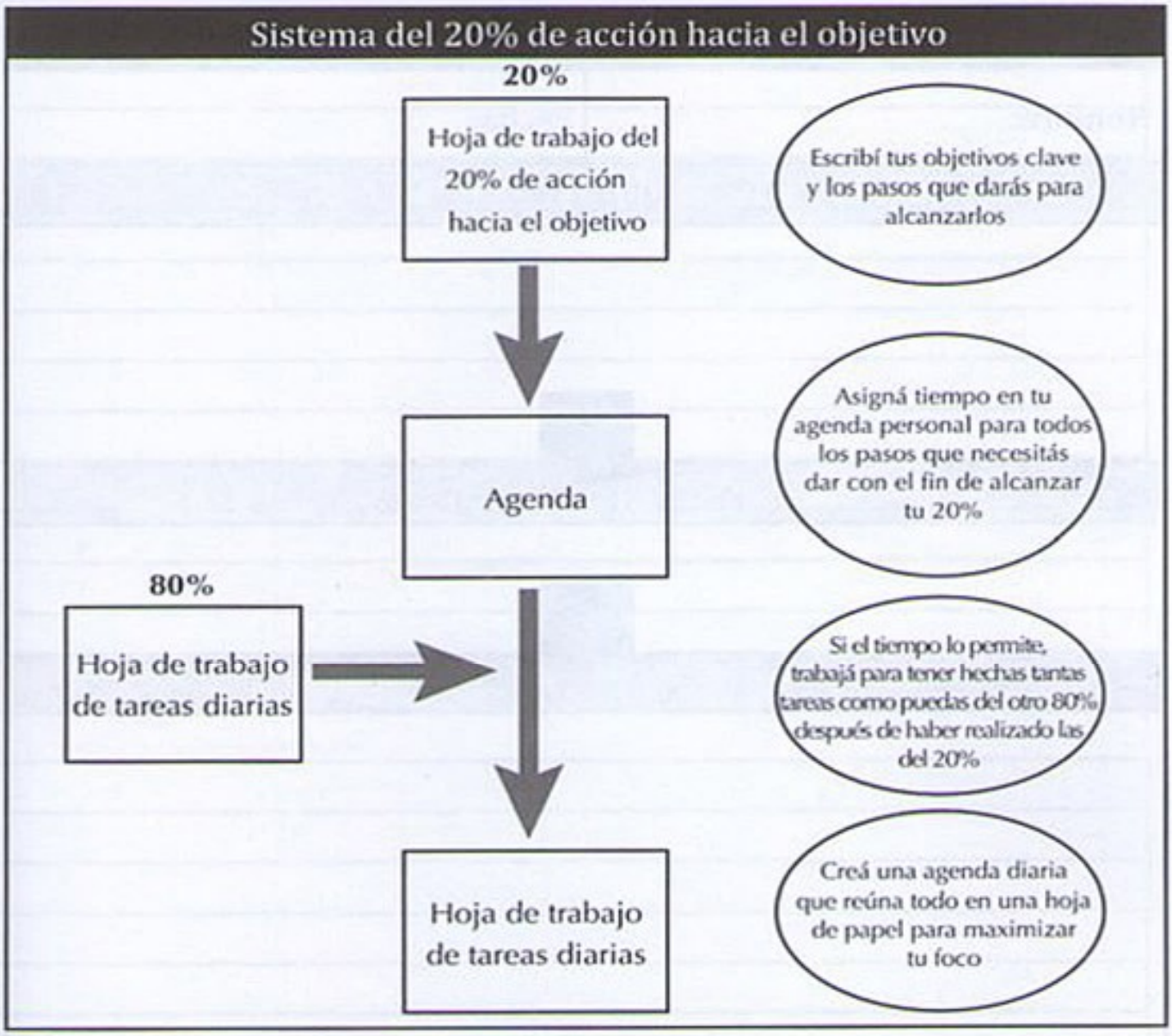


Figura 8

Las tres preguntas a las que responderás son:

1. ¿Qué es lo que yo/nosotros quiero/queremos? (objetivo).
2. ¿Cuándo lo quiero/queremos? (fecha).
3. ¿Qué me/nos tiene que suceder para obtenerlo? (acciones).

Estos son los cuatro pasos del sistema:

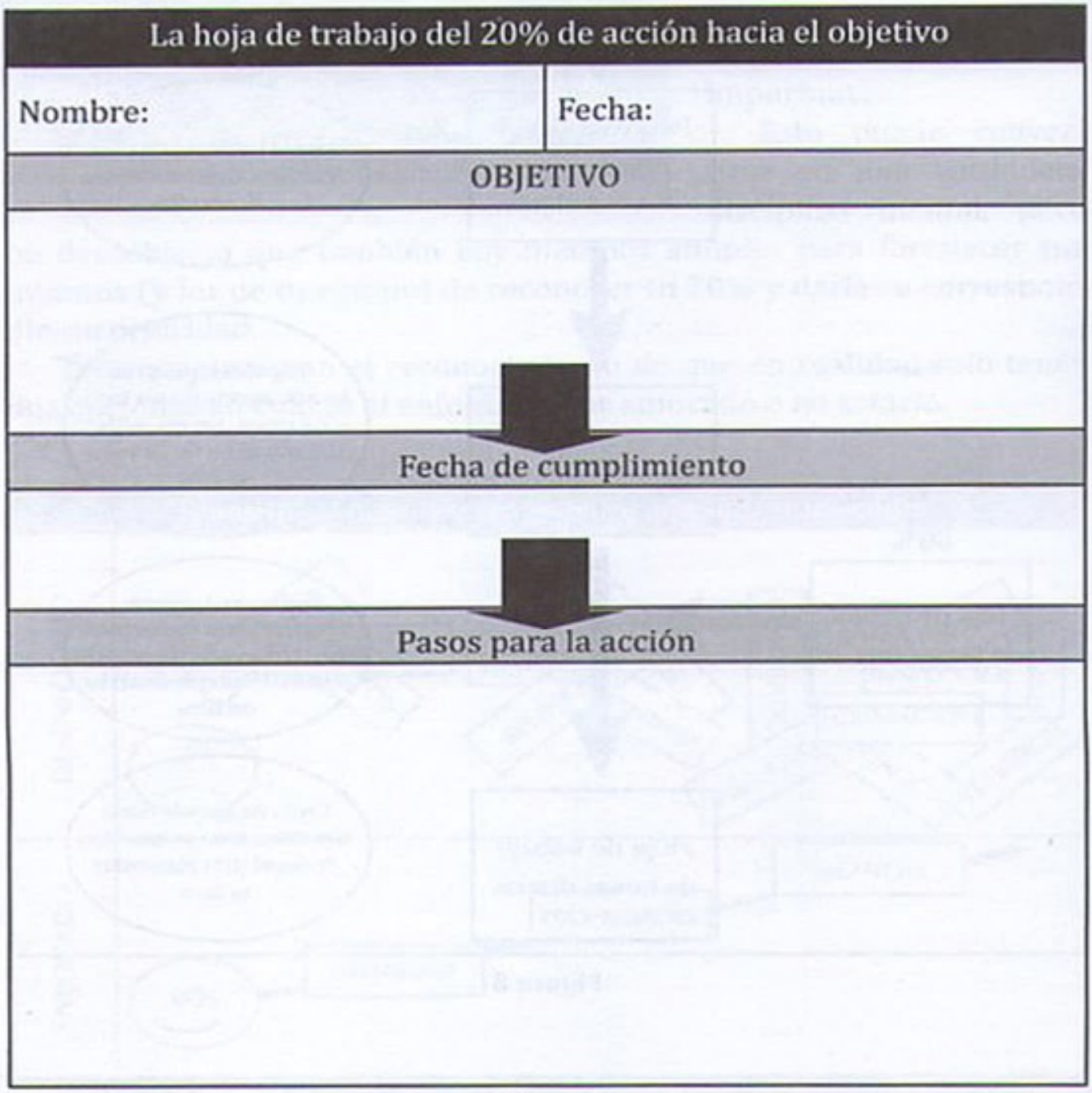


Figura 9

Hoja maestra de tareas del 80%

Hoja de trabajo diario	Fecha:
Tareas del negocio	Mensajes y notas
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.
8.	8.
9.	9.
10.	10.
Tareas personales	11.
11.	12.
12.	13.
13	14.
14.	15.
Citas	
5:30 AM	2:00 PM
6:00 AM	2:30 PM
6:30 AM	3:00 PM
7:00 AM	3:30 PM
7:30 AM	4:00 PM
8:00 AM	4:30 PM
8:30 AM	5:00 PM
9:00 AM	5:30 PM
9:30 AM	6:00 PM
10:00 AM	6:30 PM
10:30 AM	7:00 PM
11:00 AM	7:30 PM
11:30 AM	8:00 PM
12:00 AM	8:30 PM
12:30 AM	9:00 PM
1:00 PM	9:30 PM
1:30 PM	10:00 PM

Figura 11

En las Figuras 9, 10 y 11 hay unos modelos que podés emplear con tu equipo para seguir este sistema.

Es mucho más probable que consigas estar en foco según cuánto tengas en claro qué es lo que querés, cuándo lo querés, qué debés hacer para obtenerlo y con qué eficacia has reservado tiempo en tu agenda para poder hacerlo. Y lo mismo sirve para cualquier persona que trabaje con vos. Estar enfocado es un aspecto muy importante que podés lograr de manera eficaz mediante un sencillo sistema que vos y tu equipo pueden adoptar.

16. BALANCEÁ TU VIDA PARA MANTENER TU ENERGÍA AL MÁXIMO NIVEL

La idea de tener una vida equilibrada es algo más ideal que práctico. Aprendí que es más sano apuntar a llevar una vida compensada o balanceada, donde lo determinante no es tanto el que atravieses un desequilibrio como el tiempo que permanezcas así. Hay que aceptar que en algunos momentos de tu vida experimentarás el desequilibrio. Y, francamente, la vida de un agente inmobiliario millonario puede alternar de manera ostensible entre el equilibrio y el desequilibrio, de modo que es muy importante que seas consciente de ello para que así puedas lidiar con esas situaciones. Lo principal para llevar una vida compensada es permitir el desequilibrio cuando los objetivos clave están en riesgo, pero no permanecer mucho tiempo en ese estado, porque no podrás mantener tu energía y correrás el riesgo de agotarte.

Para llegar a ser un agente inmobiliario millonario, no solo necesitarás conservar

El año pasado me diagnosticaron un cáncer y no puede trabajar durante gran parte de ese tiempo. Hicimos 383 ventas por un volumen de más de 50 millones de dólares. Así que no estuve allí, y no obstante fue nuestro mejor año.

Russell Shaw
Agente inmobiliario millonario
Phoenix, Arizona
Ventas: 50,6 millones de dólares.

tu energía, sino mantenerla a un alto nivel. Y eso no es algo que pueda forzarse a voluntad. Podés experimentar un subidón en los grandes momentos, pero mantener ese nivel es consecuencia, en última instancia, de llevar una vida de plena realización personal.

Intentarás compensar unas con otras las distintas facetas importantes que tiene tu vida: el trabajo, la familia, la salud y el desarrollo espiritual. Y cada cual tiene una fórmula personal para lograrlo; se trata de algo casi intransferible. Nadie mejor que vos sabe qué efecto tendrá sobre tu entusiasmo y tu energía prestar más o menos atención a cada una de esas facetas.

Para los hombres exitosos, este reto reside en saber compensar los momentos de trabajo con los de ocio en su vida. Y habrá momentos en que el primero de estos será una prioridad absoluta y haya que centrarse en el trabajo intensamente. Pero, si permanecés en desequilibrio y sobrecargado de trabajo durante mucho tiempo, tu energía se agotará y el riesgo de agotamiento aumentará. Traspasar esos límites no es bueno ni para vos ni para tu familia ni para tu negocio. Y esto es algo que tristemente sucede muy a menudo en nuestro sector. Cuando notes que tu energía desciende, tenés que reconocer la necesidad de compensar los aspectos de tu vida. Dedicate entonces a otras cosas (familia, amigos, educación, hobbies, etc.) y "enderezá la nave" tan rápido como puedas.

Creando un equipo, hemos conseguido tener de nuevo algo de tiempo para nosotros.

Jill Rudler
Agente inmobiliaria millonaria
Westerville, Ohio
Ventas: 58 millones de dólares.

A veces comparo este asunto de las compensaciones con esquiar montaña abajo. Habrás visto que, a pesar de su complexión atlética, su destreza y la apariencia de tener controlados todos sus movimientos, los esquiadores permanecen durante casi todo el descenso en suspensión, volando entre montículos, sorteando todos los obstáculos, sin pisar el suelo y casi fuera de control. Pero ellos han aprendido a hacer constantes compensaciones para evitar las caídas y corregir el rumbo, mientras avanzan a toda velocidad hasta cruzar la línea de meta.

Las palancas –entre las que incluimos contratar a gente de talento, establecer estándares e implementar sistemas y herramientas– pueden

ayudarte a mantener el equilibrio en tu vida laboral. Sin embargo, el tiempo y concentración necesarios para poner a punto esos elementos mientras continuás haciendo negocios no son fáciles de obtener, y esto puede, de hecho, llegar a desequilibrarte. Vos procurá no perder de vista que esas palancas, una vez puestas en funcionamiento, te ayudarán a restablecer el equilibrio y a estabilizar tu vida. Las palancas son la clave esencial para llevar una vida compensada. Y eso es básico si planeás dirigir un negocio inmobiliario de alto nivel y mantenerte con éxito durante largo tiempo.

Cuando veas a una persona exitosa que parece equilibrada, tené en cuenta, por favor, que es una ilusión. Lo que parece equilibrio es un rápido y ágil manejo de compensaciones. Y estas compensaciones son tan saludables y satisfactorias como la llamada "vida equilibrada".

CONCLUSIÓN

Reconocer y trabajar sobre los aspectos que aparecen entre generar y ganar un millón pueden marcar toda la diferencia en tu carrera. Huelga decir que, cuanto antes te centres en estos, más rápido cosecharás lo beneficios, y la transición será más fluida. Estos aspectos afectan a las áreas centrales de tu vida profesional: prospectos, propiedades, palancas, dinero y vos. Esforzate en entenderlos e implementar las lecciones aprendidas en tu vida.

La siguiente transición –pasar de generar a recibir un millón– puede ser, de hecho, lo más difícil de conseguir. Requiere un cambio fundamental en tu forma de pensar, que se sustancia en la diferencia que hay entre trabajar en un negocio y ser dueño de uno. Pero las recompensas serán sorprendentes. Si estás preparado para explorar las posibilidades de lograr un considerable ingreso pasivo, avancemos entonces hasta recibir un millón.

PUNTOS PARA RECORDAR: Ganá un millón

- Ganar un millón es el resultado natural de implementar completamente los cuatro modelos fundacionales de negocio del agente inmobiliario millonario. Según nuestra experiencia, existen dieciséis aspectos que deben ser abordados para realizar una transición exitosa. Deberás:

1. Mantener un sólido programa de generación de prospectos que enfatice el *marketing* y haga incrementar de manera constante el número de prospectos.
2. Hacer que otros realicen el seguimiento y la conversión de prospectos.
3. Asignar tiempo siempre para las tareas de generación de prospectos.
4. Sopesar tus opciones y descubrir qué es lo que funciona y lo que no funciona para vos.
5. Conocer el número mínimo de propiedades que debés captar en exclusividad cada mes.
6. Captar el número mínimo cada mes.
7. Hacer que los propietarios acepten el concepto de equipo.
8. Promocionar sistemáticamente las propiedades en exclusiva para que estas generen más prospectos.
9. Asignar tiempo para aprender e implementar el proceso R/E/A/R (reclutar/entrenar/asesorar/retener).
10. Contratar talento capacitado en lugar de talento limitado.
11. Transmitir responsabilidad para alcanzar los estándares adecuados.
12. Crear un equipo de trabajo con "rocanrol".
13. Combinar cantidad y calidad en los servicios.
14. Ajustarse al modelo presupuestario y controlar los costos.
15. Permanecer concentrado en el 20%.
16. Balancear tu vida para mantener tu energía al máximo nivel.

RECIBÍ UN MILLÓN: Etapa 4

Enseñale a una higuera cómo debe crecer y cuando seas viejo sentate bajo su sombra.

Charles Dickens

CUANDO TU DINERO TRABAJA PARA VOS

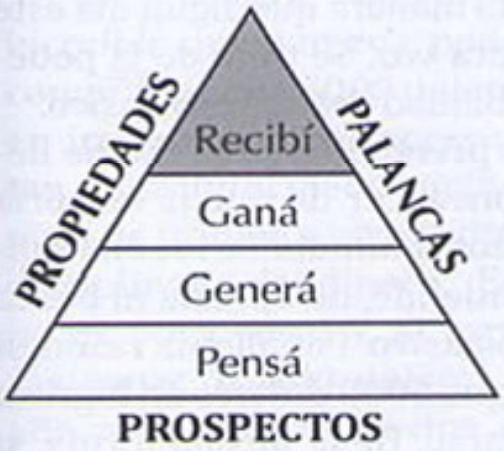


Figura 1

Como en el caso de otros niños, mi primer trabajo fue cortar el césped de los jardines de mis vecinos. Recorría el barrio con mis folletos, que llevaban impreso el eslogan "Vos lo hacés crecer y yo lo corto", y en seguida cortaba el césped en ocho o nueve casas cada semana. Pero llegó el verano, y mi familia tenía planificadas unas vacaciones, de modo que le dije a un amigo de mi calle que me sustituyera mientras estaba fuera. Mi amigo consintió pronto en ayudarme; ya me había dicho varias veces que a él le encantaría hacerlo cuando me cansara de cortar pasto. Así que aproveché sus ganas de ayudarme y le dije que le pagaría 10 dólares por cada jardín que arreglara. El trato fue este: yo les diría a mis clientes que mi amigo se encargaría del césped de sus jardines, yo cobraría por su labor y le pagaría a él cuando regresara. Todos estuvimos de acuerdo, especialmente yo. Lo que no le dije a mi amigo es que yo cobraría 15 dólares por jardín. Mi madre me regañó un poco y me dijo que el trato estaba bien, pero que yo debí

decírselo a ese amigo. Ella estaba en lo correcto, y yo aprendí una buena lección acerca de la honestidad en los negocios. Pero también aprendí algo sobre las palancas y el ingreso pasivo: aquella semana no corté el césped de un solo jardín y sin embargo ganaría unos cuarenta dólares. Entonces me di cuenta de que tenía que salir de la ciudad con más frecuencia.

Lo que las enseñanzas de Robert T. Kiyosaki, Robert Allen, Mark Victor Hansen[43] y otros me han dejado absolutamente claro es que solo hay dos grandes caminos para obtener dinero y prosperidad económica: ganarlo vos o recibirlo. Y aún se podría añadir: que vos trabajes para el dinero o que el dinero trabaje para vos. Es la diferencia entre el ingreso activo y el ingreso pasivo. Activo es cuando vos trabajás para tu negocio, y pasivo es cuando tu negocio trabaja para vos. La mayoría de los agentes inmobiliarios trabaja para sus negocios y siempre lo hará, y esa es la razón por la que hemos escrito este capítulo titulado "Recibí un millón". El objetivo es enseñarte y motivarte para crecer y organizar tu negocio de manera que algún día este trabaje para vos. Se trata de la poderosa posibilidad del ingreso pasivo.



Figura 2

Es sorprendente, pero me he llegado a convencer de que la mayoría de los agentes inmobiliarios en realidad no entiende, no aprecia ni busca el ingreso pasivo. Por alguna razón, si están ganando 50.000 dólares al año, piensan que 5000 dólares en ingreso pasivo al año no es nada por lo que emocionarse. De la misma forma, si ganan 100.000 dólares al año, un ingreso pasivo de 10.000 dólares en el mismo plazo tampoco les dice gran cosa. Lo que ellos no logran apreciar es cuánto y durante qué período de tiempo tienen que ganar y ahorrar (después de impuestos) para alcanzar esas cifras de ingreso pasivo.

[43] Robert T. Kiyosaki (1947) es un empresario, inversionista, escritor y conferenciante motivacional norteamericano de origen japonés. Ha escrito más de una decena de libros –entre ellos el conocido *Padre rico, padre pobre* (*Rich Dad, Poor Dad*)– que se convirtieron en best sellers internacionales. Robert Allen (1948) es un empresario, publicista y escritor canadiense radicado en Estados Unidos, autor de populares libros sobre inversiones y negocios inmobiliarios, como el titulado *Múltiples fuentes de ingreso (Multiple streams of income)*, cuyas ventas han alcanzado igualmente cifras millonarias. Para Mark Victor Hansen, véase nota 18.

Por ejemplo, si asumimos, siendo conservadores, unos intereses anuales del 5% sobre tus ahorros, necesitarías tener 100.000 dólares en el banco para ganar 5000 al año en ingreso pasivo. Ahora bien, para ahorrar esa cantidad, necesitarías en realidad ganar (y no gastar) un total de 149.253 dólares que, después de impuestos (33%), se quedarían en 100.000 dólares. Incluso un agente disciplinado que ahorrara 10.000 dólares al año antes de impuestos necesitaría esperar quince años para reunir 100.000 dólares limpios de impuestos.

¿Ahorrar para el ingreso pasivo?				
$149.253 ingreso bruto	x	33% de ratio de impuestos	=	$49.253 de impuestos
$149.253 ingreso bruto	-	$49.253 de impuestos	=	$100.000 en ahorros
$100.000 en ahorros	x	5% de ratio de interés	=	$5000 ingreso pasivo/año

Figura 3

De manera que, por increíble que parezca, podés comprobar que 5000 dólares en ingreso pasivo representan de hecho al menos quince años de trabajo y una gestión disciplinada del dinero. ¡Eso no es poca cosa! Y, si esperás ganar 10.000 dólares al año antes de impuestos en ingreso pasivo, tendrías que ahorrar durante treinta años para tener una cantidad de 200.000 dólares limpios de impuestos. Si cuantificás esto en términos mensuales, puede verse así:

¿Cuánto dinero después de impuestos necesitarías invertir para generar el siguiente ingreso mensual antes de impuestos?

Dinero invertido	Ingreso mensual al 5%
$ 9000	$ 37,50
$ 18.000	$ 75,00
$ 36.000	$ 150,00
$ 72.000	$ 300,00
$ 120.000	$ 500,00
$ 240.000	$ 1.000,00
$ 360.000	$ 1.500,00
$ 480.000	$ 2.000,00
$ 600.000	$ 2.500,00
$ 720.000	$ 3.000,00
$ 960.000	$ 4.000,00

Figura 4

¿Estás captando el sentido de la inversión en tiempo y dinero que hace falta para ahorrar una fortuna a través de medios conservadores y convencionales? Incluso si invirtieras tu dinero en el mercado de valores, el cual históricamente ha generado un promedio de ganancias del 10% en cualquier período de siete años desde 1930 hasta ahora, aún tendrías que estar analizando todo el tiempo esa inversión para que al final genere unos ingresos pasivos significativos.

Pero nosotros pensamos que, mientras tu negocio va creciendo, tenés otra opción para generar riqueza a través del ingreso pasivo: convertirte en propietario de ese negocio. De hecho, creemos que convertir tu trabajo de ventas inmobiliarias en un negocio es el mejor camino para crear riqueza económica e ingresos pasivos. Nuestro punto de vista es que, cuando logres esto, habrás creado una fuente de ingreso pasivo basado en un negocio, lo cual podría generarte potencialmente un ratio de retorno bastante elevado.

