



UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE INGENIERÍA
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO DE GRADO
ENTREGA FINAL

PLAN DE NEGOCIOS PARA ESTUDIO DE VIABILIDAD DE UNA EMPRESA DE
SERVICIOS Y ASESORÍA EN PRODUCTOS INMOBILIARIOS, EN LA CIUDAD DE
BOGOTÁ

AUTORES

ADRIANA CAROLINA CAMPO FUENTES

JORGE ALFREDO AVILA DELGADO

JUAN ALBERTO MENDOZA ROMAN

BOGOTÁ D.C., 20 DE NOVIEMBRE DE 2020

TABLA DE CONTENIDO

1.	Introducción	13
1.1.	Objetivo General.....	14
1.2.	Objetivos Específicos	14
2.	Naturaleza del proyecto	14
2.1.	Origen o fuente de la idea de negocio.	14
2.2.	Descripción de la idea de negocio	15
2.3.	Justificación y antecedentes.....	16
2.4.	Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo.	16
2.4.1.	Objetivos a corto plazo.....	16
2.4.2.	Objetivos a mediano plazo.....	16
2.4.3.	Objetivos a largo plazo.....	17
2.5.	Estado actual del negocio	17
2.6.	Descripción de productos o servicios	17
2.7.	Nombre, tamaño y ubicación de la empresa	18
2.8.	Potencial del mercado en cifras	18
2.9.	Ventajas competitivas del producto y/o servicio	19
2.10.	Resumen de las inversiones requeridas	20
2.11.	Proyecciones de ventas y rentabilidad.....	20
2.12.	Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad	21
2.13.	Equipo de trabajo.....	21
3.	Análisis del sector.....	22
3.1.	Caracterización del sector.....	22
3.2.	Análisis de las fuerzas que impactan el negocio	25
3.2.1.	Fuerza entrada de nuevos competidores.....	26
3.2.2.	Fuerza Rivalidad entre competidores.....	27
3.2.3.	Productos sustitutos como amenazas	27
3.2.4.	Fuerza Negociación de los clientes.....	30
3.3.	Análisis de oportunidades y amenazas	35

3.4.	Conclusiones sobre la viabilidad del sector	38
4.	Estudio piloto de Mercado	40
4.1.	Análisis y estudio de mercado	40
4.1.1	Tendencias del mercado.....	40
4.1.2	Segmentación de mercado objetivo.....	41
4.1.3	Descripción de los consumidores.....	41
4.1.4	Tamaño del mercado.....	41
4.1.5	Riesgos y oportunidades de mercado.....	45
4.1.6	Diseño de las herramientas de investigación	47
4.1.7	Objetivos.....	47
4.1.8	Cálculo de la muestra.	47
4.1.9	Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes	49
4.1.10	Metodologías de análisis de los competidores.	49
4.2.	Resultados.....	51
4.2.1.	Resultados del análisis de la competencia.....	51
4.2.2.	Resultados de la medición del comportamiento del consumidor.....	52
4.2.3.	Cálculo de la demanda potencial, proyección de ventas y participación del mercado.	54
4.2.4.	Descripción de la estrategia de generación de ingresos para su proyecto	56
4.2.5.	Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado.....	57
5.	Estrategia y plan de Introducción de Mercado.	64
5.1.	Objetivos mercadológicos	64
5.2.	La estrategia de mercadeo	65
5.3.	Estrategias de producto y servicio	66
5.4.	Estrategias de distribución.....	68
5.5.	Estrategias de precio	69
5.6.	Estrategias de comunicación y promoción	71
5.7.	Estrategia de fuerza de ventas.....	71
5.8.	Presupuesto de la mezcla de mercadeo.....	72
6.	Aspectos técnicos.....	73

6.1.	Objetivos producción o servicio	73
6.2.	Ficha técnica del producto o servicio	75
6.3.	Descripción del proceso.....	80
6.4.	Necesidades y requerimientos	81
6.5.	Características de la tecnología	82
6.6.	Materias primas y suministros	83
6.7.	Plan de servicios.	84
6.8.	Procesamiento de órdenes y control de inventarios.....	85
6.9.	Escalabilidad de operaciones.....	86
6.10.	Capacidad de servicio	87
6.11.	Modelo de gestión integral del proceso productivo.....	88
6.12.	Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad sobre el producto o servicio	89
6.13.	Procesos de investigación y desarrollo.....	89
6.14.	Plan de compras.....	90
6.15.	Costos de producción.....	93
6.16.	Infraestructura.....	94
6.17.	Mano de obra requerida	94
7.	Aspectos organizacionales y legales.....	97
7.1.	Análisis estratégico.....	97
7.2.	Misión.....	97
7.3.	Visión.....	97
7.4.	Análisis DOFA	98
7.5.	Estructura organizacional	99
7.6.	Perfiles y funciones.....	100
7.7.	Organigrama	104
7.8.	Esquema de contratación y remuneración	105
7.9.	Factores clave de la gestión del talento humano	106
7.10.	Sistemas de incentivos y compensación del talento humano	107
7.11.	Esquema de gobierno corporativo	108
7.12.	Estructura jurídica y tipo de sociedad.....	109

7.13.	Regímenes especiales.	109
8.	ASPECTOS FINANCIEROS.....	110
8.1.	Objetivos Financieros.....	110
8.2.	Política de manejo contable y financiero.....	110
8.3.	Presupuestos económicos (simulación).....	111
8.4.	Presupuesto de ventas.....	111
8.5.	Presupuesto de costos de comercialización.....	112
8.6.	Presupuesto de costos laborales.....	113
8.7.	Presupuesto de costos administrativos.....	114
8.8.	Presupuesto de inversión.....	114
8.9.	Estados financieros.....	115
8.9.1.	Flujo de caja.....	115
8.9.2.	Estado de resultados.....	116
8.9.3.	Balance general.....	116
8.10.	Indicadores financieros.....	117
8.11.	Fuentes de financiación.....	117
8.12.	Evaluación financiera.....	118
8.12.1.	Evaluación financiera de escenarios: probable, optimista y pesimista.....	119
9.	Enfoque hacia la sostenibilidad.....	120
9.1.	Dimensión social.....	120
9.2.	Dimensión ambiental.....	121
9.3.	Dimensión económica.....	121
9.4.	Dimensión de gobernanza.....	122
10.	Conclusiones.....	123
11.	Referencias.....	124
12.	Anexos.....	131

Índice Tablas

Tabla 1 Potencial del mercado en cifras	19
Tabla 2 Inversiones requeridas Plan de negocio.....	20
Tabla 3 Equipo de Trabajo.....	21
Tabla 4 Oportunidades y amenazas	37
Tabla 5: Indicador seguimiento a la economía – ISE	39
Tabla 6: Viviendas según estrato socioeconómico para determinar muestra poblacional.....	48
Tabla 7: Formula ecuación estadística para proporciones poblacionales	48
Tabla 8: Demanda potencial del mercado.....	55
Tabla 9: Proyección ventas - Plan de negocios.....	56
Tabla 10: Estrategia de mercadeo	65
Tabla 11 Ficha técnica del producto o servicio	75
Tabla 12: Plan de servicios	84
Tabla 13 Escalabilidad porcentual en ventas	86
Tabla:14 Servicio por la línea de servicio – Mano de Obra requerida al año.....	87
Tabla 15: Plan de compras	92
Tabla 16: Costos de producción.....	93
Tabla 17: Infraestructura.....	94
Tabla 18: Nomina	95
Tabla 19: Análisis DOFA	98
Tabla 20: Esquema de contratación y remuneración	105
Tabla 21: Estructura jurídica y tipo de sociedad.....	109
Tabla 22: Ingreso de ventas en el primer año.	112
Tabla 23: Costos productos o servicio	112
Tabla 24: Nómina salarial grupo inmobiliario AJJ.....	113
Tabla 25: Simulador de nómina, Administrativa y de ventas, gastos fijos y publicitarios.....	114
Tabla 26: Inversiones	115
Tabla 27: Flujo de caja.....	115
Tabla 28: Estado de resultados	116
Tabla 29: Balance general.....	116
Tabla 30: Indicadores financieros	117

Tabla 31: Fuentes de financiación	117
Tabla 32: Evaluación financiera	118
Tabla 33: Evaluación financiera de escenarios.....	119

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Árbol de problemas	15
Figura 2: Indicadores financieros.....	21
Figura 3: Crecimiento PIB sector construcción (Variación anual, 2016-2019).....	23
Figura 4: Entrada de nuevos competidores.....	26
Figura 5: Rivalidad entre competidores.....	27
Figura 6: Productos sustitutos como Amenazas	28
Figura 7: Fuerza Negociación de los clientes	30
Figura 8: Negociación con los proveedores.....	32
Figura 9: Calificación Fuerzas de Porter	34
Figura 10: Índice de confianza del consumidor intensión de compra de vivienda.....	36
Figura 11: Porcentaje de obras en proceso y paralizadas	36
Figura 12: Localidades con mayor oferta de inmuebles	37
Figura 13: Potencial del mercado en Colombia.....	40
Figura 14: Búsqueda todo tipo de inmueble	42
Figura 15: Tipo de inmuebles y Localidades con mayor oferta (arriendo y venta) en 2020.	43
Figura 16: Inmuebles más ofertados y según estrato en 2019	43
Figura 17: Inmuebles en venta o arriendo y desempeño de venta en meses (por estrato socioeconómico)	44
Figura 18: Oferta vivienda VIS y NO VIS	45
Figura 19: Área proceso constructivo.....	45
Figura 20: No. Edificaciones evaluadas por algún tipo de riesgo 2016-2020	46
Figura 21: Causas afectación en edificaciones	46
Figura 22: Estudio de mercado, contratación con la competencia.....	51
Figura 23: Localidad atractiva para el mercado.....	52
Figura 24: No contratar con inmobiliarias, según el mercado	53
Figura 25: Motivo por el cual no se encuentra interesado en realizar alguna inversión inmobiliaria a corto o mediano plazo.	54
Figura 26: Estrategia generación de ingresos	57
Figura 27: Estudio mercado - Gráficos Sexo y Rango de edad	57

Figura 28: Estudio de Mercado - Estrato socioeconómico y rango salarial	58
Figura 29: Estudio de Mercadeo - Proyección realizar inversión e importancia en recibir asesorías sobre bienes inmuebles.....	59
Figura 30: Estudio de Mercadeo - En qué tipo de inmueble y transacción se encuentra interesado	59
Figura 31: Estudio de Mercado - Rango precios y porque contratar con una inmobiliaria	60
Figura 32: Estudio de Mercado - Medio predilecto y uso de agencia inmobiliaria.....	61
Figura 33: Estudio de Mercado - ¿Qué servicios ofrecen las inmobiliarias en Bogotá?	62
Figura 34: Estudio de Mercado - Porcentaje de comisión, y disposición para realizar una remodelación/adecuación.....	62
Figura 35: Costos de compra de un inmueble y disposición a contratar con inmobiliaria	63
Figura 36: Objetivos principales de mercado	64
Figura 37: Unidades de Negocio.....	67
Figura 38: Componentes Nivel de negocio y nivel estratégico	68
Figura 39: Factores para determinar estrategia de precio	70
Figura 40: Estrategia de fuerza de ventas	72
Figura 41: Marketing MIX.....	73
Figura 42: Objetivos del servicio.....	74
Figura 43: Proceso comercial.....	80
Figura 44: Proceso de Arriendo	80
Figura 45: Proceso de Venta.....	81
Figura 46: Proceso de remodelación.....	81
Figura 47: Materias Primas y suministros	83
Figura 48: Escalabilidad de operaciones.....	86
Figura 49: Factores Capacidad de servicio	87
Figura 50: Mapa de procesos - Modelo de gestión integral.....	88
Figura 51: Proceso de compras	91
Figura 52: Tipos de mano de obra	95
Figura 52: Estructura Organizacional	100
Figura 54: Perfiles y funciones equipo administrativo	100
Figura 55: Perfiles y funciones equipo arriendo y ventas.....	101

Figura 56: Perfiles y funciones equipo arriendo y ventas	102
Figura 57: Perfiles y funciones equipo remodelaciones	103
Figura 58: Perfiles y funciones Gerente y abogado	104
Figura 59: Organigrama Grupo Inmobiliario AJJ.....	105
Figura 60: Factores claves de la gestión del talento humano.....	107
Figura 61: Plan de Bonos flexibles	108
Figura 62: Esquema de gobierno corporativo.....	108
Figura 63: Punto de equilibrio	118
Figura 64: ODS según la cadena de valor del Grupo Inmobiliario AJJ.....	120

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento presenta un plan de negocio con énfasis en asesoría integral en finca raíz (Inmuebles en venta y renta, asesorías jurídicas, remodelaciones y decoración de interiores), integra un análisis cuantitativo a partir de la recolección de datos por medio de encuestas para validar el segmento de mercado objetivo.

Se obtuvo que los estratos socioeconómicos 4,5 y 6 en las localidades de Suba, Chapinero y Usaquén son el mercado objetivo en el cual se centrará las unidades de negocio que se proponen, se requieren clientes con un nivel sociocultural y poder adquisitivo alto dispuestos a adquirir los servicios propuestos. Es un proyecto de emprendimiento que socialmente genera empleo y apoya el crecimiento económico del país, se busca realizar proyectos amigables con el medio ambiente y que sean auto sostenibles. Realizando el análisis financiero, es un proyecto viable con indicadores positivos y acuerdos para posibles inversionistas que demuestren interés en este proyecto.

Palabras clave

Plan de negocio

Gestión inmobiliaria

Asesorías

Plan de ordenamiento territorial (POT)

Unidades de planeamiento zonal (UPZ)

Lonja de Bogotá y propiedad raíz

EXECUTIVE SUMMARY

This document presents a business plan with emphasis on comprehensive advice in real estate (Properties for sale and rent, legal advice, remodeling and interior decoration), integrates a quantitative analysis from the collection of data through surveys to validate the target market segment.

It was obtained that the socioeconomic strata 4,5 and 6 in the towns of Suba, Chapinero and Usaquén are the target market in which the proposed business units will focus, clients with a sociocultural level and high purchasing power willing to acquire the proposed services. It is an entrepreneurial project that socially generates employment and supports the economic growth of the country, it seeks to carry out projects that are friendly to the environment and that are self-sustainable. Performing the financial analysis, it is a viable project with positive and consistent indicators for potential investors who show interest in this project.

Keywords

Business plan

Real estate management

Consulting

Land use plan (POT)

Zonal planning units (UPZ)

Lonja de Bogotá and real estate

1. INTRODUCCIÓN

La estructuración de este plan de negocios se consolida teniendo como base los conocimientos adquiridos en el proceso de aprendizaje de la Maestría de Gerencia de Proyectos, con campo de aplicación para integrar las herramientas, guías y modelos de gestión que como gerentes podemos evaluar e implementar al momento de tener a cargo en la dirección de proyectos inmobiliarios con viabilidad en términos de tiempo, alcance y costo.

Según Camacol, en su edición digital No. 17 sobre tendencias de la construcción de enero de 2020, en el sector inmobiliario existe una dinámica creciente por satisfacer una necesidad básica de las familias como lo es la vivienda, generando un espacio que permita al individuo o grupo acceder a un lugar de vivienda adaptado a sus necesidades. El desarrollo de este plan dio una visión para convertir el proyecto en una apuesta por encontrar, servir y brindar un servicio que cumpla con las expectativas de sus futuros clientes.

Según el artículo “El peso del sector inmobiliario” publicado por el Diario La república en marzo de 2019, el impulso de la economía en Colombia se mueve en parte a través del sector de la construcción, que es uno de los pilares que activa la industria, promueve e incentiva una red de manufactura y servicios generando índices favorables en términos de rentabilidad, empleabilidad, emprendimiento siempre que se cumpla toda la normatividad propia que regula los diferentes Planes de Ordenamiento Territorial (P.O.T) de la ciudad y del país.

A través de una aplicación móvil y una página web, buscamos innovar como agente inmobiliario robusteciendo el servicio que se ofrecerá viendo la necesidad de llegar de forma integral a personas, familias y empresas interesadas en realizar una mejora a su predio sin tener que realizar desplazamientos, haciendo uso de la virtualidad realizando sus consultas en tiempo real, con fácil acceso y proporcionando una red de proveedores especializados para cada necesidad que se requiere al momento de iniciar una obra en cualquier bien inmueble a intervenir.

En el desarrollo de este plan de empresa se busca realizar un estudio de factibilidad del proyecto de construcción inmobiliario en cuanto a la compra y venta o arreglo de un inmueble, realizando un acompañamiento en el proyecto de inicio a fin; así mismo se pretende explorar y evaluar modelo de proyección financiera, estudio de mercado que permita al inversor tomar decisiones sobre la mejor opción para incrementar con éxito el capital a invertir en el corto y largo plazo.

1.1. Objetivo General

Elaborar un plan de negocio de una empresa que ofrezca servicios en productos de gestión inmobiliaria en la ciudad de Bogotá, a través de transacciones de venta y compra de inmuebles con acompañamiento y asesoría en los trámites administrativos, remodelación del inmueble y reparaciones locativas de los clientes interesados.

1.2. Objetivos Específicos

1. Realizar un estudio de mercado del sector inmobiliario, analizando las tendencias: el comportamiento del consumidor, oportunidades y análisis de la competencia para determinar el potencial de la idea de negocio.

2. Elaborar un estudio administrativo, legal y de sostenibilidad (social, ambiental, económico y de gobernanza) que considere los aspectos requeridos para la constitución de la compañía, estructura organizacional, análisis estratégico y las implicaciones del proyecto.

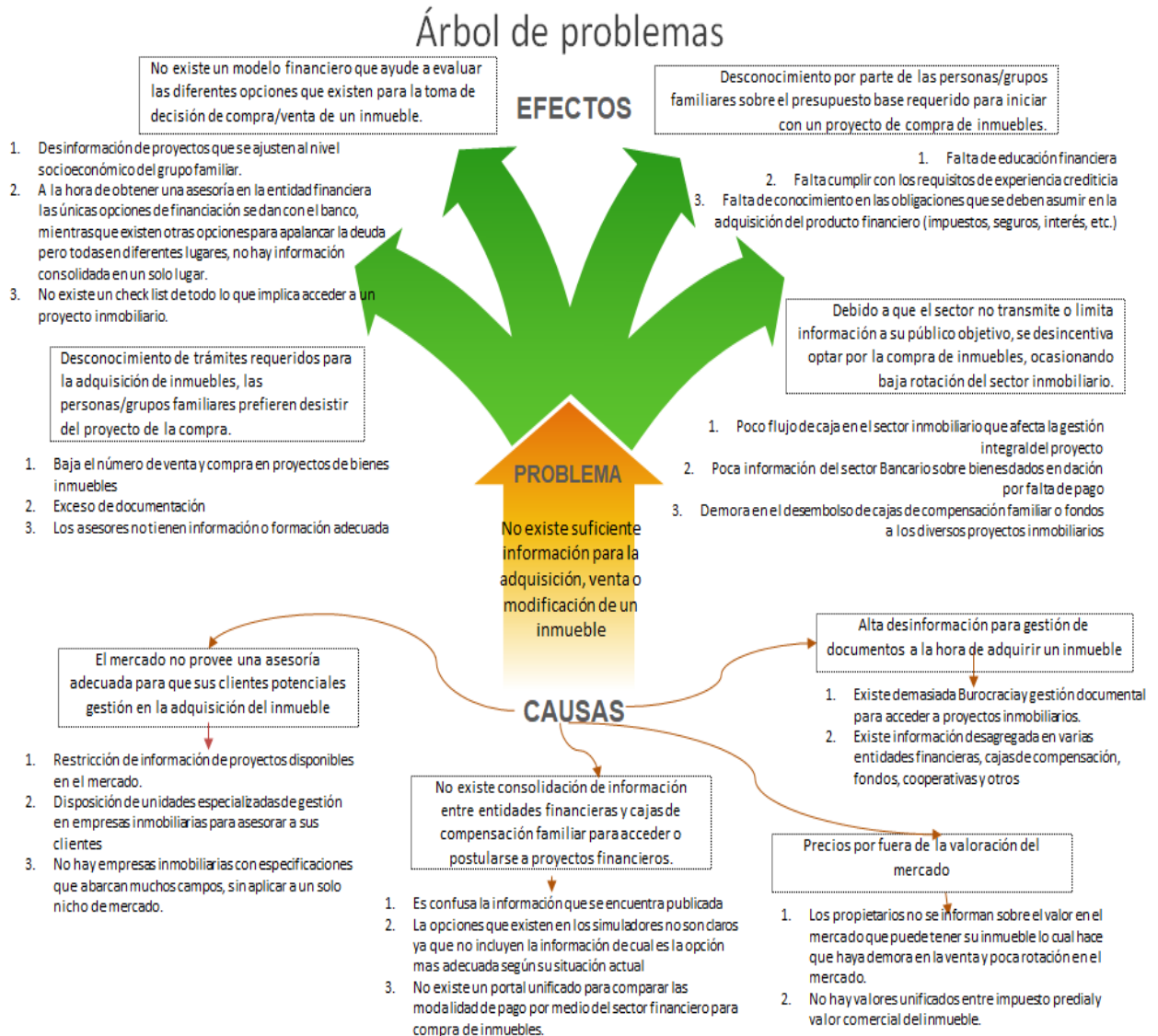
3. Realizar un análisis financiero y estudio de tendencias estadísticas para identificar indicadores, balances financieros para obtener un diagnóstico y estimar la viabilidad del negocio con respecto a la rentabilidad esperada al gestionar oportunidades de compra, venta y remodelación de inmuebles en la ciudad de Bogotá.

2. NATURALEZA DEL PROYECTO

2.1. Origen o fuente de la idea de negocio.

Se detectó como oportunidad de negocio, el desconocimiento de los ciudadanos con respecto al sector inmobiliario, en cuanto a los trámites requeridos para realizar alguna transacción de este tipo, temor a remodelaciones y falta de visualización al respecto. Debido a lo anterior se realizó un árbol de problemas:

Figura 1: Árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta la anterior figura, se confirma la posible materialización de nuevas oportunidades en el mercado inmobiliario.

2.2. Descripción de la idea de negocio

Nuestra idea de negocio está enfocada en el desarrollo de una empresa que preste un servicio en toda la cadena de servicios inmobiliarios desde la venta, arriendo, remodelación de inmuebles, asesorías y acompañamiento en todos los trámites requeridos.

Se busca prestar un servicio integral con respecto a los movimientos y/o requerimientos inmobiliarios, en los que se realice un acompañamiento a los clientes durante todo el proceso de transición requerido de acuerdo a cada una de las necesidades por medio de profesionales en el área que cuenten con la experiencia necesaria para realizar estos acompañamientos.

2.3. Justificación y antecedentes

Integrando el análisis proyectado para esta idea de negocio teniendo en cuenta el contexto económico y la dinámica del sector inmobiliario en el país, se han identificado aspectos políticos, económicos, culturales, sociales y ambientales. Basados en los hallazgos obtenidos en un trabajo previo donde se realizaron entrevistas bajo metodología Lean Startup, se tomó la decisión como organización de perseverar en esta propuesta de plan de negocio, con énfasis en prestar un servicio integral en el cual se incluye asesorías legales para transacciones inmobiliarias, venta de inmuebles, arriendo de inmuebles, remodelación y/o decoración de un bien inmueble.

Teniendo en cuenta la edición de enero de 2020, en tendencias de la construcción de Camacol, indica que el mercado de Vivienda en lanzamientos y ventas a 12 meses presentó un comportamiento positivo con un alza del 7% y 2.09% respectivamente en cuanto a precios de la vivienda de interés social (VIS).

2.4. Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo.

2.4.1. Objetivos a corto plazo

- Diseñar un sitio web de la empresa en el primer semestre para dar a conocer los servicios ofrecidos y estandarizar la atención de servicio al cliente.
- Sistematizar en dos meses a través de una base de datos el registro de los clientes potenciales, con el fin de fidelizar los servicios ofertados.
- Elaborar un plan de calidad y gestión de procesos en los primeros seis meses.

2.4.2. Objetivos a mediano plazo

- Estandarizar un informe de gestión durante los primeros dos meses midiendo el desempeño de cada uno de los proyectos según corresponda al servicio prestado.
- Elaborar un plan de seguimiento trimestral para evaluar la consecución de metas en el año.
- Presentar a los socios el balance y plan de inversiones

- Demostrar por medio de experiencias reales y demostrables (Cifras de ganancias por parte de los clientes), la relevancia que podría llegar a tener contratar con un equipo de profesionales y expertos en el sector inmobiliario después de los dos años de ejecución del proyecto.
- Realizar de acuerdo al plan de negocio un plan de comunicaciones efectivo en los primeros 18 meses, donde se logre interactuar con clientes y los profesionales de la organización.
- Elaborar una plantilla de presentación al finalizar los dos años (tablero), donde se pueda visualizar un resumen de cada proyecto con indicadores de gestión, histograma, análisis de riesgos, avance en los proyectos por medio de curva S, lecciones aprendidas.

2.4.3. Objetivos a largo plazo

- Generar empleo a más de 30 personas al finalizar los tres años de ejecución del proyecto, aportando al crecimiento económico del país.
- Expandir la idea de negocio a tres de las ciudades principales del país (Barranquilla, Medellín, Cali) después de los cuatro años de actividad en la ciudad de Bogotá.

2.5. Estado actual del negocio

Este documento tiene la intención de presentar un plan de negocio y analizar la viabilidad de iniciar una empresa inmobiliaria en la ciudad de Bogotá, donde se realiza un análisis del sector, se presenta un estudio de mercado, se revisan aspectos técnicos, aspectos organizacionales y análisis financieros para al finalizar este documento poder presentar como conclusión si el plan de negocio es viable. En caso tal que la investigación y el análisis del plan de negocio arroje un resultado favorable en la consecución de la organización, se tiene proyectado iniciar con la puesta en marcha en 2021.

2.6. Descripción de productos o servicios

Remodelación/adequación de espacios: De acuerdo a un análisis y revisión de las necesidades de cada cliente, se realiza la estructuración de un alcance de las obras a realizar, presentándole al cliente un plano en 3D donde se visualice como quedarían los espacios, un presupuesto con el detalle de cada una de las actividades que se van a realizar, un plan de trabajo (PDT) donde se determinen los tiempos y recursos requeridos para cada una de las actividades (Presentándole

explícitamente fecha estimada de inicio y de fin, con los hitos durante la ejecución), y por último una pequeña descripción de los riesgos existentes en la ejecución de los trabajos.

Decoración de interiores: De acuerdo a un análisis y revisión de las necesidades de cada cliente, se realiza la estructuración de un alcance de las modificaciones en decoración del inmueble requeridas para satisfacer sus necesidades, presentándole al cliente un plano en 3D donde se visualice como quedarían los espacios, un presupuesto con cada una de las compras requeridas, y en caso de necesitar la fabricación de algún mobiliario en específico presentar los tiempos (Presentar la Fecha de inicio y fin de las modificaciones propuestas). No se considera necesario presentar un informe de riesgos debido a que la mayoría de estas actividades son adquisiciones, y en caso de que se identifica algún riesgo inminente dárselo a conocer a los clientes.

Asesoría en trámites legales: Por medio de los profesionales expertos en estos temas (Ramas del Derecho), realizar un acompañamiento durante todo el proceso de compra o arriendo, sucesión, pignoración y demás escenarios que se puedan presentar con la tenencia y administración de los bienes inmuebles.

Venta de inmuebles: Contar con una base de datos de inmuebles disponibles en el mercado y de acuerdo a las necesidades de los clientes ofrecerlos, dándoles a conocer la posibilidad de realizar una remodelación del mismo, ofreciendo todos los servicios planteados en la idea de negocio.

Arriendo de inmuebles: Contar con una base de datos de inmuebles disponibles en el mercado, y de acuerdo a las necesidades de los clientes ofrecer estos inmuebles.

2.7. Nombre, tamaño y ubicación de la empresa

Nombre: Grupo inmobiliario AJJ

Tamaño: Mipyme – S.A.S

Ubicación de la empresa: Bogotá Colombia – Oficina en Usaquén

2.8. Potencial del mercado en cifras

De acuerdo con los resultados del estudio de mercado se obtuvieron los porcentajes de aceptación (ver punto 4.2.3 Calculo potencial de la muestra de este documento), para lo cual tomamos los porcentajes de aprobación y con base en el cálculo de la muestra establecimos el mercado potencial en cada uno de los servicios a prestar en este plan de negocio (Los porcentajes

presentados son evaluados de forma individual, por lo cual la suma de los mismo no corresponde al 100%). A continuación, se muestra un resumen de la demanda potencial, la cual se explica y se profundiza en el capítulo 4 de este documento:

Tabla 1 Potencial del mercado en cifras

SERVICIO	% Estudio de Mercado	(n) Potencial Según Estudio Mercado	Q
Servicio de asesoría integral	71.57%	292.116	\$ 49.659.720.000
Remodelaciones	1.01%	4.122	\$ 65.072.501.226
Decoraciones	1.01%	4.122	\$ 102.108.123.000
Venta de inmuebles	6.53%	26.652	\$ 586.344.000.000
Arriendo de inmuebles	5.03%	20.530	\$ 2.042.735.000
Total		347.542	\$ 805.227.079.226

Fuente: Elaboración propia

2.9. Ventajas competitivas del producto y/o servicio

El sector inmobiliario mueve gran parte de la economía del país e indiscutiblemente es un sector muy competido, en el cual muchas empresas han logrado generar un nombre y reputación en el mercado, y son las primeras que buscan la mayoría de los clientes.

