



# STANFORD

---

## GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

CASO: HR-29B

FECHA: 2/15/11

## KELLER WILLIAMS REALTY (B)

### INTRODUCCIÓN

Keller Williams Realty se construyó sobre un modelo de funcionamiento basado en la economía de escala y en un modelo cultural creado a partir de los principios del beneficio compartido, la interdependencia y el éxito a través de los esfuerzos de los demás. La empresa lleva aprovechando satisfactoriamente este modelo desde la década de 1980 en la que era solamente una oficina en Austin (Texas) y que ahora se ha convertido en la tercera mayor empresa inmobiliaria de EE.UU. con más de 79,000 agentes.

Sin embargo, la historia de la compañía no estuvo exenta de desafíos. En 2005, el mercado inmobiliario de EE.UU comenzó a desplomarse, precipitándose hasta una crisis financiera y una profunda recesión. Debido al debilitamiento de la actividad de ventas en toda la nación, la rentabilidad de los Market Centers de la firma disminuyó drásticamente. Los líderes de Keller Williams sabían que tenían que tomar medidas decisivas. Una serie de audaces iniciativas se pusieron en marcha para incrementar el número de agentes, aumentar la productividad y reducir los gastos a través de la organización. Finalmente, la empresa no sólo siguió siendo rentable sino que prosperó. El éxito conseguido por los asociados de Keller Williams se debe al aprovechamiento de los puntos fuertes del modelo de empresa y a la negativa de renunciar a sus principios y valores básicos. Con el compromiso formativo y educativo, como pilares sobre los que se ha construido la empresa, Keller Williams continuó enseñando modelos económicos, organizativos y operativos, los cuales enfatizan unas prácticas de empresa responsables para sus oficinas y las funciones de sus agentes. Todo esto, combinado con la idea de una empresa liderada por agentes, permitió que la empresa aprovechara la crisis económica como una oportunidad para emerger siendo la única agencia inmobiliaria nacional que creció durante la segunda mitad de la década.

### DESPLOME DEL MERCADO INMOBILIARIO

El mercado inmobiliario residencial de finales de la década de 1990 y comienzos de la década de 2000 se caracterizó por un aumento, sin precedentes, de la propiedad de la vivienda. En 2005, el 69 % de las propiedades estaban en posesión de sus inquilinos, frente al 65% de la década anterior.

---

El Profesor James N. Barón de *Yale School of Management*, el Profesor David F. Larcker de *Stanford Graduate School of Business*, y Brian Tayan han preparado este caso para debatir en clase más que para ilustrar la eficacia o ineficacia de la actuación en la situación administrativa.

*Copyright © 2011 por el Consejo Administrativo de Leland Stanford Junior University. Todos los derechos reservados. Para obtener copias o pedir permiso para reproducir este material, contacte vía e-mail con la Oficina de Estudios en: [cwo@gsb.stanford.edu](mailto:cwo@gsb.stanford.edu) o en la dirección postal: Case Writing Office, Stanford Graduate School of Business, 655 Knight, Universidad de Stanford, Stanford, CA 94305-7298. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en un sistema de recuperación, utilizada en una hoja de cálculo o transmitida en ningún formato (electrónico, mecánico, fotocopiado, grabado o similar) sin el permiso de la Stanford Graduate School of Business. Se ha hecho todo lo posible para respetar los derechos de autor y para ponernos en contacto con los titulares de derechos de autor, según corresponda. Si usted es titular de los derechos de autor y se preocupan por cualquier material que aparece en este estudio, por favor póngase en contacto con el caso por escrito en oficina [cwo@gsb.stanford.edu](mailto:cwo@gsb.stanford.edu).*

Las transacciones de ventas y los precios de la vivienda también aumentaron durante este período. Por ejemplo, en 1995, se vendieron 667 000 casas nuevas y 3,8 millones de viviendas existentes. En el año 2005 estas cifras se habían incrementado a 1,3 millones y 7,1 millones, respectivamente. El precio medio de una vivienda existente casi se ha duplicado, pasando de 113 000 a \$208 300<sup>1</sup>.

Sin embargo, esta tendencia no era sostenible. A finales de la década, el mercado inmobiliario de EE.UU cambió su curso. Los precios de la vivienda, que habían aumentado constantemente, se estancaron y empezaron a disminuir. En 2009, la media de precios de la vivienda había caído hasta los \$172 500 . Las ventas de casas nuevas cayó en un 70% hasta 375 mil unidades. Las ventas de casas existentes también se redujo hasta 5,2 millones de unidades. Fue la primera gran disminución del mercado inmobiliario de EE.UU desde la Gran Depresión (véase el **Gráfico 1**).

## RESPUESTA DE KELLER WILLIAMS

Los líderes de Keller Williams eran conscientes de los problemas del mercado inmobiliario ya en 2005. Ese año, Gary Keller, co-fundador y Presidente de la empresa, envió un e-mail a los Market Centers con el siguiente asunto: "Se aproximan nubes de tormenta." En la Family Reunion de 2006, advirtió a sus agentes de que los problemas empezaban a germinarse y que debían prepararse para una desaceleración.<sup>2</sup> Él y el resto de líderes de Keller Williams observaron una reducción en la calidad de los préstamos y les preocupaba que pudiera llevarse hasta el incumplimiento de los bancos, lo que podría afectar a la disponibilidad de las hipotecas y la actividad de las ventas.

En el cuarto trimestre de 2007, estas preocupaciones comenzaron a hacerse realidad. Mientras que la oficina central de Keller Williams siguió registrando grandes ganancias, la rentabilidad de los Market Centers se desplomó. Anteriormente, los Market Centers habían registrado ganancias de entre \$5 a \$7 millones de dólares mensuales. En octubre de 2007, las ganancias mensuales se habían reducido a 330.000 dólares para todos los Market Centers. Fue un cambio radical.