TRABAJAR *SOBRE* EL NEGOCIO EN LUGAR DE TRABAJAR *EN* EL NEGOCIO

Para que puedas recibir de tu negocio un millón de dólares al año sin tener que trabajar en este, deben suceder primero dos cosas:

1. Debés ganar mucho más de un millón al año.
2. Debés contratar a alguien que dirija el negocio al mismo nivel que vos.

Estos son los dos requisitos básicos si querés lograr el ingreso pasivo de un agente inmobiliario millonario.

Pero debés saber que no tenés necesariamente que ganar un millón al año para convertirte en propietario de un negocio y recibir un ingreso pasivo. Por ejemplo, si tu negocio estuviera ganando 200.000 dólares al año y pudieras contratar por 100.000 dólares a alguien que lo dirigiera por vos, tendrías un negocio que ganaría 100.000 dólares al año para vos. ¡Esto no es nada despreciable! De hecho, si estás buscando retirarte o emprender algún otro proyecto, convertir tu trabajo de 200.000 dólares al año en uno de 100.000 de ingreso pasivo es una estupenda forma de alcanzar la libertad y dedicarte a esas otras cosas. En otras palabras,

convertir tu negocio de ventas inmobiliarias en una empresa capaz de generarte un ingreso pasivo es una forma de cambiar tu vida de trabajo por el trabajo de tu vida.

Antes de hablar de los cuatro aspectos de recibir un millón, necesito subrayarte que, como propietario de un negocio, tendrás que afrontar el hecho de trabajar *sobre* el negocio en lugar de hacerlo *en* el negocio. ¿Cuál es la diferencia? Como dice Michael Gerber en su libro *E-Myth*,[44] trabajar *en* es cuando vos realizás las labores del día a día en tu negocio; y trabajar *sobre* es cuando vos desarrollás la planificación y crecimiento del negocio. Por tanto, la diferencia entre *en* y *sobre* es la diferencia que hay entre enfocarse en YO (lo que yo hago para alcanzar los objetivos del negocio) y enfocarse en O (lo que otros hacen para alcanzar esos mismos objetivos). La Figura 5 muestra un buen ejemplo del camino que recorrerás para pasar de *en* a *sobre*:

Esta figura ilustra cómo se evoluciona del "yo lo hago" al "otros lo hacen", pasando por el "nosotros lo hacemos". Es verdad que esta

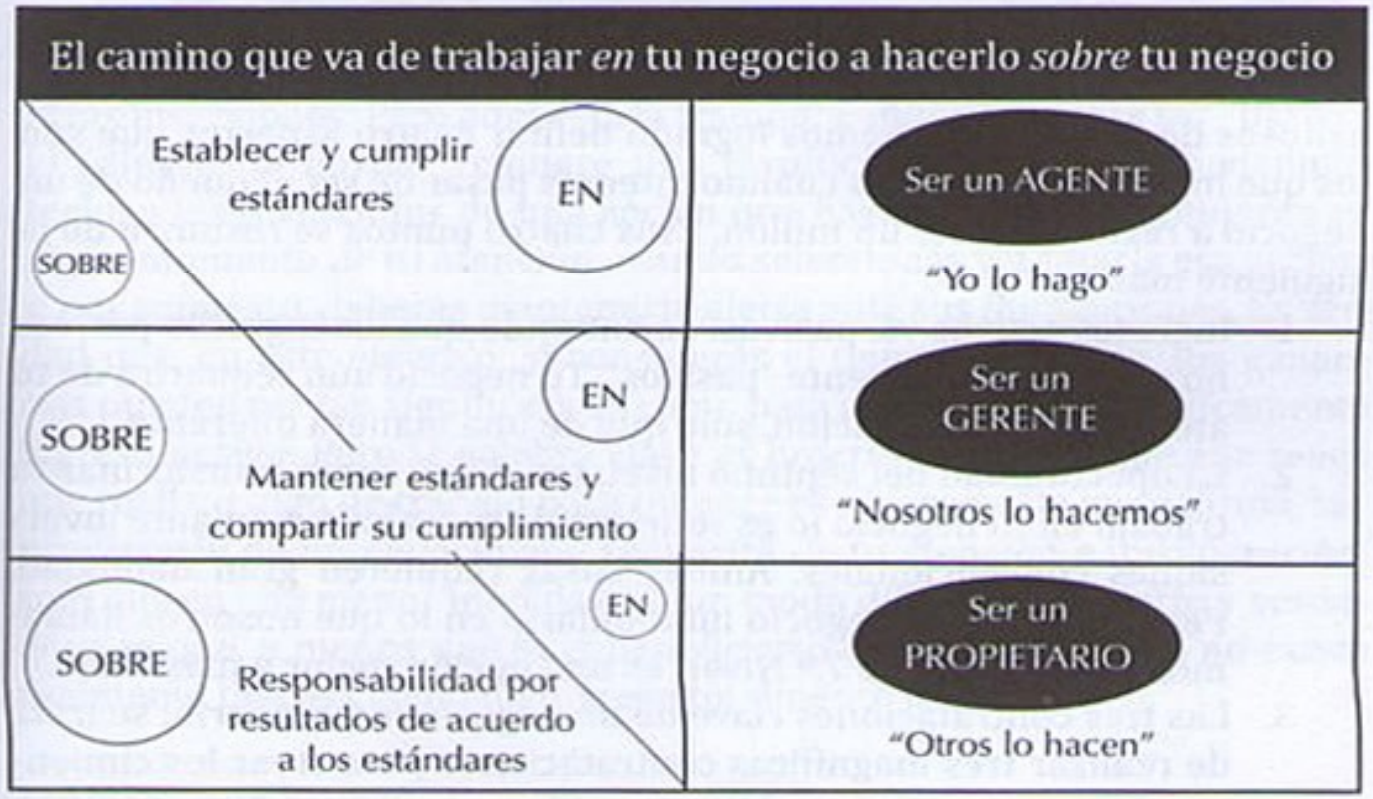


Figura 5

[44] Michael Gerber (1936) es un empresario, consultor y escritor norteamericano. La primera edición de su libro *E-Myth (El mito del emprendedor)* salió en 1986. Se trataba de una explicación de las falsas creencias que hacen fracasar a los pequeños negocios. Después le seguirían toda una serie de publicaciones muy populares en Estados Unidos sobre temática financiera, empresarial, jurídica o incluso médica, precedidas siempre por el mismo antetítulo; por ejemplo, *The E-Myth Manager* (1998), *The E-Myth Physician* (2003), etc.

transición tiene un sentido cierto, pero la decisión de permitir que otros manejen el negocio se convierte en un reto muy difícil para la mayoría de nosotros. Espero que se te haga lo menos complicado posible si lográs aprender los cuatro aspectos de recibir un millón.

LOS CUATRO ASPECTOS DE RECIBIR UN MILLÓN

Me llevó veinte años tener un millón de dólares en el banco. Pero solo dos años más tener tres millones, y otros dos más alcanzar los cinco millones.

Tim Wood
Agente inmobiliario millonario
Big Bear Lake, California.
Ventas: 38 millones de dólares.

A partir de nuestra experiencia trabajando y entrevistando a agentes exitosos de todo el país, hemos logrado definir cuatro aspectos que son los que marcan la diferencia cuando intentás pasar de ser el dueño de un negocio a recibir de este un millón. Esos cuatro puntos se resumen de la siguiente manera:

1. Ingresos activos vs. pasivos: se entiende que los ingresos pasivos no son verdaderamente "pasivos". Tu negocio aún requerirá de tu atención e involucración, solo que de una manera diferente.
2. La oportunidad del séptimo nivel: tan difícil como transformar tu trabajo en tu negocio lo es retirarte de tu trabajo mediante inversiones convencionales. Ambas cosas requieren gran habilidad. Pero convertir tu negocio inmobiliario en lo que nosotros llamamos un "Negocio de 7.º Nivel" es una opción mejor y más sabia.
3. Las tres contrataciones clave de un negocio inmobiliario: se trata de realizar tres magníficas contrataciones para crear los cimientos de un negocio inmobiliario millonario. Tu tarea es reclutar, entrenar, asesorar y retener (R/E/A/R) a esas tres personas que poseen un talento capacitado.

4. Tu papel y tus responsabilidades: como agente inmobiliario millonario tenés un papel importante: la responsabilidad de alcanzar los resultados. Tu éxito dependerá de tu habilidad para hacer a tu equipo responsable de lograrlos en tres áreas: liderazgo, personas y capital.

Los dos primeros puntos giran en torno a la comprensión y concientización que te ayudarán durante la transición. Y los dos últimos son los pasos que necesitarás tomar, así como tu función continua en el negocio. Veamos, pues, esos cuatro asuntos esenciales que hay hasta conseguir recibir un millón.

1. INGRESOS PASIVOS VS. ACTIVOS

Ingreso activo (cuando vos trabajás por el dinero) e ingreso pasivo (cuando el dinero trabaja para vos) representan los extremos opuestos del espectro. Por un lado, tenés una labor y se te paga directamente por el trabajo que realizás; y por otro, está el ingreso del propietario, a veces llamado "dinero de buzón", que es cuando el dinero te llega de tu negocio o de otras inversiones. Pero aquí está la trampa: aunque aparente ser "pasivo", el "dinero de buzón" requiere una involucración activa. Por ejemplo, incluso los dividendos de una acción que hayas comprado requieren en algún momento de tu atención cuando seleccionás y adquirís esa acción; y, por supuesto, deberás mantenerte alerta ante sus fluctuaciones. Es verdad que, en este ejemplo, si considerás el tiempo invertido, tus ganancias pueden ser tan significativas como para considerarlas prácticamente ingreso pasivo. Pero la palabra clave es *prácticamente*, ya que aún tenés que realizar algo de trabajo para obtener ese ingreso. De igual forma, ser propietario de un negocio aún requerirá de tu atención e involucración, solo que en una menor medida y de un modo diferente. Lo cierto y verdadero es que, a menos que seas beneficiario de un fideicomiso, no existe realmente tal cosa como un ingreso totalmente pasivo.

Dólares por hora

Hay un concepto económico que tal vez te ayude a entender cuán pasivo es realmente tu ingreso. Se llama "dólares por hora". Básicamente funciona así: si tomás tu ingreso neto y lo dividís entre las horas que

invertís en ganarlo, podés medir tu progreso hacia niveles más altos de ingresos pasivos en tu negocio.

Por ejemplo, si generás como agente inmobiliario 300.000 dólares al año y trabajás en ese mismo período 60 horas a la semana durante 50 semanas (3000 horas), tus dólares por hora valen 100/hora (300.000 dólares/3000 horas=100 dólares por hora). Cuando hacés que el negocio genere la misma cantidad anual pero trabajando solo 40 horas a la semana durante 40 semanas (1600 horas), tus dólares por hora serían: 300.000 dólares/1600 horas = 187,50 dólares por hora. Pero, si trabajás 10 horas a la semana durante 40 semanas al año (400 horas) *sobre* el negocio, tus dólares por hora serían entonces: 300.000 dólares/400 horas = 750 dólares por hora.

Me centro en mi trabajo y busco crear flujo de caja e ingreso pasivo en todos los proyectos y negocios que poseo.

Don Zeleznak
Agente inmobiliario millonario
Scottsdale, Arizona
Ventas: 70 millones de dólares.

Con el modelo del agente inmobiliario millonario es posible, si contás con las personas adecuadas y la cantidad correcta de prospectos, generar un millón de dólares en las mismas 400 horas. En dólares por hora sería: 1.000.000/400 = 2500 dólares por hora en ingreso pasivo del negocio. ¡Eso sí que es un objetivo por el cual trabajar!

La productividad es la clave de esta ecuación. Si en el transcurso de tu carrera podés enfocar tu tiempo en las actividades que producen más dinero (prospectos, propiedades y palancas), comprobarás que tus dólares por hora crecerán constantemente. Tu transición de ganar un millón a recibir un millón será entonces, en parte, un reflejo de tu dominio de Las tres P.

En mi negocio quiero trabajar menos horas y hacer más dinero.

Cristina Martinez
Agente inmobiliaria millonaria
San José, California
Ventas: 136,3 millones de dólares.

Conectar vs. desconectar

Sé, pues, cuidadoso con tu forma de ver el ingreso pasivo del negocio. Porque no es tan pasivo como parece; antes bien, para obtenerlo hay que recurrir mucho a las palancas. Como propietario del negocio, será requerida algunas veces tu participación activa; sin embargo, la naturaleza de esa participación será bastante diferente a cuando trabajabas *en* el negocio. Como agente inmobiliario millonario, tu papel principal será el de asegurarte de que la gente correcta esté haciendo las cosas correctas y cumpliendo con tus estándares. Así que tu rol seguirá siendo activo, no pasivo.

> *He aprendido a ceñirme a lo que sé: el mercado inmobiliario residencial.*
>
> Bill Ryan
> Agente inmobiliario millonario
> Chandler, Arizona
> Ventas: 54 millones de dólares.

Desafortunadamente, mucha gente no entiende esta sutileza y piensa que ser propietario de un negocio los libera de dedicar su atención a estas cosas. Interpretan erróneamente "ingreso pasivo del negocio" como "ingreso pasivo puro". Como resultado, sus negocios sufren a menudo de esa negligencia. Pero recuerda: activo es activo y pasivo también es activo en el mundo de los negocios; en este ámbito, activo significa trabajar *en* el negocio y pasivo activo, trabajar *sobre* este. Y ten mucho cuidado: un propietario absentista equivale por lo general a la muerte del negocio. Los dueños que desean estar ausentes y no tener un papel activo simplemente deben vender. El mismo principio de entropía que funciona en el universo funciona también para tu negocio: "Cualquier cosa que se abandona acaba desintegrándose". Así que, si en algún momento sentís que te has ganado el derecho a estar ausente de tu negocio durante un cierto período de tiempo, recuerda ese principio. Porque no sabés lo que podés encontrar cuando regreses.

2. LA OPORTUNIDAD DEL SÉPTIMO NIVEL

Como hemos comentado anteriormente, mientras tu negocio crece, descubrirás siete niveles distintos a través de los cuales podés progresar

o bien moverte entre ellos, dependiendo de tus objetivos y de la habilidad para dominar el nivel en el que te encontrás. Estos niveles son, en realidad, siete modelos potenciadores de las palancas que están relacionadas con las personas. El primer nivel consiste simplemente en que estás solo y te encargás de todo. En el otro extremo, el séptimo nivel consiste en un equipo completo de personas *sobre* el cual vos te encargás de trabajar. Estos niveles no tienen tan solo que ver con el dinero. Aunque es muy común que un agente inmobiliario millonario se mueva en los niveles sexto o séptimo, también los hemos encontrado en los niveles tercero, cuarto o quinto. Estos últimos trabajaban más y, por tanto, tenían más tareas que si estuvieran operando en los niveles sexto o séptimo.

Si no lo tratás como un negocio, no se convertirá en un negocio. Ahora que tengo un auténtico negocio, trabajo porque quiero, y no porque tenga que hacerlo.

Bill Ryan
Agente inmobiliario millonario
Candler, Arizona
Ventas: 54 millones de dólares.

La realidad es que, si no elegís convertir tu autoempleo en un negocio de séptimo nivel que funcione sin necesidad de que tengas un puesto fijo en este, entonces obviamente tendrás que dominar el mundo de las inversiones para poder alcanzar algún tipo de ingreso pasivo. Este es el dilema de muchos entre quienes se dedican al sector inmobiliario, porque generalmente no hay planes de jubilación establecidos para ellos, sino que deben pagarse su propia pensión. Y, lamentablemente, la mayoría no lo hace.

Es cierto que nuestro sector posee las bazas de poder operar con una gran libertad y flexibilidad, así como la oportunidad de alcanzar unos ingresos altos, pero no provee de seguridad económica a sus trabajadores autónomos. Estas dos realidades –potencial ilimitado de ingresos y ausencia de seguridad– representan dos de los argumentos más convincentes, uno a favor y otro en contra, para trabajar en el negocio inmobiliario. El hecho es que los autónomos deben defenderse a sí mismos y procurar su propio futuro económico.

Si los agentes inmobiliarios no basan su propia práctica laboral en los activos que puede generar un negocio que proporcione ingreso pasivo, tendrán que buscar otros medios para cubrir sus necesidades económicas

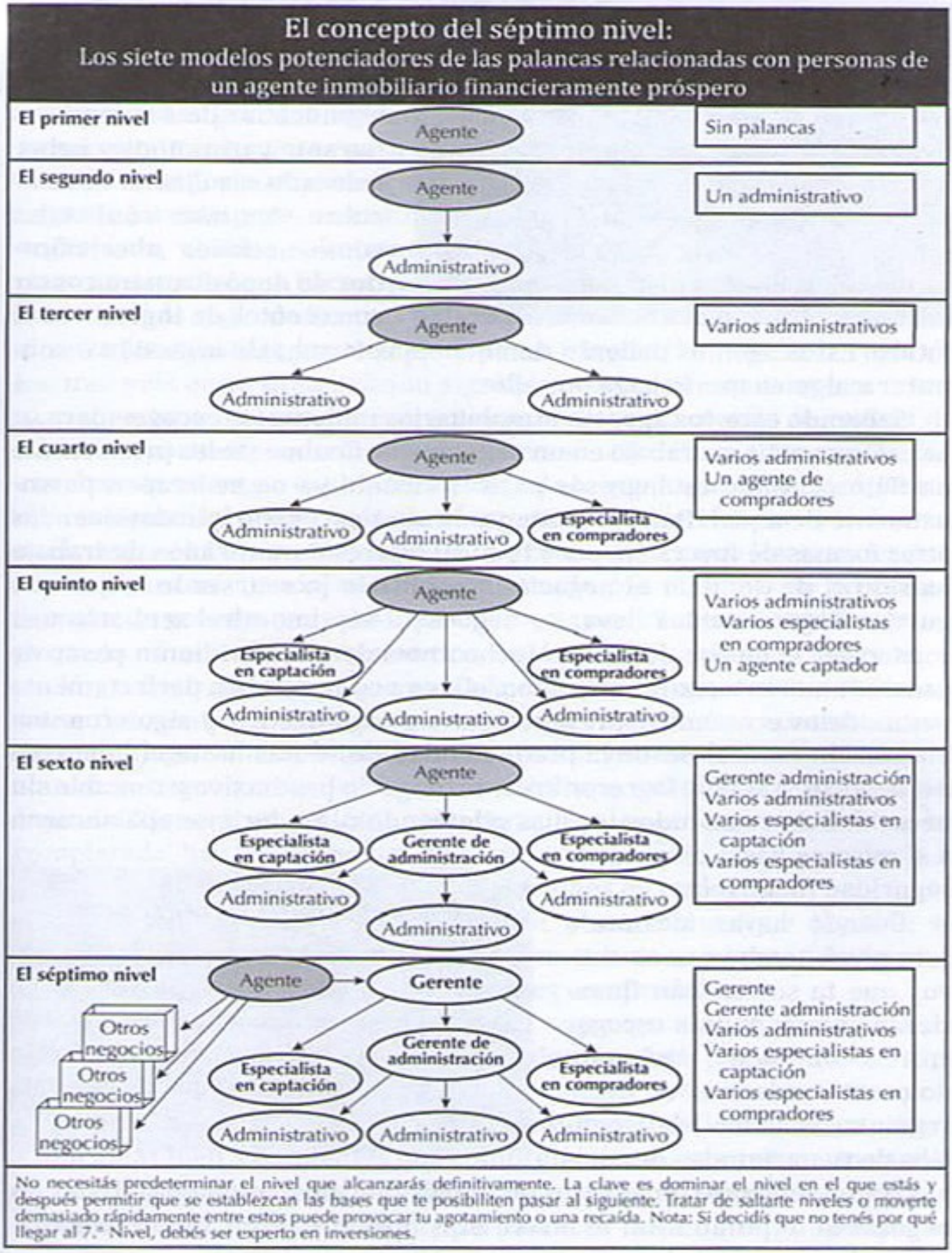

El concepto del séptimo nivel:
Los siete modelos potenciadores de las palancas relacionadas con personas de un agente inmobiliario financieramente próspero
El primer nivel
Agente
Sin palancas
El segundo nivel
Agente
Administrativo
Un administrativo
El tercer nivel
Agente
Administrativo
Administrativo
Varios administrativos
El cuarto nivel
Agente
Administrativo
Administrativo
Especialista en compradores
Varios administrativos
Un agente de compradores
El quinto nivel
Agente
Especialista en captación
Especialista en compradores
Administrativo
Administrativo
Administrativo
Varios administrativos
Varios especialistas en compradores
Un agente captador
El sexto nivel
Agente
Especialista en captación
Gerente de administración
Especialista en compradores
Administrativo
Administrativo
Administrativo
Gerente administración
Varios administrativos
Varios especialistas en captación
Varios especialistas en compradores
El séptimo nivel
Agente
Gerente
Otros negocios
Otros negocios
Otros negocios
Gerente de administración
Especialista en captación
Especialista en compradores
Administrativo
Administrativo
Administrativo
Gerente
Gerente administración
Varios administrativos
Varios especialistas en captación
Varios especialistas en compradores
No necesitás predeterminar el nivel que alcanzarás definitivamente. La clave es dominar el nivel en el que estás y después permitir que se establezcan las bases que te posibiliten pasar al siguiente. Tratar de saltarte niveles o moverte demasiado rápidamente entre estos puede provocar tu agotamiento o una recaída. Nota: Si decidís que no tenés por qué llegar al 7.° Nivel, debés ser experto en inversiones.

Figura 6

Es un error no delegar tanto como puedas. Antes cometía este error y trataba de ocuparme yo mismo de todos los detalles.

Glen Calderon
Agente inmobiliario millonario
Ozone Park, Nueva York
Ventas: 73 millones de dólares.

cuando dejen de captar y de vender casas. Necesitarán tener invertida una parte significativa de sus ingresos durante varios años y haber colocado ese dinero en vehículos de inversión, tales como acciones o certificados de depósito, para contar con fuentes de ingreso en el futuro. Estos agentes deberán dominar esas formas de inversión o contratar a alguien que lo haga por ellos.

Sabiendo esto, los agentes inmobiliarios millonarios escogen para su futuro convertir su trabajo en un negocio que finalmente les proporcione un flujo continuo de ingresos pasivos cuando ya no se ocupen personalmente de aquel. De este modo ya no será necesario que dominen las otras formas de inversión, pues todo su interés durante años de trabajo ha sido el de dominar el negocio inmobiliario (o sea, ser lo mejor que pueden llegar a ser). Y llevar su negocio al séptimo nivel será solo una consecuencia de ese dominio. Mucho antes de que decidieran pasar de ganar un millón a recibir un millón, ellos ya comprendían perfectamente sus modelos económico, presupuestario y organizativo, y siguieron una progresión natural desde la productividad de ventas hasta el liderazgo del negocio. Y al final lograron crear un negocio productivo y rentable sin necesidad de estar todos los días piloteándolo. Es decir, se apalancaron a sí mismos hasta alcanzar la seguridad financiera.

La clave es contratar una buena plantilla.

Cristina Martínez
Agente inmobiliaria millonaria
San José, California
Ventas: 136,3 millones de dólares.

Cuando hayas alcanzado este nivel, tendrás unos activos que te sostendrán financieramente, y podrás escoger entre continuar disfrutándolos o venderlos; es decir, seguir cosechando los beneficios de tus acertadas decisiones o simplemente convertirlos en liquidez en algún momento. Tener un negocio de séptimo nivel te ofrece esas opciones. Pero, desafortunadamente, la mayoría de los agentes no las tiene a su alcance.