El trabajo realizado por el grupo inmobiliario AJJ a través de la observación de los procesos y dinámicas del negocio de las inmobiliarias estudiadas (Century 21, Oikos, Julio Corredor & CIA, Inmobiliaria RV), permite identificar una serie de oportunidades para innovar en el mercado, tales como:

- Es un sector donde se realizan pocos estudios de mercado, análisis financieros y demás.
- Es un sector donde buscamos entrar al mercado con profesionales expertos y con conocimiento sobre los diferentes temas que esto abarca.
- En el mercado se encuentran inmobiliarias dedicadas a la venta/arriendo de inmuebles, contratistas dedicados a realizar remodelaciones, y por otro lado diferentes almacenes dedicados a la decoración de interiores. Lo que se busca en grupo inmobiliario AJJ es integrar todo esto en un mismo servicio, donde se busque asesorar integralmente a los clientes y que puedan obtener el mejor beneficio de acuerdo a sus necesidades.

- La razón principal debe ser delimitar el mercado objetivo de acuerdo con la caracterización poblacional realizada para focalizar los recursos de la empresa en clientes con un mayor poder adquisitivo, luego si generar una trayectoria y un acervo histórico de experiencias a partir de las relaciones que se establezcan con este perfil de clientes y por último profundizar en las dinámicas de mercado en esta zona de la ciudad.

2.10. Resumen de las inversiones requeridas

El inicio de operaciones del grupo inmobiliario AJJ requiere de una inversión inicial determinada a partir de obtener todo lo necesario para ingresar en el mercado generando un impacto en la competencia directa, para garantizar a los clientes la calidad y excelencia en la prestación de los servicios, mayor ampliación de estas inversiones las encontraremos en el capítulo 6.4 de este plan de negocio.

Tabla 2 Inversiones requeridas Plan de negocio.

ACTIVO	CONCEPTO	INVERSIÓN
Terrenos	Compra de bodega – Ubicación Localidad de Suba	\$ 200.000.000
Propiedad planta y equipo	Equipos y maquinaria para obra y remodelación	\$35.000.000
Muebles y enseres	Adecuación Bodega	
	Muebles y dotación de oficina y estantería para Bodega	\$20.000.000
Equipo de oficina	Celulares Aparatos para Call center, Impresoras, Celulares, Computadores	\$15.000.000
Equipo de transporte	Compra de Furgón para transporte de materiales e insumos de obra	\$100.000.000
Patentes /inv en intangibles	Sitios Web	\$20.000.000
Gastos de puesta en marcha	Documentación, servicio de notariado, registro, permisos, afiliaciones.	\$10.000.000
TOTAL:		\$400.000.000

Elaboración Propia:

2.11. Proyecciones de ventas y rentabilidad

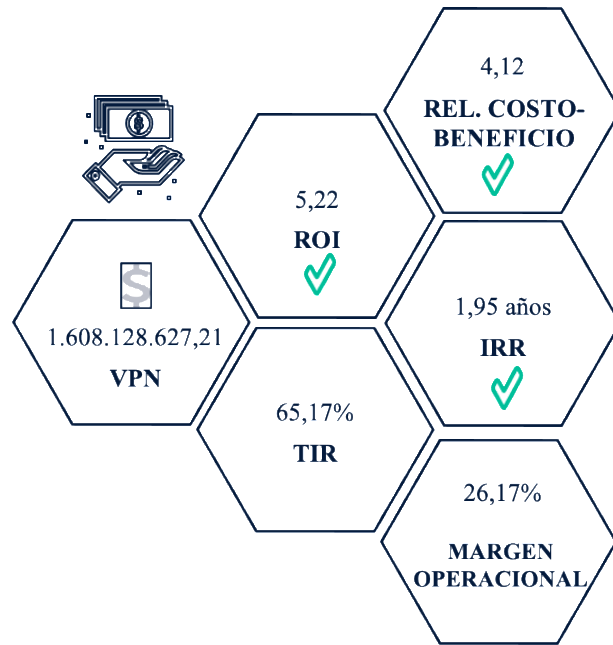
De acuerdo con los servicios descritos anteriormente, cada una de las unidades del negocio tiene una proyección de venta para el primer año de operación por un valor total de \$2.488.183.934 los cuales se relacionan en la tabla que se encuentra en el punto 4.2.3, cálculo de

la demanda potencial y proyección de ventas. La utilidad neta después de gastos administrativos, fijos, depreciaciones, financieros e impuestos es de \$651.076.711 información que se encontrará relacionada en los estados financieros proyectados los cuales se encuentran en el capítulo 8.11 estado de resultados de este plan de negocio.

2.12. Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

Luego de evaluar este modelo de negocio financieramente, en el capítulo 8 se reflejará la proyección financiera de este plan, para el cual se establecieron los siguientes indicadores:

Figura 2: Indicadores financieros



Fuente: Elaboración propia

2.13. Equipo de trabajo

El equipo de trabajo del grupo inmobiliario AJJ estará conformado por personal calificado y no calificado, contratado bajo la normativa legal vigente en Colombia. La estructura de organizacional del personal se describe en la siguiente tabla:

Tabla 3 Equipo de Trabajo

Nombre del Empleado	Cargo
Equipo Administrativo	Lider administrativo
Equipo Administrativo	Contador
Equipo Administrativo	Ingeniero
Equipo Administrativo	Secretaria Administrativa
Equipo Administrativo	Mensajero
Equipo Arriendos y ventas	Lider Arriendos y ventas
Equipo Arriendos y ventas	Asesor comercial
Equipo de promoción y servicio al Cliente	Lider Promoción y Servicio al Cliente
Equipo de promoción y servicio al Cliente	Diseñador
Equipo de promoción y servicio al Cliente	Asesor comercial
Equipo directivo	Gerente
Equipo Juridico	Lider Abogado
Equipo Remodelación	Lider remodelación
Equipo Remodelación	Ingeniero
Equipo Remodelación	Arquitecto

Fuente: Elaboración propia a partir de organigrama grupo inmobiliario AJJ

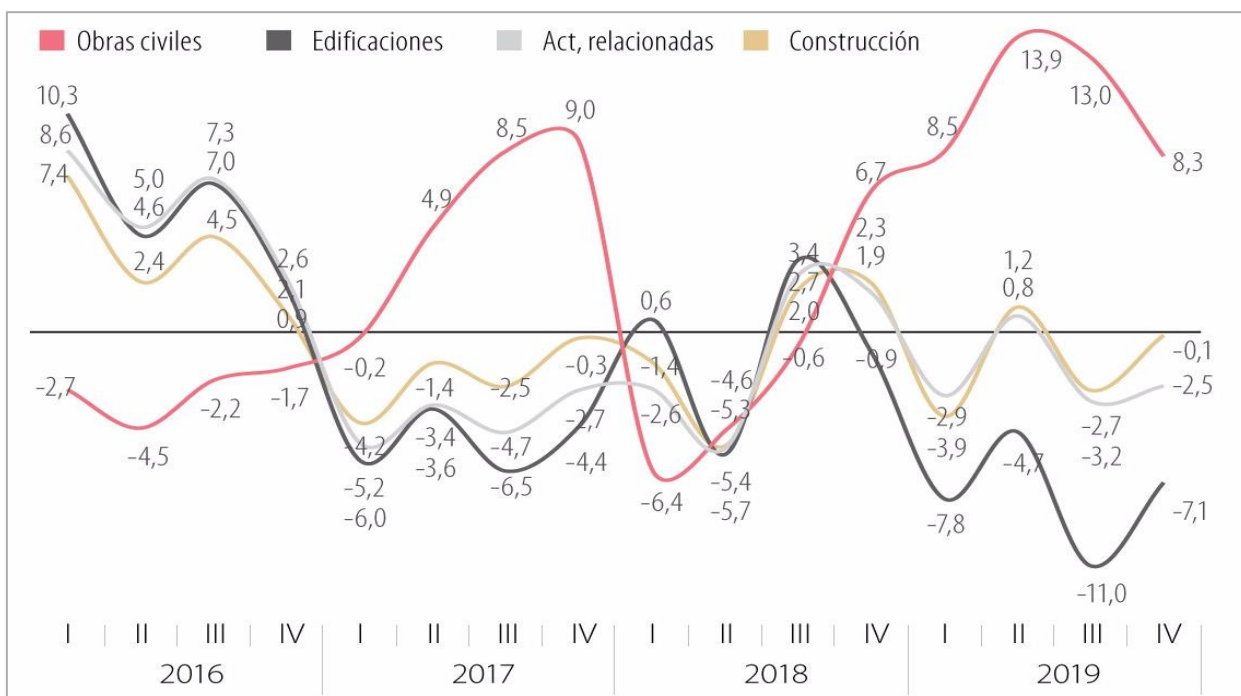
3. ANÁLISIS DEL SECTOR.

3.1. Caracterización del sector

Según cifras del último reporte del DANE acerca del sector de la construcción, en el primer trimestre de 2020 (enero-marzo) con relación al mismo periodo de 2019, el PIB a precios constantes aumentó 1,1%. Aunque hubo un pequeño crecimiento, se observa un decrecimiento del valor agregado del sector construcción de 9,2%, a lo que el departamento administrativo atribuye como causa la variación anual negativa en el valor agregado de las edificaciones 16,5%, en el valor agregado de actividades especializadas 8,7% y el valor de las obras civiles con un incremento de 9,1%, el cual fue mayor que el del cierre de los años 2018 y 2019: 8,3% vs. 6,7% respectivamente.

De lo anterior podemos concluir que a pesar del periodo de crisis no previsto y de carácter transitorio que se acercaba por la pandemia, hubo un crecimiento en el sector, el cual es un rubro muy importante para el aporte del PIB del país.

Figura 3: Crecimiento PIB sector construcción (Variación anual, 2016-2019)



Fuente: Información a partir de ANIF “Desempeño reciente del sector construcción y perspectivas 2020”

En un escenario normal, como lo fue el 2019, se puede observar que, aunque el sector de construcción se encuentra en una tasa de decrecimiento, las actividades inmobiliarias se mantienen en una variación no tan alta, aproximadamente en los 0,3 puntos, sin ser valores negativos. Se puede observar que para el cierre del primer trimestre hay un decrecimiento considerable teniendo en cuenta el periodo de pandemia que se presenta en el país, de forma contraria, la mayor probabilidad era tener una tendencia ascendente.

Teniendo en cuenta en cierre de la variación del año 2019 con respecto a la participación de cada actividad económica en el país (DANE, 2020), se puede evidenciar que, aunque la construcción ha tenido una contracción del $-0,9$, el sector de actividades inmobiliarias tuvo un crecimiento de las 0,3 unidades contribuyendo al crecimiento del PIB.

Para obtener información respecto al número de empresas, tamaño y segmentación regional del sector, se consulta el Geovisor Directorio de empresas que se encuentra en el DANE, y a través de filtrar los datos por actividad económica, obtenemos un total de 17225 empresas para el sector de construcción y 6210 para las actividades inmobiliarias. Comparando los datos cuando se realiza el filtro en la base de datos de la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), para el CIU

sección L Actividades Inmobiliarias, genera un consolidado de 19165 empresas registradas independientemente de su organización jurídica, siendo la más popular la Sociedad por acciones Simplificadas con un total de 12598 registros. Para el sector F de construcción podemos ver 33652 resultados de la búsqueda siendo la SAS popular en la organización jurídica constituida con un total de 21839 registros. De los resultados obtenidos en la CCB, no podemos determinar la cantidad de empresas y de registros que se encuentran vigentes.

En temas de política y normatividad gubernamental se consultaron factores como los planes de desarrollo de la presidencia de la República de Colombia con vigencia 2018-2022, los planes sectoriales, los programas y proyectos que se mencionan a continuación:

- Beneficiar a 600 mil hogares con mejoramientos de vivienda o entornos e iniciar 520 mil VIS
- Incremento en el tope VIS en las ciudades donde se evidencia la necesidad, e incremento del tope VIP en el territorio nacional para una mayor oferta de este tipo de viviendas
- Equidad en el acceso a vivienda para los hogares Beneficiaremos a 600 mil hogares con mejoramientos de vivienda y/o entornos
- El pago de arrendamiento como parte de la estrategia para mitigar el déficit habitacional para la adquisición de vivienda propia cumpliendo con unos requisitos específicos
- Apoyo a las familias y hogares que requieren de forma inmediata una solución de vivienda temporal
- Políticas en renovación urbana para aquellas edificaciones a nivel central y de mantenimiento de la infraestructura
- Implementación de instrumentos para el financiamiento del desarrollo urbano
- Entre los proyectos para la dinamización del mercado se encuentran los subsidios de vivienda como instrumento de crecimiento. Entre estos se encuentran: MiCasaYa, Semillero de propietarios, Casa digna vida digna, Arriendo social y viviendas 100% subsidiadas.

En el último periodo reportado del PIB para Bogotá (DANE,2020), para el cuarto trimestre del 2019, se evidencia el crecimiento de los sectores construcción (-3,5%) y actividades inmobiliarias (2,9%), comparado con el mismo periodo del año anterior se puede notar que el

sector de la construcción crece 1,4% en las actividades inmobiliarias tienen un crecimiento de 0,7%. Aunque la tendencia anual de la construcción claramente representaba una disminución evidente, en el último periodo del 2019 intenta recuperarse en un pequeño porcentaje.

Según los indicadores económicos del sector de la construcción para la generación de empleo se puede concluir:

- En el trimestre correspondiente de febrero a abril de 2020, el número de ocupados la construcción fue de 1.259 miles de personas, con una participación del 6,4% del total nacional.
- Comparando con el mismo trimestre en el año 2019 los ocupados en la Construcción disminuyeron 12,3%
- De los 1.259 miles de personas que mencionamos anteriormente, el 87,1% estaban ubicados en las cabeceras y el 12,9% en centros poblados y rural disperso.
- Cuando se construye una vivienda se garantizan 4,8 empleos entre directos e indirectos.
- Los puestos de trabajo por cada 1000 millones de valor agregado representan un 24,7 en el sector de la construcción a finalizar el 2018 con un decrecimiento de 2,8 puntos; y en las actividades inmobiliarias un 3,6 manteniéndose dentro del comportamiento inmediatamente anterior el cual venía en crecimiento.

En cuanto a los estudios y tendencias a nivel internacional (DANE,2020) encontramos que, analizando el crecimiento del PIB para los países de Latinoamérica en cuanto al sector de construcción para el primer trimestre de 2020, sobresalen Colombia (1,1%) y Chile (0,4%) en su incremento comparado con el primer trimestre del año 2019.

3.2. Análisis de las fuerzas que impactan el negocio

A través del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter se busca determinar la situación actual del mercado inmobiliario, evaluando y clasificando las 5 fuerzas de competencia con una escala para evaluar de 1 a 5, donde:

1= Nada determinante, **2=** Baja determinación **3=** Determinante,

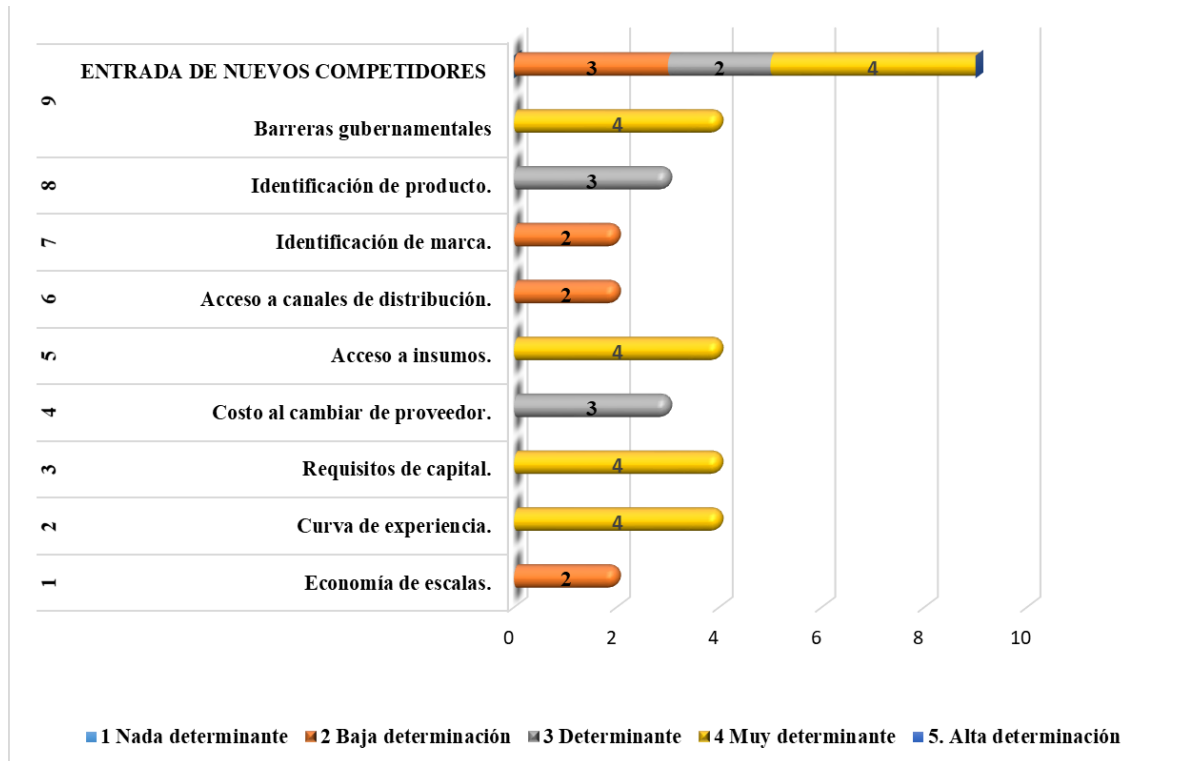
4= Muy determinante, **5=** Alta determinación

Los ítems evaluados corresponden a: Entrada de nuevos competidores, rivalidad entre competidores existentes, productos sustitutos como amenazas, poder de negociación de los

clientes y poder de negociación con los proveedores. Cada uno de ellos se resume y se analizan a continuación:

3.2.1. Fuerza entrada de nuevos competidores

Figura 4: Entrada de nuevos competidores



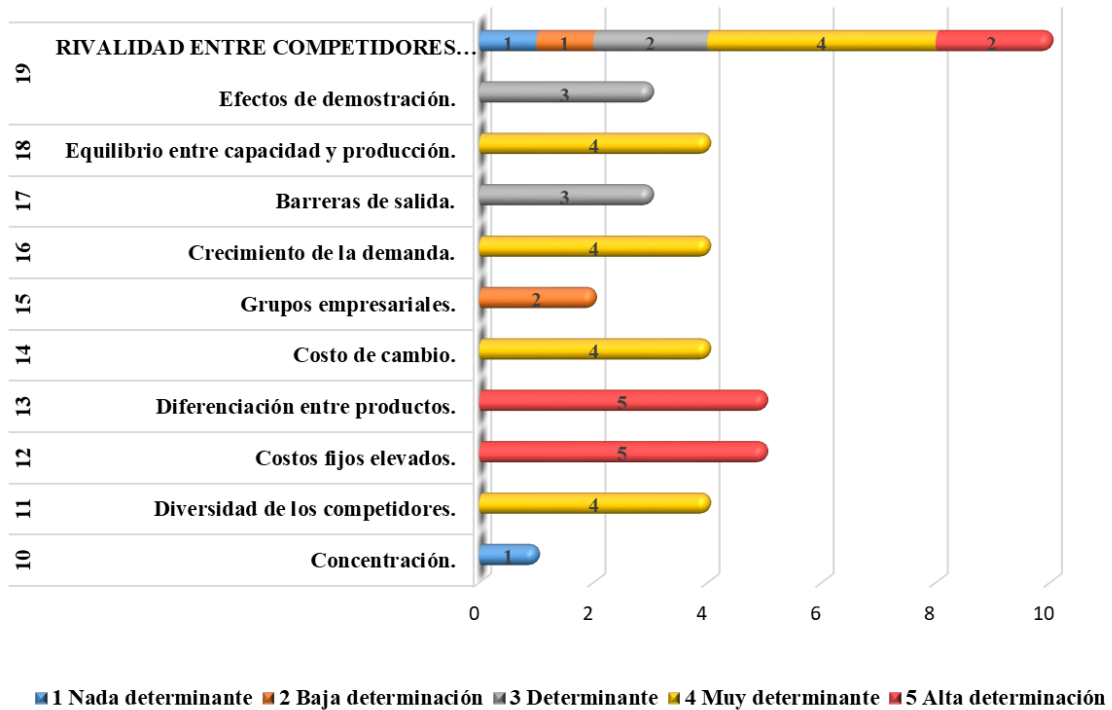
Fuente: Elaboración propia

En la Fuerza de Entrada de nuevos competidores, como se muestra en figura No. 4, se analizaron 9 aspectos y los resultados en este componente permite determinar que es imprescindible tener una curva de experiencia para incursionar en este mercado y tener accesos a insumos, accesos a canales de distribución y capital para operar en el gremio.

- ✓ **Muy determinantes:** Curva de experiencia, requisitos de capital, Accesos a insumos y barreras gubernamentales.
- ✓ **Determinante:** Costo por cambio del proveedor e identificación del producto.
- ✓ **Baja determinación:** Economías de escala, Acceso a canales de distribución, identificación de marca.

3.2.2. Fuerza Rivalidad entre competidores

Figura 5: Rivalidad entre competidores



Fuente: Elaboración propia

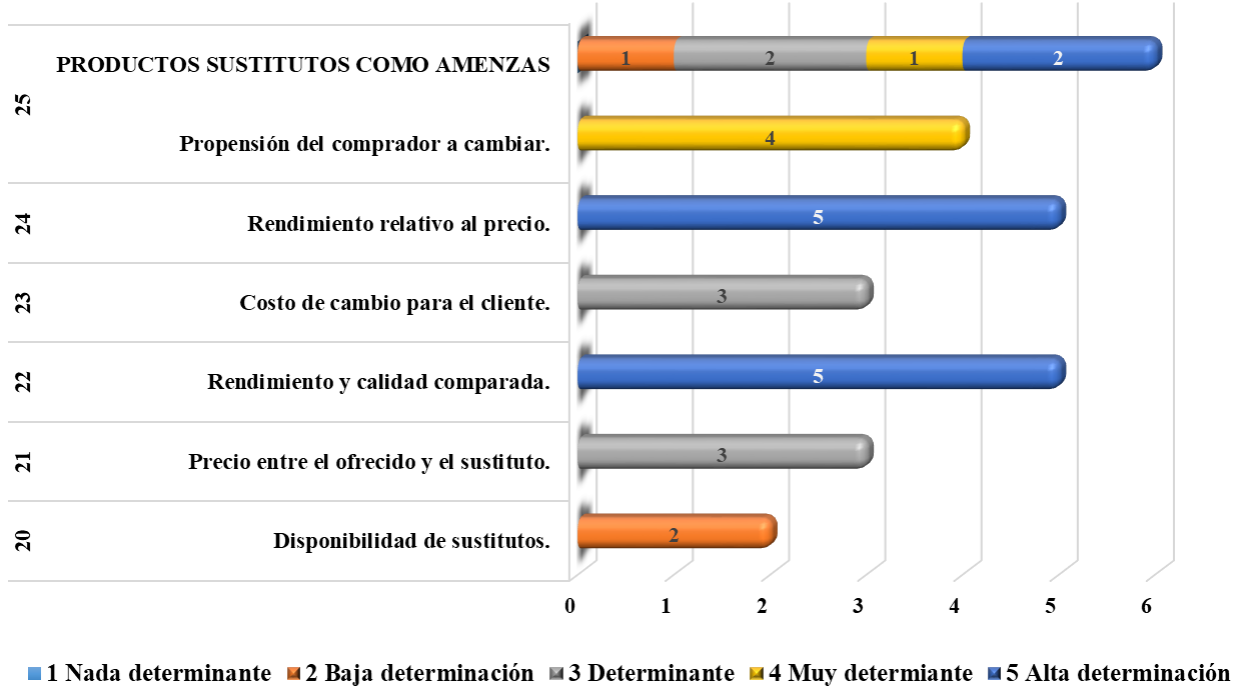
Para la Fuerza Rivalidad entre Competidores y según el gráfico anterior, se analizaron 10 aspectos que se consideran relevantes con una escala de evaluación de 1 a 5, donde 1 es nada determinante y 5 es altamente determinante, el análisis en este componente determinó que es imprescindible tener en cuenta para el proyecto:

- ✓ **Altamente determinante:** Costos fijos elevados, y diferenciación entre productos
- ✓ **Muy determinantes:** Diversidad de los competidores, Costo de cambios
Crecimiento de la demanda y equilibrio entre la capacidad y producción.

Es importante establecer los costos fijos al servicio de asesoría, remodelaciones, decoración de interiores, venta o renta de inmuebles, así como el valor agregado o diferenciación ante la competencia, así como diversificar el portafolio y mantener un equilibrio de la capacidad operacional y atención al cliente.

3.2.3. Productos sustitutos como amenazas

Figura 6: Productos sustitutos como Amenazas



Fuente: Elaboración propia

Para la Fuerza Productos sustitutos como Amenaza y según la figura No. 6, se analizaron 6 aspectos que se consideran relevantes con una escala de evaluación de 1 a 5, donde 1 es nada determinante y 5 es altamente determinante, el análisis en este componente determinó que es imprescindible tener en cuenta para el proyecto:

- ✓ **Altamente determinante** Rendimiento entre calidad y relativo al precio
- ✓ **Muy determinantes:** Preferencia del cliente al cambio
- ✓ **Determinante:** Costo para el cliente y precio frente al bien sustituto

En la actualidad se puede encontrar en el mercado de los sustitutos una nueva tendencia de construcción y soluciones de vivienda a partir de la demolición de casas y construcción de edificios de no más de 6 u 8 plantas, por ejemplo, en barrios populares de la Localidad de Barrios Unidos (Barrio San Fernando y Simón Bolívar), cuya oferta presenta competencia alterna a los grandes emporios del sector inmobiliario con precios similares pero que permite alternar con el interés del cliente al momento de adquirir, remodelar o cambiar a corto o a largo plazo según sea la forma de adquirir el inmueble. Hoy los proyectos de construcción alternativos resultan más

accesibles porque su tiempo y plazo de construcción o remodelación es más corto y allí se cubre la necesidad de obtener o mejorar la vivienda en un menor lapso.

Trade off precio respecto al producto del sector:

El mercado ofrece alternativas, el cliente siempre busca la mejor opción, el mejor precio de transacción sujeto a las tendencias del mercado. Según revista Dinero en su artículo “Corrección inmobiliaria ¿Por qué su casa no vale tanto?” (2017, 3 de noviembre) al momento de invertir, remodelar, el cliente cree que su inmueble vale más de lo que determina el mercado, adquirir una propiedad en un lugar tradicional de la ciudad resulta más atractivo por las ventajas que obtiene el comprador por costo-beneficio (Precio, ubicación), en comparación a otros proyectos inmobiliarios que ofrecen o cubren otro tipo de necesidades como valorización, amplitud y comodidades a un costo alto y valor de metro cuadrado muy elevado.