Aún así, los líderes de la compañía se aprovecharon de esta consciencia temprana del problema. El conocimiento de este problema se debe, en parte, al hecho de que Keller Williams opera con una sola plataforma financiera. El método del beneficio compartido requiere que cada Market Center, individualmente, actualice sus datos financieros cada mes para que la oficina internacional pueda calcular como distribuir los beneficios. Para facilitar este cálculo, la empresa mantuvo un sistema financiero único que conectaba a todos los Market Centers. Esto permitió a los líderes de la empresa controlar las condiciones del mercado a nivel nacional, regional y del Market Center, teniendo así una ventaja que la competencia no tiene<sup>3</sup>. Esto, unido a la interacción continua de los líderes de Keller Williams con sus agentes y líderes del Market Center (a través de reuniones, webinars, videollamadas y eventos), permitió a los líderes actuar con rapidez.

<sup>1</sup> EE.UU. Census Bureau, "las tasas de propiedad de vivienda por área", <http://www.census.gov/hhes/www/housing/hvs/annual08/ann08ind.html>; EE.UU. Oficina del Censo y el Departamento de Vivienda y Desarrollo Urbano, "Nueva ventas residenciales", <http://www.census.gov/const/www/newresalesindex.html>; y la Asociación Nacional de agentes inmobiliarios, las ventas de casas existentes, los datos mensuales de los EE.UU. y regiones", <http://www.realtor.org/research/research/ehsdata> (1 de noviembre de 2010).

<sup>2</sup> Reunión de la Familia es un encuentro anual de todos los miembros del equipo Keller Williams educativos y actividades inspiradoras. Ver: James N. Baron y Brian Tayan, "Keller Williams Realty (A)", "GSB Caso n° HR-29 (A), 12 de abril, 2007.

<sup>3</sup> Las mayoría de empresas inmobiliarias funcionan dentro de un mosaico de sistemas financieros, en el que cada oficina tiene un sistema de propiedades. Como resultado, los ejecutivos de la oficina nacional o internacional no suelen tener acceso a la información financiera actual de las oficinas locales.

Testigos de la reducción en la rentabilidad, los miembros de la oficina internacional se pusieron de acuerdo con los directores regionales de todo el país. Se enteraron de que los cierres se habían retrasado. Más preocupante aún, estos retrasos no fueron causados por una disminución de la demanda, sino por una reducción de la disponibilidad del crédito. Es decir, a pesar de que el comprador había llegado a un acuerdo con el vendedor, los bancos denegaban el acceso a los préstamos. Era evidente que esto no sería un fenómeno pasajero, sino que tendría graves consecuencias para el mercado inmobiliario.

Los líderes de la empresa sabían que necesitaban actuar. Gary Keller, Mo Anderson (vicepresidenta), Mark Willis (director ejecutivo), y Mary Tennant (presidente y jefe de operaciones) se reunieron para discutir sobre las medidas que había que tomar. Tennant afirmó que "fue un momento decisivo en la historia de nuestra compañía."<sup>4</sup> Su decisión fue más allá de lo que la mayoría de los líderes habrían hecho en una situación similar. Depositaron 1 millón de dólares de su propio dinero (más tarde aumentó a 1.25 millones de dólares) en un fondo dedicado a apoyar a los miembros de toda la empresa. El dinero se utilizaría para fines educativos y de formación y para financiar otras iniciativas enfocadas a aumentar los ingresos y disminuir los gastos. Juntos, todas estas actividades se lanzaron bajo el título: "Operación: De Corazón a Corazón".

### **DE CORAZÓN A CORAZÓN**

"Operación: De Corazón a Corazón" no era un nombre nuevo. La compañía creó por primera vez esta iniciativa titulada "De Corazón a Corazón" tras la devastación causada por el Huracán Katrina en 2005. En ese momento, los líderes de los Market Centers locales, coordinados con la oficina internacional, hicieron un gran esfuerzo para ayudar a los agentes, y sus familias, afectados por el desastre. Bob Kilinski, co-propietario de la región sureste, recordó una conversación con Mo Anderson, quien le dijo: "vamos a enseñar el corazón de esta compañía, que realmente es lo que muestra lo que somos en un momento de crisis." Lo que vino después fue un sobreesfuerzo por parte de todos los miembros de la empresa para localizar a los agentes desplazados, asegurarse de que tenían refugio, conectarlos de nuevo con sus Market Center y apoyarlos económica y psicológicamente, tanto ellos como a sus familias, mientras reconstruían sus vidas. La compañía recaudó más de \$5 millones en donaciones a través de su fundación privada, KW Cares, para la financiación de estas actividades.

El espíritu de voluntariado de la operación "De Corazón a Corazón" marco el rumbo de lo que se conocería como la "Operación: De Corazón a Corazón 2" (o H2H2). Los líderes de Keller Williams consideraron que la recesión en el mercado era la versión económica de un desastre natural. Fue por esto por lo que creyeron que debían hacer esfuerzos similares para apoyar a los afectados. Sin embargo, en la operación H2H2, el dinero fue donado por los más altos cargos de la compañía. Debido a que Keller Williams es una compañía de beneficio compartido, sabían que una inversión corporativa para financiar H2H2 reduciría el tamaño de la reserva de beneficios, de este modo perjudicarían a los miembros del equipo a los que estaban intentando ayudar.

El dinero fue depositado en un fondo administrado por Bryon Ellington, Jefe de Productos. La cantidad inicial de la donación fue de \$1 millones de dólares, pero luego aumentó a 1,25 millones de dólares<sup>5</sup>. Estos fondos se utilizaron para financiar nuevas iniciativas para crear ingresos y reducir gastos, enfatizando en la educación y la formación que estaba disponible para todos los miembros de la empresa: los propietarios de los Market Center ( "Operating Principal" ), los líderes del Market Center ( "Team Leaders" ) y los agentes.