3. LAS TRES CONTRATACIONES CLAVE DE UN NEGOCIO MILLONARIO

Una de las grandes verdades del mundo de los negocios es que no se necesita mucha gente para que sucedan muchas cosas. Es cierto que, cuando tu negocio alcance el séptimo nivel, habrá muchas personas trabajando en este pero, en cualquier compañía de cualquier tamaño bien organizada, el líder solo tiene que enfocarse en unas pocas personas clave que son las que hacen que todo lo demás funcione. Nosotros llamamos a esto la regla de los tres pies; o sea, que todo lo que esté a nuestro alcance (usualmente los tres pies) posea excelencia. Aplicar la regla de los tres pies en tu organización significa que las personas que te informan directamente posean esa excelencia. Porque, cuando te rodeás de talento capacitado, todo lo demás cae en su sitio. Pero, si no contás con esa clase de talento a tu alrededor, nada de lo que hagas se salvará. Desde el presidente del gobierno hasta el repartidor de periódicos de tu barrio, nadie logra el éxito a solas. La historia nos muestra que los grandes éxitos se alcanzan cuando se trabaja contando con el apoyo de un escaso número de grandes personas quienes, a su vez, cuentan también con un pequeño número de ese mismo tipo de personas, y así sucesivamente.

Voy a decir algo de lo que quizá la mayoría de agentes inmobiliarios no se da cuenta: probablemente estés a no más de tres contrataciones de ser un agente inmobiliario millonario. Si volvés a echarle un vistazo al modelo organizativo del agente inmobiliario millonario (Figura 42 del capítulo "Generá un millón"), advertirás que, cuando ese modelo se ha completado, hay tres personas en la cima:

1. El especialista líder en captaciones en exclusiva.
2. El gerente de administración y *marketing* (que también se moverá al séptimo nivel para convertirse en gerente del negocio).
3. El especialista líder en clientes compradores.

Cualquier otro miembro dentro del organigrama informa a una de estas tres personas, que a su vez, en cualquier etapa por debajo del séptimo nivel, te informará a vos. Así que, cuando contás con esas tres personas en tu negocio y son altamente talentosas, todo lo demás empezará a funcionar bien. Los agentes que comprenden esto se centran sin vacilar en buscar a esas tres personas clave. Ellas aportarán talento "capacitado" a sus tareas, e incluso querrán permanecer durante largo tiempo en

Retener a las personas es importantísimo.

Glen Calderon
Agente inmobiliario millonario
Ozone Park, Nueva York
Ventas: 73 millones de dólares.

sus puestos y mantener una relación laboral duradera con el agente inmobiliario millonario.

Tomá nota de que no son por lo menos tres, sino solo tres. Esas tres personas cercanas a ti serán tus tres pies. Su trabajo consistirá en hacer crecer tu negocio. Ellos se responsabilizarán de reclutar y entrenar al resto de los integrantes de tu equipo, así como de reforzar los estándares cuando sea necesario para cumplir con las funciones de sus respectivos puestos, con los objetivos de su departamento y con los grandes objetivos de todo el equipo (una vez más, el "rocanrol" debe estar sonando). Si estas tres personas clave no son realmente capaces, tendrás que ocuparte vos mismo de parte de su trabajo y del personal a sus órdenes, cosa que ocupará tu tiempo y tu espacio indebidamente.

Compromiso de cinco años

Cuando estás buscando a estas tres personas, es sumamente importante que firmes con ellos un compromiso de al menos cinco años. Ellos tienen que darse cuenta de que el trabajo que les estás ofreciendo posee muchas posibilidades de convertirse en el trabajo de sus vidas. Por muy bueno que sea un candidato, no te conformes con nadie que no pueda demostrar de manera convincente ese nivel de entusiasmo hacia tu negocio. ¿Por qué? Porque necesitás tres personas excelentes que se vean a sí mismas manteniendo una larga relación laboral contigo.

Los grandes objetivos y una clara comprensión de lo que se necesita para alcanzarlos serán las claves para atraer a las personas con este tipo de talento. Esos grandes objetivos son como imanes: no solo te impulsarán a vos, sino que atraerán talento hacia vos. Porque, si hay una cosa de la que el talento disfruta, es tener una gran visión del futuro y asumir el reto de llegar hasta ahí. Si el talento percibe que tus objetivos son muy bajos, es posible que los cuestionen desde el principio: "¿Por qué no 2,4 millones de dólares de ICB?". Los estás contratando para unos puestos que no serán fáciles. De hecho, asumirán retos que transformarán sus vidas, y no

querrás minimizarlos. Objetivos sencillos y descripciones escasas de las funciones del puesto tienden a atraer a personas poco ambiciosas, que buscan trabajos que no los motivan ni los obligan a crecer. Y, si ese tipo de personas está trabajando en tu negocio, no podés esperar que crezca. ¡No contrates a nadie que no posea un gran talento!

Reuniones semanales

Digamos que ya has encontrado a tres personas clave, que las has contratado y que estás cosechando los beneficios de atraer talento a tu negocio. Pues bien, ahora lo que debés hacer es dedicar tiempo a reunirte con ellas y trabajar en los objetivos y en su cumplimiento. Abrí tu agenda y escogé dos horas durante la semana, todas las semanas y durante todo el año. En la primera hora te reunirás a solas con la persona que gestiona el negocio, y en la segunda estarán también presentes las otras dos personas clave; será como una reunión ejecutiva.

Las reuniones siempre deben empezar y terminar con una charla sobre los objetivos del negocio –esté funcionando bien o no–, y sobre cómo mantenerlo en la dirección correcta o cómo reconducirlo hacia esta. Deciles a esas personas que traigan sus hojas de objetivos individuales a largo plazo, a un año, a un mes y a una semana. No necesitás un orden del día: los objetivos del negocio y sus objetivos individuales son siempre el orden del día. ¿De qué más hace falta hablar? Estas reuniones consultivas tratarán acerca del cumplimiento de resultados, pero también deben enriquecerse con el intercambio de ideas y la exploración de nuevas direcciones para el negocio. Si estas tres personas poseen auténtico talento, no solo identificarán nuevas áreas de crecimiento, sino que también servirán como excelentes cajas de resonancia para tus propias ideas.

La contratación

Tu responsabilidad no se ciñe a contratar a la persona que va a gestionar el negocio en su día a día. También incluye la supervisión y la participación en el proceso de contratación de las otras dos personas clave. Si has contratado a la persona correcta para manejar tu negocio, esta probablemente identificará a excelentes candidatos para los otros dos puestos. Así que no caigas en la pasividad después de haber acertado al hacer la primera contratación. Antes bien, debés estar involucrado activamente

en la contratación de las otras dos personas y estar absolutamente convencido de que son las más apropiadas para el trabajo. Ciertamente hay mucho en juego. Al final, contratar y mantener el negocio con estas tres personas clave se convertirá en tu objetivo principal. Y, si son las personas válidas, ellos serán quienes contraten, entrenen y asesoren al resto de la plantilla. Pero, si esas personas no trabajan bien, todo volverá a recaer sobre tus hombros y te encontrarás más ocupado que nunca. Cuanto más seguro estés de que has encontrado a las tres personas clave adecuadas (sin importar el número de personas que llegues a tener al final), menos estresante y complicada resultará tu vida.

Esa es la idea: el modo de crear un estupendo y gran negocio es contar primero con un pequeño negocio estupendo. Y, para nosotros, la forma de construir ese pequeño gran negocio es hacerlo por medio de tres personas que posean talento y excelencia. Cuando los dejás trabajar, les das responsabilidad y evitás poner límites a su crecimiento, el estupendo y gran negocio llegará.

4. TU PAPEL Y TUS RESPONSABILIDADES

El papel del agente inmobiliario millonario en un negocio de séptimo nivel es muy claro. Es el mismo que tiene cada propietario de un negocio exitoso: la responsabilidad. Nunca te liberarás de esta hasta que decidas vender el negocio y le pases el testigo de la responsabilidad al siguiente propietario. Al final de cada jornada, el negocio se detiene contigo. Es tuyo y vos sos el responsable de su éxito financiero. Tal vez, cuando estén alcanzándose los objetivos, seas capaz de ocuparte de aquel durante menos horas, pero nunca podrás desembarazarte de la responsabilidad.

La responsabilidad es una mezcla de mentalidad y habilidades. La mentalidad tiene que ver con el establecimiento de estándares claros y con la determinación para alcanzarlos; y las habilidades significan, por un lado, planear y establecer objetivos, y por otro, mantener el rumbo y hacer a otros responsables de alcanzar esos objetivos. En efecto, debés ser capaz de establecer objetivos, comunicarlos claramente a tu equipo y ser lo suficientemente atento y persuasivo como para mantener a las personas enfocadas en tus estándares y tus objetivos.

Para el propietario de un negocio el papel de la responsabilidad se centra en tres áreas clave: liderazgo, personas y capital. Sin importar el tiempo que le ocupe esa labor, el agente inmobiliario millonario nunca pierde de vista estos tres aspectos en su negocio de séptimo nivel. Descuidarlos puede conducir al retroceso, al abandono de su personal clave y a la baja rentabilidad.

Responsabilidad de liderazgo

Si le echás un ojo a la sección de negocios de cualquier librería, probablemente encuentres más libros sobre liderazgo de los que sería posible llevarte a casa. Yo, por mi parte, he leído más libros de esa clase de los que podría ahora referir, y puedo asegurar que, si bien muchos encierran una valiosa información sobre cómo debe un líder actuar, pensar y relacionarse en el mundo de los negocios, suelen también pasar por alto lo que el líder debe aportar a una organización.

> *Mi trabajo es dirigir el negocio y supervisar la comercialización... para que nos aporte más negocio.*
>
> Russell Shaw
> Agente inmobiliario millonario
> Phoenix, Arizona
> Ventas: 50,6 millones de dólares.

Al final me he convencido de que, siendo muy importantes para el liderazgo la personalidad, la energía y la experiencia, la verdadera clave reside en aportar cinco elementos a tu proyecto: misión, visión, valores, creencias y perspectiva. Llamamos a esto el MVVCP de tu negocio o, como dijo alguien, el ADN de los líderes. Para mí, los líderes deben estar atentos y aportar claridad a estos cinco asuntos:

1. **Misión:** ¿Cuál es nuestro propósito? ¿Por qué estamos en el negocio?
2. **Visión:** ¿Cómo se ven las cosas durante y después de que hayamos alcanzado nuestra misión? ¿Cuál es el trayecto y el final que tenemos en mente? ¿Cuáles son los objetivos a corto plazo (visión) que nos conducirán a los objetivos a largo plazo (misión)?
3. **Valores:** ¿Qué es lo importante para nosotros? ¿Qué es lo que valoramos? ¿Cuál es el porqué que subyace detrás de nuestro negocio? ¿Cuáles son nuestras prioridades?

4. **Creencias:** ¿Cuáles son las reglas y directrices que seguimos mientras trabajamos juntos?
5. **Perspectiva:** ¿Cuál es nuestra situación actual? ¿Cuál es la realidad del nivel donde estamos ahora?

Los líderes están constantemente pensando en estos puntos y comunicando y reforzando el MVVCP en su organización. Esa es su responsabilidad. Ellos aportan foco, claridad y realidad al negocio. En cualquier reunión son los que preguntan: "¿A dónde vamos? ¿Cómo será el negocio cuando hayamos terminado?" (misión). "¿Cuáles son nuestros objetivos a corto plazo?" (visión). "¿Cuáles son nuestras prioridades?" (valores). "¿Qué reglas y estándares vamos a seguir?" (creencias). "¿Dónde estamos ahora?" (perspectiva). Siguen así una fórmula clásica de liderazgo. Tu negocio necesita liderazgo y vos debés aportarlo. MVVCP es una fórmula que podés seguir para brindar dirección a tus personas clave.

Responsabilidad sobre las personas

Como ya hemos dicho, vos podés estar a solo tres contrataciones de tener un negocio millonario. Sin embargo, hay que estar prevenido, hacer las grandes contrataciones es solo el principio del proceso. Incluso contando con talento capacitado, no podés sentarte tranquilamente y dejarles que lleven tu negocio en cualquier dirección. Ya señalamos también que un propietario ausente es como una pendiente resbaladiza que puede llevar al desastre. Responsabilizándolos de sus acciones es cómo el propietario de un negocio ayuda a los mejores miembros de su equipo a crecer y a alcanzar los estándares que él ha establecido. Es decir, es el modo de ayudar a tu equipo para que sus integrantes lleven tu negocio al nivel más alto posible.

Ya hemos esbozado los métodos para lograr responsabilidad (reuniones semanales y entrevista consultiva) y el modo de cuantificar los objetivos y los estándares (hoja de trabajo de acción hacia el objetivo). Lo que debés entender y aceptar ahora es que "responsabilizar a las personas" será siempre y definitivamente tu responsabilidad. Cuando contás con las tres personas correctas trabajando en su puesto, responsabilizar es fácil y, con frecuencia, una experiencia estimulante: el talento, como sabemos, tiende a sobrepasar sus objetivos. Pero, cuando falta talento en esos tres puestos, la responsabilidad te ocupará más tiempo, estarás

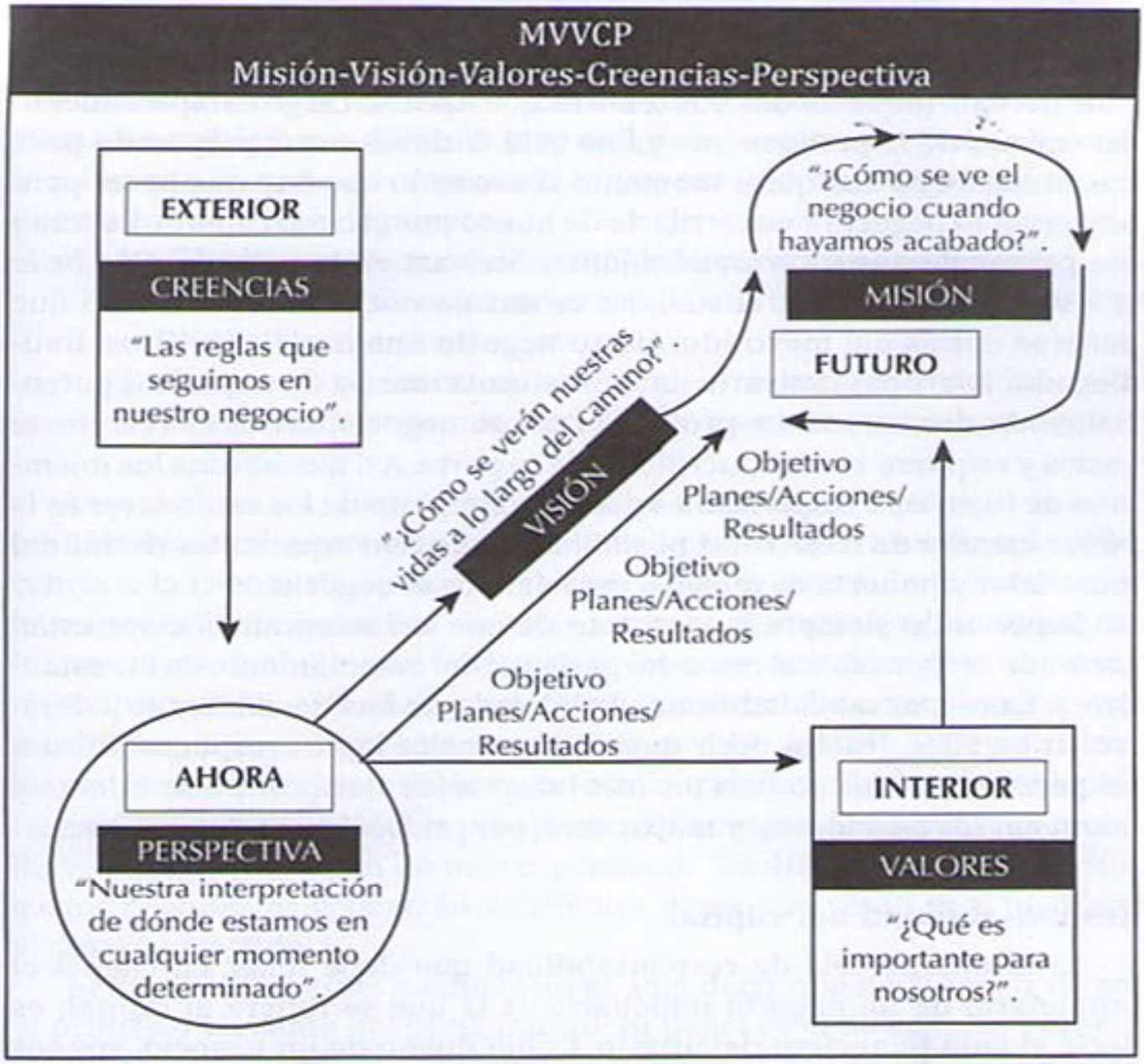


Figura 7

más estresado y no se cumplirán los objetivos adecuadamente. Tené en cuenta que, si te parece agobiante responsabilizar a alguien por no haber alcanzado sus estándares o sus objetivos, mucho más lo es perder tu negocio o tener que regresar al trabajo del día a día en el negocio.

Nuestra experiencia nos dice que mantener una actitud de firmeza con personas que no poseen auténtico talento conduce finalmente a la separación mutua o a una reducción de sus obligaciones. El resultado será que tendrás que volver a buscar a otra persona que posea verdaderamente

talento para reemplazar a los que se fueron. Si tus otras dos personas clave han cumplido las expectativas, ellas te ayudarán a hacer esta transición, pero de todos modos vos tendrás que hacerte cargo completamente del trabajo de la persona que ya no está. Y debés estar preparado para esa situación en cualquier momento si eso es lo que hay que hacer para preservar el negocio y encarrilarlo de nuevo por el buen camino. Es como ese personaje que interpretaba James Stewart en la película *¡Qué bello es vivir!*, George Bailey, el cual, en su misma noche de bodas, tuvo que ponerse detrás del mostrador de su negocio familiar, Bailey Bros. Building and Loan, para salvarlo de una retirada masiva de depósitos potencialmente desastrosa. La propiedad de un negocio nunca es realmente pasiva y requiere a veces sacrificios de tu parte. Así que hacer a los miembros de tu equipo responsables del cumplimiento de los estándares es la mejor manera de reducir las posibilidades de tener que saltar detrás del mostrador y ponerte de nuevo a manejar vos el negocio.

Supervisalo siempre y asegurate de que tus integrantes clave están haciendo responsable al resto del personal del cumplimiento de los estándares. La responsabilidad es una habilidad que has de alimentar y desarrollar en ellos. Huelga decir que, cuanto mejor logres responsabilizar a las personas, mejor podrán tus tres integrantes clave contratar talento y mantener los estándares; y mayor será, por tanto, el éxito de tu negocio.

Responsabilidad del capital

La última parcela de responsabilidad que debe tener en cuenta el propietario de un negocio millonario es la que se refiere al capital; es decir, el lado financiero del asunto. Como dueño de un negocio, vos sos el responsable de proveer los recursos financieros que se necesitan para sobrevivir y crecer. Sos el responsable último de asegurar que todas las obligaciones sean cumplidas (vos pagás las facturas) y que los nuevos sistemas o contrataciones estén presupuestados (vos sos el que invierte en crecimiento y en mejoras). Los propietarios hacen un seguimiento de su dinero, evalúan seriamente los objetivos e invierten capital con responsabilidad para obtener resultados apropiados. Una vez más, debés jugar al juego del "semáforo", para asegurar que el retorno de tus inversiones sea mejor que el "dólar por dólar".

Esto significa básicamente que debés aprobar todos los presupuestos y revisar mensualmente los informes de pérdidas y ganancias junto a tus

tres personas clave. Significa también tener justificada cada variante presupuestaria para asegurar las responsabilidades fiscales. Como ya explicamos en la sección titulada "Controlá tus costos", dentro del capítulo "Ganá un millón", una fórmula muy útil para asegurarse de que estarás involucrado en cualquier momento en que tus gastos se salgan del presupuesto consiste en lo siguiente:

1. Separá tu cuenta de depósito de la cuenta de operaciones;
2. Solo vos has de estar autorizado para firmar cheques o mover dinero de una cuenta a otra;
3. Colocá en tu cuenta de operaciones al comienzo de cada mes dinero suficiente solo para cubrir los gastos presupuestados y aprobados.

De esta manera, cuando los gastos se desborden, tu equipo de contabilidad deberá exponerte las razones de tener que transferir la diferencia a la cuenta de operaciones. Por tanto, la mitad de la batalla por la responsabilidad consiste en estar siempre vigilante (incidentalmente hemos visto también que este método reduce drásticamente el riesgo de malversación y de mala administración financiera: una lección que muchos agentes exitosos han aprendido por las malas). De modo similar, tenés siempre que insistir en la justificación económica de cualquier nueva idea de generación de prospectos, de compra de equipo o de mobiliario o de contratación de nuevo personal. Tendrás que evaluar si esos gastos propuestos generarán suficientes ganancias como para justificar el dinero invertido.

El fin de todas estas medidas no es solo decir que no. Además de ser el principal vigilante del presupuesto, tu papel es el de enseñar responsabilidad presupuestaria a tu equipo; es decir, hacer que el equipo comprenda cómo evaluar los costos a la luz de los beneficios potenciales, en vez de a la luz de las necesidades actuales. Esto es importante, y hará que tu trabajo sea más sencillo. Serás un profesor de finanzas. Y, como propietario, la responsabilidad sobre el presupuesto se convertirá en un foco importantísimo hasta el día en que decidas vender tu negocio.

CONCLUSIÓN

Una de las razones por las que habíamos comparado el camino del agente inmobiliario millonario con escalar el Everest es porque solo unas pocas personas han sido capaces de completar esa proeza. De los miles de agentes inmobiliarios con los que he trabajado, solamente un escaso número ha conseguido crear un negocio de séptimo nivel. Pero creemos que esto se debe más bien al hecho de que el sendero que conduce a la cima del negocio inmobiliario solo ha sido identificado recientemente. Como en el caso de la escalada al Everest, una vez que la ruta está claramente señalada, más y más agentes descubrirán que tienen el deseo, los medios y la habilidad para realizar el viaje. Hay miles de grandes agentes que están perfectamente posicionados para recibir un millón, y un número aun mayor que podría encontrar con rapidez ese mismo sendero. Este libro es un sendero.

Creemos de verdad que, una vez que hayas conseguido que tu negocio inmobiliario sea capaz de ganar un millón y hayas encontrado a la persona que puede ocuparse de la administración del negocio, solo necesitás centrarte en dominar unos cuantos asuntos para lograr recibir un millón.

PUNTOS PARA RECORDAR: Recibí un millón

1. Ingreso activo vs. pasivo: Entender que el ingreso pasivo no es nunca puramente pasivo cuando somos los propietarios de un negocio. Este requerirá siempre de tu participación activa y de tu atención, pero de diferente manera.
2. La oportunidad del séptimo nivel: Si es difícil conseguir que tu negocio alcance el séptimo nivel, querer desocuparse del trabajo por medio de inversiones convencionales puede ser igual de complicado y requiere también de un gran dominio. Transformar tu negocio inmobiliario en un negocio de séptimo nivel sigue siendo una gran opción.
3. Las tres contrataciones clave de un negocio millonario: Son precisas tres excelentes contrataciones para crear un negocio millonario y llevarlo hasta el séptimo nivel. Tu trabajo consiste en reclutar, entrenar, asesorar y retener a esas tres personas de extraordinario talento.
4. Tu papel y tus responsabilidades: Como agente inmobiliario millonario de séptimo nivel, tu papel principal es crear/ generar/ incentivar la responsabilidad. Tu éxito dependerá en última instancia de tu habilidad para transmitirle a tu equipo responsabilidad en tres áreas fundamentales:
    - Liderazgo: Una medida de tu habilidad para llevar tu negocio a un alto nivel de éxito lo proporcionará tu destreza para aportar MVVCP a la organización. Un verdadero líder es un abanderado del negocio.
    - Personas: Exige rendición de cuentas a tus tres personas clave mediante reuniones regulares, hojas de trabajo y una firme insistencia en alcanzar los estándares. Ellos serán los encargados de transmitir a su vez responsabilidad a tu equipo al completo.
    - Capital: Sos el vigilante del presupuesto y debés, por tanto, hacer que los demás entiendan la importancia de actuar con responsabilidad al respecto.