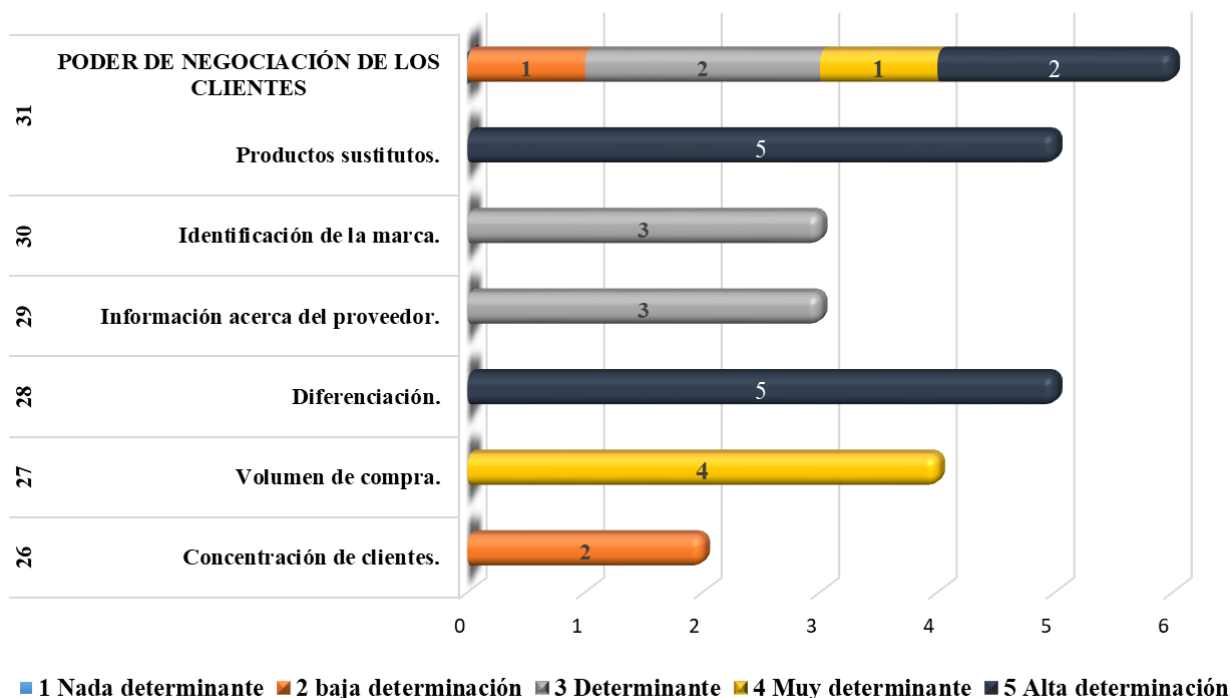
Costo para el comprador:

Elegir un proyecto de una constructora como Colpatria, Coninsa Ramón, Amarilo, Grupo AR, siempre dará respaldo a la inversión, pero el bien sustituto también cubre necesidades a un menor costo como los que ofrecen las Pymes o constructoras en auge que funcionan a través de grupos inmobiliarios y que suplen la necesidad de vivienda, el costo puede ser apropiado si se consideran sus necesidades básicas de vivienda y las ventajas y seguridad de las grandes constructoras como el tiempo de entrega.

En conclusión, Los Bancos, Intermediarios, Nuevos competidores, constructoras y ventas directas se convierten en los productos sustitutos de este mercado.

3.2.4 Fuerza Negociación de los clientes

Figura 7: Fuerza Negociación de los clientes



Fuente: Elaboración propia

Para la Fuerza negociación con los clientes y según el gráfico anterior, se analizaron 6 aspectos que se consideran relevantes para evaluar este componente con una escala de evaluación de 1 a 5, donde 1 es nada determinante y 5 es altamente determinante. El análisis en este componente determinó que es imprescindible tener en cuenta para el proyecto:

- ✓ **Altamente determinante** Productos sustitutos y diferenciación
- ✓ **Muy determinantes:** Volumen de compra
- ✓ **Determinante:** Identificación de la marca e información acerca del proveedor
- ✓ **Baja determinación:** Concentración de los clientes

Según Martín, M. V. (2018, 25 octubre). Las fuerzas competitivas de M. Porter en la inmobiliaria española, los compradores consideran mejor su inversión al momento de adquirir un bien inmueble debido a la gran oferta que existe en el sector inmobiliario y a las pocas diferencias que existen entre las ofertas que tienen las inmobiliarias en la ciudad de Bogotá. Los

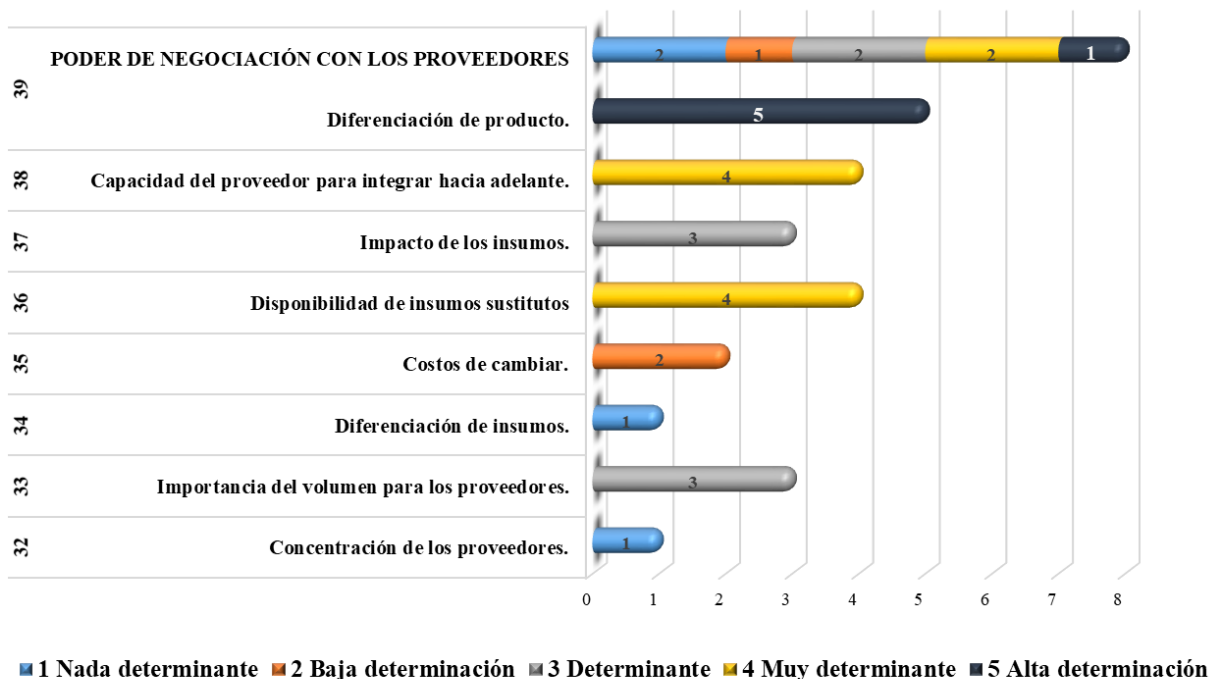
compradores tienen gran poder de negociación debido a que la oferta es muy alta y la demanda es baja, todo debido a la situación económica a la que se está enfrentando el país. Existe en este sector una tendencia al monopolio de productos y servicios de grandes proveedores como Paz Del Río, Cemex, Argos, Marval, que centralizan su distribución a través de industria del acero, Home Center Easy, ferreterías que halan el precio al alza, y que benefician al mayorista (grupos inmobiliarios como ARP, Colpatria, Coninsa, Capital, Amarillo, y dejan al límite la producción para pequeños competidores del mercado. A continuación, se listan otras razones por las cuales los compradores tienen un margen de negociación.

1. Los servicios y productos del sector pueden tener tendencia a ser estándar, y no presentar un valor diferencial entre sí.
2. Los compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor.
3. Los compradores pueden amenazar increíblemente con integrarse hacia atrás en el sector, y fabricar los productos del sector por sí mismos si los proveedores generan demasiadas utilidades.
4. Los compradores tiende a ver limitadas sus opciones por las condiciones que le fijan el banco, las condiciones gubernamentales y las que imponen el sector, luego la negociación se convierte en un tema según selección del gusto y condiciones que se ajusten a lo que el comprador quiere para su entorno familiar y personal.

Por medio del plan de negocios que propone el Grupo Inmobiliario AJJ se plantea una nueva forma de ofrecer los servicios para generar un diferencial en el mercado actual y convertir en una ventaja estratégica el poder de negociación entre la empresa y los clientes mediante un modelo gana – gana que permita alcanzar los objetivos financieros de la empresa.

3.2.5 Fuerza Poder de Negociación con los proveedores

Figura 8: Negociación con los proveedores



Fuente: Elaboración propia

Para la Fuerza negociación con los proveedores y según el gráfico anterior, se analizaron 8 aspectos que se consideran relevantes para evaluar este componente con una escala de evaluación de 1 a 5, donde 1 es nada determinante y 5 es altamente determinante, el análisis en este componente determinó que es imprescindible tener en cuenta para el proyecto:

- ✓ **Altamente determinante** Diferenciación del producto
- ✓ **Muy determinantes:** Disponibilidad de insumos, capacidad del proveedor.
- ✓ **Determinante:** importancia del volumen e impacto de los insumos
- ✓ **Baja determinación:** Costos de cambiar de proveedor
- ✓ **Nada determinante:** Diferencia de insumos y concentración de los proveedores.

En el sector inmobiliario los proveedores son las personas naturales/jurídicas que requieren gestionar algún inmueble. Según Metro cuadrado. (2018, 26 noviembre), las ventajas de negociar bienes raíces con un profesional del sector, donde siempre las inmobiliarias más robustas cuentan con el mayor número de inmuebles en oferta abarcando el mayor porcentaje del sector.

Nuestra propuesta está enfocada en identificar un número relevante de interesados, consolidar una cantidad significativa de clientes y por medio de los resultados positivos obtenidos en el desarrollo de sus operaciones, fortalecer la reputación empresarial y la credibilidad de la firma para valorizar los activos intangibles de la empresa como el valor de marca y el Know How.

1. De acuerdo con Metro cuadrado y su artículo ¿Cuáles son las tendencias de la vivienda no VIS en Colombia? (2019, 4 de abril), Estar más concentrado que el sector al que le vende: Todos requerimos de inmuebles como vivienda o bien sea como inversión, razón por la cual es importante identificar y monitorear a los clientes potenciales antes que nuestra competencia, lo que permite tener la ventaja de realizar el primer contacto para ofrecer los servicios, conocer sus necesidades e iniciar una relación comercial que pueda llegar a concretarse positivamente.

2. Teniendo en cuenta Metro cuadrado. (2019, 2 de febrero). Bogotá, ciudad que genera el mayor número de empleos en el sector de la construcción del país, tiene una dinámica de mercado que le permite a los proveedores de los servicios no depender principalmente del sector inmobiliario, dado que su mayor fuente de ingresos proviene de los proyectos de construcción de vivienda.

3. Los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor: Al crecer en el mercado, se puede contar con proveedores grandes que pueden ofrecer mejores costos de los insumos por unidad. De igual manera a cada una de las personas que adquiera los servicios con la inmobiliaria se le puede solicitar una exclusividad.

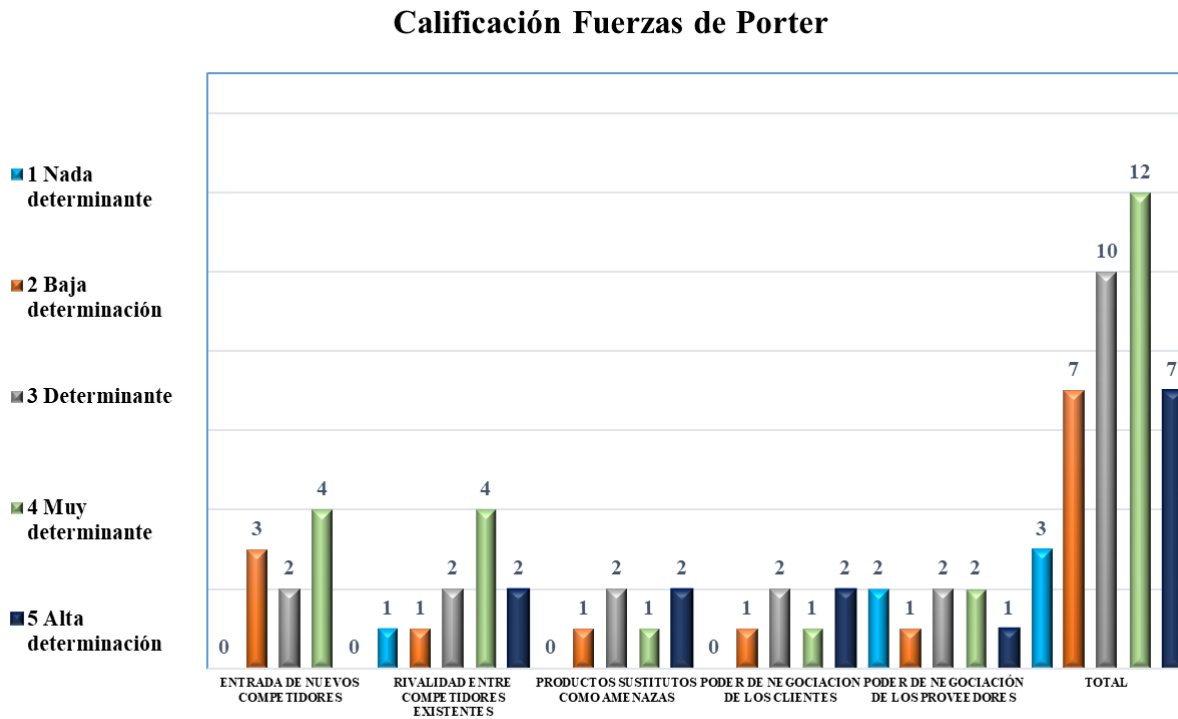
4. Los proveedores ofrecen productos que son diferenciados: Al contar con proveedores grandes se tiene acceso a productos nuevos, modernos e innovadores para ofrecer a los clientes.

5. No existe un sustituto para lo que ofrece el grupo proveedor: Realmente es un medio muy competido, siempre se va a contar con una muy variada oferta de materiales. Lo importante es identificar aquellos proveedores con ideas innovadoras y diferentes que puedan ser estratégicas para este modelo de negocio y marcar así una diferencia, como lo mencionan en NewsMDirector. (2018, 16 abril). 12 ideas de marketing inmobiliario en 2017.

Según lo anterior notamos que el factor diferenciador de nuestra oferta dependerá en gran medida de los proveedores, de la capacidad de oferta y del volumen que se genere dentro de los proyectos que se presenten como oportunidad para este modelo de negocio.

3.2.6 Matriz Resumen Fuerzas de Porter

Figura 9: Calificación Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia a partir de Matriz fuerza competitiva cinco fuerzas de Porter, M.E

- ✓ El 17.9% del total de los aspectos que se encuentran agrupados en 4 de las 5 fuerzas estableció que son **altamente determinantes**,
- ✓ EL 30.7% de los aspectos son **muy determinantes** en esta ponderación dos de las fuerzas Entradas y rivalidad de competidores sugieren un grado de importancia para tener en cuenta en el desarrollo de análisis del mercado de este modelo de negocio y será imprescindible tener una curva de experiencia para incursionar en este mercado.
- ✓ Un 25.6 % de los aspectos evaluados indica que son **determinantes** y son transversales al análisis de estas fuerzas.
- ✓ Otro 17.9% de los aspectos arrojó un resultado con **baja determinación**, especialmente en la fuerza de entrada de nuevos competidores.

- ✓ Finalmente, un 7.6% de los datos evaluados indicó que son **nada determinantes** en criterios dados en a las fuerzas específicamente en el poder de negociación de los proveedores.

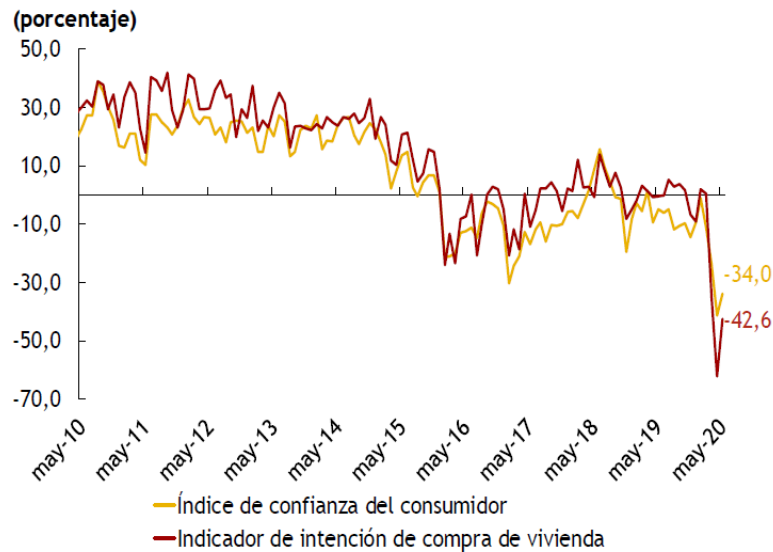
3.3. Análisis de oportunidades y amenazas

Nuestra propuesta de valor está dirigida a un segmento de mercado caracterizado por ser una población con un alto nivel sociocultural y de poder adquisitivo, con unas necesidades claras de adquirir y/o adecuar sus bienes inmuebles para que respondan a su estatus socioeconómico y estilo de vida, y que por lo tanto están dispuestos a pagar por un servicio integral con una oferta de valor agregada. Lo anterior lleva a identificar las oportunidades y amenazas más relevantes para este plan de negocio y que pueden afectar la ejecución operativa de la empresa.

A nivel macro, Colombia es un mercado que se encuentra vigente y es interesante para los inversionistas, según el Art. “Más allá del conteo poblacional”, de la Agencia de Medios de la Universidad Nacional y según fuente del censo del DANE en el 2018 a hoy en las zonas rurales solo vive el 15,8% mientras que en las cabeceras municipales vive un 77,1%. Entre el 2015 y el 2018 se vio un incremento del 22,92% de hogares constituidos pasando de 10.390.207 a 13.480.729 lo cual demuestra que es un mercado que se encuentra en crecimiento. Predomina las redes sociales y medios digitales en la búsqueda, el primer contacto si se puede establecer por celular, correo electrónico o página web.

Aunque a inicios del año 2020 se observó un fenómeno en cuanto a la baja de interés de compra de hasta el - 42.6% como se observa en el siguiente gráfico suministrado por el informe del Banco de la República “Análisis de la cartera y del mercado inmobiliario en Colombia”, y el índice de confianza del consumidor bajó hasta un -34% debido a la situación económica que se está viviendo por la pandemia COVID-19 (Aumento de la incertidumbre en todos los sectores económicos):

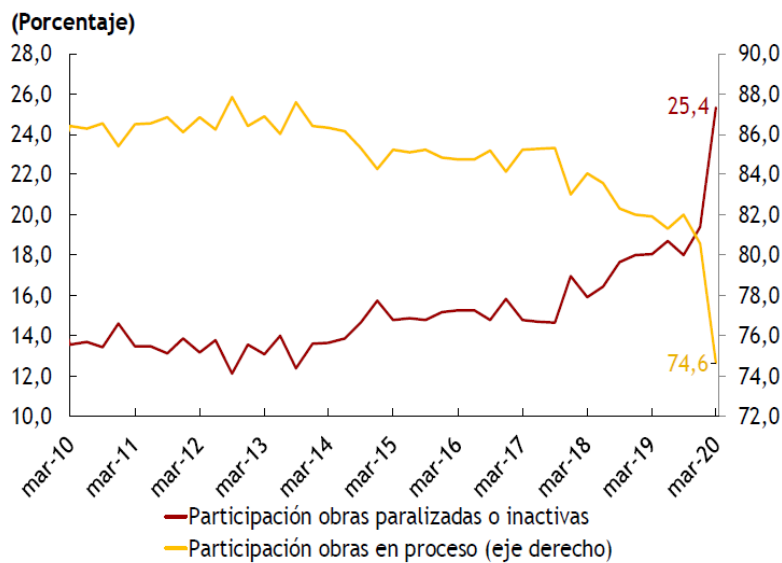
Figura 10: Índice de confianza del consumidor intensidad de compra de vivienda



Fuente: Fedesarrollo a partir de informe Análisis de cartera y mercado Inmobiliario del Banco de la República

La actual situación económica y a la parálisis de muchos sectores afectó al sector de la construcción Impactando adicionalmente a las demás áreas económicas del mercado. Lo que ocasionó que a inicios del 2020 muchas obras que se encontraban Aprobadas o en proceso de construcción hasta en un -74.6% como se observa en la siguiente gráfica tomada del Banco de la República:

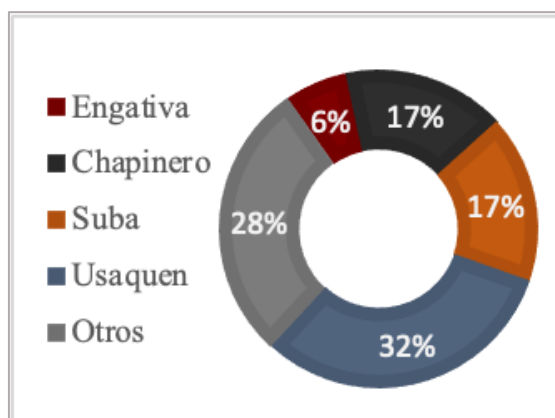
Figura 11: Porcentaje de obras en proceso y paralizadas



Fuente DANE a partir de informe Análisis de cartera y mercado inmobiliario del Banco de República

A nivel Bogotá y en lo que respecta al segmento de mercado objetivo, durante el transcurso del año se evidencian picos en cuanto a transacciones inmobiliarias que se realizan, siendo el mayor número de transacciones realizadas durante el segundo y tercer trimestre del año lo cual permitiría mayor oportunidad en este sector

Figura 12: Localidades con mayor oferta de inmuebles



Fuente: Elaboración propia a partir de DANE

Las localidades de Usaquén con el 32%, Suba con el 17% y Chapinero con el 17% representan un total del 66% de la oferta inmobiliaria durante el 2019. En estas tres localidades se centran los estratos 4,5 y 6 de la ciudad de Bogotá, con los inmuebles de mayor valor por metro cuadrado lo cual es una oportunidad para incursionar en este sector con el modelo de negocio.

Tabla 4 Oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>1 Mayor número de ofertas y/o inmuebles en venta o arriendo en localidades suba, Usaquén y Chapinero.</p>	<p>1 Durante el 2019 el 79,4% de las ofertas de inmuebles se concentran en el sector vivienda (Aptos y Casas)</p>
<p>2 Mayor número de ofertas y transacciones inmobiliarias se centran en los estratos 4,5 y 6</p>	<p>2 Estratos 6 y 4 son los inmuebles de mayor porcentaje de ofertas, 26,3% y 24,6% respectivamente.</p>
<p>3 Colombia tiene un mercado inmobiliario atractivo, con un incremento del 22,92% en viviendas entre el 2015 y 2018</p>	<p>3 índice de confianza en el consumidor e intención de compra de viviendas en el país decreció a principios del 2020.</p>
<p>4 En 2019 el 27,9% de las personas</p>	<p>Actividad inmobiliaria no regulada</p>

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>5 prefirieron inmuebles con +20años de antigüedad (Oportunidad en remodelaciones.</p> <p>Segundo y tercer trimestre del año es donde se encuentra el mayor número de transacciones inmobiliarias u ofertas.</p> <p>6 Posible reactivación abrupta del mercado inmobiliario al finalizar la pandemia ocasionada por el COVID 19.</p> <p>7 Migración de poder ejecutivo, profesional o estudiantes con interés en establecerse. Adquirir o comprar inmueble.</p> <p>8 Finca Raíz como opción de inversión.</p> <p>9 Impulso del gobierno en el sector de la construcción.</p>	<p>4 jurídicamente en su totalidad (Falta de regulación en aspectos jurídicos y normativos del sector inmobiliario)</p>

Fuente: Elaboración propia

Los inmuebles más ofertados en 2019 fueron apartamentos (65,1%) y casas (14,3%) lo cual da un total de una oferta del 79,4% en el sector vivienda, durante este mismo año se observó que el 52% de esas ofertas fueron en la modalidad de venta y un 43,4% en arriendo (4,6% en cualquiera de las dos modalidades), adicionalmente el 27,9% de las personas prefieren inmuebles con más de 20 años de antigüedad lo cual es una oportunidad para este modelo de negocio y poder realizar remodelaciones. Estas ofertas tuvieron un volumen diferente dependiendo del estrato socioeconómico en el 2018.

3.4. Conclusiones sobre la viabilidad del sector

Según el indicador de seguimiento a la economía (ISE) representado en el siguiente gráfico de la medida de desempeño relativo, podemos ver 3 colores representativos a partir del análisis realizado, el color verde representa un desempeño igual o superior al promedio histórico del ISE, color amarillo representa un desempeño entre cero y el promedio histórico del ISE y finalmente el rojo Representa un desempeño inferior a cero.

Tabla 5: Indicador seguimiento a la economía – ISE

Medida de desempeño relativo
2018-2020

Actividad Económica	2018 ^P												2019 ^{Pt}												2020 ^{Pt}			
	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	Y	Y	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Explotación de minas y canteras	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Industrias manufactureras	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Construcción	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Comercio y reparación, transporte y almacenamiento; Alojamiento y servicios de	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Información y comunicaciones	R	Y	Y	Y	R	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	
Actividades financieras de seguros	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	
Actividades inmobiliarias	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	
Actividades profesionales, científicas, y técnicas; Actividades de servicios administrativas y de	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	
Administración pública y defensa; Educación; actividades de la salud humana.	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	
Actividades artísticas de entrenamiento; Actividades de los hogares.	Y	R	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	

Elaboración propia a partir de fuente DANE Cuentas Nacionales - ^{Pt}Provisional, ^PProvisional

Podemos evidenciar que el sector de la construcción tiene un comportamiento complicado pues su desempeño ha estado 3 de 28 meses con un desempeño igual o superior al promedio histórico, y comparando la trayectoria frente a los periodos en rojo (18/28) y amarillo (7/28), podemos relacionarlo con una trayectoria delusoria en los último dos años, mientras que si lo comparamos con las actividades inmobiliarias, ha sido un sector bastante estable, aunque con un desempeño entre cero y el promedio histórico del ISE en los últimos meses por causa de la pandemia por la que estamos pasando a nivel mundial, igual no ha llegado en los últimos dos años a un resultado negativo. Se puede ver una oportunidad muy tentadora frente al sector global.

SEGUNDA PARTE

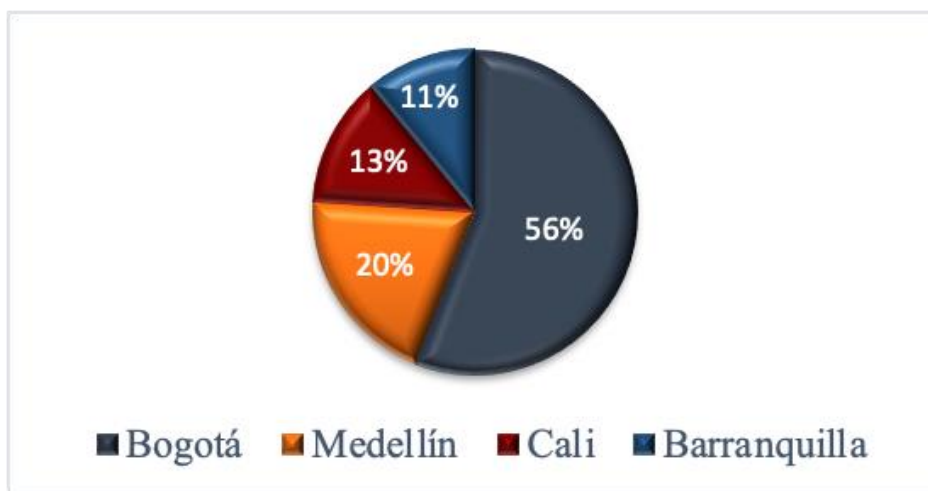
4. ESTUDIO PILOTO DE MERCADO

4.1. Análisis y estudio de mercado

4.1.1 Tendencias del mercado

En el siguiente gráfico sobre potencial del mercado en Colombia, podemos observar que según las cifras del DANE y los estudios realizados en el sector por parte de Bancolombia, para temas inmobiliarios, el sector está en su mayoría concentrado en Bogotá con un 56% de representación. Lo anterior no permite inferir que la propuesta planteada en el plan de negocio para ser implementada en Bogotá tiene las condiciones necesarias para generar los resultados positivos que se proyectan.

Figura 13: Potencial del mercado en Colombia



Fuente: Elaboración propia a partir de Cifras del DANE

Según uno de los portales más famosos para la búsqueda de inmuebles, Ciencuadras, se identifica que el género que más realiza búsquedas en el portal son las mujeres. Quienes realizan el 70% de las consultas, frente al 30% de las búsquedas realizadas por los hombres; adicionalmente se identifica que el rango de edad de las personas que más realizan búsquedas de inmuebles se encuentra entre los 24 y 34 años. El tipo de inmueble que más se consulta en la modalidad de arriendo es el de apartamento, seguido por el de casa. En la modalidad de compra, un 20% se muestra interesado por los apartamentos frente a un 45% de interés por la compra de casas. Finalmente, dentro de este estudio se puede evidenciar que las personas que fueron parte de este estudio, pertenece a los estratos 4, 5 y 6.