---

<sup>4</sup> *A menos que se indique lo contrario, en este caso, las citas se han extraído de las entrevistas, realizadas por los autores a los directivos de la empresa, en Mayo y Junio de 2010.*

De este modo, H2H2 era coherente con el sistema de creencias de la compañía: integridad, trabajo en equipo y éxito a través de otras personas<sup>6</sup>. Mo Anderson explicó que "no se trataba de un donativo. Queríamos enseñarles a tener éxito como propietarios y como individuos." Mary Tennant estaba de acuerdo: "Lo hicimos para hacer que nuestros agentes y nuestras oficinas fueran las mejores empresas del sector inmobiliario de la nación, los más formados, los más informados y lo más receptivos".

### COMPROMISO DE LOS LÍDERES

El primer acto de H2H2 fue un gran compromiso por parte de los Operating Principals y los Team Leaders. Mark Willis, Mary Tennant, y Mo Anderson llamaron personalmente a todos los Market Centers para explicarles la situación económica y ofrecerles ayuda. Junto con los líderes regionales, analizaron las finanzas, revisaron los planes de reclutamiento y desarrollaron planes de acción sobre cómo triunfar. Ellos ofrecían lecciones positivas pero también dejaban que cada Market Center se responsabilizara de llevar a cabo sus propios planes.

Al mismo tiempo, Gary Keller, junto con otros instructores de la compañía, desarrollaba un curso educativo titulado "Proseparar en un Mercado Cambiante". El contenido del curso se había basado en investigaciones actuales realizadas por Keller para su libro (que más tarde se convirtió en el best-seller nacional *SHIFT*) sobre 12 tácticas que ayudarían a que los agentes prosperasen durante una recesión en el mercado<sup>7</sup>. Sabiendo que los agentes no podían esperar hasta la publicación del libro a mediados de 2008, Keller empezó, inmediatamente, a trabajar con Keller Williams University para desarrollar un curso sobre estos conceptos para los agentes. Entre 2007 y 2009, H2H2 realizó tres tours separados, haciendo más de 100 paradas para ayudar a, aproximadamente, 40,800 agentes. Keller dirigió muchas de estas sesiones personalmente. H2H2 pagaba los costes de instructores y viajes; y la compañía buscaba sponsors costear los gastos de los eventos. Con estas medidas, los agentes asistían a los cursos sin coste alguno.

Michael Brodie, propietario de los Market Center del oeste y del este, reconoció el mérito de los líderes de la empresa al mantenerse frente al problema y visibles durante la recesión. Según Brodie, "dieron un paso más e invirtieron tanto financiera como personalmente. Esto refleja realmente la cultura de la compañía... Siempre hemos dicho que somos una compañía hecha por agentes para agentes." También alabó a la empresa por tomar lo que él denominaba "una posición fiduciaria" hacia sus franquicias: "Keller Williams agrega valor real a la franquicia. Existe una relación y un flujo de información constante. No nos limitamos a decir: aquí tiene la licencia de la franquicia. Buena suerte". Él comparaba esto con las acciones de muchas empresas de la competencia que respondieron a la crisis reduciendo los gastos de formación y educación. En su lugar, Keller Williams continuó invirtiendo en su gente.

---

<sup>5</sup> La segunda parte se conoce como de Corazón 2 Corazón 3. Sin embargo, este caso se refiere a las dos iniciativas conjuntamente como H2H2 para simplificar.

<sup>6</sup> El sistema de creencias de la compañía se resume en las siglas WI4C2TS (pronunciado "why four see two tees"). Estos se situó en "ganar-ganar o no hay trato" (W), "integridad para hacer lo correcto" (I), "los clientes siempre lo primero" (C), "compromiso en todas las cosas" (C), "comunicación entender es lo primero" (C), "creatividad ideas antes que resultados", (C), "el trabajo en equipo juntos cada uno logra más" (T), "confianza comienza con honestidad" (T), y el "éxito los resultados a través de las personas" (S). Ver: Keller Williams (A).

<sup>7</sup> Gary Keller, *SHIFT: ¿Cómo abordan los agentes inmobiliarios top los tiempos difíciles?*, (Nueva York: McGraw Hill, 2008).

## REDUCCIÓN DE COSTES

El siguiente paso de H2H2 fue un sobreesfuerzo para reducir los gastos de operaciones y los gastos generales a través de la organización. Los Market Centers se habían expandido agresivamente antes de la recesión suponiendo que los buenos tiempos durarían. Como Tennant explicó: "muchas personas estaban obteniendo grandes beneficios por lo que empezaron a gastar más construyendo oficinas acorde a estos beneficios. Los gastos se dispararon." Algunos Market Centers había alquilado espacios mucho más grandes de lo que serían capaces de mantener durante la recesión. Varios de ellos habían pagado más para tener espacio adicional. Con estos costes de arrendamiento, el elemento más importante dentro del presupuesto (después del personal), los líderes de Keller Williams sabían que estos Market Centers estaban totalmente expuestos.<sup>8</sup>

Como resultado de ello, decidieron ofrecer reducciones en los costes de alquiler de los servicios del Market Centers. Keller Williams no poseía una compañía inmobiliaria comercial en aquel momento, por lo que contrató a una empresa externa para ayudar<sup>9</sup>. Los líderes de la compañía llamaron entonces a los franquiciados para ofrecerles un servicio de negociación de alquiler gratuito, con el coste asumido por H2H2. La respuesta fue muy positiva. Según Anderson, "¿Qué le parecería si le llamáramos y dijéramos, "sin coste alguno para usted, vamos a renegociar su contrato" y el alquiler pasa de \$20.000 mensuales a \$10,000? Este servicio les encanta a los Market Centers." A través de este proceso, Keller Williams fue capaz de reducir la renta a docenas de Market Centers en todo el país.

