




PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES CARRERA DE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

# PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UNA INMOBILIARIA EN BOGOTA

ANDRÉS FELIPE NIÑO ZARATE; RICARDO ANDRÉS OVIEDO LEÓN



Administradora Inmobiliaria

**BOGOTÁ D.C.2008**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UNA INMOBILIARIA EN  
BOGOTA**

**ANDRES FELIPE NIÑO ZARATE  
RICARDO ANDRES OVIEDO LEON**



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
CONTABLES  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C.  
2008**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UNA INMOBILIARIA EN  
BOGOTA ENFOCADO AL MERCADO DE VIVIENDA DE ESTRATOS  
CUATRO, CINCO Y SEIS**

**ANDRES FELIPE NIÑO ZARATE  
RICARDO ANDRES OVIEDO LEON**

**Trabajo de grado como requisito para obtener el título de Administrador de  
Empresas**

**TUTOR:  
EDGAR OSORIO VALENCIA**



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
CONTABLES  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C  
2008**

## **TABLA DE CONTENIDO**

	<b>Pág.</b>
RESUMEN EJECUTIVO	
CAPITULO1: INTRODUCCION	17
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.1.1 Antecedentes	17
1.1.2 Pregunta Generadora de la Investigación	20
1.2 JUSTIFICACION	20
1.2.1 Oportunidad del Mercado	20
1.2.2 Desarrollo Empresarial	24
1.2.3 Interés Personal de los Autores	25
1.2.4 Académica	25
1.2.5 Social	25
1.3 OBJETIVOS	25
1.3.1 Objetivo General	25
1.3.2 Objetivos Específicos	25
1.4 ALCANCE	26
CAPITULO 2: MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL	27
2.1 MARCO TEORICO	27
2.2 MARCO CONCEPTUAL	30
CAPITULO 3: METODOLOGIA	34
3.1 CUADRO DE METODOLOGIA	34
3.2 FICHA TÉCNICA; POBLACIÓN, CALCULO, MARCO MUESTRAL Y MUESTRA	35
3.3 CRITERIOS DESARROLLADOS PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE INSTRUMENTOS DERECCOLECCIÓN	39
3.3.1 Hipótesis	39
3.3.2 Estructura de Instrumento	40
CAPITULO 4: PLAN DE NEGOCIO	41
4.1 ANÁLISIS AMPLIADO DEL MERCADO	41
4.1.1 Analisis Macroentorno	41
4.1.2 Análisis Microentorno	51
4.1.2.1 Clasificación de la Empresa Según CIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme)	51
4.1.2.2 Análisis Cuantitativo	51
4.1.2.2.1 Sector Inmobiliario en Bogotá	51

4.1.2.2.1.1	Tiempo Esperado de Venta o Arriendo	52
4.1.2.2.1.2	Participación de Intermediarios	54
4.1.2.2.1.3	Indicadores del Mercado del Sector Inmobiliario y de la Construcción	55
4.1.2.2.1.4	Índice de Costos de Construcción de Vivienda	56
4.1.2.3	Análisis Cualitativo	58
4.1.3	Análisis de la Competencia	59
4.1.4	Análisis del Cliente	63
4.1.4.1	Resultados de la Encuesta	63
4.1.4.2	Determinación del Mercado Objetivo	75
4.1.5	Objetivos del Negocio	76
4.1.5.1	Objetivos Cuantitativos	76
4.1.5.2	Objetivos Cualitativos	76
4.1.6	Presentación de la Empresa	77
4.1.6.1	Nombre de la Empresa	77
4.1.6.2	Descripción de la Empresa	77
4.1.6.3	Misión	77
4.1.6.4	Visión	77
4.1.6.5	Logo	77
4.1.7	Estrategias	78
4.1.7.1	Estrategia de Servicio	78
4.1.7.2	Estrategia de Precio	78
4.1.7.3	Estrategia de Comunicación y Distribución	80
4.1.7.4	Estrategia de Ventas	83
4.2	ANÁLISIS TÉCNICO Y OPERATIVO	85
4.2.1	Promesas de servicio	85
4.2.1.1	Promesa de servicio de arrendamiento	85
4.2.1.2	Promesa de servicio de Venta	85
4.2.1.3	Promesa de servicio de Avaluó	86
4.2.1.4	Asesoría Jurídica	88
4.2.2	Descripción del Proceso de Servicio	88
4.2.3	Equipos y Maquinaria	94
4.2.4	Infraestructura y localización	95
4.2.5	Tecnología	97

4.2.6 Contratación y Reclutamiento	98
4.2.7 Necesidad de Personal	98
4.3 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	100
4.3.1 Análisis Estratégico y Definición Objetivos	100
4.3.1.1 Competencias Organizacionales	100
4.3.1.2 Competencias Básicas	102
4.3.2 Organigrama	103
4.3.2.1 Organigrama Por Áreas	103
4.3.2.2 Organigrama Por cargos	104
4.3.3 Definición y Descripción de Puestos.	104
4.3.3.1 Gerencia General	104
4.3.3.2 Director de Desarrollo de Proyectos	105
4.3.3.3 Director Comercial y de Mercadeo	107
4.3.3.4 Asesor Comercial Inmobiliario	108
4.3.3.5 Director Administrativo	109
4.3.3.6 Director Técnico Inmobiliario	110
4.3.3.7 Asesor Jurídico	112
4.3.3.8 Asesor de Avalúos	113
4.4 ANÁLISIS JURÍDICO	114
4.4.1 Aspectos Legales	114
4.4.2 Constitución Empresa y Aspectos Legales	114
4.4.2.1 Características de la escritura pública.	114
4.4.2.2 Contenido de la escritura pública o minuta de constitución	115
4.4.2.3 Procedimientos para la constitución de la empresa	116
4.4.3 Registro en Gremios	117
4.5 ANÁLISIS ECONÓMICO	119
4.5.1 Inversión en Activos Fijos	119
4.5.2 gastos de Arranque	
4.5.3 Presupuesto de Ingresos	
4.5.3.1 Ingreso por Ventas	
4.5.3.2 Ingreso por Arriendo	
4.5.3.3 Ingreso por Avalúos	
4.5.4 Presupuesto de Gastos de Administración y Ventas	
4.5.5 Presupuesto de Gastos de Personal	

4.5.6 Depreciación y Amortización

4.6 ANÁLISIS FINANCIERO

4.6.1 Estado de Resultados

4.6.2 Flujo de Tesorería

4.6.3 Balance General

4.6.4 Flujo de caja

4.6.5 Valor Presente Neto (VPN)

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

## LISTA DE TABLAS

Tabla1: Promedio mensual en transacciones. Cifras en Billones de pesos	22
Tabla 2: Metodología Usada en el proyecto	34
Tabla 3: Segmentación geográfica, demográfica, psicograficas y conductual	35
Tabla 4: Oferta disponible vivienda Nueva	38
Tabla 5: Ficha muestral	39
Tabla 6: Indicadores del Mercado Laboral	46
Tabla 7: Amenazas, Oportunidades y Acciones para el Macroentorno	50
Tabla 8: El comportamiento de la vivienda usada en los estratos 4, 5 y 6	52
Tema 9: Tiempo esperado de venta o arriendo promedio últimos seis meses	52
Tabla 10: Tiempo esperado de venta o arriendo promedio últimos seis meses por sub-zonas	53
Tabla 11: Tiempo esperado de venta o arriendo promedio últimos seis meses por numero de alcobas	53
Tabla12: Participación de intermediarios	54
Tabla 13: Tiempo esperado de venta o arriendo promedio	55
Tabla 14: Amenazas, Oportunidades y Acciones para el Microentorno	59
Tabla 15: Numero de empresas registradas en lonja de Bogotá y servicios que prestan	61
Tabla 16: Fortalezas y debilidades de la competencia	61
Tabla 17: Composición de la población de Bogotá por Estratos al 2005	63
Tabla 18: comisión del servicio de ventas del inmueble	79
Tabla 19: comisión del servicio de arriendo del inmueble sobre el canon de arrendamiento	79



Tabla 20: Comisión del servicio de avalúos de inmuebles por metro cuadrado	80
Tabla 21: Promociones para Clientes con Fidelidad	84
Tabla 22: Necesidad de Personal	99
Tabla 23: competencia Organizacionales	101
Tabla 24: Competencias Básicas	102
Tabla 25: Competencias del Gerente	105
Tabla 26: Competencias del Director de Desarrollo de Proyectos	106
Tabla 27: Competencias del Director Comercial y de Mercadeo	107
Tabla 28: Competencias Asesor Comercial Inmobiliario	109
Tabla 29: Competencias del Director Administrativo	110
Tabla 30: Competencias del Director Técnico Inmobiliario	111
Tabla 31: Competencias del Asesor Jurídico	112
Tabla 32: Activos Fijos	119
Tabla 33: Gastos de Arranque	121
Tabla 34: Cuadro de Promedios (Venta, Arriendo y avalúos)	123
Tabla35: Cuadro de Promedio de Comisiones (Venta y Arriendo)	124
Tabla 36: Ingreso por Ventas	124
Tabla 37: Ingreso por Arriendos	125
Tabla 38: Ingreso por Avalúos	125
Tabla 39: Presupuesto de Ingresos Proyectados a 5 Años	125
Tabla40: Presupuesto de Gastos de Administración y Ventas con Proyecciones	126
Tabla 41: Comisión para asesores Comerciales	127
Tabla 42: Gastos del Personal Incluido los parafiscales, Cesantías y seguridad social (mensual)	129

Tabla 43: Nomina Proyecciones a 5 Años	130
Tabla 44: Depreciación y Amortizaciones	131
Tabla 45: Estado de Resultados	132
Tabla 46: flujo de Tesorería	133
Tabla 47: Amortización de la deuda	134
Tabla 48: Balance General	134
Tabla 49: Calculo del WACC	134
Tabla 50: Calculo de Valor Terminal	135
• Tabla 51: Flujo de Caja Libre	136
• Tabla 52: Valore Presente Neto	136

## LISTA DE GRAFICAS

Grafica 1: PIB I periodo 2000 a II periodo 2008	18
Grafica 2: Área aprobada para vivienda y otros destinos	21
Grafica 3: Composición del sector.	23
Grafica 4: Crecimiento anual real del PIB, de la demanda interna y del Consumo de los hogares.	42
Grafica 5: PIB trimestral por ramas de la actividad, variación real anual %, 2005-2007	43
Grafica 6: Consumo de los hogares per cápita	44
Grafica 7: Tasa de consumo, usura e intervención.	44
Grafica 8: Inflación Anual	45
Grafica 9: Tasa de desempleo nacional y urbano	47
Grafica10: Área Licenciada en Bogotá según destino 2007.	48
Grafica11: Flujo anual de registro de la inversión extranjera en bogota 1996-2005 (millones de dólares).	49
Grafica 12: Flujo neto de inversión extranjera en Colombia según residencia de la empresa receptora 2005.	49
Grafica 13: Índices de Precios al Productor	55
Grafica 14: Índices de Precios al consumidor	56
Grafica15: El índice de costos de la construcción de vivienda	56
Grafica 16: Stock de Viviendas en Bogotá	57
Grafica 17: Financiación de Vivienda	57
Grafica 18: Cartera Hipotecaria	58
Grafica 19: Cantidad de Hijos por Estrato	64
Grafica 20: Edad de Hijos por Estrato	64
Grafica 21: lugar de residencia de encuestados	65
Grafica 22: Nivel de Estudios por Estrato	65
Grafica 23: Ocupación actual por Estrato	66

Grafico 24: Preferencias y Gustos de clientes (General)	67
Grafico 25: Preferencias y gustos (estrato 4)	67
Grafico 26: Preferencias y gustos (estrato 5)	68
Grafico 27: Preferencias y gustos (estrato 6)	68
Grafico 28: Porcentaje de Personas que han usado servicios Inmobiliarios (Estrato4)	69
Grafico 29: Porcentaje de Personas que han usado servicios Inmobiliarios (Estrato5)	69
Grafico 30: Porcentaje de Personas que han usado servicios Inmobiliarios (Estrato6)	69
Grafico 31: Frecuencia de uso de Servicio Inmobiliarios (Estrato 4,5 y 6)	70
Grafico 32: Disposición de mercado objetivo a que una inmobiliaria maneje sus inmuebles.	71
Grafico 33: Interés en tipo de servicio inmobiliario	71
Grafico 34: pregunta 11	72
Grafico 35: Cuanto está dispuesto a pagar por los servicios inmobiliarios.	73
Grafico 36: Actualmente acude a una inmobiliaria para buscar Servicios inmobiliarios	73
Grafico 37: Percepción de calidad de servicio en las inmobiliarias	74
Grafico 38: pregunta 15 ¿ la inmobiliaria a la que recurre tiene sitio web?	74
Grafica 39: que tan amigable y fácil de usar es la pagina web de su inmobiliaria	75

## LISTA DE IMÁGENES Y FIGURAS

• Imagen1: Mapa de Bogotá Dividido en Estratos	37
• Imagen 2: Las 5 fuerzas de Porter.	60
• Imagen 3: Logo	77
• Imagen 4: Web Real Estate Center	82
• Imagen 5: Pagina de quienes Somos de la Web	83
• Imagen 6: Esquema y Ruta de Servicios Para Avalúos	89
• Imagen 7: Esquema y Ruta de Servicios Para Recibir un Inmueble en Arriendo	90
• Imagen 8: Esquema y Ruta de Servicios Para Dar un Inmueble en Arriendo	91
• Imagen 9: Esquema y Ruta de Servicios Para Recibir un Inmueble en Venta	92
• Imagen 10: Esquema y Ruta de Servicios Para Venta de Inmueble	93
• Imagen11: muebles y accesorios de oficina 1	94
• Imagen 12: Muebles y accesorios de oficina 2	94
• Imagen 13: Mapa de Ubicación de la Oficina	95
• Imagen 14: Plano 2D de la Oficina	96
• Imagen15: Planos 3D de la Oficina	97
• Imagen 16: Organigrama por Áreas	103
• Imagen 17: Organigrama por Cargos	104

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El proyecto plantea la creación de REAL ESTATE CENTER Ltda. Una empresa radicada en Bogota (Colombia) que desea incursionar en el mercado de servicios inmobiliarios, específicamente los de venta, arriendo y avalúo de vivienda estrato 4,5 y 6.

Desde la investigación realizada en el análisis del consumidor, la empresa busca satisfacer las necesidades que tienen los habitantes de la ciudad de comercializar sus inmuebles de manera rápida y segura.

El mercado objetivo que percibe la empresa está compuesto por las personas que son dueñas de inmuebles en vivienda de los estratos ya mencionados y que tienen la necesidad de vender o arrendar su vivienda pero que no lo hacen a través de un intermediario. Del 100% de las viviendas en Bogota el 77% de los inmuebles no tienen intermediación en estos momentos, es decir unos que 10.064 para la venta, y del 100% de que hay actualmente para arrendar el 52% no lo hacen a través de inmobiliarias, es decir 1436 viviendas.

El valor promedio en venta es de \$257.000.000 millones de pesos y de un canon de arrendamiento es de \$2.083.000 millones de pesos, con un promedio de comisión para la inmobiliaria de 3% y 7.5 % respectivamente. Calculando el negocio dejaría en el primer año por ventas \$ 465.560.000 con solo el 0.01% del mercado; con el 1% en el mercado de arriendos obtendríamos \$26.920.692 millones de pesos al año.

El éxito esperado de Real Estate Center Ltda. Es el de incursionar en el mercado con precios más bajos que la competencia, con una asistencia excelente y con un reconocimiento en la calidad de sus servicios que alcancen las expectativas de los clientes.

Aunque los servicios que ofrece Real Estate Center Ltda son similares a los de la competencia ya que son los mismos de ventas, arriendos y

avaluó, se diferencia en varios aspectos como la evidencia física que presenta en cada momento de contacto con el cliente para que este se lleve la impresión que queremos vender: confianza, respaldo y calidad.

En este sentido la empresa se comunicara con sus clientes tanto directamente en sus oficinas, por teléfono o por Internet en donde se puede conocer la empresa si se es usuario por primera vez; si ya es cliente de la empresa puede tener acceso al estado de su inmueble y mantener un contacto permanente con la empresa.

Real Estate Center requiere de una sociedad limitada conformada por dos socios con aportes iguales y un financiamiento del 50% del total de la inversión.

Las principales Inversions se encuentran en el activo fijo por un valor de \$38.000.000 millones de pesos, gastos den arranque de \$2.467.000 millones de pesos y los gastos administrativos, de oficina, nomina, publicidad, comisiones y demás en el primer año serán por unos \$432.519.742 millones de pesos.

Esta proyectado ubicar la oficina en la Kr 15 con calle 95, tiene 40 metros cuadrados distribuidos en 3 oficinas, zona de recepción, sala de juntas, baño y cocina.

La inversión se recuperara en le primer año según las condiciones del proyección en que se determinaron en el análisis con un VPN y una TIR positiva para el inversionista.

## CAPITULO 1. INTRODUCCION

### 1.1PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1.1 Antecedentes

En el año de 1999 el sector de la construcción decayó en alrededor de un 32% en su participación del PIB con respecto al año anterior, lo que indujo a que el negocio de la construcción se viniera abajo y por ende el sector inmobiliario se viera afectado.

En ese momento el paradigma de las empresas inmobiliarias era de una actitud tradicional donde el cambio no era una prioridad, y eso fue una barrera para poder hacer negocios en donde no se había producido hasta el momento una transformación radical, así mismo la poca profesionalización de la actividad hacia que las barreras de entrada fueran casi nulas, lo que llevaba a que cualquier competidor saliera y entrara del mercado. Es así como las inmobiliarias tuvieron que direccionar estratégicamente sus empresas para poder sobrevivir en el negocio, al mismo tiempo pasa a un tercer plano el interés del corredor (inmobiliaria) por ganar a toda costa la comisión y prestar un mejor servicio de asesoría al cliente el cual se sintiera satisfecho por los servicios de esta, la principal característica que se enmarca después de la crisis es la retroalimentación por parte de la inmobiliaria y las mismas constructoras con sus clientes. Según Luís Eduardo Jiménez Gerente de Inmobiliaria Jiménez Nassar afirma: *“Los agentes improvisados se quemaron durante la crisis y los verdaderos profesionales prevalecieron gracias a que a cambiaron a tiempo la filosofía y estructura de sus empresas, centrándose en asesorar a sus clientes en vez de ir solo tras una comisión”*.<sup>1</sup>

Así mismo otra tendencia que se empezó a presentar después de la crisis de la construcción fue el hecho de la importancia de las alianzas estratégicas de compañías colombianas con extranjeras. Esto lo podemos apreciar con el hecho de que empresas de la talla de CB Richard Ellis que es considerado el grupo inmobiliario más grande del mundo en cuanto a presencia internacional se aliara con Fernando Reina y Cia<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Las Nuevas Estrategias del negocio inmobiliario. Metro cuadrado.com (Publicación en línea).(citada en marzo 6 del 2008) se puede encontrar en

URL:[http://contenido.metrocuadrado.com/contenidom2/consteinmob\\_m2/muninmob\\_m2/notasmundoinmobiliario/ARTICULO-WEB-PL\\_DET\\_NOT\\_REDI\\_M2-2101335.html](http://contenido.metrocuadrado.com/contenidom2/consteinmob_m2/muninmob_m2/notasmundoinmobiliario/ARTICULO-WEB-PL_DET_NOT_REDI_M2-2101335.html).

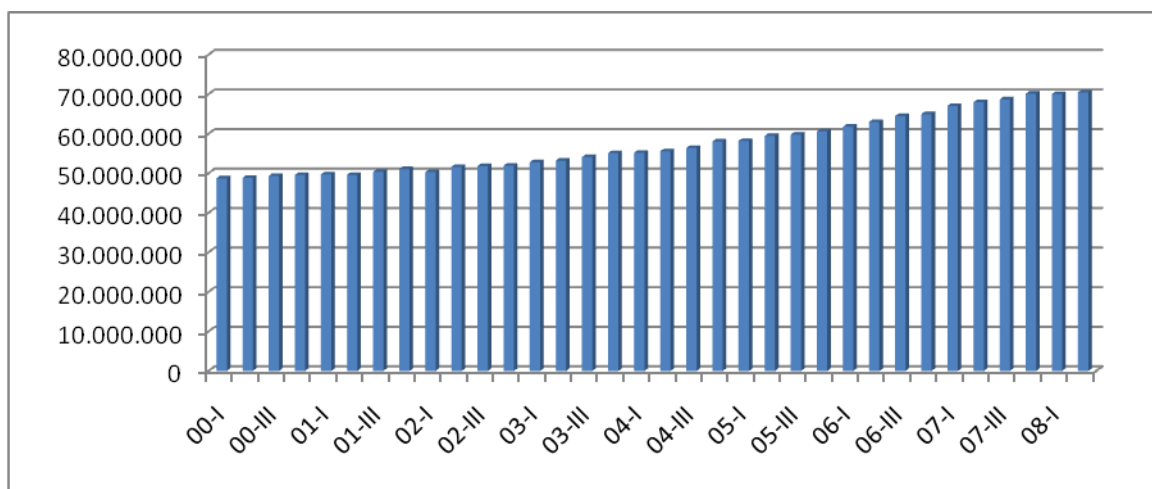
<sup>2</sup> “Giro en el Negocio Inmobiliario" Revista Dinero del 08 de mayo del 2005 , Artículo # 21223



Cambiar no es fácil, y menos si se forma parte de un sistema tradicional en el que todos están convencidos de que la manera en que se han hecho las cosas por años es la adecuada. Ese es problema del sector inmobiliario y la razón por la cual no se ha producido una transformación radical en la forma de hacer los negocios, a pesar de ser una de las actividades más golpeadas con la crisis de la construcción, la cual ha venido recuperándose desde el año 2000.

Según el informe económico mensual presentado por CAMACOL en el mes de abril del 2008 sobre la evolución reciente de la construcción registra un crecimiento del 13.3% en 2007, alcanzando una participación del 6.4% en el total del PIB<sup>3</sup>. Desde marzo del 2005 hasta diciembre del 2007 se presentó una tendencia de crecimiento sostenido en el PIB de la construcción como se constata en el gráfico #1 para que al final del 2 periodo de 2008 el PIB de la construcción fuera \$ 70.454.068,99 Millones de pesos<sup>4</sup>.

**Gráfico 1: PIB Trimestral Construcción I periodo 2000 a II periodo 2008**



Fuente de gráfico: Elaboración propia.

Ahora bien, en Bogotá existe un negocio con limitada oferta de productos en cuanto a servicios inmobiliarios se refiere; dicha oferta se ha centrado en venta de inmuebles, arrendamientos de inmuebles y avalúos.

<sup>3</sup> CAMACOL, Informe de coyuntura, Informe Mensual de Coordinada Urbana, abril de 2008; paginas 4-5

<sup>4</sup> Los datos del sector de la construcción están disponibles en:  
URL:[http://www.camacol.org.co/estudios\\_economicos/construccion\\_cifras/construccion\\_cifras.php](http://www.camacol.org.co/estudios_economicos/construccion_cifras/construccion_cifras.php)

En realidad, es posible que esta corta oferta sea consecuencia de la misma cultura colombiana, es decir que es común que los mismos propietarios de inmuebles sean los que administren estos ya sea por tradición, desconfianza en las inmobiliarias, por su costo de oportunidad o bien porque no conocen o no están familiarizados con los servicios de Real Estate<sup>5</sup>.

La desconfianza debido a la poca profesionalización de la actividad es notoria en el mercado ya que las barreras de entrada a este negocio son bajas y da la posibilidad que cualquier persona con un teléfono monte una compañía en un garaje y empiece a manejar inmuebles. La falta de normatividad e intervención del gobierno hace que estas empresas que tienen temor a tener que capacitarse, formalizarse y ser vigilados como sucede, por ejemplo, con los corredores de bolsa sigan funcionando; además, se percibe resistencia a tener que reportar contable y tributariamente todos los negocios realizados. El negocio inmobiliario mueve 1,5 billones de pesos mensuales en transacciones y sólo en Bogotá participan más de 2.000 empresas formales e informales.<sup>6</sup>

Así mismo el mercado se ve delimitado dado que la mayoría de empresas inmobiliarias existentes nacen por necesidad de comercializar proyectos del sector de la construcción, es decir, las mismas constructoras han creado sus propias inmobiliarias para impulsar generalmente proyectos nuevos de vivienda y comerciales.

Por otro lado el nivel de tecnología para manejo de la información es muy básico en comparación con otros países; en Colombia existe hoy en día Metro Cuadrado el cual maneja información muy limitada y abierta al público en general llevando a que el trabajo de búsqueda, comparación, análisis de la inversión lo realiza el mismo cliente.

La pobre influencia de los sistemas tecnológicos en el sector inmobiliario hacen que este no tenga ventajas competitivas y además que no se pueda abrir el mercado inmobiliario hacia el exterior, lo que es un llamado a gritos por parte de la globalización y por parte de la inversión extranjera que demanda productos y servicios con características personalizadas junto con estándares internacionales.

En la actualidad en el mercado inmobiliario son muy pocos los que atienden el tipo de demanda para empresas multinacionales y nacionales que necesitan ciertas especificaciones en logística, tecnología, seguridad y distribución espacial, lo cual conlleva a que estas organizaciones para poder ubicarse y establecerse incurran en un

---

<sup>5</sup> Véase la definición de Real Estate en el marco conceptual.

<sup>6</sup> ¿Se debe regular la actividad inmobiliaria? Metro cuadrado.com (Publicación en línea).(citada en abril 3 de 2008) se puede encontrar en URL:  
[http://contenido.metrocuadrado.com/contenidom2/consteinmob\\_m2/muninmob\\_m2/notasmundoinmobiliario/ARTICULO-WEB-PL\\_DET\\_NOT\\_REDI\\_M2-2021448.html](http://contenido.metrocuadrado.com/contenidom2/consteinmob_m2/muninmob_m2/notasmundoinmobiliario/ARTICULO-WEB-PL_DET_NOT_REDI_M2-2021448.html)

altísimo costo, ya que muchas veces gastan grandes sumas de dinero en adecuarlo como lo podemos constatar en una declaración de Antoni Dibiase, representante de US Equities administradora inmobiliaria estadounidense, en donde afirma: "*El negocio en Colombia está muy lejos de los estándares internacionales; en realidad, no presenta ventajas para un inversionista extranjero en bienes raíces y tampoco para los mismos compradores de inmuebles en segmentos como el comercial y de oficinas*".<sup>7</sup>

En igual sentido, existe otra unidad estratégica de negocio dentro del mercado inmobiliario que no se ha desarrollado por completo la cual consiste en la venta de inmuebles Colombianos para personas residentes en otros países. A pesar de que el gobierno hace esfuerzos para que se de este tipo de posibilidades y existen algunas ferias en el exterior no es muy común ver este tipo de operaciones<sup>8</sup>.

Existe potencial en el negocio inmobiliario ya que:

- ✓ El mercado inmobiliario no esta totalmente desarrollado, aun falta mejorar la relación con el cliente, así como la falta de profesionalización del sector.
- ✓ El sector de la construcción esta en progreso y es el motor de crecimiento del país, y por ende la oportunidad de ingresar al negocio es abierta y con gran potencial.

### **1.1.2 Pregunta Generadora de la Investigación**

¿Cómo diseñar un plan de negocios para la creación de una inmobiliaria en Bogotá enfocada en los estratos cuatro, cinco y seis de la ciudad, que rompa con los formatos tradicionales y aproveche tecnologías de la información y oportunidades del negocio inmobiliario para satisfacer las necesidades de los clientes?

## **1.2 JUSTIFICACION**

### **1.2.1 Oportunidad del Mercado**

Existe un interés creciente de la población en general para invertir en inmuebles, de hecho, dado esta demanda en los últimos tres años hubo una tendencia hacia el crecimiento de licencias de construcción como se puede ver el grafico #2 y se dan valorizaciones que superan en promedio el 12% anual<sup>9</sup>. Según proyecciones de

---

<sup>7</sup> "Un año con buenas bases" Revista Dinero del 19 de Enero del 2007 , Artículo # 30536

<sup>8</sup> "Finca Raíz a Buen Ritmo" Revista Dinero del 31 de octubre del 2003. Artículo # 14943

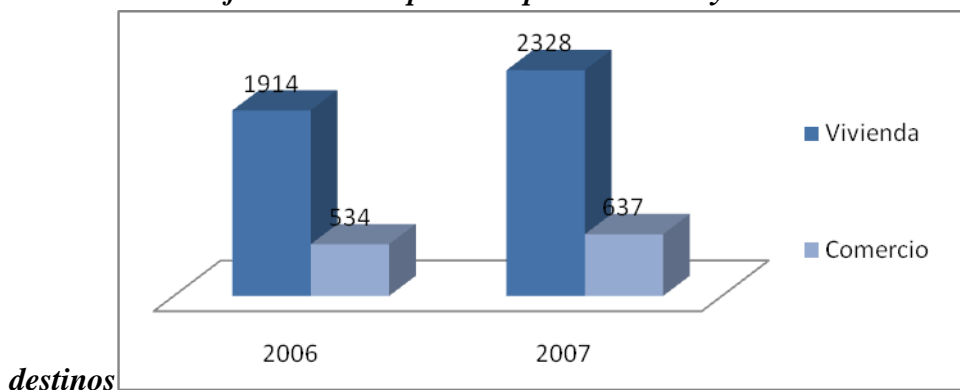
<sup>9</sup> "Finca Raíz a Buen Ritmo" Revista Dinero del 31 de octubre del 2003. Artículo # 14943

CAMACOL, la economía creció entre 6,3% y 6,7% en 2007, mientras que la construcción se expandió a un ritmo de 10% anual<sup>10</sup>. Así mismo las transacciones que se han venido dando en el mercado inmobiliario, que según CAMACOL en el 2001 año que empieza la recuperación fueron de \$ 0,8 billones pasando a \$2,2 billones para el 2007<sup>11</sup> como se aprecia en la tabla#1.

De igual manera el contexto que genera la reestructuración en la ciudad, fomenta zonas específicas para proyectos urbanos; así mismo la falta de tecnología en sistemas de información (falta de valor agregado en el servicio), el boom de la demanda en bodegas, el cambio del negocio inmobiliario y el tipo de demanda personalizada que requieren las empresas multinacionales y nacionales, generan oportunidades e incentivos para incursionar en el mercado inmobiliario.

El proyecto se enfoca en los estratos altos de la ciudad debido a que los estratos uno y dos de la ciudad dado su nivel de ingresos bajo no pueden acceder a los servicios inmobiliarios y de hecho tampoco están interesados en estos; su interés se enfoca mas en accesos a créditos y en adquisición de vivienda de interés social (VIS). En cuanto al estrato 3 podemos decir que puede llegar a tener un ingreso que le permita acceder a los servicios inmobiliarios, sin embargo no están interesados dado que consideran que al adquirir estos servicios están incurriendo en un gasto adicional y no ven las ventajas adicionales.

**Grafico 2: Área aprobada para vivienda y otros**



destinos  
Fuente DANE: Estadísticas de edificación. Licencias de construcción. Elaboración Propia

<sup>10</sup> Informe económico CAMACOL: ¿Qué pasara con la economía y la construcción en 2008 y 2009? Publicado 2008/01/3. Se encuentra en

URL: [http://www.camacol.org.co/estudios\\_economicos/estudios\\_economicos.html#](http://www.camacol.org.co/estudios_economicos/estudios_economicos.html#)

<sup>11</sup> DE LA HOZ, NARCISO. Boom Constructor; Revista Gerente. consultado el 6 de marzo del 2008. Disponible en URL: [http://www.gerente.com/revista/gerente/0407/colombia/portada1c\\_0407.html](http://www.gerente.com/revista/gerente/0407/colombia/portada1c_0407.html).

**Tabla 1: Promedio mensual en transacciones. Cifras en Billones de pesos.**

<b>Actividad Inmobiliaria al Alza</b>	
<b>2001</b>	<b>\$ 0.8</b>
<b>2002</b>	<b>\$ 1</b>
<b>2003</b>	<b>\$ 1.3</b>
<b>2004</b>	<b>\$ 1.6</b>
2005	\$ 1.7
2006	\$ 1.75
2007	\$ 2.2

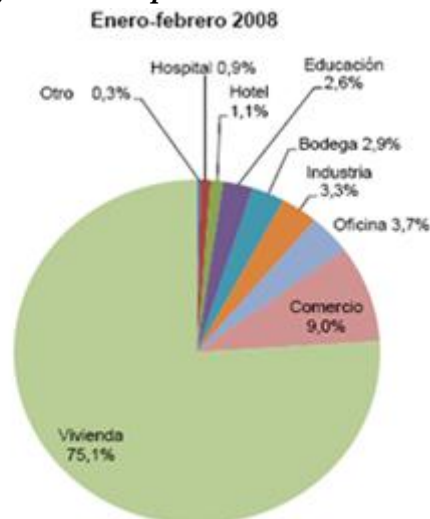
Fuente: Fedelonjas

Por otro lado, en el país se registra un 70% del mercado inmobiliario sin intermediación, lo que se muestra como una oportunidad. Son comunes los inmuebles que no tienen movimiento en el mercado por una desacertada administración de la inmobiliaria a cargo o porque no han sido bien ubicados dentro de la oferta.

La composición del sector inmobiliario está comprendido en gran porcentaje por los segmentos de vivienda y comercio como se observa en la grafica #3; así mismo durante el 2007 la dinámica de los segmentos de oficinas y bodegas obtuvo un crecimiento en volúmenes del 16.6% y 47 % respectivamente, este crecimiento representado en 63.6% frente al 16% que se obtuvo en el 2006 augura un futuro muy prospero según el Censo de edificaciones de CAMACOL, que es el gremio de la construcción en Colombia.

Esto significa que gran parte de las edificaciones iniciadas se concentran en vivienda en el país, dejando el segmento de las bodegas y de oficinas como un mercado potencial por explotar y con una tendencia de la demanda creciente, además considerado el renglón de mayor crecimiento en 2006, y el primero en uso no habitacional por encima incluso del dinámico sector comercial.

**Grafico 3: Composición del sector.**



Fuente: DANE. Cálculos Departamento de Estudios Económicos Camacol

La revolución que ha sufrido el mercado ha hecho que de manera gradual se empiece a imponer nuevas tendencias de la demanda en todo el país. Es así como se empieza a notar con proyectos de gran importancia como entre ellas figura: “la creciente demanda de oficinas de altas especificaciones, la concentración de la oferta de un sector en una gran superficie y los proyectos que involucran al mismo tiempo apartamentos, centros de negocios y comercio. Los famosos planes mixtos, aquellos de varios usos que a la vez se complementan: oferta habitacional, oficinas, almacenes, restaurantes y bancos”<sup>12</sup>. Lo que hace posible que bajo esta fórmula el proyecto no pierda valor sino que al contrario se valore. Es así como se combinan dos conceptos con vivienda y se obtiene una fórmula que logra reducir costos innecesarios y logra que el proyecto esté vigente de manera constante.

Por lo menos en los últimos seis meses, la rentabilidad de los negocios de finca raíz en Colombia estuvo cercana al 5%, y en los últimos 12 meses se aproximó al 16%. Según Fedelonjas, el retorno subirá a 20% este año, mientras que se esperan valorizaciones de entre 10% y 12% y rendimientos de 8% por el canon de alquiler<sup>13</sup>. Esto es más que una referencia del atractivo del negocio y del gran potencial que puede seguir desarrollándose con un nuevo modelo de negocio que recoja las necesidades y las

<sup>12</sup> “Giro en el Negocio Inmobiliario” Revista Dinero del 08 de mayo del 2005 , Artículo # 21223

<sup>13</sup> DE LA HOZ, NARCISO. Boom Constructor; Revista Gerente. consultado el 6 de marzo del 2008. Disponible en URL: [http://www.gerente.com/revista/gerente/0407/colombia/portada1c\\_0407.html](http://www.gerente.com/revista/gerente/0407/colombia/portada1c_0407.html)

expresen en proyectos personalizados y especializados con lo cual dinamice el mercado actual.

Sergio Mutis, presidente de la constructora Valor S.A y presidente de Fedelonjas afirma que “la finca raíz sigue siendo una magnífica alternativa que hoy renta alrededor del 18% Efectivo Anual, cifra que nace de la suma de la rentabilidad derivada del canon de arrendamiento que se recibe por tener un inmueble en alquiler, mas la valorización, que en la actualidad sigue estando por encima de la inflación.”<sup>14</sup>

En Bogotá existe un inventario que no es preocupante: de 16000 viviendas en oferta, cerca del 65% están en pre-venta y 35% están en construcción. En la capital se venden 2.700 viviendas mensuales. Se tiene aproximadamente 9 meses de inventario, lo cual es muy sano; es posible que haya una desaceleración pero no una caída en el sector.

Finalmente en los últimos años el uso de nuevas tecnologías como el software para el manejo de inventarios de propiedades y la publicación de las ofertas de venta y arriendo en la Web han revolucionado la forma de hacer negocios inmobiliarios en el mundo. Esta revolución se debe a las nuevas estrategias de los agentes de finca raíz que encontraron en internet la herramienta precisa para crear un sistema integrado de información, especialmente en Estados Unidos, que le permitió disminuir los costos publicitarios y el tiempo de venta de las propiedades. Esto conlleva a poder innovar en el negocio con sistemas de información y tecnológicos que representen ventajas competitivas las cuales sean un atractivo para nuestro modelo de negocio.

### **1.2.2 Desarrollo Empresarial**

Es claro como durante los últimos años el dinamismo positivo que ha presentado la economía y en gran parte el aporte que le hace el sector de la construcción e inmobiliario al PIB, así mismo la contribución desde la creación de una empresa inmobiliaria en un sector fundamental para la economía, impulsa aun más este sector y genera sinergia al sector. Para el desarrollo empresarial del país es importante consolidar la tasa de creación de nuevas empresas en la cual Colombia según el Informe GEM ( Global Entrepreneurship Monitor) del año 2006<sup>15</sup> ocupa el segundo puesto a nivel latinoamericano, con una tasa de 22,48% solamente superado por Perú con una tasa de 40,15%, es por eso que a pesar que alrededor de cerca de 6 millones de colombianos de adultos entre los 18 y los 64 años están asumiendo el reto de crear empresa aun no es suficiente para el país la dinámica empresarial en la creación de

---

<sup>14</sup> La vivienda se estabiliza y sigue siendo un buen negocio; El Tiempo, Jueves 30 de octubre de 2008 Sección inversión

<sup>15</sup> El GEM es la más grande red de colaboración intelectual y de investigación en el mundo enfocada al tema de creación de empresas.

empresas porque en gran parte se consideran que el desarrollo económico y el mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos esta sentado sobre la base de la creación de empresas que estimulen la generación de empleo.

### **1.2.3 Interés Personal de los Autores**

Para los autores su interés personal independiente del tema inmobiliario, es el hecho de canalizar todos los conocimientos adquiridos en la carrera de Administración de Empresas en la estructura de un plan de negocios, ya que este reúne las herramientas y elementos necesarios que cobijan la estructura del currículo que estudiamos durante toda la carrera, entonces para ellos es importante acoplar al plan de negocios tanto el tema de mercadeo, el financiero, de producción, político y legal, el tema estadístico, el proceso administrativo y el tema económico que vienen siendo los pilares sobre los cuales un Administrador Javeriano debe ejercer su carrera profesional en el campo laboral y empresarial.

### **1.2.4 Académica**

En cuanto a la parte académica la realización de este trabajo tiene como fin cumplir el requisito para que los autores obtengan el derecho de grado como Administradores de Empresas, así mismo contribuir al mercado inmobiliario desde la teoría administrativa, y mediante el estudio respectivo del mercado inmobiliario aportar nuevas tendencias y características de este.

### **1.2.5 Social**

Desde la perspectiva social los autores consideran que una de las soluciones al grave problema de desempleo que vive Colombia es la creación de empresas, pero no solo crear organizaciones que tengan poco éxito o que quiebren de manera muy rápido, sino organizaciones de calidad que tengan una buena lectura del mercado y que sean sostenibles en el tiempo, para garantizar la duración del empleo y la calidad del mismo.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

- Diseñar un plan de Negocios con el fin de crear una administradora inmobiliaria que opere en Bogotá y que ofrezca tanto productos tradicionales, así como productos innovadores que actualmente no se brindan basándonos en tecnologías de la información.



### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Identificar las características particulares del mercado inmobiliario en Bogotá, sus comportamientos de compra y de uso que influyen en la toma de decisiones, así mismo identificar los mercados más prometedores de bienes raíces segmentando el mercado actual para hallar nuestro nicho de mercado. (Plan de mercadeo)
- Realizar un análisis técnico para definir el servicio y definir las características del portafolio de productos.
- Hacer un análisis operativo sobre los procesos internos y externos de la organización.
- Realizar un análisis administrativo para definir las necesidades del perfil del grupo empresarial, la estructura organizacional, mecanismos de control, participación de los socios, tipo de sociedad, etc.
- Elaborar un análisis jurídico social para definir la posibilidad legal del negocio.
- Construir análisis financiero para determinar las necesidades de recursos financieros, fuentes y las condiciones de estas.
- Realizar un análisis económico para determinar las características económicas del proyecto.
- Elaborar un análisis de Riesgo para establecer cambios potenciales en las variables básicas del proyecto que se pueden generar en los indicadores de factibilidad.

### **1.4 ALCANCE DEL PROYECTO**

El siguiente documento se realiza la presentación del Proyecto para la creación de la inmobiliaria REAL ESTATE CENTER, una iniciativa propuesta por estudiantes de la Universidad Javeriana que cursan el noveno semestre de administración de empresas. Dicho documento pretende ser una herramienta para tratar con inversionistas y fuentes de financiación y así mismo sirve para cumplir el requisito del trabajo de grado de dichos estudiantes.

## CAPITULO 2. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

### 2.1 MARCO TEORICO

El marco teórico que se presenta a continuación se divide en dos partes; En la primera se menciona aspectos relacionados con la elaboración del plan de negocios, los conceptos relacionados con dicho plan y su importancia. En la segunda parte de este marco teórico se menciona algunas definiciones de Benchmarking ya que se pretende realizar este tipo de proceso en el plan.

*“El plan de negocios es un documento fundamental para el empresario, tanto para una gran compañía como para una PYME”*<sup>16</sup>. Su objetivo esencial es ayudar a concebir la importancia de algunas variables para llevar a cabo el negocio, así mismo apoya el proceso de descripción de los componentes y tipos de información que se debe incluir en el negocio.

El plan de negocios que lleva a la creación de la administradora inmobiliaria en Bogotá es basado en el esquema de planes de negocio propuesto por Rodrigo Varela, quien es Ingeniero Químico de la Universidad del Valle y quien actualmente se desempeña como director del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad ICESI en Cali, Colombia.

Según Varela el plan de negocios es *“una herramienta básica para la creación de una empresa, donde se tiene claridad de los pasos y las variables que afectan el negocio. Por ello, es útil en el momento de crear cualquier tipo de negocio, pues este indica con detalles su funcionamiento y su desarrollo.”*<sup>17</sup>

La realización del plan de negocios “requiere el estudio de todas las facetas de la oportunidad del negocio en consideración, y busca ante todo reducir el riesgo del proyecto. El plan de negocio también es una excelente herramienta para empresas ya existentes que desean acometer nuevos proyectos que les permitan crecer, pues al igual

---

<sup>16</sup> Danila Terragno y María Laura Lecuona; *Cómo armar un plan de negocios*. Dinero (publicación en línea) Consultado 12 de marzo de 2008. Disponible en URL: <Http://www.dinero.com.ve/plandenegocios.html>

<sup>17</sup> VARELA RODRIGO, *Innovación Empresarial*, Prentice Hall, Capítulo 7 Pág. 161 año 2001.

que en el caso de las empresas que apenas nacen, le brinda a la empresa establecida muchos beneficios.”<sup>18</sup>

Las razones para elaborar un plan de negocios son varias, por un lado permite hacer una evaluación real de potencial de la oportunidad de negocio; así mismo determina factores críticos permitiendo crear supuestos fatales e identificar varios escenarios y varias estrategias de operación del proyecto para poder reducir los riesgos del proyecto, al tomar decisiones con mas información. Si la información es más detallada y veraz, mayor será la utilidad del plan, ya que se obtendrá un panorama más precisa y las probabilidades de éxito del proyecto serán mayores.

Un plan de negocios debe ser claro, es decir, que no deje lugar a dudas o se preste a confusiones y de igual forma tiene que ser conciso, es decir que contenga solo la información necesaria. Ahora bien, para cumplir estas características el plan cuenta con una serie de fases en donde cada una tiene diversos elementos y variables importantes para la toma de decisiones. A continuación se mostrara cual es el propósito de cada etapa:

- **Análisis de Mercado:** Determina la existencia real de clientes con pedido para el servicio o producto que se va a ofrecer, la disposición del cliente a pagar el precio establecido, se identifica los canales de distribución, la identificación de la competencia y las ventajas o desventajas competitivas ante ellos. Así mismo incluye el análisis del entorno económico y comercial en donde se va a mover el negocio.
- **Análisis de Mercadeo:** en este punto tocamos la fijación de precios, las estrategias de venta, las proyecciones de las mismas. También se tiene en cuenta las estrategias de aprovisionamiento y distribución. El plan de mercadeo incluye, la estrategia de precio, la estrategia de venta, la estrategia promocional, la estrategia de distribución, las políticas de servicio, las tácticas de venta y los planes de contingencia.
- **Análisis Técnico:** Define la posibilidad de lograr el producto o servicio deseado en la cantidad, calidad y costo requerido. Para esto se identifica procesos productivos, equipos, tecnología, recursos humanos, servicios, requerimientos de capacitación al recurso humano, etcétera.

---

<sup>18</sup> Danila Terragno y María Laura Lecuona; *Cómo armar un plan de negocios*. Dinero (publicación en línea) Consultado 12 de marzo de 2008. Disponible en URL: [Http://www.dinero.com.ve/plandenegocios.html](http://www.dinero.com.ve/plandenegocios.html)

- **Análisis Administrativo:** En esta fase se procede a definir los cargos en la organización así como el organigrama y todas las funciones de los empleados. A su vez se definen los perfiles para los diferentes cargos y los costos administrativos. En conclusión, se tendrá en cuenta, el grupo empresarial, el personal ejecutivo, la organización, los empleados y las organizaciones de apoyo.
- **Análisis Legal y Social:** Se define que tipo de sociedad va a ser y se definen todos los requisitos exigidos por la ley para el tipo de negocio. Entre estos aspectos se encuentran, los aspectos legales, los aspectos de legislación urbana, el análisis ambiental, el análisis social.
- **Análisis Económico:** Esta fase incluye todo lo relacionado con, la inversión en activos fijos, la inversión en capital de trabajo, el presupuesto de ingresos, el presupuesto de personal, de otros gastos y las deducciones tributarias, y finalmente se realiza el análisis de costos.
- **Análisis Financiero:** En esta fase se evalúa a la organización teniendo en cuenta el flujo de caja, el estado de resultados, los balances.
- **Análisis de Riesgos.:** se realiza una evaluación integral del proyecto midiendo riesgos del mercado, riesgos Técnicos, riesgos económicos y riesgos financieros.

Dentro de los objetivos del proyecto tenemos en cuenta la realización de un Benchmarking del negocio inmobiliario. Existen varios autores que han estudiado el tema, y de igual manera se han presentado varias definiciones de lo que es Benchmarking.

David T. Kearns, director general de Xerox Corporation define el Benchmarking como *“el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria”*.

Así mismo, existe definiciones que apuntan a identificar el Benchmarking como un proceso; el autor Michael J. Spendolini define: *“Un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales”* <sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Benchmarking, Michael J. Spendolini. / Primera edición, 1994. / Grupo Editorial Norma.

## 2.2 MARCO CONCEPTUAL

El Real Estate o el negocio de bienes raíces, comprende un asesoramiento integral para el sector, contemplando desde la pre-factibilidad de las inversiones, el desarrollo y control de los emprendimientos inmobiliarios y todos los servicios que le aseguren al inversor que los riesgos han sido controlados y que el retorno de la inversión es el que corresponde. Apunta a valorizar adecuadamente los activos inmobiliarios de las empresas, reducir los costos de administración y optimizar el uso de las carteras inmobiliarias. Los servicios de Real Estate implican el análisis de los aspectos técnicos, legales, administrativos, impositivos, financieros y de auditoría a tener en cuenta en todas las operaciones inmobiliarias<sup>20</sup>.

Se presenta a continuación un marco conceptual donde se encuentran definiciones pertinentes acerca del negocio inmobiliario<sup>21</sup> que se deben conocer para entender mejor dicho negocio.

**Agencia Inmobiliaria:** Empresa especializada en transacciones inmobiliarias, especialmente alquiler y venta de inmuebles, que cobra un porcentaje por sus servicios.

**Agente:** Una persona autorizada que conduce o tramita negocios por otros.

**Amortización:** Cantidad económica necesaria para restituir un inmueble a su situación inicial como nuevo, puesto que su valor se ha ido reduciendo por el paso del tiempo y su acción negativa sobre la edificación. Una edificación se tiene por amortizada cuando el valor atribuido al inmueble, constituido por el conjunto de suelo y edificación, es inferior al del suelo libre de esa edificación. En terminología financiera, la amortización implica la devolución del capital prestado. Contablemente, cantidad destinada a reconocer la pérdida de valor del inmovilizado, tanto material como inmaterial.

**Arras:** Cantidad de dinero que supone una parte del precio de la vivienda que el comprador da al vendedor como garantía de que se cerrará el acuerdo en el plazo fijado. Si en el plazo determinado, el comprador no cierra el acuerdo, el vendedor tendrá derecho a quedarse con el importe entregado por el comprador. Si fuera el vendedor

---

<sup>20</sup>Pricewaterhousecoopers, sitio en internet, disponible en URL:

<http://www.pwc.com/extweb/industry.nsf/docid/0B6A76619376F8ED8525708400764AE9>

<sup>21</sup> Los conceptos aquí expuestos fueron recopilados de internet, disponibles en

URL: [http://www.mega-consulting.com/diccionario\\_inmobiliario.htm](http://www.mega-consulting.com/diccionario_inmobiliario.htm); <http://www.mas-inmobiliarias.com/servicios/diccionario-inmobiliario/>

URL: [http://fsbopa.com/default.asp\\_Q\\_f\\_E\\_glossary\\_spanish\\_A\\_d\\_E\\_spanish](http://fsbopa.com/default.asp_Q_f_E_glossary_spanish_A_d_E_spanish)

quien no cierra el acuerdo tendrá que devolver al comprador el doble de la cantidad entregada por éste.

**Arrendador:** Persona que cede el derecho a uso de un inmueble de su propiedad a un tercero a cambio de una renta.

**Arrendatario:** Persona obligada al pago de una renta por el derecho a uso de una vivienda, que no es de su propiedad.

**Avalista:** Persona que interviene como garante de un préstamo y se responsabiliza en el caso de que el prestatario (deudor) no responda de la cantidad o sus intereses

**Avalúo:** Una opinión calificada de un grupo sobre el valor de una propiedad.

**Bienes Inmuebles:** Los inmuebles son aquellos que tienen una situación fija y no pueden ser desplazados sin ocasionar daños a los mismos. Pueden serlo por naturaleza, por incorporación, por accesión, etc.

**Buena Fe:** La buena fe es un principio general aplicable a la contratación en general y al ejercicio de los derechos por los particulares.

**Capacidad Económica:** Aptitud o capacidad que se revela al realizar una serie de acciones jurídicas o económicas que pueden elevar o disminuir el patrimonio o riqueza de una persona física o jurídica.

**Depreciación:** Pérdida de valor de un inmueble antiguo con relación al mercado de nueva edificación. Puede producirse por el paso del tiempo- depreciación funcional-, o por causas ajenas al inmueble -depreciación económica-.

**Derecho De Usufructo:** Derecho real de uso, por el que el propietario de una cosa, mueble, inmueble o semoviente, cede a un tercero el uso y disfrute de la misma, con la condición de salvaguardar su conservación y custodia.

**Escritura Pública:** Documento firmado y autorizado por un notario que da fe de su contenido y le permite ser inscrito en el Registro de la Propiedad.

**Hipoteca:** Un documento legal pignorando la propiedad como garantía por el pago de la deuda.

**Inmobiliaria:** Empresa cuya principal actividad es la intermediación en la compra y venta de todo tipo de bienes inmuebles.

**Impuesto:** Tributo exigido sin contraprestación, cuyo hecho imponible está causado por hechos de naturaleza jurídica o económica que revelan la capacidad económica del sujeto que los realiza.

**Intermediación Financiera:** Actuación de las entidades bancarias que reciben los fondos que los ahorradores depositan en ellas para, posteriormente, prestarlos a los que necesitan financiación.

**Mejoras:** Adiciones cuya intención es mejorar el valor de una propiedad.

**Permuta:** La permuta es la cesión de cosa por cosa. Es la translación de un sujeto a otro de una cosa por otra. No hay dinero o precio en el intercambio, sino simplemente un cambio de un objeto por otro.

**Prestatario:** Persona titular del préstamo. Que asume todas las obligaciones y adquiere los derechos del contrato que firma con la entidad financiera (prestamista).

**Plazo De Amortización:** es el tiempo que se establece en el préstamo para su total devolución.

**Préstamo Hipotecario:** Cantidad de dinero concedida generalmente por una entidad bancaria, a una persona física o jurídica, con la garantía de un bien inmueble.

**Propiedad Horizontal:** Régimen jurídico instaurado para regular las relaciones jurídicas que se dan entre los distintos copropietarios de un inmueble en el que cada propietario dispone en exclusiva de un derecho de propiedad sobre los elementos arquitectónicos situados en el interior de su piso, y de un derecho de copropiedad sobre el conjunto de elementos comunes que componen el inmueble.

**Real Estate:** Es un término jurídico (en algunas jurisdicciones, especialmente en EE.UU., Reino Unido, Canadá y Australia), que abarca la tierra, junto con algo permanentemente adherida a la tierra, tales como edificios, específicamente la propiedad que permanece inmóvil, fijo o en la ubicación. Así mismo, hace referencia al Negocio De Bienes raíces, es decir, compra, venta y avalúos de los inmuebles.

**Realtor:** Un nombre comercial registrado que solo puede ser usado por miembros de la NATIONAL ASSOCIATION OF REALTORS®, es una organización comercial más de 700,000 miembros de todas las ramas de la industria de los bienes raíces en Estados

Unido. Los REALTORS® están regidos por un estricto Código de Ética el cual gobierna sus conductas.

**Refinanciar:** Obtener un nuevo préstamo para amortizar un préstamo existente. La refinanciación es una práctica muy popular cuando las tasas de interés caen.

**Títulos De Propiedad:** Certificados públicos y/o privados que acreditan el carácter de propietario de la persona que los ostenta.

**Valor Catastral:** Valor establecido por la aplicación de las normas técnicas de valoración específicas, para el cálculo del valor catastral a efectos impositivos. Relacionado con la valoración fiscal.

**Valor De Mercado:** El precio con el que una propiedad se establece en el mercado abierto.

**Valor Urbanístico:** Valor basado en el aprovechamiento urbanístico del que el suelo es susceptible, en función del planeamiento que le afecta.

**Valorización:** Un incremento en el valor histórico de un inmueble.



## CAPITULO3. METODOLOGIA

### 3.1 CUADRO DE METODOLOGIA

**Tabla #2: Metodología Usada en el proyecto**

<i>OBJETIVOS</i>	<i>ACTIVIDAD</i>	<i>SOPORTE</i>	<i>FUENTES</i>	<i>HERRAMIENTAS</i>
Realizar una investigación de mercadeo que nos permita analizar al consumidor, a la competencia, y al entorno global de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Establecer las necesidades específicas de los clientes.</li> <li>-Establecer el perfil competitivo de la competencia</li> <li>-Establecer los factores externos que afecten el desarrollo del negocio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Principios de Mercadeo.</li> <li>- Gerencia de Mercadeo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bases de datos gremiales</li> <li>- Estudios Especializados</li> <li>- Encuestas</li> <li>-Artículos revistas</li> <li>-Taller de grado sobre negocios similares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Formulación de la encuesta.</li> <li>-Realización de la encuesta</li> <li>-Análisis de la encuesta</li> <li>-Diamante de Porter</li> <li>-Análisis DOFA de la Competencia</li> <li>-Reloj estratégico de la competencia</li> </ul>
Realizar una investigación técnica que nos permita identificar el tipo de tecnologías que operan para este tipo de negocios	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Investigar el tipo de tecnologías para Real Estate.</li> <li>-analizar la idoneidad de ese tipo de tecnologías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competitividad y gestión tecnológica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estudios Especializados</li> <li>-Ingenieros de Sistemas</li> <li>-Inmobiliarias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Entrevistas</li> <li>-Bases de datos</li> <li>-Libros especializados</li> </ul>
Realizar un estudio operativo sobre la conformación administrativa del negocio, que defina los esquemas y lineamientos a seguir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Analizar las especificaciones y características del producto</li> <li>-Diseñar la estructura administrativa y operativa de la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>comportamiento organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Teorías administrativas</li> <li>-Taller de grado</li> <li>-Estudios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Benchmarking de grandes inmobiliarias</li> <li>-Teorías administrativas</li> </ul>
Realizar un análisis estratégico de las capacidades competitivas de la competencia y de nuestra empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Analizar el reloj estratégico de los competidores</li> <li>-Analizar las capacidades estratégicas en nuestra cadena de valor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Competitividad y gestión Tecnológica</li> <li>-Procesos Administrativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Teorías académicas</li> <li>-Revistas especializadas</li> <li>-Estudios gremiales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Reloj Estratégico</li> <li>-Análisis DOFA de la competencia y del mercado</li> <li>-Matriz BCG</li> </ul>

*Fuente: elaboración Propia*

### 3.2 FICHA TÉCNICA; POBLACIÓN, CALCULO, MARCO MUESTRAL Y MUESTRA

**Tabla #3: Segmentación geográfica, demográfica, psicograficas y conductual.**

<b>SEGMENTACION GEOGRAFICA</b>				<b>SEGMENTACION PSICOGRAFICAS</b>	
Área metropolitana de Bogotá- sector norte.				División del mercado en diferentes grupos según clase social.	
Localidad	Barrios	Estrato			-clase media -clase media alta -clase alta baja .clase alta media -clase alta alta.
		4	5	6	
USAQUÉN	Verbenal	X	X	X	
	La Uribe	X			
	Los cedros	X	X	X	
	Toberin	X			
	Usaquén	X	X	X	
	Contry club				
	Santa Barbará		X	X	
CHAPINERO	Refugio		X	X	
	Pardo Rubio		X	X	
	Chico Lago	X	X	X	
	Chapinero	X			
SANTAFÉ	La macarena	X			<b>SEGMENTACION DEMOGRAFICA</b>
SUBA	San José de Bavaría	X	X	X	Estratos - salarios: 4 (medio) menos de 8 SMLV 5 (Medio - alto) entre 8 y 16 SML 6 (Alto) más de 16 SML
	Alhambra	X	X		
	El prado	X	X		
	Niza	X	X	X	
	La Floresta	X	X	X	
	Guaymara	X	X	X	
	Teusaquillo	Galerías	X		
La esmeralda			X		
Quinta Paredes			X		
Nicolás de federman					
		X	X	X	

*Fuente: Esquema realizado por los autores del proyecto.*

- **Población**

La ley 142 establece que la estratificación se aplica para inmuebles residenciales, ya que las industrias y los comercios tienen otras tarifas que no tienen en cuenta los estratos y se rigen por las comisiones de regulación. En problemas de estratificación se aplica el

modelo técnico. En Bogotá se han identificado 44.534 manzanas con la sectorización de Catastro, de ellas el 15.3 % se ubican en estrato 1; 34.1 % en estrato 2; 26.6 % en estrato 3; 5.2 % en estrato 4; 2.3 % en estrato 5, 2 % en estrato 6; y 14.5 % sin estrato (lotes, instituciones).<sup>22</sup>(Ver mapa #1)

Entre el estrato 4, 5 y 6 el total de arriendo es de 2761 inmuebles, total de venta 4715 inmuebles y el total de inmuebles en venta o arriendo es de 7548 inmuebles usados<sup>23</sup>.

Los estratos 5 y 6 registran el mayor porcentaje en oferta con aviso en ventana con el 2.6, esta cifra para el estrato 4 asciende al 2%. Al mirar la composición de la oferta según el destino, ya sea para venta o arriendo, se observa una mayor participación de los inmuebles en venta a medida que se desciende en el estrato, ubicándose esta cifra en 48% en el estrato 6 y ascendiendo al 61% y 69% para los estratos 5 y 4 respectivamente.

En cuanto la vivienda nueva estamos hablando de 8.283 inmuebles a la venta en los estratos 4,5 y 6 (ver tabla 9). En total observamos un total entre vivienda nueva y usada de 15831 inmuebles como mercado total.

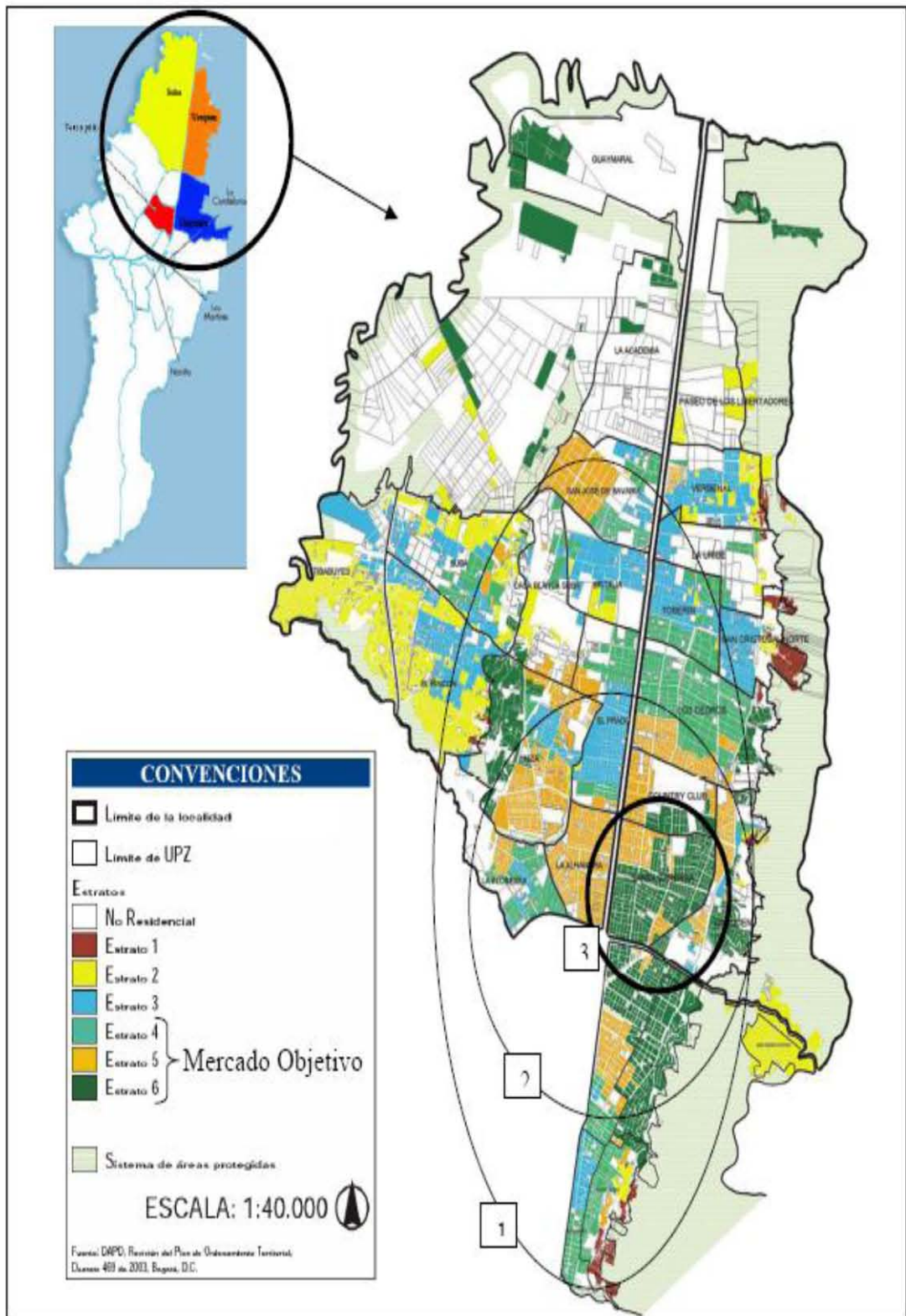
---

<sup>22</sup> Universidad Nacional; Hacer público lo público, foro local bogotano. Lunes 25 de octubre del 2004. Se puede consultar en URL:

[http://www.redbogota.com/lopublico/secciones/forolocal/2004/prog\\_20\\_2004.pdf](http://www.redbogota.com/lopublico/secciones/forolocal/2004/prog_20_2004.pdf)

<sup>23</sup> Informe 1 Trimestre 2008 de lonja de Bogotá.

*Imagen 1: Mapa de Bogotá Dividido en Estratos y Mercado Objetivo*



Fuente: Alcaldía de Bogotá. Secretaria de planeación distrital DAPD

**Tabla 4: Oferta disponible vivienda Nueva**

<b>ESTRATO</b>	<b>Ventas dic. 2007</b>	<b>ventas últimos 12 meses</b>	<b>oferta disponible para la venta en el mes</b>	<b>oferta acumulada</b>
1	-	-	-	0
2	905	11.812	3.423	15.235
3	1.123	16.926	6.337	23.263
4	735	12.082	4.731	16.813
5	163	2.982	1.851	4.833
6	194	2.315	1.701	4.016
	3.120	46.117	18.043	64.160

Fuente: galería inmobiliaria, diciembre 2007.

El diseño de la investigación se realizara mediante un estudio de tipo descriptivo, con el fin de definir las características del mercado, así como sus hábitos y preferencias en el consumo. Para efectuar el estudio se seleccionó el método de cuestionario personal que incluyó preguntas cerradas.

La técnica de muestreo partirá de la base de recolección de información por medio de un muestreo probabilística estratificado, determinándose una pregunta que consistía en conocer el barrio de residencia del encuestado para tomar únicamente las encuestas aplicadas a personas que residentes en barrios de estratos 4, 5 y 6, por lo tanto las encuestas se aplicaran en ferias inmobiliarias, seleccionando por observación al encuestado.

El cuestionario preguntas cerradas permitirá obtener respuestas con precisión y agilizar el procesamiento de los datos. El tamaño de la muestra se realizara por medio de un muestreo aleatorio simple de la siguiente manera:

Se realizara 30 encuestas piloto a personas de hogares pertenecientes a los estratos 4, 5 y 6 de la ciudad de Bogotá, con dos (2) finalidades, la primera determinar el tamaño de la Muestra y la segunda, establecer si el modelo de la encuesta cumplía con los objetivos propuestos en cada una de las preguntas.

La información de la encuesta se obtiene a partir de una muestra diseñada para medir la intensidad de uso del servicio y medir las expectativas de los clientes. Para determinar el tamaño de la muestra, nos basaremos en la pregunta que indicaba: ¿Estaría dispuesto a que una inmobiliaria administrara sus inmuebles prestando una intermediación?

Para optimizar la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{p * q * Z}{E^2}$$

**Tabla#5: ficha muestra**

<b>Población Objetivo</b>	Propietarios de los 15.831 Inmuebles en venta y arriendo para vivienda (nueva y usada) en estratos 4,5 y 6
<b>Nivel de Confianza</b>	0,95
<b>Error</b>	0,05
<b>Distribución normal estándar o Z</b>	1,644
<b>Respuestas afirmativas</b>	16
<b>Respuestas Negativas</b>	14
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>	30
<b>Porcentaje con respuestas positivas (P)</b>	0.5
<b>Porcentaje con respuestas negativas (Q)</b>	0.5
<b>Tamaño de la muestra n</b>	N= 164.48, Se deben encuestar 165 personas para inferir la demanda de este servicio en la población objetivo

Fuente: elaboración Propia

### **3.3 CRITERIOS DESARROLLADOS PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN**

#### **3.3.1 Hipótesis**

La hipótesis en general es una proposición o planteamiento a partir de la observación de una realidad.

En este caso las hipótesis realizadas serán afirmaciones que nos ayudaran a seleccionar el método, los instrumentos y las técnicas de investigación acordes con el problema planteado anteriormente, y seleccionar los recursos, tanto humanos como materiales, que se emplearán para llevar la investigación planteada.

- I. Los productos no son muy diferenciados en el mercado, hay que generar valor a través del servicio al cliente y las estrategias de mercadeo.
- II. El mercado de inmuebles bogotanos está segmentado por estrato, localidad y barrio.
- III. Existe una gran competencia y también es difícil la entrada de una empresa nueva sobre todo en la aceptación de la marca por tanto hay que usar nuevas estrategias publicitarias para atraer a clientes potenciales.
- IV. Un cliente importante “grande” puede ser más valioso que cien pequeños. Hay que establecer y apuntar a los clientes especiales.
- V. No siempre la solución más costosa es la más efectiva. Las inmobiliarias pequeñas pueden hacer excelente gestión con pocos recursos; en muchas ocasiones solo funcionan con un portal de Internet.

### **3.3.2 Estructura del Instrumento**

Para desarrollar un concepto de servicio apropiado para un segmento específico de la población, se realizó una investigación formal a fin de identificar los atributos del servicio que son importantes para la población objetivo al cual se dirige el servicio y así poder determinar cómo lo perciben los clientes potenciales.

Es así como se creó una encuesta de 16 preguntas relacionadas con hábitos y preferencias tanto de las personas que ofrecen inmuebles para arriendo y venta como personas que buscan vivienda.

La encuesta se encuentra en los Anexos 1 y los resultados se presentan en el análisis del mercado en el capítulo 4 en el análisis del mercado.

## CAPITULO 4. PLAN DE NEGOCIO

### 4.1. ANÁLISIS AMPLIADO DEL MERCADO

#### 4.1.1 Análisis del Macro Entorno

Colombia es un país importante en el contexto global por su dotación de factores (posición geoestratégica, territorio, tamaño poblacional, biodiversidad, calidad de su talento humano). Los indicadores de necesidades básicas insatisfechas mejoraron hasta bien entrados los años noventa, si bien este proceso de desarrollo surgía en medio de graves problemas sociales como la violencia, el narcotráfico y la exclusión social.

La productividad del país también se ve fuertemente afectado por el conflicto social y político. En efecto, la guerra en Colombia representa uno de los conflictos más graves del hemisferio occidental, medido en número de víctimas, violaciones a los derechos humanos, secuestros de civiles, desplazamientos y desapariciones forzadas. La violencia, el narcotráfico y la corrupción han producido una escala de valores que favorece el enriquecimiento ilícito y el aprovechamiento de los bienes públicos (justicia, ciencia, educación, infraestructura) a favor de los intereses particulares.

Colombia es un país en plena transformación demográfica, ambiental y cultural. La tasa de crecimiento de la población y la tasa de fecundidad relativamente altas le convierten en uno de los países de mayor desarrollo relativo de América Latina.

La población económicamente activa tiende a aumentar progresivamente, de modo que crece la población joven que demanda servicios de educación y empleo.

Otro fenómeno demográfico con gran importancia es la tendencia al envejecimiento de la población, o el crecimiento del número absoluto y la proporción de personas mayores de sesenta años, de lo cual se desprende la necesidad de crear infraestructuras de servicios de salud, educación, cultura y entretenimiento adecuadas a las nuevas demandas, así como también una provisión mayor de seguridad social y bienestar.

De otra parte, el patrón de la distribución regional de la población se mantiene constante pero sostenido. La actividad productiva del país se mantiene concentrada en el llamado “Trapecio Andino”<sup>24</sup> y las tendencias actuales muestran la conformación de un mapa con nuevas escalas de urbanización en el país. Ha aumentado el tamaño medio urbano y ha crecido la importancia de las ciudades intermedias y los centros subregionales, lo cual conlleva un mayor deterioro Ambiental y de los ecosistemas

---

<sup>24</sup> El trapecio andino es conformado por Bogotá, Medellín, el Valle del Cauca y los Santanderes.

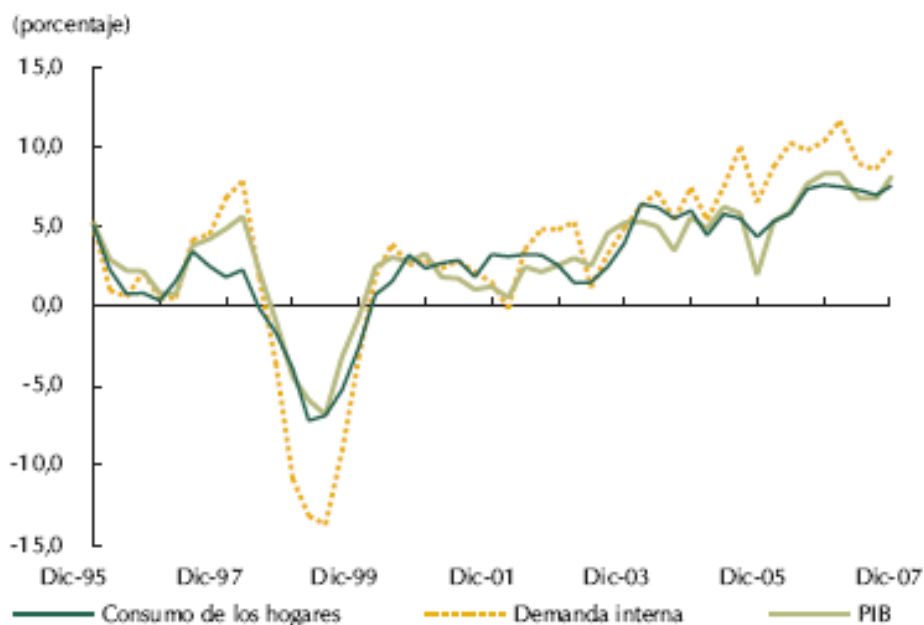


estratégicos, afectando fuertemente la dotación de recursos naturales de trascendental importancia geopolítica como la biodiversidad y el recurso hídrico.

La economía colombiana atraviesa por una fase expansiva única producto de una unión de factores internos y externos, que han permitido una reducción de la pobreza de 55,7% en 2002 a casi 45% en 2006.<sup>25</sup> Dicha expansión se debe a los buenos índices de crecimiento que revelan una reactivación económica importante iniciada desde el año 2004.

En el segundo trimestre de 2007 el PIB creció a una tasa de 6,9% anual, durante todo el año 2007 la economía colombiana creció el 7.5%.<sup>26</sup> Entre los principales elementos que explican el buen momento económico se encuentran, en el frente interno, el comportamiento de variables como la inversión, el consumo y el crédito.

**Grafico 4: Crecimiento anual real del PIB, de la demanda interna y del Consumo de los hogares**



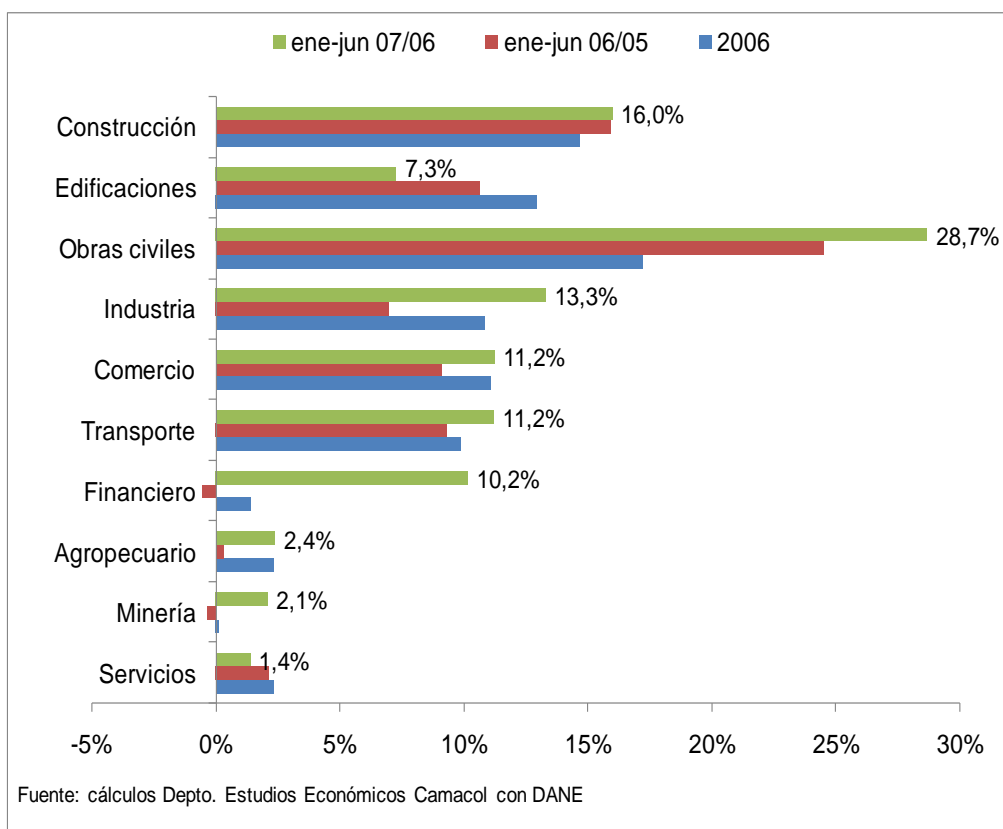
Fuente: DANE, cálculos del Banco de la República.

<sup>25</sup> Fuente: DNP

<sup>26</sup> Fuente: INFORME DE LA JUNTA DIRECTIVA AL CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Marzo de 2008

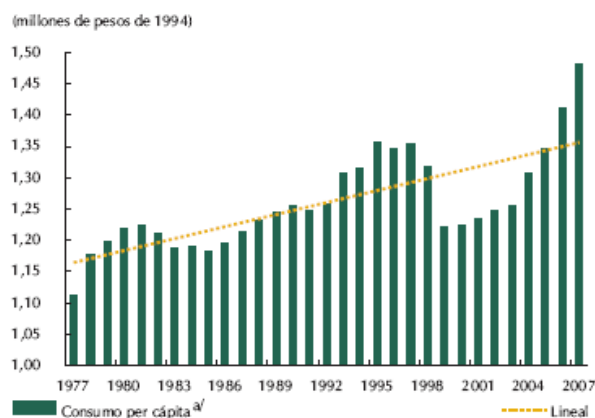
Desde el punto de vista de los sectores productivos, sobresale el desempeño que lograron la construcción, la industria manufacturera, el transporte, financiero y el comercio, que en todos los casos alcanzaron crecimientos superiores al 10%.

**Grafico 5: PIB trimestral por ramas de la actividad, variación real anual %, 2005-2007**



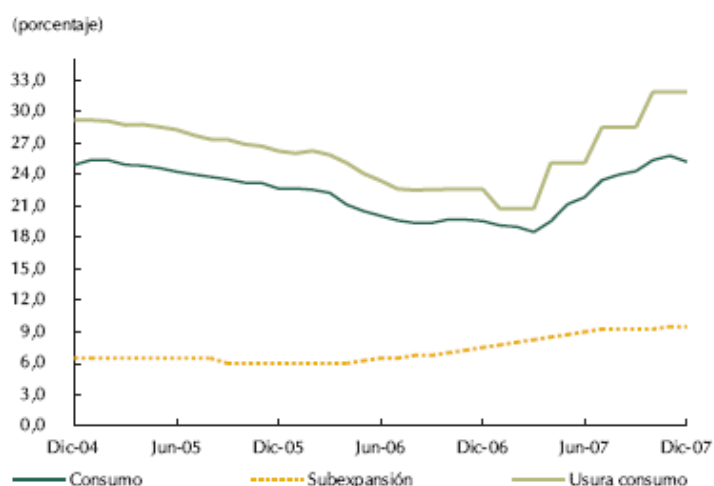
En 2007 el consumo per cápita de los hogares alcanzó su máximo valor desde 1977, mostrando una tendencia creciente desde 2003. El incremento del ingreso de los colombianos se hace evidente al comparar el PIB per cápita promedio de 1990-1999 de US\$ 2.032 con la cifra de US\$2.907 registrada en 2006, según datos del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

**Grafica 6: Consumo de los hogares per cápita<sup>27</sup>**



a/ Estimaciones de población intercensal del Banco de la República, con información del DANE.  
Fuente: DANE, DNP y Banco de la República.