Tercera parte:

MANTENERSE EN LA CIMA



REUNIÉNDOLO TODO CON FOCO

Aunque estés en el carril correcto, te pasarán por encima si permanecés solo sentado ahí.

Will Rogers

LA PREGUNTA DE LOS 64.000 DÓLARES[45]

"Ningún caballo llega a ningún lado hasta que no está enjaezado. Ningún vapor o gasolina impulsa nada hasta que no se la confina. Ningún Niágara se convierte en luz y energía hasta que no se lo represa. Ninguna vida crece ampliamente hasta que no está enfocada, destinada, determinada". Estas palabras fueron escritas por Harry Emerson Fosdick[46] y, desde que las escuché, no puedo olvidarlas. Después de haber pasado la mayor parte de mi vida adulta trabajando con excelentes agentes inmobiliarios, estoy convencido de que ellos alcanzaron el éxito gracias a que estrecharon y centraron su enfoque. La vida no es algo que te pase solo a vos; y el éxito o el fracaso en los negocios, tampoco. Todo depende de dónde elijas poner el foco y cómo te mantengas enfocado.

En una entrevista que le hicieron en la PBS,[47] Sonny Fox, un antiguo presentador del conocido concurso *La pregunta de los 64.000 dólares*, relató una interesante historia acerca de la tenacidad de una mujer joven

[45] Se trata de una expresión popular en Estados Unidos, tomada de un conocido concurso televisivo de preguntas y respuestas cuyo premio final eran 64.000 dólares. Es similar a la expresión "la pregunta del millón".

[46] Harry Emerson Fosdick (1878-1969), pastor baptista norteamericano, autor de numerosas obras de temática religiosa.

[47] PBS: Public Broadcasting Service (Servicio Público de Radiodifusión). Es la cadena norteamericana de televisión pública. Creada en 1969, funciona más bien como una red de emisoras públicas de diversa índole: organizaciones comunitarias, universidades, autoridades estatales o locales, etc.

que estaba determinada a participar en el concurso. Aunque era licenciada en psicología, ella se quedaba en casa con su primer hijo mientras su marido desarrollaba sus prácticas laborales. Esto sucedía en los años cincuenta. La pareja veía el concurso normalmente y al final ella decidió acudir al *casting* del programa. Aunque tenía experiencia en su ámbito (este era uno de los requisitos), fue rechazada. Un ama de casa joven que era psicóloga no parecía emocionar mucho a los responsables del *casting*. Ellos buscaban siempre "mezclas impactantes", como por ejemplo un pescador que al mismo tiempo fuese matemático, o un piloto que también catalogara mariposas, etc. Decidida a aparecer en el programa, esta mujer tuvo la idea de presentarse como una experta en boxeo. Así que se puso a estudiar en serio, revisó todos los libros que pudo encontrar sobre boxeo y empezó a ir a los combates.

Pasó un año y mandó otra solicitud y, junto con su foto, anotó que era "Ama de casa, psicóloga y experta en boxeo". Finalmente la admitieron en el concurso, terminó ganando los 64.000 dólares y acabó convirtiéndose en una celebridad. Pero la cosa no paró ahí. Empleó el dinero que había ganado en pagarse un doctorado en psicología y aprovechó su fama para dar inicio a una carrera realmente exitosa. Se trataba de la doctora Joyce Brothers. El presentador del concurso, Sonny Fox, dijo de ella que era una persona que estaba "absolutamente llena de propósitos en su vida; si quería algo, iba tras ello".

La doctora Joyce Brothers[48] sabía lo que quería, se centró en ello y lo logró. Ella supo que dónde se pone el foco hoy puede manifestarse como la realidad de mañana.

CINCO PASOS SENCILLOS

Desde las primeras páginas de este libro dejé claro que creemos que los grandes logros pueden resultar más simples de lo que pensamos. No más fáciles, sino más simples. Lo que quiero decir con "más simples" es

[48] Joyce Diane Brothers (1927-2013). Gracias a la popularidad que consiguió a raíz de su participación en 1955 en el referido concurso, ganando el premio máximo, apareció en numerosas ocasiones más en televisión y ejerció también como columnista de prensa prácticamente hasta su muerte. Tras su paso por el programa tuvo la oportunidad de ser comentarista para la CBS del combate de boxeo entre Carmine Basilio y Sugar Ray Robinson. Se dice que fue la primera mujer en hacerlo.

que lo que necesitás hacer está claro, y que es absolutamente posible que cualquiera pueda conseguirlo. Pero, cuando decimos: "Cualquiera puede conseguirlo" no estamos dando a entender que "todos pueden conseguirlo". Hay una gran diferencia. Creo que cualquiera puede conseguirlo a un alto nivel, pero no todos lo harán. ¿Por qué? El foco. No sabemos por qué la gente es incapaz de enfocarse; solo sabemos que ahí radica la pequeña diferencia que marca una gran diferencia en sus vidas. Lo importante de tu negocio inmobiliario no es aquello que todos pueden hacer, sino lo que vos podés hacer y harás. Se trata de las oportunidades, no de los promedios.

El futuro de tu negocio inmobiliario depende directamente de tu habilidad para enfocarlo en la dirección adecuada. Obviamente, la dirección a la que apuntes determinará los blancos que podés acertar. Si apuntás bajo, solo tendrás la opción de acertar a una serie de objetivos bajos. Si apuntás más alto, tendrás la opción de acertar a objetivos más altos. Recordá tan solo que, cuando apuntás bajo, solo una bala perdida podrá acertar a un objetivo alto.

Lo grande puede llegar a ser magnífico, pero eso solo ocurrirá si ajustamos el foco del negocio hacia asuntos simples que hagan que lo grande suceda de una forma excelente. Cuanto más grande quieras que sea tu negocio, más ha de concentrarse el foco sobre lo que de verdad importa. Al fin y al cabo, el tamaño de tu negocio o de tu plantilla no es realmente tu gran prioridad. El foco sí lo es. Stephen Mckenna[49] observó una vez que "todo lo bueno lo consiguen aquellos que mantienen su vida y su pensamiento apuntando con precisión hacia un asunto prioritario, y no permiten que se dispersen en miles de cosas". Teniendo esto en cuenta, quiero señalarte cinco pasos sencillos que pueden ayudar a enfocarte y abrirte un enorme mundo de posibilidades, tanto en tu negocio como en tu vida:

1. Creá un plan personal y hacé del proceso tu foco.
2. Bloqueá tiempo para focalizarte.
3. Responsabilizate para mantener tu foco.
4. Asegurate de que tu entorno apoye tu foco.
5. Reservá energía para permanecer enfocado.

[49] Stephen Mckenna (1888-1967) fue un novelista inglés, autor de más de una cuarentena de obras, centradas en su mayoría en el ambiente de la clase alta de su país. La que consiguió mayor fama fue la titulada *Sonia: Between Two Worlds* (1917).

1. CREÁ UN PLAN PERSONAL Y HACÉ DEL PROCESO TU FOCO

Lo primero que quiero que hagas es que establezcas objetivos altos en áreas clave. Antón Chejov[50] escribió que "un hombre es lo que cree". Quiero que creas y pienses en grande. Los grandes objetivos requieren de grandes modelos, y eso es lo que realmente estoy buscando. Quiero que sigas un gran plan que haya sido construido a partir de un gran modelo. Lo que tengo claro es que alcanzar grandes objetivos solo es posible cuando el plan que estás siguiendo ha sido construido a partir de un gran modelo y cuando hacés del proceso de implementación tu foco. Resulta sorprendente que ese proceso te enfoca incluso cuando nosotros mismos nos sentimos descentrados. Cuando te concentrás en el proceso de implementación de un plan que está basado en un gran modelo, los grandes logros se hacen más que posibles. Pero esto no significa simplemente que porque sigas un proceso vas a alcanzar tu objetivo. Lo que significa es que no será posible que logres ser la mejor versión de vos mismo si no lo seguís. Lograr ese dominio es un camino, un proceso, no un evento. Por lo tanto, perseverar en ese camino y trabajar en ese proceso se convertirá en tu foco.

> *Todo lo que hago está bien pensado y planeado de antemano. Para las cuatro o las cinco de la tarde ya tengo mi siguiente día planeado.*
>
> John Toye
> Agente inmobiliario millonario
> Westland, Michigan
> Ventas: 39,2 millones de dólares.

APUNTÁ ALTO

Conviene reiterar aquí la idea inicial de este libro: apuntar alto es muy importante porque posibilita grandes éxitos. Por un lado, conocer

[50] Antón Chejov (1860-1904) es uno de los escritores y dramaturgos más importantes de la literatura rusa de todos los tiempos. Maestro del relato corto. Su influencia ha pervivido durante décadas sobre multitud de autores de distintas generaciones y países. Entre sus obras más conocidas figuran las obras teatrales *Tío Vania* y *El jardín de los cerezos*, o la recopilación de cuentos titulada *La dama del perrito*.

el ingreso mínimo que necesitás para llevar la vida que querés llevar es importante; pero por otro, hacer que ese número se convierta en la fuerza impulsora de tu plan de negocio siempre te detendrá. ¿Te parece extraño? Los objetivos son un punto final, una línea de llegada. ¿Y qué hacemos cuando cruzamos la línea de meta? Nos detenemos. Expresamos nuestro alivio por haberlo logrado o lloramos de alegría, y nos detenemos. Pues precisamente por eso, cuando establezcas metas, debés tener cuidado de que no se conviertan en límites para tus futuros logros. Los objetivos bajos (o incluso moderados) son limitantes. En el mejor de los casos, nos detenemos por un momento, comprobamos que aún tenemos gasolina en el tanque y afrontamos nuevos objetivos para motivarnos y seguir en movimiento. El resultado es que se pierden tiempo y oportunidades. Una fórmula mucho mejor consiste en establecer objetivos cuya línea de llegada se encuentre muy lejos; en ese caso sí podremos permitirnos hacer una pausa para tomar aliento o celebrar nuestro progreso durante el camino. Los grandes objetivos mantienen nuestros pies en movimiento y nos acercan a nuestro mayor potencial posible.

El gran modelo te indicará cuándo tu plan necesita ajustar el foco. Y tu plan consistirá siempre en emprender acciones. Lo que espero que este libro te haya enseñado es que ese plan de acción debe estar siempre focalizado sobre las tres grandes rocas:

1. Prospectos: Usá una base de datos enfocada en los prospectos vendedores.
2. Propiedades: Obtené el número de propiedades en exclusiva que debés conseguir y promocionalas sistemáticamente para obtener prospectos adicionales compradores y propietarios.
3. Palancas: Reclutá talento capacitado, con énfasis en tus tres contrataciones clave, y exigí talento capaz de implementar sistemas y herramientas.

Mantené el foco en estos tres puntos y podrás llevar tu negocio al nivel más alto posible. Tratá de evitar la tendencia natural de juzgar si podés o no podés hacerlo y comprometete en la búsqueda de la excelencia. Después centrate en el proceso de implementar y crecer dentro de los grandes modelos.

INTENTÁ

Te invito a que veas la palabra "intentar" como un acrónimo de la expresión "el verdadero vos"[51]. Después de años de enseñanza sabemos que la mayoría de las personas nunca sabrán realmente quiénes son o qué pueden lograr porque les da miedo intentarlo. Pero "el verdadero vos" solo puede mostrarse cuando lo intentás. Así que no te quedes parado: ¡apuntá alto e intentalo!

2. BLOQUEÁ TIEMPO PARA FOCALIZARTE

Hago los llamados primero, luego las tareas necesarias. Dejo los pendientes para el final.

John Toye
Agente inmobiliario millonario
Westland, Michigan
Ventas: 39,2 millones de dólares.

Lo siguiente que quiero que hagas es empezar a bloquear parcelas de tiempo. El segundo paso para conseguir éxito en los negocios es enfocarse en que las cosas se hagan. Parcelar el tiempo te ayudará. Miralo así: si todos cuentan con la misma cantidad de tiempo, el éxito no depende entonces de cuánto tiempo dispongas, sino de cómo lo distribuyas.

NEGOCIO VS. OCUPACIÓN

Todos los agentes inmobiliarios tienen que elegir entre estar centrados en el negocio o en las "ocupaciones"[52]. La mayoría lo está en estas últimas. ¿Por qué? Su tiempo no está enfocado en lo que realmente se debe hacer para llevar su negocio a un alto nivel. No tienen claros sus

[51] Juegò de palabras intraducible en español. El autor escribe *try* (intento, intentar), cuyas tres letras convierte en acrónimo de la expresión *The Real You (el verdadero vos)*.

[52] Nuevo juego de palabras intraducible. El autor escribe la forma correcta *business* (negocio) y la opone a *busyness*, neologismo formado a partir del adjetivo *busy* (ocupado, ajetreado, atareado).

modelos, así que tampoco tienen claras las actividades y prioridades en las que deberían emplear su tiempo. Los agentes inmobiliarios millonarios son exactamente lo contrario: ellos no tienen una lista de cosas por hacer, sino de cosas que hay que hacer. Bloqueando tiempo, se aseguran de que las cosas que hay que hacer se hagan antes que las cosas por hacer. Saben qué es lo que tiene que pasar, y al principio de cada año, mes, semana o día abren su agenda y bloquean la parcela de tiempo suficiente para propiciar que la cosas se hagan. Todo lo demás –su lista de cosas por hacer– queda anotado para después y se supedita a las actividades que hay que hacer.

Cuando le concedés la misma importancia a cualquier actividad, solamente comenzarás a priorizar algunas de estas cuando los plazos y los límites de tiempo te obliguen a ello. Aceptémoslo: las cosas que más importan no son siempre las más divertidas. Esto hace que las personas que trabajan basándose en las listas de cosas por hacer actúen como esos niños que picotean en su plato de comida: empiezan por lo que más les gusta y dejan las verduras para el final. Así que, cuando deciden ocuparse de estas, sus tareas vegetales (léase: las que podrían haber sido más sencillas o más eficaces si se hubieran hecho antes) están frías o son difíciles de tragar, o bien ellos se encuentran demasiado "llenos" (léase: saciados) y no tienen espacio (léase: energía) para más.

Pero los agentes inmobiliarios millonarios son lo suficientemente sensatos como para priorizar las actividades de acuerdo con su habilidad para conseguir que el negocio crezca, y asignan parcelas o bloques de tiempo en sus agendas para asegurarse de que quede espacio para hacerlas. Primero atienden a la generación de prospectos, enfocándose en las propiedades en exclusiva, y solo cuando esas actividades están correctamente realizadas, ponen la mira en otras tareas menos importantes. Es la diferencia entre "negocio" y "ocupaciones", entre productividad y actividad. Es la diferencia entre los agentes inmobiliarios millonarios y cualquier otra persona.

ADMINISTRÁ TU TIEMPO

Hace muchos años aprendí una verdad básica acerca de lo que significa reservar parcelas o bloques de tiempo; y es la siguiente: hasta que

Procuro tener siempre una mañana tranquila para comenzar mi jornada. Me ejercito tres veces a la semana. Acabo mis actividades cerca de las seis o las seis y media de la tarde y no contesto llamadas en casa.

Valerie Fitzgerald
Agente inmobiliaria millonaria
Los Ángeles, California
Ventas: 160 millones de dólares.

tus objetivos no estén bien reflejados en tu agenda, no lograrás alcanzarlos adecuadamente. Esto hace de tu agenda una poderosa herramienta de logros, al igual que el presupuesto es tu poderosa herramienta financiera. De hecho, asignar bloques de tiempo puede ser considerado como una manera de presupuestar tu tiempo. Así que abrí tu agenda y asigná tiempo suficiente para completar las actividades que van a tirar de tu negocio y a llevarlo al nivel más alto: prospectos, propiedades y palancas. De la misma manera que invertís tu dinero para que rinda unos resultados apropiados, te harás a vos mismo responsable de enfocar tu energía hacia donde debés, y durante el tiempo que sea necesario, hasta que la misión haya sido completada. Si, por ejemplo, asignás una hora cada mañana para hacer diez llamadas a tus recursos aliados, te responsabilizarás de hacer exactamente esas llamadas, por más que las nueve primeras hayan ido muy bien o incluso aunque vayas a tardar más tiempo en hacerlas y tengas que aplazar otras tareas que también estén en la agenda. Bloquear y asignar tiempo forma parte de tu 20%, y es una habilidad que hay que aprender, practicar y convertir en un hábito, porque es esencial para la productividad de un negocio. De hecho, a la larga será uno de los hábitos más importantes que hayas adquirido. Los agentes que no actúan así terminan malgastando el tiempo en "ocupaciones" y no alcanzan nunca su verdadero potencial.

ENFOCANDO TU TIEMPO POR BLOQUES

Vamos a ser un poco más claros. El hábito del que hemos hablado no consiste en parcelar todo tu tiempo; eso sería demasiado rígido e improductivo. La idea es reservar suficiente tiempo para las actividades clave del 20%. Al principio, asignar bloques de tiempo es fácil: solo tenés que

tomar la agenda y hacerlo. El verdadero reto es "proteger" el tiempo que hayas asignado y emplearlo con absoluta concentración frente a la avalancha inevitable de falsas prioridades y de interrupciones que surgen cada día. Tenés que recordar que nada (lo repito: nada) es más importante para tu negocio que poner el foco en la generación de prospectos, las propiedades y la búsqueda de palancas a través del talento. Si cuidás estos aspectos esenciales, pronto descubrirás lo que es posible. Pero, si los descuidás, te encontrarás con estrechas limitaciones y experimentarás el sentimiento de lo que no es posible.

Al fin y al cabo, la asignación de parcelas o bloques de tiempo es un proceso, un sistema que te ayudará a mantener tu foco y a alcanzar grandes logros.

3. RESPONZABILIZATE PARA MANTENER TU FOCO

Siempre he aprendido de otros. Allan Domb me enseñó a enfocarme en mi mercado y a hacer un mejor uso del tiempo.

Gregg Neuman
Agente inmobiliario millonario
San Diego, California
Ventas: 113 millones de dólares.

Trabajando con agentes durante todos estos años, he aprendido que todos ellos tienen hábitos, comportamientos, prejuicios y aptitudes que, en algún momento, llegan a suponerles un techo natural para sus logros. Todos llegan a un punto en el que dicen: "Estoy haciendo todo lo que puedo y esto es lo mejor que puedo hacer". Eso es lo que llamamos un techo de logros.

Y vos también lo alcanzarás, sin importar quién seas. Traspasarlo requerirá mantener el foco a lo largo del tiempo en las áreas clave.

EL FOCO A LARGO PLAZO

Enfocarse es fácil. Pero mantenerse enfocado a través del tiempo, no tanto. Saber esto es bueno para comenzar. ¿Cómo sos de bueno

manteniendo el foco? ¿Hacés siempre deporte y sos constante a la hora de mantener un régimen alimentario, o solo persistís hasta que obtenés los resultados que deseabas? Los modelos, sistemas y aspectos básicos para lograr el éxito están claramente descritos en este libro, pero para dar lo mejor de vos mismo tendrás que enfocarte en estos diariamente durante el tiempo que sea preciso. Hablamos de objetivos y modelos muy grandes y, en consecuencia, podrías tardar bastante en cumplirlos. En lo que respecta a tu foco, mantener el rumbo es esencial.

¿Por qué el foco a largo plazo es tan difícil de mantener? En primer lugar, un foco prolongado en los mismos asuntos puede experimentarse como una rutina, y esto suele conducir al aburrimiento. Y, cuando el aburrimiento se instala, la atención se dispersa. La apetencia de novedades comienza a rondarte, y la posibilidad de hacer algo nuevo empieza a parecer cada vez más atractiva. Pensá en cuando eras niño y chamuscabas una hoja de árbol o trazabas líneas de luz con una lupa sobre una tabla de madera. La técnica consistía en sostener la lupa, perfectamente quieta para concentrar los rayos de sol sobre un punto pequeño, y después mantenerlo así hasta que la hoja o la madera se iban quemando. Aprendiste rápido que si se te movía la lupa no se lograba el efecto al final. Un tipo de foco creaba un pequeño fuego, y el otro, quemaduras sobre la madera; uno requería mantener el foco a largo plazo y el otro, no; uno era difícil y el otro no lo era.

Si el foco logra resultados, el foco a largo plazo logra resultados a largo plazo. Todos podemos centrarnos en algo durante cierto tiempo, pero la cuestión está en aprender a centrarnos en algo día tras día durante un período prolongado. Para alcanzar resultados a largo plazo, necesitás enfocar tus esfuerzos en un escaso número de actividades que resultan esenciales. Ningún otro principio se incumple más en el sector inmobiliario que el del foco a largo plazo. Y en ninguno tampoco, hasta donde yo conozco, las personas cambian tan a menudo de estrategia. Esto se debe en parte a la intensa competencia, pero también al extraordinario número de opiniones diferentes acerca de lo que los agentes deberían hacer con su tiempo. Esto resulta lamentable, ya que nuestra experiencia apunta hacia un sencillo sendero que comienza con un gran modelo que haya sido probado, y mantener el rumbo para llegar tan lejos como se pueda.

Es cierto que no podés mantener un foco completo sobre todas las cosas, ni persistir todo el tiempo en cada una que hagas. Conocer los límites de tu habilidad para enfocarte es importante porque eso te permitirá

escoger cuidadosamente dónde poner el foco y hallar después las fórmulas que te ayuden a mantenerlo durante un largo período de tiempo. Una de las mejores formas de conseguirlo es añadir algún tipo de rendición de cuentas a tu vida empresarial.

RENDICIÓN DE CUENTAS PARA REENFOCAR

La rendición de cuentas es un proceso que fortalece tu capacidad de enfocarte y reenfocarte contínuamente. Reunamos todos los aspectos que hemos visto hasta ahora para conseguir foco potente y prolongado: primero hemos creado un plan personal (grandes objetivos y grandes modelos) y hemos hecho del proceso de implementación de ese plan nuestro foco. Bien, ya tenemos el foco. A continuación hemos asignado y protegido bloques de tiempo para realizar las actividades esenciales. Esto nos ha aportado el foco a corto plazo, y hemos ordenado nuestro tiempo en torno a él. Hemos descubierto que es difícil mantener el foco durante un período de tiempo prolongado, incluso aunque hayamos ensayado la asignación de parcelas o bloques de tiempo; pero eso por sí solo no será suficiente. Necesitamos, pues, una ayuda. La solución es la rendición de cuentas.

Desafortunadamente, la mayoría de la gente tiene un concepto distorsionado de la rendición de cuentas y no aprecia, o lo hace mínimamente, hasta qué punto puede potenciar su vida. En lo que respecta al foco, la rendición de cuentas entra en juego cuando las parcelas o bloques de tiempo agotan su eficacia. Y la rendición de cuentas verdadera se consigue por medio de una relación que te haga reenfocarte con regularidad. La rendición de cuentas configura y reconfigura tu foco. Es una espiral de aprendizaje que te ayudará a descubrir claramente aquello sobre lo que debés estar centrado; y es también un circuito de retroalimentación que hará que te reenfoques cuando tu atención se disperse.