Como última medida, la compañía reduciría los costes agrupando gastos, cuando fuera necesario. Keller Williams asignó a un representante de la oficina internacional para ofrecerles orientación y asesoramiento para cualquier Market Center que no fuera rentable. Si la situación no se pudiera invertir, un miembro de la oficina internacional realizaría una conferencia conjunta con los líderes del Market Center y el Director Regional para debatir medidas alternativas. Las posibles soluciones incluían la fusión de dos oficinas en riesgo de lugares cercanos o la fusión de una oficina sin éxito con una oficina exitosa. Según Ginger Gibson, vicepresidente del sistema de franquicias:

En lugar de enviar cartas legales, llamamos y discutimos la situación añadiendo posibles soluciones, más de lo que lo haría con un miembro de la familia... Tratamos de hacerlo todo de la manera más agradable posible: " ¿Cómo le va? Estoy seguro de que esto debe ser difícil para usted. Sé que esto no es lo que usted esperaba cuando compró la franquicia. Vamos a compartir nuestras ideas sobre cómo puede funcionar. ..." Lo que esperábamos, idealmente, es que cada persona descubriera por sí misma que unirse a otra persona es una buena idea para que ambos ganen.

---

<sup>8</sup> Al mismo tiempo, Mo Anderson señaló que los problemas de control de gastos no se correlacionan, necesariamente, con la economía de cada región. Ella utilizaba Temecula (California) como ejemplo: "Temecula tenía el peor récord de cualquier zona geográfica en un momento, pero han tenido un fuerte liderazgo, han controlado los gastos, reclutaron a las personas adecuadas, se han formado y se han seguido formando hasta que prosperaron en este mercado." Ginger Gibson (vicepresidente del sistema de franquicias) estaba de acuerdo: "Todo sube y baja en la cima".

<sup>9</sup> Posteriormente, Keller Williams abrió su propia empresa comercial, KW Comercial.

Los propietarios que participan en esta fusión se beneficiarían ya que mantendrían los beneficios compartidos de los agentes que hayan reclutado, que solían ser bastantes. Ya no tendrían las responsabilidades y los gastos de funcionamiento de la empresa y, además, obtendrían una parte de los beneficios generados los demás agentes. Asimismo, Keller Williams respetaba su territorio, de manera que cuando el mercado inmobiliario se recuperara tendrían la oportunidad de volver a su territorio. Ellington explicaba: "lo último que queremos es añadir más leña al fuego y alejar a alguien, así que buscamos cómo ayudar durante esta transición." Los Operating Principals y los Team Leaders, generalmente, permanecerían con Keller Williams. El Team Leader podría convertirse en el auxiliar del Team Leader de la oficina fusionada o ser el Team Leader del nuevo Market Center.

Durante la recesión, la compañía cerró 30 oficinas, de las cuales 27 fueron fusionadas. De las fusionadas, más del 99% de los propietarios, Team Leaders y agentes permanecieron en la compañía. Al mismo tiempo, la empresa siguió abriendo nuevas oficinas en nuevos mercados.

La Oficina Internacional también buscaba maneras de reducir drásticamente los costes. Pero en lugar de dedicarse a despedir empleados, la oficina internacional aplicó una congelación de las contrataciones, que permitió reducciones de personal mediante la deserción y la jubilación. Según Ellington:

La mayoría de las empresas inmediatamente veían en los sueldos la mayor oportunidad para recortar gastos. Prometimos a nuestro personal que no íbamos a despedir... No queríamos que los líderes dieran marcha atrás y recortaran los salarios. En cualquier organización, lo más importante que tenemos es la gente con la que trabajamos. Los despidos y los recortes salariales habrían matado a lo que somos como compañía, a nuestra identidad y a nuestra cultura.

En su lugar, se les pidió a los empleados que hicieran más con menos. La compañía celebró reuniones de intercambio de ideas, que originaron ideas como la reducción del tamaño de la revista de la empresa para reducir gastos de impresión y de correo. Los empleados se unieron para cubrir los puestos que se habían visto afectados por la deserción. Tennant explicó: "En 2009, ofrecimos más productos y servicios de los que habíamos ofrecido nunca y lo hicimos con los costes más bajos, de un modo más inteligente y sin despidos." La congelación de las contrataciones se suspendió definitivamente en 2010.

## **PROFIT CAMP**

Otro aspecto importante de H2H2 ha sido la inversión en la educación y en la formación de los Team Leaders y de los agentes de los Market Centers. Durante la recesión en el mercado, la compañía inició o amplió más de una docena de programas de formación adaptados a los distintos participantes de la empresa. Dos de los programas más destacables fueron Profit Camp y BOLD.

Bob Kilinski desarrolló por primera vez el programa de Profit Camp como un esfuerzo personal para enseñar a los Market Centers de su Región cómo gestionar los gastos y mejorar la productividad. Mark Willis preguntó a Kilinski si quería trabajar con Dianna Kokoszka, presidenta del departamento MAPS, para sintetizar estas sesiones en un curso de un día que se pudiera enseñar por todo el país.<sup>10</sup> Entonces, Kilinski viajó por todo el país, comenzando por los

---

<sup>10</sup>MAPS: *Sistemas de Mega Logros en la Productividad. El departamento de MAPS fue el responsable de desarrollar los sistemas de entrenamiento de los agentes, Operating Principals y Team Leaders.*

lugares más afectados (como California, Florida y Nevada) y, después, por aquellos que habían notado las consecuencias más tarde (como Georgia, Virginia y Washington).