**Grafico 7: Tasa de consumo, usura e intervención.<sup>28</sup>**



Fuente: Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia, cálculos del Banco de la República.

En cuanto a la Balanza comercial, Colombia cuenta con exportaciones de bienes por un valor de US\$ 29.991 millones y pagos por importaciones por US\$30.815 millones, el saldo de la balanza comercial de bienes entre enero y diciembre de 2007 fue deficitario en US\$824 millones, superior al de 2006, cuando se registró un déficit de US\$143 millones. Es importante destacar que la balanza comercial de bienes con China se mantuvo en niveles similares a los de 2006, pese a que se ha observado un aumento

<sup>27</sup> Fuente: INFORME DE LA JUNTA DIRECTIVA AL CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Marzo de 2008

<sup>28</sup> Fuente: INFORME DE LA JUNTA DIRECTIVA AL CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Marzo de 2008

importante de las exportaciones de Colombia a dicho país, representadas principalmente en ferróníquel.

En el frente interno el año 2007 se caracterizó por un proceso de aceleración de la inflación, que continuó acentuándose durante los dos primeros meses de 2008. La inflación en 2007 alcanzó 5,69%, sobrepasando en 119 puntos básicos (pb) el techo del rango que se había propuesto la Junta del Banco de la república entre 3,5% y 4,5%. Al concluir febrero de 2008 la inflación en doce meses alcanzó 6,34%.

**Grafico 8: Inflación Anual<sup>29</sup>**



Fuente: DANE, cálculos del Banco de la República.

A lo largo de 2007 la inflación al consumidor en Colombia estuvo sometida a dos presiones principales: la primera, proveniente de los altos precios de los combustibles y su efecto sobre los costos de transporte los precios de los alimentos; y la segunda, originada en el alto aumento de la demanda, que ha repercutido en la inflación de no transables sin alimentos ni regulados, como también en los precios de los alimentos y de varios bienes y servicios transables<sup>30</sup>.

El aumento de los precios de los alimentos obedeció a muy diversas razones. Primero observamos los altos precios internacionales de los productos de origen agrícola durante todo 2007, en particular de los aceites, cereales y azúcar. Los productos agrícolas también han repercutido en los costos internos de producción de una gama más amplia de alimentos, tales como carnes y lácteos. Todos estos fenómenos, a su vez, están estrechamente ligados al fuerte aumento que registra el precio internacional de los Combustibles desde hace un par de años, al auge de la demanda en numerosas economías emergentes, como China e India, e incluso al calentamiento global.

---

<sup>30</sup> Los bienes transables son aquellos que se pueden comercializar internacionalmente y por tanto están expuestos a los movimientos del tipo de cambio y de los precios externos.

Así mismo, los precios de los alimentos también estuvieron sometidos a fenómenos climáticos con efectos transitorios. La oferta de numerosos productos agropecuarios resultó afectada por la presencia del fenómeno de El Niño, el cual vino acompañado, como es usual, de lluvias escasas que incidieron en la productividad del agro. Por último, un factor que explicó la aceleración de la inflación de alimentos se relaciona con el fuerte aumento de la demanda, tanto externa como interna. En el primer caso, sobresale el auge de las exportaciones de alimentos y productos agropecuarios a Venezuela.

Por su parte, la autoridad monetaria continuó con su política de incrementos de tasas de interés, que se había iniciado en abril de 2006, para moderar la expansión de la demanda agregada y obtener un ritmo de crecimiento compatible con las metas de inflación trazadas.

En la tabla 1 se aprecia la evolución de los principales indicadores laborales entre 2004 y 2007, tanto para los promedios anuales como para los últimos trimestres de cada año, mostrándonos una mejora en la mayoría de los indicadores; el aumento de la demanda por trabajo, traducido en tasas de ocupación más altas, y la mayor participación de los trabajadores en el mercado, es más coherente con una economía con altas tasas de crecimiento. En la gráfica 5 observamos mejor la disminución de la tasa de desempleo nacional

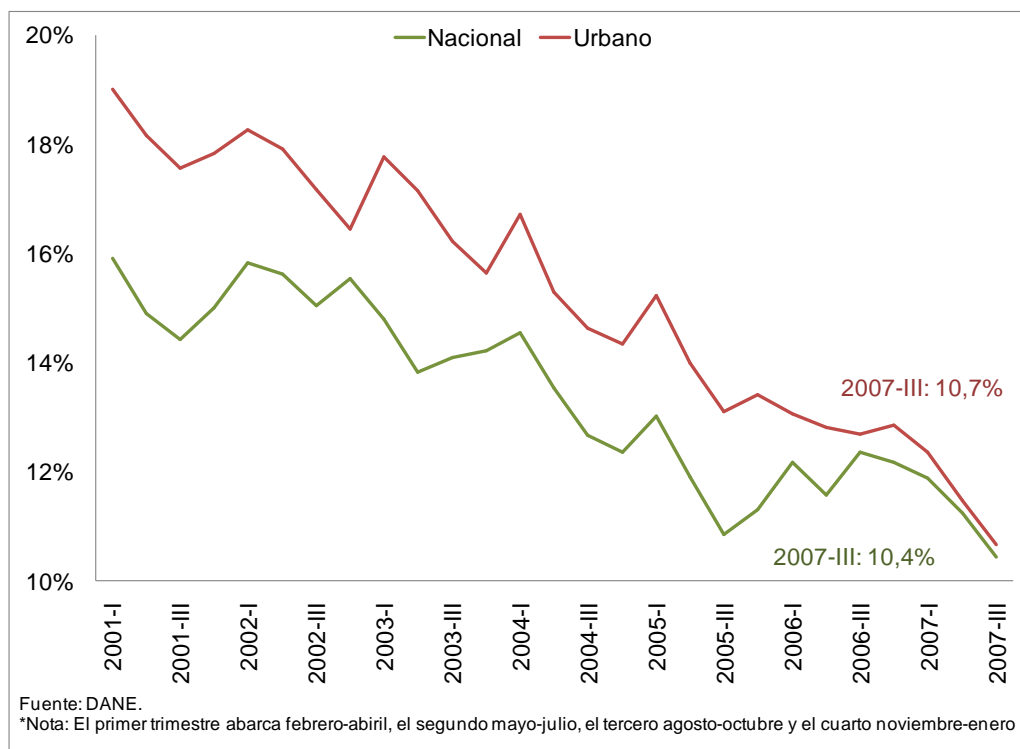
**Tabla 6: Indicadores del Mercado Laboral<sup>31</sup>:**

	Promedio anual				IV trimestre			
	2004	2005	2006	2007	2004	2005	2006	2007
<b>Tasa global de participación</b>								
Nacional	60,80	59,93	58,37	57,66	60,73	60,83	56,76	59,00
Área rural	58,23	56,83	54,41	52,35	58,15	57,06	51,21	54,89
Cabeceras	61,73	61,05	59,77	59,50	61,66	62,17	58,71	60,42
Trece ciudades	62,92	62,73	61,16	61,02	63,15	63,55	59,63	61,51
<b>Tasa de ocupación</b>								
Nacional	52,53	52,89	51,35	51,24	53,39	54,63	50,31	53,24
Área rural	52,92	52,73	49,90	48,26	53,95	53,38	47,11	51,14
Cabeceras	52,39	52,95	51,86	52,27	53,19	55,07	51,43	53,97
Trece ciudades	53,23	53,99	53,22	54,06	54,53	55,84	52,33	55,44
<b>Tasa de desempleo</b>								
Nacional	13,60	11,75	12,03	11,13	12,08	10,19	11,37	9,76
Área rural	9,12	7,20	8,29	7,81	7,21	6,45	8,02	6,84
Cabeceras	15,13	13,26	13,24	12,14	13,74	11,41	12,40	10,68
Trece ciudades	15,40	13,93	12,98	11,41	13,66	12,12	12,26	9,87

Fuente: DANE.

31 Encuesta de hogares (Gran encuesta integrada de hogares [GEIH]) en las estadísticas de empleo.

**Grafico 9: Tasa de desempleo nacional y urbano**



A diferencia de 2006, cuando la economía internacional se mostró sólida, el segundo semestre de 2007 fue un período de considerable incertidumbre sobre las posibilidades de mantener el mismo ritmo de crecimiento mundial, a raíz de la crisis en el mercado hipotecario de los Estados Unidos y su extensión a otras áreas del sector financiero. Esta crisis comienza a reflejarse en una desaceleración importante en el crecimiento estadounidense, como resultado de la caída en el consumo, explicado por restricciones de crédito y una pérdida importante de la riqueza de los hogares debido al menor precio de la vivienda y de las acciones.

Con este panorama, se volvió de crucial importancia la capacidad que tienen las otras economías (en especial China e India que han continuado creciendo a tasas elevadas), de mitigar los efectos colaterales de una posible recesión en los Estados Unidos. Las bolsas de los diferentes mercados internacionales experimentaron fuertes descensos en sus índices y el precio del dólar empezó a perder valor frente a la mayoría de las otras monedas. Al tiempo, el incremento en el precio de los productos básicos, tales como el petróleo y otros bienes agrícolas continuó, en parte, por problemas de oferta, pero también por la fortaleza de la demanda de China e India

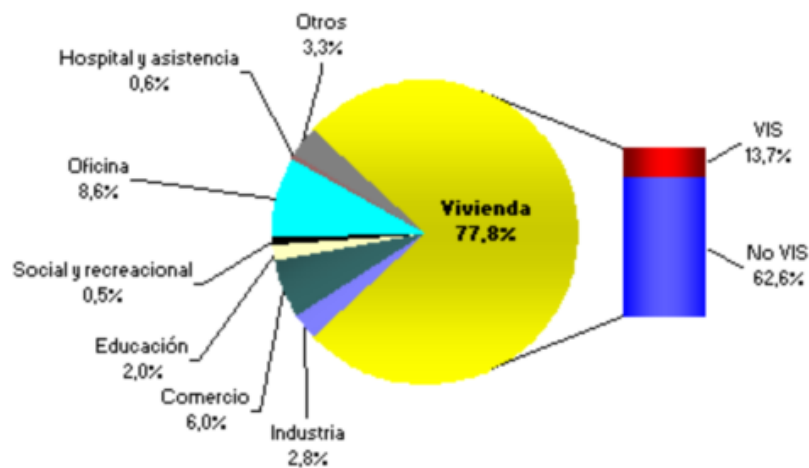
La capital Bogotá, es una ciudad con aproximadamente 7 millones de habitantes en el 2007 que además de ser capital geográfica de Colombia cumple de lejos con ser la capital industrial del país y esto se evidencia en el PIB de la ciudad que para 2007 se ubicó en US\$42.6 billones, pero a pesar de esto lastimosamente su tasa de desempleo en 10.5% es alta y jalona el porcentaje nacional hacia tasas desequilibrantemente altas.

Del total de la población ocupada en Bogotá en 2008 (3.5 millones aprox.) el sector económico que se mas demanda mano de obra es el de comercio, hoteles y restaurantes, entre el cual podemos ubicar el negocio de finca raíz, mientras que a pesar de la buena actividad económica que ha generado el sector de la construcción en el país en Bogotá este sector apenas ocupa el 5.37% del total de la población ocupada.

Este sector económico desde 1999 ha venido experimentando un crecimiento significativo en cuanto al área licenciada para construir vivienda pues mientras para el 2000 esta actividad creció apenas el 6.3%, en 2006 ésta creció al 56.3% lo cual es realmente significativo y genera mucha confianza en el sector e incentiva las expectativa de inversión en el mismo.

*Grafico 10*

**Área licenciada en Bogotá según destino 2007**

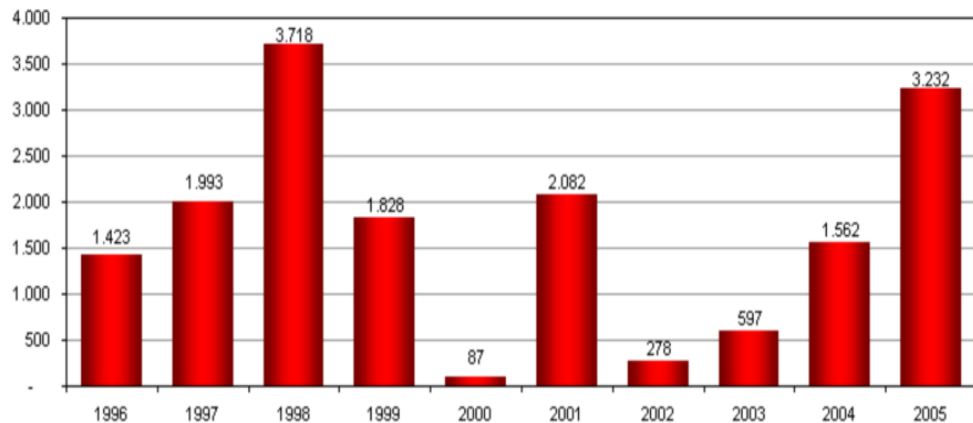


Fuente: DANE, Licencias de Construcción 2007.  
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones. CCB.

Por otro lado, encontramos en un estudio por parte de la Cámara de Comercio de Bogotá<sup>32</sup>, que la capital se encuentra situada en el octavo puesto dentro del ranking de las de las mejores ciudades latinoamericanas para hacer negocio y esto se ve reflejado en la inversión extranjera en la capital. Solo para 2005 el flujo anual de registro de la inversión extranjera en Bogotá se situó en US\$ 3.232 millones de dólares recibiendo casi el 86% del flujo neto de inversión en Colombia.

**Grafico 11:**

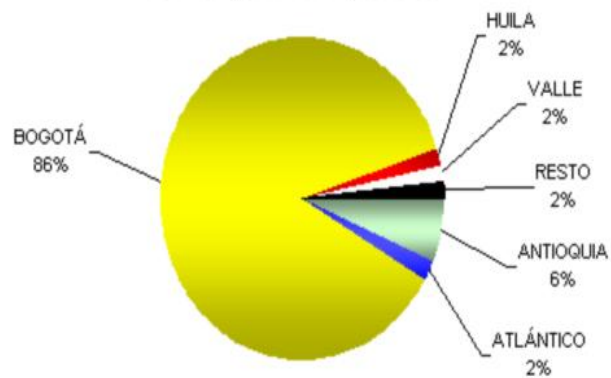
**Flujo anual de registro de la inversión extranjera en Bogotá 1996 - 2005 (millones de dólares)**



Fuente: Banco de la República.  
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones, CCB.

**Grafico 12:**

**Flujo neto de inversión extranjera en Colombia\* según residencia de la empresa receptora 2005**



<sup>32</sup> Tablero de indicadores de Bogotá; Cámara de comercio de Bogotá; se puede consultar en URL: [http://camara.ccb.org.co/documentos/2728\\_Tablero\\_de\\_Indicadores\\_II\\_2008.mht](http://camara.ccb.org.co/documentos/2728_Tablero_de_Indicadores_II_2008.mht)



**Tabla 7: Amenazas, Oportunidades y Acciones para el Macroentorno**

<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ACCIONES</b>
	Crecimiento sostenido de la economía	Aprovechar el Boom económico y de la construcción, con un proyecto sensato y ajustado al momento.
La restricción al crédito podría tener efecto en la dinámica inmobiliaria y de la construcción.		Buscar medios de financiación innovadores para los clientes. Ejemplo, Leasing.
	El flujo de la inversión extranjera que recibe Bogotá es de gran peso para el desarrollo, lo que demuestra el atractivo de la ciudad para hacer negocios.	Alianzas estratégicas con inmobiliarias internacionales, y benchmarking de estas empresas multinacionales.
Variables monetarias como la inflación y las tasas de interés.		Tratar de minimizar el riesgo con medidas dirigidas a evitar caer en efectos negativos con respecto a los factores monetarios.
La crisis financiera Estadounidense que puede tener efectos negativos sobre la economía colombiana.		Tomar decisiones congruentes con el efecto de la crisis financiera Norteamericana en el País.

Fuente: Elaboración de los autores

#### **4.1.2 Análisis del Micro Entorno**

##### **4.1.2.1 Clasificación de la Empresa Según CIU (1Clasificación Industrial Internacional Uniforme)**

La CIU tiene por finalidad establecer una clasificación uniforme de las actividades económicas productivas.

*Sección K: actividades Inmobiliarias, alquiler y empresariales (divisiones 70 a 74)*

Es acá donde se incluyen las actividades inmobiliarias, de alquiler y actividades principalmente concentradas en el sector empresarial. Sin embargo, casi todos los servicios de las actividades incluidas a esta sección puede ser prestado a hogares privados, por ejemplo, el alquiler de efectos personales y enseres domésticos, las actividades relacionadas con informática y conexas, las actividades jurídicas y contables, los servicios de investigación y seguridad, las actividades de decoración de interiores y las actividades de fotografías.

#### **4.1.2.2 Análisis Cuantitativo**

##### **4.1.2.2.1 Sector Inmobiliario en Bogotá**

Es importante desde todo punto de vista mirar la tendencia del mercado o sector al cual se le quiere apostar ya que al identificar los gustos, hábitos y comportamientos de consumo podemos definir mejor las estrategias para penetrar el mercado y así concretar mejor las oportunidades de negocio. Para el sector inmobiliario nos enfocamos en la parte de vivienda usada, arrendamientos, vivienda nueva y todas las implicaciones de financiamiento y costos de construcción.

Para la vivienda usada los autores se concentran en los estratos 4, 5 y 6, es así como podemos ver el siguiente cuadro<sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup> Cuadro tomado de “El comportamiento de la vivienda usada en los estratos 4, 5 y 6 Julio 2008” de la Galería inmobiliaria. Pág. 1.

**Tabla 8: El comportamiento de la vivienda usada en los estratos 4, 5 y 6**

<b>Estrato 6</b>	<b>Núm. Muestra</b>	<b>%</b>	<b>% Total</b>	<b>Total Oferta</b>
<b>Inmuebles en Venta o Arriendo</b>	<b>647</b>	<b>100,0%</b>	<b>2,6%</b>	<b>1.595</b>
- En Arriendo	323	49,9%	1,3%	796
- En Venta	310	47,9%	1,2%	764
- Venta o Arriendo	14	2,2%	0,1%	35
<b>Estrato 5</b>	<b>Núm. Muestra</b>	<b>%</b>	<b>% Total</b>	<b>Total Oferta</b>
<b>Inmuebles en Venta o Arriendo</b>	<b>759</b>	<b>100,0%</b>	<b>2,6%</b>	<b>1.856</b>
- En Arriendo	282	37,2%	1,0%	689
- En Venta	462	60,9%	1,6%	1.130
- Venta o Arriendo	15	2,0%	0,1%	37
<b>Estrato 4</b>	<b>Núm. Muestra</b>	<b>%</b>	<b>% Total</b>	<b>Total Oferta</b>
<b>Inmuebles en Venta o Arriendo</b>	<b>443</b>	<b>100,0%</b>	<b>1,9%</b>	<b>4.097</b>
- En Arriendo	138	31,2%	0,6%	1.276
- En Venta	305	68,8%	1,3%	2.821
- Venta o Arriendo	4	0,9%	0,0%	37

Fuente: La Galería Inmobiliaria

Esto demuestra una tendencia de los estratos 5 y 4 hacia más a la venta que hacia el arrendamiento con un 61% y 69% respectivamente, mientras que el estrato 6 tiene una indiferencia entre vender o arrendar.

#### 4.1.2.2.1 Tiempo Esperado de Venta o Arriendo

En cuanto al tiempo que se demora en comercializarse el inmueble tomando el promedio de aquellos que se vendieron o arrendaron durante el último semestre (Feb./08-Jul/08), obteniéndose los resultados que se presentan en la siguiente tabla<sup>34</sup>.

**Tabla 9: Tiempo esperado de venta o arriendo promedio últimos seis meses**

<b>Estrato</b>	<b>Tiempo Promedio Ultimos Seis Meses</b>	
	<b>Arriendo (Días)</b>	<b>Venta (Dias)</b>
E 4	43	55
E 5	59	85
E 6	95	113
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>78</b>

Fuente: la Galería Inmobiliaria

<sup>34</sup> Cuadro tomado de 'El comportamiento de la vivienda usada en los estratos 4, 5 y 6 Julio 2008'' de la Galería inmobiliaria''. Pág. 2.

De nuevo es importante ver que el estrato 4 tiene mayor rotación que los dos estratos restantes, si analizamos más a fondo el hecho de que el estrato 4 tenga más rotación hace que sea más atractivo enfocarnos en este segmento.

**Tabla 10: Tiempo esperado de venta o arriendo promedio últimos seis meses por subzonas**

Subzona	Tiempo Promedio Ultimos Seis Meses	
	Arriendo (Días)	Venta (Días)
Cedritos	43	54
Chico	84	80
Colina Campestre	30	107
Córdoba	51	69
La Carolina	66	75
Multicentro	96	106
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>73</b>

Fuente: La Galería inmobiliaria

Al mirar las zonas que tienen un tiempo de comercialización mas optimo encontramos a Cedritos, seguido de Chico, pero también se encuentran sectores con una gran disparidad en el tiempo entre venta y arriendo por ejemplo en Colina Campestre el vender una vivienda es el triple de demorado que arrendarla en el mismo sector, estos tiempos nos demuestran que al momento como inmobiliaria es un factor crítico de éxito dirigir los servicios de acuerdo al tipo de demanda de cada sector.

**Tabla 11: Tiempo esperado de venta o arriendo promedio últimos seis meses por numero de alcobas**

Alcobas	Tiempo Promedio Ultimos Seis Meses	
	Arriendo (Días)	Venta (Días)
1	70	61
2	64	77
3	68	78
4	78	105
5 o mas	66	150
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>78</b>

Fuente: La Galería Inmobiliaria

Por otro lado es importante mirar que el número de alcobas tiene una relación directa con el tiempo de comercialización, en donde la parte de venta, por cada aumento en el número de alcobas aumenta de manera proporcional los días de comercialización como lo apreciamos en el cuadro<sup>35</sup>, por otro lado en la parte de arriendos no hay afectación del número de alcobas al momento de comercializarla.

#### 4.1.2.2.1.2 Participación de Intermediarios

**Tabla12: Participación de intermediarios**

Utiliza Intermediario?	Venta		Arriendo		Total	
	No	Si	No	Si	No	Si
Estratos						
E 4	84%	16%	60%	40%	72%	28%
E 5	80%	20%	51%	49%	65%	35%
E 6	63%	37%	46%	54%	53%	47%
<b>Total</b>	<b>77%</b>	<b>23%</b>	<b>52%</b>	<b>48%</b>	<b>64%</b>	<b>36%</b>

Fuente: La Galería Inmobiliaria

El anterior cuadro es fundamental para los autores en su proyecto de la realización de una administradora inmobiliaria en Bogotá ya que muestra de forma contundente que aun es muy baja la participación de intermediarios (inmobiliarias), marcado sobre todo en el estrato 4 y 5, lo que demuestra que las inmobiliarias no están captando nuevos clientes sino que son tradicionales al conformarse con los actuales, así mismo también se infiere que las personas prefieren vender su vivienda directamente que hacerlo por intermediario, que comparado con el nivel de personas que arriendan es contrario ya que hay mayor intermediación.

<sup>35</sup> Cuadro tomado de "El comportamiento de la vivienda usada en los estratos 4, 5 y 6 Julio 2008" de la Galería inmobiliaria. Pág. 3.

**Tabla 13: Tiempo esperado de venta o arriendo promedio últimos seis meses con intermediario**

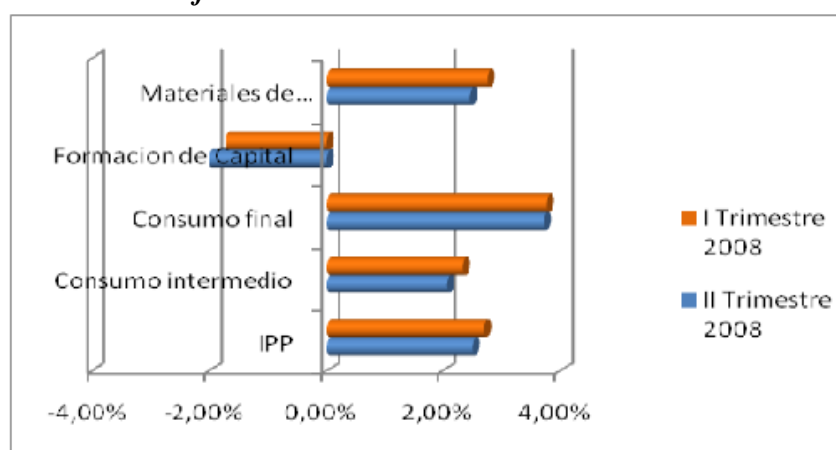
Utiliza Intermediario?	Tiempo Promedio Ultimos Seis Meses			
	Arriendo (Días)		Venta (Días)	
	No	Si	No	Si
E 4	33	45	49	58
E 5	56	67	87	84
E 6	94	108	131	89
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>70</b>	<b>75</b>	<b>76</b>

Fuente: La Galería Inmobiliaria

Al considerar los tiempos de colocación de los inmuebles, se observa que para aquellos que fueron arrendados, la intervención de un tercero no reporta disminución en los tiempos, en especial en los estratos 5 y 6, situación que no es igual cuando se consideran los inmuebles que se destinan a la venta.

#### 4.1.2.2.1.3 Indicadores del Mercado del Sector Inmobiliario y de la Construcción

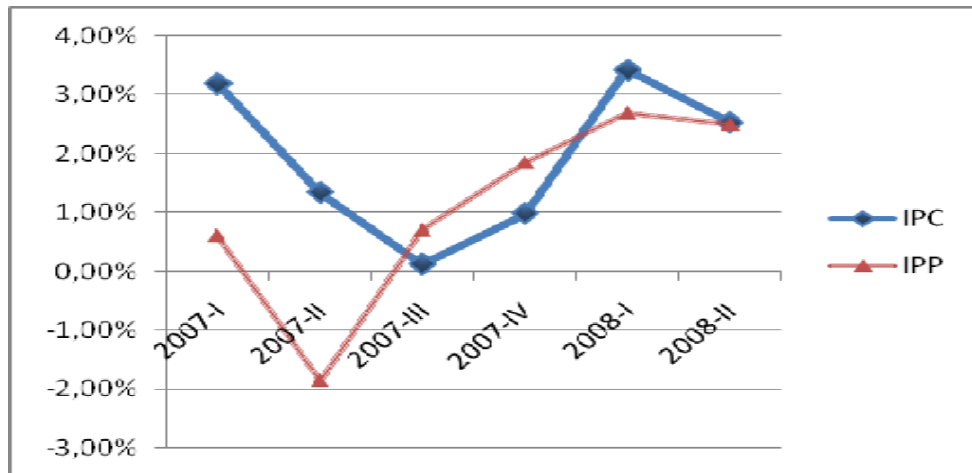
**Grafico 13: Índices de Precios al Productor**



Fuente: DANE

El índice de precios al productor del segundo trimestre del 2008 muestra una variación negativa con respecto al segundo trimestre del 2008.

**Grafico 14: Índices de Precios al consumidor**

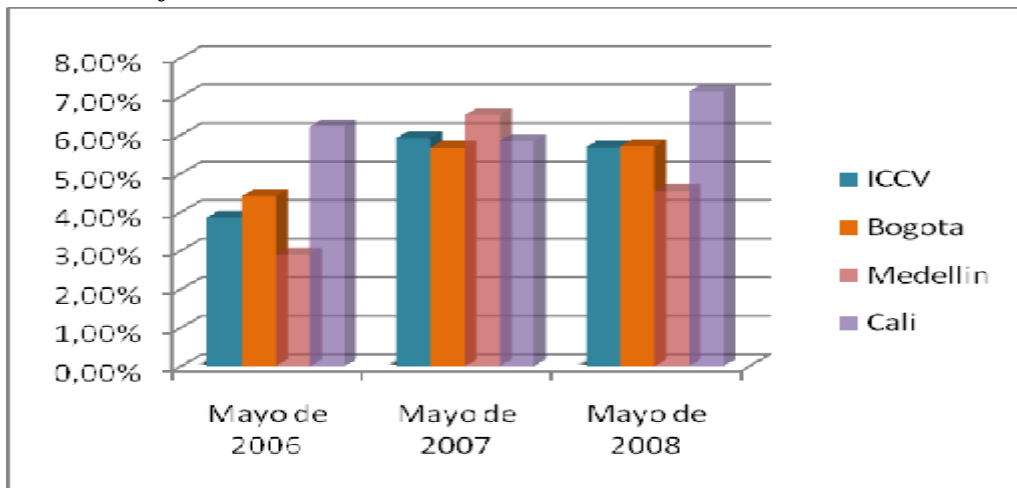


Fuente: DANE

La tendencia a partir del tercer trimestre del 2007 es hacia el alza hasta el primer trimestre del 2008, pero a partir de este mismo semestre la tendencia es hacia la baja.

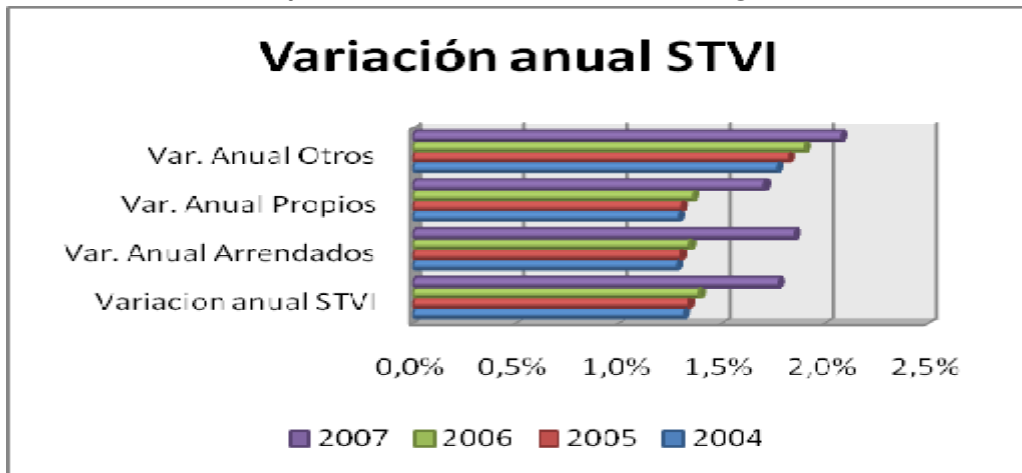
#### 4.1.2.2.1.4 Índice de Costos de Construcción de Vivienda

*Grafico 15: El índice de costos de la construcción de vivienda*



Fuente: DANE

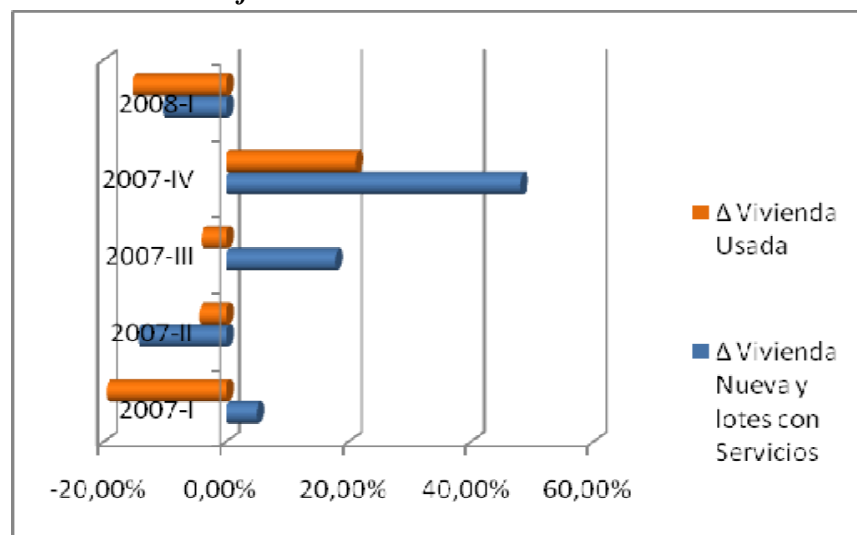
**Grafica 16: Stock de Viviendas en Bogotá**



Fuente: DANE

Se puede ver que el año 2007 presenta stocks de vivienda superiores a los registrados en los últimos 4 años, lo que hace pensar que sumado a la coyuntura económica en el 2008 se podría ver un efecto inventario. Las variaciones más altas en el stock de capital a finales del 2007 se presentaron en la vivienda para arriendo y en aquellas que no se clasifican ni en propias ni en arriendo.

**Grafica 17: Financiación de Vivienda**

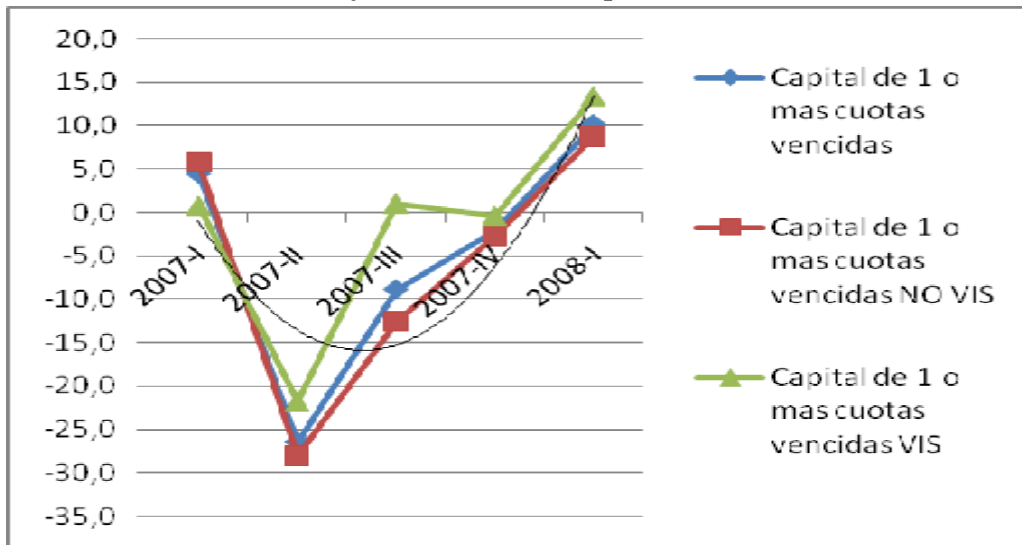


Fuente: DANE

La tendencia que se observa en cuanto a la financiación de vivienda es un repunte al finalizar el 2007 tanto para vivienda nueva y vivienda usada, pero aun así en general la financiación para vivienda nueva es superior al de vivienda usada.



**Grafica 18: Cartera Hipotecaria**



Fuente: DANE

Al cierre del primer trimestre de 2008 las entidades que financian vivienda presentaron un saldo de capital total equivalente a 15.887.834 millones de pesos corrientes, de los cuales el 90,53% corresponde a cartera vigente y el 9,47% corresponde a cartera en mora.

#### 4.1.2.3 Análisis Cualitativo

Después de ver cómo se comporta las variables micro del sector inmobiliario y de la construcción en Bogotá es importante inferir e integrar todos los datos para sacar conclusiones, en primer lugar podemos encontrar dentro de los estratos altos que el nivel 4 deja ver una gran oportunidad de negocio porque está siendo desatendido por las actuales compañías inmobiliarias, debido a que por ejemplo este segmento es de lo que tienen un potencial de exploración y penetración con mejor proyección, ya que registra un enfoque hacia las ventas superior que los otros estratos, además es de los estratos que menos intermediación utilizan pero así mismo se relacionan con vivienda que tiene un alto nivel de rotación, así mismo al relacionar la financiación con este estrato podemos ver que la posición de una vivienda de nueva en el estrato 4 serian las de mas dinámicas y atraktividad por todas la razones expuestas anteriormente.

Lo cierto es que el mercado tiene aun mucho potencial de crecimiento y de oportunidad de negocio solo falta darle un giro a la forma como se está mercadeando los inmuebles y los servicios, la captación de cliente es otro problema, la profesionalización del negocio, la formalidad del mismo, el penetrar mercados internacionales son de los retos que

tienen que visualizar los empresarios y ejecutivos del sector, aun falta mucho por aprender.

**Tabla 14: Amenazas, Oportunidades y Acciones para el Microentorno**

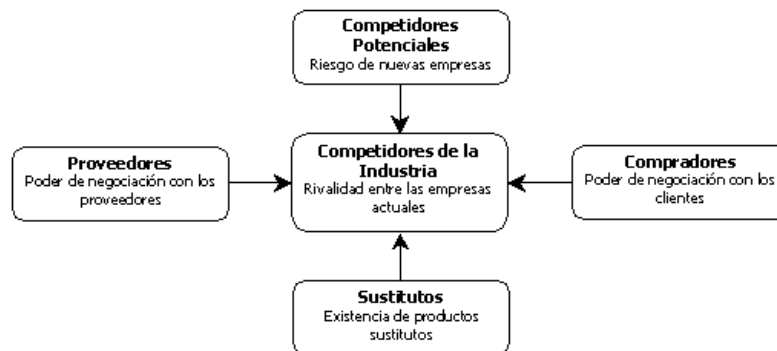
AMENAZAS	OPORTUNIDADES	ACCIONES
	Mayor propensión de los estratos 4 y 5 hacia la venta.	Focalización del portafolio de servicios hacia estos estratos y tipo de necesidades.
	Mayor nivel de rotación de inventarios en cuanto a venta y arriendo del estrato 4.	Crear estrategia de mercadeo especial para este estrato.
	Bajo nivel de captación de nuevos clientes de las actuales inmobiliarias.	Innovación y apertura de mercados o nichos no explotados.
	Bajo nivel de intermediación en los estratos 4, 5 y 6.	Penetración de mercados, productos innovadores.
No hay disminución de tiempos de colocación de los inmuebles cuando hay un intermediario a cuando no existe.		Idear estrategias que disminuyan los tiempos de colocación de los inmuebles.

Fuente: Elaboración de los autores

### 4.1.3 Análisis de la Competencia

Para poder realizar un análisis de debemos entender las fuerzas o variables que afectan el sector y en grado están tienen un peso significativo en el desempeño del sector. Las 5 fuerzas es una herramienta ideal para medir la composición y atractivo del mercado.

### *Imagen 2: Las 5 fuerzas de Porter*



**Amenaza de entrada de nuevos competidores:** Hasta hace poco el mercado nacional y de Bogotá era constituido por empresas colombianas, pero últimamente entraron jugadores internacionales como Century 21 o Brokers International, que son Multinacionales con gran experiencia en la parte de marketing y que entran atacando las oportunidades de negocios que las empresas nacionales no tiene en cuenta.

**Poder de los proveedores y consumidores:** En el Negocios Inmobiliario es atípico en donde los proveedores son en un caso los mismos clientes, es decir se da la posibilidad en donde una persona tenga un inmueble a la venta y al mismo tiempo este buscando adquirir otro. Pero por otro lado están las constructoras que si buscan un intermediario como canal para llegar al consumidor final. Estas grandes constructoras tienen en gran parte un gran poder de negociación porque sus proyectos son de una gran músculo financiero lo cual es muy atractivo para las inmobiliarias y así mismo están buscan la que mejor llegue al cliente.

**Producto Sustituto:** El único producto sustituto es la operación directa que haga el cliente y la experiencia que tenga este al realizar el mismo la operación, es decir si el cliente siente que satisface sus necesidades cuando por si mismo realiza operación de inmuebles que al buscar un intermediario. Entonces depende de las inmobiliarias ofrecer un servicio que logre una experiencia inolvidable de satisfacción para el cliente.

#### **Lucha Por Una Posición En El Mercado:**

Casi todas las compañías tienen un portafolio parecido, existe muy poca diferenciación, desde el punto de vista de mercadeo no tienen esa faceta muy desarrollada, aunque con el ingreso de Multinacionales esto tendrá que cambiar si quieren mantener su base de clientes. Habrá compañías que se distinguen por tiempo de operación o por capacidad operativa, pero no muestran una ventaja competitiva clara.

Actualmente en la lonja de propiedad raíz de Bogotá tiene registrada 170 empresas<sup>36</sup> en donde no todas se dedican a prestar los mismos servicios pero la gran mayoría si se centra en avalúos y ventas.