4.1.2 Segmentación de mercado objetivo

De acuerdo con el análisis anterior, se puede establecer que el segmento de mercado al cual va dirigido el plan de negocio está definido por las personas propietarias de bienes inmuebles ubicados en los estratos 4, 5 y 6 de las localidades de Usaquén, Suba y Chapinero de la ciudad de Bogotá, mayores de 25 años que requieran los servicios inmobiliarios para la gestión de compra, venta, remodelación, adecuación y asesoría integral.

4.1.3 Descripción de los consumidores

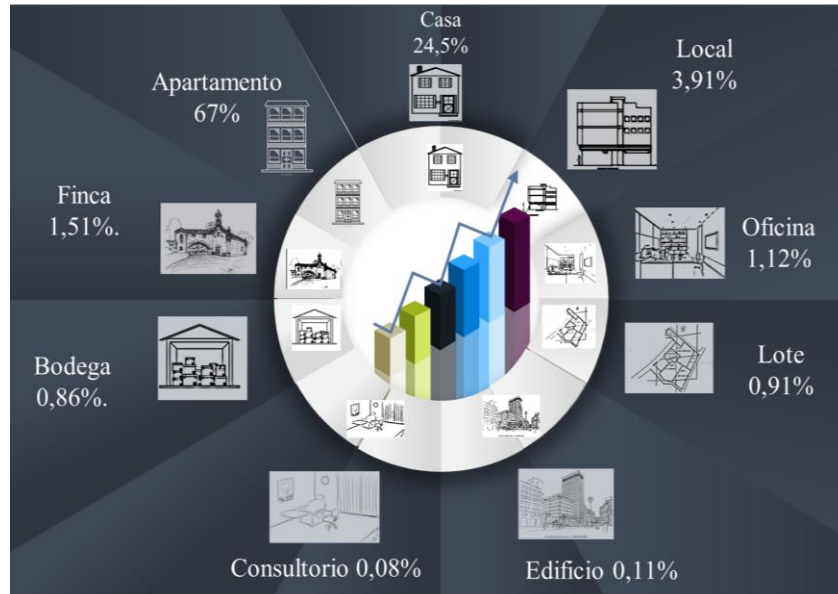
Durante el año 2019 los recursos utilizados para cubrir los gastos asociados a vivienda, provino en su mayor parte de los fondos de cesantías (Diario la Republica, 2019) en una proporción de \$3,1 billones de pesos, es decir un 24, 41% del total de los aportes realizados por los trabajadores colombianos, del cual el 55% se utilizó para la compra de vivienda y el restante para liberación de deudas y mejoras, con un crecimiento de la utilización de estos fondos de un 7,10% respecto al año inmediatamente anterior.

Según el BID, en el estudio “Tendencias Inmobiliarias Colombia: el sector debe pensar en los jóvenes” para el año 2019, el consumidor identificado en las cifras que aplican para este plan de negocios es aquel hombre o mujer que es mayor de los 40 años en gran porcentaje que se encuentra interesado en la compra de vivienda, por otro lado, la tendencia en el arrendamiento se encuentra en el rango de los 18 años a los 30 años en mayor proporción.

4.1.4 Tamaño del mercado

Según informe para el sector inmobiliario en 2020 de Ciencuadras.com, en el cual se discrimina cómo está distribuido el sector inmobiliario para transacciones comerciales, se elaboró la siguiente ilustración sobre las búsquedas de todo tipo de inmuebles asociados al sector inmobiliario, y en ella se puede visualizar que la transaccionalidad se da en mayor medida para inmuebles tipo apartamento con un 67%, casa con un 24.5% seguidos de las oficinas con un 1.12% del total del mercado, sin dejar de vista las demás opciones que en esta gráfica se mencionan. Lo anterior no permite perfilar que los apartamentos, las casas y las oficinas son los tipos de inmueble que generarían la mayor fuente de ingresos para el modelo de negocio planteado.

Figura 14: Búsqueda todo tipo de inmueble

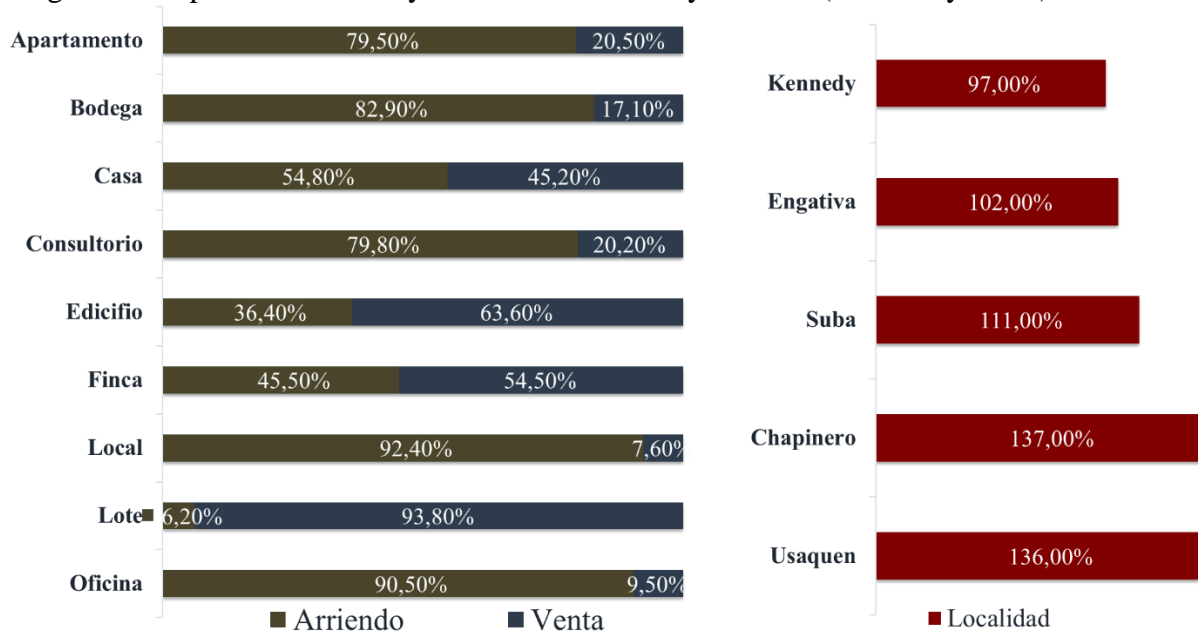


Fuente: Elaboración propia a partir de fuente CienCuadras.com

En el siguiente gráfico - Figura 15 sobre localidades con mayor oferta de inmuebles en arriendo y venta, se detalla la distribución y participación del mercado inmobiliario en cuanto a este tipo de servicios, se muestra la mejor opción para suplir la necesidad comercial y de vivienda en la ciudad de Bogotá por tipo de inmuebles y por localidad. En la modalidad de arriendo, los inmuebles que más se ofertan son oficinas con un 90.50%, locales con un 92.40%, seguidos de Bodegas con un 82.90% y consultorios con un 79.80% como una opción muy frecuente por la diversidad de actividades comerciales que presenta la Ciudad.

Para la modalidad de ventas, los inmuebles más disponibles en el mercado corresponden a lotes con un 93.80%, Edificios 63.60% y casas con un 45.20% exhiben mayor representatividad según este comparativo.

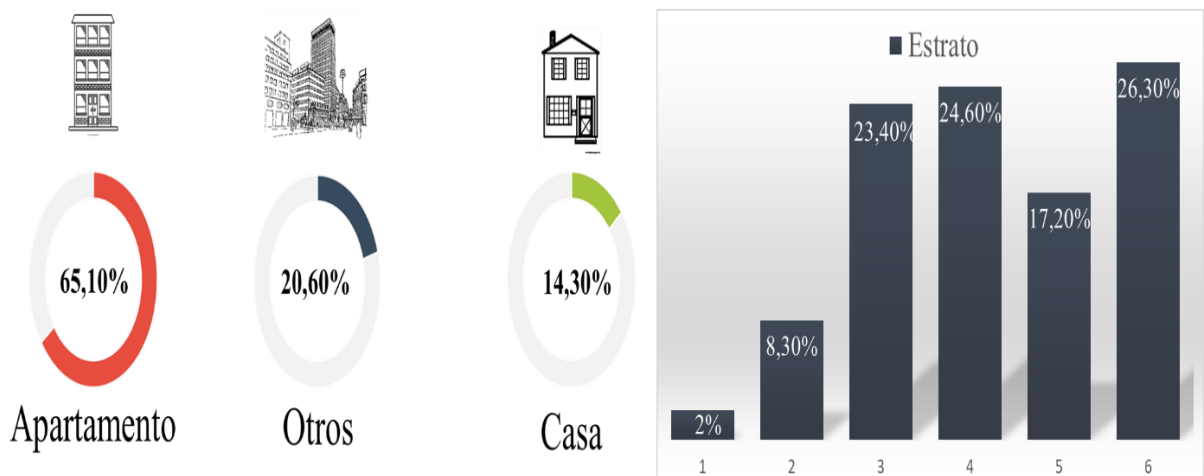
Figura 15: Tipo de inmuebles y Localidades con mayor oferta (arriendo y venta) en 2020.



Fuente: Elaboración propia a partir de Fuente informe 2020 Ciencudras.com

A continuación, se encuentra un gráfico del tipo de inmuebles más ofertados de acuerdo con el estrato socioeconómico como los son apartamentos con un 65.10%, casas con un 14.30% y otros integrados por lotes, bodegas, locales, fincas y consultorios con un 20.60% de oferta del mercado inmobiliario, ello refuerza nuestra hipótesis de centrar este proyecto en cuanto fuentes de ingreso se refiere.

Figura 16: Inmuebles más ofertados y según estrato en 2019

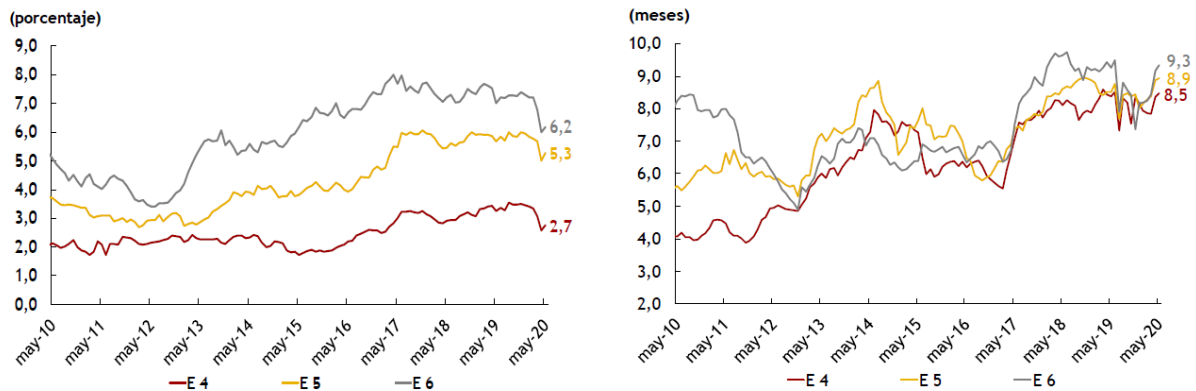


Elaboración propia a partir de fuente ciencudras.com

4.1.4.1 Tendencias y perspectivas del sector inmobiliario en Colombia

Los siguientes gráficos contienen los resultados de un estudio realizado por el Banco de la República (Análisis del mercado y de la cartera inmobiliaria en Colombia I semestre de 2020) y muestra los comparativos en cuanto a la proporción de número de hogares en términos de venta y arriendo por estrato, así como el desempeño del estrato por un tiempo fijado en meses.

Figura 17: Inmuebles en venta o arriendo y desempeño de venta en meses (por estrato socioeconómico)



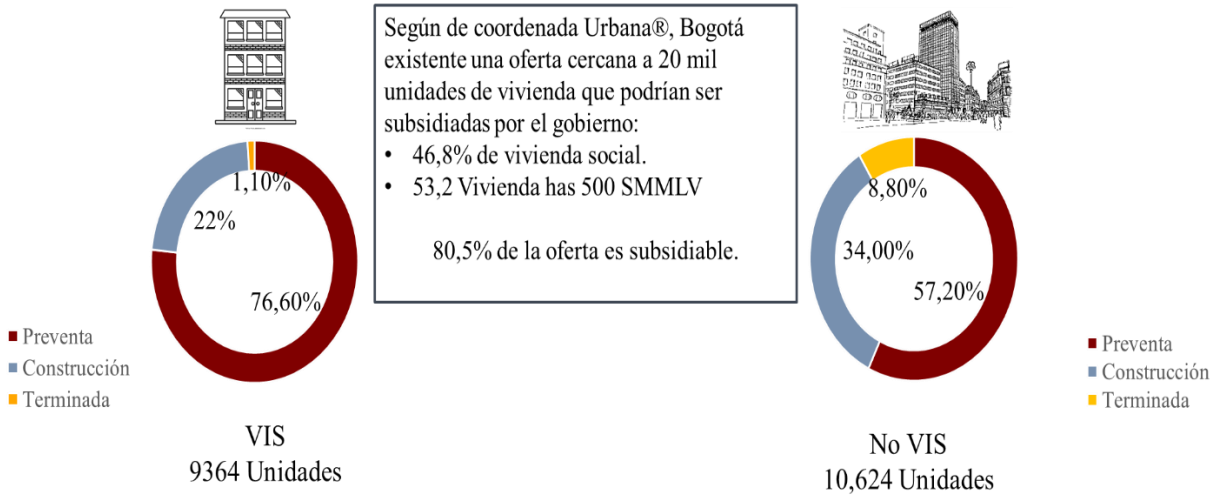
Fuente Galería inmobiliaria a partir de informe Análisis de cartera y mercado inmobiliario del Banco de República

Se denota el comportamiento en términos porcentuales por estrato y es una tendencia medida entre los años 2010 y 2020 con corte en el mes de mayo, permite visualizar que el mayor dinamismo generó en las modalidades de venta y arriendo fue el estrato 6 con un 6.2% seguido del estrato 5 con un 5.3% y estrato 4 con un 2.7%.

En la figura No 17 de la derecha se da en tiempo la proporción de ventas y arriendos, con variabilidad de 9.3 a 8.5 en el mismo orden de estrato 6, 5 y 4, lo cual permite focalizar lo que será el estudio de investigación de mercado para este proyecto.

En la siguiente ilustración según Fuente de Camacol, se encontró un dato interesante en cuanto a la oferta aproximada de viviendas VIS y No VIS que se da en Bogotá, los criterios de este gráfico comparativo son preventa, construcción y terminada otra alternativa que ofrece el mercado inmobiliario para validar, permitir integrar y afianzar este modelo de negocio en cuanto a fuentes de ingreso.

Figura 18: Oferta vivienda VIS y NO VIS

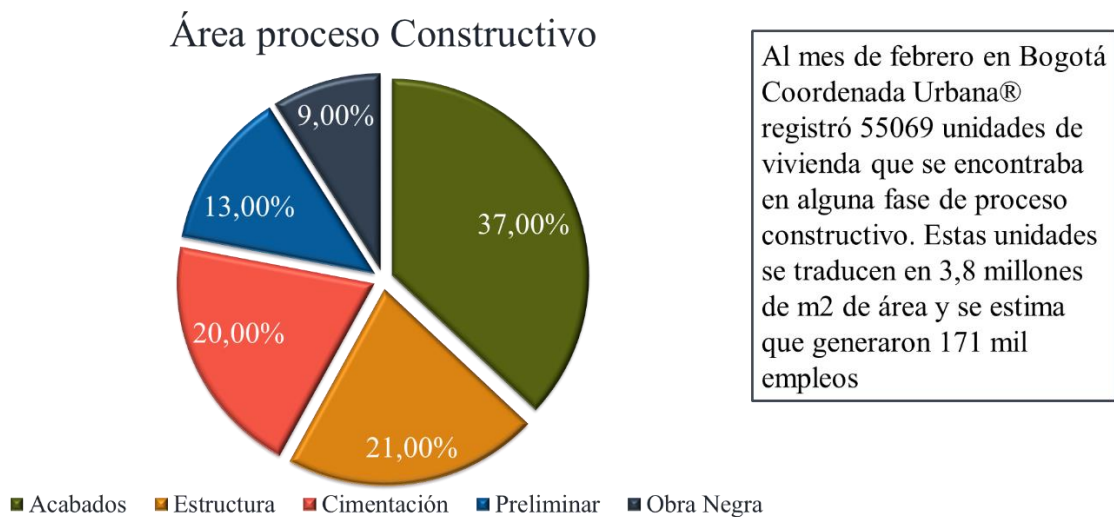


Fuente: Elaboración Propia a partir de Departamento de estudios economicos Fuente Camacol

4.1.5 Riesgos y oportunidades de mercado

Los riesgos siempre estarán asociados a todo tipo de proyecto, en términos de inversión, tiempo y alcance de los mismos, el mercado inmobiliario al estar inmerso en el sector de la construcción asume un alto riesgo según el Departamento de Estudios Económicos de Camacol, y según el área de proceso constructivo como se demuestra en la siguiente gráfica – Figura No. 19, cada uno de los criterios definidos en las fases del proceso de construcción de un inmueble y ve inmerso en riesgo al momento de realizar una obra de construcción:

Figura 19: Área proceso constructivo

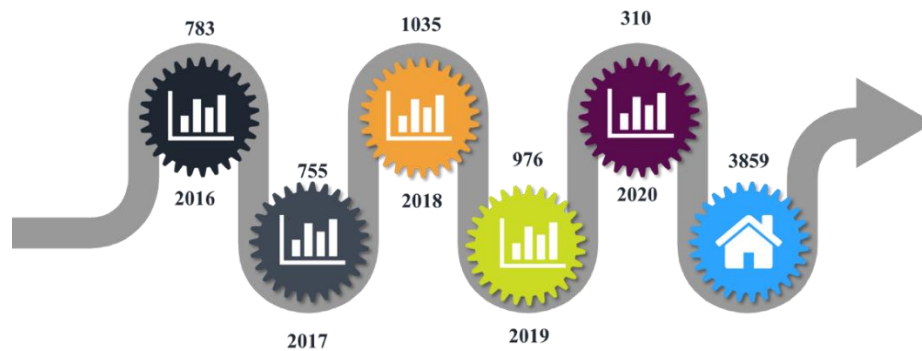


Fuente: Elaboración propia a partir de Departamento de estudios economicos Fuente Camacol

Teniendo en cuenta la figura No. 19, el 37% corresponde a los acabados en el área de proceso constructivo, le sigue con el 21% el área de estructura y con el 20% el área de cimentación. Estos datos son coherentes con el estudio de mercado y el análisis financiero presentado en este documento, siendo más relevante y generando los mayores ingresos el área de decoración de interiores y remodelaciones.

En la siguiente figura No. 20 encontraremos el número de edificaciones evaluadas desde 2016 a 2020 para un total de 3859 viviendas con algún tipo de riesgo según Indiger:

Figura 20: No. Edificaciones evaluadas por algún tipo de riesgo 2016-2020

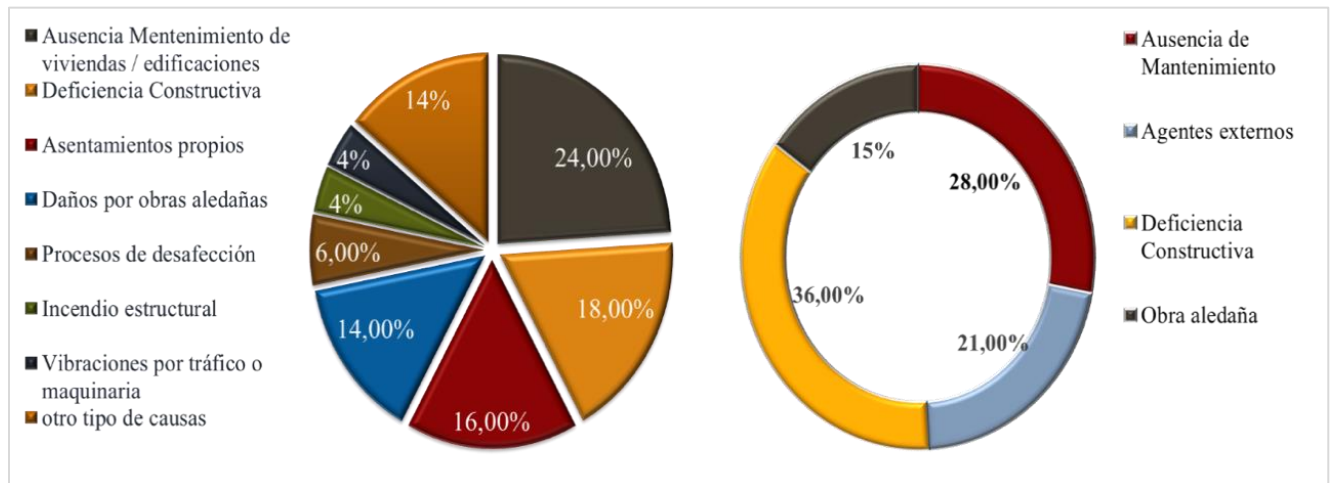


Elaboración propia a partir de fuente INDIGER

En la figura No. 20, se puede observar un incremento edificaciones evaluadas con riesgo debido al crecimiento exponencial de construcciones VIS y No VIS en la ciudad de Bogotá.

En la siguiente figura No. 21, se presentan las causas de afectación en edificaciones y que generan algún tipo de riesgos en su estructura:

Figura 21: Causas afectación en edificaciones



Fuente: Elaboración propia a partir de fuente de INDIGER

Dentro de las causas más relevantes de acuerdo a la anterior grafica están la ausencia de mantenimiento con un 24%, la deficiencia constructiva con un 18%, asentamientos propios con un 16% y daños por obras aledañas entre otras. Estas son las causas y motivos que se deben asumir al momento de iniciar un proyecto de obra, los cuales serán tenidos en cuenta al momento de proyectar los costos para las unidades de negocio planteadas en la ejecución de proyectos para la remodelación y decoración de interiores.

4.1.6 Diseño de las herramientas de investigación

Se realizó una investigación cuantitativa debido al uso de herramientas matemáticas y estadísticas que permite unificar y analizar datos numéricos de variables anteriormente establecidas, para la cual se estructuró una encuesta en línea conformada por 21 preguntas, compuestas de la siguiente manera:

- Cerradas (10).
- Opción múltiple (10).
- Escala de Likert (1).

Con esta encuesta se planteó incursionar en un modelo de negocio para asesorar y acompañar con expertos en temas relacionados al sector inmobiliario y la construcción para arrendar, comprar, vender o remodelar un bien inmueble y conocer la necesidad y aceptación de este tipo de servicios existentes en el mercado. Con el modelo de escala de likert se pretende validar el servicio de remodelaciones que ofreceríamos a través de esta unidad de negocio.

4.1.7 Objetivos

- Establecer cuáles son los servicios más relevantes y a los cuales se les podría obtener una mayor rentabilidad en el corto plazo.
- Definir cual podría llegar a ser la proyección de ventas durante la ejecución del proyecto, teniendo en cuenta la intención de adquisición de los servicios prestados de acuerdo a los posibles consumidores para el primer año de operación.
- Perfilar el lugar y localidad en el cual se prestará el servicio con el fin de captar clientes según potencial del mercado.

4.1.8 Cálculo de la muestra.

Se realizó una investigación sobre cómo se debe determinar un cálculo de muestra y el análisis sectorial, teniendo en cuenta la investigación y el marco teórico de acuerdo a las búsquedas realizadas del análisis en el sector de Usaquén, Suba y Chapinero teniendo en cuenta los estratos socioeconómicos 4, 5 y 6, se tomó a consideración la intención de compra/arriendo/remodelación de unidades habitacionales según la cantidad de hogares que se obtuvo del Geo-Portal del DANE, de acuerdo a la siguiente información:

Tabla 6: Viviendas según estrato socioeconómico para determinar muestra poblacional.

Estrato Socioeconómico	Cantidad Viviendas
4	263.693
5	83.382
6	61.081
TOTAL	408.155

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la información del DANE ilustrado en la anterior tabla se obtuvo que en la ciudad de Bogotá existen un total de 408.155 viviendas entre los estratos socioeconómicos 4,5 y 6, tomando este como valor para obtener los cálculos de la muestra siendo mucho mayor con respecto a la cantidad de hogares que puedan llegar a existir en las localidades de Suba, Usaquén y Cedritos. Con estos datos obtenidos se procedió a realizar los cálculos de la muestra representativa por medio de la ecuación estadística para proporciones estadísticas:

Tabla 7: Formula ecuación estadística para proporciones poblacionales

Ecuación estadística para proporciones poblacionales	Convención	Concepto
$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$	n=	Tamaño de la muestra
	z=	Nivel de confianza deseado
	p=	Proporción de la población con características deseadas (éxito)
	e=	Nivel de error dispuesto a cometer
	N=	Tamaño de la población

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la muestra se obtuvieron con el apoyo de una calculadora virtual, se realizaron los cálculos de la muestra teniendo en cuenta el dato de 408.000 viviendas en la ciudad de Bogotá. Aplicando un 5% de margen y un 95% de confiabilidad, obteniendo como resultado de la muestra un mínimo requerido de 384 encuestas.

4.1.9 Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes

Se realizó una encuesta en línea, compuesta por 15 preguntas cerradas, de manera que se limiten las opciones de respuesta y no se genere distorsión. Teniendo como meta obtener un mínimo de 384 encuestas, El proceso de aplicación se realizará mediante un programa en línea con el fin de facilitar el proceso de recopilación, tabulación y análisis de datos.

En las preguntas diseñadas, se realizaron preguntas limitando las posibles respuestas y en algunas ocasiones dando la posibilidad de multi respuestas. De igual manera se realizaron preguntas teniendo en cuenta el escalamiento de Likert desarrollado por Robert Likert en 1932, donde se le dan a los encuestados cinco opciones de respuesta de acuerdo a su reacción ante una afirmación (Negativa), la escala numérica asignada fue la siguiente:

- 1) Totalmente de acuerdo
- 2) De acuerdo
- 3) Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) Desacuerdo
- 5) Totalmente en desacuerdo

De manera que podamos obtener al final unas conclusiones y tomar decisiones de acuerdo a los mismos a través de los siguientes pasos para realizar el correspondiente estudio.

4.1.10 Metodologías de análisis de los competidores.

Teniendo en cuenta el análisis de las Fuerzas de Porter vistas en el capítulo 3.2 de este documento, a continuación, se propone las siguientes metodologías a nivel de:

Economías de escala se revisará la oferta que del mercado dado a través de empresas como Remax, Ar, Oikos, también nuevas inmobiliarias y apps que utilizan las TI para acercarse un poco más a sus potenciales clientes según Florez, G. (2019, 16 enero). “Franquicias inmobiliarias crecen en el país”. Aquellas marcas que se ofrecen para remodelación, las cuales son de nombre por su trayectoria en el mercado, por ejemplo, Corona, Argos, Easy, Homecenter.

Beneficios de escala por el lado de la demanda: Los clientes confían en las empresas más grandes Las inmobiliarias más grandes en el mercado colombiano: PADS, Century 21, Oikos, Julio Corredor, RV inmobiliaria, Remax.

Analizando las mejores inmobiliarias en Bogotá: Cómo Escoger La Correcta. (2018, 18 octubre). el costo para los clientes por cambiar de proveedor: aún no existe dentro de las inmobiliarias el beneficio de cambiar de proveedor.

Requisitos de capital: Informar sobre las diferentes opciones créditos al consumidor, acumular inventarios - financiar pérdidas -pago de impuestos - transporte de material.

Existen inmobiliarias con medios de publicidad de alto impacto, pero solo en los anuncios de venta y arriendo. Es importante saber con qué capital cuentan los clientes para determinar el tipo de negocio que se quiere realizar.

Según Boada, J. (2018, 28 enero)., las Mejores Inmobiliarias de Bogotá y Colombia – Mi Remate Seinco S.A.S. las ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño:

- ✓ Tecnología con la que cuentan las inmobiliarias
- ✓ Mejores fuentes de materias prima para remodelación (clúster)
- ✓ Ubicación geográfica favorable (lugar no ocupado por la competencia)
- ✓ ¿Cómo es la experiencia cuando se visita una de estas inmobiliarias?
- ✓ ¿Cómo son las identidades de estas empresas?

Acceso desigual a los canales de distribución:

Asegurar la distribución de su producto o servicio: ¿descuentos? ¿Promociones?, crear un canal de distribución propio y Evitar intermediarios: Ayuda de la tecnología y gestión propia del usuario

Políticas gubernamentales restrictivas:

Según Asofiducias, los sectores fiduciario e inmobiliario encendieron las alarmas desde que se conoció el texto final de la Ley 1943 de 2019, conocida como la Ley de Financiamiento.