Profit Camp fue una operación básica. Kilinski fue el único instructor. Él llevaba consigo un portafolio, un libro y un micrófono. Una clase normal incluía tres representantes de cada uno de los Market Centers participantes de la Región. Se les pidió que llevaran sus informes estandarizados del sistema de presentación de informes de Keller Williams, incluyendo estados financieros, cuadros de mando y todo lo que utilizaran para hacer el seguimiento de la empresa. Profit Camp se dividió en dos sesiones. La sesión de la mañana que se centraba en lecciones prácticas para supervisar y mejorar el negocio. Y durante la sesión de la tarde, cada Market Center desarrollaba planes de acción entorno a su negocio en un plazo de 90 días.

Hay tres lecciones básicas del Profit Camp: reducción de costes, aumento de la productividad y el reclutamiento de agentes. Estos se resumían con el acrónimo CPR. Kilinski veía paralelismos entre luchar para superar las dificultades del negocio y realizar una reanimación cardiopulmonar (RCP en España, las siglas en inglés para denominar la reanimación son CPR, las mismas utilizadas por Kilinski en su programa). El primer paralelismo es la necesidad de comprender los signos vitales para poder realizar, posteriormente, un diagnóstico correcto. En un paciente, los signos vitales incluyen pulso, presión arterial, temperatura y respiración. En un negocio, se incluyen las medidas de rendimiento, vitales para el éxito de la organización, tales como el tamaño del Market Center, la tasa de crecimiento o pérdida de agentes y la productividad, que se mide a través de las transacciones de ventas, relación de gastos y el margen de beneficio. La única forma de que el Market Center descubra dónde tiene éxito y dónde no es mediante la comprensión de estas medidas de rendimiento. En segundo lugar, al igual que en la RCP, los líderes de los Market Center deben adoptar la "mentalidad 911" para impedir que la empresa sufra peligros mayores. En lugar de pretender adoptar estas medidas al final, deben comprometerse a adoptarlas de inmediato.

Kilinski, entonces, los guió a través de los pasos de una RCP. Se les enseñó a los líderes de los Market Centers cómo reducir gastos sin sacrificar los servicios. Como Kilinski dijo: "Se puede recortar lo que haces por los agentes, pero entonces te dejarán". En lugar de eso, alentó a los Team Leaders y al Consejo de Liderazgo de Asociados (ALC)<sup>11</sup> para que hicieran un esfuerzo de colaboración. Esto conduciría a encontrar diversas nuevas ideas para la reducción de gastos y para darles a los agentes autoridad dentro del proceso. Algunos ejemplos para la reducción de costes son la renegociación de los alquileres, la reducción espacio, subarrendamiento y reduciendo los gastos en artículos para asegurar que el Market Center sólo compra lo que necesita con el precio más bajo posible.

También se animó a los Market Centers a que pusieran en práctica iniciativas masivas y agresivas para incrementar los ingresos. En lugar de recortar, Kilinski les dijo que debían invertir en la educación del agente para impulsar la rentabilidad. Al mismo tiempo, repitió las lecciones del libro de formación de Gary Keller, *SHIFT*. Además, animó a que los Market Centers aumentaran sus esfuerzos para reclutar agentes, en particular, a agentes de firmas competitivas que estuvieran recortando gastos. Por último, recomendó a los Market Centers que hablaran con la competencia sobre fusiones para eliminar los gastos generales de los competidores y de los nuevos agentes y clientes en los Market Centers de Keller Williams.

---

<sup>11</sup> El Consejo de Liderazgo de Asociados fue un comité compuesto por los dueños del Market Center, el Team Leader y los agentes top. El ALC hace recomendaciones sobre todos los aspectos de la gestión del Market Center, incluyendo las finanzas, reclutamiento, marketing, formación, participación de la comunidad y las operaciones de fondo. Ver: Keller Williams (A).

Como el resto de iniciativas de H2H2, Profit Camp cuenta con un riguroso sistema de seguimiento que exige responsabilidad. A cada Market Center se le asignó un coach, procedente del departamento de MAPS, que trabajaba con el Operating Principal a partir de una base continua. El coach formaba parte del plan de acción desarrollado por el Market Center y preguntaba por los resultados. El Operating Principal tendría que mostrar cómo siguen adelante hacia los objetivos, incluyendo la renegociación del alquiler, la reducción de costes, la contratación de los agentes y la productividad.

Kilinski estaba orgulloso de H2H2 y creía que iniciativas como el Profit Camp ayudarían a Keller Williams a sobrevivir a la crisis mejor que otras empresas. "Hemos tenido el menor número de cierres, tenemos un crecimiento de agentes y más beneficios que cualquier otro competidor". Y lo que es más importante, Kilinski cree que el H2H2 refleja la cultura de la compañía:

Nuestra cultura se basa en compartir y cuidar. El programa "De Corazón a Corazón 2" nos dice: "Nos importa. Tenemos las mejores prácticas. Y vamos a compartirlo." Esto es lo que prevalece en todo lo que hacemos. La dirección de esta compañía va a llegar más lejos de lo que se haya visto jamás.... Y aunque suene muy tendencioso (que lo estoy) y muy apasionado (que lo creo), esta empresa es increíble cuando se trata del corazón. Es una empresa con corazón y con alma que se reinventa continuamente.

## **BOLD**

Tras el éxito de Profit Camp, los líderes de Keller Williams pidieron a Dianna Kokoszka que desarrollara un programa para mejorar la productividad de los agentes. Con agentes enfrentándose a un mercado inmobiliario difícil, la compañía quería ofrecer un programa que les enseñara no sólo a adaptarse, sino a prosperar. Según Mo Anderson "cuando el mercado es muy bueno, los agentes solo aceptan órdenes. Cuando el mercado está realmente mal, deben desarrollar sus habilidades. Y esa habilidad es lo que realmente desarrollan con BOLD."