**Tabla 15: Numero de empresas registradas en lonja de Bogotá y servicios que prestan**

Valor	Absoluto	Relativo
Avalúos	140	82,3%
Arriendos	109	64.12%
Ventas	141	82.94%
Constructoras	39	22.94%
Propiedad Horizontal	57	33.53%

Fuente: elaboración Propia

Como se observa, muchas de las empresas se dedican a más de dos tipos de negocio, concentrándose más en los avalúos y en las ventas. En la tabla 16 observamos las inmobiliarias que serán nuestra competencia directa.

**Tabla 16: Fortalezas y debilidades de la competencia**

<b>EMPRESA</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDAD</b>
<b>A.B.G CONSORCIO INMOBILIARIO S.A</b>	Trayectoria	Carece de una buena estrategia de comunicación, tiene poca publicidad.
<b>ANTONIO MALLARINO PARDO &amp; CIA</b>	Buen servicio y nombre.	Empresa pequeña.
<b>AVACOL, AVALÚOS DE COLOMBIA</b>	Buena trayectoria en el mercado.	
<b>BIENCO S.A – PROMOVALLE</b>	Nombre reconocido buen servicio.	Carece de una buena estrategia de comunicación, tiene poca publicidad.
<b>CENTURY 21</b>	líder en el mundo con mas de 35 años de experiencia	Se encarga principalmente de la venta de grandes proyectos.
<b>COLLIERS- BUFFET INMOBILIARIO INTERNACIONAL</b>	Una de las compañías más grande a nivel mundial.	Especializada en servicios inmobiliarios corporativos.

<sup>36</sup> Directorio inmobiliario de la construcción. Lonja de Bogotá.

<b>EMPRENDIMIENTOS INMOBILIARIOS S.A</b>	Buen nombre y gran trayectoria en el mercado.	Manejan mucho la administración promoción inmobiliaria y construcción pero descuida sus otros servicios.
<b>FONNEGRA GERLEIN</b>	Gran servicio y trayectoria en el mercado con mas de 37 años, atención especializada. Servicio de calidad	
<b>IRENE SZAJOWICZ FINCA RAIZ S.A</b>		
<b>INVERSIONES LA UNIVERSAL</b>	Servicio completo con calidad.	Carece de una buena estrategia de comunicación, tiene poca publicidad.
<b>JAVIER HOYOS P. &amp; CIA</b>	Buen servicio.	Solo presta servicio de avalúos.
<b>JUAN GAVIRIA RESTREPO &amp; CIA S.A</b>	Gran reconocimiento	Se enfoca en proyectos de gran envergadura y en la administración de propiedad horizontal. Su fuerte no es la venta de vivienda.
<b>JULIO CORREDOR &amp; CIA</b>	Amplia trayectoria, cuentan con un central de información con 6 bases de datos constituidas a lo largo de 25 años.	
<b>JIMENEZ NASSAR &amp; ASOCIADOS</b>	Trabajan con rapidez y con tecnología de punta.	
<b>ORJUELA &amp; CIA LTDA</b>	Buen servicio y rapidez	Poca publicidad
<b>R.V INMOBILIARIA S.A</b>	Trayectoria y tecnología de punta.	

Fuente: Investigación y observación de los estudiantes.

#### 4.1.4 Análisis del cliente

Como ya habíamos mencionado en el capítulo 3<sup>37</sup>, los clientes directos de servicios inmobiliarios son las personas que quieran vender, arrendar y/o avaluar los inmuebles de vivienda (apartamentos y casas) de la ciudad de Bogotá en los estratos 4, 5 y 6. En la siguiente tabla vemos la población que encontramos en los estratos 4, 5 y 6, el cual es el 16,89% de la población bogotana, es decir 1.171.598 es la población de estratos 4,5, y 6.

*Tabla17:*

#### **Composición de la población de Bogotá por estratos al 2005**

Estrato	Población	Porcentaje
1	809.182	11.26%
2	2.385.525	33.20%
3	2.799.583	38.96%
4	578.336	8.05%
5	294.681	4.41%
6	318.581	4.43%

Proyección: UESP – Anexo 2.2. DEM-PROY, Proy\_ZONAS

#### 4.1.4.1 Resultados de la Encuesta

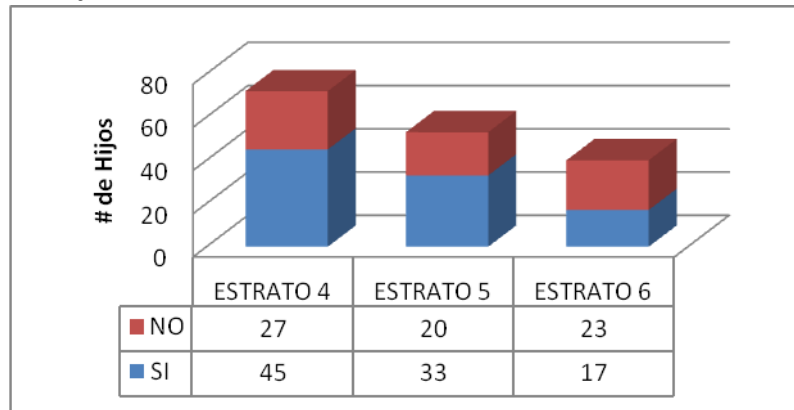
Se realizó una encuesta a 165 personas del grupo objetivo en la ciudad de Bogotá para establecer gustos y hábitos. Dicha encuesta se llevó a cabo con la colaboración de las personas en centros comerciales de estratos altos, así como en parques, y en la calle de la ciudad de Bogotá.

En la primera pregunta de si tenían hijos (ver gráfico 18), se observó que a medida que aumenta el estrato de la persona, también aumenta el número de hijos, y esto se da más que todo por el nivel de educación de las personas y la preparación de planificación de los estratos más altos. Así mismo podemos ver que los estratos 4 y 5 tienen unas necesidades de espacio de vivienda diferentes al estrato 6, por su nivel de hijos.

---

<sup>37</sup> Para mayor detalle diríjase al capítulo 3 en donde se encuentra la Tabla 3: Segmentación geográfica, demográfica, psicograficas y conductual

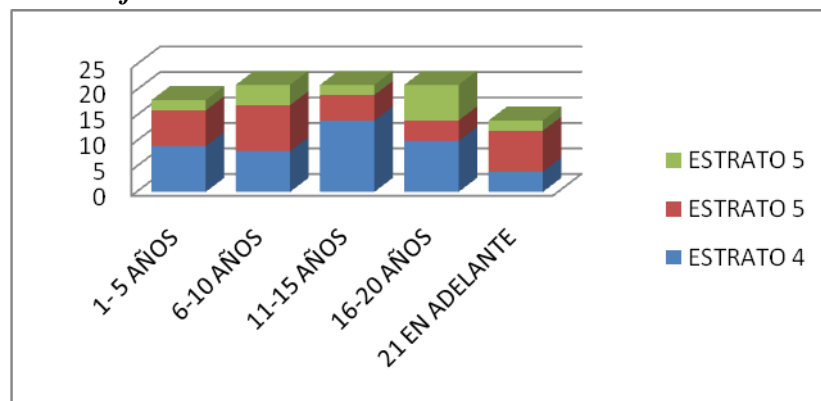
**Grafica 19: CANTIDAD DE HIJOS POR ESTRATO**



Fuente: Elaboración de los autores

En la grafica 19 se indica la edad promedio de los hijos; podemos ver que el estrato 4 concentra gran parte de sus hijos entre los 5 y los 16 anos, mientras que el estrato 5 los concentra entre los 5 a los 10 anos, y finalmente el estrato 6 entre los 16 años en adelante. Esta información es importante porque nos deja ver las necesidades de cada estrato y en general sobre la localización de la vivienda con respecto a las necesidades escolares, comerciales y de entretenimiento que necesita cada familia.

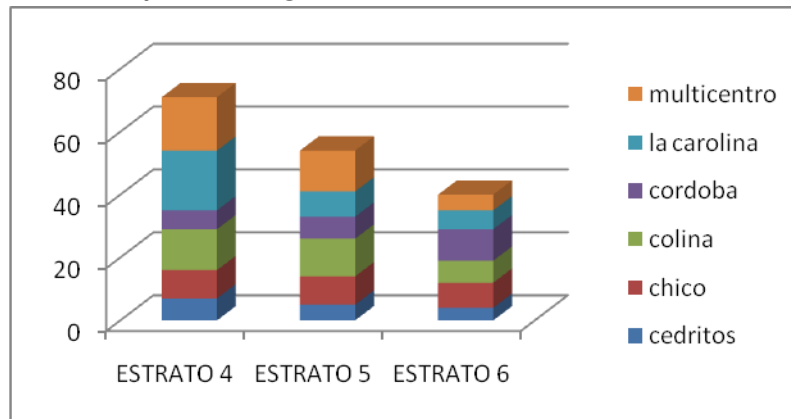
**Grafica 20: EDAD DE LOS HIJOS POR ESTRATO**



Fuente: Elaboración de los autores

La pregunta 3 es ilustrada por el grafico 20, el cual Indique en donde viven actualmente las personas encuestadas

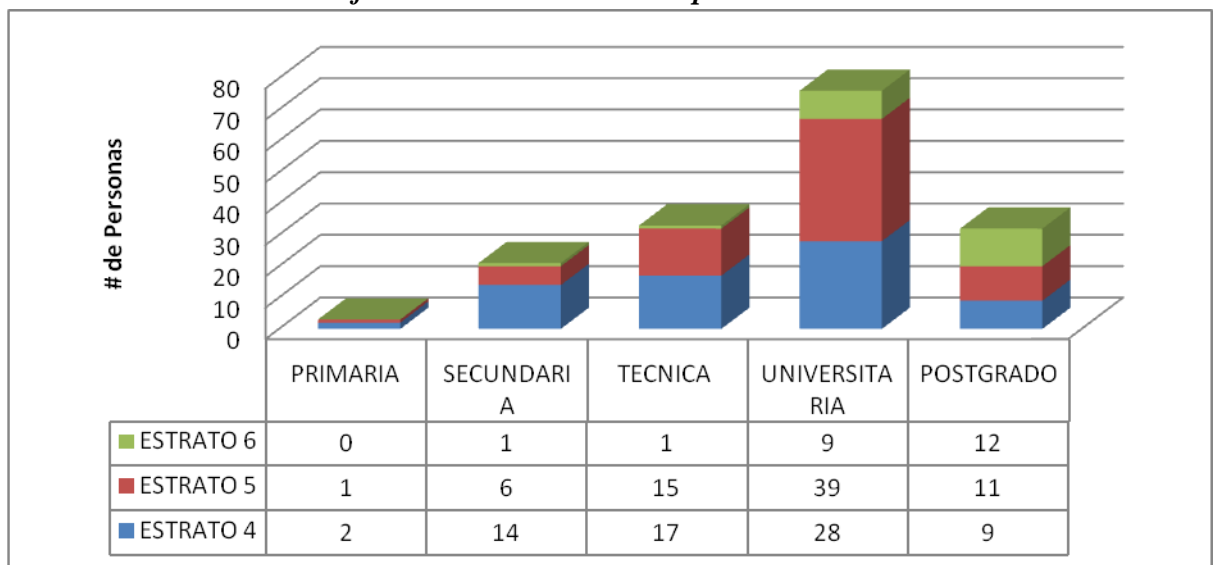
**Grafico 21: lugar de residencia de encuestados**



Fuente: Elaboración de los autores

En la Pregunta 4 se pregunto por el último nivel de estudios. En la grafica 21 podemos ver que a medida que aumenta el estrato de la persona aumenta su nivel de escolaridad, gran parte de los estratos altos se concentran en el nivel universitario con una clara ventaja del estrato 5, así mismo el estrato 6 tiene supremacía en el nivel postgrado.

**Grafica 22: Nivel de estudios por Estrato**

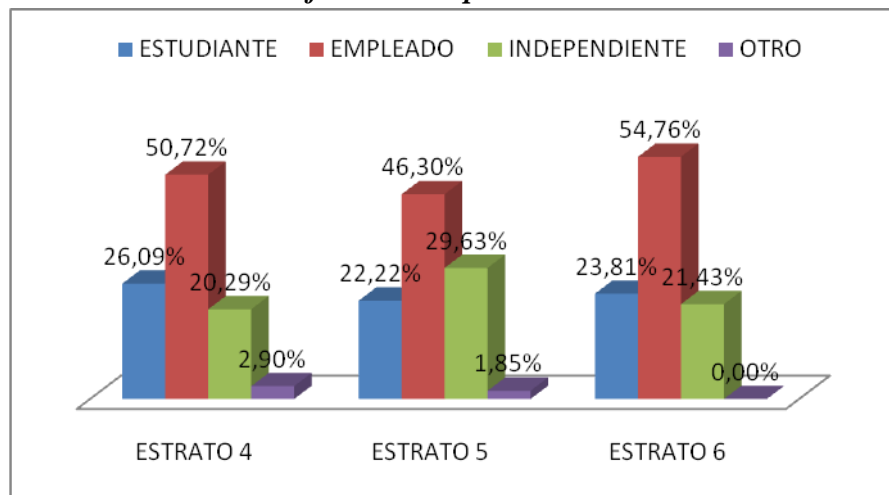


Fuente: Elaboración de los autores



Al preguntar por la ocupación, se observa que la mayoría de los estratos altos son empleados, pero también hay un porcentaje importante de personas independientes, esto es importante porque nos define el nivel de ingresos y la capacidad de pago de las personas, por otro lado las necesidades de vivienda de las personas.

**Grafica23: Ocupación Actual**

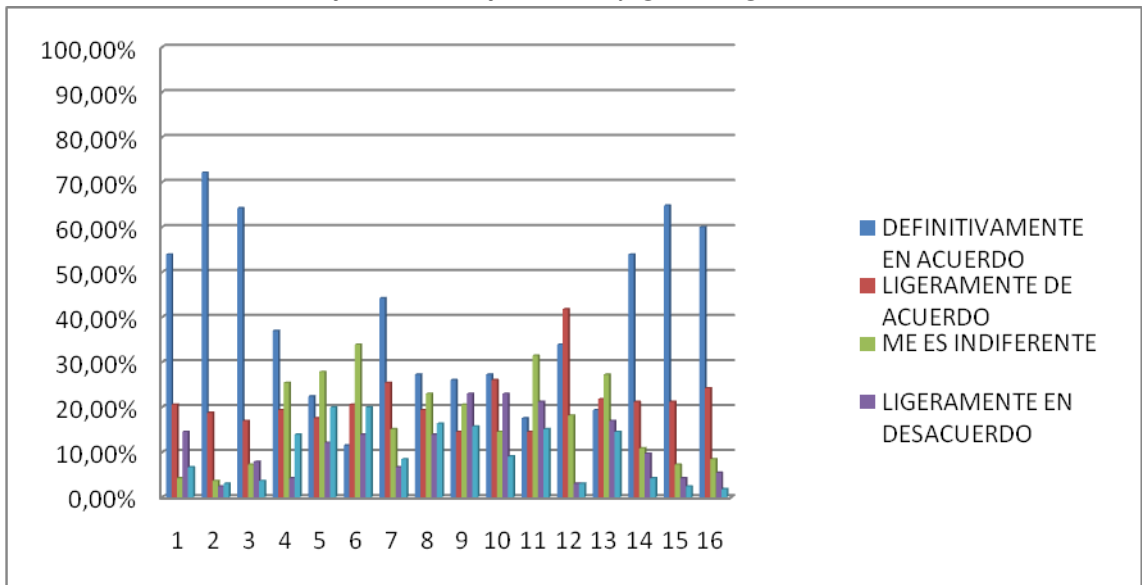


Fuente: Elaboración de los autores

Para la Pregunta 6 se Uso una escala de uno (1) a cinco (5) siendo 5 lo mejor y 1 lo mas bajo con el fin de que expresaran sus preferencias y gustos. Las afirmaciones a calificar fueron las siguientes:

1. Me considero una persona ocupada
2. Es importante para mi tener vivienda propia
3. Considero al compra de vivienda una inversión
4. No hago una inversión sino consulto primero a mi familia
5. Antes que comprar viene raíces prefiero gastar mi dinero
6. Me es indiferente comprar una vivienda nueva que usada
7. Para mi es importante asegurar mis bienes
8. Me busca buscar mi vivienda por los clasificados del periódico
9. Me gusta vivir cerca de Centro comerciales y sitios de entretenimiento
10. Me defino como una persona tranquila
11. Realizo actividad física frecuentemente en parques
12. Me intranquilizan los sitios con mucho ruido
13. Soy una persona que me movilizo en transporte Público la mayoría de las veces
14. Me considero una persona moderna
15. Prefiero tratar con personas que tengan empatía
16. El Servicio es importante a la hora de comprar

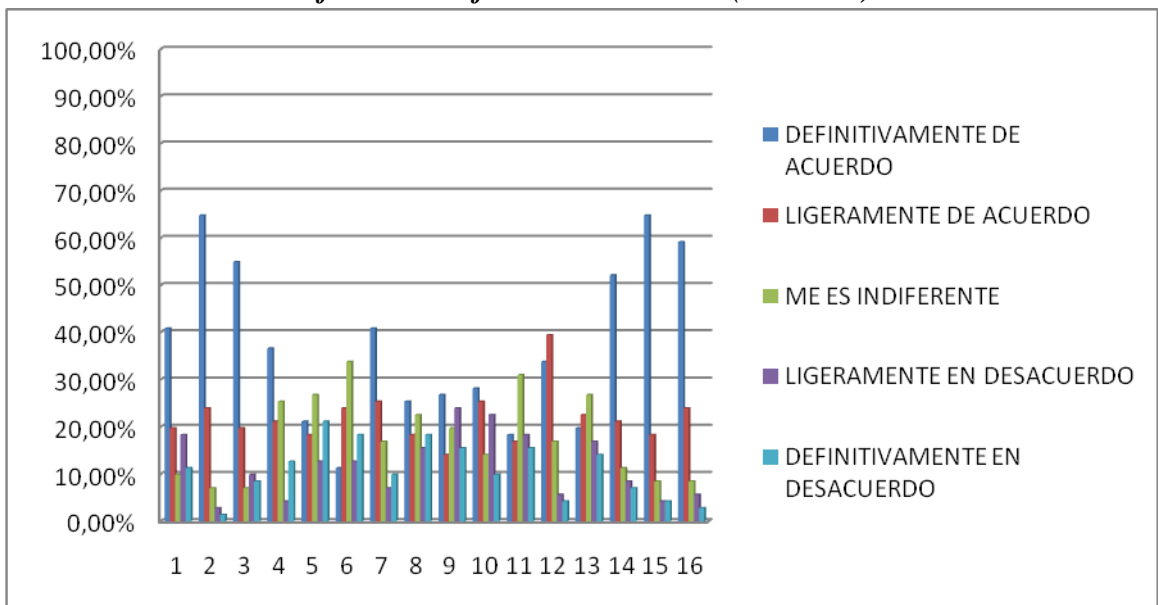
**Grafica 24: Preferencias y gustos (general)**



Fuente: Elaboración de los autores

En estos dos cuadros encontramos las preferencias y gustos de las clases altas de acuerdo con las preguntas que se le hacen, pero más adelante se analizara estrato por estrato las características de estas.

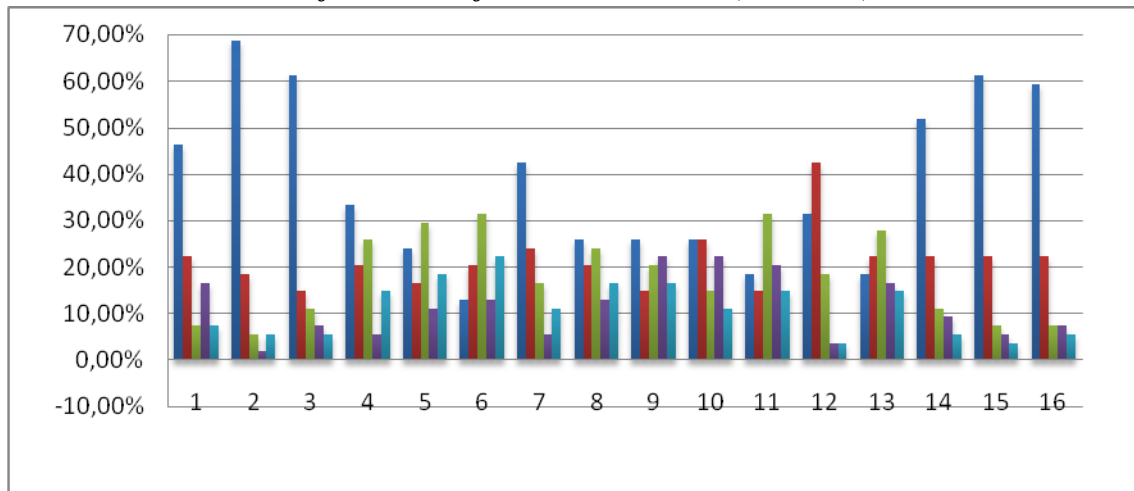
**Grafico 25: Preferencias Y Gustos (Estrato 4)**



Fuente: Elaboración de los autores

La tendencia para el estrato 4 es de gente muy ocupada, a la que le importa tener vivienda propia, así como la consideración de la compra de vivienda como una inversión, que le parece fundamental asegurar sus bienes, que también son personas modernas y que consideran el servicio como un valor agregado.

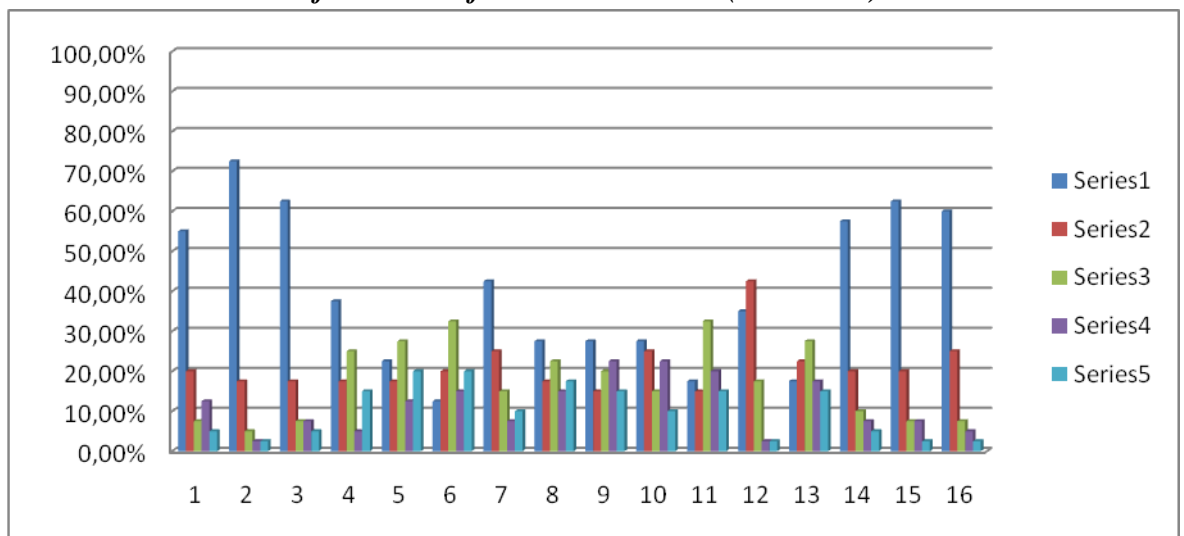
**Grafico 26: Preferencias Y Gustos (Estrato 5)**



Fuente: Elaboración de los autores

Para el estrato 5 tienen unas tendencias muy parecidas al estrato 4 tan solo difieren en las que las series que coinciden tienen un poco más de peso en la relación de preferencias y gustos.

**Grafico 27: Preferencias Y Gustos (Estratos 6)**

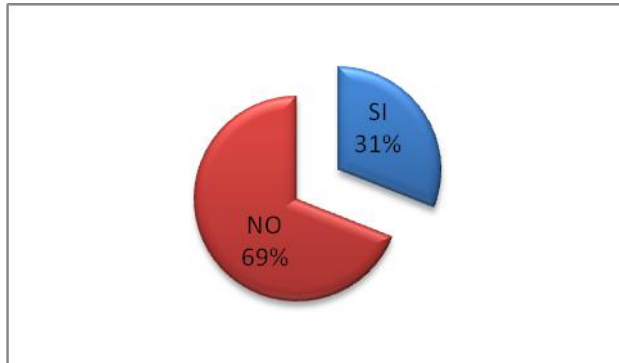


Fuente: Elaboración de los autores

Para el estrato 6 consideramos las mismas tendencias que los estratos 4 y 5. En general los estratos altos tienen una tendencia parecida en cuanto a preferencias y gustos.

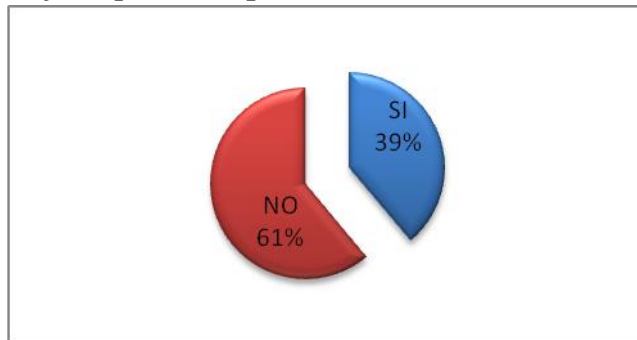
La pregunta 7 fue sin duda una de las más importantes, ya que indagaba si las personas encuestadas habían usado en alguna oportunidad los servicios inmobiliarios.

**Grafico 28: Porcentaje de personas que han usado servicios inmobiliarios (Estrato 4)**



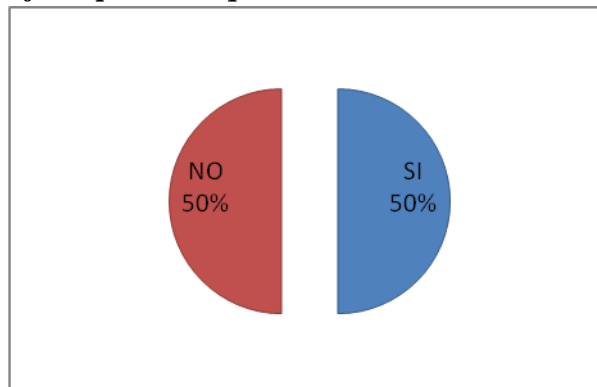
Fuente: Elaboración de los autores

**Grafico 29: Porcentaje de personas que han usado servicios inmobiliarios (Estrato 5)**



Fuente: Elaboración de los autores

**Grafico 30: Porcentaje de personas que han usado servicios inmobiliarios (Estrato 6)**

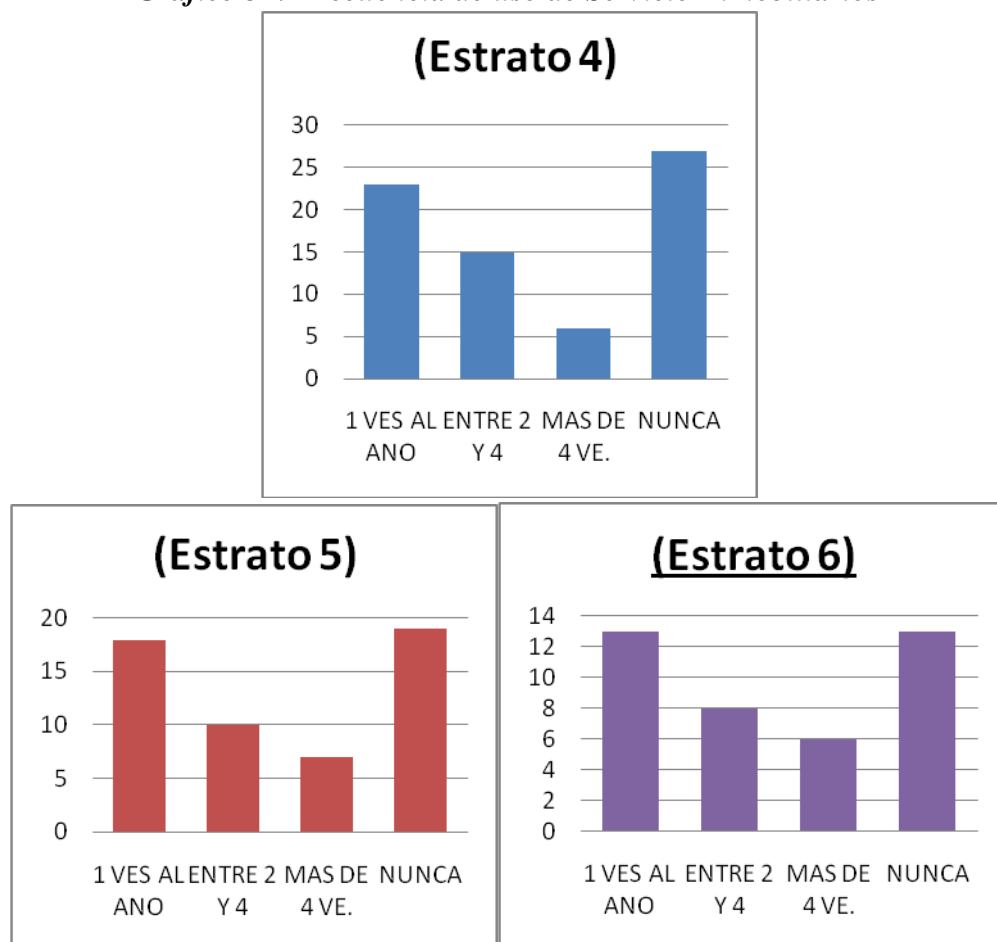


Fuente: Elaboración de los autores

A medida que aumenta el estrato vemos que hay una relación directa con el uso de los servicios inmobiliarios, así mismo a nivel general en los estratos altos el porcentaje de personas que usan los servicios inmobiliarios se acerca al 38% lo que demuestra un bajo nivel de aceptación del servicio inmobiliarios por parte de los estratos altos, así como la oportunidad que existe para cambiar la percepción del servicio inmobiliario y poder penetrar ese 62% restante que no se ha consolidado.

La frecuencia con la que se utiliza los servicios inmobiliarios se vio en la pregunta 8, arrojando los siguientes resultados:

**Grafico 31: Frecuencia de uso de Servicio Inmobiliarios**

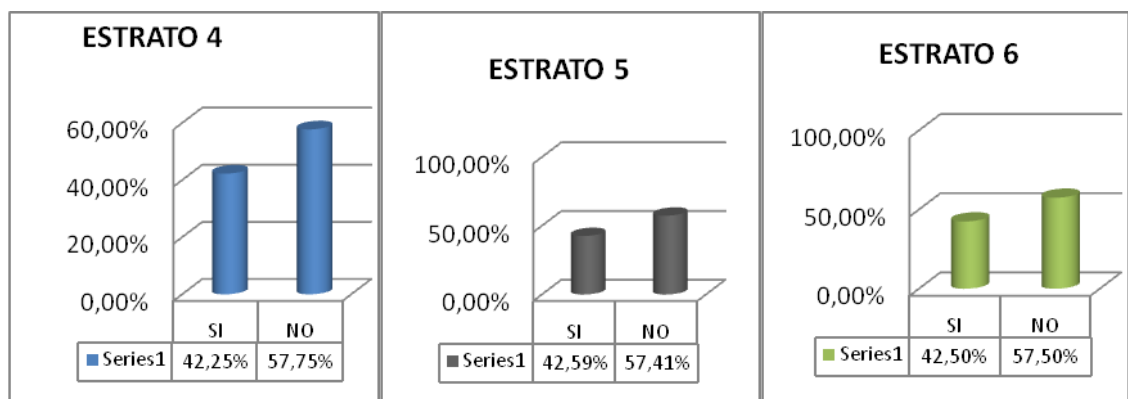


Fuente: Elaboración de los autores

Para el estrato 4 vemos en la grafica que la frecuencia de uso inmobiliario se concentra en las series donde muy poco frecuencia tienen, por otro lado el estrato 5 y 6 podemos apreciar en las graficas que la concentración de los datos se ubica más hacia las series donde más frecuencia hay de los servicios inmobiliarios, lo que respalda aun más la pregunta anterior sobre el porcentaje de personas que usan servicios inmobiliarios hay una relación directa.

Cuando se pregunto si se estaría dispuesto a que una inmobiliaria administrara los inmuebles prestando una intermediación, se dio una tendencia igual para todos los estratos en donde el porcentaje de personas que estas dispuestas a disponer de una inmobiliaria para el manejo o administración de sus inmuebles es muy parecida; al parecer algo pasa en el servicio que prestan las actuales inmobiliarias que no les gusta a los clientes; es evidente la inconformidad y se ve reflejada en un porcentaje de mas del 55% de las personas que no están dispuestas a este tipo de servicios.

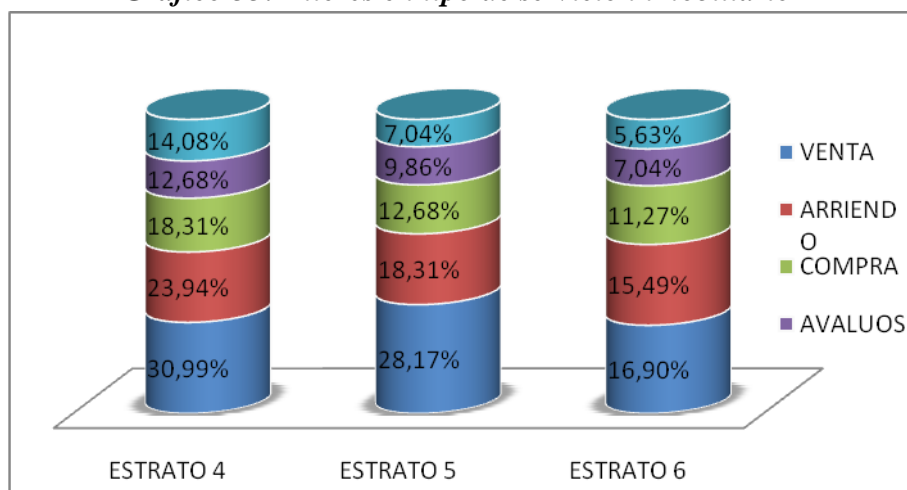
**Grafico 32: Disposición de mercado real a que una inmobiliaria maneje sus inmuebles.**



Fuente: Elaboración de los autores

En cuanto a los servicios q el cliente esta demandando, vemos para los estrato 4 y 5 una preferencia hacia la venta, mientras para el estrato 6 hay una indiferencia entre la venta y el arrendamiento, así mismo hay una tendencia decreciente del estrato 4 al 6 sobre la serie de compra. Frente a los avalúos y Financiamiento existe también una tendencia decreciente a medida que aumenta el estrato.

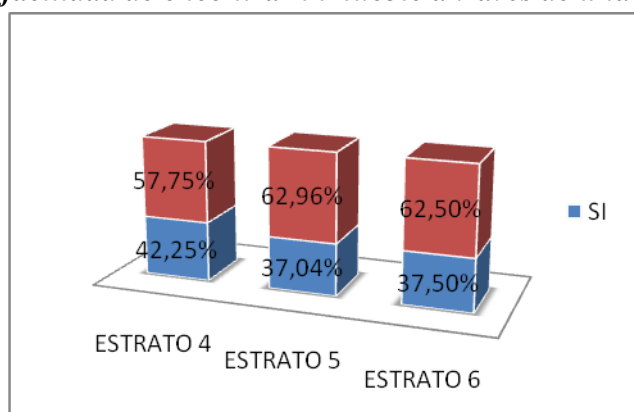
**Grafico 33: Interés en tipo de servicio inmobiliario**



Fuente: elaboración Propia

Con la pregunta 11 se le preguntaba a la persona si le parecía más fácil y rápido encontrar el inmueble que se ajusta a sus necesidades y preferencias por medio de una inmobiliaria; Para el estrato 4 hay una percepción mayor de facilidad y rapidez, que para los estratos 5 y 6, lo interesante de esta tendencia es la percepción que tienen los estratos altos sobre la capacidad y el servicio que presta las inmobiliarias en Bogotá, porque si el servicio fuera otro y el papel de las inmobiliarias tuviera otro enfoque a las personas les parecería que este servicio sería más importante.

**Grafico34: facilidad de encontrar inmueble a través de una inmobiliaria**

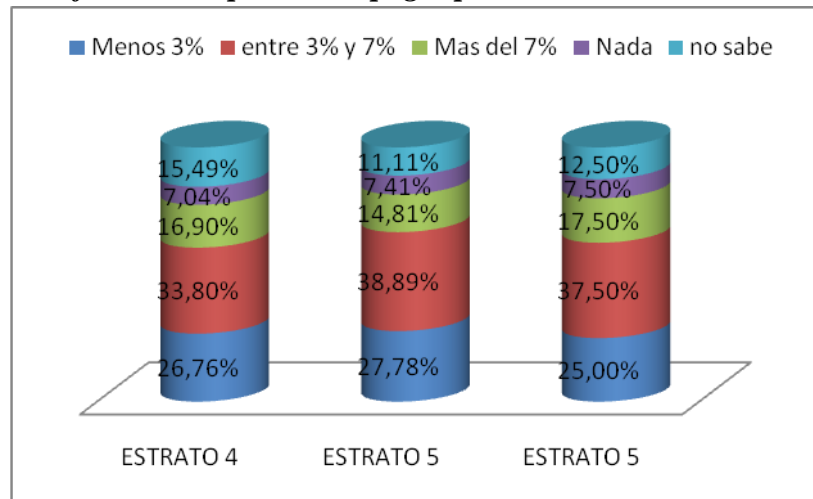


Fuente: Elaboración de los autores

Al preguntar Cuanto está dispuesto a pagar por este tipo de Servicios, Los estratos 4, 5 y 6 tienen una tendencia muy parecida a estar dispuesto a pagar menos del 3% y entre el 3% y 7%, en general la tendencia es la misma para todos los estratos y para las series,

aun así es importante analizar gran parte de las personas están concentradas entre el 3% y el 7%.

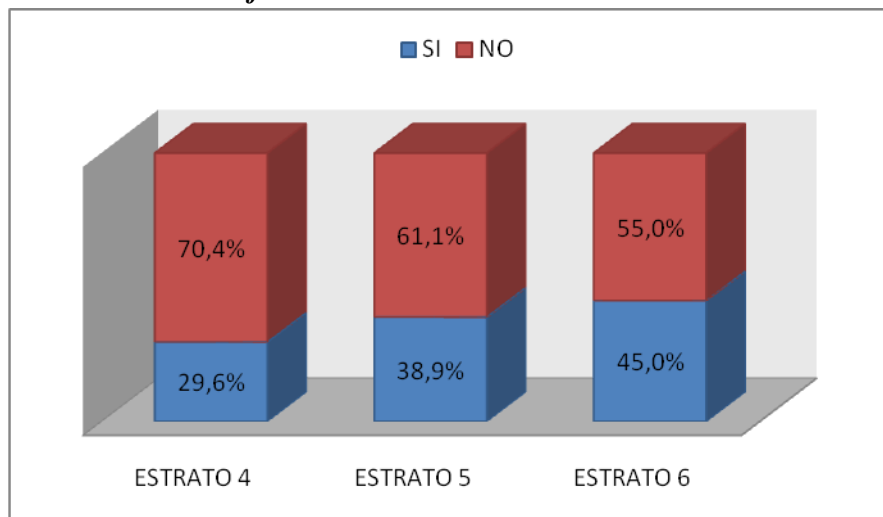
**Grafico 35: Disposición a pagar por servicios inmobiliarios**



Fuente: Elaboración de los autores

En la Grafica 35 observamos si las personas acuden o no a una inmobiliaria y muestra una clara la tendencia que se puede ver en la grafica, a medida que aumenta el estrato aumenta con una relación directa la asistencia de las personas a una inmobiliaria, lo que se ve es que el estrato 6 es el que más acude a los servicio inmobiliarios.