EL PROCESO DE RENDICIÓN DE CUENTAS

Básicamente, la rendición de cuentas es un proceso que llevás a cabo con alguien más. Es complicado mantenerte responsable a vos mismo de alcanzar objetivos difíciles a lo largo del tiempo. Ser eficaz depende

de tu habilidad para supervisar de manera precisa tus actividades y los resultados que obtenés. Si consultás en el diccionario la palabra "responsabilidad", verás que deriva de "responsable", que significa "obligado a responder por algo o por alguien". La responsabilización, o rendición de cuentas (*accountability*), significa, pues, responder por tus actividades ante un observador objetivo.

Es curioso cómo cuando te piden que expliques por qué hacés tal cosa, advertís inmediatamente la ridiculez de ciertas acciones que antes te parecían perfectamente razonables. Me parece que los cónyuges te hacen rendir cuentas sobre tu tiempo de ocio con mucho rigor al preguntarte "Cariño, ¿qué diablos estás haciendo?".

Necesitás a alguien más para ser completamente responsable, pero también tenés que supervisar tus números. Tus números-objetivo tal vez sean la meta, pero no significan nada si no estás tomando medidas regulares de cómo vas progresando hacia estos. Los objetivos mensuales y semanales requieren, por tanto, un análisis mensual y semanal para que tengan sentido. Recordá que en cualquier momento del partido debés conocer el marcador y saber si vas muy arriba o muy abajo. Si no es así, nunca estarás en disposición de realizar ajustes significativos. Los agentes inmobiliarios que no supervisan la generación de prospectos, la productividad de las ventas ni el rendimiento financiero se sentirán siempre presionados para mantener buenos resultados.

Con tus números a mano, la rendición de cuentas o responsabilización consiste en obtener y utilizar la retroalimentación. Esto significa asignar tiempo regularmente para reunirte con esa otra persona que te haga rendir cuentas, analizar tus números y reenfocar tus esfuerzos. Esta es la esencia del ciclo de retroalimentación de la rendición de cuentas: establecer objetivos, desarrollar las actividades clave, medir los resultados, evaluar el proceso y realizar los ajustes (reenfocarte) cuando sea necesario. Cuanto más fiel seas a este proceso, mayor será tu habilidad para mantener el foco sobre aquellas actividades que rinden los mejores resultados.

Pero, insisto, no te equivoques: vos solo no podés lograr esto de manera eficaz. Debés involucrar a alguien más que te haga sentir responsable. Algunas personas serán más disciplinadas o poseerán una mayor capacidad de estar enfocados, pero nadie puede asumir con éxito y continuadamente esta responsabilización por sí mismo. El filósofo y

dramaturgo Jean-Paul Sartre[53] muestra, en su obra *A puerta cerrada*, lo difícil que es descubrir la verdad auténtica. Muchas veces nuestras intenciones embellecen el carácter de nuestras acciones, pero los demás solo perciben esas acciones, haciendo abstracción de las intenciones. La verdad reside en algo intermedio. Por tanto, contar con un punto de vista externo nos ayuda a desechar las excusas para que así puedas ver tus acciones y sus resultados de una manera objetiva y sin ensoñaciones. Necesitás que otra persona (o un grupo de ellas) te haga rendir cuentas y, si es el caso, que te reenfoque. Por eso casi todos los triunfadores tienen entrenadores y asesores, incluso los más famosos deportistas, como Mia Hamm, Tiger Woods, Marion Jones o Michael Jordan. Todos ellos tienen uno o varios entrenadores que los mantienen enfocados en el camino de sus grandes objetivos. Los campeones eligen rendirle cuentas a alguien.

Así que la clave de la responsabilización es seleccionar a una persona (*coach*, asesor, mentor o compañero) o a un grupo de expertos y después reunirse cada cierto tiempo con ellos para revisar los objetivos y los resultados. Se trata de las mismas reglas que aplicás a las reuniones consultivas con tu equipo. Debés llevar y compartir en esas reuniones tu hoja de objetivos, un informe de tus planes y actividades de negocio y un resumen preciso de los resultados que has logrado hasta la fecha. Tenés que evitar las justificaciones o los ocultamientos y tratar abiertamente tus acciones y sus resultados. La responsabilización no solo te hará mantener el foco, también puede impulsarte a adquirir hábitos más eficaces y tomar conciencia de si estás o no estás en el buen camino. Cuando no tenés que rendir cuentas, el fracaso sobreviene frecuentemente por sorpresa. Y eso no es nada bueno.

La rendición de cuentas es la herramienta más poderosa para lograr Grandes objetivos y un éxito a largo plazo. No es solamente una herramienta de foco para los agentes inmobiliarios millonarios, sino también para las personas clave de su equipo. Como hemos señalado en el capítulo "Recibí un millón", la rendición de cuentas es esencial para lograr el crecimiento y unos buenos resultados a través de otras personas.

---

[53] El francés Jean-Paul Sartre (1905-1980) fue uno de los filósofos más renombrados del siglo XX. Adscrito por lo común a la corriente existencialista, su obra filosófica más conocida es *El ser y la nada* (1943). Autor también de novelas y de obras teatrales, por las que recibió en 1964 el Premio Nobel –que acabó rechazando–, destaca entre las primeras *La náusea* (1938), mientras que entre las segundas son famosas *A puerta cerrada* (1944), *La puta respetuosa* (1946) o *Los secuestrados de Altona* (1959), entre otras.

Una última cosa sobre esto: la frecuencia es importante. Es decir, cuanto más cosas trates de conseguir o mayor sea el crecimiento personal que busques, más frecuente deberá ser la rendición de cuentas. Un repaso mensual de las actividades, la producción y el rendimiento financiero es lo mínimo. Pero, para la responsabilización por el rendimiento personal, te recomendamos una frecuencia semanal o quincenal. Algunos de los mejores agentes mantienen incluso reuniones diarias (ya sean presenciales o por teléfono) con su *coach* o su asesor. Con el tiempo sabrás discernir la frecuencia de rendición de cuentas que resulta mejor para vos. Pero no olvides hacerlo.

4. ASEGURATE DE QUE TU ENTORNO APOYE TU FOCO

El entorno es quizá uno de los asuntos más infravalorados cuando consideramos las claves del éxito. Seas consciente o no de ello, tu entorno laboral y personal es importante. De hecho, tal vez sea uno de los aspectos que más importen a la hora de mantener tu foco. Las personas entran a trabajar en las empresas por muchas razones, pero normalmente se quedan o se marchan por una: el entorno y el impacto que el entorno tiene sobre ellos. Creemos que el ambiente es esencial para lograr el éxito, y debe apoyar claramente tus objetivos.

La primera vez que me di cuenta de esto fue cuando comencé a trabajar de gerente. El primer año me encontré con una sorprendente cantidad de mujeres que, una tras otra, llamaban a la puerta de mi despacho en estado de crisis y, a menudo, envueltas en lágrimas. Tenían que lidiar con una grave frustración acerca de su situación. Estas mujeres tenían cuarenta y tantos o cincuenta y pocos años, y después de cuidar de un esposo y de una familia se habían reincorporado al mundo laboral. Tras años de sacrificio, ahora iban a tener tiempo para su propio desarrollo profesional. Y todas estaban afrontando un serio reto. ¿Por qué? Porque el trato que sus familias habían establecido con ellas era: "Vamos a apoyar tu trabajo mientras la cena siga estando lista a las nueve de la noche y nuestras vidas no se vean afectadas o alteradas por esta fase en la que ahora te encontrás". Yo estaba completamente sorprendido. La situación

de estas mujeres las abocaba a una crisis de orden psicológico, e incluso físico, porque un elemento básico de su entorno personal –su familia– no las estaba apoyando en absoluto y estaba yendo, de hecho, en dirección opuesta a sus objetivos. Entonces fue cuando me di cuenta de que nuestro ambiente debe apoyar absolutamente nuestros objetivos.

La mayoría de nosotros intentamos adaptarnos a nuestro ambiente y ponemos en ello todo nuestro empeño. A veces nos frustramos y expresamos quejas al respecto. Pero rara vez vemos nuestro ambiente como algo que podamos controlar, algo que podamos incluso cambiar. Así que, en lugar de adaptarnos a este, la mayoría opta por despedirse o bien por seguir adelante y continuar trabajando en un entorno que no apoya nuestro foco en convertirnos en la mejor versión de nosotros mismos.

EL ARQUITECTO EN JEFE

Tu ambiente te influye constantemente: puede apoyarte o arrastrarte hacia abajo y luchar en tu contra. A veces esto resulta claro desde el principio y otras veces te toma por sorpresa. Cuanto más consciente seas de la influencia que tiene sobre tu vida todo lo que te rodea, antes podrás controlarlo y convertirte en el arquitecto principal de tu propio entorno. Esto reducirá el riesgo de convertirte en víctima suya. Como arquitecto jefe, existen dos importantes asuntos con los que tendrás que tratar: el entorno físico y el entorno personal.

Tu entorno físico

La cuestión clave en relación a tu entorno físico es la productividad; es decir, si tu espacio en la oficina, el mobiliario, equipamiento y herramientas están apoyando bien tus objetivos productivos. Se trata de elementos básicos, e incluyen desde la ergonomía de tu silla de trabajo hasta la luz que hay en la oficina. Hay que saber si contribuyen a tus esfuerzos por mantenerte enfocado o si te distraen con dolores de espalda o irritación de ojos. De igual modo tu equipo debe estar acorde con la labor: no necesitás un supermodelo de última generación, pero sí una computadora fiable con un software actualizado que no sea propensa a caerse. Tus sistemas también son parte del entorno físico; es decir, cómo se contestan

Tené calma y organizate. Cuando organizás tu vida y tu mente (esa voz que hay en tu cabeza), te sentirás más tranquilo por dentro y más productivo por fuera.

Valerie Fitzgerad
Agente inmobiliaria millonaria
Los Ángeles, California
Ventas: 160 millones de dólares.

los teléfonos, cómo se toman los recados, cómo se redirigen las llamadas, cómo y dónde se archivan los registros, cómo es de sencillo encontrar y utilizar los formularios y la información, etc. Todos son sistemas físicos que pueden aumentar o reducir tu capacidad para ser eficaz.

Por tanto, un elemento esencial para alcanzar tu potencial absoluto es el entorno físico y la manera en que este te apoya y te enfoca en tu búsqueda interminable de productividad. Es sorprendente cuánta gente elige tolerar un entorno físico pobre en vez de arreglarlo con un poco de tiempo y dinero. Realmente, tu ambiente físico es mucho más fácil de mejorar que el entorno personal. Así que no olvides quién es el arquitecto de tu vida: *¡vos!*

Tu entorno personal

El otro aspecto clave en esta materia es el que corresponde a las personas. Si el entorno físico gira en torno a la productividad, el entorno personal lo hace alrededor de la energía y las sinergias. Tu entorno personal incluye tres grupos: las personas con las que estás en el negocio (tu equipo, tu empresa, otros agentes), las personas con las que hacés negocios (tus clientes y proveedores) y las personas de fuera de tu negocio (tu familia y amigos). De lo que la mayoría no se da cuenta es de que vos sos el "portero" y podés controlar a

Hacer planes y asociarme con otros agentes optimistas y de alto rendimiento ha sido una de las claves de mi éxito.

Mary Harker
Agente inmobiliaria millonaria
Dallas, Texas
Ventas: 52 millones de dólares.

quién dejás entrar en tu mundo y a quién no; así pues, sos también el arquitecto de tu entorno personal.

Hemos comprobado que los mejores agentes tienden a asociarse con personas que aportan energía y sinergias; es decir, con quienes apoyan sus objetivos y trabajan con ellos para alcanzarlos. Quienes consciente o inconscientemente no las apoyan y quienes disminuyen su energía son aislados y eliminados. Como seguramente te dijo tu madre, "los niños con quienes te juntás" determinan tu vida.

Aquí es donde el reclutamiento de talento juega otro papel significativo en tu vida. Cuanto mejor seas en esto, cuanto mejor sea tu entorno personal, mejores serán tu apoyo y tu capacidad de enfocarte, y menos tiempo tendrás que malgastar en la desagradable tarea de eliminar las malas hierbas. Podés escoger entre asociarte e incluir en tu vida a las personas que pueden apoyar tus objetivos, o simplemente usar un enfoque del tipo "que sea lo que Dios quiera". Pero, al final de la jornada, si las personas que te acompañan no están en sintonía con tus objetivos, terminarás negociando, comprometiéndote y sintiéndote menos enfocado.

Tu entorno puede hacer que te desarrolles o que fracases: es así de importante. Y, si es verdad que hay que tener más firmeza y determinación para modificar el entorno personal que el físico, vos sos finalmente el responsable de ambos. No dejes al azar la arquitectura de tu entorno. Moldealo, elaboralo y hacé que te ayude a cumplir con tu cometido.

5. RESERVÁ ENERGÍA PARA MANTENER EL FOCO

El hecho es que tu habilidad para mantenerte enfocado intensamente durante mucho tiempo dependerá en gran medida de si podés o no permanecer constantemente entusiasmado y lleno de energía. Obtener y mantener el entusiasmo y la energía resulta algo misterioso. Los logros importantes requieren de una gran energía, pero, paradójicamente, también pueden ser una fuente de energía y de entusiasmo. Así que, ¿cuál de estos factores viene primero?, ¿la energía o los logros? Sinceramente, no lo sé. Lo que sí sé es que no podés alcanzar grandes objetivos sin un esfuerzo grande y sostenido; y esto requiere, a su vez,

una energía importante y sostenida. Los mejores agentes (y, ciertamente, todos los agentes inmobiliarios millonarios que he conocido) poseen una gran energía. La cuestión es aprender cómo obtenerla y también cómo mantenerla.

La vida es energía. A pesar de todas sus implicaciones y complejidades, cuando reducís la fórmula $e=mc^2$ de Einstein a lo más básico, lo que esencialmente dice es que todo es energía[54]. Todo es energía, incluso nuestros cuerpos físicos. Después de reflexionar, he llegado a la conclusión de que lo que hacés con tu vida –y también cómo lo hacés– sirve para añadirle o para restarle energía. Es decir, la energía de la cual disponés (la gasolina de tu vida) está determinada por las elecciones que hacés.

Dejando aparte este tipo de consideraciones, hay algunas cosas concretas que podés hacer para incrementar tu energía y, por tanto, para mantener el foco. En primer lugar, yo recomiendo que te detengas en las cinco áreas del plan de energía del agente inmobiliario millonario que exponemos en la siguiente sección (Figura 1). Y, a continuación, te sugiero que consideres el poder de una vida basada en el aprendizaje. Después de todo, tener la energía necesaria para alcanzar los grandes objetivos y conseguir logros a lo largo del tiempo tiene bastante que ver, para nosotros, con dos hábitos principales: el de comenzar el día con energía y el de la renovación constante por medio del aprendizaje.

EL PLAN ENERGÉTICO DEL AGENTE INMOBILIARIO MILLONARIO

En los comienzos de mi carrera profesional, descubrí un programa simple para encauzar la energía que me iba a servir para impulsarme a lo largo del día. Es cierto que resulta engañosamente sencillo, pero se trata de uno de los procesos más potentes que he llevado a cabo para apoyar mis objetivos. Contar con una fuente constante de energía positiva es

[54] En 1905, cuando Albert Einstein (1879-1955) era un joven físico desconocido, publicó la Teoría de la relatividad especial. Como una consecuencia lógica de esta teoría, dedujo la ecuación de la física más conocida a nivel popular: la equivalencia masa-energía, $E=mc^2$. Esta fórmula implica que la energía (E) de un cuerpo en reposo es igual a su masa (m) multiplicada por la velocidad de la luz al cuadrado. Muestra cómo una partícula con masa posee un tipo de "energía en reposo" distinta de las clásicas (energía cinética y energía potencial). La relación masa-energía se utiliza comúnmente para explicar cómo se produce la energía nuclear.

algo que, para un emprendedor, no tiene precio. Yo lo llamo el plan energético del agente inmobiliario millonario. ¡Un gran plan para obtener una formidable energía!

Las cinco áreas de energía

Hay cinco áreas en las que necesito energía, y lo más probable es que sean casi las mismas para vos también. Necesito energía espiritual, energía física, energía emocional, energía mental y energía empresarial. Mi fórmula simple es parcelar mi tiempo de manera que me asegure que seré capaz de atraer hacia mi vida una gran cantidad de energía todos los días. He comprobado que el mundo no empieza en realidad a moverse sino hasta las 10:30 u 11 de la mañana.

Eso significa que, si realmente querés hacer algo y sufrir las mínimas interrupciones posibles, tenés que hacerlo antes de las once de la mañana, que es cuando el teléfono empieza a sonar y la gente comienza a aparecer. Mi rutina energética está diseñada para prolongarse hasta esa hora.

Esto es lo que hago. Me levanto cada día a las seis de la mañana, medito y rezo (energía espiritual); después hago algo de ejercicio y desayuno (energía física); a continuación abrazo y beso a mi familia, y río con ellos (energía emocional). Y lo hago de tal manera que paso todo ese tiempo con ellos y aun así llego a la oficina entre las ocho y las nueve de la mañana (la mayoría de las personas reservan solo las tardes o los fines de semana para la energía emocional, períodos en los que esta puede contribuir bien poco a la búsqueda diaria de los grandes objetivos). Después de hacer todo eso, planifico mi jornada (energía mental) y empleo las primeras horas de oficina en las arduas tareas relacionadas con la generación de prospectos y el reclutamiento de

El plan energético del agente inmobiliario millonario

1. Meditar y rezar: energía espiritual.
2. Hacer ejercicio y desayunar: energía física.
3. Abrazar, besar y reír: energía emocional.
4. Planificar y organizar: energía mental.
5. Generar prospectos: energía empresarial.



¡Todo para las once de la mañana cada día!

Figura 1

talento (energía empresarial). Nunca bajo el ritmo antes de las once. Esas primeras horas de intensa concentración hacen que cobre impulso para el resto del día. Podés abarcar tantas cosas durante la mañana que tengas que emplear las tardes solamente en cerrar y terminar todos esos asuntos. ¡Eso se llama energía positiva, que crea un sorprendente impulso en tu vida! Incluso, cuando tengo las tardes menos organizadas, todavía me siento enormemente productivo debido a que mis actividades anteriores han seguido mis prioridades. Realmente, considero que esas pocas horas de la mañana marcan cada día la diferencia.

Renovación por medio de aprendizaje

La energía es importante; y saber cómo utilizarla, también. Aprender significa el modo en que llegamos a entender cuáles son las formas más potentes y productivas de emplear nuestra energía. Cuando observamos a las personas que han logrado ser auténticos maestros en cualquier ámbito, parece que llevan a cabo sus acciones casi sin esfuerzo, como si siempre lo hubieran hecho y lo pudieran continuar haciendo así. Eso algunas veces es verdad. Cuando las personas poseen habilidades altamente desarrolladas, todo lo que hagan requerirá menos esfuerzo y energía: simplemente, son más eficaces y saben cómo obtener más resultados a partir de sus acciones.

Pero esa "naturalidad" es ilusoria. Un porcentaje mínimo de personas cuentan con el don natural de albergar una extraordinaria energía y un enfoque y unas habilidades excelentes, pero lo cierto es que la gran mayoría de los que aparentan tener ese don deben trabajar muy duro para conseguirlo.

Somos adictos al aprendizaje. Hablamos con otras personas, y ellos nos ayudan a darnos cuenta de lo que es posible.

David y Judie Crockett
Agentes inmobiliarios millonarios
Concord, Ohio
Ventas: 53 millones de dólares.

En una entrevista televisiva, después de haber participado en un torneo, el golfista Jack Nickauls[55] comentó: "Algunos me dicen que están sorprendidos por lo fácilmente que golpeo la bola y la hago volar completamente recta a una gran distancia. Solo les digo que, si me hubieran visto golpear cientos de bolas de golf todos los días durante todos estos años, no estarían tan sorprendidos".

Si estás comprometido a lograr grandes objetivos, también debés estarlo para llevar una vida basada en el aprendizaje. Aprender te potencia, te otorga energía y te hace adquirir nuevos conocimientos y habilidades. Y esto también te renueva. Y renovarse es divertido.

Así que aprender es adquirir conocimientos y habilidades, además de permitirte hacer más cosas con la energía de que disponés. Y es asimismo el fundamento de la proactividad; es decir, hacerse cargo de las cosas y tomar el control. Estar basado en el aprendizaje te otorga una gran ventaja en los negocios sobre aquellos que no lo están, ya que estos tienen menos energía y gastan más para hacer lo mismo que tú haces con facilidad. Para esas personas, la ignorancia no es ninguna bendición.

Aprender es apalancarse, y te aportará tres ventajas importantes: la sabiduría (saber qué hacer), la competencia (saber cómo hacerlo) y la previsión (saber cuándo hacerlo). Este apalancamiento no solo impedirá que malgastes tu energía y hará que consigas más cosas con menos esfuerzo; también te aportará aún más energía. No sabemos por qué sucede así, pero así es. Puede ser que la sabiduría, la competencia y la previsión nos aporten una saludable confianza, que, en mi opinión, es una emoción muy euforizante; o puede ser también que esa emoción surja cuando hemos hecho algo realmente bien. La energía tal vez provenga del estímulo mental y espiritual que aparece cuando se tiene un gran conocimiento e intuición. O quizá simplemente nazca de la satisfacción personal de afrontar un nuevo reto, de tener el coraje de intentarlo y de darse cuenta de que esta vez sí podrás hacerlo. Sea lo que sea y venga de donde venga, esta energía basada en el aprendizaje es real y muy poderosa.

Ya sea que aprendas las cosas mediante la práctica o mediante el estudio, ten en cuenta que ambas son válidas y cruciales para lograr el más

[55] Jack William Nicklaus (1940) es un exgolfista estadounidense, considerado por muchos como el mejor golfista de la historia, por ser quien ha ganado un mayor número de torneos majors. Se retiró en 2005, cuando disputó sus últimos masters. Además, ha escrito libros autobiográficos y otros sobre técnica de juego, posee una empresa de diseño de campos de golf y tiene su propia marca de equipamiento para este deporte.

alto nivel de energía productiva, con el fin de emplearla luego de manera eficaz. Aprender por medio de la práctica te hace adquirir grandes habilidades y competencias. Aprender estudiando te conduce hacia una mayor sabiduría y previsión. La práctica te da experiencia, y el estudio te proporciona la experiencia de otros que han vivido antes que nosotros.

Los agentes inmobiliarios millonarios que conocemos leen libros, escuchan grabaciones, ven videos y acuden a cursos y seminarios con frecuencia. De hecho, muchos ocupan entre un diez y un quince por ciento de su tiempo de trabajo profundizando su formación. Ellos lo consideran como una inversión en sí mismos y como algo necesario para continuar en el camino hacia los grandes logros. Y nosotros estamos de acuerdo en eso. Se trata de una buena estrategia tanto para los negocios como para la vida.

> *Nuestros sistemas y nuestras expectativas están alineados. Podemos construir este negocio al más alto nivel, es una entidad viviente y no le veo fin.*
>
> Mary Harker
> Agente inmobiliaria millonaria
> Dallas, Texas.
> Ventas: 52 millones de dólares.