BOLD significa "Objetivo de la empresa: una vida de diseño." La premisa de BOLD es que muchas personas van por la vida con una opción predeterminada, aguantando todo lo que se le presenta en su camino en lugar de elegir la vida que quieren vivir. BOLD le enseñó a cambiar su mentalidad para diseñar la vida que querían y vivirla ("una vida de diseño"). Según Kokoszka, "La vida no es más que una serie de elecciones y nosotros estamos dónde estamos por ellas. Todos tenemos creencias que nos limitan y este curso está diseñado para romper estas limitaciones".

El curso se dividió en ocho pasos, desarrollados durante un período de ocho semanas. Cada una de las sesiones se centraba en experiencias concretas, que incluyen tanto los componentes del trabajo como los componentes para la mejora de la calidad de vida. Las lecciones sobre trabajo incluyen conocimiento del producto, la gestión del tiempo, la prospección, la forma de captar una casa, cómo trabajar con los compradores, contratación y comunicación. Las lecciones sobre la vida incluyen mentalidad, autogestión, permanecer positivo/a, cómo avanzar a pesar de las adversidades, gratitud, disciplina, energía personal y cómo contribuir en la vida de otra persona. Los alumnos no sólo completan ejercicios y practican diálogos, se establecen objetivos específicos de vida y trabajo que deben comprometerse a conseguir durante el curso. Como Mary Tennant explicó: "La educación sin responsabilidad cae en entretenimiento, en lugar de cambiar." Los agentes se dividieron en equipos y eran responsables de ayudarse entre sí para lograr sus objetivos. Si el agente no lograba sus objetivos, recibiría una falta. Si llegaba a las cinco faltas, serían expulsados de la clase.



Los líderes de Keller Williams se sienten especialmente orgullosos de los efectos de BOLD. Once mil agentes participaron en el programa, con un promedio 9,2 contratos por agentes durante el período de ocho semanas. El nivel de actividad de los participantes de BOLD era comparable a lo que un agente típico medio podría producir en un año. Tennant cree que BOLD ha creado una subcultura dentro de Keller Williams: "salen de la clase más fuertes, mejores y más felices." Kokoszka afirmó: "los Market Centers están sintiendo una nueva energía, una energía renovada.... Las personas están ayudando a los demás como nunca lo han hecho. Ellos están mostrando gratitud, sin quejarse. Están orientados hacia la solución, en lugar de hacia el problema. Tienen responsabilidad".

## OTROS CURSOS

En H2H2, Keller Williams desarrolló más de una docena de nuevas iniciativas de sistemas de formación para beneficiar a los agentes, Team Leaders y Operating Principals. He aquí algunos ejemplos:

- f* **Breakthrough to Mastery:** una serie de 12 cursos en los que se enseñan los principios del best-seller nacional de Gary Keller, *SHIFT*.
- f* **LeadershipMountain.com:** una página web gratuita para los líderes del Market Center en la que pueden descubrir las últimas novedades de reclutamiento, control de gastos y otros cambios en el liderazgo.
- f* **Grow Your Profit Share Tree:** una iniciativa para enseñar a los agentes cómo reclutar a nuevos agentes para la empresa y aumentar sus ingresos pasivos mediante los beneficios compartidos.
- f* **Top 10 Operating Principals and Top 10 Team Leaders:** Clases multimedia en las que los Operating Principals y los Team Leaders más exitosos comparten sus experiencias y enseñan a otros Market Center a tener éxito.
- f* **Mergers and Acquisitions Workshop:** Sesiones de formación para enseñar a los líderes del Market Center cómo acercarse a los competidores de una zona para una fusión.
- f* **Specialized Business:** cursos de formación especializados en funciones comerciales como ventas pequeñas y las ejecuciones hipotecarias, de las que, normalmente, solo son expertos un pequeño número de agentes.
- f* **Becas para Operating Principals** para asistir a formaciones de terceros sobre cómo encontrar, contratar, formar y dirigir a un buen equipo de líderes.
- f* **Leadership Institute:** Búsquedas pagadas para identificar a nuevos Team Leaders dentro de los agentes y formarlos sobre las oportunidades de liderazgo de Keller Williams.

Muchos de estos cursos se ofrecen a través del KW University, la escuela de formación de la compañía. Tradicionalmente, los agentes han pagado por el material impreso de los cursos (entre \$15-\$20 por manual) y si el curso es presencial, ellos pagan por los gastos de la sede (unos \$ 99). Los líderes de Keller Williams sabían que la primera reacción de los agentes en apuros sería recortar en gastos discrecionales. Sin embargo, sabían que si los agentes recortaban en educación, se reduciría su productividad, causando así más daños. , los materiales de todos los cursos estaban en la plataforma online de KW University disponibles de manera gratuita para todos los agentes. También disminuyeron las tasas de los viajes de los instructores y ejecutivos desde la oficina internacional hasta los cursos que impartían. Estos gastos fueron asumidos por H2H2.

La decisión de ofrecer formación gratuita creó un ambiente de generosidad en toda la empresa. Los líderes locales sabían que las empresas de la competencia estaban aumentando las tasas y añadiendo gastos con el fin de ayudar a las finanzas de la empresa matriz.

Según Ginger Gibson: "parecía como si estuviéramos penalizando a nuestra empresa, porque estábamos gastando el dinero. Sin embargo, esto era lo que en realidad la ayudaba a crecer y a sostener nuestra empresa, porque esto ayudó a mantener a nuestra gente, tanto en el aspecto financiero como en el aspecto emocional".

## **RED DAY**

Aunque no estaba financiada por H2H2, Keller Williams lanzó otra iniciativa importante, durante este período, que encajaba con el espíritu y los objetivos de "De Corazón a Corazón". El RED Day fue una iniciativa en la que se animaba a todos los miembros del equipo de Keller Williams a donar tiempo y dinero para ayudar a las comunidades locales. La idea para el RED Day (con el eslogan: "renovar, dinamizar y donar") fue de Cory Older, directora de Keller Williams. Older dijo a los líderes de Keller Williams que en su compañía anterior los empleados utilizaban un día cada año para hacer servicios a la comunidad.