**Grafico 36: Acude a una Inmobiliaria**

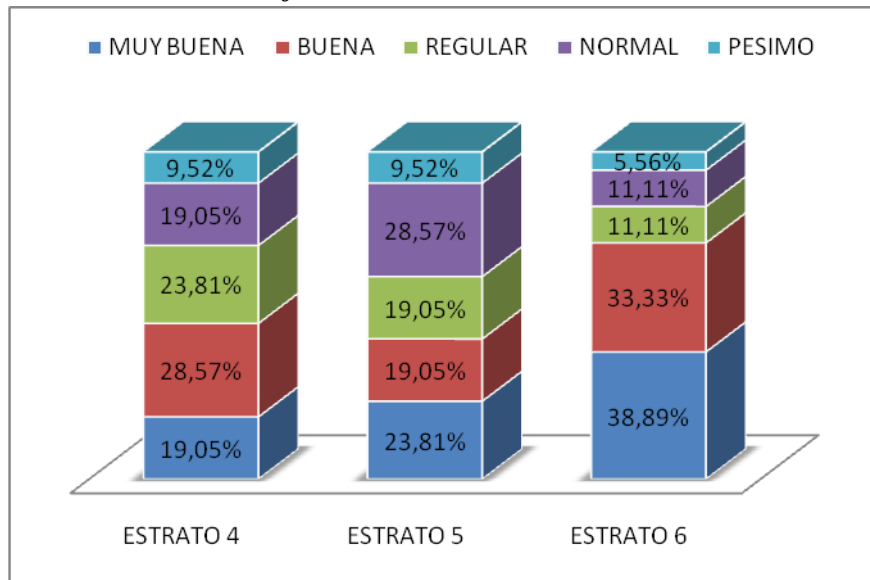


Fuente: Elaboración de los autores

En cuanto al servicio que se recibe de las inmobiliarias, para el estrato 6 la percepción de calidad es mayor que para los estratos 4 y 5 es por eso que la tendencia del estrato 6 es más hacia el uso de los servicios inmobiliarios que los demás estratos.



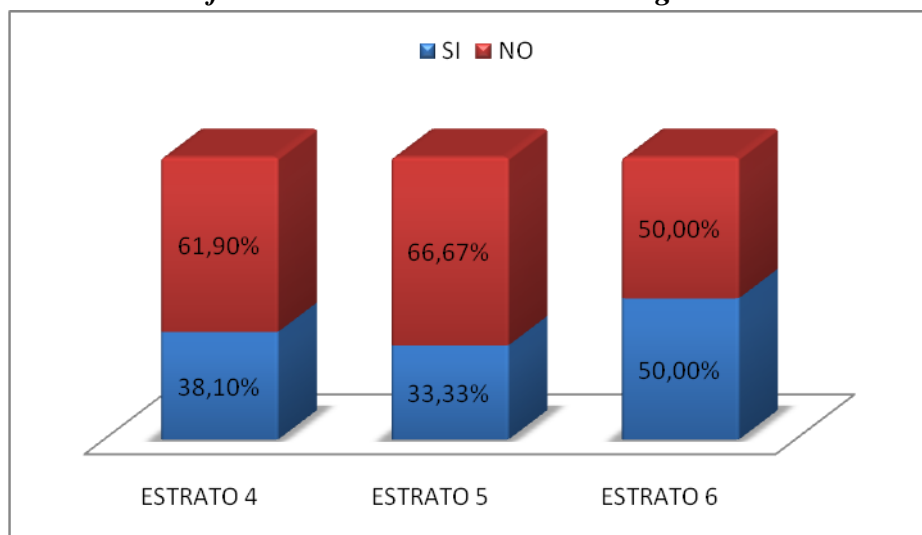
**Grafica 37: Calidad del servicio**



Fuente: Elaboración de los autores

Algunas inmobiliarias si poseen página web, pero en muchos casos los clientes desconocen de este servicio; en los estrato altos 5 y 6 se desconoce menos de estos servicios, de hecho son más utilizadas.

**Grafica 38: Su Inmobiliaria Tiene Pagina Web**

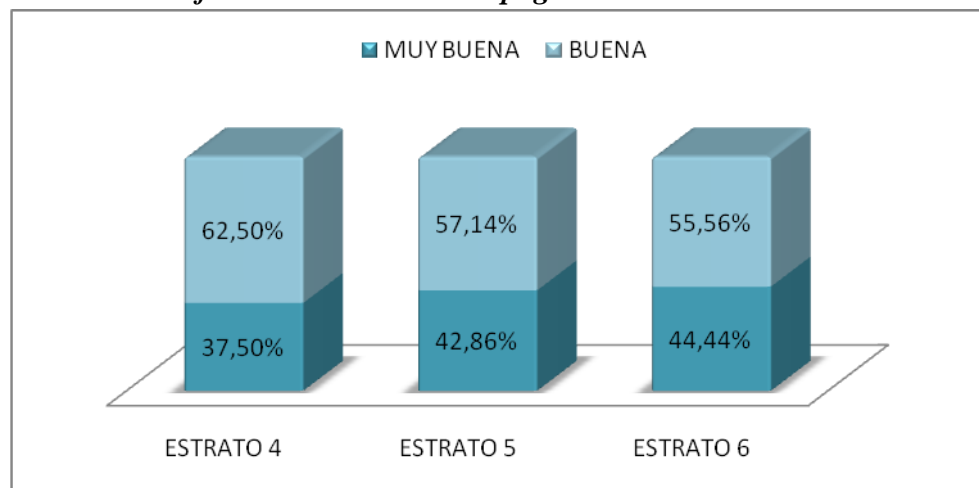


Fuente: Elaboración de los autores

Siguiendo con el tema de las páginas web, les preguntamos a las personas acerca de su percepción de la amabilidad y facilidad de uso de la página web, y concluimos que falta

mayor atención sobre la calidad de las páginas Web que tienen las inmobiliarias; se debe desarrollar una interfaz que sea de fácil entendimiento para el cliente.

**Grafica 39: Calidad de las páginas web inmobiliarias**



Fuente: Elaboración de los autores

#### **4.1.4.2 Determinación del Mercado Objetivo**

**Mercado Objetivo:** En páginas anteriores los autores ya habían decidido enmarcar el sector al cual le apostarían, que se trata de los estratos 4, 5 y 6 de la ciudad de Bogotá. Pero aun más importante que definir este segmento es importante conocer el mercado potencial y real de inmuebles para la venta.

**Mercado Total General:** el mercado total se compone de todos los inmuebles que están disponibles para la venta y/o arriendo en los estratos 4, 5 y 6 en la Ciudad de Bogotá. Para hallar este dato nos devolvemos hasta el capítulo 3 en donde se define el mercado total, ahí se encuentra el número de inmuebles usados que están en el mercado para venta y/o arriendo a corte de Julio de 2008 que son acerca de 7548 inmuebles; para el mercado de inmuebles nuevos encontramos alrededor de 8238 inmuebles que hacen parte de la oferta disponible para el primer trimestre del 2008. Estos dos mercados tanto el usado como el nuevo suman 15.831 inmuebles en total. Esta cifra sería el mercado total de inmuebles que se están comercialización en la ciudad de Bogotá ya sea para arriendo o venta y/o nuevo o usados.

Para calcular el mercado potencial del proyecto que es el que no tiene intermediación, se tendrá en cuenta el estudio realizado por la galería inmobiliaria en donde se

especifica el porcentaje de intermediación del servicio inmobiliario<sup>38</sup> y el estudio de mercado para análisis del cliente realizado por los autores.

De acuerdo al estudio de la galería inmobiliaria, la intermediación de inmobiliarias en la venta de inmuebles es de un 23% y de arriendo 48%, dando como oportunidad de mercado un 77% y un 52% respectivamente. Como resultado final se el estudio arroja un 36% de intermediación dejando un 64% de inmuebles disponibles en el mercado.

En el estudio de mercado y cliente de los autores se encontró que en promedio de los 15.831 que se encuentran en venta y arriendo, la intermediación inmobiliaria es de un 37.83%; Por diferencia se observa que un 62.16% de los inmuebles no utilizan intermediación inmobiliaria.

Al compara los dos estudios se encuentra la misma tendencia de alta oportunidad en el mercado; no se encuentra mayor diferencia entre los resultados arrojados por los dos estudios.

Finalmente los autores deciden escoger los porcentajes del nivel de intermediación del estudio de la galería inmobiliaria; así pues,

#### **4.1.5 OBJETIVOS DEL NEGOCIO**

##### **4.1.5.1 Objetivos Cuantitativos**

- ✓ De entrada en el negocio inmobiliario, se pretende obtener el 0.1% del mercado de ventas y en arriendo el 1% de los estratos 4, 5 y 6.

##### **4.1.5.2 Objetivos Cualitativos**

- ✓ Enfocarnos en el estrato altos de Bogotá sobre todo en el estrato 4, ya que presenta las mejores oportunidades de negocio.
- ✓ Desarrollar un portafolio con productos Innovadores que capten nuevos clientes.
- ✓ Desarrollar el modelo de Negocio de la Lonja de Propiedad Raíz de Bogotá.
- ✓ Buscar posicionamiento de marca.
- ✓ Contar con una pagina web para la comunicación con los clientes.

---

<sup>38</sup> Para verificar los datos revisar la tabla 12: Participación de intermediarios

## **4.1.6 Presentación de la Empresa**

### **4.1.6.1 Nombre de la Empresa**

REAL ESTATE CENTER LTDA

### **4.1.6.2 Descripción de la empresa**

Empresa dedicada a la prestación de servicios inmobiliarios en Bogotá para sectores del estratos 4,5 y 6, que ofrece a sus clientes la posibilidad de vender, comprar, alquilar o avaluar sus inmuebles, así como conocer diferentes proyectos de vivienda.

### **4.1.6.3 Misión**

REAL ESTATE CENTER LTDA es una empresa dedicada a satisfacer las necesidades de compra, venta y arrendamientos de inmuebles para vivienda; a su vez realiza avalúos, asesoría jurídica, asesoría contable y asesoría financiera a sus clientes brindando un servicio de intermediación inmobiliaria personalizado del más alto nivel, con el fin de expandir y crecer buscando el bienestar de sus empleados, clientes y de la comunidad en general.

### **4.1.6.4 Visión**

Ganar para el 2013 en Bogotá un reconocimiento como la numero 1 en manejo de vivienda en estratos 4, 5 y 6, resaltándose por ser una empresa de calidad por cumplimiento y confiabilidad; así mismo para dicho año, posicionar a REAL ESTATE CENTER LTDA como una de las inmobiliarias preferidas y la más visitada en Internet.

### **4.1.6.5 Logo**

*Imagen 3: Logo*



Fuente: elaborado por autores del proyecto

## **4.1.7 Estrategias**

### **4.1.7.1 Estrategia de Servicio**

Como pudimos observar tanto en la información del microentorno como en la encuesta realizada sobre las preferencias, gustos y tendencias del mercado inmobiliario en los estratos 4, 5 y 6 de Bogotá, hay una clara oportunidad de explotar y ahondar los estratos altos ya que todavía no hay una aceptación ni percepción sobre el servicio inmobiliario, además que la intermediación de este servicio aun es muy bajo, el porcentaje de personas que los usan es bajo, es por eso que el portafolio de productos tendrá un especial enfoque en el estrato 4, pero obviamente sin descuidar el estrato 5 y 6.

El objetivo es poder cambiar la percepción de este estrato (4) con servicios que sean innovadores y que generen una experiencia inolvidable y enriquecedora de forma que aumente la frecuencia y se capten nuevos clientes de esta forma.

La estrategia es por medio de una infraestructura administrativa adecuada y con servicios adicionales de asesoría en información constante con el cliente y con el mercado, es decir buscar la forma que el cliente piense que su inmueble es importante para nosotros y que busquemos comercializarlo en un tiempo menor y en condiciones favorables si el cliente lo comercializara por sus propios medios. Entonces desde el servicio queremos basarnos en las siguientes acciones:

- ✓ Estructura administrativa adecuada
- ✓ Retroalimentación constante con el cliente
- ✓ Base de datos de clientes (compradores y arrendatarios)
- ✓ Asesoría Integral (financiación, análisis de rentabilidad, seguimiento del inmueble, nivel de satisfacción del arrendatario, tiempo de colocación del inmueble.)

### **4.1.7.2 Estrategia de Precio**

De acuerdo con la pregunta # 12 de la encuesta inmobiliaria realizada, encontramos que hay una preferencia y tendencia de las personas por pagar un porcentaje menor entre venta y arrendamiento, los autores deciden establecer una estrategia para una cartera de productos con un conjunto de precios que maximice los beneficios de la disparidad del valor de los inmuebles, el valor de los cánones y el tamaño de los inmuebles; es decir

desagregar los precios de acuerdo a los factores anteriormente descritos; entonces para la venta decidimos establecer una tabla entre el 2% como mínimo y un 4% como máximo de acuerdo al valor del inmuebles. Veamos:

**Tabla 18: comisión del servicio de ventas del inmueble**

<b>Porcentaje</b>	<b>valor del Inmueble (en millones)</b>
<b>4%</b>	entre 100.000.000 y 180.000.000
<b>3.6%</b>	entre 180.000.001 y 260.000.000
<b>3.2%</b>	entre 260.000.001 y 340.000.000
<b>2.8%</b>	entre 340.000.001 y 420.000.000
<b>2.4%</b>	entre 420.000.001 y 500.000.000
<b>2%</b>	mas de 500.000.000 millones

Fuente: Elaboración de los autores.

Para el arrendamiento consideramos cobrar una comisión de acuerdo al valor del inmueble que tendría un mínimo de 6% y un máximo de 9%. Veamos:

**Tabla 19: comisión del servicio de arriendo del inmueble sobre el canon de arrendamiento**

<b>Porcentaje</b>	<b>valor del Inmueble (en millones)</b>
<b>9.00%</b>	entre 100.000.000 y 180.000.000
<b>8.40%</b>	entre 180.000.001 y 260.000.000
<b>7.8%</b>	entre 260.000.001 y 340.000.000
<b>7.20%</b>	entre 340.000.001 y 420.000.000
<b>6.60%</b>	entre 420.000.001 y 500.000.000
<b>6.00%</b>	mas de 500.000.000 millones

Fuente: elaboración de los autores.

Entonces el valor porcentual de la comisión por el servicio de arrendamiento será de acuerdo al valor del inmueble, por ende se supone que entre más caro el inmueble mejor posicionado esta, entre más metros tenga, mejor sean los terminados y demás; Así el canon de arrendamiento tiene una relación directa con el costo del inmueble, es decir a cánones mas altos menor porcentaje de comisión, esta estrategia es para captar clientes que sienten que el cobro de la comisión no sea excesivo y así mismo garantizar economías de escala.

Para la parte de avalúos la comisión será de acuerdo a los fijados por el gobierno, en los inmuebles urbanos las tarifas máximas<sup>39</sup> de los avaluadores [cuando sea necesaria su labor para el desarrollo de alguna de las operaciones activas o pasivas de que trata la Ley 546 de 1999, de Vivienda y según el Decreto 466 de 2000] serán las siguientes (se multiplica el valor en esos por cada metro avaluado):

**Tabla 20: comisión del servicio de avalúos de inmuebles por metro cuadrado**

Área / Metros	Porcentaje Salario Mínimo Diario	Valor por cada metro* (en pesos)
De 0 a 100	15	2.307
De 100 a 200	13,5	2.076
De 200 a 500	12	1.846
De 500 a 1000	10,5	1.615
De 1.000 a 5.000	6	923
De 5.000 a 10.000	3	461
De 10.000 o más	1,5	230

Fuente: Metro cuadrado<sup>40</sup>

#### 4.1.7.3 Comunicación y Distribución

Los autores han decidido posicionar la marca Real Estate Center con una significación positiva para el destinatario, asociada con una serie de valores tales como: Mejoramiento permanente, honestidad, respeto y atención superior a los clientes, para construir relaciones de largo plazo.

<sup>39</sup> Estos datos se calcularon a partir del salario mínimo legal vigente en 2008 [461.500 pesos] y según el porcentaje definido en el Decreto 466 de 2000 en cada rango de área.

<sup>40</sup> Tarifas en los avalúos de bienes para el 2008, esta tabla se puede consultar en la URL: [http://contenido.metrocuadrado.com/contenidom2/compyventa\\_m2/aval\\_m2/archivoavalos/ARTICULO-WEB-PL\\_DET\\_NOT\\_REDI\\_M2-2773878.html](http://contenido.metrocuadrado.com/contenidom2/compyventa_m2/aval_m2/archivoavalos/ARTICULO-WEB-PL_DET_NOT_REDI_M2-2773878.html)

Se buscara realizar una estrategia de comunicación agresiva, esta se basara en un publicidad intensa, pagando pautas en: Cinemas, Vallas, Servicio de publicidad móvil (carro-vallas y valla-taxis), medios impresos.

Las tácticas de comunicación para transmitir dicho mensaje serán:

- Pauta en medios impresos dirigidos a estratos altos, tales como revistas semanales de publicación semanal de análisis y opinión como cambio o semana.
- Pagar publicidad en vallas móviles tanto en carros-valla como en taxis-valla, ya que estos generan un gran impacto publicitario, se da Mucha más información por más tiempo y se garantiza que la publicidad se de en los sitios más estratégicos de la ciudad
- Utilizar vallas fijas en auto norte y vía la calera. Estas estructuras de gran impacto visual, serán instaladas sobre terrenos de posición estratégica y alto flujo de tránsito. Sus imponentes superficies permitirán transmitir imágenes y productos a un gran número de personas que transitan por estos puntos.
- Publicidad en cinemas en formato de 35 m.m.

Así mismo se ha establecido la necesidad de montar su oficina principal en el Sector del Chico que es donde se concentran gran parte de los estratos altos de Bogotá, estableciendo la necesidad de fijar un punto de venta físico para la distribución directa del servicio y un sitio web que pretende competir con las actuales compañías que ofrecen estos servicios. Para el caso de *Real Estate Center Ltda*, es importante contar con una oficina en donde el usuario este en contacto físico directo con el personal, equipos e instalaciones, así como la evidencia física, que ofrecerá la página web. Esta estrategia de distribución y comunicación apunta directamente a brindar una experiencia agradable para el usuario en el momento de tener un contacto con el personal y virtualmente con el portal en internet.

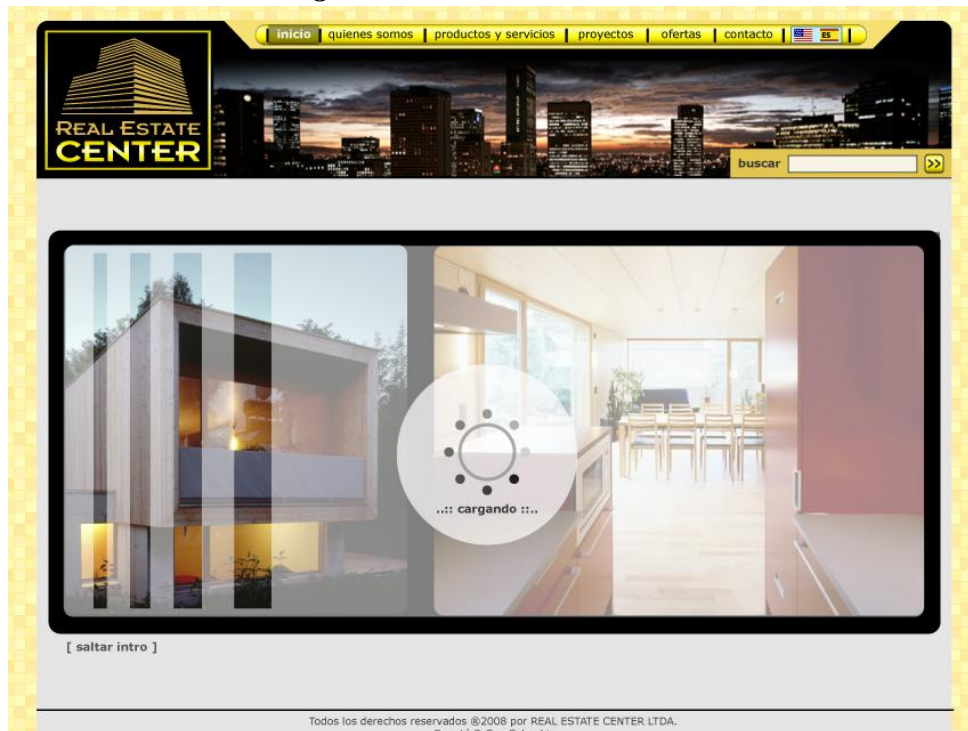
La página WEB (ver imagen 4) de la empresa tendrá una interfaz amigable, donde encuentre todo lo relacionado con la búsqueda de inmuebles para la venta, compra, arrendamiento y avalúo con una base de datos de los inmuebles disponibles, así mismo atención al cliente en línea por medio de chat virtual. En la pagina los clientes podrán encontrar simuladores financieros para créditos hipotecarios, como nivel de rentabilidad del inmueble que arrienda (TIR, VPN y demás), sectores de mayor valorización, etc.

Para desarrollar las estrategias de satisfacción integral del cliente se pondrá atención a las siguientes tácticas de distribución:



- Dar estímulos, es decir regalos de oficina a sus clientes preferenciales tales como USB, vasos, esferos, agendas, etc.
- Contratar personal capacitado para el manejo integral de los servicios inmobiliarios.
- Capacitar a los empleados para la asesoría y asistencia de los servicios, con el fin de ofrecer un servicio de calidad.
- Contactarse con el cliente para verificar la correcta asistencia de los servicios en lugar solicitado.
- Ofrecer en la Internet un canal de consulta con información amplia, confiable y actualizada de los servicios e inmuebles.
- Confirmar con los clientes fecha, lugar y hora de servicio y ofrecer.

*Imagen 4: Web Real Estate Center*



Fuente: elaborado por autores del proyecto

*Imagen 5: Página Quienes Somos de la Web*



Fuente: elaborado por autores del proyecto

La creación de un Boletín Mensual Gratis sobre información inmobiliaria que será enviado al mail de los clientes y personas que se inscriban a la página. La atención al público se hará en la oficina principal o en el inmueble del cliente con cita previa.

#### **4.1.7.4 Estrategia de Ventas**

Para la comercialización de los inmuebles y prestación de servicios la estrategia en ventas se basará en la atención vía Chat virtual, Servicio a domicilio en el inmueble del cliente o donde lo desee con cita previa, en las oficinas de la inmobiliaria y por medio telefónico. Así mismo se impondrá unas metas para los asesores comerciales, promociones especiales para los clientes que demuestren fidelidad, información Premium para clientes Tipo ORO y una segmentación interna de ventas con servicios diferenciados, veamos:

**Tabla 21: Promociones para clientes con fidelidad**

<b>Tipo de Cliente</b>	<b>Servicios</b>	<b>Cantidad de Inmuebles</b>	<b>Frecuencia de Uso del portafolio</b>
<b>Cliente PLUS</b>	Portafolio + Promociones + Boletín Electrónico	1 a 2	1 a 2 veces al año
<b>Cliente Platinos</b>	Portafolio + Promociones + Boletín Electrónico + Asesoría Platino	3 a 4	2 a 3 veces al año
<b>Cliente ORO</b>	Portafolio + Promociones + Boletín Electrónico + Información Premium + Asesoría PREMIUN	5 a 6	4 a 5 veces al año

Fuente: Elaboración de los Autores

Se creara un tipo de Asesoría de dos clases:

-Asesoría Platino:

La cual consiste en una asesoría de: financiación, rentabilidad, información inmobiliaria.

-Asesoría Premium:

Consiste en una asesoría de: financiación, rentabilidad, información inmobiliaria, oportunidad de negocios de inversión (finca raíz), Información finca raíz en el exterior.

## **4.2 ANÁLISIS TÉCNICO Y OPERATIVO**

El análisis técnico se realiza con la finalidad de determinar la calidad, y diferenciación en los servicios de venta, arriendo y avalúo.

### **4.2.1 Promesas de Servicio**

La promesa de servicio es la manifestación de los compromisos voluntariamente asumidos por Real Estate Center Ltda con sus clientes, con el fin de establecer con claridad y transparencia el marco de actuación con los clientes para poder generar confianza en la relación.

En cada servicio se centraran esfuerzos a prestar una atención profesional, cortés y que responda a las necesidades de nuestros clientes. En este sentido se respetara las necesidades del cliente, y seremos honestos y directos.

#### **4.2.1.1 Promesa de Servicio de Arrendamiento**

En el caso de recibir un inmueble en arriendo, Real Estate Center Ltda, se compromete a publicitar los inmuebles, pautando en los diferentes medios de comunicación y la colocación de vallas, pancartas o avisos.

La asesoría se basa en la visita a los inmuebles, el trámite ante la aseguradora y el seguimiento del negocio, como la coordinación las citas diarias para finalmente, con la aprobación, elaborar el contrato de arrendamiento, inventario físico y acta de entrega del inmueble.

El principal objetivo es trabajar siempre buscando el beneficio los clientes, con la obtención de excelentes arrendatarios para los inmuebles. Ya una vez entregado el inmueble al arrendatario, se cancelara oportunamente, en fechas fijas mensuales, el valor del arrendamiento pactado, pague o no el arrendatario.

#### **4.2.1.2 Promesa de Servicio de Venta**

En este proceso promocionamos el inmueble pautando en los periódicos locales, metro cuadrado y ofrecemos el inmueble a nuestro Banco de Clientes. Ubicamos los avisos, pancartas o vallas. Mostramos los inmuebles a los interesados y si deciden la compra, los asesoramos en el cierre del negocio, los trámites del crédito bancario, si es el caso y en la firma por parte de los interesados de la promesa de compraventa y la escritura.

En el transcurso del tiempo que permanezca el inmueble con nosotros, se le proporcionara al dueño informes sobre los avances del proceso con regularidad y se

hablara con el sobre los comentarios que reciba sobre la propiedad. De acuerdo a lo anterior, se harán recomendaciones para mejorar las posibilidades la propiedad en el mercado.

Se utilizara un documento por escrito con el Análisis Competitivo de Mercado e información sobre el mercado local poner a la venta la propiedad con el precio adecuado y conseguir el valor justo.

Una vez que el propietario haya aceptado una de las ofertas, los procedimientos de preacuerdo (custodia/depósito) hasta el proceso de cierre de la venta se vigilarán en la medida en que la ley lo permita. Al final si el cliente lo desea se le ayudara a encontrar su próxima vivienda.

#### **4.2.1.3 Promesa de Servicio de Avalúo**

El Avalúo es básicamente un estudio que analiza diversos factores arquitectónicos, urbanísticos, estructurales y de mercado, entre otros aspectos, para determinar el valor comercial de una propiedad.

Mediante un Proceso técnico, lógico y coherente que les permite analizar, procesar e interpretar información inmobiliaria, obtenida mediante investigaciones directas e indirectas, para determinar el valor comercial más probable de un bien, en términos monetarios, en un mercado abierto y en condiciones normales.

Este estudio tendrá como contenido mínimo:

- Indicación de la clase de avalúo que se realiza y la justificación de por qué es el apropiado para el propósito pretendido.
- Identificación y descripción de los bienes o derechos evaluados, precisando la cantidad y estado o calidad de sus componentes.
- Características de la propiedad. Se trata de una descripción física del terreno, las dependencias, los acabados y en algunos casos comentarios relacionados con la estructura.
- Información jurídica y de titulación. Deben relacionarse los linderos, la cabida, la tradición de propietarios y tenedores de la propiedad, la titulación actual y la situación jurídica, entre otros datos.
- Los datos urbanísticos del sector. Descripción de la zona y análisis de aspectos incidentes (positiva o negativamente) sobre el valor de la propiedad.

- Consideraciones sobre usos. Se refiere a la destinación que puede darse al bien en relación con las normas urbanísticas aplicables como por ejemplo, comercial, residencial, industrial, mixto.
- Los valores de referencia o unitarios que se utilicen y sus fuentes.
- Las cantidades de que se compone el bien o derecho valorado, que se utilizaron para realizar los cálculos.
- La vigencia del avalúo, que no podrá ser inferior a un año.
- Metodologías aplicadas (por lo menos dos). Se deben incluir los datos y referencias de los modelos de cálculo utilizados.
- Cuando la metodología del avalúo utilice un sistema de depreciación, se debe indicar el método de depreciación utilizado y la razón por la cual se considera que resulta más apropiado que los métodos alternativos.
- Cuando la metodología utilice proyecciones, se deben señalar todos y cada uno de los supuestos y el procedimiento usado para proyectar. En el caso de variables proyectadas se deben incluir las fuentes de donde fueron tomadas y/o los supuestos que se tuvieron en cuenta para realizar la proyección.
- Si la metodología del avalúo utiliza índices, se debe señalar cuáles se utilizaron y la fuente de donde fueron tomados.
- Memorias de los cálculos realizados. Hace referencia a las fórmulas, valores y resultados obtenidos en las diferentes metodologías- durante la estimación del precio.
- Estimaciones sobre valorización. Qué posibilidades tiene el tiempo de crecer el precio de la propiedad de acuerdo con el comportamiento del mercado, las obras de infraestructura del sector, la fisonomía social y de seguridad de la zona y en general, teniendo en cuenta los demás elementos urbanísticos y propios de la propiedad que puedan afectar su valor positiva o negativamente.
- La identificación de la persona que realiza el avalúo y la constancia de su inclusión en las listas que componen el Registro Nacional de Avaluadores o en las que lleve la Superintendencia de Industria y Comercio, según lo previsto en el artículo 50 de la Ley 546 de 1999 y en el artículo 61 de la Ley 550 de 1999.
- Avalúo comercial (valor del inmueble). El precio real estimado de acuerdo con los cálculos y demás consideraciones tenidas en cuenta por el evaluador. Debe discriminar los valores de suelo, áreas con diferentes usos y/o tratamientos, entre otros datos.
- Registro fotográfico de la visita. Imágenes de la propiedad con comentarios que permitan identificar cada una de las áreas y su estado.
- Anexos de documentos consultados. Al documento final se le deben adjuntar las notas, fichas, documentos y/o mapas en que se relaciona la normatividad aplicable a la propiedad. También los planos, levantamientos topográficos (si se

realizó), documentos de titulación y otros que hayan podido utilizarse durante el avalúo.

#### **4.2.1.4 Asesoría jurídica:**

En cuanto a la asesoría jurídica, se ofrecerá estos servicios:

- Elaboración de contratos de compraventa.
- Elaboración de Minutas.
- Elaboración y reformas a la propiedad horizontal.
- Estudio de títulos.
- Cobro de Cartera.
- Estudio de solicitudes de Arrendamiento.
- Elaboración de contratos de arrendamiento.
- Liquidación de contratos.
- Recuperación de sumas por Servicios Públicos.

#### **4.2.2 Descripción del Proceso de Servicio**

En los siguientes cuadros se mostraran las rutas y esquemas de los principales servicio para cada uno de los servicios con el fin de recopilar las actividades que constituyen la experiencia en cada servicio y la secuencia del proceso; así mismo se podrá distinguir la evidencia física para cada caso, las acciones del cliente (recuadro rosado), el contacto en el escenario (recuadro azul claro) , el contacto tras bambalinas( recuadro azul oscuro) y los procesos de apoyo(recuadro purpura).

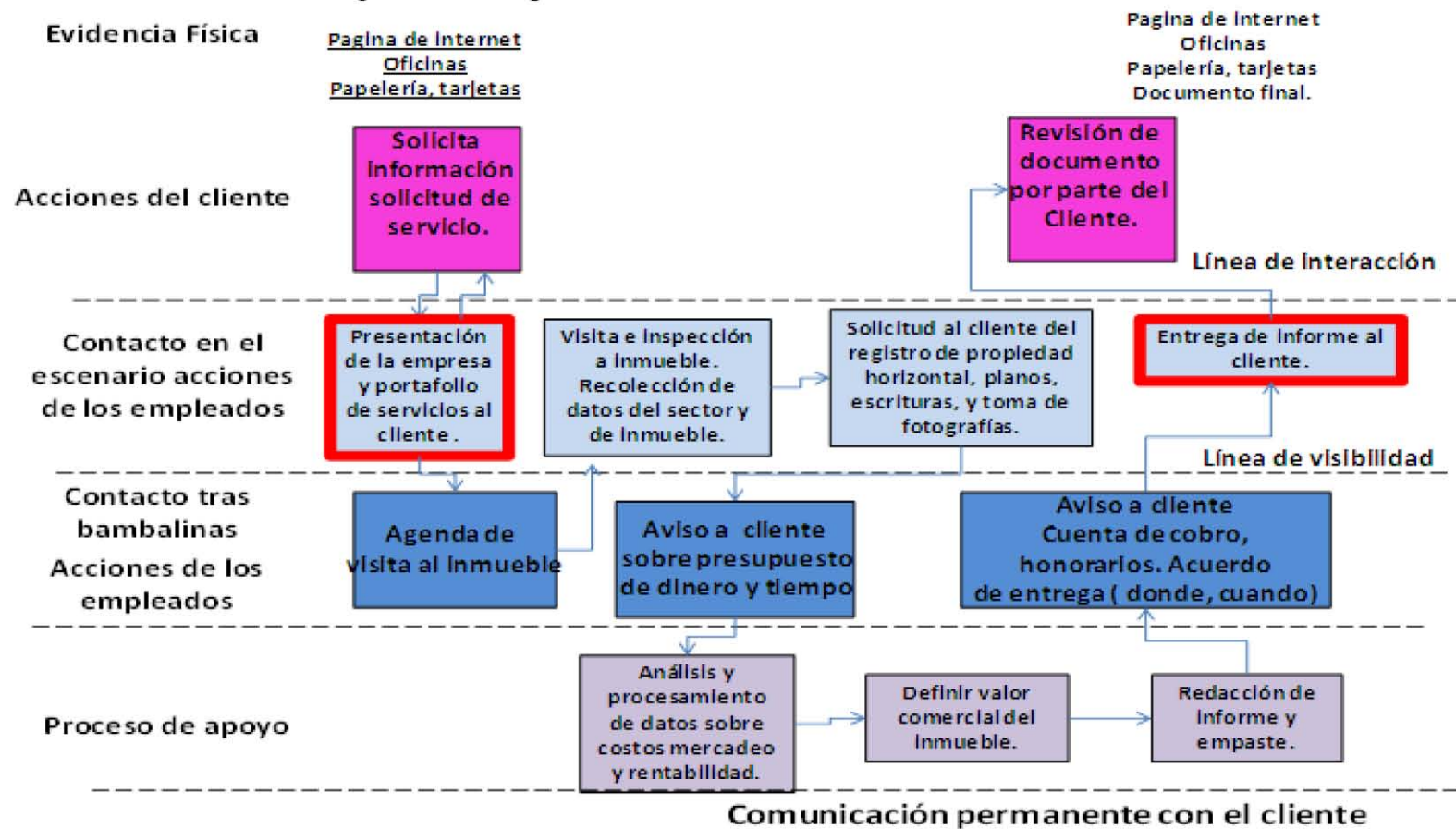
Los recuadros que se señalan en rojo son aquellos que generan valor y los cuales debemos manejar drivers de satisfacción<sup>41</sup> y estándares en servicio.

---

<sup>41</sup> Atributos que debe tener la información en la perspectiva del cliente.