Según un reporte de la Asociación de Fiduciarias de Colombia (Aso fiduciarias) el impacto de la última reforma generó un congelamiento sectorial en el crecimiento de nueve puntos porcentuales en la tasa de crecimiento anual de los negocios. Es decir que el sector solamente creció 2,15%.

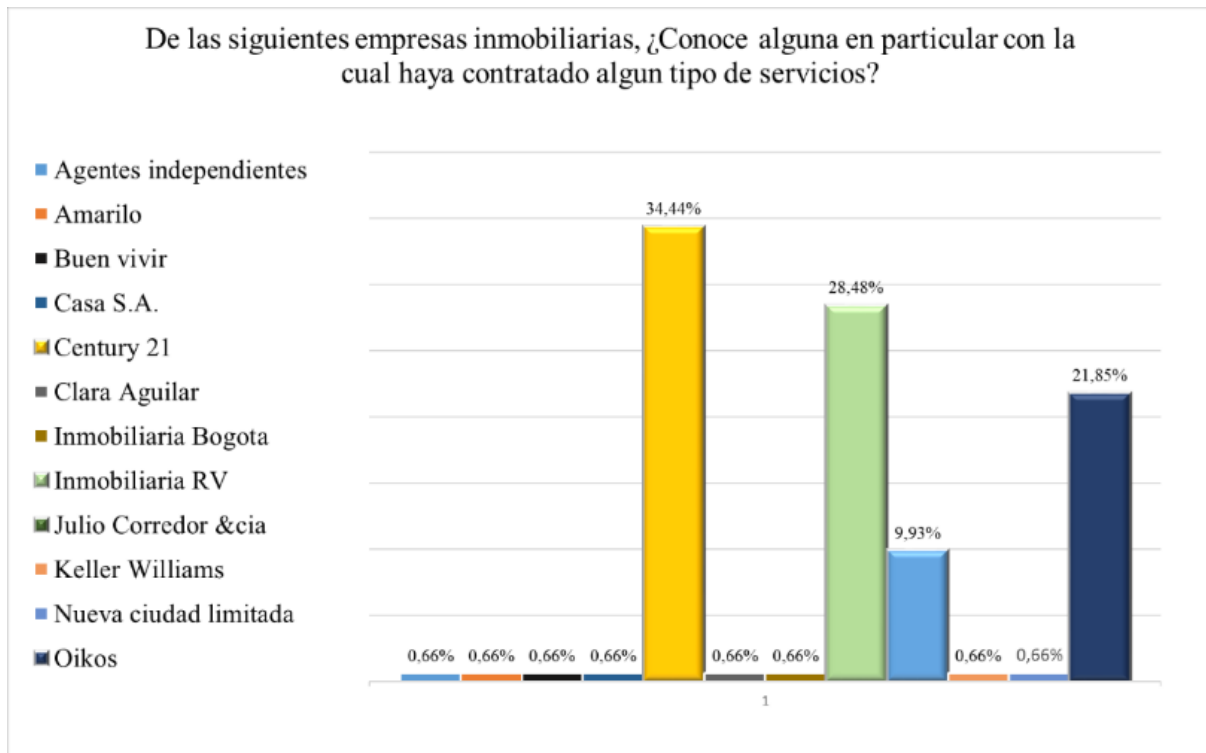
Las inmobiliarias no recurren mucho a campañas publicitarias y los competidores son varios y no son iguales en tamaño o capacidad de atender al mercado, las barreras de salidas del sector

inmobiliario dado que los productos o servicios son casi idénticos a los de la competencia y se pueden obtener nuevos clientes o fácilmente perderlos.

4.2. Resultados

4.2.1. Resultados del análisis de la competencia

Figura 22: Estudio de mercado, contratación con la competencia

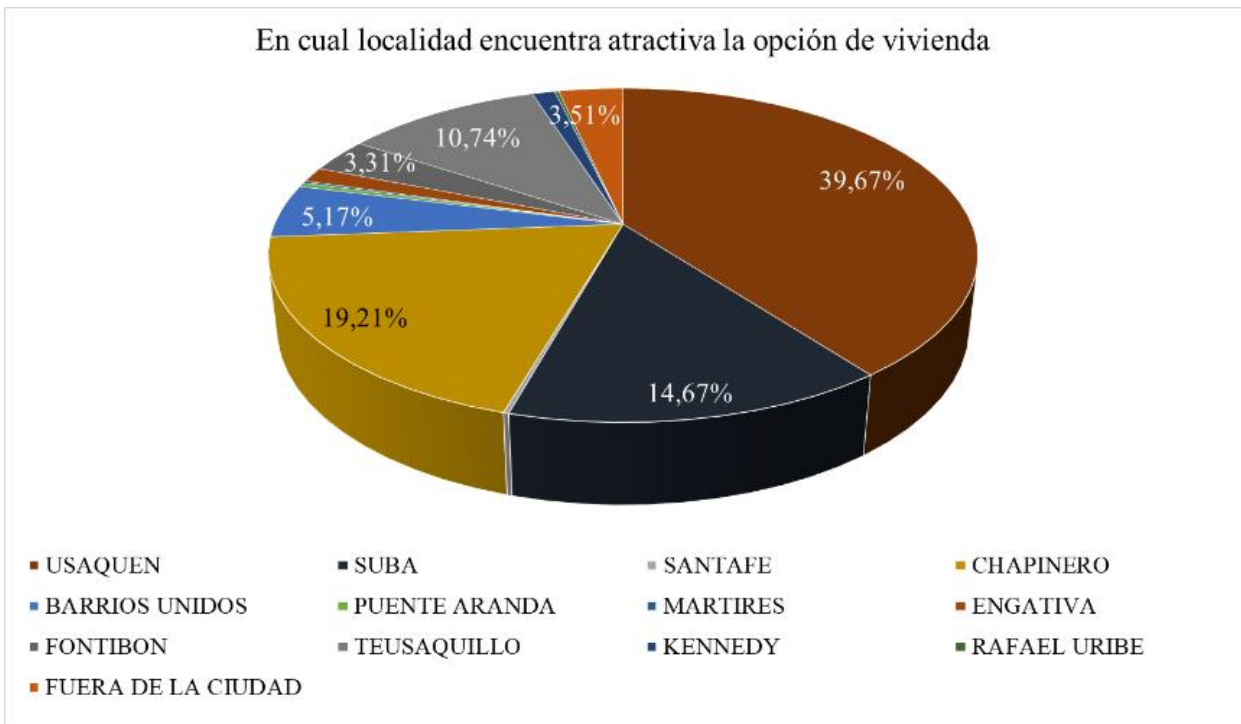


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la Figura 22, las empresas que referencia el estudio de mercado como fuertes competidores son: Century 21 representada con el 34.44%, seguida de Inmobiliaria RV con el 28.48%, Oikos con el 21.85% y Nueva Ciudad Limitada con el 9.93% del total de encuestados. Teniendo en cuenta este resultado da la opción de impactar a ese 45,29% y motivarlo a vincularse por primera vez con el grupo inmobiliario.

4.2.2. Resultados de la medición del comportamiento del consumidor

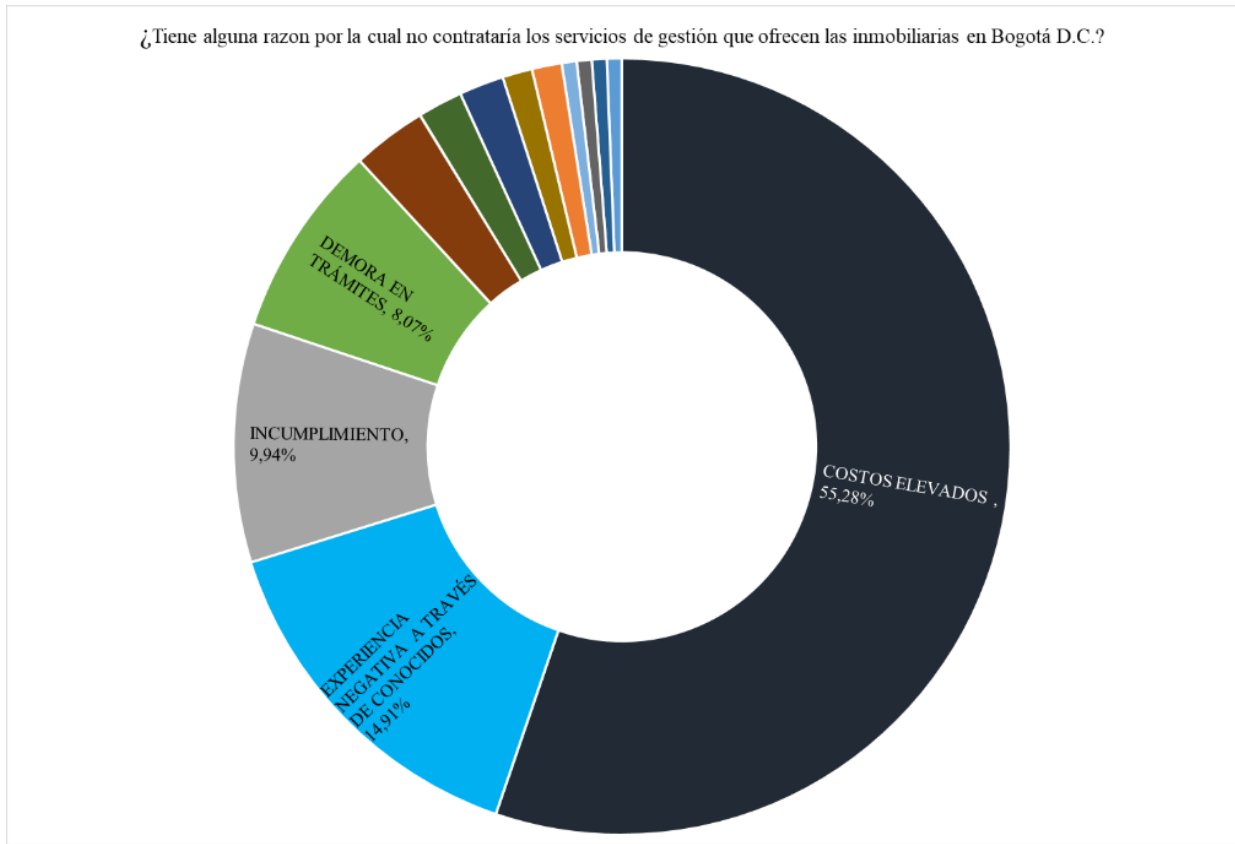
Figura 23: Localidad atractiva para el mercado



Fuente: Elaboración propia

Afirmando la intención de trabajar en el modelo de negocio con los estratos 4,5 y 6 de la figura 23 y en particular en la localidad de Usaquén, Suba y Chapinero, se confirma por medio del estudio de mercado la viabilidad de posicionar en primer lugar la localidad de Usaquén con un 39.67% de atracción por parte del mercado, seguido de la localidad de Suba con un 19.21% y Chapinero con 14.67%.

Figura 24: No contratar con inmobiliarias, según el mercado



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la figura 24 se puede observar que el 55,28% de los encuestados no contrata los servicios que presta una inmobiliaria debido a los costos elevados, y el 14,91% por experiencias negativas compartidas por parte de algunos conocidos. Esta es una oportunidad en el mercado para cambiar el concepto que tienen los clientes potenciales sobre las inmobiliarias, y demostrar que vale la pena contratar con esta organización debido a los beneficios que se pueden obtener por los servicios que se ofrecen sin temor a asumir los costos en los que se incurran.

Figura 25: Motivo por el cual no se encuentra interesado en realizar alguna inversión inmobiliaria a corto o mediano plazo.



Fuente: Elaboración propia

Podemos ver de la figura 25 que uno de los principales motivos por el cual las personas no se encuentran interesadas en bienes inmuebles en la ciudad de Bogotá, es porque se encuentran interesados en vivir en otra ciudad, pueblo, región o país con un 34.48%, seguido por la falta de recursos monetarios con un 32.18% y porque prefieren invertir en otro sector con un 18,39%. De esta pregunta podemos inferir que hay un mercado potencial en cuanto a la adquisición de vivienda en otras partes del país, donde se pueden realizar alianzas estratégicas con otras empresas, además una segmentación de los servicios para aquellos interesados en productos especiales que no sea en vivienda (Locales/Bodegas/Oficinas).

4.2.3. Cálculo de la demanda potencial, proyección de ventas y participación del mercado.

Para el cálculo de la demanda potencial, se utilizó la fórmula $Q=p*q*n$, teniendo en cuenta las siguientes convenciones:

Q= Demanda potencial del mercado, n= Potencial de compradores del servicio, p= costo unitario de venta

q= No. veces posibles para compra del servicio, se asume como (1).

Para obtener los datos de esta fórmula se utilizó del estudio de mercado realizado, las figuras que responden a las preguntas *¿encuentra importante recibir asesoría sobre bienes inmuebles por parte de una agencia inmobiliaria?* y *¿En qué tipo de transacción se encuentra interesado?* De las cuales se obtuvo un 71,57% de aceptación para el servicio de asesorías, del 1,01% para el servicio de remodelaciones y decoraciones, del 6,53% para venta de inmuebles y del 5,03% para arriendo de inmuebles. Tomando el total de la muestra (408.155), sobre estos porcentajes se calculó en la siguiente tabla el potencial de compradores de estos servicios:

Tabla 8: Demanda potencial del mercado

SERVICIO	% Estudio de Mercado	Potenciales comprados del servicio (n)	No. veces posibles para compra del servicio (q)	Costo unitario de venta (p)	Demanda potencial del mercado (Q)
Servicio de asesoría integral	71.57%	292.116	1	\$ 170.000	\$ 49.659.720.000
Remodelaciones	1.01%	4.122	1	\$ 15.786.633	\$ 65.072.501.226
Decoraciones	1.01%	4.122	1	\$ 24.771.500	\$ 102.108.123.000
Venta de inmuebles	6.53%	26.652	1	\$ 22.000.000	\$ 586.344.000.000
Arriendo de inmuebles	5.03%	20.530	1	\$ 99.500	\$ 2.042.735.000
TOTAL Demanda potencial del Mercado					\$ 805.227.079.226

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la tabla No. 8 y según el estudio de mercado realizado para este plan de negocio, y con base en el cálculo de la muestra dada en el punto 4.1.8, los resultados del estudio de Investigación según figuras 29 y 30 de este documento se determinó el potencial del mercado para proyección de ventas en cada una de las unidades de negocio sobre las cuales estimaremos el ingreso por ventas anuales de este proyecto, en la tabla No. 9 se proyecta las ventas bajo criterio de estimación y capacidad operacional del modelo de negocio de este proyecto.

Tabla 9: Proyección ventas - Plan de negocios

Servicio	Potencial Según Estudio Mercado (n)	Precio del servicio	Potencial según Inversión y estructura organizacional	Porcentaje de cubrimiento, del potencial según el estudio de mercado	Proyección ventas
Servicio de asesoría integral	292.116	\$170.000	497	0,17%	\$84.490.000
Remodelaciones	4.122	\$15.786.634	42	1,01%	\$657.242.255
Decoraciones	4.122	\$24.771.500	42	1,01%	\$1.031.307.679
Venta de inmuebles	26.652	\$22.000.000	32	0,12%	\$704.000.000
Arriendo de inmuebles	20.530	\$99.500	112	0,55%	\$11.144.000
Total Proyección de ventas plan de negocios AJJ					\$2.488.183.934

Fuente: Elaboración propia

4.2.4. Descripción de la estrategia de generación de ingresos para su proyecto

A través de la siguiente ilustración describimos tres aspectos que se consideran relevantes para generar ingresos una vez se ponga en marcha el modelo de negocio el primero se trata de obtener nuevos clientes, el segundo sobre cuales serías las estrategias para dinamizar el ingreso con una serie de aspectos que se considera puede apoyar en la meta de incrementar los ingresos, y por último incentivos como forma de retención y fidelización de quienes sean clientes habituales en el proyecto.

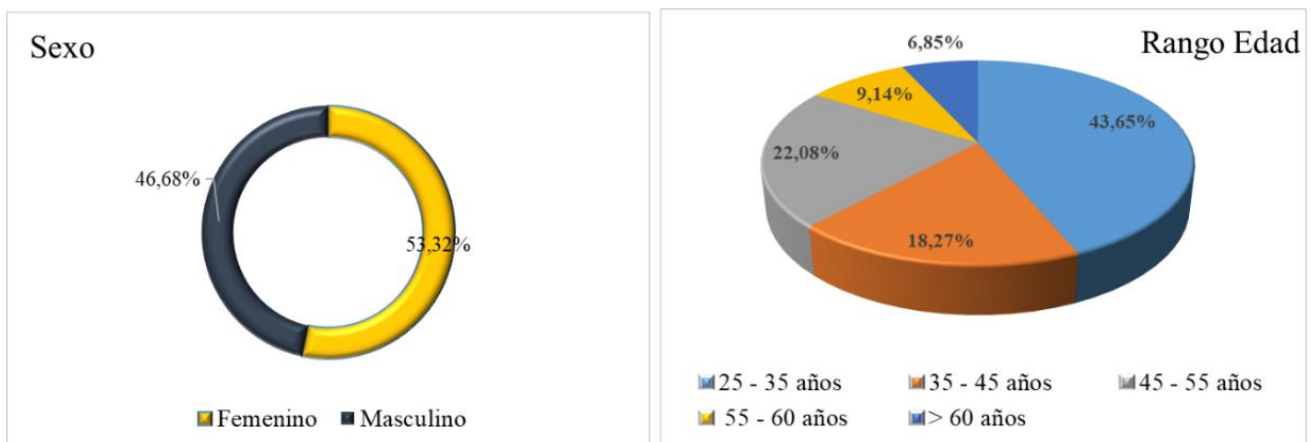
Figura 26: Estrategia generación de ingresos



Fuente: Elaboración propia

4.2.5. Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado

Figura 27: Estudio mercado - Gráficos Sexo y Rango de edad



Fuente: Elaboración propia

Del total de encuestas obtenidas el 53.32% corresponde a perfil femenino y un 46.68% a perfil masculino.

Del rango establecido para perfilar el posible consumidor de este modelo de negocio prevalece el de 25 a 35 años con un 43.65%, le sigue el rango entre 45-55 años con un 22.08% y en tercer lugar el rango de 34-45 años con un 18.27%, ello permite inferir que los jóvenes del rango con mayor porcentaje se ubican en el perfil en el cual podrían estar interesados en invertir su capital en un bien inmueble, seguido de dos grupos que por rango de edad, cuentan con mayor experiencia y toma decisiones respecto a la mejor opción de consolidar sus inversiones lo cual beneficia nuestra idea de negocio porque permite segmentar un público objetivo al momento de formular estrategias financieras y comerciales así como fijar políticas de marketing para captar y fidelizar a los clientes .

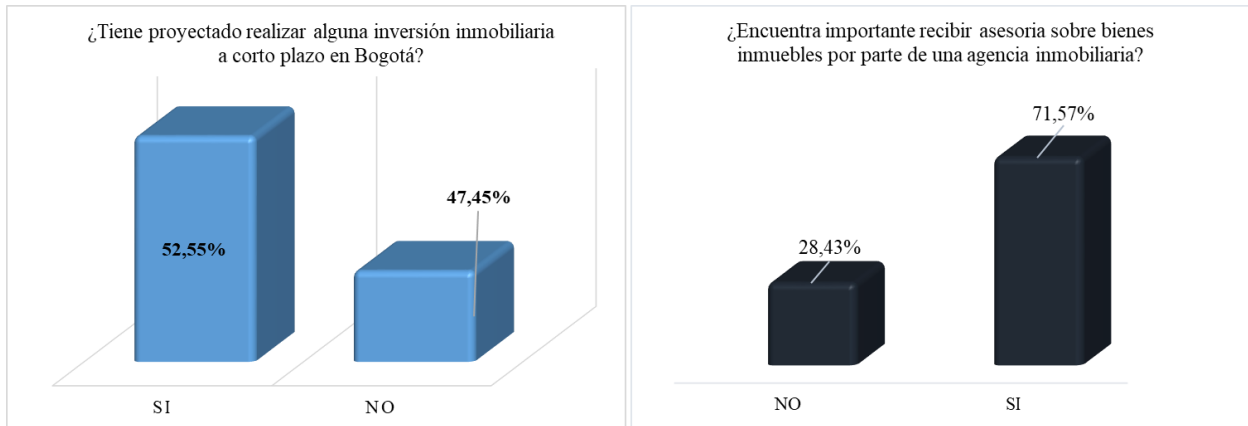
Figura 28: Estudio de Mercado - Estrato socioeconómico y rango salarial



Fuente: Elaboración propia

Con base en las anteriores gráficas y de acuerdo con el estudio de la muestra poblacional en el cual se pretende obtener resultados sobre el estrato socioeconómico para ubicar el modelo de negocio, el estudio según figura No. 28 y grafico izquierdo muestra una tendencia del 45.66% para el estrato 6 seguido del 27.55% para el estrato 5, mostrando que el público de segmento del cliente está dentro de los anteriores estratos, información que permite seleccionar la zona y localidad en la cual se analizó que se podía ubicar el modelo de negocio.

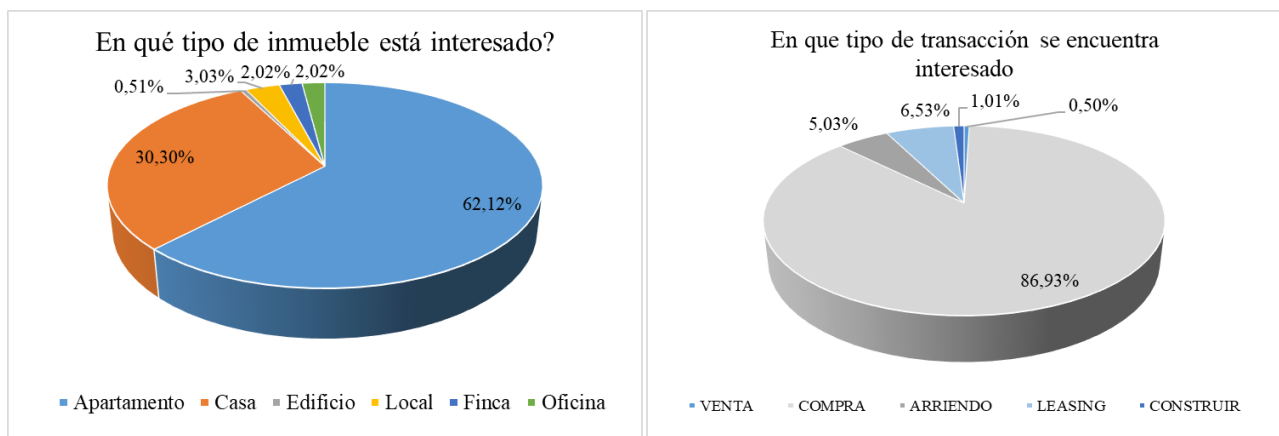
Figura 29: Estudio de Mercadeo - Proyección realizar inversión e importancia en recibir asesorías sobre bienes inmuebles



Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta las dos anteriores gráficas, se puede observar que los encuestados se encuentran divididos e indecisos si van a realizar alguna inversión inmobiliaria en la ciudad de Bogotá, con un 52,55% de los encuestados afirmando que tienen proyectado realizar alguna inversión. Esto se puede deber a la situación económica y política actual que se está viviendo en el país, pero teniendo en cuenta la gráfica donde se muestra la importancia que le dan los encuestados a obtener una asesoría en el sector inmobiliario (Con un 71,57% afirmando la importancia de adquirir una asesoría en este aspecto) se puede trabajar para obtener y fidelizar un gran número de clientes a los servicios que ofrecemos en el grupo inmobiliario AJJ.

Figura 30: Estudio de Mercadeo - En qué tipo de inmueble y transacción se encuentra interesado



Fuente: Elaboración propia

Aquella población que se encuentra interesada en hacer una transacción inmobiliaria, en su gran mayoría muestra una tendencia hacia la compra de apartamento y casa con los mayores porcentajes de participación. Podemos ver una mayor tendencia de las personas o núcleos familiares hacia la compra de inmuebles, también un fortalecimiento en la educación para las personas y asesorías en las distintas posibilidades que hay de adquisición de vivienda en la ciudad, subsidios y demás programas que tiene el gobierno para la adquisición de vivienda.

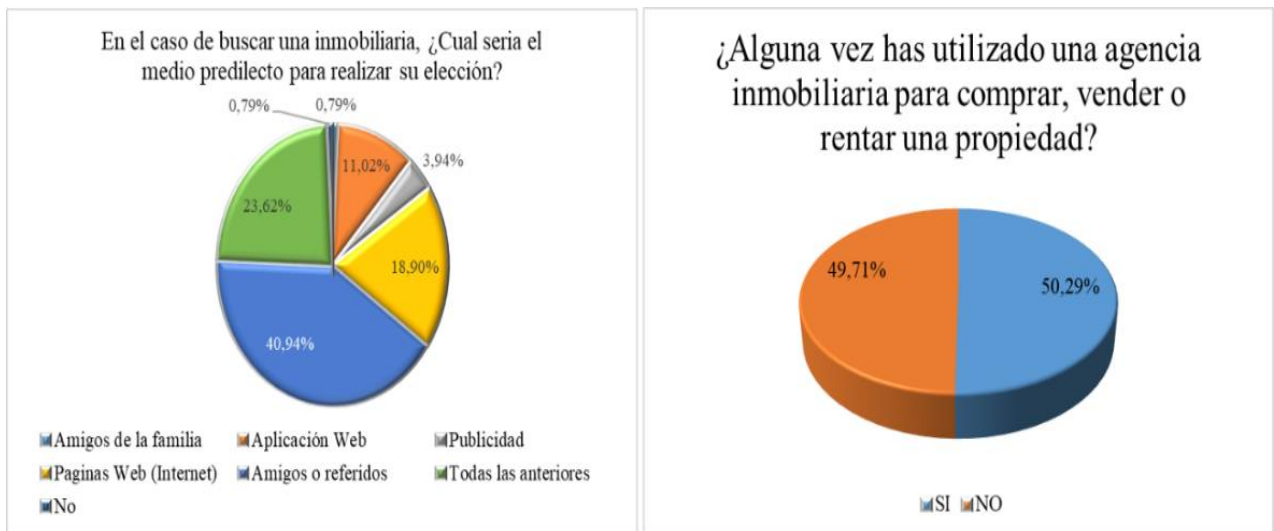
Figura 31: Estudio de Mercado - Rango precios y porque contratar con una inmobiliaria



Fuente: Elaboración propia

En la figura 31 El rango de precios que está representado en la gráfica de la izquierda con un 58,38% y 19,46% estarían dispuestos a adquirir un bien entre los 250 millones- 350 millones y de 350 millones – 450 millones respectivamente, para el grafico de la derecha sobre contratar una inmobiliaria para prestarle asesoría sobre el bien que está dispuesto a adquirir un 56,28% estarían dispuestos a contratar una empresa inmobiliaria para cualquier inversión. Para el restante 43,72% de los que no están interesados en contratar a una inmobiliaria, se puede ver como un mercado amplio potencial, Lo que constituye una oportunidad para trabajar en estrategias que permitan motivar la elección de la inmobiliaria y generar sentimientos de confianza y seguridad a la hora de contratar los servicios de una empresa que lo asesore y lo guíe en su decisión.