Keller Williams adoptó esta práctica. La empresa eligió el 12 de mayo de 2009 como su primer RED Day<sup>12</sup>. Cada Market Center se hacía responsable de elegir sus propias actividades de voluntariado y se invitó a los agentes a que se inscribieran en aquello que les interesara. Entre otros, se pueden seleccionar recogida de alimentos, campañas de donación de sangre, recaudación de fondos, reparaciones y reconstrucciones. Por ejemplo, la oficina de Tucson se ofreció voluntaria para hacer las reparaciones en el centro de acogida de la localidad en la que se trataban a personas con enfermedades sin diagnóstico. Los agentes donaron tiempo y dinero para pintar las instalaciones, repavimentar el camino, rehacer el techo y embellecer el paisaje de la propiedad.

Los líderes de Keller Williams vieron el RED Day no solo como una donación importante para la comunidad, sino también lo vieron como una forma de construir y preservar la cultura de la empresa. Según Mo Anderson:

Aquí tenemos este tsunami económico por el que todas estas personas están sufriendo financieramente. Y ahora tenemos este día en el que cada uno puede devolverle a la comunidad y descubrir que hay personas que sufren mucho más que ellos... Cuando usted ofrece a su gente para esas labores, les proporcionan una oportunidad para devolverle a la comunidad. Es un modo eficaz de unirlos.

En 2009, aproximadamente 25 000 asociados de Keller Williams ofrecieron 125 000 horas en el RED Day. Un año más tarde, más de 30 000 asociados hicieron 150 000 horas de trabajos de voluntariado.

## **RESULTADOS**

Para muchos dentro de Keller Williams, H2H2 fue fundamental para ayudar a que la empresa sobreviviera a la crisis económica con esa fuerza sorprendente. En 2009, los Market Centers de Keller Williams generaron ganancias combinadas de 80,1 millones de dólares, en un año en el que casi todas las franquicias más importantes perdieron dinero. La compañía había conseguido este nivel de rentabilidad cumpliendo sus objetivos de aumento del número y la productividad de los agentes. Los contratos cerrados aumentaron de 340 800 en 2008 a 385 000 en 2009, y el número de agentes aumento de 74 200 a 76 700, incluso a pesar de que el mercado total había descendido. **(ver gráficos 2 y 3)**<sup>13</sup>

<sup>12</sup> El 12 de mayo 12 es el cumpleaños de Mo Anderson.

<sup>13</sup> El término "contratos cerrados" se refiere al número de transacciones de ventas (compras y ventas) por los agentes de Keller Williams.

A través de sus esfuerzos, Keller Williams salió de la recesión en una posición sólida y competitiva. Mientras que sus tres principales competidores (Coldwell Banker, Century 21, y RE/MAX) cerraron un total de 160 oficinas, Keller Williams aumentó su número de oficinas de 660 en 2007 a 680 en 2010, de la misma manera que el número de agentes de Keller Williams aumentó mientras que sus competidores perdían 38 000 de ellos.

Otro signo del éxito de la empresa, fue el nombramiento de Keller Williams como número uno de franquicias inmobiliaria por *Entrepreneur Magazine* en 2009. Los asociados de Keller Williams también obtuvieron el puesto más alto dentro de la clasificación de satisfacción de los compradores de viviendas de entre todas las firmas inmobiliarias nacionales por J.D Powers y asociados en 2008, 2009 y 2010.<sup>14</sup>

Los líderes de Keller Williams estaban muy orgullosos de la manera en la que la compañía había logrado estos resultados así como de los propios resultados. Ginger Gibson señaló que la crisis "nos había dado la oportunidad de recordarle a la gente lo que somos de corazón.... Nuestra gente sabía y sentía que los valorábamos. Se habían reorientado hacia los modelos y sistemas que nos llevarían, exitosamente, hasta la primera posición y que se utilizarían para avanzar".

Mike Brodie, propietario del Market Center en el este y el oeste, afirmó:

No hemos salido ilesos. Muchas personas se vieron afectadas por esta situación financiera. Pero creo que a nosotros nos afectó menos.... Estamos más unidos que nunca. Nuestra cultura ha animado a nuestra gente en estos tiempos difíciles. Y yo creo que la amplitud y la visibilidad de la dirección de liderazgo habla por sí misma. Nadie puede negar que no practican con el ejemplo y que todos estamos mejor gracias a esto.