Imagen6:

## Esquema y Ruta de Servicio Para Avalúos

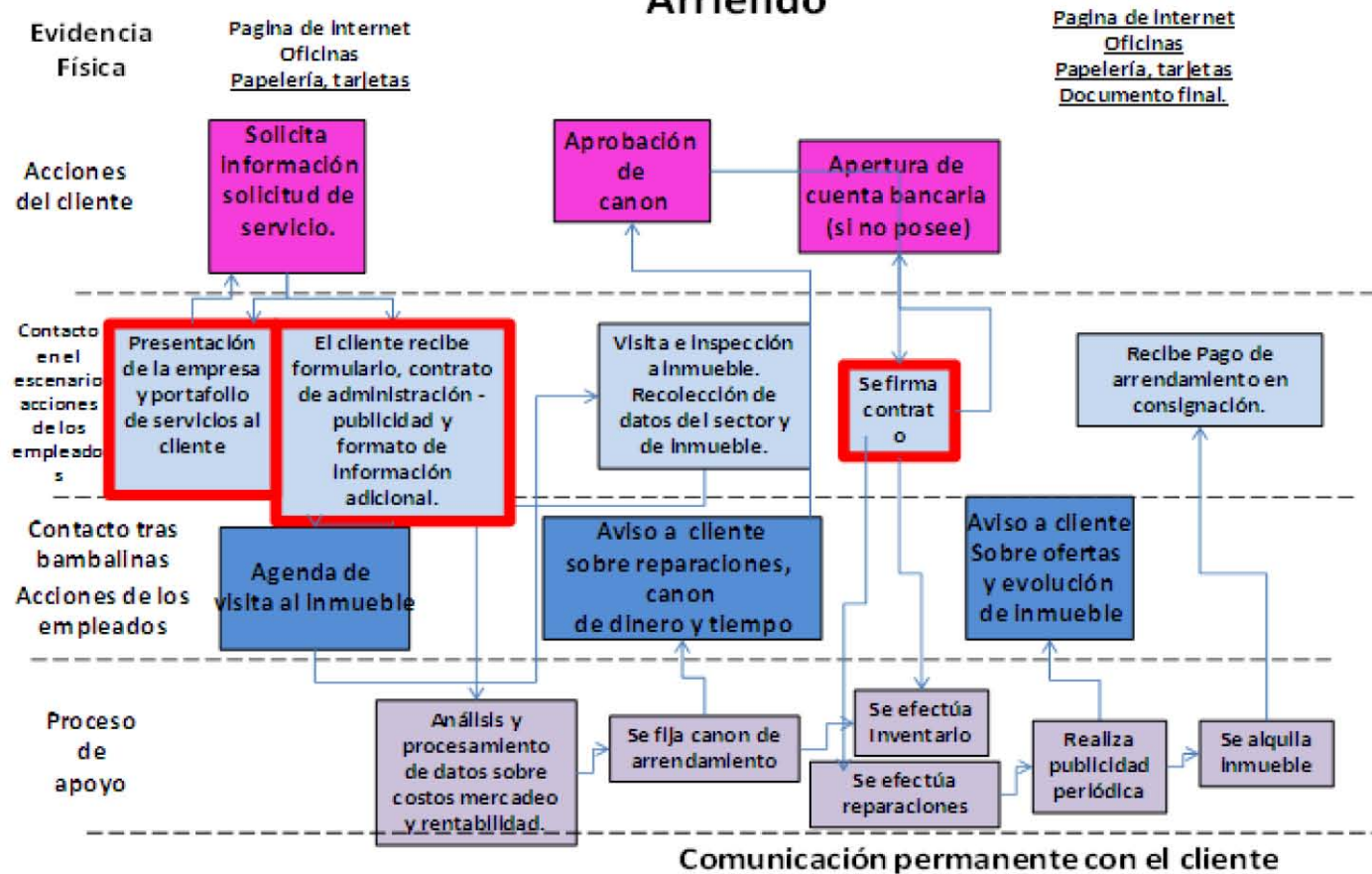


Fuente: Elaboración de los Autores



Imagen 7:

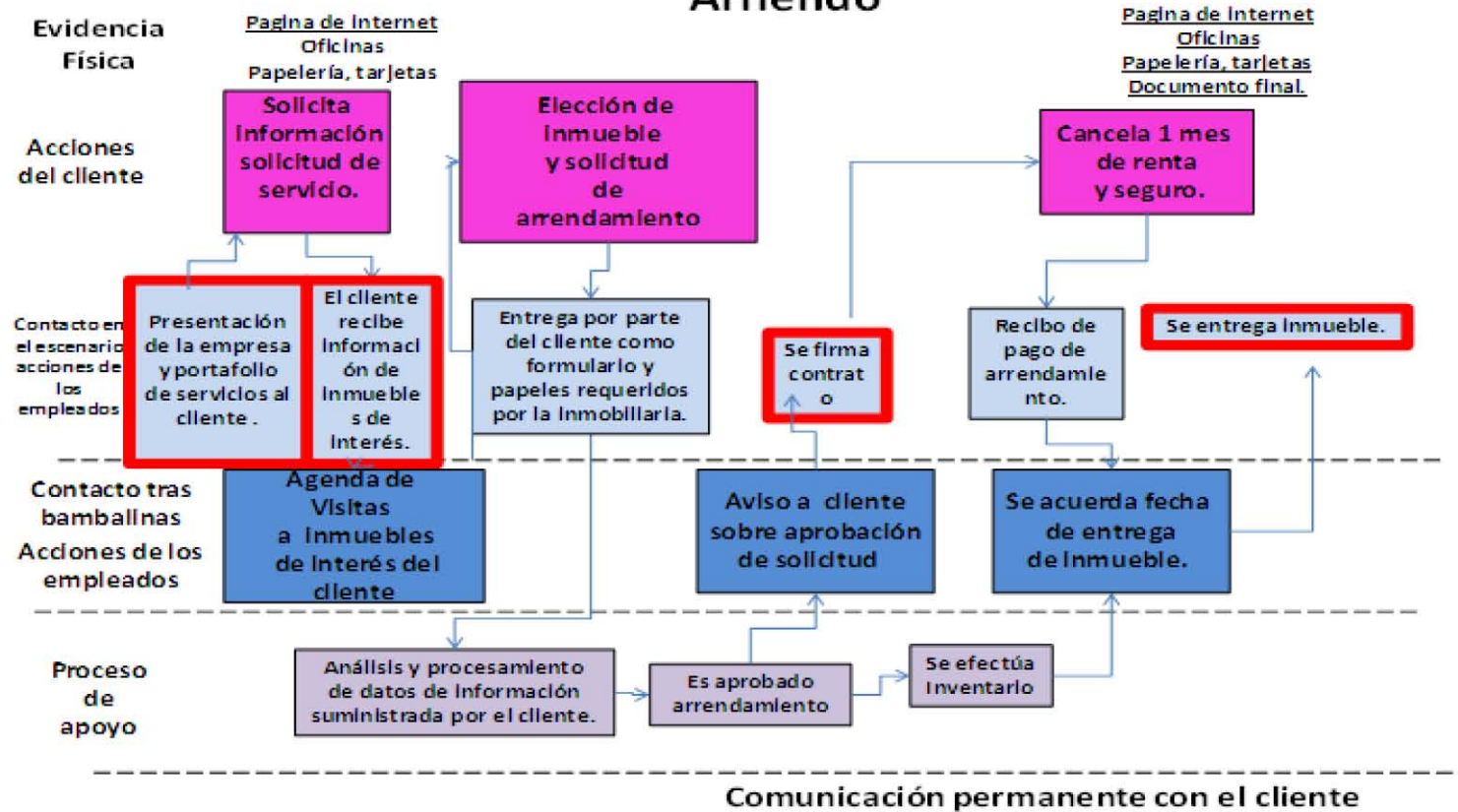
## Esquema y Ruta de Servicio Para Recibir un Inmueble en Arriendo



Fuente: Elaboración de los Autores

Imagen 8:

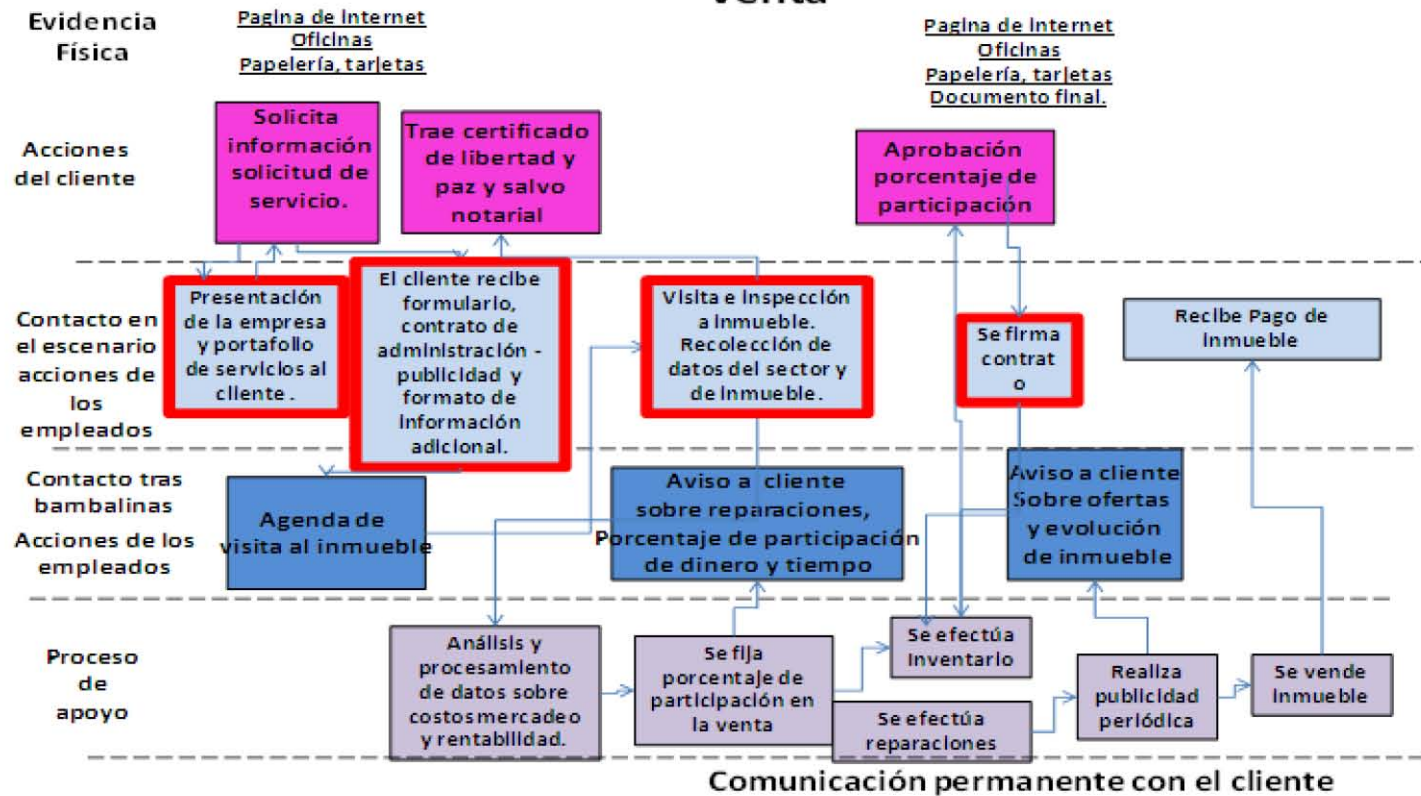
## Esquema y Ruta de Servicio Para Dar un Inmueble en Arriendo



Fuente: Elaboración de los Autores

Imagen 9:

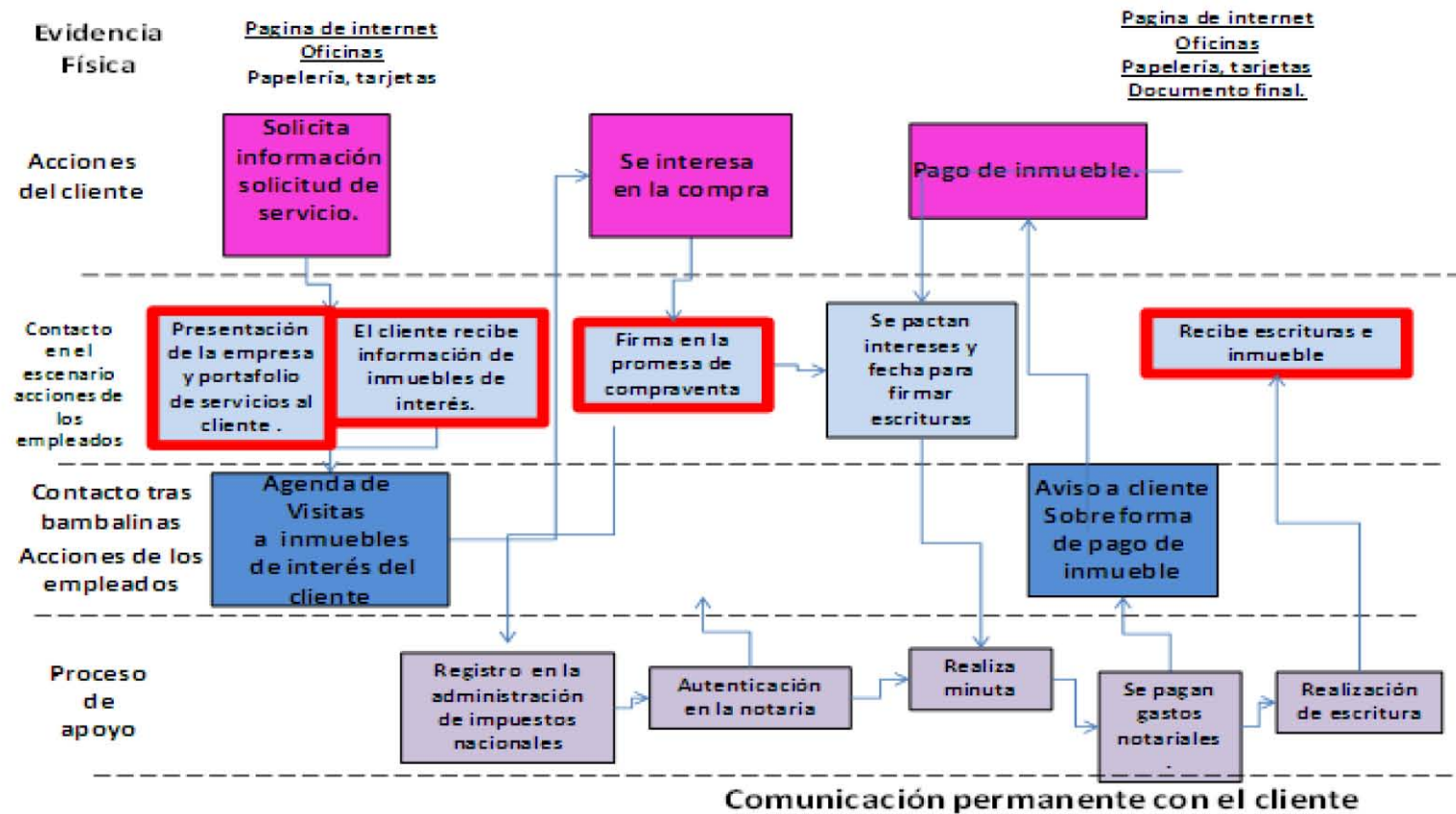
## Esquema y Ruta de Servicio Para Recibir un Inmueble a Venta



Fuente: Elaboración de los Autores

Imagen 10:

## Esquema y Ruta de Servicio para Venta de Inmueble



Fuente: Elaboración de los Autores



### 4.2.3 Equipos y Maquinaria

Los servicios inmobiliarios no requieren de tanto equipo o maquinaria dado que solo se requiere equipar una oficina para la atención al cliente y las respectivas áreas funcionales como son la jurídica, la administrativa, técnica y comercial.

Entre las necesidades básicas en cuanto a materiales de oficina se encuentran muebles como los escritorios con cajones o los gabinetes de archivo para tener un mayor orden y organización en el manejo de archivos, escritorios adaptados para computadora con todos los accesorios de los que ésta requiere como impresoras, scanner etc. Para elegir correctamente un escritorio de oficina debemos considerar varios factores tales como comodidad y facilidad de uso.

Con respecto a las sillas de escritorio es importante tener en cuenta la comodidad que deben tener debido a que en una oficina uno puede pasar mas de 8 horas sentado y esto no le hace bien a la columna vertebral, por lo que es importante que las sillas sean confortantes y cómodas.

***Imagen 11: muebles y accesorios de oficina 1***



Fuente: Hipermercado de muebles Tugó

***Imagen 12: Muebles y Accesorios de Oficina***



2

Fuente: Hipermercado de muebles Tugó

Es necesario un mostrador de entrada, en especial si hablamos de una empresa y se puede complementar con algunas sillas fijas en el suelo por si a caso quienes vayan por consulta deban esperar.

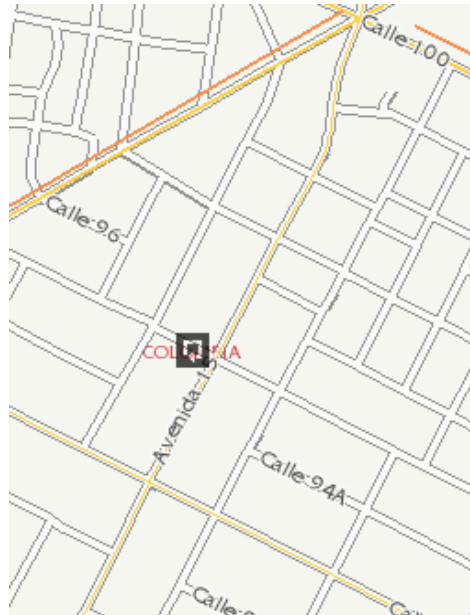
Los equipos requerido son computadoras, impresoras, fotocopiadoras, teléfonos, fax, y los respectivos implementos de librería.

#### **4.2.4 Infraestructura y localización**

Para la ubicación de la oficina se ha dispuesto que sea en el sector nororiental de Bogotá, preferiblemente en el la zona2 que es la de chico; esta zona va desde la calle 72 hasta la calle 100 en el norte, desde la autopista norte hasta la carrera 7. La oficina que se vio para llevar a cabo este proyecto esta ubicada exactamente en la calle 95 con carrera 15 (ver imagen13).

Este sitio es preferido a los demás por sus vías de acceso y a su vez porque este es un centro de oficinas en donde se encuentra gran parte de nuestro mercado objetivo.

***Imagen 13: Mapa de Ubicación de la Oficina***

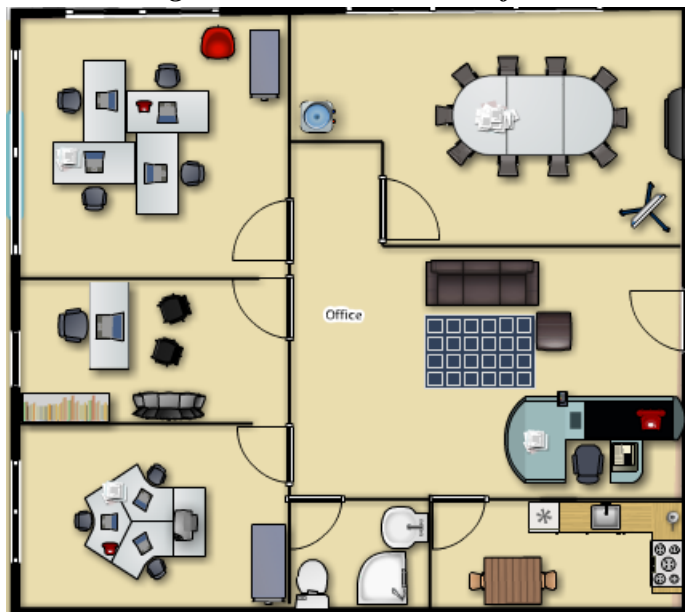


Fuente: Metro cuadrado

La oficina escogida, cuenta con un área total de 49 Metros cuadrados distribuidos en 3 oficinas, zona de recepción, sala de juntas, baño, y cocina. Su valor de arriendo es de \$1.600.000 junto con un valor de administración de \$220.000; esta cuenta con:

- cables de red y línea telefónica
- Iluminación natural
- Opciones seguridad
- Vigilancia 7x24
- Circuito cerrado de TV
- Citófonos
- Recepción
- Detección de humo
- Alarma de incendio
- Escaleras de emergencia
- Tanques de agua
- Garaje
- Parqueadero visitantes

*Imagen 14: Plano 2D de la Oficina*



Fuente: Elaboración de los Autores

**Imagen15: Planos 3D de la Oficina**



Fuente: Elaboración de los Autores<sup>42</sup>

#### **4.2.5 Tecnología**

Cuando se habla de tecnología en este proyecto, se refiere al manejo de bases de datos, fundamental para la operación del negocio. REAL ESTATE CENTER piensa incluir en sus operaciones el sistema fácil; este es un sistema de datos informáticos que contiene los inmuebles que han sido dados en administración a las inmobiliarias para facilitar su venta.

El sistema fácil provee información detallada de las propiedades disponibles para ser vendidas, recibiendo la información en su servidor y divulgándola a los miembros y usuarios mediante un acceso exclusivo para afiliados mediante claves de inclusión y consulta.

Para acceder a este sistema REAL ESTATE CENTER debe afiliarse a la lonja de propiedad raíz de Bogotá ya que este gremio es el administrador exclusivo. Mas adelante, en el análisis jurídico se que pasos deben seguirse para realizar dicho registro.

---

<sup>42</sup> Estas imágenes fueron elaboradas por los autores en el siguiente URL: [www.floorplanner.com](http://www.floorplanner.com)



#### **4.2.6 Contratación y Reclutamiento**

Al inicio de reclutamiento se harán convocatorias a través de avisos clasificados y bolsas de trabajo en donde se publicara el perfil de los cargos requeridos. Para el proceso de selección del trabajador se llevaran los siguientes pasos:

1. Revisión de las hojas de vida de los interesados y selección de posibles calificados.
2. Se realizara una entrevista inicial. En dicha entrevista se harán preguntas abiertas para favorecer la conversación y se usan para explorar y recolectar información del individuo como datos de sus familiares, laborales, aficiones y pasatiempos, expectativas y objetivos, herramientas que utiliza y sus dudas acerca del trabajo; también se realizaran preguntas de autoevaluación para explorar la conciencia del solicitante y la objetividad.
3. Se realizaran pruebas de personalidad, de inteligencia y de rendimiento para definir el potencial intelectual y la personalidad del aspirante al cargo y verificar sus capacidades. Los parámetros empleados para la evaluación de las pruebas son: velocidad, exactitud, destreza, comprensión y cálculo.
4. Una vez escogido los candidatos se procederá a comprobar la veracidad de la información proporcionada; se realizara una investigación de antecedentes de trabajo, investigación de antecedentes penales, investigación de cartas de recomendaciones y referencias.
5. En el proceso de contratación se legaliza la relación de trabajo para garantizar los intereses y los derechos de las 2 partes, trabajador y empresa. Posteriormente se firma el contrato definiendo su duración, la forma de pago, cantidad remunerada, periodo de prueba, prestaciones sociales y finalmente se firma por el gerente general, el responsable directo y el trabajador.
6. Por ultimo se realizara la Inducción al individuo para que conozca los elementos, tareas y funciones del trabajo que va desarrollar, estableciendo planes, manuales y programas. Así mismo se le presenta el equipo de trabajo y se le indicaran sus funciones. Todo esto con el objetivo de que la persona se integre a la organización y a su puesto de trabajo lo más rápido posible.

#### 4.2.7 Necesidad de Personal

*Tabla 22: Necesidad de personal*

<i>Cargo</i>	<i># de Personas</i>	<i>Tipo de contrato</i>	<i>Salario</i>
<b><u>NOMINA</u></b>			
<b>Gerente General</b>	1	Ter. Indefinido	\$3,500,000.00
<b>Director de Desarrollo de Proyectos</b>	1	a 3 años	\$2,000,000.00
<b>Director Comercial</b>	1	a 3 años	\$2,000,000.00
<b>Asesor Inmobiliario</b>	2	a 1 año	básico + comisiones
<b>Director Administrativo</b>	1	a 3 años	\$2,000,000.00
<b>Director Técnico</b>	1	a 1 año	\$1,800,000.00
<b>Recepcionistas</b>	1	a 1 año	\$600,000.00
<b><u>OUTSOURCING</u></b>			
<b>Aseadora</b>	1	CONTRATO	\$ 461,500.00
<b>Revisor Fiscal y Contador</b>	1	CONTRATO	\$ 500,000.00
		Salario básico	\$ 1,000,000.00
		=	
<b>Total personas NOMINA</b>	8		
<b>Total personas Outsourcing</b>	2		\$13,900.000

## **4.3 ANALISIS ADMINISTRATIVO**

### **4.3.1 Análisis estratégico y Definición de Objetivos**

Para el análisis administrativo decidimos basarnos en un modelo de competencias propuesto por la Lonja Inmobiliaria de Bogotá en donde resume las características competitivas que debe tener este tipo de compañías para operar de forma eficiente y eficaz.

El diagnóstico estratégico tiene tres niveles; el diagnóstico del macroentorno o global, el del microentorno y, finalmente, el diagnóstico interno de la organización. Los dos primeros diagnósticos ya fueron realizados en la parte anterior, tanto el análisis del macroentorno como del microentorno fueron explicados minuciosamente por ende quedaría el diagnóstico interno de la organización, pero como esta es una organización nueva, con características desconocidas de operación actuales, entonces sería imposible realizar un diagnóstico de una empresa que todavía no está esperando, pero con el fin de que la inmobiliaria opere de la manera más eficiente y eficaz posible los autores se basaran en un modelo de la Lonja de Propiedad raíz de Bogotá, este modelo explica de manera específica todas las áreas funcionales de la organización desde la Gerencia General, pasando por las áreas Comercial, Administrativa, Técnica, de Desarrollo de Proyectos.

Para la inmobiliaria los autores definen unos objetivos desde el punto de vista administrativo que buscan para la implementación de la organización.

Objetivos:

- Una organización flexible pero con un nivel de mando claro
- Unas competencias Organizacionales, Funcionales y Específicas.

#### **4.3.3.1 Competencias Organizacionales**

Para toda organización es importante definir un perfil organizacional que lo identifique de sus competidores, es por eso que dentro de este perfil hay que resaltar los siguientes aspectos:

**Tabla 23: Competencia Organizacionales**

ASPECTOS	DEFINICION	FACTORES
<b><u>Trabajo en Equipo</u></b>	<i>Capacidad para desarrollar una tarea colectiva, sincronizada y efectiva enfocada a la consecución de metas comunes.</i>	-Asume Responsabilidades. -Saber Dar y recibir Retroalimentación -Motiva a la participación. -Concilia y Resuelve Conflictos.
<b><u>-Actitud de Servicio</u></b>	Condición constante orientada a satisfacer las necesidades del cliente interno y externo, superando sus expectativas.	-Tiene disposición de servicio - Respeto el cliente Interno y Externo. -Genera Valor y Supera Expectativas. -Brinda confianza y seguridad
<b><u>Proactividad</u></b>	Capacidad para movilizar y encauzar los esfuerzos de su empresa. Habilidad para planear y desarrollar las metas de la Compañía y transmitir su impulso, haciendo que las personas y grupos se identifiquen con los objetivos y encaminen sus energías hacia el cumplimiento de los mismos.	-Es visionario -Es Autónomo -Es Convincente -Es Disciplinado

Fuente: términos de lonja de Bogotá<sup>43</sup>, elaboración del cuadro por los autores.

<sup>43</sup> Definiciones tomadas de “Modelo de Competencias”, Lonja de propiedad raíz de Bogotá, Pág.7.

#### 4.3.1.2 Condiciones Básicas

Toda organización debe tener unos factores mínimos de operación que garantice funciones básicas para su funcionamiento. Entonces las condiciones básicas son los requisitos para desarrollar con éxito sus tareas en empresas del sector.

Así mismo dentro de las condiciones básicas encontramos:

*Tabla 24: Competencias Básicas*

ASPECTOS	DEFINICION
Habla y escribe efectivamente	Utiliza los recursos lingüísticos adecuados para expresar sus conceptos de acuerdo con el receptor del mensaje.
Proyecta una imagen positiva:	Su expresión corporal, presentación personal y actitud, reflejan lo que quiere transmitir la empresa.
Conoce la Compañía y el entorno	Se interesa permanentemente por la actualización relacionada con su función y la actividad del negocio. Conoce el medio en el que se desenvuelve y se orienta en la ciudad de su jurisdicción.
Logra resultados	Desarrolla ideas creativas partir de sus conocimientos e investigación, promoviendo cambios productivos. Identifica e incorpora nuevas formas de realizar y mejorar los procesos y proyecta a largo plazo.

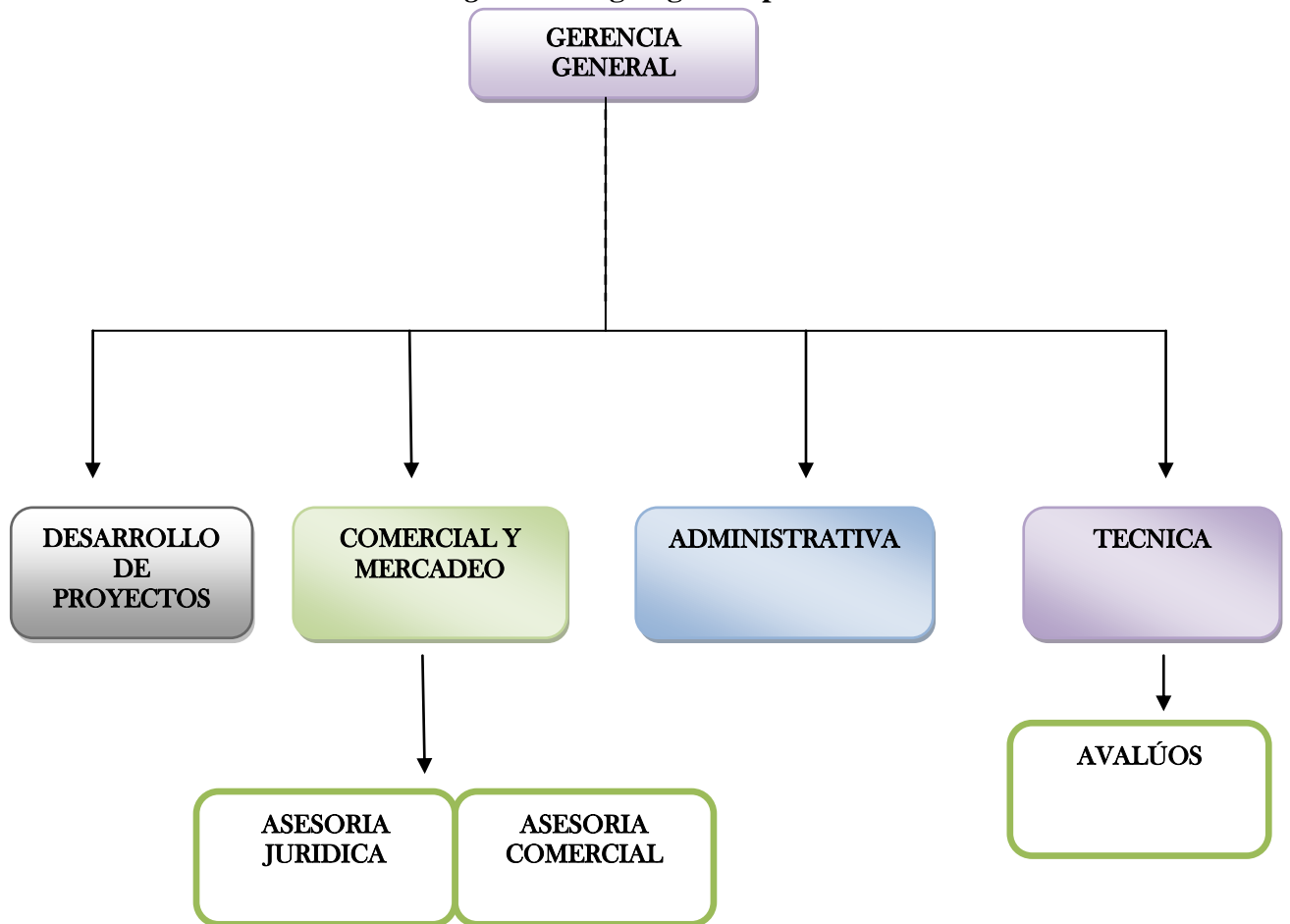
Fuente: términos de lonja de Bogotá, elaboración del cuadro por los autores.

## 4.3.2 Organigrama

### 4.3.2.1 Organigrama por Áreas

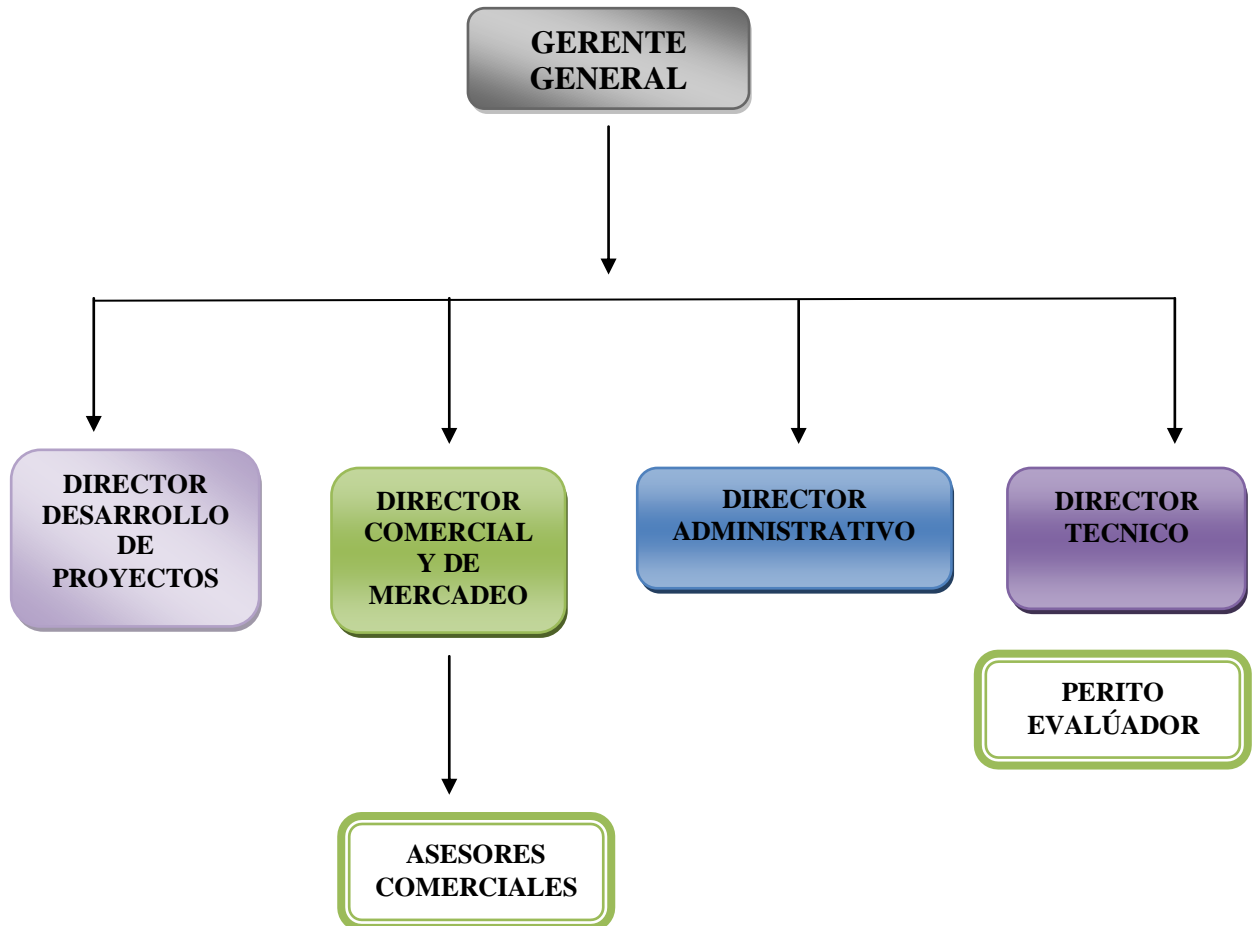
El organigrama propuesto por la Lonja de propiedad raíz de Bogotá es mucho más extenso y específico, pero para el plan de negocios propuesto solamente nos basamos en el modelo pero con n enfoque más conservador y dinámico.

*Imagen 16: Organigrama por Áreas*



#### 4.3.2.2 Organigrama por Cargos

*Imagen 17: Organigrama por Cargos*



#### 4.3.3 Definición y Descripción de Puestos

##### 4.3.3.1 Gerencia General

El Gerente General es la persona encargada de dirigir y controlar a toda la organización, así mismo dentro del modelo de la Lonja de Propiedad Raíz de Bogotá los autores han fusionado funciones de forma de tener una estructura administrativa flexible y dinámica, entonces el gerente general va a reunir funciones de Direccionamiento Estratégico, así como un enfoque dentro del tema jurídico inmobiliario, el Gerente General es la persona que interrelaciona todas las áreas funcionales con unos objetivos específicos para cada unidad funcional de forma que soporten los Objetivos Generales de toda la

organización. Las características profesionales deben ser las de un Administrador de Empresas, o un Abogado que tenga las siguientes competencias<sup>44</sup>:

**Tabla 25: Competencias del Gerente**

Domina la Normatividad Vigente	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se actualiza permanentemente en las reformas a los códigos civil, comercial, tributario y laboral.</li> <li>2. Conoce el mercado inmobiliario y además de conocer las leyes las aplica adecuadamente.</li> <li>3. Vela por el cumplimiento de la normatividad.</li> </ol>
Es Proactivo y Discreto	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asesora, conceptúa y apoya a la empresa para que ésta actúe siempre conforme a derecho.</li> <li>2. Salvaguarda jurídicamente los intereses de los negocios que administra la empresa y maneja adecuadamente la información que se le confía.</li> <li>3. Implementa y desarrolla todos los contratos de acuerdo con el objeto de cada uno y vela por su adecuado cumplimiento.</li> </ol>
Tiene Capacidad para la Solución de Conflictos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orienta objetivamente a los clientes internos y externos; domina los procesos de conciliación.</li> <li>2. Suministra a las partes involucradas en el conflicto exclusivamente los datos indispensables</li> <li>3. Tiene habilidades para la negociación.</li> </ol>

Fuente: términos de lonja de Bogotá, elaboración del cuadro por los autores.

#### **4.3.3.2 Director de Desarrollo de Proyectos:**

El Director de desarrollo de Proyectos de liderar y gestionar todos los proyectos que desarrolle la organización, así mismo tiene dentro de sus funciones la de Administrar

<sup>44</sup> Definiciones tomadas de “Modelo de Competencias” Lonja de Propiedad Raíz de Bogotá Pág. 9



eficientemente los planes estratégicos, tener capacidad de Gestión y Decisión y contribuir al desarrollo eficaz de los procesos de toda la organización. Es por eso que el Director de Desarrollo de Proyectos debe tener las siguientes competencias<sup>45</sup>:

**Tabla 26: Competencias del Director de Desarrollo de Proyectos**

<p>Administra Eficientemente Planes Estratégicos</p>	<p>Tiene suficientes conocimientos técnicos y cuenta con experiencia. Es perseverante, organizado, decidido, eficiente y resolutivo.</p> <p>Tiene capacidad de trato y relación con todo tipo de cliente bien sea interno o externo.</p> <p>Concreta objetivos, captando bien el problema del cliente sin adaptarlo a los propios gustos o conocimientos y sin comprometerse a lograr objetivos irrealizables.</p>
<p>Tiene Capacidad de Gestión y Decisión</p>	<p>Planifica cada proyecto, en cuanto a Actividades, tiempos, costos y recursos para realizarlo todo soportado en las herramientas necesarias.</p> <p>Tiene autoridad y capacidad de maniobra.</p> <p>Toma de decisiones, formalizando suficientemente los objetivos y acuerdos con el cliente.</p>
<p>Promueve Calidad</p>	<p>Es líder del equipo; controla bien los tiempos de dedicación y consumo de los recursos; orienta a su equipo para trabajar, motivándolo hacia los resultados esperados.</p> <p>Controla los resultados enfocando sus esfuerzos hacia la eficacia y eficiencia de cada proyecto.</p> <p>Resuelve problemas; detecta desviaciones que se producen en el desarrollo del proyecto; posee indicadores que avisan sobre las posibles incidencias.</p>

Fuente: términos de lonja de Bogotá, elaboración del cuadro por los autores.

<sup>45</sup> Definiciones tomadas de “Modelo de Competencias” Lonja de Propiedad Raíz de Bogotá Pág. 15

### 4.3.3.3 Director Comercial y de Mercadeo

El director Comercial y de Mercadeo es el ejecutivo encargado de investigar, planear, dirigir y controlar todos los procesos comerciales de venta, arriendo, avalúos y asesoría integral que se debe prestar a todos los clientes tanto internos como externos. Debe tener un pensamiento estratégico y visionario respecto de las tendencias del mercado inmobiliario y responder a estas en el momento adecuado son decisiones acertadas. Es así que el Director Comercial y de mercadeo debe tener las siguientes características<sup>46</sup>:

**Tabla 27: Competencias del Director Comercial y de Mercadeo**

<p>Tiene Conocimiento General del Área Comercial</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conoce y maneja la información que tiene la compañía en cuanto al área comercial.</li> <li>2. Formula estrategias según el conocimiento del mercado para incrementar los ingresos de la empresa.</li> <li>3. Se preocupa por capacitarse y a su vez capacitar a su equipo de trabajo en información del sector inmobiliario nacional e internacional y en tecnología.</li> </ol>
<p>Optimiza el Recurso Humano</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organiza y controla su equipo de trabajo mediante el buen manejo de la delegación de funciones, las buenas relaciones interpersonales y el liderazgo.</li> <li>2. Estimula a los encargados de la producción comercial motivándolos para el cumplimiento de metas, haciendo el debido seguimiento y control.</li> <li>3. Establece metas y parámetros generales y vela por su cumplimiento.</li> </ol>
<p>Implementa Conocimientos</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conoce suficientemente el territorio, para de esta manera satisfacer las necesidades específicas de los clientes.</li> <li>2. Conoce y define el perfil de sus clientes comerciales y a su vez les brinda el mejor servicio buscando su fidelidad con la compañía.</li> <li>3. Realiza permanentemente seguimiento a los negocios, buscando implementar soluciones inmediatas a los posibles inconvenientes que se presenten hasta el cierre de los mismos.</li> </ol>

<sup>46</sup> Definiciones Tomadas de ‘‘Modelo de Competencias’’ Lonja de Propiedad Raíz de Bogotá, Pág. 18.

<p>Investiga y conoce el Mercado</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analiza y administra la información de los clientes y del mercado.</li> <li>2. Está documentado sobre los productos y servicios que ofrecen las demás compañías del sector e identifica las diferencias.</li> <li>3. Se actualiza constantemente en los temas que afectan el giro del negocio, hace análisis para disminuir su impacto en los resultados de la empresa.</li> <li>4. Busca nuevas alternativas en el mercado, analiza la evolución de los productos y necesidades del cliente.</li> <li>5. Conoce y aplica las regulaciones de entes externos que vigilan el sector inmobiliario</li> <li>6. Tiene la habilidad de ubicarse con total facilidad en las diferentes zonas y los distintos sectores de la ciudad.</li> </ol>
<p>Desarrolla Productos</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Maneja todos los productos de la compañía, está en capacidad para transmitir los conocimientos en el tema a las personas encargadas de la comercialización.</li> <li>2. Tiene conocimiento en procesos de venta, habilidad para identificar las necesidades de los clientes y muestra interés por satisfacerlos.</li> <li>3. Tiene habilidad para desarrollar ideas y generar estrategias comerciales para posicionar la compañía.</li> </ol>

Fuente: términos de lonja de Bogotá, elaboración del cuadro por los autores.

#### 4.3.3.4 Asesor Comercial Inmobiliario

El Asesor Comercial Inmobiliario es la puerta e imagen de entrada de nuestra organización hacia los clientes porque el asesor es la persona encargada de asesorar de manera integral con las herramientas adecuadas para cada tipo de cliente, así mismo debe ser la persona que comercialmente cierre los negocios inmobiliarios respecto a la venta, arriendo y avalúos. El asesor comercial debe por ende tener las siguientes competencias<sup>47</sup>

<sup>47</sup> Definiciones Tomadas de ‘‘Modelo de Competencias’’ Lonja de Propiedad Raíz de Bogotá, Pág. 19.

**Tabla 28: competencias del Asesor Comercial Inmobiliario**

Conoce los Sectores Asignados	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conoce la oferta y la demanda del sector inmobiliario.</li> <li>2. Sabe en qué estratos se encuentran los inmuebles que ofrece y se enfoca al segmento de mercado que le interesa a la compañía.</li> <li>3. Analiza el comportamiento del mercado para ofrecer alternativas al cliente.</li> </ol>
Tiene Habilidad para Identificar las Necesidades del Cliente	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sabe indagar y escuchar</li> <li>2. Desarrolla destreza para lograr empatía con el cliente.</li> <li>3. Habilidad para establecer lazos de confianza con el cliente y lograr fidelización de este</li> </ol>
Tiene Habilidad para el Cierre de Negocios.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es convincente y sabe plantear sus argumentos.</li> <li>2. Logra la satisfacción de las partes involucradas en el negocio.</li> <li>3. Sabe determinar el tiempo necesario para hacer el cierre de negocios</li> </ol>
Tiene capacidad para generar estrategias y resultados en su segmento	<p>Analiza, planifica e implementa estrategias.          Cumple el presupuesto asignado a su área.          Realiza seguimiento y control de los negocios a su cargo</p>
Tiene capacidad para establecer diferencias y beneficios para el cliente	<p>Es capaz de ofrecer servicios y valores agregados a los potenciales clientes.          Se comunica con fluidez y tiene alto poder de convencimiento.          Está actualizado sobre las prácticas modernas del sector.</p>

Fuente: términos de lonja de Bogotá, elaboración del cuadro por los autores.