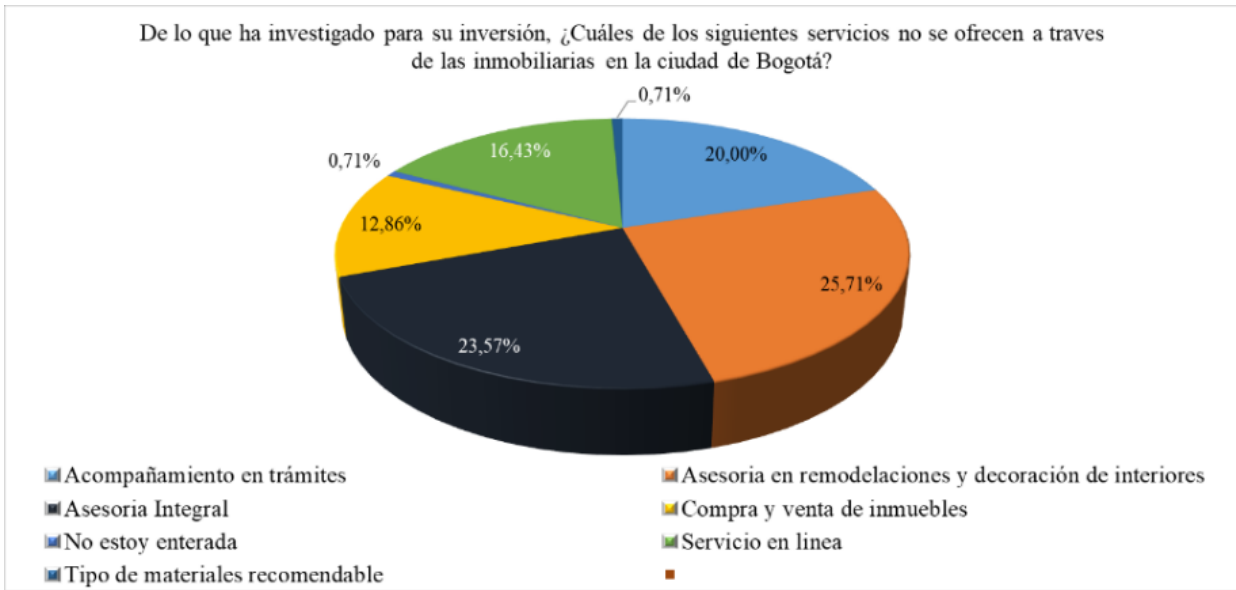
Figura 32: Estudio de Mercado - Medio predilecto y uso de agencia inmobiliaria



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la información consignada en las anteriores gráficas el 40,94% de los encuestados se remitiría a los consejos de los amigos, y el 18,60% en páginas web. Acá se puede observar una oportunidad de impactar el mercado de las redes sociales para la gestión de los servicios ofrecidos por parte del grupo inmobiliario AJJ, teniendo en cuenta que según las respuestas de los encuestados no es un medio habitual por el cual se buscaría este tipo de información (Este es el medio más activo por parte de las personas). La grafica que se encuentra al lado derecho, muestra que la mitad de los encuestados no ha hecho uso de los servicios que ofrece una inmobiliaria lo cual demuestra que el nombre del sector no es muy positivo ante los potenciales clientes, y por medio de las redes sociales podemos llegar a impactar y modificar esta visión que se tiene del sector inmobiliario.

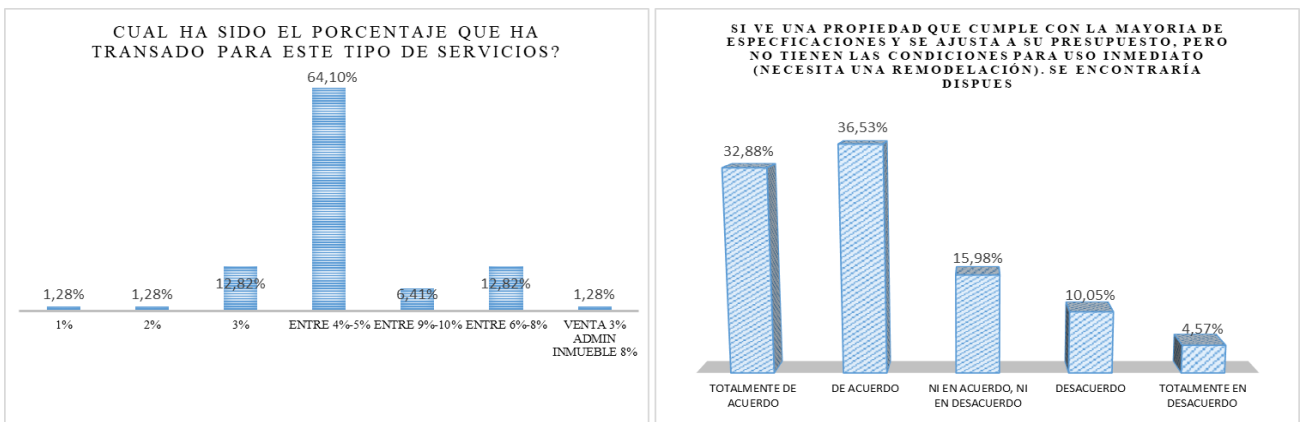
Figura 33: Estudio de Mercado - ¿Qué servicios ofrecen las inmobiliarias en Bogotá?



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo observado en la gráfica anterior, las opiniones están muy divididas y las respuestas fueron muy similares. Pero se puede observar que el mayor porcentaje lo obtuvo “Asesoría en remodelaciones y decoración de interiores”, este servicio es uno de las líneas que ofrece el grupo inmobiliario AJJ como factor diferenciador con respecto al resto de las inmobiliarias, otro de los aspectos diferenciadores con el cual queremos impactar el mercado es Asesorías en trámites y procesos inmobiliarios para estos dos servicios diferenciadores, consideramos podemos ofrecer un servicio integral y diferenciador.

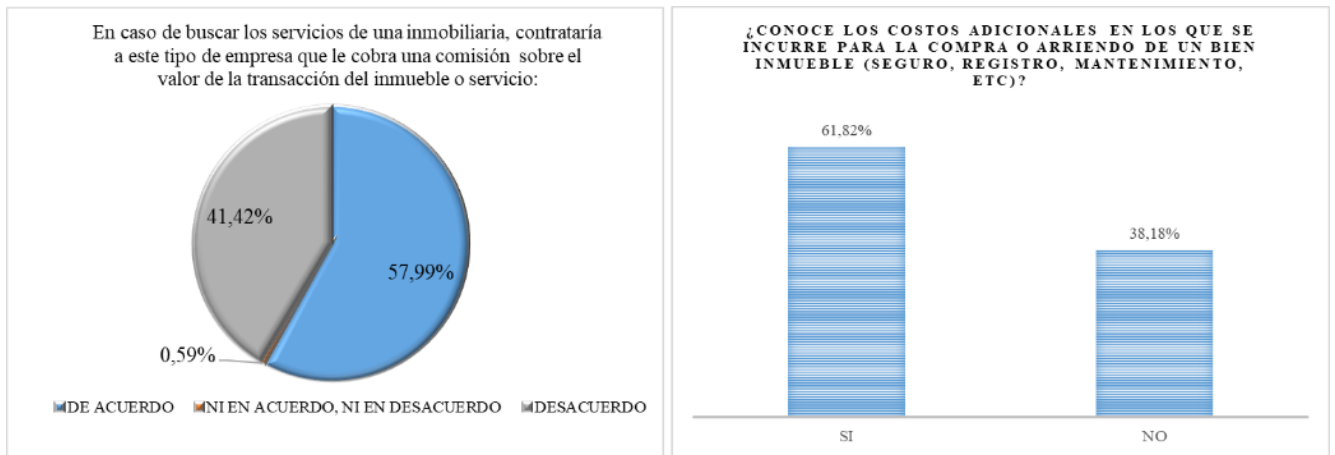
Figura 34: Estudio de Mercado - Porcentaje de comisión, y disposición para realizar una remodelación/adequación.



Fuente: Elaboración propia

Como se ve en las respuestas de los gráficos según figura No. 34, el 64.10% de los encuestados a acordado con las inmobiliarias entre 4%-5% de comisión para las inmobiliarias. Valor muy aceptable, debido a que según el artículo 1341 del estatuto mercantil establece que el porcentaje promedio pagado en zonas urbanas es del 3% al 4% del valor del inmueble según la costumbre que acoge en la regulación, así como lo establece “a falta de estipulación, a la usual y, en su defecto, a la que se fije por peritos”. Por otro lado, estas personas que aceptaron entre un 4% al 5%, al vender sus inmuebles requerirán comprar otro en reemplazo y como grupo inmobiliario se puede ofrecer el servicio de decoración de interiores y remodelaciones en los cuales el 69,41% de los encuestados estaría de acuerdo en hacer estos cambios, por otro lado, existe un 15,98% de encuestados que no se encuentra de acuerdo, pero tampoco de acuerdo. Este 15,98% Representan unos clientes potenciales que el grupo inmobiliario puede contactar para ofrecerles el servicio de remodelaciones y decoración de interiores, contando con un 85,39% de posibles clientes potenciales.

Figura 35: Costos de compra de un inmueble y disposición a contratar con inmobiliaria



Fuente: Elaboración propia

En la figura 35 en el gráfico de barra que se observa al lado derecho, sobre costos adicionales para compra o arriendo de un inmueble, el 61.82% de los encuestados no conocen los diversos gastos en los que se incurre al comprar un inmueble. Indiscutiblemente esto demuestra un desconocimiento por parte de los bogotanos sobre el sector inmobiliario. Esta es una oportunidad para ofertar los servicios de asesoría, según los resultados de la gráfica izquierda de la figura 35 que indica que un 57.99% de las personas encuestadas estarían de acuerdo con contratar este tipo de servicios.

5. ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO.

Se busca a través de este proyecto, una forma de diferenciarnos a nivel de la competencia para prestar un servicio de calidad e incursionar con precios acordes. A nivel competitivo dependerá del conocimiento, experiencia y práctica del equipo de trabajo, así como de su familiaridad de los servicios y productos que ofrecemos al interactuar con el cliente, y que en términos de un modelo de proyecto está relacionado con el **Costo, Calidad y Tiempo**. Por lo tanto, para el lanzamiento de una estrategia de diferenciación basada en servicio, debemos tener en cuenta el recurso interno (Recurso humano, tecnológicos, y físicos). Por ejemplo, un sitio Web acompañado de una aplicación que permita dar fortaleza a nuestra gestión y al equipo de comercial.

A través de un sitio Web, podremos asegurar que todos los servicios que ofrezcamos funcionen con apoyo de las tecnologías, así, desarrollar y coordinar un flujo continuo de servicios de negocios por vía electrónica.

5.1. Objetivos mercadológicos

Los objetivos principales de mercado para el grupo inmobiliario AJJ S.A, se describen en la figura 36 así:

Figura 36: Objetivos principales de mercado



Fuente: Elaboración propia

Todo el proceso de planificación (Diagnostico y formulación de objetivos) abarca el proceso de reflexión y toma de decisiones acerca de los objetivos y estrategias de la corporación durante un tiempo estimado, teniendo en cuenta recursos disponibles y desempeño actual, requiere el

revelamiento de datos e informaciones, variables ambientales y aplicación de metodologías de análisis especializadas. Esta etapa es posiblemente la más compleja y desafiante, pero permite identificar oportunidades y amenazas en el mercado, dirigir con mayor rapidez la empresa hacia mercados atractivos, establecer ventajas competitivas y sustentables, mejorar la comunicación interna en la empresa y optimizar los recursos de marketing en la organización como se abordará en la tabla No. 10.

5.2. La estrategia de mercadeo

Tabla 10: Estrategia de mercadeo

Objetivos y metas	Estrategia	Recursos	Ventaja competitiva
Realizar un análisis de reconocimiento de los clientes y elaborar un plan para abordar los hallazgos de manera que aumente la satisfacción de los clientes.	Diversificación de la oferta de servicios	Delimitación de las líneas de servicios especializadas: Compra, venta, arriendo, acompañamiento legal y documental, remodelación	Tener líneas diferenciadas de los distintos servicios que se presten con un servicio personalizado, experto y personalizado
		Toma de decisión intuitiva (inmobiliaria inversionista o amiga)	Hacemos parte de la decisión a tomar con el inmueble que tiene el cliente, realizando una inversión inicial en remodelación para que posteriormente sea habitado o para tomar una decisión de compra en otra locación.
Diseñar un plan estratégico para aumentar el número clientes que hacen uso de los servicios de grupo inmobiliario AJJ	Atracción de nuevos clientes	Obsequio de una primera asesoría gratis o suscripción al portal de forma gratuita	El cliente potencial tendrá la oportunidad de tener un periodo de prueba donde puede conseguir los resultados esperados, haciendo que sea una relación gana-gana
		Programa de referidos con un descuento especial o por medio de publicidad de influenciadores	
		Eventos probono para la atención de personas con capacidad limitada	

Objetivos y metas	Estrategia	Recursos	Ventaja competitiva
Elaborar un plan de referenciación para dar mayor alcance a los clientes potenciales teniendo en cuenta el modelo de negocio planteado.	Ser una marca de referencia (top of mind)	A través de anuncios publicitarios y cuentas en las diferentes redes sociales, generar expectativas en los diferentes interesados por medio de testimonios y mensajes verdaderos de la experiencia de los clientes	Estaremos cubriendo varios canales de comunicación para llegar a la mayor cantidad de clientes potenciales
		Crear aliados estratégicos para la referenciación de clientes y obtener descuentos (fondos de empleados, cooperativas, sindicatos, etc.)	Crear comunidades colaborativas de beneficio a las personas interesadas y de grupos económicos específicos
Realizar un plan de incremento potencial de clientes en transacciones en asesorías inmobiliarias	Ser una empresa que entrega información verdadera y de interés a la comunidad	Participación con invitados y charlas informativas acerca de temas de interés del sector	Creación de contenido de interés aumentando los canales de transmisión de información
		Ferias inmobiliarias virtuales, invitando a otras compañías	Ser pioneros en la creación de clúster colaborativo en el sector

Fuente: Elaboración propia

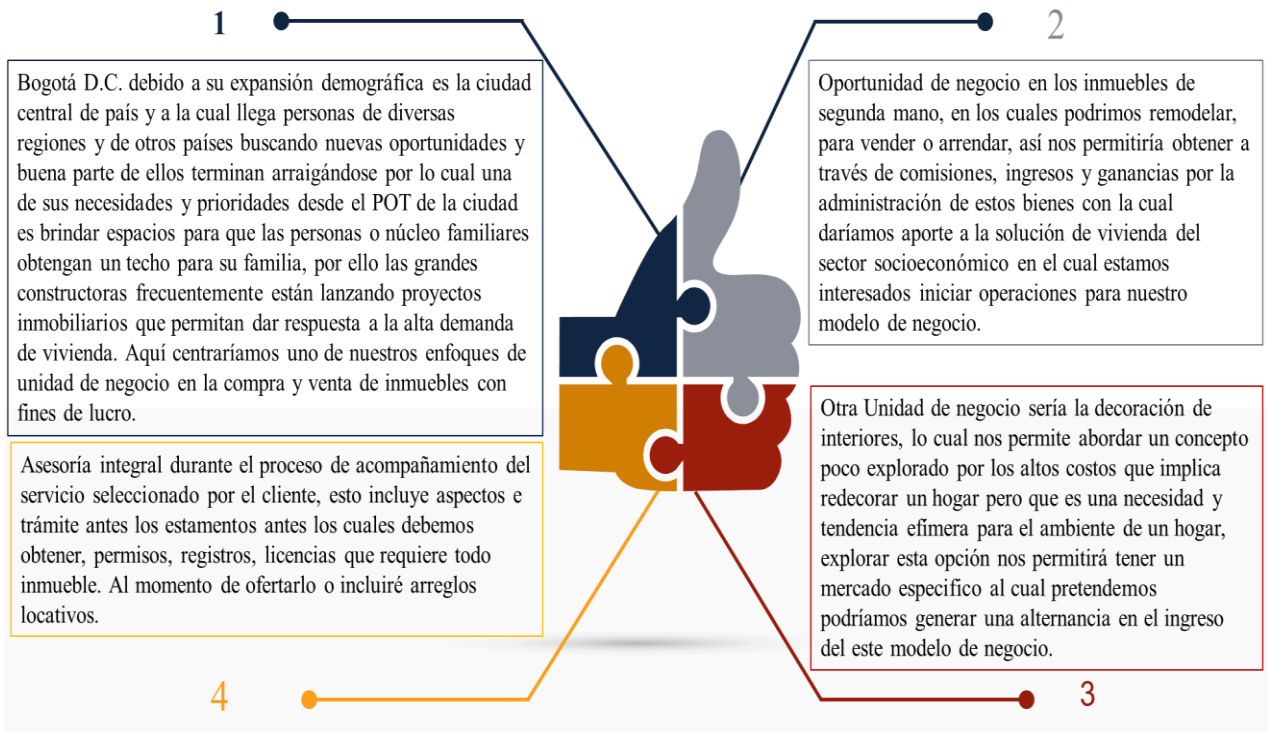
5.3. Estrategias de producto y servicio

En el caso del Grupo Inmobiliario AJJ, será una empresa de servicios presentando como producto final el intercambio del inmueble con fines de lucro a través de unidades de negocio que se identificó para este modelo de negocio, como producto final se entregará o recibirá un bien inmueble según condiciones del negocio como venta o compra, arriendo, remodelación(obra), decoración o asesoría en todo el proceso que el cliente adquiera.

Se identificó una oportunidad de negocio debido a que en Colombia no existe un marco regulatorio para la actividad inmobiliaria que defina y delimite quienes deben administrar los bienes inmuebles, como sucede en Estados Unidos, Canadá e Inglaterra donde existe un marco legal y regulatorio a través de agencias inmobiliarias que son las únicas encargadas de asesorar y prestar apoyo a todos los potenciales clientes interesados en adquirir o arrendar un lugar para establecer su hogar o vivienda.

En el País esta actividad se ejerce principalmente a través de los mismos propietarios quienes directamente ceden y administran sus inmuebles sin proteger su patrimonio, otra parte del mercado si es administrada por Inmobiliarias bajo normas legales, por lo cual a continuación en la figura No. 37, presentaremos una propuesta que permitiría incursionar en este mercado a través de cuatro unidades de negocio que servirán de base para este emprendimiento:

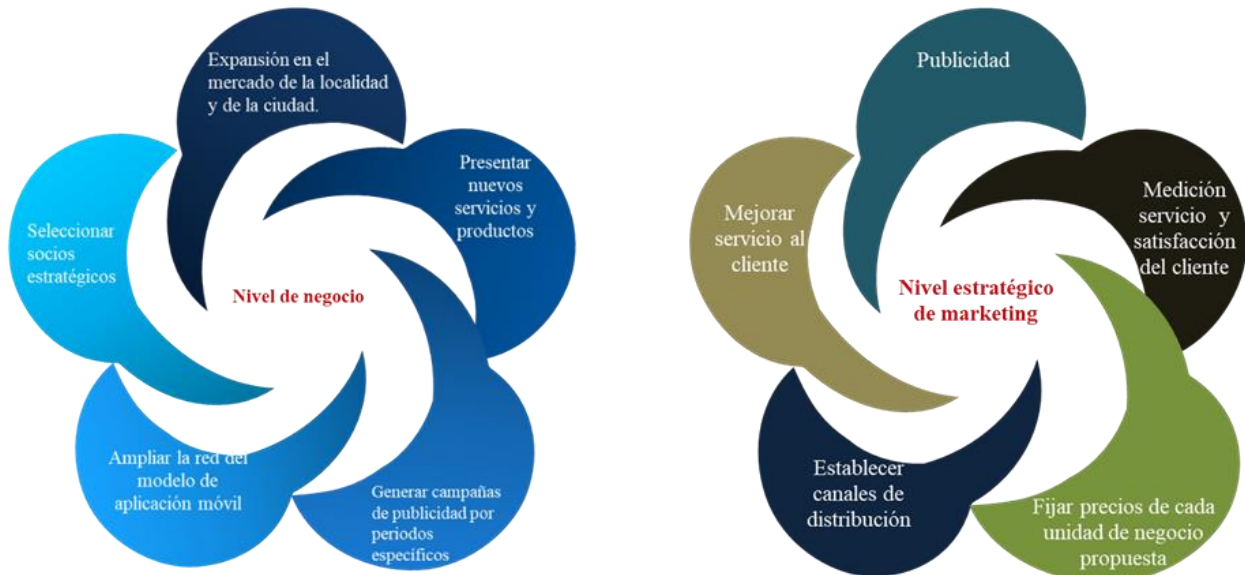
Figura 37: Unidades de Negocio



Fuente: Elaboración propia

Con base en lo descrito anteriormente La estrategia de Servicio y producto estará integrado por dos componentes que describimos en la figura No. 38 esenciales para dinamizar su puesta en marcha:

Figura 38: Componentes Nivel de negocio y nivel estratégico



Fuente: Elaboración propia

5.4. Estrategias de distribución

Actualmente estamos en una época de profunda crisis debido a la pandemia provocada por el virus COVID19. Esta situación genera una gran incertidumbre en todos los mercados o sectores económicos y el sector inmobiliario no es la excepción, a nivel económico y social los propietarios y/o arrendatarios de inmuebles no conocen el futuro del país (Lo cual para la mayoría de las personas genera inseguridad y temor, prefiriendo no realizar ninguna inversión durante esta época).

Para los agentes inmobiliarios, y vendedores en general en todos los sectores económicos es un reto establecer nuevas estrategias de distribución o de mercado. Debido a que la forma en que se llega al cliente tiene que cambiar radicalmente, teniendo en cuenta que en el sector se realiza una comercialización de inmuebles de una manera muy tradicional (Se publica una oferta y se reciben llamadas por parte de las personas interesadas para continuar con el negocio). Esta estrategia en momentos de crisis no puede llegar a tener un buen resultado, se requieren métodos de publicidad y marketing fuertes en los cuales se llegue a gran cantidad de clientes potenciales los cuales pueden llegar a interesarse debido a una publicidad inesperada que recibieron.

Para poder implementar estas estrategias de venta (Marketing o publicidad), se requiere realizar un muy buen estudio de mercado previo. Teniendo en cuenta las características del

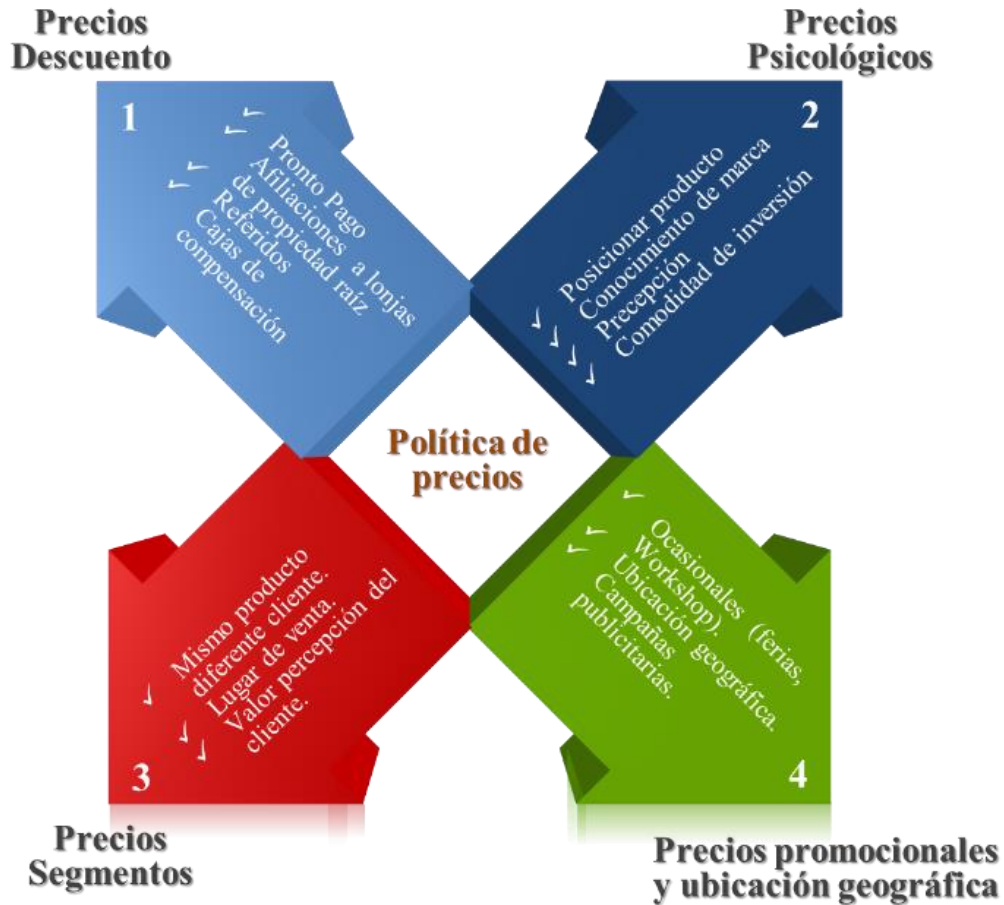
inmueble (Estrato socioeconómico, rotación del tipo de inmueble en el sector, precio promedio de metro cuadrado en la zona, ser crítico en cuanto a las características positivas y negativas del inmueble) se debe implementar el estudio de mercado, el cual tradicionalmente es realizado por el sector inmobiliario o de la construcción por medios propios o si es una constructora grande por medio de un grupo de personas especializadas en estudios de mercado.

En el caso de nuestra propuesta de negocio, el estudio de mercado iría mucho más allá del estudio tradicional que se realiza en el sector inmobiliario. Además de tener en cuenta los criterios anteriormente mencionados, se tiene que tener en cuenta las opciones de compra y los estudios de mercado con una visión holística (General del inmueble) donde se visualicen posibles modificaciones (beneficios para los clientes) y poder realizar una propuesta llamativa y tentadora (Factor diferenciador).

5.5. Estrategias de precio

Para determinar la estrategia del precio es clave tener en cuenta cuatro opciones de fijar el precio como se relaciona a continuación en la figura No. 39:

Figura 39: Factores para determinar estrategia de precio



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la Figura 34 y 39 de este documento sobre conclusiones del estudio de mercado en cuanto a porcentaje de comisión se refiere, el estudio indica que es viable optar por una comisión de mínimo el 4% sobre el valor de venta, o arriendo, por lo cual implementaremos las siguientes opciones como estrategia para fijar precio de cada uno de los servicios a ofrecer:

- Fijar 4% de comisión para toda transacción de servicios de Alquiler o venta de inmuebles
- En servicios de asesoría se ofrecerán los siguientes descuentos por afiliaciones a Lonjas y cajas de compensación familiar:

Asesoría 1(Trámites y Arrendamiento): valor base \$100.000 - descuento del 20%

Asesoría 2 (Decoración): valor base \$312.500 - descuento del 20%

Asesoría 3 (Remodelación): valor base \$250.000 - descuento del 20%

Asesoría 4 (Compra y venta inmuebles): valor base \$187.500 - descuento del 20%

- Precios por segmentos serán variables según se establezca negociación y alcance sobre el presupuesto de cada proyecto o de la transacción inmobiliaria del servicio prestado.
- Otras opciones de descuento serán aquellos que resulten de negocios bajo alianzas, convenios, agremiaciones o ferias inmobiliarias.

5.6. Estrategias de comunicación y promoción

Para este tipo de estrategia se busca el posicionamiento y la atracción de clientes para el crecimiento del emprendimiento, por ello se prevén las siguientes actividades tendientes al posicionamiento de marca:

- Creación de campañas de expectativa de lanzamiento ya sea de la entrada al mercado de esta empresa como nuevos servicios ofertados
- Visibilidad en redes sociales a lo cual se puede llegar por medio de la publicación de contenido, influenciadores, realizar colaboraciones en diferentes eventos
- Generar confianza dentro del público objetivo donde se compartan los testimonios, calificaciones, opiniones e incluso contenido educativo para los interesados utilizando lenguaje amigable y llegando a las emociones de las personas.
- Posicionamiento de la marca por medio de la identificación de los servicios ofertados por parte de los clientes y recomendaciones a sus allegados, además mediante la búsqueda por palabras claves, creación de blog con contenido interesante y dinámico.
- Expansión por medio de la demostración de planes de acción de mejora, preguntas al público acerca de lo nuevo que les gustaría ver
- Diseño web acorde al estilo de marca de forma sencilla e intuitiva, incluso que se tenga fácil acceso y distribución de la imagen en los dispositivos móviles

5.7. Estrategia de fuerza de ventas

Lo primero para tener en cuenta es la forma en la cual se necesita llegar a la información de interés para el cliente, para este tipo de indagaciones se considerarán los siguientes factores para crear una fuerza de venta alineada a la estrategia del negocio:

Figura 40: Estrategia de fuerza de ventas

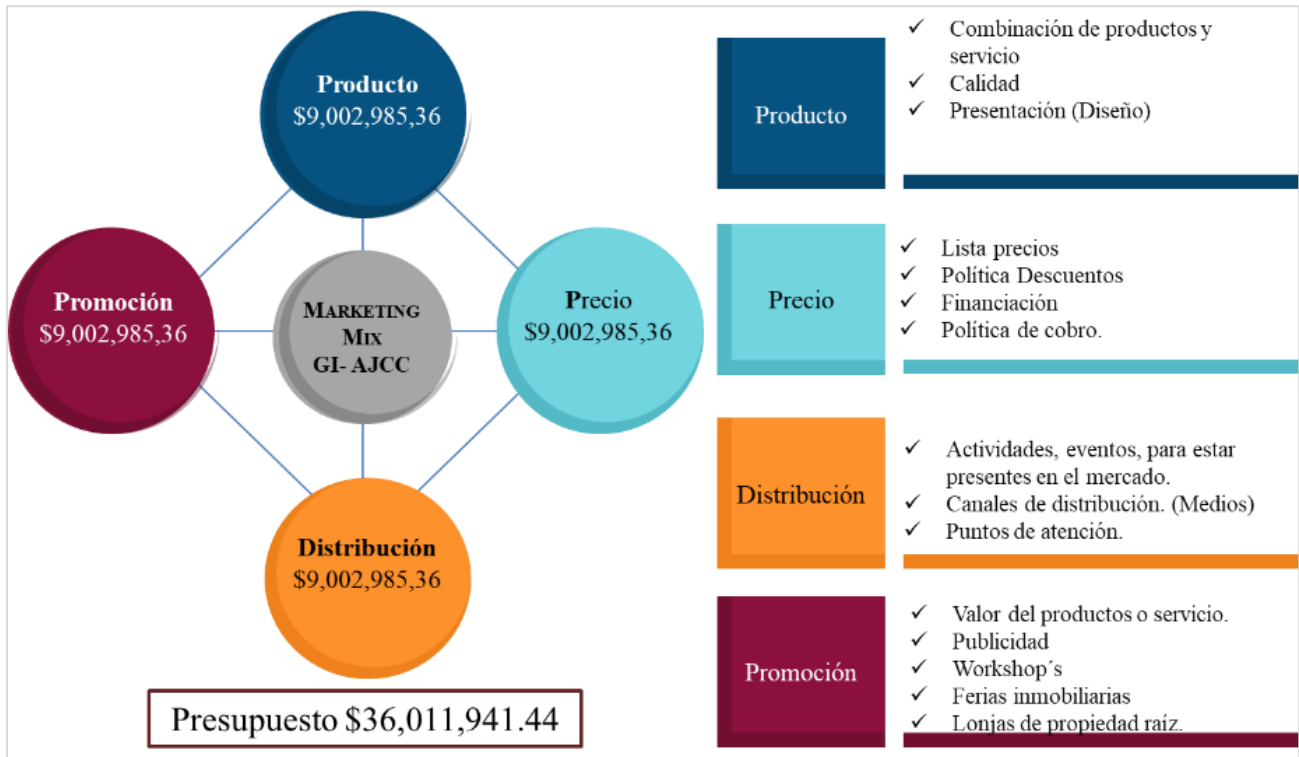


Fuente: Elaboración propia a partir de fuente "Técnicas de venta: cómo VENDER MÁS en el sector inmobiliario"

5.8. Presupuesto de la mezcla de mercadeo

Para la asignación de presupuestos de mercadeo y marketing vamos a optar por establecer un porcentaje de ventas de acuerdo a la proyección anual para destinarlo a estas actividades. En capítulos posteriores se realizará una proyección de la parte financiera donde se tendrá en cuenta este porcentaje. En la siguiente imagen se muestran las diferentes actividades que se tuvieron en cuenta para determinarlo, así como el presupuesto global asignados para estos recursos:

Figura 41: Marketing MIX



Fuente: Elaboración propia

El porcentaje que se utilizó fue de 2% sobre las ventas finales del primer año, teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, y a consideración de los interesados en el proyecto este valor se considera un porcentaje razonable para aumentar nuestra base de datos de clientes potenciales y permitir que nuestras proyecciones de ventas anuales se puedan cumplir generando las utilidades esperadas.