Una vez que hayas aceptado el reto de la mejora constante y de la maestría, sentirás la humildad de comprobar la magnitud de todo aquello que no conocías. Un pozo sin fondo de conocimientos nos aguarda. Y esto no es algo negativo, sino un descubrimiento estimulante. Te impulsará a querer aprender más y a no detenerte nunca. Quizá este sea uno de los aspectos más emocionantes del camino hacia los grandes objetivos, y yo espero que se convierta asimismo en una parte importante de tu gran porqué. No es solo "viví y aprendé"; es "¡viví para aprender!".

CONCLUSIÓN

El foco es realmente la pieza esencial en tu búsqueda de la excelencia. Si este libro te ha servido para algo, deberías saber ya dónde necesitás situar tu foco hoy, mañana y durante el resto de tu carrera.

Los prospectos, las propiedades y las palancas tal vez sean los aspectos fundamentales que aparezcan en tu camino hacia el éxito inmobiliario. Pero, si podés desarrollar el tipo de foco intenso que se precisa para convertirte en un agente inmobiliario millonario, podrás aplicarlo también a otras áreas de tu vida. Dejá, pues, que tu foco convierta tus sueños en realidad.

Finalmente, si algo hemos aprendido es que, cuando pensás en grande, pensás en posibilidades. Pensás: "¿Qué podría hacer si realmente lo intentara? ¿Qué es posible en mi vida?". Cuando pensás en posibilidades a ese nivel, estás buscando grandes modelos y procesos para convertirlos luego en tu foco. Los grandes modelos y los grandes objetivos te impulsarán hacia adelante a través de objetivos más pequeños, hasta conseguir los logros más altos posibles. Terminarás viviendo una vida más grande, consiguiendo lo máximo que podés lograr y convirtiéndote en el mejor que podés llegar a ser.

PUNTOS PARA RECORDAR: Reuniéndolo todo

- Al final, la característica distintiva de los agentes inmobiliarios de alto rendimiento es su habilidad para mantener el foco a lo largo del tiempo. Todos somos capaces de enfocarnos intensamente, pero esta disciplina personal debe ser fomentada y potenciada en nuestras vidas.
  - Creá un plan personal y hacé del proceso tu foco.
  - Bloqueá tiempo para focalizarte.
  - Responsabilizate para mantener tu foco.
  - Asegurate de que tu entorno apoye tu foco.
  - Reservá energía para permanecer enfocado.
- Nuestro consejo es que busques y creas en todas las posibilidades que alberga tu vida.

Pensá en grande

Actuá audazmente

Viví a pleno

¡Convertite en el mejor que podés ser!

EL AGENTE INMOBILIARIO MILLONARIO DE LA VIDA REAL

MODELOS A SEGUIR DEL NEGOCIO INMOBILIARIO Y DE LOS CUALES APRENDER

A través de este libro hemos citado las palabras y compartido la sabiduría de muchos agentes inmobiliarios de grandes logros. Estos agentes representan, con sus éxitos en la vida real, lo que nos empeñamos en enseñar. Estamos profundamente agradecidos con todos ellos por su disposición para darnos su tiempo y sabiduría. Es importante apuntar que, aunque integran y representan todas las mejores compañías inmobiliarias en el país y muchas fuertes a nivel regional, eligieron compartir su conocimiento sin titubear y sin reservas. Como nosotros, ven el negocio inmobiliario no en términos de compañías individuales, sino más bien en un sentido de familia de todos los agentes inmobiliarios. Con esto en mente, decidimos no identificar su gran afiliación de la compañía inmobiliaria. La verdad es que sus nombres y su reputación personal son sus marcas: ¡justo como debería serlo!

En esta sección de vida real del libro, compartiremos dieciséis de estos perfiles; ya que no pudimos incluir todos, hemos seleccionado aquellos cuyos negocios, en nuestra humilde opinión, son los que más reflejan la base amplia de agentes inmobiliarios: aquellos que captan y venden propiedades residenciales. Esperamos que disfrutes conociéndolos mejor, así como nosotros lo hicimos. Sus inicios son variados y sus historias, inspiradoras. Sus comentarios y observaciones proveen guía y seguridad. Al final nos enseñan lo que es posible en el camino a la cima del negocio inmobiliario. ¡Disfrutá!

INSTANTÁNEA DE UNA MILLONARIA



CHRIS CORMACK
Ashburn, Virginia

Experiencia: 14 años

Antes del negocio inmobiliario: Diseñadora de modas y dueña de una marroquinería.

Producción 2001

Transacciones: 212

Volumen de ventas: $70 millones de dólares.

Ingreso en comisión bruta: $1,9 millones de dólares

El equipo

Ventas: Especialistas en captaciones exclusivas, líder de equipo, de compradores y nueve agentes de compradores (con tres candidatos pendientes).

Apoyo: Jefe de finanzas, coordinador de cierres, coordinador de captaciones exclusivas, asistente ejecutivo y director de *marketing*, especialista multimedia y dos ayudantes generales.

Breve opinión

Clave para el éxito: Hoy en día mi equipo está compuesto de especialistas que colaboran para ser una máquina bien engrasada. Nuestro producto está diseñado para crear excelencia en *marketing*, ventas y servicio. Aplaudo el profesionalismo de cada miembro del equipo y estoy particularmente satisfecha de trabajar con mi hijo, quien es un exitoso agente de compradores.

Los beneficios de trabajar con un equipo de especialistas son la calidad de los prospectos y la expansión.

El entrenamiento juega un papel importante en el éxito de nuestro equipo. Cuando un agente de compradores se une al equipo, pasa por el campo de entrenamiento (un proceso de dos a tres semanas). En el campo de

entrenamiento son capacitados para ventas inmobiliarias a nuestro nivel de excelencia; tenemos grandes estándares y tienen que aprender a jugar de nuestra manera y a nuestro ritmo. Se les solicita analizar cinco casas por día y reunirse con el líder del equipo en sesiones semanales de rendición de cuentas.

Por último, nosotros pensamos y actuamos como un negocio. Desde nuestros títulos hasta nuestra estructura organizacional, todo refleja una cultura de negocio profesional. Hacemos seguimiento de nuestro objetivo estadísticamente y con los números del presupuesto, semanal, mensual y anualmente. Porque sabemos exactamente qué está pasando con nuestro equipo y nuestro mercado, podemos tomar decisiones sólidas e informadas.

Inspiración: Mi familia. Crecimos en las afueras de Washington, D.C.; mi padre era un increíble vendedor que le vendía al gobierno, así que aprendí mis habilidades de venta en la mesa de la cena. Siempre estaba hablando de sus ventas del día. Mi madre trabajaba para la CIA, lo cual era inspirador. Mi abuela era una asombrosa emprendedora. Ella abrió jardines de infantes en los días de la Gran Depresión, cuando las mujeres no trabajaban, e hizo inversiones inmobiliarias. Antes de eso, mi bisabuela vino a USA en un barco: era inmigrante irlandesa. Había sido sirvienta, pero aprendió contabilidad y después logró que su negocio creciera. A mis dos hijas les lego el ser emprendedoras exitosas en cualquier campo que ellas elijan.

Generación de prospectos: Nuestra fuente primaria de negocios es el *marketing*. El *marketing* hace sonar mi teléfono. Nosotros hacemos publicidad frecuentemente, la otra porción de mi negocio viene de internet. Tal vez el 20% viene de recomendación. En resumen, nosotros presupuestamos entre el 8 y 10% de nuestro ingreso bruto proyectado al *marketing*. Este año son $148.000. La forma más efectiva son los periódicos: tenemos una página completa y eso está siendo enviado a 50.000 casas. Hacemos esto cada semana. Tenemos un cuarto de página en el periódico local. Lo más grande es *Noticias CC*; hacemos un periódico a todo color con un repaso del mercado y nuestras propiedades. Nuestra circulación es de 22.000 ejemplares e inclusive vendemos espacios de anuncios. El costo del espacio publicitario es $7200 por mes.

Otro negocio: Miembro fundador del *eFROGG, un sistema interactivo de internet para agentes de compradores y vendedores.*

El próximo año y el futuro: Para el 2002 estamos en vías de hacer $2,4 millones en ICB. Ese es nuestro objetivo y estamos encaminados. Hemos tenido 178 transacciones; estos son nuestros números durante julio. Nuestro objetivo es 300 unidades y estamos al 54% de este objetivo. Nuestro volumen es 100 millones, así que estamos también al 53% del camino para conseguirlo.

INSTANTÁNEA DE UNOS MILLONARIOS



David y Judie Crockett
Concord, Ohio

Experiencia: 24 años

Antes del negocio inmobiliario: Químico y ama de casa.

Producción 2001

Transacciones: 306

Volumen de ventas: $53 millones de dólares.

Ingreso en comisión bruta: $1,6 millones de dólares.

El equipo

Ventas: tres especialistas en captaciones (Judie, su hija y su hijo).

Apoyo: Administrador de la oficina, administrador de servicio al cliente (captaciones exclusivas), administrador de publicidad (media jornada) y asistente administrativo (media jornada).

Breve opinión

El inicio: Judie empezó en 1978 y se convirtió en una gran productora en el área. Yo dejé mi trabajo en la industria en 1984 y me convertí en gerente de la oficina más grande de nuestra área. En 1994 formamos el equipo Crockett: Judie, yo, mi hija Melissa y mi hijo Todd.

Clave para el éxito: Soy un convencido de que las captaciones exclusivas crean el negocio. Hacen sonar el teléfono. Nadie sabe quién fue su agente vendedor, pero todos saben ¡quién los puso en venta! La mejor fuente de prospectos son los carteles "Se vende" en el jardín. Nuestro negocio está basado en los sistemas. Lo armamos de manera que todos en nuestro equipo tienen un foco especial. Queremos que desarrollen su experiencia y se vuelvan grandes maestros en lo que hacen. Después sistematizamos todo: tiene que ser repetitivo, tiene que ser automático, siempre estará documentado, y todo eso va a nuestro manual de operaciones.

Inspiración: Somos adictos a la formación continua. Dedicamos muchísimas horas a formarnos y somos instructores. El verdadero secreto del éxito para los inmobiliarios es reconocer qué es posible hacer ahí fuera. No lo vas a encontrar mirando la calle de arriba abajo; tenés que ir y hablar con otras personas y aprender de ellas.

Generación de prospectos: Mandamos postales a nuestra base de datos de clientes cuatro veces al año. Enviamos entre 250 y 300 tarjetas alrededor de cada captación exclusiva y venta. Hemos negociado un buen acuerdo con las páginas amarillas y nos anunciamos en nuestro diario regional.

El error que la mayoría de los agentes del negocio inmobiliario cometen es que aman cualquier idea que ven. Y las pueden encontrar en cualquier lugar. Necesitás definir lo que querés ser e ir hacia ello. La típica campaña breve y pequeña es inútil.

Nos hemos enfocado recientemente en la búsqueda de prospectos; sabemos de dónde vienen y hemos incrementado nuestra velocidad de respuesta y ratio de conversión.

Consejo: Tenés que contar con una buena base de personas que te agraden desde el principio; no necesitás nadie que sea de alguna manera disfuncional. ¿Están motivados? ¿Tienen objetivos? ¿Desean trabajar como equipo? ¿Entienden cómo opera el negocio? ¿Tienen sentido común? Si fuera cliente, ¿me gustaría esta persona desde el principio?

Próximo año y el futuro: Estamos formando una sociedad anónima, con nosotros cuatro como socios igualitarios. Tenemos un programa de compra de participaciones, de manera que nuestros hijos se puedan beneficiar de lo que hemos construido.

INSTANTÁNEA DE UNA MILLONARIA



Rachel deHanas
Waldorf, Maryland

Experiencia: 20 años

Antes del negocio inmobiliario: Secretaria de la Comisión de Educación.

Producción 2001

Transacciones: 246

Volumen de ventas: $52 millones de dólares.

Ingreso en comisión bruta: $1,5 millones de dólares.

El equipo

Ventas: Especialista de captaciones exclusivas (nuera), especialista en compradores y de reubicación (nuera) y dos especialistas en compradores.

Apoyo: Asistente contable y administrador de propiedad (esposo), *marketing* y administrador de publicidad (hijo), especialista tecnológico (hijo), administrador contractual, administrador de retención de clientes, especialista en contratos y asistente.

Breve opinión

El inicio: Hemos vivido aquí desde 1969, así que vi el mercado convertirse en "el" mercado. Mi esposo Jack tiene su licencia desde 1976; él me llevó hacia esto a inicios de los ochenta y obtuve mi licencia en 1983. Tenía un trabajo de 9 a 3. Tuvimos cuatro hijos y decidimos que, una vez que los criáramos, podría hacer algo diferente. Ese horario de trabajo me funcionó bien como madre, una madre trabajadora, y me permitió ganar algo de ingresos fuera de casa. También era propietaria de un negocio de cerámica donde era maestra tres noches a la semana. Tenía alrededor de cien alumnos, así que manejé ese negocio tres noches a la semana, además de trabajar en la escuela como secretaria, criando cuatro niños, teniendo la cena en la mesa a las 5 y todas esas cosas buenas. Y a principios de los setenta, antes de entrar al negocio de cerámicas, vendía Tupperware y

era administradora de Tupperware y tenía alrededor de dieciocho personas de venta a mi cargo. Así que siempre he tenido dos o tres trabajos al mismo tiempo.

Clave para el éxito: Los sistemas. Tener los sistemas en su lugar y ser capaz de captar a los compradores. Internet también. Estamos obteniendo probablemente el 47% de nuestros compradores de internet. Tengo exclusivas. Soy la mayor captadora de propiedades en exclusividad en el área y lo he sido. Obtenemos los compradores porque tenemos las captaciones exclusivas.

A principios de los noventa, empecé a verlo más como un negocio y contraté asistentes. Después del primer asistente, vi cuánto volumen más podía hacer; parecía que, cada vez que añadía una persona o hacía algo diferente, me liberaba para concentrarme en cosas más importantes. Es un crecimiento constante.

Generación de prospectos: Tenemos un periódico mensual que se envía como correo masivo a entre 50.000 y 75.000 casas. Inicialmente, lo insertamos en nuestro periódico local, pero la distribución no fue suficientemente buena. Una vez que lo mandamos como e-mail masivo, obtuvimos una gran diferencia en el número de llamadas recibidas.

Estamos en cerca del 47% en internet ahora. Mis carteles "Se vende" de jardín son la siguiente mejor cosa. Desde 1987 o 1989 hago un spot de treinta segundos con nuestro proveedor de TV local; no sé cómo se mide su alcance. Cuando les preguntamos a las personas que nos llaman, la mayoría dice: "Simplemente te veo por todos lados".

Otros negocios: Administradora de propiedades.

Próximo año y el futuro: DeHanas ha decidido en 2002 hacer más de 500 transacciones, 75 millones de volumen de ventas y 2 millones en comisiones. Su visión para el futuro: "Mi visión sería tener un negocio del que mis hijos puedan hacerse cargo y pagarme muy bien en mi retiro para poder seguir viviendo la vida a la que estoy acostumbrada".

INSTANTÁNEA DE UNA MILLONARIA



VALERIE FITZGERALD
Los Ángeles, California

Experiencia: 14 años

Antes del negocio inmobiliario: Modelo de moda.

Producción 2001

Transacciones: 57

Volumen de ventas: $160 millones de dólares.

Ingreso en comisión bruta: $3,2 millones de dólares.

El equipo

Ventas: cuatro agentes de compradores.

Apoyo: Administrador de oficina, coordinador de *marketing*, coordinador de contratos y fideicomiso, un asistente personal/coordinador de llamadas.

Breve opinión

El inicio: Siendo una modelo profesional que visitó el mundo y que tenía como base la ciudad de Nueva York, me mudé a Los Ángeles por una asignación de trabajo que no se concretó. Puesto que era madre soltera, necesitaba encontrar una manera de ganarme la vida, y un amigo me guio hacia la profesión inmobiliaria. No tenía habilidades sociales, capacidad en ventas ni experiencia empresarial, pero estaba determinada a triunfar y a construir un futuro para mi hija.

Estaba personalmente hecha una desastre hasta que un constructor me dio un respiro permitiéndome vender su casa de 3 millones. La mantenía abierta cada sábado y domingo; conocí a muchas personas, hasta que la vendí, y mi carrera empezó.

Clave para el éxito: Me ocupo de conocer a fondo los mercados inmobiliario y financiero, y brindo asesoramiento informado. La mayoría de las personas quieren que las guíes.

Soy una agente de captaciones exclusivas. El 95% de mi negocio son las captaciones exclusivas; hago lo que quiero hacer —contactar, vender, negociar— y contrato personas para hacer el resto.

Solo da el salto de fe y contratá a alguien. Te va a descomprimir y liberar.

Trabajo con celebridades como Sly Stallone, Leonardo Di Caprio, Ben Affleck, Cristina Aguilera, Bruce Willis, Demi Moore, Vanna White y Holly y Rodney Peete, por nombrar algunos. En mi experiencia, no son diferentes a cualquier persona: son gente real. Cuando los represento, creo un nivel de confort para ellos.

Inspiración: Amo este negocio. Mi lema es: Si disparás a la luna y fallás, aún estás entre las estrellas.

Yo hago ejercicio tres veces a la semana y tengo tres entrenadores: uno personal, uno físico y otro empresarial.

Calmate y organizate. Cuando organizás tu vida y tu mente (esa voz en tu cabeza), te tranquilizás completamente por dentro y te volvés muy productivo por fuera.

Generación de prospectos: Tengo muchos contactos con la televisión. Participé en shows para *Entertainment Tonight* y para las siguientes cadenas: CBS, NBC, HGTV, MTV e E! Entertainment Televisión. Lo importante es hablar y estar con gente todo el tiempo. Para ello, vivo involucrada en eventos de caridad, eventos políticos, programas escolares, eventos deportivos, eventos sociales y actividades religiosas.

INSTANTÁNEA DE UNA MILLONARIA



Mary Harker
Dallas, Texas

Experiencia: 34 años

Antes del negocio inmobiliario: Violinista sinfónica, maestra de violín y piano, directora de coro, editora de comida gourmet.

Producción 2001

Transacciones: 178

Volumen de ventas: $52 millones de dólares.

Ingreso en comisión bruta: $1,4 millones de dólares.

El equipo

Ventas: Especialistas de captaciones exclusivas y compradores (hijos Dan y Joseph) y un agente de media jornada.

Apoyo: Administrador ejecutivo, coordinador de captaciones exclusivas, ayudante general y personal ocasional de media jornada.

Breve opinión

Perspectiva: He estado en el negocio por 34 años ayudando a familias que se mudan a encontrar un hogar y a reconectar su fracturada red de actividades.

Claves del éxito: Hemos sido exitosos porque empezamos con gran energía y pusimos el foco en lo que queríamos lograr. Y eso significa poner nuestros objetivos por escrito. Al principio tenía gran energía, hambre de éxito y los objetivos escritos, pero ninguna formación. Para el fin del primer año, había ganado ¡$376! Mi padre me dijo: "Podés ser lo que quieras ser si te abocás completamente a ello". Grabaciones y libros sobre cómo conseguir el éxito fueron mis maestros; luego se sumaron muchos instructores.

Dominar el *marketing* y la producción nos hizo crecer hasta un punto. Enfocarnos en los resultados, empezando por escribir los objetivos, implementar modelos, sistemas y procedimientos, hasta responsabilizarnos por ellos, nos condujo al siguiente nivel. La formación y asesoría de Gary Keller nos está cambiando de tener un trabajo a tener un negocio, mediante habilidades de negocio y disciplinas de beneficios y apalancamiento. Me han señalado otros megaproductores: "¿Cómo lo hicimos tan bien en el mundo, cuando sabíamos tan poco?".

Inspiración: Me rodeo personalmente solo de personas con iguales valores... aquellos que son optimistas y positivos. Mi madre vivió hasta los 95 años. Cada mañana yo le preguntaba: "¿Vas a tener un buen día?". Ella siempre respondía: "Decido tener un buen día, no me quedan suficientes días en mi vida como para tener uno malo". Tenía razón, no le quedaban ¡ni a mí tampoco!

Generación de prospectos: Dar clases en Texas y conferencias por todo Estados Unidos y Australia, ser miembro de la facultad de CRS, y escribir para publicaciones ha dado lugar a increíbles oportunidades de construir relaciones. Hemos construido una red de referidos entre agentes que genera el 84% de nuestros negocios repetidos y referidos y ha generado a una base de datos de seis mil personas. Cada año enviamos un calendario magnético que incluye nuestra foto, y puesto que genera más de dos millones de exposiciones de nuestro nombre, no nos preguntamos por qué escuchamos una y otra vez: "Es difícil olvidar tu rostro, Mary, te vemos todos los días". Creemos en convertir una venta en múltiples ventas mediante el envío por correo de piezas de valor agregado cada 21 días, seguido de notas, llamadas y reuniones cara a cara.

Honramos a nuestros clientes y agentes donando una porción de nuestra comisión a caridades infantiles y campamentos cristianos para niños.

Le retribuimos a la comunidad participando en mesas de asesoramiento para desarrolladores y constructores para el Campamento Cristiano Sky Ranch. Y reunimos fondos para Hábitat para la Humanidad, Leucemia y la Sinfónica de Dallas.

El próximo año y el futuro: Me vislumbro capaz de salir de la puerta de nuestra compañía y aun así tener un ingreso excedente que nos permitirá mantener el estilo de vida que hemos disfrutado los últimos veinte años. Estamos libres de deudas, lo cual nos da muchas opciones.

Joe Harker, mi esposo y mejor amigo por más de 46 años, y yo nos hemos esforzado en traer valor a las vidas de nuestros tres hijos casados y, de nuestros ocho nietos, enseñándoles equilibrio y la importancia de marcar una diferencia en las vidas de las personas a través de la enseñanza y el servicio. Dios, familia, negocio: este es el legado que queremos dejar.

INSTANTÁNEA DE UNA MILLONARIA



Cristina Martínez
San Jose, California

Experiencia: 13 años

Antes del negocio inmobiliario: Ingeniera química en la industria aeroespacial.

Producción 2001

Transacciones: 240

Volumen de ventas: $136,3 millones de dólares.

Ingreso en comisión bruta: $4,08 millones de dólares.

El equipo

Ventas: Dos asistentes de compradores.

Apoyo: Administrador de la oficina, oficial de *compliance*, coordinador de servicio de captaciones, 3 coordinadores de cierres de ventas, asistente administrativo.

Breve opinión

Claves del éxito: Número uno: tengo una alta consideración por el trabajo, una ética de trabajo muy buena. Número dos: la integridad, más vale un buen nombre que una gran riqueza.

Tengo un sistema que trabaja para mí. Tengo un gran equipo. Yo hago todas las negociaciones. Las captaciones y citas con compradores son hechas en la oficina al igual que los cierres. Tengo mi propia compañía hipotecaria.

Yo sé que, si tengo que dirigir un negocio, tiene que ser rentable. Les doy seguimiento a todos mis gastos de manera minuciosa y genero entre 60 y 65% de beneficios. Hago esto tanto para el negocio inmobiliario como para la compañía hipotecaria.

Solamente trabajo cuatro días por semana y promedio unas doez ventas por semana. Tengo que maximizar lo que hago. Por eso he creado un sistema donde todos son eficientes, haciendo lo que deberían hacer en tanto extensiones de mi negocio.

Generación de prospectos: Mi negocio tiene 70% de repetición y referidos. Mando a mis anteriores clientes un calendario cada año. Después de cada venta les mandamos un regalo. No publicito, no mando correos regulares y no pongo carteles "Se vende" en los jardines. Solo llamo, tengo un itinerario y lo sigo. A primera hora llamo a cinco clientes. La segunda hora hago seguimiento de prospectos, y el resto del día tengo citas y negociaciones contractuales. ¡Y eso es todo!