---

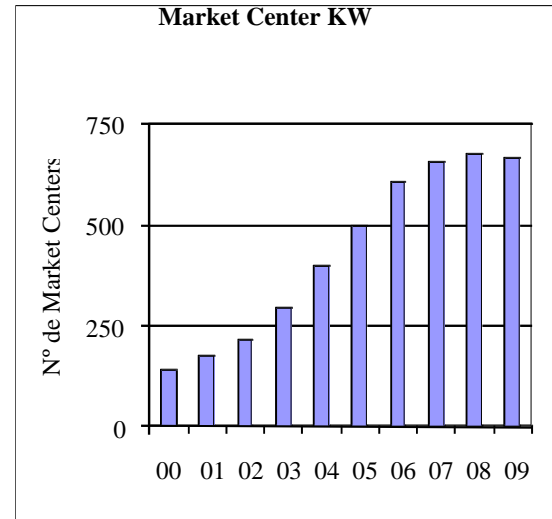
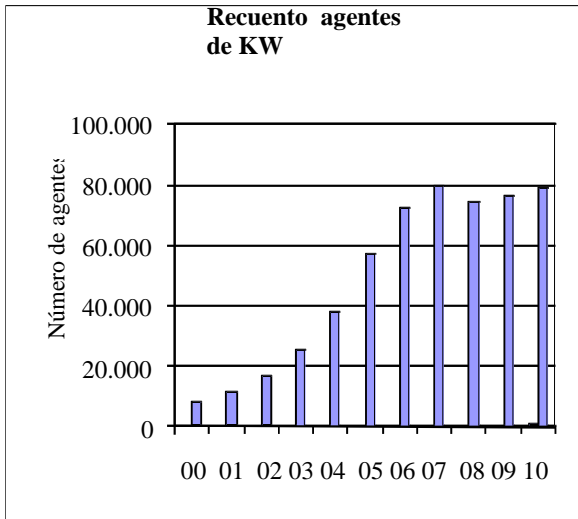
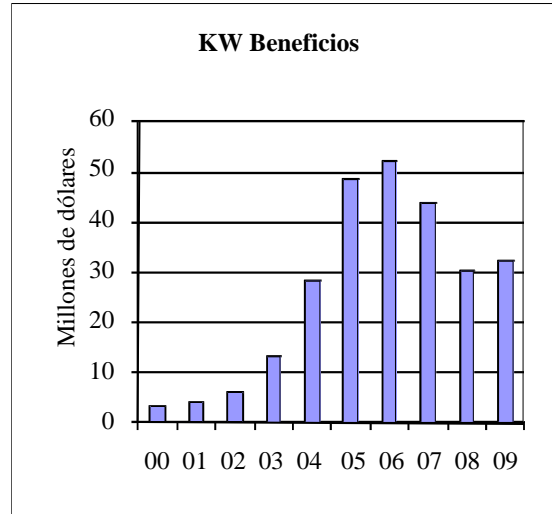
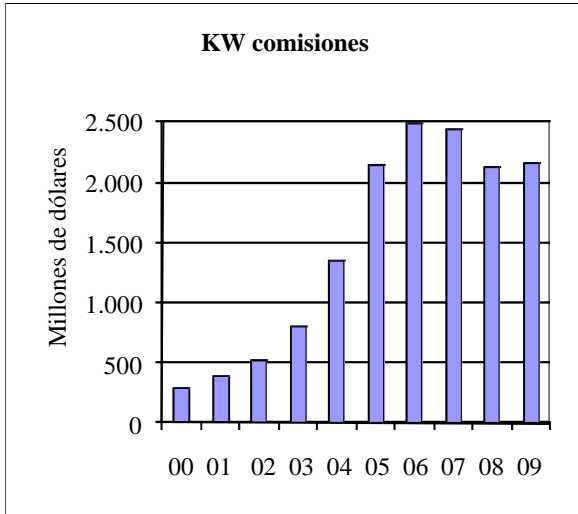
<sup>14</sup> Los premios de Keller Williams Realty están disponibles en <http://www.kw.com/kw/premios.html> (4 de agosto de 2015).

**Gráfico 1**  
**Venta de casas residenciales (2000-2009)**

	<b>Ventas de casas nuevas (Miles)</b>	<b>Cambio</b>	<b>Ventas de casas existentes (Miles)</b>	<b>Cambio</b>
2000	877		5.174	
2001	908	4%	5.335	3%
2002	973	7%	5.632	6%
2003	1.086	12%	6.175	10%
2004	1.203	11%	6.778	10%
2005	1.283	7%	7.076	4%
2006	1.051	(18%)	6.478	(8%)
2007	776	(26%)	5.652	(13%)
2008	485	(38%)	4.913	(13%)
2009	375	(23%)	5.156	5%

Fuentes: Asociación nacional de REALTORS y Oficina del Censo de los ESTADOS UNIDOS.

**Gráfico 2**  
**Keller Williams: Estadísticas clave de Operación (2000-2009)**



Fuente: Keller Williams Realty.

**Gráfico 3**  
**Keller Williams vs. Competidores del sector: Estadísticas de productividad**

	Agentes por oficina				Volumen por oficina (US\$ millones)			
	2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	2009
Siglo 21	35.2	34.0	27.8	33,9	71,2	57.2	52,4	45.8
Coldwell Banker	50.3	50.3	49,9	48.5	153,1	146,1	123,0	104,1
ERA	25.0	26.2	27.9	26.4	53.5	48.3	43.8	40.7
<b>Keller Williams</b>	<b>142,2</b>	<b>124,4</b>	<b>115,6</b>	<b>133,8</b>	<b>214,4</b>	<b>165,3</b>	<b>141,5</b>	<b>155,3</b>
Prudential	43.5	44.2	45.5	47,9	106,1	102,0	86,7	84,0
RE/MAX	42.8	37.5	37.1	36.6	163,1	134,7	119,8	109,3
Realty Ejecutivos	37.2	35.6	38,6	31.4	112,7	91,0	83,9	69.6

	Transacciones por oficinas *				Transacciones por agente *			
	2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	2009
Century 21	302,7	246,3	249,6	240,9	8.6	7.2	9.0	7.1
Coldwell Banker	411,2	364,8	328,0	349,1	8.2	7.2	6.6	7.2
ERA	263,0	231,8	269,7	250,6	10.5	8.9	9.7	9.5
<b>Keller Williams</b>	<b>947,7</b>	<b>700,4</b>	<b>620,3</b>	<b>765,6</b>	<b>6.7</b>	<b>5.6</b>	<b>5.4</b>	<b>5.7</b>
Prudential	311,7	277,0	252,1	285,6	7.2	6.3	5.5	6.0
RE/MAX	587,1	485,2	490,2	526,1	13.7	12.9	13.2	14.4
Realty Ejecutivos	389,1	333,3	353,5	370,6	10.5	9.4	9.2	11.8

Nota: El término "lados" se refiere tanto a las transacciones realizadas por el agente de ventas como a las del agente de compras. Por lo general, suele haber dos agentes en cada transacción inmobiliaria, la industria informa sobre, aproximadamente, el doble de transacciones que de ventas anuales.

Fuente: REAL Trends 500 Survey.