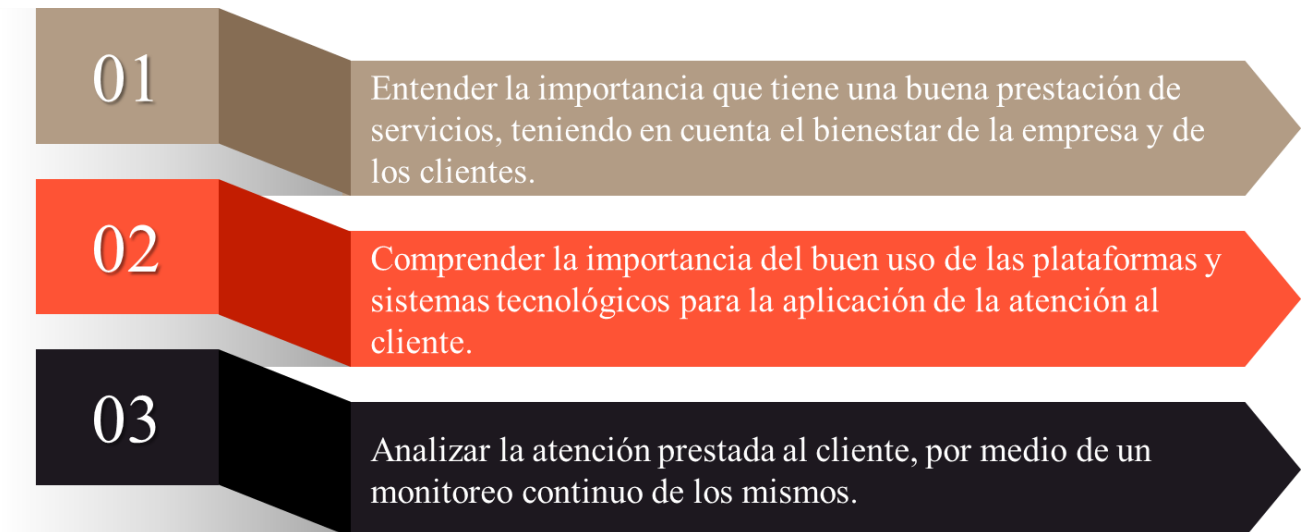
6. ASPECTOS TÉCNICOS.

6.1. Objetivos producción o servicio

Se tiene como referencia que más del 50% de los clientes que pierde una empresa se debe al mal servicio que se presta, Por encima de conceptos como el costo elevado o el ambiente de operación del servicio. Por esta razón las primeras áreas a atacar en una empresa es la atención al cliente, para mejorar esto se debe: hacer sentir único al cliente, dejar de lado ideas erradas creadas previamente sobre un cliente, no aturdir al cliente con demasiada información, estar un paso adelante del cliente e identificar sus necesidades, tratar al cliente como único y hacerlo

sentir que para la empresa es importante satisfacer sus necesidades. Teniendo en cuenta lo anterior, los objetivos de servicio serían los siguientes:

Figura 42: Objetivos del servicio



Fuente: Elaboración Propia

6.2. Ficha técnica del producto o servicio

Tabla 11 Ficha técnica del producto o servicio

FICHA TECNICA				
Tipo de servicio	Comisiones por venta y renta de inmuebles	Servicio de asesoría integral.	Remodelaciones	Decoraciones
Denominación del servicio	Encuentra con nosotros el espacio ideal para ti y para compartir con tu familia, la ciudad está llena de diferentes opciones.	Encuentra con nosotros una asesoría legal para realizar cualquier trámite inmobiliario que requieras.	Encuentra con nosotros en tu casa espacios funcionales, amplios y adecuados a las necesidades tuyas y de tu familia.	Encuentra con nosotros en cada rincón de tu casa el espacio ideal para estar en familia, vivir tus sueños y anhelar o construir un futuro.
Denominación técnica del servicio	Profesionales del sector inmobiliario que conocen el mercado en las diferentes zonas de la ciudad, te ayudaran a encontrar el inmueble que requieras para arrendar o vender.	Con el acompañamiento de abogados y/o personas con experiencia en este tipo de trámites, te prestan una asesoría y acompañamiento durante todo el proceso para obtener un buen acuerdo y no tener ningún contratiempo legal.	Por medio de un acompañamiento de arquitectos e ingenieros, encuentra como puedes optimizar los espacios de tu hogar para que se puedan satisfacer todas las necesidades que se tienen.	Por medio del acompañamiento de arquitectos, encuentra como debes decorar tu hogar y conoce todas las opciones de diseño que existen en el mercado aprovechando los espacios y teniendo en cuenta las últimas tendencias.
Código CIU	6810: Actividades inmobiliarias realizadas con bienes propios o arrendados. 6820: Actividades inmobiliarias realizadas a cambio de una	6810: Actividades inmobiliarias realizadas con bienes propios o arrendados. 6820: Actividades inmobiliarias realizadas a cambio de una	6810: Actividades inmobiliarias realizadas con bienes propios o arrendados. 6820: Actividades inmobiliarias realizadas a cambio de una	6810: Actividades inmobiliarias realizadas con bienes propios o arrendados. 6820: Actividades inmobiliarias realizadas a

FICHA TECNICA

Tipo de servicio	Comisiones por venta y renta de inmuebles	Servicio de asesoría integral.	Remodelaciones	Decoraciones
	retribución o por contrata. 4610: Comercio al por mayor a cambio de una retribución o por contrata 6910: Actividades jurídicas 6612: Corretaje de valores y de contratos de productos básicos	retribución o por contrata. 4330: Terminación y acabado de edificios y obras de ingeniería civil 4610: Comercio al por mayor a cambio de una retribución o por contrata 2395: Fabricación de artículos de hormigón, cemento y yeso 2511: Fabricación de productos metálicos para uso estructural 4112: Construcción de edificios no residenciales 4290: Construcción de otras obras de ingeniería civil 6910: Actividades jurídicas 9524: Reparación de muebles y accesorios para el hogar 4330: Terminación y acabado de edificios y obras de ingeniería civil 6612: Corretaje de valores y de	retribución o por contrata. 4330: Terminación y acabado de edificios y obras de ingeniería civil 2395: Fabricación de artículos de hormigón, cemento y yeso 2511: Fabricación de productos metálicos para uso estructural 4112: Construcción de edificios no residenciales 4290: Construcción de otras obras de ingeniería civil 6910: Actividades jurídicas 4330: Terminación y acabado de edificios y obras de ingeniería civil 4390: Otras actividades especializadas para la construcción de edificios y obras de ingeniería civil	cambio de una retribución o por contrata. 4330: Terminación y acabado de edificios y obras de ingeniería civil 6910: Actividades jurídicas 9524: Reparación de muebles y accesorios para el hogar 4330: Terminación y acabado de edificios y obras de ingeniería civil 4390: Otras actividades especializadas para la construcción de edificios y obras de ingeniería civil

FICHA TECNICA

Tipo de servicio	Comisiones por venta y renta de inmuebles	Servicio de asesoría integral.	Remodelaciones	Decoraciones
		contratos de productos básicos 4390: Otras actividades especializadas para la construcción de edificios y obras de ingeniería civil 6491: Leasing financiero (arrendamiento financiero)		
Descripción	Prestación de servicios en consignación de bienes inmuebles para la venta y renta, de acuerdo a los códigos CIU anteriormente relacionados.	Prestación de servicios integrales de asesoría, de acuerdo a los códigos CIU anteriormente relacionados.	Prestación de servicios de remodelaciones para casas, apartamentos, oficinas, bodegas para adaptar los espacios de manera que se satisfagan las necesidades del cliente, todo enmarcado dentro de los códigos CIU anteriormente relacionados.	Prestación de servicio de remodelación para casas, apartamentos, oficinas, bodegas para adaptar los espacios de manera que se satisfagan las necesidades del cliente, de acuerdo a los códigos CIU anteriormente relacionados.
Especificaciones del servicio	Administración de bienes inmuebles de terceros, intermediación entre propietarios de inmuebles para compra, venta y alquiler.	Asesorar en administración de inmuebles de terceros Intermediación entre propietarios de inmuebles para compra, venta y alquiler. Asesorar en remodelación de	Diseño, construcción y remodelación de los espacios interiores y exteriores de un bien inmueble. Presentar al cliente un render con el diseño del espacio a	Diseño de los espacios interiores y exteriores de un bien inmueble. Presentar al cliente un render con el diseño del espacio a remodelar.

FICHA TECNICA

Tipo de servicio	Comisiones por venta y renta de inmuebles	Servicio de asesoría integral.	Remodelaciones	Decoraciones
		<p>propiedades y gestionar los proyectos.</p> <p>Asesoría Jurídica en tramites inmobiliarios</p>	<p>remodelar.</p> <p>Presentar presupuesto con los costos asociados.</p> <p>Presentar un cronograma de trabajo.</p>	<p>Presentar presupuesto con los costos asociados.</p> <p>Presentar un cronograma de trabajo.</p>
<p>Especificaciones sobre recursos (Unidad de medida)</p>	<p>Recurso Humano: Personas que prestan los servicios a la empresa con un perfil específico (Gestores comerciales, líder de unidad de negocio).</p> <p>Recursos físicos: Oficinas</p> <p>Recursos tecnológicos: Sitio Web, Chat, servicio al cliente por call center.</p> <p>Recursos financieros: Ingresos por ventas, egresos por costos y gastos.</p>	<p>Recurso Humano: Personas que prestan los servicios a la empresa con un perfil específico (Gestores comerciales, líder de unidad de negocio).</p> <p>Recursos físicos: Oficinas</p> <p>Recursos tecnológicos: Sitio Web, Chat, servicio al cliente.</p> <p>Recursos financieros: Ingresos por ventas, egresos por costos y gastos.</p>	<p>Recurso Humano: Personas que prestan los servicios a la empresa con un perfil específico (Gestores comerciales, Arquitecto, Ingeniero, líder de unidad de negocio).</p> <p>Recursos físicos: Oficinas, Bodega, equipos y maquinaria.</p> <p>Recursos tecnológicos: Software para elaboración de render, sitio web, chat, servicio al cliente.</p> <p>Recursos financieros: Ingresos por ventas, egresos por costos y gastos.</p>	<p>Recurso Humano: Personas que prestan los servicios a la empresa con un perfil específico (Gestores comerciales, Arquitecto, Ingeniero, líder de unidad de negocio).</p> <p>Recursos físicos: Oficinas, Bodega, equipos y maquinaria.</p> <p>Recursos tecnológicos: Software para elaboración de render, sitio web, chat, servicio al cliente.</p> <p>Recursos financieros: Ingresos por ventas, egresos por costos y gastos.</p>

FICHA TECNICA				
Tipo de servicio	Comisiones por venta y renta de inmuebles	Servicio de asesoría integral.	Remodelaciones	Decoraciones
Presentación y Publicidad del servicio	Portal Web Aplicaciones móviles Redes sociales Voz a voz Eventos empresariales Convenios con empresas Eventos con aso lonjas y la Lonja de Propiedad Raíz de Bogotá.	Portal Web Aplicaciones móviles Redes sociales Voz a voz Eventos empresariales Convenios con empresas Eventos con aso lonjas y la Lonja de Propiedad Raíz de Bogotá.	Portal Web Aplicaciones móviles Redes sociales Voz a voz Eventos empresariales Convenios con empresas Eventos con aso lonjas y la Lonja de Propiedad Raíz de Bogotá.	Portal Web Aplicaciones móviles Redes sociales Voz a voz Eventos empresariales Convenios con empresas Eventos con aso lonjas y la Lonja de Propiedad Raíz de Bogotá.
Pago	Entidades bancarias, pago en físico, sucursales virtuales, pago en plataformas online	Entidades bancarias, pago en físico, sucursales virtuales, pago en plataformas online	Entidades bancarias, pago en físico, sucursales virtuales, pago en plataformas online	Entidades bancarias, pago en físico, sucursales virtuales, pago en plataformas online

Fuente: Elaboración propia

6.3. Descripción del proceso

Figura 43: Proceso comercial

Solicitud del servicio

Solicitud formal por parte del propietario con información general del inmueble

Visita técnica

Solicitud al propietario una visita al inmueble

Recomendaciones

Feedback acerca del estado del inmueble y los precios en el mercado.



Establecimiento de la relación contractual

Firma de los documentos que acrediten la relación con el cliente

Estudio de seguridad

Realizar el estudio legal para confirmar la posesión del bien inmueble

Solicitud de documentos

Documentos que acrediten la posesión del bien

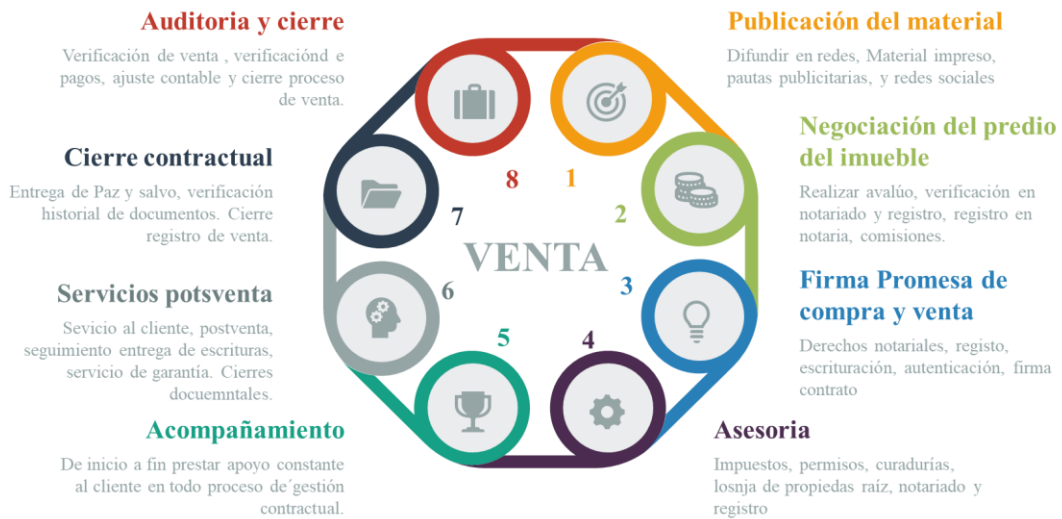
Fuente: Elaboración propia

Figura 44: Proceso de Arriendo



Fuente: Elaboración propia

Figura 45: Proceso de Venta



Fuente: Elaboración propia.

Figura 46: Proceso de remodelación



Fuente: Elaboración propia.

6.4. Necesidades y requerimientos

De acuerdo con el capítulo 2.10, en el cual se describió y menciono el plan de inversiones, relacionamos nuestras necesidades y requerimientos para este proyecto:

Compra de una bodega (\$200.000.000): Debido al servicio de remodelaciones, se debe contar con un espacio de almacenamiento de materiales no perecederos que pueden reutilizarse en nuevos proyectos de la organización, elementos de protección personal para suministrarle al personal que se encuentre trabajando y de igual manera para el

almacenamiento de equipos/maquinaria requerida para realizar las remodelaciones (taladros, pulidoras, caladoras, cortador de baldosas, ranas, demolidores etc.).

Adecuación de la bodega (\$48.400.000/año): Se requiere adecuar la bodega y organizarla con muebles y encerados de manera que se optimicen los espacios y permita almacenar la mayor cantidad de materiales/equipos.

Arrendamiento de una oficina (\$30.000.000/año): Para tener un espacio de trabajo y atención a clientes, se tomará en arriendo un espacio.

Adecuación de la oficina (\$48.400.000/año): La oficina se debe adecuar y organizar de manera que se adapte a todas las necesidades de la organización (Pintura, adecuación de baños, cielos rasos, luces etc.). Gastos fijos (Servicios públicos, servicios de aseo, servicios de seguridad, internet, papelería, pólizas de seguro).

Dotar la oficina (\$15.000.000/año): Se requiere realizar la compra de diferentes mobiliarios, elementos de decoración, elementos requeridos para el funcionamiento de la oficina (Fotocopiadora, escáner, teléfonos fijos).

Diseño de sitio web (\$20.000.000/año): Manejo de asesorías en línea y servicio al cliente de la empresa, mercadeo y difusión.

Contratación directa de 15 personas (\$495.736.992/año): Necesitamos en la operación para cumplir con cada requerimiento 15 cargos entre personal directivo y administrativo, que sean transversales a toda la organización de acuerdo a nuestra estructura organizacional que se podrá ver en el capítulo 7.7 de este documento.

Herramientas de trabajo para el personal (\$135.000.000/año): Maquinaria requerida para los proyectos de remodelaciones y decoración de interiores. Incluye la compra de un vehículo de carga pesada tipo furgón, que permita el traslado de herramientas y maquinaria.

Puesta en marcha de la organización (\$10.000.000): Se incluyen servicios de notariado y registro, permisos de funcionamiento, registro en cámara de comercio, afiliaciones a diferentes gremios, documentación legal.

6.5. Características de la tecnología

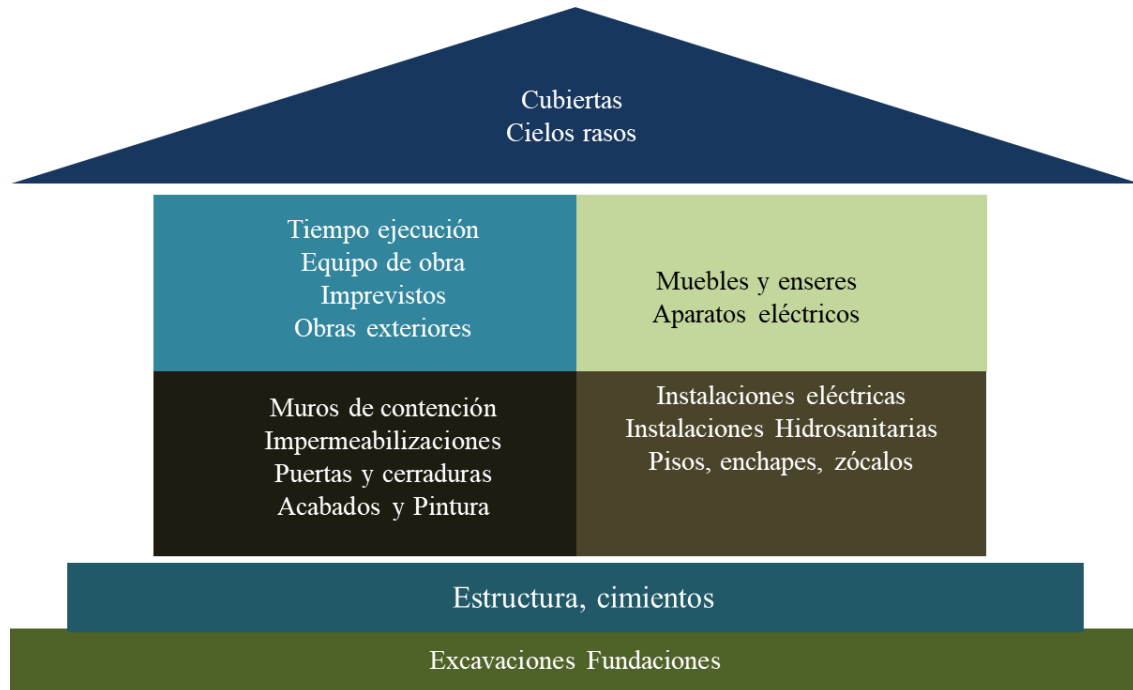
Para el caso de la empresa necesitaremos de las siguientes especificaciones de tecnología que pueda soportar los servicios a prestar:

- Página web: desarrollo en un portal para el cual se necesita la compra de un dominio y hosting, esta página debe adaptarse a la consulta web y desde dispositivos móviles
- Aplicación: desarrollo de una aplicación para Android y iOS
- Correo electrónico: utilizando el dominio de la empresa, que sea de fácil manejo y que pueda ser consultado desde un dispositivo móvil
- Infraestructura Tecnológica: soporte de Base de datos y elasticidad para la consulta y uso de la web y aplicaciones, el cual puede ser adquirido en cualquiera de los proveedores de nube bajo el concepto de SaaS (software as a service) donde el administrador sería el proveedor de servicios tecnológicos

6.6. Materias primas y suministros

Para los proyectos asociados a construcción de obra en general se necesitará de los siguientes implementos a aspectos claves para implementar un proyecto de estas características

Figura 47: Materias Primas y suministros



Fuente: Elaboración propia

Como se ilustra en la anterior imagen se debe contar con una lista de proveedores y un base de datos de suministros para poder atender las necesidades específicas de requerimientos que demande cada propuesta que se presente para remodelaciones y proyectos de obra. Para cada uno de los pilares como excavaciones y estructuras se requieren implemento, materiales y maquinarias óptimas para cumplir con las características del proyecto.

6.7. Plan de servicios.

En el plan de servicios lo que se busca es tener claro cuáles son las actividades y/o procesos que se requieren para materializar todos los servicios con los que se contaría en el grupo inmobiliario AJJ, este listado y verificación sirve para conocer los responsables de cada uno de los procesos, y con el tiempo y maduración de la empresa poder llegar a detectar fácilmente cuales son los procesos que se deben optimizar para mejorar los resultados con un menor costo, todo con base en la investigación de mercado realizado y mejorar todos los procesos de marketing para potencializar las ventajas competitivas con las que se cuenta.

Tabla 12: Plan de servicios

Plan de servicios	Administrativa	Venta/ Arriendo	Remodelación y decoración de interiores	Promoción y servicio al cliente	Jurídica
Selección de personal.	X				
Creación de clientes y BD.		X			
Promoción, publicidad y Marketing.				X	
Búsqueda y selección de interesados.	X				
Búsqueda de inmuebles.		X			
Reconocimiento y levantamiento de		X	X		

información, evidencias y registro de inmuebles.					
Análisis del sector de cada inmueble, presentación de informe técnico de la asesoría.			X		
Elaboración de presupuestos y ofertas			X		
Tramites y asesorías legales					X
Administración de inmuebles		X			
Elaboración de avalúos					X

Fuente: Elaboración propia

6.8. Procesamiento de órdenes y control de inventarios

El procesamiento de ordenes se realizará por medio de un control realizado desde el principio del proceso, los datos más importantes para tener en cuenta para el inicio del flujo de trabajo:

- Manifestación de una persona natural o jurídica en destinar un inmueble para alguno de los servicios ofertados
- Identificar las características físicas y de ubicación del inmueble
- Costo proyectado por el propietario
- Establecer una cita para llevar a cabo una visita técnica por parte de la inmobiliaria para definir el estado en el cual se encuentra el inmueble
- Generar un numero de orden para el posterior seguimiento a la gestión y trazabilidad del servicio

En el momento que se genera la orden de trabajo para el cliente potencial se seguirá una orden de trabajo alrededor del flujo de proceso del servicio correspondiente. El inventario

de los inmuebles manejados por la empresa dependerá del flujo de trabajo que se mencionó anteriormente y el status en el cual se encuentre según su clasificación.

El control de inventarios se realizará por medio de una lista de chequeo de cada inmueble entregado y la existencia de cada uno de los artículos que posee el bien, como lo son las puertas, cerraduras, ventanas, rejas, pisos, paredes, techo, alfombras, divisiones, balcón, escaleras, elementos eléctricos, herramientas e instalaciones de la cocina, baño y cada uno de los espacios con los que cuente el inmueble.

6.9. Escalabilidad de operaciones

Por medio de la siguiente figura No. 48 de escalabilidad de operaciones, buscamos incrementar el ingreso de manera exponencial manteniendo un incremento del costo fijo operativo de manera gradual a través de los medios de difusión apoyados en diferentes medios tecnológicos:

Figura 48: Escalabilidad de operaciones



Fuente: Elaboración propia

Tabla 13 Escalabilidad porcentual en ventas

Escalabilidad porcentual en ventas				
Servicio	2021	2022	2023	2024
Servicio de Asesoría Integral	2,0%	3,0%	4,0%	5,0%
Remodelaciones	2,0%	3,0%	4,0%	5,0%
Decoraciones	2,0%	3,0%	4,0%	5,0%
Comisiones Venta Inmuebles	2,0%	3,0%	4,0%	5,0%
Comisiones Arriendo Inmuebles	2,0%	3,0%	4,0%	5,0%

PROYECCION DE VENTAS					
AÑO	2020	2021	2022	2023	2024
VENTAS	\$ 2.488.183.934	\$ 2.664.844.993	\$ 2.882.029.860	\$ 3.147.176.607	\$ 3.469.762.210

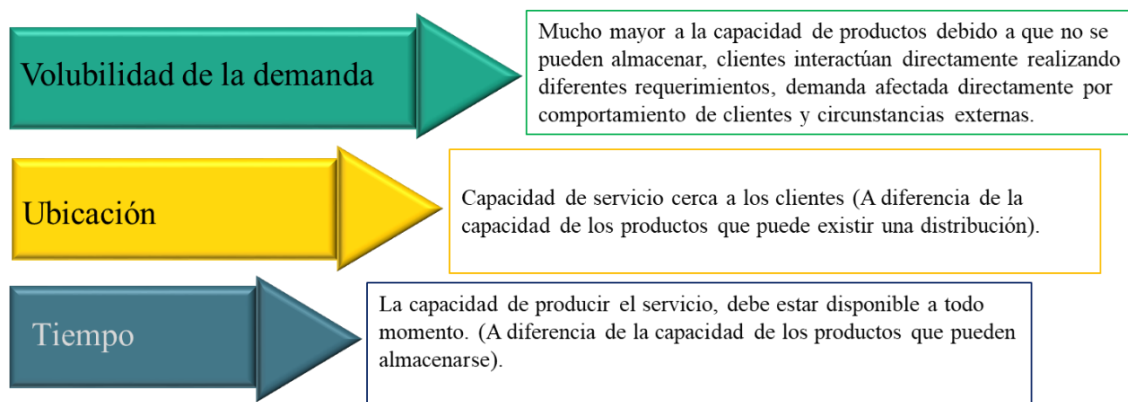
Elaboración propia

A nivel de escalabilidad cada año Grupo inmobiliario AJJ crecería hasta un 1% aproximadamente como se demuestra en la anterior tabla, con ello se busca incrementar nuestra operación con el fin de aumentar nuestras ventas, para ello es necesario que las inversiones vayan de la mano con la planeación estratégica, y la nómina deberá crecer proporcionalmente según sea la proyección de marketing y medios de difusión con base en meta esperada para alcanzar la operación, sostener la rentabilidad y mantener un gasto e ingreso gradual en cada año de operación.