Trato con muchos inversores; el año pasado, hice trescientas ventas, pero trabajé con solo cien personas. Hago ventas múltiples por persona, cerca de 3 ventas por persona al año.

Convierto a mis clientes pasados en inversores: creo un sueño para ellos y cambio su destino financiero.

El próximo año y el futuro: Veo mi negocio ingresando diez millones en 2003 y quince millones de dólares el siguiente año. Planeo mantener el margen de ganancia en 60%.

El éxito del negocio me ha permitido comprar autobuses para mi iglesia de manera que podamos traer a los niños a la escuela dominical. Nosotros visitamos niños desprotegidos los sábados para ver qué necesitan y los domingos los subimos en los autobuses y los traemos a la escuela dominical. Después de alimentar su espiritualidad, los alimentamos físicamente antes de regresarlos a su hogar. Acabo de donar 3,1 millones para el colegio Golden State Baptist. Creo que la clave en mi negocio es poner a Dios primero. Si estoy bien con Dios, puedo estar bien con los hombres.

INSTANTÁNEA DE UNOS MILLONARIOS



RONNIE Y CATHY MATTHEWS
Houston, Texas

Experiencia: 14 años

Antes del negocio inmobiliario: Dueños de un negocio de plomería y servicios públicos.

Producción 2001

Transacciones: 624

Volumen de ventas: $99,5 millones de dólares.

Ingreso en comisión bruta: $2,5 millones de dólares.

El equipo

Ventas: Tres agentes de compradores y un especialista en captaciones.

Apoyo: Tres en el departamento de coordinación de cierres, tres en el departamento de captaciones exclusivas, uno en administración general y tecnología y un especialista de contratos.

Breve opinión

El inicio: En 1988, cerramos las puertas de nuestro negocio de plomería y servicios públicos. Tras llegar a tener hasta 65 empleados en 1988, la economía de Houston se vino abajo; terminamos perdiendo muchos de nuestros clientes, porque la mayoría de ellos cerraron y nunca nos pagaron. Terminamos perdiéndolo todo y teniendo que empezar de cero.

Yo dejé la escuela secundaria, y Cathy cursó apenas un año en la universidad. No teníamos recursos. Habíamos comprado y vendido algunas propiedades inmobiliarias, así que decidimos: "Mirá, esto suena bastante bien, ¡intentémoslo!; así es como empezamos. Esto siguió y nos sorprendimos gratamente".

Cathy y yo siempre hacemos cosas por separado. Hemos trabajado juntos, pero constantemente usamos nuestros diferentes talentos y personalidades. Ella trabaja con todos los compradores, y yo era la persona de las

captaciones exclusivas. También he dirigido el negocio y administrado el dinero.

Al principio fue difícil contratar gente e invertir tiempo formándola, pero el negocio floreció y creció. Nosotros añadimos una persona aquí, una persona allí, y algo funcionó de modo que empezamos a crecer entre el 30 y 40% anual. ¡Poco después ya estábamos en $100 millones al año en ventas!

Claves del éxito: Hay dos o tres cosas básicas para el negocio inmobiliario. Primero tenés que darte cuenta de que estás en el negocio por vos. La mayoría de los agentes inmobiliarios simplemente no entienden eso. Segundo, tenés que trabajar más duro y más inteligentemente que todos los demás: particularmente al principio. Tercero, siempre debés responder una llamada, incluso cuando sea una molestia. Nosotros, por principio, respondemos cada llamada, todos los días.

Generación de prospectos: Nunca he hecho una llamada fría, nunca he tocado una puerta, nunca he llamado a carteles "Dueño vende". Si hacés bien tu trabajo y te importa la gente, ellos van a correr la voz. Todos conocen a alguien que está intentando vender o comprar una casa. Simplemente mantenemos nuestro nombre presente.

Tenemos una base de clientes de cerca de tres mil personas, a las que les mandamos e-mails cada seis semanas, generalmente una postal grande a todo color. Después tenemos cerca de cinco mil en nuestra zona de mercado, a quienes les mandamos un correo cada tres semanas. Pedir trabajo es una parte importante de todo lo que hacemos.

Próximo año y el futuro: Hemos trabajado cien horas a la semana por muchos años. Luego las reduje a setenta y ahora a sesenta, y me gustaría llegar a 20; no estoy listo para renunciar, pero ya estamos empezando a pensar qué haremos cuando envejezcamos.

He estado diversificándome. Compré ciento treinta acres hace unos seis años, que hemos loteado y desarrollado. En los pasados doce meses, cerré dos propiedades de cincuenta acres y ahora tengo un contrato de otros ciento setenta acres. Poseo algo así como veinte propiedades residenciales y complejos pequeños de oficinas. La idea es generar ingreso pasivo de mis propiedades y negocios. Cualquiera puede ser exitoso en nuestro gran país, ¡pero te lo tenés que ganar!

INSTANTÁNEA DE UN MILLONARIO



MIKE MENDOZA
Phoenix, Arizona

Experiencia: 19 años

Antes del negocio inmobiliario: Jugador profesional de béisbol.

Producción 2001

Transacciones: 348

Volumen de ventas: $60 millones de dólares.

Ingreso en comisión bruta: $1,79 millones de dólares.

El equipo

Ventas: Quince agentes autorizados en propiedades inmobiliarias.

Apoyo: Coordinador de captaciones exclusivas, coordinador de transacciones, asistente administrativo, director de reubicación y contable.

Breve opinión

El inicio: Para mí, las propiedades inmobiliarias fueron el primer trabajo en el que consideré trabajar. Nunca consideré el béisbol como trabajo. Nunca gané mucho dinero jugando béisbol; lo máximo que gané en las Ligas Mayores fue $ 32.500 por año, así que no debí reemplazar un ingreso enorme. Yo veo muchas personas hoy día que se retiran o cambian de trabajo y quieren empezar en el negocio inmobiliario para reemplazar un enorme ingreso. Yo veo el negocio inmobiliario como si fuera mi trabajo. Mi padre siempre trabajó duro; yo más o menos vi la manera en que lo hacía. Él estaba en ventas. Trabajó para la Wrigley Chewing Gum Company durante treinta y tantos años; se iba a trabajar temprano y hacía lo que tenía que hacer. Para mí, fue un aumento constante; cada año ganaba más dinero. Para ser totalmente honesto, nunca imaginé que haría la cantidad de dinero que consigo mediante la venta de casas. Siempre pensé que, de ganar mucho dinero en la vida, este vendría del béisbol.

Claves para el éxito: Nunca dictamino a mi equipo que sean agentes captadores o agentes de compradores; siempre los he impulsado a ser agentes inmobiliarios a tiempo completo y ejerciendo las dos caras del negocio. Ellos operan bajo sus nombres, aunque cada vez que ofrecen una casa, es del "Equipo Mike Mendoza". Todo está construido alrededor del equipo, nosotros vendemos al equipo y apoyamos al equipo y vendemos los beneficios de tener muchas personas trabajando para vos en lugar de una. Siempre intenté poner a alguien en tal posición de modo de poder yo dedicarme a las cosas que disfruto hacer en el negocio; empecé a hacerlo hace mucho tiempo y creo que a ello se debe que mi negocio haya crecido más rápidamente que la mayoría. No tenía miedo de tener personal adicional realizando ciertas tareas que creaban nuevas oportunidades de negocio para mí. Me dio más tiempo para enfocarme en las actividades económicamente más productivas, en lugar de dedicarme al papeleo o a otras tareas.

Generación de prospectos: Podría decir que la mayoría de nuestros prospectos son generados gracias a nuestras captaciones en exclusiva. Trabajamos las captaciones para conseguir más oportunidades; si no tenés cartera, obviamente, el teléfono no sonará.

Siempre he creído en tratar a las personas como querés ser tratado. Si les das seguimiento y buen servicio, la gente disfrutará de trabajar con vos. Mi negocio de referidos es bastante grande, y debería serlo después de 19 años; si no fuera así, algo andaría mal. Siempre he sido de los que intentan devolver algo a la comunidad. Me gusta estar muy involucrado en la comunidad y en las acciones sociales locales. La YMCA, la Cámara de Comercio y asociaciones como estas, porque ahí es donde hago mi vida.

El próximo año y el futuro: El "Mike Mendoza Team", cuando se escribió la primera edición de este libro, estaba a un paso de alcanzar o mejorar la producción del 2001. Tengo 47 años ahora, y me gustaría aflojar un poco en mi rol al frente del negocio, para que, llegados mis 55, cuando mis dos hijos hayan terminado la universidad y ya tengan sus vidas encaminadas, pueda involucrarme más en el negocio a nivel regional que en mi negocio personal, y dedicarme más a la capacitación y el asesoramiento. Se trata de encontrar a la persona correcta, capaz de ejercer por mí y ponerse en mi piel como líder del equipo.

INSTANTÁNEA DE UN MILLONARIO



GREGG NEUMAN
San Diego, California

Experiencia: 21 años

Antes del negocio inmobiliario: Barman profesional durante 15 años.

Producción 2001

Transacciones: 356

Volumen de ventas: $113 millones de dólares.

Ingreso en comisión bruta: $3 millones de dólares.

El equipo

Ventas: Su socia Jennifer y ocho agentes de compradores.

Apoyo: Director de *marketing*/gerente de oficina, dos coordinadores de transacciones, un coordinador de captaciones exclusivas y un cadete de tiempo completo.

Breve opinión

El inicio: Yo fui barman durante quince años. Fui un año a la universidad. Sabía que la única manera en que podría hacer mucho dinero sin tener una gran educación era en ventas... unos artículos costosos... Pensé que las casas lo serían.

De hecho, el primer año y medio atendí la barra por la noche, mientras vendía propiedades durante el día.

Una noche estaba escribiendo una oferta para una propiedad de unos 10 millones y me estaba dando prisa para llegar al turno del bar y dije: "¡Esperá un minuto!, voy a hacer 30.000 dólares en esta transacción y me estoy apurando para llegar puntual para hacer unos cientos de dólares", así que llamé a mi jefe y le dije que llegaría tarde.

Claves para el éxito: El negocio inmobiliario siempre ha sido fácil para mí. Me gusta hacer tratos. Sé cómo responder a objeciones. Sé cómo responder a los desafíos. Sé cómo hablarles a las personas y hacerlas sentir bien renunciando a cosas a las que preferirían no renunciar.

He hecho todo mal... No era bueno con el dinero. Compré una oficina sin tener ninguna experiencia como propietario, la fusioné con otra oficina. Corría detrás de cada centavo. Finalmente encontré a alguien en quien delegar, y me convertí en agente.

Hice 10 ventas, después 23 y luego 30. Más adelante incorporé una asistente, y mi negocio casi se duplicó. En ese tiempo yo trabajaba diez horas al día, siete días a la semana. Ahora con mi gran equipo tengo ocho días libres al mes, nunca trabajo los domingos y tomo tres periodos de vacaciones. El año pasado, el negocio generó más de $1,6 millones de dólares.

Inspiración: Siempre he sentido que no hay fin, las oportunidades en el negocio inmobiliario no tienen límite; te podés convertir en lo que sea que quieras.

Generación de prospectos: Yo me anticipo al mercado, no me limito a reaccionar. También aprendí mejores técnicas de *marketing*. Hago anuncios a todo color (atraen bastante más), comerciales de IVR y mando doscientas tarjetas más o menos tras cada captación y cada venta.

Allan Domb es mi héroe: me enseñó a enfocarme en mi mercado y hacer mejor uso de mi tiempo.

INSTANTÁNEA DE UNA MILLONARIA



ELAINE NORTHROP
Ellicott City, Maryland

Experiencia: 30 años

Antes del negocio inmobiliario: Ama de casa.

Producción 2001

Transacciones: 159

Volumen de ventas: $71 millones de dólares.

Ingreso en comisión bruta: $1,8 millones de dólares.

El equipo

Ventas: Un especialista comprador.

Apoyo: Director de *marketing* (esposo), administrador de la oficina, contable, coordinador de captaciones exclusivas y un auxiliar administrativo.

Breve opinión

El inicio: Mi marido me dejó con dos niños pequeños; jugué a ser víctima. Después de seis meses desistí y me tiré de lleno a la pileta... Vendí $1 millón en los siguientes seis meses.

Clave para el éxito: Aprendí a utilizar la visualización creativa. Vi mi éxito. Me imaginé mi vida y cómo obtener algo mejor. Mientras más visualicé esas imágenes, más logré crear una nueva vida para mí.

Vi a otros agentes que lo estaban haciendo bien. Empecé a hacer lo mismo. Cada año me propuse objetivos superiores. Mi lema era "Duplicalo" y funcionó.

Tengo un asistente desde el principio. Me encanta la venta, no el papeleo.

Inspiración: Para mí, las propiedades inmobiliarias no son un trabajo, sino un estilo de vida.

En primer lugar, debés crear el éxito en tu propia mente. A continuación, establecer objetivos y hacer que sucedan. Invertir en vos.

Generación de prospectos: Hago una gran campaña de publicidad. Saco de diez a veinte páginas en revistas del hogar y un anuncio de página completa todos los domingos en el periódico local. Escribo un nombre y una historia para cada casa que vendo. Nuestros anuncios son muy creativos y pegadizos.

Mando trescientas tarjetas a clientes con cada captación y tras cerrar una venta, pero ningún otro correo directo. Y organizo eventos para los clientes.

INSTANTÁNEA DE UN MILLONARIO



JOE ROTHCHILD
Katy, Texas.

Experiencia: 21 años

Antes del negocio inmobiliario: Ventas telefónicas y localización de departamentos.

Producción 2001

Transacciones: 597

Volumen de ventas: $106,9 millones de dólares.

Ingreso en comisión bruta: $2,6 millones de dólares.

El equipo

Ventas: Tres agentes de compradores más un líder de equipo (hermano).

Apoyo: Administradora financiera (esposa), administrador de captaciones exclusivas, director de *marketing*, coordinador de posventas, dos coordinadores para cierres de ventas, dos recepcionistas y un mensajero.

Breve opinión

El inicio: Yo fui directamente de la universidad a las ventas: ventas telefónicas. No tengo miedo de llamar a las personas o tocar a sus puertas. Es como conseguís que los negocios sucedan.

Realicé algunas ventas y localicé algunos apartamentos para clientes compradores. También ayudé a algunas personas a alquilar su apartamento, y luego se convirtieron en clientes para comprar.

Quería tener mi propio negocio, así que empecé Rotchild Reality y compré una franquicia, vendí esa, adquirí otra y la oficina fue muy rentable.

Ahora somos nueve personas en el equipo, con cuatro agentes de compradores. Mi esposa dirige todas nuestras finanzas y busca nuevas captaciones. Mi hermano dirige nuestro equipo de agentes de compradores. Yo gestiono todas las captaciones exclusivas y hago de tres a cinco citas de exclusivas sies veces a la semana.

Clave para el éxito: Mis claves para el negocio inmobiliario son conocer mi mercado, conocer mi producto, cuidar a mis clientes, enfocarme en los sistemas y construir mi reputación local.

No descuido el control de mi negocio. Observo todo como un halcón y me aseguro de que todos están haciendo lo que necesitan estar haciendo. Los hago responsables.

Me afano en ser persistente y determinante en todo. La gente me dice que mis objetivos son inalcanzables, pero eso solo alimenta mi determinación de alcanzar mis objetivos y demostrarles que se equivocan. Creo que la persistencia y la determinación son omnipotentes, todopoderosas, capaces de todo: el cielo es el límite.

Generación de prospectos: Nos dan muchos prospectos referidos, pero tengo un extenso plan de *marketing*: periódicos, revistas del hogar e internet. Nuestros letreros en la oficina por sí solos generan más de siete mil prospectos al año.

Siempre me he enfocado en anuncios locales que puedo dominar sin gastar demasiado dinero.

El próximo año y el futuro: Ahora estoy buscando más ingresos pasivos. Tengo más de treinta propiedades en alquiler, las cuales gestiono, incluyendo edificios comerciales. Mi objetivo es recibir un millón de dólares al año en ingreso pasivo de estas propiedades en alquiler.

INSTANTÁNEA DE UN MILLONARIO



BILL RYAN
Chandler, AZ

Experiencia: 28 años

Antes del negocio inmobiliario: Universitario y venta minorista de medio tiempo.

Producción 2001

Transacciones: 281

Volumen de ventas: $54 millones de dólares.

Ingreso en comisión bruta: $1,4 millones de dólares.

El equipo

Ventas: Seis agentes de compradores.

Apoyo: Gerente de oficina, coordinador de transacción, coordinador de captaciones exclusivas, gerente de atención al cliente y dos personas en gerencia de propiedades.

Breve opinión

El inicio: Salí directo de la universidad a las propiedades inmobiliarias. Soy nativo de la zona en la que resido. Me hice desde abajo. Cuando arranqué, la población era de 15.000 a 20.000. Ahora es de 200.000. Ha sido mi nicho de negocio. Y simplemente ha crecido durante los años.

Claves para el éxito: He aprendido a ser más metódico. Si no lo tratás como negocio, no se convertirá en negocio.

Le apuesto a la educación y formación: el CRS (Consejo de Especialistas Residenciales) estuvo magnífico. He aprendido a implementar lo que me han enseñado: establecer objetivos e implementar sistemas. Ahora disfruto enseñándoles a otros cómo ser exitosos.

He tenido un asistente durante 24 años pero, cuando contraté a Kerri como mi gerente de oficina hace cuatro años, mi negocio dio un gran salto. Ella ha duplicado su ingreso y yo he duplicado el negocio.

Generación de prospectos: He dejado de tirar despilfarrar recursos; ahora he enfocado mis promociones y *marketing*. Dejé de hacer anuncios en revistas del hogar y en las páginas amarillas. Mi negocio creció aún más y ahorré más de $40.000 en gastos.

Cuando registrás tus prospectos, sabés lo que está funcionando y dónde gastar tu dinero. Cuando probás un nuevo programa, seguilo de seis meses a un año. Tenés que darle una oportunidad.

Mensualmente, hago una carta informativa a los tres mil contactos de mi esfera de influencia y también a las doce mil personas de mi zona de mercado. Mando de doscientas a cuatrocientas tarjetas en torno a mis ventas y he mejorado mi página web.

Otros negocios: En 1986 el Tax Reform Act me golpeó duro. Pasé de más de $4 millones de ganancias netas a $2 millones de pérdidas. Decidí permanecer con lo que conozco, propiedades residenciales. Ahora poseo veinte y estoy añadiendo dos por año. Me gusta la inversión en empresas y la apreciación patrimonial.

INSTANTÁNEA DE UN MILLONARIO



RUSSELL SHAW
Phoenix, AZ

Experiencia: 24 años

Antes del negocio inmobiliario: Ventas de seguros y difusión en radio y TV.

Producción 2001

Transacciones: 383

Volumen de ventas: $50,6 millones de dólares.

Ingreso en comisión bruta: $1,5 millones de dólares.

El equipo

Ventas: Dos agentes de compradores y un especialista en captaciones.

Apoyo: Dos gerentes de transacciones, un gerente de captaciones exclusivas, un gerente de oficina y un asistente administrativo. Su esposa ayuda en ambas: ventas y soporte de gerencia.

Breve opinión

El inicio: Salí del negocio de los seguros, así que sabía cómo crear una base de clientes que traería negocios por repetición.

Claves para el éxito: Al principio era un tonto para contratar. Me he vuelto mejor. La cosa más inteligente que he hecho es delegarlo todo. Mi esposa es mejor contratando que yo. Así que se lo dejo a ella y a mi gerente de oficina. Yo no microgestiono y de hecho ellos lo hacen mejor que yo.

Con la excepción de un vecino, no he trabajado con un comprador desde 1993. El año pasado logramos 519 captaciones exclusivas de 912 entrevistas de exclusivas, de las cuales yo asistí a unas 25. Y no presento ofertas: mi gerente de contratos lo hace.

Solía entregar todos mis compradores. Sabía que perdía negocio; ahora, con mi equipo de ventas, estamos haciendo más negocio.

Es mi trabajo dirigir el negocio y darle un vistazo a nuestro *marketing*: traer negocio hacia nosotros.

Inspiración: Los agentes deben parar de enfocarse en el trato que *casi obtienen* y enfocarse en *todo el negocio que hay en la calle*. Para hablar de desperdicio, son los clientes que nunca contactás de ninguna manera quienes representan las pérdidas reales para tu negocio, no aquellos que se nos escurrieron entre los dedos.

Me han diagnosticado cáncer, y el año pasado prácticamente no trabajé. Mi negocio sí creció. Yo no estuve, sin embargo tuve el mejor año de todos.

Generación de prospectos: Usá tus fortalezas y habilidad natural para construir tu negocio. Estuve en radio y televisión durante doce años, así que hago comerciales y tengo un programa de radio. Hago mi propio guion y hago comedia.

Tengo una base de datos de cinco mil personas a las que les mando un e-mail cada mes. Comunico nuestras ventas y ofrezco nuestro paquete de información.

Hagas lo que hagas, enfocate en los beneficios que proveés al consumidor.

INSTANTÁNEA DE UNA MILLONARIA



SHERRY WILSON
Purceville, Virginia

Experiencia: 18 años

Antes del negocio inmobiliario: Maestra de escuela.

Producción 2001

Transacciones: 351

Volumen de ventas: $102,6 millones de dólares.

Ingreso en comisión bruta: Más de $3 millones de dólares.

El equipo

Ventas: Seis agentes de compradores (dos nuevos).

Apoyo: Gerente de operaciones, gerente de captaciones exclusivas, gerente de contratos, asistente ejecutivo, coordinador de recepción y publicidad, coordinador de proyectos especiales y dos mensajeros de media jornada.

Breve opinión

El inicio: A mediados de 1984, mientras aún enseñaba en la escuela, decidí obtener mi licencia inmobiliaria. Siempre disfruté leyendo esas revistas inmobiliarias y conocía el mercado. Nos acabábamos de mudar al condado, y las propiedades inmobiliarias eran algo que me estaba interesando. Me di cuenta de que podía vender una casa o dos por año y ayudar a las personas; disfruto ayudando a la gente, así que fue lo que hice. Enseñaba en la escuela a tiempo completo, aun así me eligieron novata del año. Y el siguiente año, también mientras enseñaba tiempo completo, llegué a ser la más alta en ventas del condado. Temía que solo fuera una cuestión de suerte. Enseñé dos años completos tras obtener mi licencia antes de renunciar. Cada año, desde entonces, fui la principal productora en el país, la mejor en ventas o la más alta en captaciones exclusivas.

Claves para el éxito: Siempre he tenido ayuda. Tras seis meses en el negocio ya tenía una asistente de media jornada. Tuve ayuda antes de que se pusiera de moda el concepto de equipo. Antes de que todos empezaran a hablar de asistentes, yo tenía ayuda para las partes del negocio que no disfrutaba.

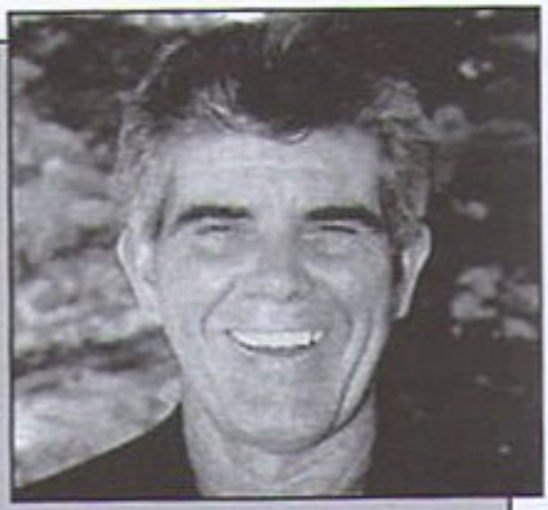
Soy muy consecuente en todo lo que hago. Siempre ponía el ojo en el negocio del mañana. Y nunca, jamás (enseño a mis agentes que, si piensan de esta manera, también serán exitosos), pongo la mira en cuánta comisión voy a obtener. Mi foco está y siempre estará en ayudar a otros a lograr sus objetivos .