#### **4.3.3.5 Director Administrativo**

Las funciones administrativas en una organización son fundamentales y más cuando el recurso humano es la fuente de recursos más importante para la organización inmobiliaria, es ahí en donde el Director Administrativo debe estar controlando los procesos de recursos humanos, operativos en cada unidad funcional, financieros y procesos adicionales de outsourcing que adopte la inmobiliaria. Es por eso que el Director Administrativo deber tener las siguientes competencias<sup>48</sup>.

<sup>48</sup> Definiciones tomadas de “Modelo de Competencias” Lonja de Propiedad Raíz de Bogotá, Pág. 21

**Tabla 29: Competencias del Director Administrativo**

Conoce el Área Administrativa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establece políticas para la gestión de todas las actividades inherentes a su cargo.</li> <li>2. Conoce la responsabilidad que implica el desempeño de su cargo.</li> <li>3. Tiene capacidad para delegar en sus subalternos.</li> </ol>
Es responsable y Tiene Capacidad para Dirigir	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asume la responsabilidad de todos los roles que le corresponden como Director.</li> <li>2. Sabe dirigir a sus colaboradores.</li> <li>3. Establece buenas relaciones con su equipo de trabajo y terceros.</li> </ol>
Planea y Evalúa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planea y hace seguimiento a todas las tareas encomendadas a su grupo de trabajo.</li> <li>2. Evalúa cada una de las actividades desarrolladas por sus ellos.</li> <li>3. Evalúa resultados de la gestión final.</li> </ol>
Conoce el Área	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conoce el recurso humano y físico con el que debe laborar</li> <li>2. Maneja muy bien los conceptos de carácter legal que deben aplicarse en las relaciones laborales</li> <li>3. Muestra ecuanimidad y equilibrio en la toma de decisiones.</li> </ol>
Se Comunica Efectivamente	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tiene capacidad para interpretar y escuchar a los demás.</li> <li>2. Brinda apoyo oportuno a sus compañeros, colaboradores y superiores.</li> </ol>
Administra el Recurso Humano y Físico	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contribuye con sus conocimientos a propiciar bienestar dentro del personal de la Empresa.</li> <li>2. Direcciona a las personas para la solución de sus conflictos.</li> <li>3. Brinda soluciones adecuadas a los conflictos laborales</li> </ol>

Fuente: términos de lonja de Bogotá, elaboración del cuadro por los autores.

#### **4.3.3.6 Director Técnico Inmobiliario**

El Director Técnico inmobiliario es la persona encargada de diagnosticar avalúos, de hacer seguimiento y control a sus tareas asignadas, así como de planear y ejecutar las

reparaciones de los inmuebles, es por eso que el Director Técnico Inmobiliario debe tener las siguientes competencias<sup>49</sup>:

**Tabla 30: Competencias del Director Técnico Inmobiliario**

Se Comunica Asertivamente	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sabe interpretar correctamente la información tanto escrita como verbal.</li> <li>2. Es capaz de analizar y sintetizar, para describir las solicitudes.</li> <li>3. Es capaz de identificar, procesar y comunicar adecuadamente las diferentes situaciones observadas, las deficiencias, consecuencias y las debidas recomendaciones.</li> </ol>
Hace Control y Seguimiento	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Supervisa las tareas asignadas.</li> <li>2. Revisa la calidad de la información para que no tenga ningún tipo de error.</li> <li>3. Conoce la información que sale de su área y tiene claridad de su procedencia.</li> </ol>
Es Adaptable	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lleva a cabo actividades sin haber sido requeridas.</li> <li>2. Resuelve adecuadamente situaciones que esté a su alcance.</li> <li>3. Tiene la habilidad para afrontar cualquier situación que se le presenta. Se adapta con facilidad a diferentes ambientes.</li> </ol>
Tiene Conocimiento y Experiencia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tiene conocimiento y criterio. Los utiliza en el desempeño de sus labores.</li> <li>2. Sabe como comunicarse de manera verbal y escrita y al mismo tiempo hacerlo con seguridad.</li> <li>3. Maneja computadores, gráficos, sistemas, datos, etc.</li> </ol>
Interpreta, Analiza y Genera Informes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseña y elabora informes de diagnóstico de los diferentes portafolios y analiza escenarios y variables del mercado. Sabe transmitir sus informes.</li> <li>2. Monitorea permanentemente su mercado objetivo.</li> <li>3. Conoce las herramientas de su área de acción.</li> </ol>

Fuente: términos de lonja de Bogotá, elaboración del cuadro por los autores.

<sup>49</sup> Definiciones tomadas de “Modelo de Competencias” Lonja de Propiedad Raíz de Bogotá, Pág.25

### 4.3.3.7 Asesor Jurídico

*Tabla 31: Competencias del Asesor Jurídico*

<p>Conocimiento Jurídico y contractual del sector inmobiliario: actitud orientada al conocimiento del área y profundización sobre los negocios inmobiliarios.</p>	<p>1. Tiene Criterio Jurídico: tiene dominio sobre el concepto jurídico</p> <p>2. Presenta Alternativas: Mide el alcance y las consecuencias de las normas y plantea diferentes opciones jurídicas, buscando solucionar las necesidades de los clientes.</p> <p>3. Se actualiza: Está permanentemente al día en cuanto a la normatividad vigente.</p>
<p>Analiza el Riesgo Jurídico: Tiene en cuenta todas las variables y las domina, para obtener resultados esperados.</p>	<p>Conoce: Domina los riesgos de la aplicación de una norma o de su omisión.</p> <p>Mide Consecuencias: Sabe medir las consecuencias futuras al tomar riesgos.</p> <p>Se comunica: Tiene habilidad de transmitir adecuadamente las consecuencias de los riesgos jurídicos.</p>
<p>Tiene la habilidad de combinar conocimientos comerciales y jurídicos, apuntando a los buenos resultados para la Compañía y a la confianza de los clientes.</p>	<p>Es analítico: Conoce y comprende jurídicamente la estructura y las características teniendo en cuenta los detalles jurídico-legales.</p> <p>Implementa Estrategias: Define objetivos para aplicar la logística legal en cada proyecto asignado.</p> <p>Interpreta las normas: Reconoce la diferencia que presenta cada situación y sabe aplicar las pautas en cada una.</p>

Fuente: términos de lonja de Bogotá, elaboración del cuadro por los autores.

#### 4.3.3.8 Asesor de Avalúos

##### Tiene Conocimientos Urbanísticos:

- Conoce y maneja las normas urbanísticas o de planeación distrital.
- Logra resultados propuestos
- Es Proactivo, constante y Perseverante.

##### Se interesa por el cliente:

- Conoce a sus clientes brindándoles el mejor servicio y una excelente asesoría
- Sabe que el cliente es pieza fundamental de la compañía, por lo tanto, lo acompaña desde el inicio del negocio hasta el cierre del mismo.
- Tiene la habilidad de atraer el cliente y darle la mejor opción para cumplir sus expectativas

##### Maneja buenas Relaciones interpersonales

- Tiene excelentes relaciones con su equipo de trabajo y de esta manera colabora al máximo en el cierre de los negocios.
- Logra captar la confianza de sus clientes mediante una continua asesoría y cordialidad.
- Tiene la capacidad de tomar las decisiones adecuadas para solucionar los conflictos que se presenten entre el cliente y la compañía.



## **4.4 ANÁLISIS JURÍDICO**

### **4.4.1 Aspectos Legales**

La inmobiliaria REAL ESTATE CENTER será constituida bajo la forma jurídica de sociedad limitada.

Esta se constituye mediante escritura pública entre mínimo dos socios y máximo veinticinco, quienes responden con sus respectivos aportes, y en algunos casos según el Código de Comercio artículos 354, 355 y 357, se puede autorizar la responsabilidad ilimitada y solidaria, para alguno de los socios. Los socios deben definir en la escritura pública el tiempo de duración de la empresa y podrán delegar la representación legal y administración en un gerente, quien se guiará por las funciones establecidas en los estatutos. El capital se representa en cuotas de igual valor que para su cesión, se pueden vender o transferir en las condiciones previstas en la ley o en los respectivos estatutos. Cualquiera que sea el nombre de la sociedad deberá estar seguido de la palabra "Limitada" o su abreviatura "Ltda" que de no aclararse en los estatutos hará responsable a los asociados solidaria e ilimitadamente.<sup>50</sup>

### **4.4.2 Constitución Empresa y Aspectos Legales**

#### **4.4.2.1 Características de la escritura pública.**

El contrato de sociedad expresado en la minuta de constitución es un acto voluntario y solemne de los socios. Esta voluntad de celebrar un contrato, se realiza ante un notario público ya sea directamente o a través de un apoderado.

Para este trámite debe presentarse ante la notaría:

- Fotocopia de la cédula de ciudadanía del representante legal
- Fotocopia cedula de los socios
- Elaborar la minuta de constitución.

---

<sup>50</sup> Las anteriores definiciones se copiaron de la URL:  
<http://www.crearempresa.com.co/Consultas/TiposEmpresa.aspx#Limitada>

#### **4.4.2.2 Contenido de la escritura pública o minuta de constitución<sup>51</sup>**

- I. El nombre y domicilio de las personas que intervengan como otorgantes. Con el nombre de las personas naturales deberá indicarse su nacionalidad y documento de identificación legal; con el nombre de las personas jurídicas, la ley, decreto o escritura de que se deriva su existencia.
- II. La clase o tipo de sociedad que se constituye y el nombre de la misma, formado como se dispone en relación con cada uno de los tipos de sociedad que regula este Código.
- III. El domicilio de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
- IV. El objeto social, esto es, la empresa o negocio de la sociedad, haciendo una enunciación clara y completa de las actividades principales. Será ineficaz la estipulación en virtud de la cual el objeto social se extienda a actividades enunciadas en forma indeterminada o que no tengan una relación directa con aquél.
- V. El capital social, la parte del mismo que se suscribe y la que se paga por cada asociado en el acto de la constitución. En las sociedades por acciones deberá expresarse, además, el capital suscrito y el pagado, la clase y valor nominal de las acciones representativas del capital, la forma y términos en que deberán cancelarse las cuotas debidas, cuyo plazo no podrá exceder de un año
  1. La forma de administrar los negocios sociales, con indicación de las atribuciones y facultades de los administradores, y de las que se reserven los asociados, las asambleas y las juntas de socios, conforme a la regulación legal de cada tipo de sociedad.
  2. La época y la forma de convocar y constituir la asamblea o la junta de socios en sesiones ordinarias o extraordinarias, y la manera de deliberar y tomar los acuerdos en los asuntos de su competencia.
  3. Las fechas en que deben hacerse inventarios y balances generales, y la forma en que han de distribuirse los beneficios o utilidades de cada ejercicio social, con indicación de las reservas que deban hacerse.

---

<sup>51</sup> Información solicitada a la cámara de comercio de Bogotá.

- VI. La duración precisa de la sociedad y las causales de disolución anticipada de la misma.
- VII. La forma de hacer la liquidación, una vez disuelta la sociedad, con indicación de los bienes que hayan de ser restituidos o distribuidos en especie, o de las condiciones en que, a falta de dicha indicación, puedan hacerse distribuciones en especie.
- VIII. Si las diferencias que ocurran a los asociados entre sí o con la sociedad, con motivo del contrato social, han de someterse a decisión arbitral o de amigables componedores y, en caso afirmativo, la forma de hacer la designación de los árbitros o amigables componedores.
- IX. El nombre y domicilio de la persona o personas que han de representar legalmente a la sociedad, precisando sus facultades y obligaciones, cuando esta función no corresponda, por la ley o por el contrato, a todos o a algunos de los asociados.
- X. Las facultades y obligaciones del revisor fiscal, cuando el cargo esté previsto en la ley o en los estatutos.
- XI. Los demás pactos que, siendo compatibles con la índole de cada tipo de sociedad, estipulen los asociados para regular las relaciones a que da origen el contrato.

#### **4.4.2.3 Procedimientos para la constitución de la empresa<sup>52</sup>**

- ✓ Verificación de nombre: Confirmar que el nombre de la empresa a crear no haya sido registrado anteriormente. Este procedimiento puede hacerse en [www.ccb.org.co](http://www.ccb.org.co)
- ✓ Consulta de clasificación por actividad económica – Código CIU: Para efectos de nuestro proyecto, el código CIU<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> El proceso se apega a los pasos propuestos por la cámara de comercio encontrados en la URL: <http://www.crearempresa.com.co/General/Home.aspx>

<sup>53</sup> CIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) se puede consultar en el apartado 4.1.2.1

- ✓ Consulta del uso de suelo: SINU-POT es un Sistema de Información Geográfica que tras seleccionar una Localidad, una Unidad de Planeamiento Zonal - UPZ.
- ✓ Ante la DIAN para matricularse en el registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá, es necesario la expedición del RUT, cuyos trámites de expedición son:
  - Diligenciar el formulario que se encuentra en <http://bochica.dian.gov.co/WebRut>.
  - Imprimir el formulario de la DIAN que indica “para trámite en Cámara”.
  - El formulario deberá ser firmado por el representante legal de la sociedad.
- ✓ Diligenciamiento de los formularios de matrícula mercantil.
- ✓ Diligenciamiento del formulario de registro con otras entidades.
- ✓ Presentación de los documentos anteriores ante la Cámara de Comercio de Bogotá y la cancelación de los derechos de matrícula en la Cámara de comercio de Bogotá.

#### **4.4.3 Registro en Gremios**

Real Estate Center debe registrarse en la lonja de Bogotá como una inmobiliaria que realiza avalúos, ventas y arrendamientos. Con el registro en la lonja se busca obtener una serie de benéficos tales como:

- Contar con un canalizador de denuncias públicas generales y puntuales en su defensa.
- Pertener, previo el cumplimiento de requisitos internos, a las diferentes Juntas Capitulares (Ventas, Arrendamientos, Avalúos y Propiedad Horizontal), a la Junta Técnica de Avalúos Corporativos, al Comité de Constructores, a la Junta de Ética y Selección y al Consejo Directivo.
- Formar parte del Registro de Avalúos Corporativos y participar como comisionado en los negocios valuatorios de la entidad.
- Disponer de soporte técnico en normas urbanísticas, potenciales de desarrollo, consultoría técnica, planimetría y acceso al sistema de consultas de avalúos.
- Acceder al Registro del Corredor Inmobiliario –**RCI**–, certificado de idoneidad que se expide a los profesionales inmobiliarios de las compañías afiliadas, luego

de aprobar las pruebas de conocimientos y requisitos de formación y experiencia establecidas por la entidad.

- Recibir información permanente de noticias, tendencias, normatividad, legislación y jurisprudencia del sector.
- Participar en la red privilegiada de información de oferta y demanda de inmuebles: lista múltiple de inmuebles, llamado Sistema Fácil<sup>54</sup>.
- Promocionar la empresa y servicios en el Directorio Inmobiliario y de la Construcción.
- Recibir asesoría jurídica especializada.
- Asistir con tarifa preferencial a los eventos y programas académicos dirigidos al personal ejecutivo y operativo de las empresas:
  - Presentaciones de estudios e investigaciones
  - Programas de formación empresarial
  - Programas académicos en asocio con universidades
  - Foros y seminarios
  - Simposios internacionales
  - Gran Salón Inmobiliario
  - Ferias internacionales
  - Cursos de capacitación
- Acceder a productos y servicios especializados con tarifa preferencial:
  - Centro de Conciliación y Arbitraje
  - Estudios sectoriales
  - Publicaciones del Sello Editorial de la Lonja de Propiedad Raíz de Bogotá
- Poder anunciarse como miembro de la Lonja de Propiedad Raíz de Bogotá, siendo un sello de calidad del inmobiliario o del promotor-constructor afiliado.
- Beneficiarse de las tarifas preferenciales de las alianzas comerciales de la institución.
- Disponer de la sede de la Lonja para reuniones, juntas y eventos.

En el anexo 2 se encontrara los requisitos de afiliación de la lonja de Bogotá; allí se encontraran los documentos que se deben adjuntar y el trámite interno de la solicitud y en el anexo 3 se encontrara el formato de solicitud de ingreso.

---

<sup>54</sup> El Sistema fácil es un sistema de lista múltiple de inmuebles, es un MLS ó Servicio Múltiple de Listas o Datos (de su sigla en inglés Multipel Listing Service).

## 4.5 ANALISIS ECONOMICO

### 4.5.1 Inversión en Activos Fijos

Como podemos apreciar los activos fijos de cualquier organización son aquellos que no son líquidos en menos de un año, o aquellos que la empresa no piensa vender y que además son de propiedad de la organización y están dedicados para su utilización, y si miramos el negocio inmobiliario los activos fijos más comunes son las oficinas u oficina donde se desempeña toda la organización, así mismo lo acompañan enseres de oficina como escritorios, computadores, archivadores, sillas, equipos de comunicación, sistemas de información, etc.

Teniendo en cuenta lo anterior la siguiente tabla resume los activos fijos que se consideran para el negocio inmobiliario.

**Tabla 32: Activos Fijos**

DESCRIPCION	UBICACION	FUENTE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
<b>Muebles de oficina</b>					
<b>Referencia</b>					
<b>Sillas</b>					
Silla council	Gerente	Almacén Tugo	1	\$ 279,900	\$ 279,900
Silla council	Directores	Almacén Tugo	4	\$ 279,900	\$ 1,119,600
Silla con Brazos	Asesores	Makro	2	\$ 79,990	\$ 159,980
Silla con brazos	Recepcionista	Éxito	1	\$ 47,500	\$ 47,500
Silla Isósceles	Clientes	Makro	6	\$ 64,900	\$ 389,400
<b>Escritorios</b>					
Elite Madera	Gerente G.	Carvajal Mepal	1	\$ 878,900	\$ 878,900
Elite Madera	Directores	Carvajal Mepal	4	\$ 878,900	\$ 3,515,600
Estación de Trabajo	Recepcionista	Home Sentry	1	\$ 209,950	\$ 209,950
Modulo de Trabajo Operativo	Asesores	Almacén Tugo	1	\$ 1,650,000	\$ 1,650,000
<b>Computadores</b>					
HP nx 6110	Gerente	HP	1	\$	\$ 3,550,000

Procesador		Colombia		3,550,000	
HP nx 6110 Procesador	Directores	HP Colombia	4	\$ 3,550,000	\$ 4,200,000
HP dx 2200 Cel 2.66 Ghz	Recepcionist a	HP Colombia	1	\$ 1,530,000	\$ 1,530,000
HP dx 2200 Cel 2.66 Ghz	Asesores	HP Colombia	2	\$ 1,530,000	\$ 3,060,000
<b>Otros</b>					
Modulo Sencillo 1m x 1.6	Todos	Carvajal Mepal	5	\$ 294,000	\$ 1,470,000
Gabinete Pared	Todos	Almacén Tugo	5	\$ 178,990	\$ 894,950
Archivador 2 Archivos	Todos	Almacén Tugo	6	\$ 220,000	\$ 1,320,000
<b>Teléfonos</b>					
Conmutador Panasonic	Todos	Panasonic	1	\$ 1,100,000	\$ 1,100,000
Teléfono Loft	Gerente	Alkosto	1	\$ 39,900	\$ 39,900
Teléfono Loft	Directores	Alkosto	4	\$ 39,900	\$ 159,600
Teléfono Loft	Recepcionist a	Alkosto	1	\$ 39,900	\$ 39,900
Teléfono Loft	Asesores	Alkosto	2	\$ 39,900	\$ 79,800
<b>Fax/Impresora</b>					
Laser Jet 2820 MFP	Todos	HP Colombia	1	\$ 1,250,000	\$ 1,250,000
Fax Panasonic KXFHD	Recepcionist a	Makro	1	\$ 345,550	\$ 345,550

<b>TOTAL</b>	<b>\$37,290,530</b>
--------------	---------------------

Fuente: Elaboración de los autores

#### 4.5.2 Gastos de Arranque

Dentro de los gastos de Arranque es importante considerar tanto los gastos fijos como los gastos administrativos u operativos que no se consideran activos fijos como papelería, y herramientas de oficina.

Dentro de los gastos administrativos y herramientas de oficina encontramos las siguientes:

**Tabla 33: Gastos de Arranque**

DESCRIPCION	Fuentes	Cantidad	Precio Unitario	Valor Total
<b>Herramientas</b>				
<b>Administrativas</b>				
Calculadora Sharp EL16	Makro	7	\$37,900	\$ 265,300
Lámpara de Escritorio	Home Sentry	4	\$34,950	\$139,800
Lapiz	Homecenter	24	\$600	\$14,400
Esfero	Homecenter	24	\$900	\$ 21,600
Agendas	Homecenter	4	\$11,200	\$ 44,800
Resma de Papel Imprimir	Homecenter	4	\$23,900	\$95,600
Kit de Escritorio x 9 piezas	Panamericana	6	\$50,150	\$ 300,900
Caneca Metálica Negro Hexagonal	Panamericana	8	\$47,400	\$ 379,200
Taja Lápiz Manual	Panamericana	5	\$22,000	\$ 110,000
Cosedora Rank 870	Panamericana	8	\$16,100	\$ 128,800
Perforadora Rank 1038	Panamericana	8	\$8,700	\$ 69,600
Legajador	Panamericana	10	\$6,500	\$65,000
<b>Publicidad</b>				
Aviso Principal 1.2 x 4mts	Papa	2	\$320,000	\$ 640,000
Pliegos Promocionales	C. Papelera	12	\$16,000	\$ 192,000
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 2,467,000</b>	

Fuente: Elaboración de los Autores

#### 4.5.3 Presupuesto de Ingresos



Para Analizar este punto es importante fijarnos en la desegregación que los autores deben realizar para cada tipo de servicio inmobiliario, dado que no se manejan los mismos porcentajes para cada tipo de servicio (compra, arrendamiento y avalúos).

Mercado Potencial (Venta y Arriendo): El mercado potencial se compone de las personas o inmuebles que tienen necesidades de intermediación inmobiliaria, pero que podrían llegar a estar interesadas en adquirir el servicio, entonces en esta parte del mercado están las personas que tienen en proceso de comercialización sus inmuebles (arriendo o venta) pero que no tiene intermediación inmobiliaria, este sería el mercado potencial de los estratos altos en la ciudad de Bogotá. Los Autores deciden enfocarse en el mercado potencial y mas no en el real debido a que los usuarios actuales de servicios inmobiliarios tienen un contrato de por medio como mínimo a 1 año y no podrían utilizar nuestros servicios de manera inmediata.

Para el mercado de venta la cifra resulta de tomar el mercado total (15.831 inmuebles) y restarle los inmuebles que están dispuestos para el arriendo (2.761 inmuebles) lo que da por resultado un total de 13.070 de inmuebles destinados para la venta y multiplicarlo por el 77% de bienes que no tienen ningún nivel de intermediación, lo cual daría una cifra de 10.064 inmuebles potenciales y que podrían ser atendidos por el mercado de inmobiliarias en la ciudad de Bogotá.

Para el mercado potencial de inmuebles destinados para el arriendo la cifra la obtenemos de multiplicar el mercado potencial (2.761) para arriendo por el 52% de bienes que no tiene ningún nivel de intermediación, lo cual nos arroja un dato de 1.436 inmuebles.

De acuerdo a las perspectivas de crecimiento de la economía, del sector de la construcción y del sector inmobiliario los autores consideran apostarle a penetrar el mercado Total en un 0.1% para el negocio de venta y 1% para arrendamientos.

En las Tablas 18, 19 y 20 se observa los porcentajes de comisión sobre los cuales los autores consideran cobrar para ventas, arrendamientos y avalúos respectivamente. Con la información proporcionada en las tablas debemos calcular un promedio del valor de los inmuebles a comercializar para la venta y un promedio del canon de arrendamiento, así como un promedio de las comisiones para venta y/o arrendamiento. Por el lado de los avalúos sacaremos un promedio de metros de los inmuebles de estratos altos y se relacionara con la tabla de comisión.

***Tabla 34: Cuadro de Promedios (Venta, Arriendo y avalúos)***

	Val. Mínimo - Val. Máximo	Promedio
Valor Venta	100.000.000 - 500.000.000	\$ 257,000,000.00
Canon	666.666. - 3.500.000	\$2,083,000.00
Metros	45 - 250	147.5

Fuente: elaboración de los autores

El anterior cuadro nos muestra es que en promedio los bienes a comercializar en los estratos altos tienen un valor promedio de \$300.000.000 millones de pesos, así mismo el canon de arrendamiento es en promedio alrededor de \$2.083.000 millones de pesos, y por último los metros de los inmuebles es de 147.5 metros.

**Tabla35: Cuadro de Promedio de Comisiones (Venta y Arriendo)**

	Val. Mínimo - Val. Máximo	Promedio
Venta	2% -4%	3%
Arrendamiento	6% - 9%	7.50%

Fuente: elaboración de los autores

El anterior cuadro nos muestra el promedio de las comisiones que se cobrarán tanto para la venta como para arrendamiento, los cuales son de 3% y 7.5% respectivamente. Finalmente para hallar un presupuesto de Ingresos con proyección a 5 años, los autores hallan el nivel de ingresos del primer año para cada rubro de servicios y se proyecta para los demás años con una tasa de crecimiento de acuerdo al crecimiento de la economía (PIB).

#### 4.5.3.1 Ingreso por Ventas

Para las ventas del Primer Año los autores toman el Mercado potencial de inmuebles para la venta que es de 10.064 inmuebles lo multiplican por la porción de Mercado que esperan penetrar (0.001%) y este dato lo multiplicando de Nuevo por el valor promedio de los inmuebles y de finalmente por la el promedio de la comisión de venta. Esta operación nos da por resultado lo siguiente:

**Tabla36: Ingreso por Ventas**

<b>Mercado Potencial</b>	% Penetración Mercado	Valor Promedio Inmueble	Promedio Comisión	Ingreso Mensual	Ingreso Anual
<b>10.064</b>	0,10%	\$257.000.000,00	3%	\$77.593.440,00	\$465.560.640,00

Fuente: elaboración de los autores

Ahora como se vio en el análisis micro, en promedio una inmobiliaria dura dos meses para comercializar el inmueble, entonces el valor anterior sería para dos meses, y para un año total lo multiplicamos por 6. Lo que da por resultado: \$ 465.560.640,00 millones de pesos. Año 1.

#### 4.5.3.2 Ingreso por Arriendo

Para los ingresos del Primer año por arriendos, los autores toman el mismo modelo utilizado anteriormente en el Ingreso de Ventas pero con los datos relacionados con arrendamiento. Esta operación nos da por resultado lo siguiente:

*Tabla37: Ingreso por Arriendo*

<b>Mercado Potencial</b>	% Penetración Mercado	Valor Promedio Inmueble	Promedio Comisión	Ingreso Mensual	Ingreso Anual
<b>1.436</b>	1%	\$ 2.083.000,00	7,5%	\$2.243.391,00	\$ 26.920.692

Fuente: elaboración de los autores

Para el primer año daría: \$26.920.692 millones de pesos.

#### 4.5.3.3 Ingreso por Avalúos

Para estimar los avalúos tomamos los inmuebles que están dentro del mercado potencial para la venta que es de alrededor de 10.064 y el promedio de el porcentaje de comisión con respecto del salario mínimo diario, que es de 13.5% en pesos (\$2.076), así como el porcentaje de mercado que los autores piensan penetrar (0.1%) y finalmente el promedio en metros cuadrados de lo inmuebles de clase alta. Entonces tenemos por resultado lo siguiente:

*Tabla38: Ingreso por Avalúos*

<b>Mercado Potencial</b>	<b>% Penetración Mercado</b>	<b>Promedio de Metros Cuadrados</b>	<b>Valor Metro Cuadrado</b>	<b>Ingreso Mensual</b>	<b>Ingreso Anual</b>
<b>10.064</b>	0,10%	147,5	2.076	\$3.081.697,44	\$ 36.980.369,28

Fuente: elaboración de los autores

Al año representaría ingresos por \$36.980.369,28 millones de Pesos al año.

Para Proyectar los años 2, 3,4 y 5 utilizamos el IPC del Año 2008 el cual es de 8% y las proyecciones con un crecimiento de 0.2 para cada año en adelante.

**Tabla 39: Presupuesto de ingresos Proyectado a 5 años**

<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Ingresos x Ventas</b>	\$465.560.640	\$ 502.805.491	\$544.035.541	\$589.734.527	\$640.451.696
<b>Ingresos x Arriendos</b>	\$ 26.920.692	\$ 29.074.347	\$ 31.458.444	\$ 34.100.953	\$ 37.033.635
<b>Ingresos x Avalúos</b>	\$ 36.980.369,28	\$ 39.938.799	\$ 43.213.780	\$ 46.843.738	\$ 50.872.299
<b>Otros Ingresos</b>					
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	\$ 529.461.701	\$ 571.818.637	\$618.707.766	\$ 670.679.218	\$ 728.357.361

Fuente: elaboración de los autores

#### **4.5.4 Presupuesto de Gastos de Administración y Ventas**

Los gastos que los autores consideran para la inmobiliaria son aquellos que no están relacionados con los costos de la empresa, sino aquellos como gastos administrativos, gastos de Oficina y demás.

Dentro de los gastos administrativos encontramos elementos de oficina como resma de papel, esferos, y demás, los cuales consideramos que su ciclo de vida o su tiempo de reposición será de tres (3) meses, mientras que para los gastos de Oficina como arriendo si se considera su pago como mensual.

De todas formas veremos el siguiente cuadro con los gastos para el Primer año y una proyección del mismo para los próximos 5 años basada en el IPC actual que es del 8%.

**Tabla40: Presupuesto de Gastos de Administración y Ventas con Proyecciones**

IPC		8%	8,20%	8,40%	8,60%
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Gastos Administrativos</b>					
Lápiz	\$ 57.600	\$ 62.208	\$ 67.309	\$ 72.963	\$ 79.238
Esfero	\$ 86.400	\$ 93.312	\$ 100.964	\$ 109.445	\$ 118.857
Agendas	\$ 179.200	\$ 193.536	\$ 209.406	\$ 226.996	\$ 246.518
Resma papel	\$ 382.400	\$ 412.992	\$ 446.857	\$ 484.393	\$ 526.051
Ganchos Cosedora	\$ 20.000	\$ 21.600	\$ 23.371	\$ 25.334	\$ 27.513
Cartuchos Impresora	\$ 800.000	\$ 864.000	\$ 934.848	\$ 1.013.375	\$ 1.100.526
<b>Total</b>	\$ 1.525.600	\$ 1.647.648	\$ 1.782.755	\$ 1.932.507	\$ 2.098.702
<b>Gastos de Oficina</b>					
	\$	\$	\$	\$	\$
Arriendo	19.200.000	20.736.000	22.436.352	24.321.006	26.412.612
Servicios (agua, Luz, Teléfono)	\$ 4.560.000	\$ 4.924.800	\$ 5.328.634	\$ 5.776.239	\$ 6.272.995
Administración	\$ 2.640.000	\$ 2.851.200	\$ 3.084.998	\$ 3.344.138	\$ 3.631.734
	\$	\$	\$	\$	\$
<b>Total</b>	26.400.000	28.512.000	30.849.984	33.441.383	36.317.342
<b>Gastos Publicidad</b>					
	\$	\$	\$	\$	\$
Pagina WEB	\$ 7.700.000	\$ 8.316.000	\$ 8.997.912	\$ 9.753.737	10.592.558
	\$	\$	\$	\$	\$
Pauta Revista	20.044.800	21.648.384	23.423.551	25.391.130	27.574.767
	\$	\$	\$	\$	\$
Pauta Cinema	25.776.696	27.838.832	30.121.616	32.651.832	35.459.889
	\$	\$	\$	\$	\$
Pauta vallas	21.000.000	22.680.000	24.539.760	26.601.100	28.888.794
taxi-valla	\$ 3.600.000	\$ 3.888.000	\$ 4.206.816	\$ 4.560.189	\$ 4.952.365
	\$	\$	\$	\$	\$
Carro valla	33.600.000	36.288.000	39.263.616	42.561.760	46.222.071
Pliegos Promocionales	\$ 192.000	\$ 207.360	\$ 224.364	\$ 243.210	\$ 264.126
Regalos clientes	\$ 3.481.260	\$ 3.759.761	\$ 4.068.061	\$ 4.409.778	\$ 4.789.019
	\$	\$	\$	\$	\$
<b>Total</b>	115.394.756	124.626.336	134.845.696	146.172.735	158.743.590
<b>Salarios de Administración</b>					
	\$	\$	\$	\$	\$
Gerente General	63.383.586	68.454.273	74.067.523	80.289.195	87.194.066
	\$	\$	\$	\$	\$
Director de Desarrollo de Proyectos	36.219.192	39.116.727	42.324.299	45.879.540	49.825.181
	\$	\$	\$	\$	\$
Director Administrativo	36.219.192	39.116.727	42.324.299	45.879.540	49.825.181
	\$	\$	\$	\$	\$
Recepcionista	10.865.758	11.735.019	12.697.290	13.763.863	14.947.555

<b>Total</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	146.687.728	158.422.746	171.413.411	185.812.138	201.791.982
<b>Salarios de Ventas</b>					
Director Comercial	\$	\$	\$	\$	\$
	36.219.192	39.116.727	42.324.299	45.879.540	49.825.181
Asesor inmobiliario 1	\$	\$	\$	\$	\$
	18.109.596	19.558.364	21.162.150	22.939.770	24.912.590
Asesor Inmobiliario 2	\$	\$	\$	\$	\$
	18.109.596	19.558.364	21.162.150	22.939.770	24.912.590
Director Técnico	\$	\$	\$	\$	\$
	32.597.273	35.205.055	38.091.869	41.291.586	44.842.663
<b>Total</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	105.035.657	113.438.510	122.740.467	133.050.667	144.493.024
<b>Comisiones de Ventas</b>					
Asesor Inmobiliario 1	\$	\$	\$	\$	\$
	7.200.000	7.776.000	8.413.632	9.120.377	9.904.730
Asesor Inmobiliario 2	\$	\$	\$	\$	\$
	7.200.001	7.776.000	8.413.632	9.120.377	9.904.730
<b>Total</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	14.400.001	15.552.000	16.827.264	18.240.754	19.809.459
<b>Cuota de afiliación a la lonja de Bogotá</b>					
	\$	\$	\$	\$	\$
	5.538.000	5.981.040	6.471.485	7.015.090	7.618.388
<b>Outsourcing</b>					
Aseo	\$	\$	\$	\$	\$
	5.538.000	5.981.040	6.471.485	7.015.090	7.618.388
Revisoría Fiscal	\$	\$	\$	\$	\$
	6.000.000	6.480.000	7.011.360	7.600.314	8.253.941
Contaduría	\$	\$	\$	\$	\$
	6.000.000	6.480.000	7.011.360	7.600.314	8.253.941
<b>Total</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	17.538.000	18.941.040	20.494.205	22.215.719	24.126.270
<b>Total Gastos Admón. y Ventas</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	<b>432.519.742</b>	<b>467.121.320</b>	<b>505.425.269</b>	<b>547.880.991</b>	<b>594.998.756</b>

Fuente: elaboración de los autores

En la tabla anterior también está considerado los gastos de publicidad que se desglosan así:

- Los gastos de la web; pagado en el primer año \$2500.000 pesos, su mantenimiento mensual por \$200.000. costo adicional por pago de dominio en internet de \$250.000 pesos mensual.
- La pauta en revista semana de un tamaño de 8X8 de ancho por 14 cm. Un valor mensual de \$1.670.400 pesos. Se pautaran los doce meses del año
- Pautar en cuatro salas de cine previo a películas, formato digital o 35mm por un valor de \$4.296.116 pesos. Se hará solo 6 (pares).

- La valla será una estructura de gran impacto visual, instaladas sobre terrenos de posición estratégica y alto flujo de tránsito en la autopista norte. El costo mensual será de \$3.500.000 pesos.
- Se contrataran servicio de publicidad móvil con taxis. El costo mensual será de \$300.000 pesos mensuales.

Igualmente se cuenta con los aportes mensuales a la Lonja de Propiedad Raíz de Bogotá conocidos como Cuota Mensual de Sostentamiento. Esta cuota es equivalente a un S.M.M.L.V. (Salario Mínimo Mensual Legal Vigente).

Las comisiones que en el anterior cuadro se mencionan son exclusivamente para los asesores comerciales. Así mismo están tendrán la siguiente consideración: las comisiones que se designan para los asesores comerciales solamente serán para operaciones de venta mas no de arrendamiento, en el mismo sentido están fijadas no por un valor porcentual de ventas, sino por metas establecidas dentro de la inmobiliaria, la estipulación de las metas se resume en el siguiente cuadro:

**Tabla41: Comisiones Para Asesores Comerciales**

Comisiones Asesores	2 y 4 inmuebles	5 y 7 inmuebles	8 y 10 Inmuebles	Valor
Bonificación 1	x			\$ 500,000
Bonificación 2		x		\$ 600,000
Bonificación 3			X	\$ 700,000

Fuente: elaboración de los autores

En este cuadro podemos apreciar las metas y la bonificación que recibe cada asesor por llegar a estas. Entonces el asesor tiene derecho a acceder a las bonificaciones desde el momento que comercialice dos inmuebles como mínimo y de ahí en adelante el asesor acumula bonificaciones dependiendo del nivel de ventas.

#### **4.5.5 Presupuesto de Gastos de Personal**

En la tabla 22 (necesidad de personal) se presenta el cuadro de nomina que se requerirá para inicial el proyecto, partiendo se este se construye la tabla 39 se muestra los gastos de personal, el cual incluye los parafiscales, las cesantías y la seguridad social por año y en la tabla 40 se presenta la nomina proyectada a 5 años.