Generación de prospectos: Un sistema de referencias fuerte y reconocimiento del nombre mediante publicidad. Sin acciones de *marketing* a la zona geográfica ni mails directos, donde sea que yo me encuentre –la verdulería, un restaurante, un cine– habrá personas que se acerquen a saludarme porque me reconocen de verme en carteles y publicidades. Mi presupuesto es bastante significativo en publicidad.

Otros negocios: Soy dueña de una compañía inmobiliaria, una compañía de títulos, una empresa de referencias y 15 inversiones inmobiliarias. Estaba realmente asustada de no poder asegurarme una jubilación, así que en mis primeros diez a quince años en el negocio, mi objetivo fue una inversión inmobiliaria anual.

Siguiente año y el futuro: Vengo superando levemente mis objetivos económicos para 2001. En 2001 mi objetivo fue alcanzar $100 millones en volumen de ventas. Como premio por ayudarme a alcanzar ese objetivo, invité a dieciséis miembros de mi equipo a un crucero. Dado que el mercado se ha desacelerado, mantuve mis objetivos para este año en $100 millones en volumen de ventas. Un incremento en el promedio de precio de nuestras ventas de $292.000 a aproximadamente $315.000 explica que estemos superando el desempeño de 2001. También ayuda el hecho de que mi equipo sabe que, si alcanzamos la producción de 2001, ¡tendremos otro crucero!

INSTANTÁNEA DE UN MILLONARIO



TIM WOOD
Big Bear Lake, California

Experiencia: 27 años

Antes del negocio inmobiliario: Impresor de periódicos.

Producción 2001

Transacciones: 275

Volumen de ventas: $38 millones de dólares.

Ingreso en comisión bruta: $1,45 millones de dólares.

El equipo

Ventas: Dos agentes inmobiliarios autorizados (uno de los cuales es hijo de Tim), quienes gestionan aproximadamente el 25% de las captaciones y proveen soporte al restante 75% del cual se ocupa Tim personalmente.

Apoyo: Equipo de dos para soporte administrativo y de ventas; se vale de compañías hipotecarias y notariales, así que no se necesita coordinador de transacciones.

Breve opinión

El inicio: Los primeros cinco años me enfoqué en cuánto dinero podría hacer. Pensé que hacer $100.000 dólares al año me haría millonario. Manejaba Porsches, gastaba mucho dinero. Tenía problemas de impuestos. Esos fueron los cinco primeros años.

Claves del éxito: Después, los últimos veinte a veinticinco años descubrí que enfocarme en el dinero como objetivo no necesariamente me hacía avanzar. He descubierto que, para mí, se trata de enfocar, interiorizar, personalizar las emociones de mis sueños y mi visión; eso es lo que me hace despertar por las mañanas. Eso es lo que me mantiene motivado, entusiasmado y encarrilado.

Creo que los sueños y las aspiraciones son más grandes y más a largo plazo que los objetivos. Los objetivos son simplemente mojones en el camino hacia nuestros sueños y perspectivas. Los objetivos son simplemente un vehículo para alcanzar tus sueños, y los sueños, la gasolina de tus objetivos.

Inspiración: Lo que me inspira es mi fijación en un futuro en el que tendré libertad total. Mi idea de ese día es: voy pedaleando por la calle en una bicicleta de montaña, con el cabello largo hasta los hombros, sin camisa, jeans rotos, y voy a la oficina de correos a la caja 315 y saco un sobre marrón con un cheque verde ¡por $100.000 para el día! Ahora ese es un gran día. ¡Por eso me despierto a las 3:19 a.m.!

Otros negocios: Soy dueño de un negocio inmobiliario, un fideicomiso y una compañía hipotecaria.

Consejo: Hacé las cosas simples. La mayoría de las personas hacen que generar y ganar un millón de dólares parezca mucho más complicado de lo que es. Debés ser paciente. Todos quieren ganar un millón, pero pocos pueden resistir lo suficiente para lograrlo. Me llevó veinte años acumular $1 millón en efectivo en el banco. Dos años después tenía $3 millones y para final de este año tendré $5 millones. Muchas personas no entienden lo que es la paciencia. Es uno de los pasos finales. No puede ser evitado. Es tu aliada o tu enemiga, y tendrás que distinguir cuándo es una cosa o la otra.

El siguiente año y el futuro: Este año (julio 2002) hemos cerrado 275 transacciones y tenemos 500 proyectadas para este año. La venta será de $50, $55 o $60 millones y tendremos cerca de $2,2 millones en comisiones.

Tyler y Mike (los asistentes autorizados) tienen 27 y 28 años. Mi objetivo es que estos chicos estén en condiciones de retirarse, si quieren, a los 35 años.

INSTANTÁNEA DE UN MILLONARIO



DON ZELEZNAK
Scottsdale, Arizona

Experiencia: 14 años

Antes del negocio inmobiliario: Consorcios de apartamentos / planeamiento financiero.

Producción 2001

Transacciones: 491

Volumen de ventas: $77 millones de dólares.

Ingreso en comisión bruta: $2 millones de dólares.

El equipo

Ventas: Una persona, mi hijo Ryan, quien ha estado en el negocio inmobiliario desde 1997.

Apoyo: Una persona, Dee Ann, maneja toda la coordinación de administración y transacción.

Breve opinión

El inicio: En 1984 me mudé de Minesota a Arizona. Había hecho más de $100 millones en propiedades inmobiliarias de consorcios, pero decidí que iría por ventas inmobiliarias. Hice crecer mi negocio trabajando con inversores. Los ayudé a encontrar grandes compras y después a invertir en propiedades con hipotecas envueltas. Algunos solo compraban y revendían; otros mejoraban la propiedad y la revendían.

Estoy en contacto con unas cien personas que son inversores recurrentes. Hace dos años nos movimos hacia el trabajo más tradicional con compradores y propietarios. Nuestra base de datos tiene ahora mil personas, pero gran parte de nuestro negocio viene de referidos.

Claves para el éxito: Me encanta la acción, pero tiendo a abarcar demasiado. Eso es lo que mi esposa me señala con frecuencia.

Me focalizo en mi trabajo y busco el flujo de caja y el ingreso pasivo de otros negocios y proyectos míos.

La contratación de mi primer ayudante fue un gran paso. Si querés conseguir a alguien bueno, tenés que pagar bien.

Tengo un gran contador que entiende de negocios; no todos los contadores lo hacen. Yo armo todos mis presupuestos y sigo de cerca mis P y G (balance de pérdidas y ganancias).

El año que viene y el futuro: Voy a hacer alrededor de $80 millones en volumen de ventas en 2002, con cerca de $ 2,2 millones en comisión bruta. Pero voy a lograrlo con la mitad de las transacciones que hicimos en 2001.

Mientras mi hijo Ryan se ocupa de gran parte del trabajo de captaciones exclusivas y acuerdos con compradores, yo me concentro en el desarrollo de propiedades inmobiliarias. Tengo siete proyectos comerciales (en su mayoría condominios de oficina) y una subdivisión de tres mil parcelas, que tardará diez años en desarrollarse. Será una gran fuente de futuros compradores, propietarios vendedores e ingreso por comisiones.

APÉNDICE A: MODELO DE INFORME DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

MODELO DE INFORME DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Categoría	Total mensual
Ingreso	
4000 Ingreso residencial	
4010 Ingreso por venta de captaciones exclusivas	
4020 Reventa	$0.00
4030 Propiedades nuevas	$0.00
4040 Reubicación	$0.00
4050 Ingreso por captaciones exclusivas: otros	$0.00
Total 4010 Ingreso de exclusivas	$0.00
4110 Ingreso de ventas	
4120 Reventa	$0.00
4130 Propiedades nuevas	$0.00
4140 Reubicación	$0.00
4150 Ingreso de ventas: otros	$0.00
Total 4010 Ingreso del listado	$0.00
Total 4000 Ingreso residencial	$0.00

4200 Ingreso comercial	
4210 Ingreso por captaciones exclusivas	
4220 Existencia	$0.00
4230 Nuevos	$0.00
4240 Ingreso por captaciones exclusivas: otros	$0.00
Total 4210 Ingreso por captaciones exclusivas	$0.00
4310 Ingreso de ventas	
4320 Existencia	$0.00
4330 Nuevos	$0.00
4340 Ingreso de ventas: otros	$0.00
Total 4310 Ingreso de ventas	$0.00
Total 4200 Ingreso comercial	$0.00
4810 Ingreso de arrendamiento residencial	$0.00
4815 Ingreso de arrendamiento comercial	$0.00
4820 Ingreso de referencia	$0.00
Ingreso total	$0.00
Costo de ventas	
5010 Comisión pagada	
5020 Agente de compradores	$0.00
5030 Agente captador	$0.00
5040 Costos de ventas varios	$0.00
5050 Comisiones pagadas: otros	$0.00
Total 5010 Comisiones pagadas	$0.00
5200 Concesiones	$0.00
Total del costo de ventas	$0.00
Beneficios brutos	$0.00

Gastos

6919 Contabilidad y preparación de impuestos	
6020 Publicidad	
6040 Diario	$0.00
6050 Revistas en general	$0.00
6060 Revistas inmobiliarias	$0.00
6070 Radio	$0.00
6080 Televisión	$0.00
6090 Avisos	$0.00
6100 Internet	
6110 Diseño	$0.00
6120 Mantenimiento de la web	$0.00
6130 Página de inicio / Acceso / e-mail	$0.00
6140 Internet: otros	$0.00
Total 6100 Internet	$0.00
6140 Artículos promocionales	$0.00
6150 Tarjetas de negocio	$0.00
6155 Carteles	$0.00
6160 Folletos	$0.00
6165 Correo directo	$0.00
6170 *Telemarketing*	$0.00
6175 Número gratuito 1-800	$0.00
6177 Tecnología de respuesta de voz interactiva	$0.00
6020 Anuncios: otros	$0.00
Total 6020 Publicidad	$0.00
6180 Automóvil	
6185 Pago de intereses	$0.00
6190 Gasolina	$0.00
6195 Mantenimiento	$0.00
6199 Automóvil: otros	$0.00
Total 6180 Automóvil	$0.00

6200 Banco	
6205 Cheques	$0.00
6210 Cargos por servicio	$0.00
6215 Banco: otros	$0.00
Total 6200 Banco	$0.00
6215 Contribuciones benéficas	$0.00
6220 Tasas informáticas de publicación en portales inmobiliarios.	$0.00
6225 Formación continua	$0.00
6230 Libros	$0.00
6235 Newsletters	$0.00
6240 Cintas	$0.00
6245 Seminarios	$0.00
6250 Suscripciones a revistas	$0.00
6255 Formación continua: otros	$0.00
Total 6225 Formación continua	$0.00
6260 Contratos de trabajo	$0.00
6270 Tecnología de apoyo	$0.00
6280 Asesoramiento	$0.00
6290 Contratos de trabajo: otros	$0.00
Total 6260 Contratos de trabajo	$0.00
6290 Copias	$0.00
6300 Informes crediticios	$0.00
6310 Regalos a clientes	$0.00
6315 Amortización / Depreciación	$0.00
6320 Cuotas	
6330 Servicio múltiple de captaciones (MLS)	$0.00
6340 Asociación Nacional de Agentes Inmobiliarios (NAR)	$0.00
6350 Otras cuotas	$0.00
6355 Cuotas: otros	$0.00
Total 6320 Cuotas	$0.00

6360 Alquiler de equipos	
6370 Fotocopiadora	$0.00
6390 Ordenador	$0.00
6400 Teléfono móvil	$0.00
6410 Localizador	$0.00
6420 Otros alquileres de equipos	$0.00
6425 Alquiler de equipos: otros	$0.00
Total 6360 Alquiler de equipos	$0.00
6430 Intereses	$0.00
6440 Seguros	
6450 E&O	$0.00
6460 Vivienda	$0.00
6470 Automóvil	$0.00
6480 Equipamiento	$0.00
6485 Seguros: otros	$0.00
Total 6440 Seguro	$0.00
6490 Asuntos legales	$0.00
6500 Cajas de seguridad	$0.00
6510 Comidas	$0.00
6520 Suministros de oficina	
6530 Papel	$0.00
6540 Otros suministros de oficina	$0.00
6545 Suministros de oficina: otros	$0.00
Total 6520 Suministros de oficina	$0.00
6650 Fotografía	$0.00
6560 Franqueo/Envíos/Entrega	$0.00
6570 Imprenta (no publicidad)	$0.00
6580 Cuotas profesionales	$0.00
6590 Alquiler de oficina	$0.00
6600 Reparaciones y mantenimiento	
6610 Oficina	$0.00

6620 Computadoras	$0.00
6640 Fotocopiadora	$0.00
6650 Otras reparaciones	$0.00
6660 Reparaciones y mantenimiento: otros	$0.00
Total 6600 Reparaciones y mantenimiento	$0.00
6670 Salarios	
6680 Administración	$0.00
6690 Especialistas en captaciones exclusivas	$0.00
6700 Especialistas en compradores	$0.00
6710 Personal	$0.00
6720 Mensajeros	$0.00
6730 Otros salarios	$0.00
6735 Salarios: otros	$0.00
Total 6670 Salarios	$0.00
6740 Teléfono	
6750 Línea telefónica	$0.00
6760 Larga distancia	$0.00
6765 Localizador	$0.00
6770 Teléfono móvil	$0.00
6775 Correo de voz	$0.00
6780 Servicio de atención	$0.00
6800 Línea del servicio múltiple de captaciones	$0.00
6810 Conexión de internet	$0.00
6815 Teléfono: otros	$0.00
Total 6740 Teléfono	$0.00
6820 Impuestos	
6830 Nómina (Contribución al Seguro Federal)	$0.00
6840 Nómina (Impuesto Federal de Desempleo)	$0.00
6850 Nómina (Impuesto Estatal de Desempleo)	$0.00
6869 Impuesto Federal sobre la Renta	$0.00

6880 Impuestos estatales	$0.00
6890 Impuestos: otros	$0.00
Total 6820 Impuestos	$0.00
6900 Viajes/alojamiento	$0.00
Gastos totales	**$0.00**
Ingreso ordinario neto	**$0.00**
Otros ingresos	
7000 Otros ingresos	
7100 Participación en los beneficios	$0.00
7110 Ingreso de intereses	$0.00
7120 Ingresos misceláneos	$0.00
7130 Otros ingresos: otros	$0.00
Total de otros ingresos	$0.00
Otros gastos	$0.00
Otros ingresos netos	**$0.00**
Ingresos netos	**$0.00**

APÉNDICE B: MODELO DE HOJA DE BALANCE

MODELO DE HOJA DE BALANCE

Categoría	Total mensual
Activos	
Activos actuales	
Cheques/ahorros	
1010 Cuenta de cheques del negocio	$0.00
1020 Cuenta del dinero de mercado del negocio	$0.00
Total de cheques/ahorros	$0.00
Cuentas por cobrar	
1300 Cuentas por cobrar	$0.00
Total de Cuentas por cobrar	$0.00
Otros activos actuales	
Total de Activos actuales	$0.00
Activos fijos	
1600 Computadoras	
1601 Gasto de computadoras	$0.00
1602 Computadoras: depreciación acumulada	$0.00
1603 Computadoras: otros	$0.00
Total 1600 Computadoras	$0.00
1610 Automóviles	

1611 Automóviles: gastos	$0.00
1612 Automóviles: depreciación acumulada	$0.00
1613 Automóviles: otros	$0.00
Total 1610 Automóviles	$0.00
1620 Mobiliario e instalaciones	
1621 Mobiliario e instalaciones: gastos	$0.00
1622 Mobiliario e instalaciones: depreciación acumulada	$0.00
1623 Mobiliario e instalaciones: otros	$0.00
Total 1620 Mobiliario e instalaciones	$0.00
1630 Equipamiento	
1361 Equipamiento: gastos	$0.00
1632 Equipamiento: depreciación acumulada	$0.00
1633 Equipamiento: otros	$0.00
Total 1630 Equipamiento	$0.00
Total de activos fijos	$0.00
Otros activos	
1700 Depósitos reembolsables	$0.00
1710 Gastos prepagados	$0.00
1800 Costos de inicio	$0.00
Total de otros activos	$0.00
Total de activos	**$0.00**
Pasivos y patrimonio	$0.00
Pasivos	
Pasivos actuales	
Cuentas por pagar	
2010 Cuentas por pagar	$0.00
Total de cuentas por pagar	$0.00

Tarjetas de crédito	
2020 Cuenta de tarjetas de crédito	$0.00
Total de tarjetas de crédito	$0.00
Otros pasivos actuales	
2100 Retención Federal por pagar	$0.00
2110 Retención por pagar (Contribución al Seguro Federal)	$0.00
2120 Retención estatal por pagar	$0.00
2130 Impuesto Federal de Desempleo por pagar	$0.00
2140 Impuesto Estatal de Desempleo por pagar	$0.00
2200 Impuestos Federales por pagar	$0.00
Total de otros pasivos actuales	$0.00
Total de pasivos actuales	$0.00
Pasivos a largo plazo	
Documentos por pagar	
2710 Documentos por pagar	$0.00
Total de pasivos a largo plazo por pagar	$0.00
Total de pasivos	$0.00
Patrimonio	
3000 Patrimonio de apertura de balance	$0.00
3100 Capital común	$0.00
3900 Percepciones retenidas	$0.00
Ingreso neto	$0.00
Total de patrimonio	$0.00
Total de pasivos y patrimonio	**$0.00**

SOBRE LOS AUTORES

GARY KELLER



Gary Keller se ha destacado como agente inmobiliario enseñando a sus alumnos a tomar decisiones acertadas sobre la compra y venta de inmuebles. Como director de ventas ha reclutado y formado a multitud de agentes, ayudándolos a construir su carrera empleando sus enseñanzas. Como cofundador y presidente del Consejo, creó la inmobiliaria Keller Williams a partir de una oficina en Austin (Texas), que llegó a convertirse en la agencia inmobiliaria más grande del mundo gracias a sus habilidades como profesor, formador y orientador. Gary define el liderazgo como el proceso de "enseñar a la gente a pensar del modo en que lo necesitan, para que puedan hacer lo que necesitan cuando lo necesiten, y así poder obtener lo que quieren cuando quieran".

Ganador del premio Ernst & Young Entrepreneur of the Year, Gary es reconocido como uno de los líderes más influyentes del sector inmobiliario. Ha contribuido a que una multitud de pequeños empresarios logren el éxito por medio de su serie editorial *Millionaire Real Estate*, que ha alcanzado extraordinarios números de venta. Es autor también, junto a Jay Papasan, del libro *Lo Único*, que apareció en más de 175 listas de los libros más vendidos en Estados Unidos, incluido el número uno en la lista del *Wall Street Journal*. Como entrenador empresarial y formador a nivel nacional, Gary ha ayudado a innumerables personas a obtener sorprendentes resultados al enseñarles a centrar el foco en aquello que cada cual posee que lo vuelve único.

A quienes lo conocen no los sorprende nada que Gary piense que su mayor logro consiste en disfrutar de la vida junto a su esposa Mary y su hijo John.

DAVE JENKS

Su pasión por contribuir a que las personas alcancen su máximo potencial ha llevado a Dave a inspirar a miles de los mejores agentes inmobiliarios y emprendedores de todos los ámbitos. Consultor y formador con más de treinta años de experiencia en el sector inmobiliario, ha enseñado en el Dale Carnegie Institute y en la Keller Williams University, además de ser coautor de varios libros de la serie *The Millionaire Real Estate* junto a Gary Keller y a Jay Papasan.

JAY PAPASAN

Jay es editor ejecutivo y vicepresidente editorial en la agencia inmobiliaria Keller Williams, además de presidente de Rellek Publishing Partners. Intentó escribir su primer libro en una máquina de escribir eléctrica mientras cursaba el secundario. Uno de sus profesores pensó que su escritura tenía algún valor, e hizo circular uno de esos ensayos entre el cuerpo docente. Jay

se sustentó durante su carrera trabajando en una tienda de libros. Obtuvo el título de grado en escritura y más tarde cursó un máster. Después de graduarse, trabajó en el sector editorial. En los años en que lo hizo para HarperCollins en Nueva York, participó en proyectos de publicaciones con superventas, como *Body for Life*, de Bill Phillips, o *Go for the Goal*, de Mia Hamm. Más recientemente, durante los diez años en los que ha trabajado con Gary Keller, Jay ha sido coautor de numerosos y premiados bestsellers, como la serie editorial *The Millionaire Real Estate* y, recientemente, el titulado *Lo Único*.

A Jay le apasiona compartir las ideas que aparecen en sus libros e interviene con frecuencia en congresos y otros eventos de formación. Es miembro de la Keller Williams University International Master Faculty.

Aparte de este trabajo, es copropietario de un próspero negocio de inversiones y ventas inmobiliarias junto a su mujer Wendy. Ambos viven en Austin (Texas) con sus hijos Gus y Verónica.

Mis notas:

Mis notas:

The Millionaire Real Estate Agent

Más de 1.500.000 ejemplares vendidos

"Este libro descubre un paradigma nuevo para el sector inmobiliario y debería ser de lectura obligatoria para los profesionales de cualquier lugar".

—Robert T. Kiyosaki, autor del best seller *Rich Dad, Poor Dad*

"*The Millionaire Real Estate Agent* encierra todas las enseñanzas de las que han aprendido multitud de agentes, y ahora están puestas a nuestra disposición para uso y disfrute de todos".

—Howard Brinton, fundador y director ejecutivo de Star Power Systems, Inc.

"Gary Keller sabe que, para llegar a ser un verdadero millonario, hay que empezar con un cambio en la forma de pensar. Debés tratar tu empresa como un negocio, y centrarte en la rentabilidad a largo plazo".

—Brian Buffini, fundador y presidente de Providence Systems, Inc.

Cualquier persona que quiera convertir su trabajo inmobiliario en un negocio realmente exitoso debe entender los modelos fundamentales que impulsan a los mejores agentes del sector. *The Millionaire Real Estate Agent* muestra y explica esos modelos. Este libro representa la culminación de décadas de experiencia, investigación y consultoría inmobiliaria, e incluye análisis de casos específicos de algunos de los mejores agentes de los Estados Unidos.

CON ESTE REVOLUCIONARIO LIBRO APRENDERÁS:

- Tres conceptos clave que potencian la productividad de los mejores agentes.
- Modelos económicos, presupuestarios, organizativos y de generación de prospectos (*leads*) que son los cimientos esenciales de cualquier negocio de éxito.
- La característica distintiva de *The Millionaire Real Estate Agent*: ¡la forma de pensar!
- Cómo iniciar una carrera inmobiliaria para conseguir **generar un millón**, **ganar un millón** y, a continuación, **recibir un millón** de dólares de ingreso anual.

The Millionaire Real Estate Agent *no ofrece soluciones inmediatas. Expone una innovadora aplicación de probadas técnicas empresariales en el sector inmobiliario. ¿No es hora de que emprendas el camino para llegar a ser un Millionaire Real Estate Agent?*

www.kwargentina.com

kw ARGENTINA
KELLERWILLIAMS.