**Tabla 39: GASTOS DE PERSONAL INCLUIDO LOS PARAFISCALES, CESANTIAS Y SEGURIDAD SOCIAL (MENSUAL)**

NOMINA		SALUD 8.5%	PENSION 12%	PARAFISCALES 9%	ARP 0.50%	CESANTIAS 8.33%	INTERES 1%	PRIMA 8.33%	VACACIONES 4.17%	TOTAL
CARGO	SALARIO									
Gerente General	\$3,500,000	\$ 297,500	\$ 420,000	\$ 315,000	\$ 17,500	\$ 291,550	\$ 2,916	\$ 291,550	\$ 145,950	\$ 5,281,966
Director de desarrollo	\$ 2,000,000	\$ 170,000	\$ 240,000	\$ 180,000	\$ 10,000	\$ 166,600	\$ 1,666	\$ 166,600	\$ 83,400	\$ 3,018,266
Director Comercial	\$ 2,000,000	\$ 170,000	\$ 240,000	\$ 180,000	\$ 10,000	\$ 166,600	\$ 1,666	\$ 166,600	\$ 83,400	\$ 3,018,266
Director Administrativo	\$ 2,000,000	\$ 170,000	\$ 240,000	\$ 180,000	\$ 10,000	\$ 166,600	\$ 1,666	\$ 166,600	\$ 83,400	\$ 3,018,266
Director Técnico	\$ 1,800,000	\$ 153,000	\$ 216,000	\$ 162,000	\$ 9,000	\$ 149,940	\$ 1,499	\$ 149,940	\$ 75,060	\$ 2,716,439
Asesor Inmobiliario 1	\$ 1,000,000	\$ 85,000	\$ 120,000	\$ 90,000	\$ 5,000	\$ 83,300	\$ 833	\$ 83,300	\$ 41,700	\$ 1,509,133
Asesor Inmobiliario 2	\$ 1,000,000	\$ 85,000	\$ 120,000	\$ 90,000	\$ 5,000	\$ 83,300	\$ 833	\$ 83,300	\$ 41,700	\$ 1,509,133
Recepcionista	\$ 600,000	\$ 51,000	\$ 72,000	\$ 54,000	\$ 3,000	\$ 49,980	\$ 500	\$ 49,980	\$ 25,020	\$ 905,480
<b>OUTSOURCING</b>										\$ 20,976,949
Aseadora	\$ 461,500									
Revisor Fiscal y Contador	\$ 500,000									\$ 961,500

<b>TOTAL PERSONAL</b>	<b>\$ 21,938,449</b>
-----------------------	----------------------



**Tabla43: Nomina Proyecciones a 5 Años**

<b>NOMINA</b>					
<b>CARGO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Gerente General	\$63,383,586	\$68,454,273	\$74,067,523	\$80,289,195	\$87,194,066
Director de desarrollo	\$36,219,192	\$39,116,727	\$42,324,299	\$45,879,540	\$49,825,181
Director Comercial	\$36,219,192	\$39,116,727	\$42,324,299	\$45,879,540	\$49,825,181
Director Administrativo	\$36,219,192	\$39,116,727	\$42,324,299	\$45,879,540	\$49,825,181
Director Técnico	\$32,597,273	\$35,205,055	\$38,091,869	\$41,291,586	\$44,842,663
Asesor Inmobiliario 1	\$18,109,596	\$19,558,364	\$21,162,150	\$22,939,770	\$24,912,590
Asesor Inmobiliario 2	\$18,109,596	\$19,558,364	\$21,162,150	\$22,939,770	\$24,912,590
Recepcionista	\$10,865,758	\$11,735,019	\$12,697,290	\$13,763,863	\$14,947,555
<b>OUTSOURCING</b>					
Aseadora	\$ 5,538,000	\$ 5,981,040.00	\$ 6,471,485	\$ 7,015,090	\$ 7,618,388
Revisor Fiscal y Contador	\$ 6,000,000	\$6,480,000	\$ 7,011,360	\$7,600,314	\$8,253,941
Contaduría	\$ 6,000,000	\$6,480,000	\$ 7,011,360	\$7,600,314	\$8,253,941
<b>Total personal por año</b>	\$269,261,385	\$290,802,296	\$314,648,084	\$341,078,523	\$370,411,276

Fuente: elaboración de los autores

#### 4.5.6 Depreciación y Amortización

Como se puede apreciar la empresa REAL ESTATE CENTER LTDA es una empresa dedicada al sector de servicios, es por tanto que al momento de llegar a analizar los costos encontramos que no es de la misma forma costear un servicio a un producto específico; para este caso utilizamos los costos y gastos administrativos como un referente del costo de producir un servicio integral (venta, arriendo y avalúos), por ende es importante tener en cuenta el punto de equilibrio en pesos que soportaría todos los gastos de administración y ventas, así mismo el análisis no permite entender que a medida que se logran economías de escala el costo de operación administrativa y de ventas se reduce hasta que llega un punto en donde no disminuye más el costo.

**Tabla 41 Depreciación y Amortizaciones**

DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL	Tiempo de Depreciación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Muebles de oficina</b>														
<b>Referencia</b>														
<b>Sillas</b>														
Silla council	1	\$279,900	\$279,900	10 años	\$27,990	\$27,990	\$27,990	\$27,990	\$27,990	\$27,990	\$27,990	\$27,990	\$27,990	\$27,990
Silla council	4	\$279,900	\$1,119,600	10 años	\$111,960	\$111,960	\$111,960	\$111,960	\$111,960	\$111,960	\$111,960	\$111,960	\$111,960	\$111,960
Silla con Brazos	2	\$79,990	\$159,980	10 años	\$15,998	\$15,998	\$15,998	\$15,998	\$15,998	\$15,998	\$15,998	\$15,998	\$15,998	\$15,998
Silla con brazos	1	\$47,500	\$47,500	10 años	\$4,750	\$4,750	\$4,750	\$4,750	\$4,750	\$4,750	\$4,750	\$4,750	\$4,750	\$4,750
Silla Isósceles	6	\$64,900	\$389,400	10 años	\$38,940	\$38,940	\$38,940	\$38,940	\$38,940	\$38,940	\$38,940	\$38,940	\$38,940	\$38,940
<b>Escritorios</b>														
Elite Madera	1	\$878,900	\$878,900	10 años	\$87,890	\$87,890	\$87,890	\$87,890	\$87,890	\$87,890	\$87,890	\$87,890	\$87,890	\$87,890
Elite Madera	4	\$878,900	\$3,515,600	10 años	\$351,560	\$351,560	\$351,560	\$351,560	\$351,560	\$351,560	\$351,560	\$351,560	\$351,560	\$351,560
Estación de Trabajo	1	\$209,950	\$209,950	10 años	\$20,995	\$20,995	\$20,995	\$20,995	\$20,995	\$20,995	\$20,995	\$20,995	\$20,995	\$20,995
Modulo de Trabajo Operativo	1	\$1,650,000	\$1,650,000	10 años	\$165,000	\$165,000	\$165,000	\$165,000	\$165,000	\$165,000	\$165,000	\$165,000	\$165,000	\$165,000
<b>Computadores</b>														
<b>Teléfonos</b>														
Conmutador Panasonic	1	\$1,100,000	\$1,100,000	5 años	\$220,000	\$220,000	\$220,000	\$220,000	\$220,000	\$220,000	\$220,000	\$220,000	\$220,000	\$220,000
Teléfono Loft	1	\$39,900	\$39,900	5 años	\$7,980	\$7,980	\$7,980	\$7,980	\$7,980	\$7,980	\$7,980	\$7,980	\$7,980	\$7,980
Teléfono Loft	4	\$39,900	\$159,600	5 años	\$31,920	\$31,920	\$31,920	\$31,920	\$31,920	\$31,920	\$31,920	\$31,920	\$31,920	\$31,920
Teléfono Loft	1	\$39,900	\$39,900	5 años	\$7,980	\$7,980	\$7,980	\$7,980	\$7,980	\$7,980	\$7,980	\$7,980	\$7,980	\$7,980
Teléfono Loft	2	\$39,900	\$79,800	5 años	\$15,960	\$15,960	\$15,960	\$15,960	\$15,960	\$15,960	\$15,960	\$15,960	\$15,960	\$15,960
<b>Fax/Impresora</b>														
Laser Jet 2820 MFP	1	\$1,250,000	\$1,250,000	5 años	\$250,000	\$250,000	\$250,000	\$250,000	\$250,000	\$250,000	\$250,000	\$250,000	\$250,000	\$250,000
Fax Panasonic KXFHD	1	\$345,550	\$345,550	5 años	\$69,110	\$69,110	\$69,110	\$69,110	\$69,110	\$69,110	\$69,110	\$69,110	\$69,110	\$69,110
			<b>Total Depreciación Acumulada x Año</b>		\$6,264,528	\$6,264,528	\$6,264,528	\$6,264,528	\$6,264,528	\$6,264,528	\$6,264,528	\$6,264,528	\$6,264,528	\$6,264,528

Fuente: elaboración de los autores

## 4.6 ANALISIS FINANCIERO

### 4.6.1 Estado de Resultados

*Tabla 45: Estado de Resultados*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total de Ventas	\$ 529.461.701	\$ 571.818.637	\$ 617.564.128	\$ 666.969.258	\$ 720.326.799
Total Gatos de Personal	\$ 105.035.657	\$ 113.438.510	\$ 122.513.590	\$ 132.314.678	\$ 142.899.852
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 424.426.044</b>	<b>\$ 458.380.128</b>	<b>\$ 495.050.538</b>	<b>\$ 534.654.581</b>	<b>\$ 577.426.947</b>
Salarios administrativos	\$ 146.687.728	\$ 158.422.746	\$ 171.096.566	\$ 184.784.291	\$ 199.567.035
Total Gastos Outsourcing	\$ 17.538.000	\$ 18.941.040	\$ 20.456.323	\$ 22.092.829	\$ 23.860.255
Depreciaciones	\$ 6.264.528	\$ 6.765.690	\$ 7.306.945	\$ 7.891.501	\$ 8.522.821
Gastos Administrativos	\$ 1.525.600	\$ 1.647.648	\$ 1.779.460	\$ 1.921.817	\$ 2.075.562
Gastos de Oficina	\$ 26.400.000	\$ 28.512.000	\$ 30.792.960	\$ 33.256.397	\$ 35.916.909
Gastos de Publicidad	\$ 115.394.756	\$ 124.626.336	\$ 134.596.443	\$ 145.364.159	\$ 156.993.292
Comisiones	\$ 14.400.001	\$ 15.552.001	\$ 16.796.161	\$ 18.139.854	\$ 19.591.042
Gasto de afiliación lonja de Bogotá	\$ 5.538.000	\$ 5.981.040	\$ 6.459.523	\$ 6.976.285	\$ 7.534.388
Total Gastos	\$ 333.748.613	\$ 360.448.502	\$ 389.284.382	\$ 420.427.133	\$ 454.061.303
<b>utilidad operacional</b>	<b>\$ 90.677.431</b>	<b>\$ 97.931.625</b>	<b>\$ 105.766.156</b>	<b>\$ 114.227.448</b>	<b>\$ 123.365.644</b>
interés inversión excedentes de caja	\$ 18.000.000	\$ 24.000.000	\$ 32.000.000	\$ 42.000.000	\$ 50.400.000
gastos financieros	\$ 12.500.000	\$ 10.933.688	\$ 8.975.799	\$ 7.311.849	\$ 4.104.898
Utilidad antes de Impuestos	\$ 96.177.431	\$ 110.997.937	\$ 128.790.357	\$ 148.915.599	\$ 169.660.746
Impuestos	\$ 33.662.101	\$ 38.849.278	\$ 45.076.625	\$ 52.120.460	\$ 59.381.261
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 62.515.330</b>	<b>\$ 72.148.659</b>	<b>\$ 83.713.732</b>	<b>\$ 96.795.139</b>	<b>\$ 110.279.485</b>
Dividendos	\$ 18.754.599	\$ 21.644.598	\$ 25.114.120	\$ 29.038.542	\$ 33.083.845
<b>Utilidad Después de dividendos</b>	<b>\$ 43.760.731</b>	<b>\$ 50.504.062</b>	<b>\$ 58.599.612</b>	<b>\$ 67.756.598</b>	<b>\$ 77.195.639</b>

Fuente: elaboración de los autores

#### 4.6.2 Flujo de Tesorería

**Tabla46: Flujo de Tesorería**

	Año 0	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>SALDO INICIAL DE CAJA</b>		\$ 60.242.470	\$ 6.419.183	\$ 13.934.553	\$ 10.084.793	\$ 5.026.790
VENTAS		\$ 529.461.701	\$ 571.818.637	\$ 618.707.766	\$ 670.679.218	\$ 728.357.631
APORTES DE SOCIOS	\$ 50.000.000					
PRESTAMOS RECIBIDOS	\$ 50.000.000					
VENTA INVER. EXCDE. DE CAJA			\$ 150.000.000	\$ 200.000.000	\$ 270.000.000	\$ 350.000.000
INTERESES INVERSIONES		\$ 18.000.000	\$ 24.000.000	\$ 32.400.000	\$ 42.000.000	\$ 50.400.000
<b>TOTAL INGRESOS</b>	\$ 100.000.000	\$ 547.461.701	\$ 745.818.637	\$ 851.107.766	\$ 982.679.218	\$ 1.128.757.631
Costo ventas		\$ 105.035.657	\$ 113.438.510	\$ 122.740.467	\$ 133.050.667	\$ 144.493.024
TOTAL GASTOS DE PERSONAL ADMINISTRATIVO		\$ 146.687.725	\$ 158.422.743	\$ 171.413.411	\$ 185.812.138	\$ 201.791.982
COMISIONES		\$ 14.000.001	\$ 15.552.000	\$ 16.827.264	\$ 18.240.754	\$ 19.809.459
TOTAL GASTOS OUTSOURCING		\$ 17.538.000	\$ 18.941.040	\$ 20.494.205	\$ 22.215.719	\$ 24.126.270
GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 1.525.600	\$ 1.647.648	\$ 1.782.755	\$ 1.932.507	\$ 2.098.702
GASTOS DE OFF		\$ 26.400.000	\$ 28.512.000	\$ 30.849.984	\$ 33.441.383	\$ 36.317.342
PAGO PRESTAMO		\$ 18.765.247	\$ 18.765.247	\$ 18.765.247	\$ 18.765.247	\$ 18.765.247
PAGO DE IMPUESTOS			\$ 33.612.101	\$ 39.024.685	\$ 45.654.760	\$ 52.927.647
GASTOS DE PUBLICIDAD		\$ 115.394.756	\$ 124.626.336	\$ 134.845.696	\$ 146.172.735	\$ 158.743.590
PAGO DE DIVIDEN			\$ 18.754.599	\$ 21.742.325	\$ 25.436.223	\$ 29.488.261
ACTIVOS FIJOS	\$ 37.290.530					
HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS	\$ 2.467.000					
Gasto de afiliación lonja de Bogotá		\$ 5.538.000	\$ 5.981.040	\$ 6.471.485	\$ 7.015.090	\$ 7.618.388
COMPRA INVERSIO EXCS DE CAJA		\$ 150.000.000	\$ 200.000.000	\$ 270.000.000	\$ 350.000.000	\$ 420.000.000
<b>TOTAL EGRESOS</b>	\$ 39.757.530	\$ 601.284.989	\$ 738.303.267	\$ 854.957.525	\$ 87.737.221	\$ 1.116.179.911
SALDO FINAL DE CAJA	\$ 60.242.470	\$ 6.419.183	\$ 13.934.553	\$ 10.084.793	\$ 5.026.790	\$ 17.604.510
SALDO FINAL DE CAJA POR AÑO	\$ 60.242.470	\$(53.823.287)	\$ 7.515.310	\$ (3.849.760)	\$ (5.058.003)	\$ 12.577.719

Fuente: elaboración de los autores

**Tabla47: Amortización de la Deuda**

tasa interés	año	Saldo inicial	Interés	abono	cuota	saldo final
	0	\$ 50.000.000	\$ -	\$ -		\$ 50.000.000
25%	1	\$ 50.000.000	\$ 12.500.000	\$ 6.265.247	\$ 18.765.247	\$ 43.734.753
25%	2	\$ 43.734.753	\$ 10.933.688	\$ 7.831.559	\$ 18.765.247	\$ 35.903.194
25%	3	\$ 35.903.194	\$ 8.975.799	\$ 9.789.448	\$ 18.765.247	\$ 26.113.746
28%	4	\$ 26.113.746	\$ 7.311.849	\$ 11.453.398	\$ 18.765.247	\$ 14.660.348
28%	5	\$ 14.660.348	\$ 4.104.897	\$ 14.660.350	\$ 18.765.247	\$ -

Fuente: elaboración de los autores

### 4.6.3 Balance General

**Tabla48: Balance General**

Balance General	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>Activos</b>					
caja y bancos	60.242.470	6.419.183	13.934.553	10.084.793	5.026.790
activos fijos	37.290.530	37.290.530	37.290.530	37.290.530	37.290.530
Herramientas Administrativos	2.467.000	2.467.000	2.467.000	2.467.000	2.467.000
Depreciación Acumulada		6.264.528	12.529.056	18.793.584	25.058.112
inversiones temporales		150.000.000	200.000.000	270.000.000	350.000.000
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 100.000.000,00</b>	<b>\$ 189.862.184,11</b>	<b>\$ 240.934.996,91</b>	<b>\$ 300.069.133,69</b>	<b>\$ 367.697.258,04</b>
<b>Pasivos</b>					
impuestos x pagar		\$ 33.612.101,00	\$ 39.024.685,00	\$ 45.654.760,00	\$ 52.927.647,00
dividendos por pagar		\$ 18.754.599	\$ 21.742.325	\$ 25.436.223	\$ 29.488.261
obligaciones bancarias	\$ 50.000.000,00	\$ 43.734.753,00	\$ 35.903.194,25	\$ 26.113.745,81	\$ 14.660.347,64
<b>Total Pasivos</b>	<b>\$ 50.000.000,00</b>	<b>\$ 96.101.453,00</b>	<b>\$ 96.670.204,25</b>	<b>\$ 97.204.728,81</b>	<b>\$ 97.076.255,64</b>
Capital	\$ 50.000.000,00	\$ 50.000.000,00	\$ 50.000.000,00	\$ 50.000.000,00	\$ 50.000.000,00
utilidades del ejercicio		\$ 43.760.731,11	\$ 50.504.061,55	\$ 58.599.612,22	\$ 67.756.597,53
utilidades Retenidas			\$ 43.760.731,11	\$ 94.264.792,66	\$ 152.864.404,87
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 50.000.000,00</b>	<b>\$ 93.760.731,11</b>	<b>\$ 144.264.792,66</b>	<b>\$ 202.864.404,87</b>	<b>\$ 270.621.002,40</b>
<b>Total Pasivo + patrimonio</b>	<b>\$ 100.000.000,00</b>	<b>\$ 189.862.184,11</b>	<b>\$ 240.934.996,91</b>	<b>\$ 300.069.133,69</b>	<b>\$ 367.697.258,04</b>

Fuente: elaboración de los autores

#### 4.6.4 Flujo de Caja

**Tabla 49: Calculo del WACC**

WACC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL PASIVO	\$ 96.101.453,00	\$ 96.670.204,25	\$ 97.204.728,81	\$ 97.076.255,64	\$ 94.497.250
TOTAL PATRIMONIO	\$ 93.760.731,11	\$ 144.264.792,66	\$ 202.864.404,87	\$ 270.621.002,40	\$ 351.542.150
TOTAL ACTIVO	\$ 189.862.184,11	\$ 240.934.996,91	\$ 300.069.133,69	\$ 367.697.258,04	\$ 446.039.400
KE	14%	15%	14%	16%	16%
KD	25%	25%	25%	25%	25%
PROPORCION 1	51%	40%	32%	26%	21%
PROPORCION 2	49%	60%	68%	74%	79%
PONDERACION1	12,66%	10,02%	8,07%	6,56%	5,30%
PONDERACION 2	6,91%	8,69%	9,48%	11,80%	12,61%
<b>WACC</b>	<b>17,15%</b>	<b>15,67%</b>	<b>14,23%</b>	<b>14,23%</b>	<b>13,49%</b>

Fuente: elaboración de los autores

**Tabla50: Calculo de valor terminal**

	AÑO 4	AÑO 5
EBIT	\$ 5.026.790,00	\$ 17.604.509,00
IMPUESTOS 35%	\$ 1.759.376,00	\$ 6.161.578,00
NOPAT	\$ 3.267.413,00	\$ 11.442.931,00

	AÑO 4	AÑO 5
EFFECTIVO	\$ 5.026.790	\$ 17.604.510
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 5.026.790	\$ 17.604.510
ACTIVOS FIJOS	\$ 37.290.530	\$ 37.290.530
HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA	\$ 2.467.000	\$ 2.467.000
DEPRECIACION ACUMULADA	\$ 25.058.112	\$ 31.322.640
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 14.699.418	\$ 8.434.890
CAPITAL INVERTIDO	\$ 19.726.208	\$ 26.039.400
ROIC		
TASA DE INVERSION DEL NOPA		30%
		\$ 8.010.052,00
CRECIMIENTO (g)		4%
WACC perpetuo		13,4%
VALOR TERMINAL		\$ 88.621.852,00

Fuente: elaboración de los autores

#### 4.6.5 Flujo de Caja

**Tabla 51: Flujo de caja libre**

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
SALDO FINAL POR AÑO FLUJO DE TESORERIA	\$ 60.242.470,00	\$ 6.419.183,00	\$ 13.934.553,00	\$ 10.084.793,00	\$ 5.026.790,00
MENOS APORTES DE SOCIOS	\$ 50.000.000,00				
MENOS PRESTAMOS	\$ 50.000.000,00				
MA AMORTIZACION DE PRESTAMOS		\$ .265.247,00	\$ 7.831.558,75	\$ 9.789.448,44	\$ 1.453.398,17
MAS PAGO DE INTERESES		\$ 12.500.000,00	\$ 10.933.688,00	\$ 8.975.799,00	\$ 7.311.849,00
MENOS AHORRO IMPUESTOS POR INTERESES			\$ 4.375.000,00	\$ 3.826.791,00	\$ .141.530,00
MAS DIVIDENDOS PAGADOS		\$ 8.754.599,00	\$ 21.742.325,00	\$ 25.436.223,00	\$ 9.488.261,00
MENOS INVERSION DE ACCIONISTAS EN ESPECIE					
VALOR TERMINAL					\$ 88.621.852,00
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>\$ (39.757.530,00)</b>	<b>\$ 43.939.028,00</b>	<b>\$ 50.067.124,00</b>	<b>\$ 50.459.472,00</b>	<b>\$ 138.760.620,00</b>

Fuente: elaboración de los autores

#### 4.6.5 Valor Presente Neto (VPN)

**Tabla 52: Valor Presente Neto**

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
FCL	\$ -39.757.530,00	\$ 43.939.028,00	\$ 50.067.124,00	\$ 50.459.472,00	\$ 138.760.620,00
WACC		17,15%	15,67%	14,23%	14,23%
<b>TIR</b>		<b>123,52%</b>			
<b>VPN</b>		<b>192,170,352</b>			
		AÑO 1	AÑO 2		
<b>Ebit</b>		\$ 62.515.330	\$ 72.474.416		
<b>Ebitda</b>		\$ 56.250.084	\$ 52.113.801		
<b>Razón deuda total</b>		0,5	0,51		
<b>Rotación del activo</b>		5,29	3,01		
<b>ROE</b>		1,25	0,77		
<b>ROA</b>		0,44	0,27		
<b>ROS</b>		0,1713	0,1721		
<b>Cobertura</b>		5	6,63		
<b>Obligaciones financieras cp. Lp.</b>		\$ 50.000.000	\$ 43.734.753		

Fuente: elaboración de los autores

## CONCLUSIONES

1. El plan de negocio es una herramienta imprescindible en el desarrollo de un nuevo proyecto. Esta estructura brinda una visión clara de la viabilidad de la idea del negocio y la factibilidad del mismo. De la misma manera, el plan permite medir los riesgos a los cuales se han de enfrentar.
2. Se identificó en el estudio de mercado que entre mayor es el nivel de estudio de los encuestados, existe mayor aceptación para pago de servicios.
3. El interés creciente de la población en general para invertir en inmuebles junto con la reestructuración en la ciudad que fomenta zonas específicas para proyectos urbanos y la falta de intermediación en el 70% del mercado inmobiliario hace al negocio muy atractivo con una rentabilidad cercana al 20% anual.
4. El análisis de mercado arrojó una muestra de 165 personas a encuestar de una población objetivo de 15.831, de las cuales el 45% tiene intención de acceder al servicio.
5. En el análisis técnico se determinó la necesidad de hacer énfasis en el manejo de calidad total de servicio respaldado por el talento humano y la evidencia física que resulta de las especificaciones técnicas estipuladas por las normas legales.
6. Con el análisis administrativo se conceptuó la importancia de establecer políticas administrativas que lleven a un estructura horizontal con participación e integración total de personal del centro día. Además de la importancia que radica realizar un análisis de las debilidades y fortalezas del proyecto que permitan determinar la ventaja competitiva del mismo.
7. Del análisis legal se ratificó los trámites y procesos que deben llevarse a cabo para la puesta en marcha del proyecto, además de todos los alcances legales que como empresa debe contraponer el centro día dada su modalidad de servicio.
8. El análisis económico proyectó que se debe hacer una inversión en activos fijos de \$37, 290,530, los gastos de arranque serán de \$2, 467,000; En el primer año el total de gastos de administración y ventas será de \$432,519,742. Así mismo el presupuesto de ingresos entre ventas, arriendos y avalúos proyectados para el primer año fue de \$607, 357,061.



9. Mediante el análisis financiero se determinó:

- Un flujo de caja proyectado a 5 años con una inversión de 39.757.530 y para el primer año un flujo de caja de \$43, 939,028 con incrementos positivos para los años siguientes.
- El Estado de resultados arroja una utilidad de \$43, 760,731 en el primer año y de \$ 50, 732,091 para el segundo año con incrementos positivos en los años siguientes.
- Después del desarrollo de cada análisis se pudo observar que el proyecto presenta viabilidad en todos los aspectos estudiados: mercadeo, técnico, operativo, administrativo, legal, y financiero, pues no se presentan restricciones alguna de mercado, tecnológico, recursos humanos, económico o legal que pueda afectar la prestación del servicio

## RECOMENDACIONES

Después de realizar todo el estudio del presente proyecto se recomienda lo siguiente:

- Posicionar a la inmobiliaria REAL ESTATE CENTER como la inmobiliaria que mejora cada día para dar una atención superior a sus clientes, para tal fin es importante invertir en estrategias y tácticas de mercadeo enfocadas en establecer una relación cercana y duradera con el cliente dirigida a responder a las expectativas y las necesidades de los usuarios con una alta calidad.
- Es de gran importancia que la inmobiliaria REAL ESTATE CENTER garantice la calidad de su recurso humano ya que lo que estamos prestando es un servicio y la calidad de este depende en gran medida en las competencias que debe tener cada individuo perteneciente a la empresa.
- Una vez constituida la empresa se deberá registrarse en la lonja de Bogotá como para obtener todos los beneficios que conlleva esto.
- Programar estudios y actividades para las áreas de talento humano y administrativo de la inmobiliaria para así lograr que la cultura organizacional se enfoque en la atención al cliente.
- Se debe estudiar la contratación de outsourcing del revisor fiscal para disminuir la carga administrativa de la empresa y ofrecer un mejor servicio al cliente.
- Diseñar una encuesta para medir la satisfacción de los clientes.
- Ahorrar partes de las utilidades con el fin de que la empresa pueda comprar a futuro sus propias oficinas.

## BIBLIOGRAFIA

- VARELA RODRIGO, Innovación Empresarial, Prentice Hall, Capitulo 7 Pág. 161.
- MICHAEL J. SPENDOLINI. Benchmarking; Primera edición, 1994. Grupo Editorial Norma.
- Eglash, Joanne, Como prepara un plan de negocios.com, Ediciones Gestión, 2000.
- Comunicado de Prensa: Indicadores Económicos Alrededor de la Construcción. DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística); pagina No 2.
- CAMACOL, Informe de coyuntura, Informe Mensual de Coordinada Urbana, abril de 2008; paginas 4-5
- “GIRO EN EL NEGOCIO INMOBILIARIO" Revista Dinero del 08 de mayo del 2005 , Artículo # 21223
- “UN AÑO CON BUENAS BASES" Revista Dinero del 19 de Enero del 2007 , Artículo # 30536
- “FINCA RAÍZ A BUEN RITMO” Revista Dinero del 31 de octubre del 2003. Artículo # 14943
- ¿QUÉ PASARA CON LA ECONOMÍA Y LA CONSTRUCCIÓN EN 2008 Y 2009? Informe económico CAMACOL 2008/01/3
- [http://www.camacol.org.co/estudios\\_economicos/estudios\\_economicos.html#](http://www.camacol.org.co/estudios_economicos/estudios_economicos.html#)
- <http://www.pwc.com/extweb/industry.nsf/docid/0B6A76619376F8ED8525708400764AE9>
- [Http://es.wikipedia.org/wiki/Tecnolog%C3%ADas\\_de\\_la\\_informaci%C3%B3n\\_y\\_la\\_comunicaci%C3%B3n](Http://es.wikipedia.org/wiki/Tecnolog%C3%ADas_de_la_informaci%C3%B3n_y_la_comunicaci%C3%B3n)
- [www.dinero.com.ve/plandenegocios.html](http://www.dinero.com.ve/plandenegocios.html)
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Tesis y otros trabajos de grado, normas técnicas colombianas sobre documentación. Santafé de Bogotá : ICONTEC, 2002
- ROSILLO C. JORGE, Formulación y evaluación de proyectos de inversión, capitulo 10, pág. 358-370.

# **ANEXOS**

**ANEXO 1**  
**FORMATO DE ENCUESTA**

Fecha de realización: Día \_\_\_\_, Mes \_\_\_\_, Año \_\_\_\_

A continuación encontrará un formulario con preguntas relacionadas con sus hábitos y preferencias que ayudarán a la estructuración de un plan de negocios para el diseño de una inmobiliaria en la ciudad de Bogotá. La resolución de ellas tomará pocos minutos de su tiempo. Agradecemos la mayor sinceridad en sus respuestas.

*Esta información es confidencial e intransferible.*

Nombre y Apellido _____		
Edad _____	Propia	Arrendada
Ocupación _____		
Tipo de vivienda civil _____	Estado _____	

1. ¿Tiene usted hijos (as)? (marque con X)

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Cuantos? \_\_\_\_\_

2. Por favor indique la edad de sus hijos (as):

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. Por favor indique donde tiene en la actualidad su residencia:

Barrio \_\_\_\_\_,  
Localidad \_\_\_\_\_  
Estrato \_\_\_\_\_

4. Su último nivel de estudios es (señale con una X):

Primaria \_\_\_\_\_  
Secundaria \_\_\_\_\_  
Universitaria \_\_\_\_\_  
Técnica \_\_\_\_\_

Postgrado\_\_\_\_\_

5. Su actual ocupación es (por favor señale con una X la más representativa):

Estudiante\_\_\_\_\_

Empleado\_\_\_\_\_

Independiente\_\_\_\_\_

Otro\_\_\_\_\_,

¿cuál?\_\_\_\_\_

6. Usando la escala que se presenta a continuación, por favor escriba un número del uno (1) al cinco (5) en el espacio ofrecido que mejor exprese su sentimiento sobre la frase suministrada

Definitivamente	Ligeramente	Ni de acuerdo	Ligeramente	Definitivamente
De acuerdo	De acuerdo	Ni en desacuerdo	En desacuerdo	En Desacuerdo
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

- \_\_\_\_\_ Me considero una persona ocupada
- \_\_\_\_\_ Es importante para m tener vivienda propia.
- \_\_\_\_\_ considero la compra de vivienda una inversión.
- \_\_\_\_\_ No hago una inversión sino consulto primero a mi familia
- \_\_\_\_\_ Antes que comprar bienes raíces prefiero gastar mi dinero en otra cosa.
- \_\_\_\_\_ Prefiero pagar un crédito que un canon de arrendamiento.
- \_\_\_\_\_ Me es indiferente comprar vivienda nueva que vivienda usada.
- \_\_\_\_\_ Para mi es importante asegurar mis bienes.
- \_\_\_\_\_ Me gusta buscar mi vivienda por los clasificados en el periódico.
- \_\_\_\_\_ Me gusta vivir cerca de sitios de entretenimiento y centros comerciales.
- \_\_\_\_\_ Me defino como una persona tranquila.
- \_\_\_\_\_ Realizo actividad física frecuentemente en parques.
- \_\_\_\_\_ Me intranquilizan los sitios con mucho ruido.
- \_\_\_\_\_ Soy una persona que me movilizo en transporte público la mayoría de las veces
- \_\_\_\_\_ Me considero una persona moderna.
- \_\_\_\_\_ Prefiero tratar con personas que tengan empatía
- \_\_\_\_\_ el servicio es importante a la hora de comprar

7. En alguna oportunidad a usado servicios inmobiliarios?

Si  ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

8. ¿Con que frecuencia utiliza los servicios inmobiliarios?

1 vez al año

Entre 2 y 4 veces al año

Más de 4 veces al año

Nunca

9. ¿en qué servicio inmobiliario se interesa más?

Venta de inmueble

Arriendo de inmueble

Compra de inmueble

Avalúos

Financiamiento

10. ¿Estaría dispuesto a que una inmobiliaria administrara sus inmuebles prestando una intermediación?

Si

No

¿Por

qué? \_\_\_\_\_

11. ¿Le parece más fácil y rápido encontrar el inmueble que se ajuste a sus necesidades y preferencias por medio de una inmobiliaria?

Si

No

¿Por

Qué? \_\_\_\_\_

12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este tipo de servicios?

Menos del 3% de comisión de la transacción de venta o arriendo.

Entre el 3% y el 7%

Más del 7%

Nada

No sabe

13. Actualmente acude a una inmobiliaria para este tipo de servicios?

Si

No

¿Por

qué? \_\_\_\_\_

Si su respuesta en la pregunta anterior es SI, conteste la pregunta de la 14 a la 17

14. En cuanto al precio que ud cancela por los servicios inmobiliarios, la calidad de dicho servicio es:

Muy Buena

Buena

Regular

Normal

Pésimo

¿Por

qué? \_\_\_\_\_

15. ¿La inmobiliaria tiene sitio Web?

Si

No

16. Si la inmobiliaria tiene sitio Web, ¿que tan amigable y fácil de interactuar con ella es?

Muy Buena

Buena

Regular

Normal

Pésimo

¿Por

qué? \_\_\_\_\_

17. Usando la escala que se presenta a continuación califique a la inmobiliaria con la cual se encuentra actualmente.



Pésimo Buena	Normal	Regular	Buena	Muy
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

- \_\_\_ Nivel de satisfacción General con su inmobiliaria.
- \_\_\_ Servicio de atención telefónica de la inmobiliaria.
- \_\_\_ La atención y asesoramiento que presta la inmobiliaria.
- \_\_\_ La inmobiliaria cubre todos sus servicios.
- \_\_\_ considera que la inmobiliaria es eficiente.

## ANEXO 2

### REQUISITOS DE AFILIACION

¿Cómo ser Afiliado a la Lonja de Propiedad Raíz de Bogotá?

- El objeto social de la empresa debe estar relacionado con la actividad inmobiliaria y/o de la construcción.
- Tener capacidad legal para ejercer en el comercio.
- Encontrarse inscrito en el Registro Mercantil.
- Gozar de buena reputación.
- No hallarse o haberse hallado sometido a quiebra o concordato de cualquier clase, ni a concurso de acreedores.
- No haber sufrido condena penal, salvo por delito culposo.
- Haber ejercido la actividad inmobiliaria y/o de la construcción de manera permanente por lo menos tres (3) años.
- Cuando sea evaluador debe ser presentado por tres (3) afiliados que pertenezcan tanto al Capítulo de Avalúos como al Registro de Avaluadores Corporativos R.A.C., y que tengan más de tres (3) años en dicha condición

Documentos que se deben adjuntar

**(Presentar en carpeta tamaño oficio y siguiendo el orden)**

1. Formulario de solicitud de ingreso. Descargue el Formulario de Solicitud aquí
2. Formulario de presentación de una (1) firma miembro de la Lonja, que haya estado vinculada como mínimo dos (2) años y una (1) firma miembros de la Lonja, que avale esa presentación y que haya estado vinculada como mínimo dos (2) años.
3. Certificado de existencia y representación legal actual.
4. Gozar de buena reputación.
5. Copia simple de la escritura de constitución.
6. Copia simple del Balance General de la empresa correspondiente a los últimos seis (6) meses con su respectivo estado de pérdidas y ganancias.
7. Copia simple de la Matrícula de Arrendador.
8. Tres (3) referencias bancarias.

9. Tres (3) referencias comerciales.
10. Hoja de vida del Representante legal y Funcionarios Ejecutivos.
11. Relación de empleados y cargos.

#### Trámite Interno de Solicitud de Afiliación

1. Radicar en las instalaciones de la Lonja el formulario de solicitud de ingreso debidamente diligenciado, anexando los documentos solicitados en el mismo.
2. Se revisan los documentos radicados por el solicitante, se confirman las referencias, las presentaciones por parte de los afiliados y se realiza una visita domiciliaria a la oficina del solicitante
3. Se presenta la solicitud ante la Junta Consultiva de Ética y Selección para la aprobación por parte de dicha junta.
4. Se presenta la solicitud ante el Consejo Directivo para la aprobación del ingreso a la institución.
5. Se circulariza entre los afiliados a la Lonja de Propiedad Raíz de Bogotá la solicitud de ingreso y se esperan las observaciones (tiempo estimado 15 días calendario). Si no se ha tenido observaciones de nuestros afiliados con respecto al ingreso, se envía una carta de notificación a la empresa solicitante informando la fecha de ingreso, su código de afiliación y la clave de servicio en línea.
6. Se presenta el nuevo afiliado a la entidad y se le entrega un formulario de actualización de datos en el que se inscribe a los capítulos que desea pertenecer, así como los estatutos y reglamentación de los capítulos respectivos


El proceso de afiliación (trámite interno) tiene una duración aproximada de un (1) mes, a partir de la fecha de radicación del formulario de solicitud de ingreso, para la notificación de aceptación.

#### Aportes de Los Afiliados

Los afiliados a la Lonja de Propiedad Raíz de Bogotá realizan un aporte mensual conocido como Cuota Mensual de Sostenimiento, esta cuota es equivalente a un S.M.M.L.V. (Salario Mínimo Mensual Legal Vigente) .

### ANEXO 3

#### FORMATO SOLICITUD DE INGRESO

		
<b>FORMATO SOLICITUD DE INGRESO</b>		
<b>Versión:</b> 2	<b>Fecha:</b> 03/04/2005	<b>Página:</b> 149 de 139

<b>DATOS GENERALES DE LA EMPRESA</b>			
<b>A. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA</b>			
Razón Social			
Nit	Dirección Principal		
Teléfonos			Fax
Correos electrónicos	1.		
	2.	3.	
Página Web			
<b>B. TIPO DE SOCIEDAD (Marque con x)</b>			
Sociedad Anónima	<input type="checkbox"/>	Sociedad Colectiva	<input type="checkbox"/>
Sociedad Comandita	<input type="checkbox"/>	Persona Natural	<input type="checkbox"/>
		Sociedad Limitada	<input type="checkbox"/>
		Empresa Unipersonal	<input type="checkbox"/>
<b>C. DATOS LEGALES</b>			
Fecha de constitución			
Notaría y N° Escritura Pública			
Capital Social			
N° Matrícula Arrendador			
N° Registro Mercantil			
N° de Empleados			
<b>D. DATOS ADMINISTRATIVOS</b>			
Nombre del Representante Legal			
Profesión			
Nombre y profesión de los socios y/o directivos			
1.			

2.									
3.									
4.									
5.									
<b>E. TIPO DE ACTIVIDADES QUE DESARROLLA (Marque con x)</b>									
<b>Promoción - Construcción</b>									
Construcción		Urbanización		Gerencia de Proyectos		Parcelación			
<b>Servicios Inmobiliarios</b>									
Ventas por corretaje		Arriendos		Propiedad Horizontal		Avalúos			
Tipos de Avalúos:		Urbanos		Rurales		Muebles		Maquinaria	
Otros		Especifique							

**REFERENCIAS**

**A. BANCARIAS (Adjuntar referencias)**

Banco o Corporación:

\_\_\_\_\_  
No. de cuenta: \_\_\_\_\_ Sucursal:

\_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_ Teléfono:

\_\_\_\_\_  
Banco o Corporación:

\_\_\_\_\_  
No. de cuenta: \_\_\_\_\_ Sucursal:

\_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_ Teléfono:

\_\_\_\_\_  
Banco o Corporación:

\_\_\_\_\_  
No. de cuenta: \_\_\_\_\_ Sucursal:

\_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_ Teléfono:

**B. COMERCIALES (Adjuntar referencias)**

Nombre:

\_\_\_\_\_

Empresa:

\_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Antigüedad:

\_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_ Teléfonos:

Nombre:

\_\_\_\_\_

Empresa:

\_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Antigüedad:

\_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Teléfonos:

\_\_\_\_\_

Nombre:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Empresa:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Antigüedad:

\_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Teléfonos:

\_\_\_\_\_

Certifico que la anterior información se ajusta a la verdad y autorizo a la Lonja de Propiedad Raíz de Bogotá para verificar estos datos, y los que considere necesarios para estudiar nuestra solicitud de ingreso que guardará absoluta reserva sobre los motivos de decisión que se adopten. Así mismo autorizo a la Lonja de Propiedad Raíz de Bogotá para que obtenga de cualquier fuente y se reporte a cualquier central de información o banco de datos, las informaciones y referencias relativas a mi persona a mi persona, documento de identificación, a mi comportamiento y crédito comercial, hábitos de pago, manejo de mis cuentas corrientes, bancarias y en general el cumplimiento de mis obligaciones pecuniarias.

\_\_\_\_\_

Firma

\_\_\_\_\_

Firma

**FORMULARIO DE PRESENTACIÓN**

**PRESENTA:**

---

(Nombre y Apellidos del Representante Legal)

---

(Razón Social Firma Afiliada)

---

(Firma Representante Legal)

**AVALA:**

**1.**

---

(Nombre y Apellidos del Representante Legal)

---

(Razón social firma afiliada)

---

(Firma Representante Legal)

---