6.10. Capacidad de servicio

El planteamiento que hace grupo inmobiliario AJJ y según figura No. 49, es prestar un servicio digital con posibilidad de acceso a un asesor especializado en el sector inmobiliario. Se tendrá en cuenta los siguientes factores relevantes dentro de la capacidad de servicio:

Figura 49: Factores Capacidad de servicio



Fuente: Elaboración propia

Tabla:14 Servicio por la línea de servicio – Mano de Obra requerida al año

Servicio	Potencial de servicios según inversión y estructura organizacional	Total personas para atención por servicio al año
Servicio de asesoría integral	497	6
Remodelaciones	42	3

Servicio	Potencial de servicios según inversión y estructura organizacional	Total personas para atención por servicio al año
Decoraciones	42	3
Venta de inmuebles	32	2
Arriendo de inmuebles	112	2

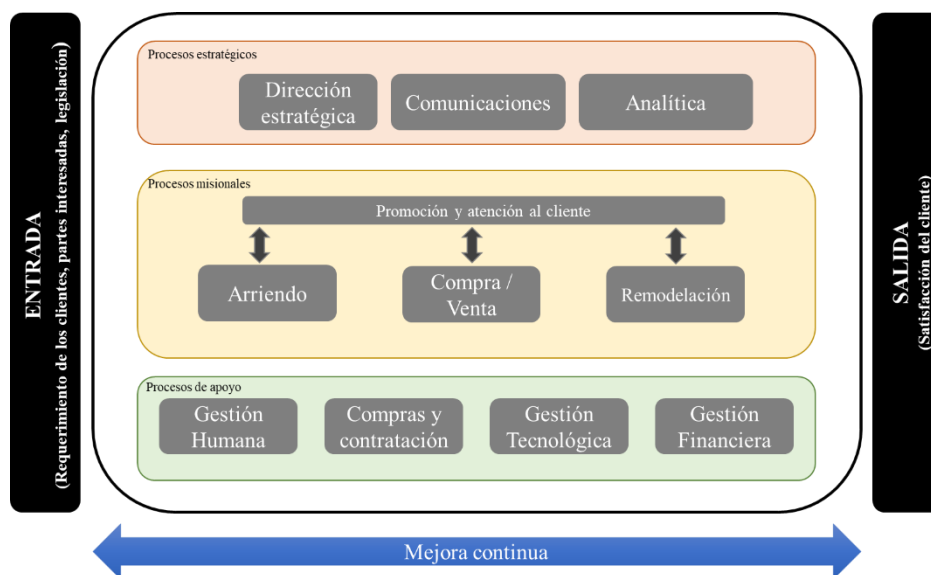
Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta la tabla 14 y según la capacidad potencial del servicio que se estableció en el punto 4.2.3 de este documento, por cada una de las líneas de servicio y según nuestra capacidad de recurso humano para el primer año, en la tabla se relaciona la cantidad de personas requeridas para la atención de nuestra operación que se está planteando en este plan de negocio.

6.11. Modelo de gestión integral del proceso productivo.

El modelo de gestión integrado del proceso está basado en la norma técnica ISO 9001:2015 la cual establece los lineamientos para la gestión basada en procesos y la documentación base para el funcionamiento, la madurez y la mejora continua de los procesos de producción y servicios. A continuación, en la figura No. 50, se presenta el mapa de procesos establecido para la compañía, y mediante el cual se establecen las entradas, procesos y salida de la gestión:

Figura 50: Mapa de procesos - Modelo de gestión integral



Fuente: Elaboración propia

6.12. Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad sobre el producto o servicio

La política de aseguramiento de la calidad busca en primera instancia la adición de valor a los negocios y prestación del servicio a los clientes mediante la aplicación de las mejores prácticas del mercado para la mejora continua de los procesos, productos, servicios y el aprendizaje de los miembros de la compañía, trabajando de forma cooperativa, colaborativa ágil y flexible, haciendo uso de las herramientas tecnológicas para facilitar los procesos, ahorrar tiempo y aumentar la satisfacción de los clientes.

La estrategia para el control de la calidad sobre el servicio para esta empresa se basa en la medición de la satisfacción del cliente, tomando en cuenta sus opiniones y calificación en el servicio posventa por medio de la metodología Net Promoter Score (NPS), la cual establece la diferencia entre la satisfacción y lealtad, dando un rango de calificación de 0 a 10, donde se establece la escala:

- 10 a 9 se trata de aquellos clientes promotores, que se encuentran felices con la prestación del servicio y recomendaría los productos o servicios
- 8 o 7 son denominados como pasivos, los cuales son probablemente clientes satisfechos, pero son indiferentes a la marca y podrían trasladarse fácilmente en un competidor
- 6 al 0 finalmente son los detractores, que son aquellos que no se encuentran satisfechos por los servicios ofertados y generan un ruido negativo

Lo anterior con el fin de establecer aquellos planes de acción para la mejora continua en la prestación del servicio y madurez de los procesos.

6.13. Procesos de investigación y desarrollo

Grupo inmobiliario AJJ busca un equilibrio entre su operación y servicio para con el cliente, por ello se busca estar innovando, investigando y aplicando los avances que en materia de tecnología y nuevas tendencias presente el mercado y se puedan adoptar para buscar nuevos beneficios en el corto y largo plazo para generar rentabilidad, sostenibilidad y generar un ambiente de mutuos beneficio a los clientes internos y externos, para ellos es necesario lo siguiente:

- Analítica de proceso donde se estudia el comportamiento de las cifras

- Innovación y desarrollo tecnológico.
- Portafolio de servicios.
- Comportamiento del consumidor con respecto al desempeño del primer año, para implementar estrategias del mercado para obtener artículos de conocimiento y nuevas opciones para llegar al consumidor.
- Participación en eventos inmobiliarios a nivel nacional e internacional
- Creación de podcast.
- Blog con contenido de interés para los clientes con información de vanguardia y últimas tendencias sobre el sector.

Este proceso permite optimizar recursos y centrar esfuerzos en el servicio que se prestarán a los clientes.

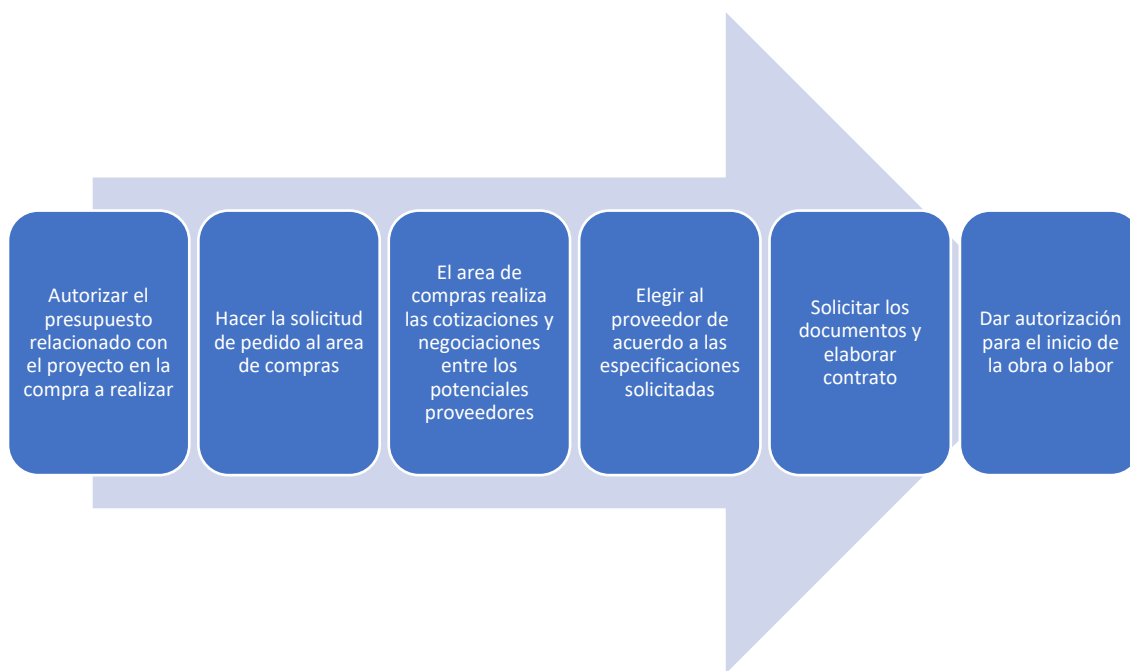
6.14. Plan de compras.

La finalidad de un plan de compras es tener en cuenta todas las necesidades de insumos que se tienen a nivel corporativo (bienes, servicios y obras). Esto se realiza teniendo en cuenta un periodo determinado de tiempo, y se analizan las prioridades a nivel corporativo teniendo en cuenta los recursos con los que se cuenta para realizar estas adquisiciones.

Realizar un plan de compras trae muchos beneficios a nivel corporativo, como lo son:

- Ofrecer precios competitivos a los compradores
- Poder reaccionar mejor ante momentos de crisis, debido a que se tiene un plan trazado para la disponibilidad de los recursos y las compras requeridas.
- Agilizar los procesos de compras y poder realizarlos de manera programada.
- Controlar y transparentar gastos.
- Disminuir los costos de inventario, y reducir el posible stock que se tenga en bodega.

Figura 51: Proceso de compras



Fuente: Elaboración propia

Políticas relacionadas:

- Ninguna compra y/o contratación podrá ser iniciada sin la validación y sin que haya presupuesto suficiente aprobado en el proyecto.
- En ningún caso, el solicitante podrá en nombre de la empresa, comprometerse con cantidades, precios, plazos o cualquier otra condición comercial especial a título de “preferencia” o de “oportunidad” junto con cualquier proveedor.
- Los solicitantes de la compra/contratación podrán indicar proveedores para que el área de Compras solicite las cotizaciones, el área de compras podrá solicitar precios y negociar con otros proveedores.
- Es competencia del área de Compras definir cuál es la cotización más adecuada, considerando: mejor tiempo de entrega, mejor condición económica y cumplimiento técnico (para este último, se requerirá el apoyo técnico del área solicitante)
- Es responsabilidad del área de Compras el acompañamiento del proveedor seleccionado, realizando seguimiento hasta que se efectúe la entrega de los equipos o servicios contratados con el fin de garantizar el cumplimiento de los plazos acordados.

- Ninguna cotización/propuesta deberá prever anticipos y/o avances de pago. El plazo mínimo de pago es de 30 días a partir de la fecha de radicación de la factura, en casos menores a este, el área de Compras deberá ser contactada para la validación de la propuesta. Excepto para los casos de contratación de servicios personales cuyo plazo mínimo puede ser de 15 a partir de la radicación de la factura
- Está prohibido el establecimiento de cualquier promesa de exclusividad de contratación de un determinado proveedor en el proceso de estudio de cotizaciones. Para casos de proyectos específicos donde exista la necesidad de exclusividad, el proceso deberá ser sometido a aprobación por la alta dirección.
- Los recursos asignados inicialmente a algún proyecto podrán ser reasignados a otros proyectos en caso de que dicho recurso cumpla con todas las habilidades y conocimientos requeridos.

De acuerdo con lo anterior, Grupo Inmobiliario AJJ decide realizar la proyección a un año del plan de compras teniendo en cuenta las necesidades que se podrían requerir de las diferentes áreas al iniciar la empresa. Esto para poder realizar una proyección de gastos y saber con qué recursos se requiere contar en un determinado tiempo. A continuación, en la tabla No. 15, se presenta el plan de compras para el 2021:

Tabla 15: Plan de compras

Descripción	Unidad	Cant.	Val. Proyectado 2021 (incluido IVA)	Fecha Gasto	ACTIVO/PASIVO
COSTOS DIRECTOS/GASTOS FIJO - OPEX					
Arrendamiento de la oficina	MES	12	\$30.000.000	Enero-Diciembre	Pasivo
Adecuación de la bodega	M2	150	\$15.000.000	Enero-Febrero	Activo
Gastos de puesta en marcha	Und	1	\$10.000.000	Enero-Febrero	Pasivo
Servicios públicos	MES	12	\$18.000.000	Enero-Diciembre	Pasivo
Telefonía celular	MES	12	\$9.600.000	Enero-Diciembre	Pasivo
Internet	MES	12	\$3.600.000	Enero-Diciembre	Pasivo
Papelería	MES	12	\$3.600.000	Enero-Diciembre	Pasivo
Servicio de seguridad	MES	12	\$24.000.000	Enero-Diciembre	Pasivo

Descripción	Unidad	Cant.	Val. Proyectado 2021 (incluido IVA)	Fecha Gasto	ACTIVO/PASIVO
Servicio de aseo	MES	12	\$14.400.000	Enero-Diciembre	Pasivo
Pólizas de seguro	MES	12	\$3.600.000	Enero-Diciembre	Pasivo
TOTAL GASTO			\$131.800.000		

Fuente: Elaboración propia

El anterior plan de compras para el año 2021, suma un total de \$131.800.000, presupuesto que no requiere ejecutarse en su totalidad a principio de año, sino que se puede ir desembolsando periódicamente, los inversionistas deben tener claro este valor y tener clara la posibilidad de realizar el desembolso del dinero.

6.15. Costos de producción

Para los costos de producción del modelo de negocio se tuvo en cuenta las materias primas y recursos de mano de obra, así como los costos indirectos en los cuales se debe incurrir para cada una de las líneas que se ofrecen. De esta manera unificamos los costos fijos e indirectos que se requieren para cada una de las líneas de servicio en la siguiente tabla No. 16:

Tabla 16: Costos de producción

Servicio	Costo Unitario	Potencial de servicios según inversión y estructura organizacional	Porcentaje de costo por servicio	Valor total de costos
Servicio de asesoría integral	\$60.617	497	5%	\$30.126.850
Remodelaciones	\$2.894.528	42	20%	\$120.507.398
Decoraciones	\$7.236.320	42	50%	\$301.268.496
Venta de inmuebles	\$4.519.027	32	24%	\$144.608.878
Arriendo de inmuebles	\$53.797	112	1%	\$6.025.370

Fuente: Elaboración propia

6.16. Infraestructura.

Tabla 17: Infraestructura

Descripción	Uso	Cantidad
Oficina y/o bodega	Operaciones de la empresa y almacenamiento de elementos para remodelación	1
Inventario	Inmuebles manejados o almacenamiento de material para remodelación	Variable
Escritorios	Uso para oficina y atención al público	
Sillas	Uso para oficina y atención al público	
Elementos de SST	Elemento de seguridad y salud en el trabajo como portapies, mouse, monitores.	1 kit por persona
Computador	Elemento para gestión de servicios	
Teléfono Celular	Realizar llamadas de contacto con clientes y proveedores	3
Impresora/Scanner	Realizar labores de impresión y scanner de documentos que así lo ameriten	2
Papelería	Utensilios de uso diario como resmas de papel, esferos, agendas, resaltadores	Por necesidad
Elementos de aseo	Aseo para conservar la imagen de orden y limpieza en las oficinas y atención al público	Variable
Adecuaciones	Adecuaciones físicas que se deban hacer para la correcta distribución de los espacios en la oficina/bodega	Variable

Fuente: Elaboración propia

6.17. Mano de obra requerida

Teniendo en cuenta los diferentes tipos de mano de obra relacionados en la figura No. 52:

Figura 52: Tipos de mano de obra



Fuente: Elaboración propia

Por parte del grupo inmobiliario AJJ se requiere tener personal listo para contratar (Obra o labor), teniendo en cuenta la posibilidad de subcontratar algunos servicios para las remodelaciones y/o decoración de interiores. De igual manera se necesita contar con personal de planta (Término indefinido/prestación de servicios), los cuales se enumeran y proyectan a continuación en la tabla No. 18 – Nomina, para estar estructura se tuvo en cuenta Número de salario mínimos legal vigente (SMLV) según Grado de escolaridad, orden jerárquico y según estructura Figura 59 - organigrama de la empresa, funciones y estructura operacional del costo de la empresa:

Tabla 18: Nomina

CARGO	PERIODICIDAD	VALOR
Director general	Anual	\$60.000.000
Líder Administrativo	Anual	\$42.000.000
Líder Venta/Arriendos	Anual	\$42.000.000
Líder Remodelaciones	Anual	\$42.000.000

CARGO	PERIODICIDAD	VALOR
Líder Promoción y servicio al cliente	Anual	\$42.000.000
Líder jurídica	Anual	\$42.000.000
Salario Contador	Anual	\$36.000.000
Salario Ingeniero sistemas (Automatización de procesos)	Anual	\$30.000.000
Salario Arquitecto (Generación de ideas y render)	Anual	\$30.000.000
Salario Ingeniero (Gestor y líder proyectos)	Anual	\$30.000.000
Salario Diseñador/Gestor de plataformas	Anual	\$24.000.000
Salario Vendedor (Conocedor de los servicios de la empresa)	Anual	\$19.200.000
Asesor comercial (Vendedor)	Anual	\$19.200.000
Salario Asistente/secretaria (Apoyo al personal de gestión)	Anual	\$18.000.000
Salario Mensajero	Anual	\$14.400.000

Fuente: Elaboración propia

TERCERA PARTE

7. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES.

7.1. Análisis estratégico

El análisis estratégico de una empresa depende directamente de los objetivos, misión y visión de la corporación los cuales se plantearán en los siguientes capítulos. Pero para todos estos métodos existen algunas similitudes las cuales son:

1. Realizar un análisis del entorno actual: Conocer a fondo el entorno interno, teniendo en cuenta ineficiencias operacionales, moral de los empleados y limitaciones financieras.
2. Efectividad de las estrategias existentes: preguntarse acerca del éxito de los planes que se están ejecutando, probabilidades de alcanzar los objetivos planteados y la alineación de la estrategia con la misión, visión y valores de la organización.
3. Formular planes de mejora: Cambios en la estructura de capital, administración o cadena de suministro.
4. Recomendar e implementar la estrategia más viable: Una vez se evalúen las estrategias y se propongan alternativas se deben priorizar y escoger las más rentables y viables.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, en los próximos capítulos se abordará y explicará todo lo requerido para el análisis estratégico.

7.2. Misión

Asesorar y acompañar a los arrendatarios, compradores, vendedores y quienes estén ejecutando remodelaciones de inmuebles, durante todo el proceso, desde el inicio hasta la entrega final del proyecto, acompañado con profesionales altamente calificados y expertos competentes en los temas relacionados.

7.3. Visión

Ser una empresa referente en el mercado inmobiliario en líneas de negocios y educación al servicio de la comunidad que habita en la ciudad de Bogotá

7.4. Análisis DOFA

Con base en el análisis de las cinco fuerzas de Porter, la visión y misión, se realizó una consolidación de todas las ideas allí planteadas y se plasmaron en un análisis DOFA – tabla No. 19 (debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas), teniendo en cuenta todos los mercados nacionales e internacionales:

Tabla 19: Análisis DOFA

Externos/Internos	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fidelización de clientes (Servicio profesional integral, producto entregado a total satisfacción, servicio personalizado al cliente). 2. Consolidación de la zona/entorno (Usaquén, Suba, Chapinero). 3. Imagen favorable ante el mercado y clientes. 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rentabilidad inapropiada frente a la competencia (MIPYME empresa en crecimiento). 2. Solvencia financiera escasa 3. Poca experiencia y reconocimiento en el sector inmobiliario.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Avances tecnológicos 2. Convenios y acuerdos con otras organizaciones 3. Mal servicio o descuidos de la competencia 4. Mayor número de ofertas y/o inmuebles en venta o arriendo en localidades Suba, Usaquén y Chapinero. 5. Mayor número de ofertas y transacciones inmobiliarias se centran en los estratos 4,5 y 6 6. Colombia tiene un mercado inmobiliario atractivo, con un incremento del 22,92% en viviendas entre el 2015 y 2018. 7. En 2019 el 27,9% de las personas prefirieron inmuebles con +20años de antigüedad (Oportunidad en remodelaciones). 8. Segundo y tercer trimestre del año es donde se encuentra el mayor número de transacciones inmobiliarias u ofertas. 9. Posible reactivación abrupta del mercado inmobiliario al finalizar la pandemia ocasionada por el COVID 19. 10. Migración de poder ejecutivo, profesional o estudiantes con interés en establecerse. Adquirir o comprar inmueble. 	<p>Estrategia (FO):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Suscribir contratos de alianzas estrategias con expertos en el sector de la construcción, realizando constantemente una medición del interés y aceptación de las alianzas con respecto al crecimiento del negocio. 2. Darle a conocer a clientes potenciales, el crecimiento del sector inmobiliario durante los últimos años (Por medio del apoyo creativo del gestor de redes). 3. Atraer el mercado de la gente joven, por medio de acercamientos a inmuebles pequeños y buscando ese nicho de mercado. 4. Durante el segundo y tercer trimestre del año todos los empleados deben estar laborando (Aprovechar primer y cuarto trimestre del año para hacer vacaciones colectivas). 5. Presupuestar una inversión grande al finalizar la pandemia por el COVID19 (Se generará una reactivación del sector). 	<p>Estrategia (DO):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear alianzas estratégicas con el sector financiero (Buscar tasas preferenciales). 2. Iniciar con población joven, en los cuales los inmuebles que buscan son pequeños y permitirían iniciar para obtener experiencia y reconocimiento en el sector. 3. Todos los días mover redes sociales, el aplicativo y la página de internet de manera que la empresa comience a tener mayor recordación y reconocimiento. 4. Realizar una revisión y análisis constante de los costos de servicio y producción, de manera que se optimicen los procesos y se obtenga la mayor rentabilidad posible.

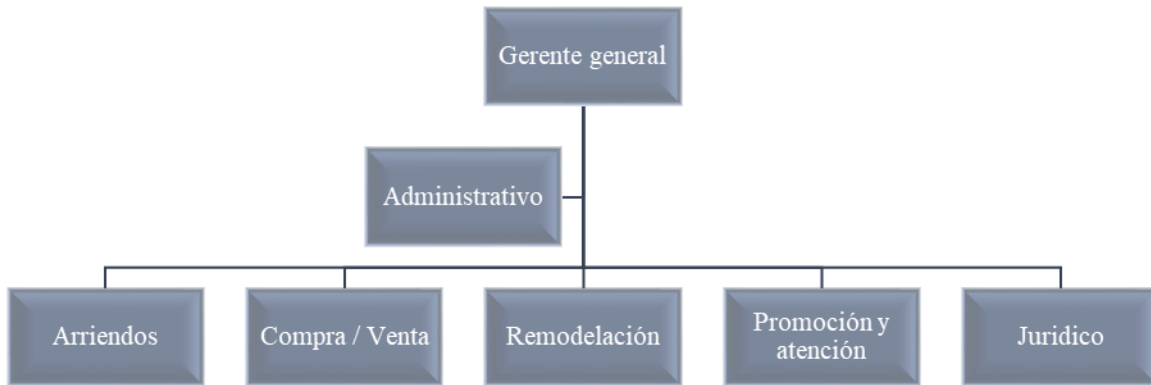
<p>11. Finca Raíz como opción de inversión. 12. Impulso del gobierno en el sector de la construcción.</p>		
<p>MENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ingreso de nuevos competidores. 2. Recesión económica. 3. Incremento de negociación por parte de los clientes. 4. Durante el 2019 el 79,4% de las ofertas de inmuebles se concentran en el sector vivienda (Aptos y Casas). 5. Estratos 6 y 4 son los inmuebles de mayor porcentaje de ofertas, 26,3% y 24,6% respectivamente. 6. Índice de confianza en el consumidor e intención de compra de viviendas en el país decreció a principios del 2020. 7. Actividad inmobiliaria no regulada jurídicamente en su totalidad (Falta de regulación en aspectos jurídicos y normativos del sector inmobiliario). 	<p>Estrategia (FA):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar la buena imagen ante el mercado, y asistir a todas las convenciones inmobiliarias y eventos de manera que el ingreso de los nuevos competidores no se vea afectado. 2. Revisar todas las ofertas en los sectores de Usaquén, Chapinero y Suba. Realizar un análisis de las ofertas, priorizarlas y contactar a los posibles clientes ofreciéndoles los servicios de la empresa. 3. Cumplir a cabalidad con todas las leyes a nivel nacional, estar continuamente actualizado. Aprovechando algunos vacíos legales existentes en pro de la empresa y los clientes. 4. Convertir el exceso de oferta ante los clientes, como un beneficio. 	<p>Estrategia (DA):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar bajas inversiones y muy estudiadas, realizando proyecciones debido a la incertidumbre por la pandemia COVID-19. 2. Debido a la falta de experiencia, se pueden cometer errores a nivel jurídico y técnico. Buscar aliados y personal con la experticia requerida. 3. Competir con un servicio diferenciador con un valor agregado, mas no competir con precio. Debido a que los competidores pueden tener mayor solvencia y respaldo económico.

Fuente: Elaboración propia

7.5. Estructura organizacional

De acuerdo con las ventajas que ofrece una estructura organizacional por resultados (Moreno, C. F. P., & del Pilar Liz, A., 2009) enfocando la atención a los requerimientos específicos del servicio, es un esquema que se presta para ser multifuncional, mayor coordinación, aplicable a los multiservicios que se ofrecen en nuestra empresa, a continuación, en la figura 52 se ilustra nuestra estructura organizacional:

Figura 53: Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia

Sabemos que a pesar de las grandes ventajas que ofrece una estructura organizacional como se describió anteriormente, se pueden presentar desventajas como la competencia interna, economía a escala y reducir la posibilidad de compartir entre las divisiones, para una idea empresarial inicial, es la más apropiada.

7.6. Perfiles y funciones

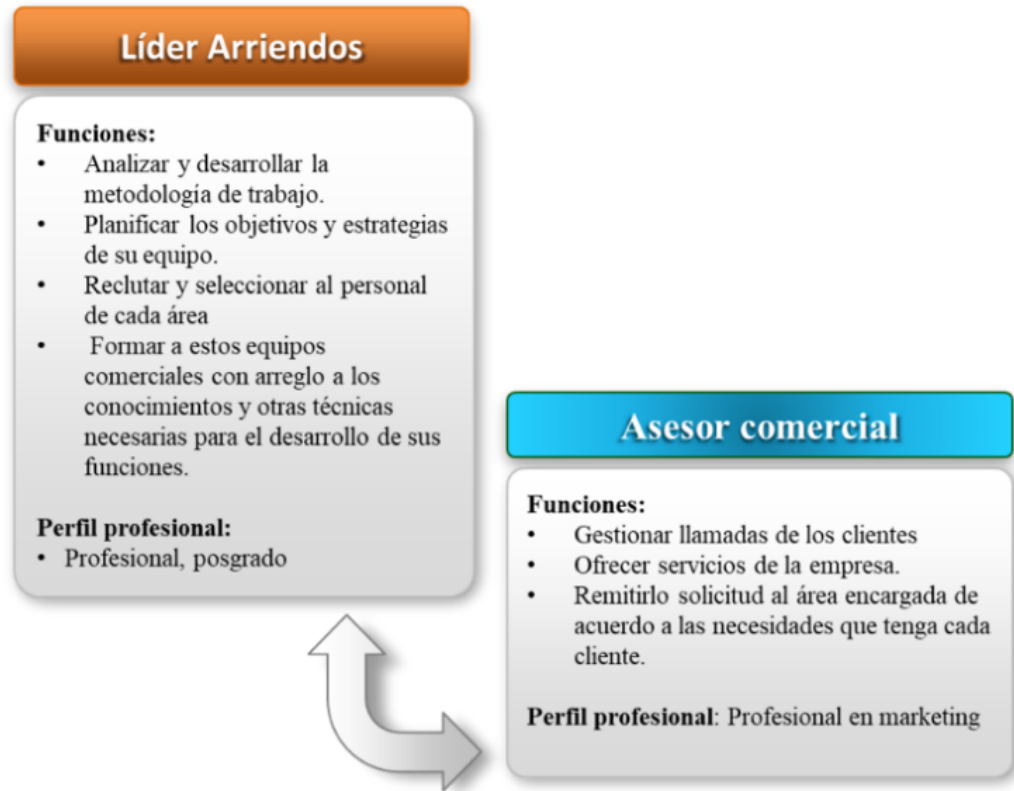
Figura 54: Perfiles y funciones equipo administrativo



Fuente: Elaboración propia

Figura 55: Perfiles y funciones equipo arriendo y ventas

Equipo Arriendo y ventas



Fuente: Elaboración propia

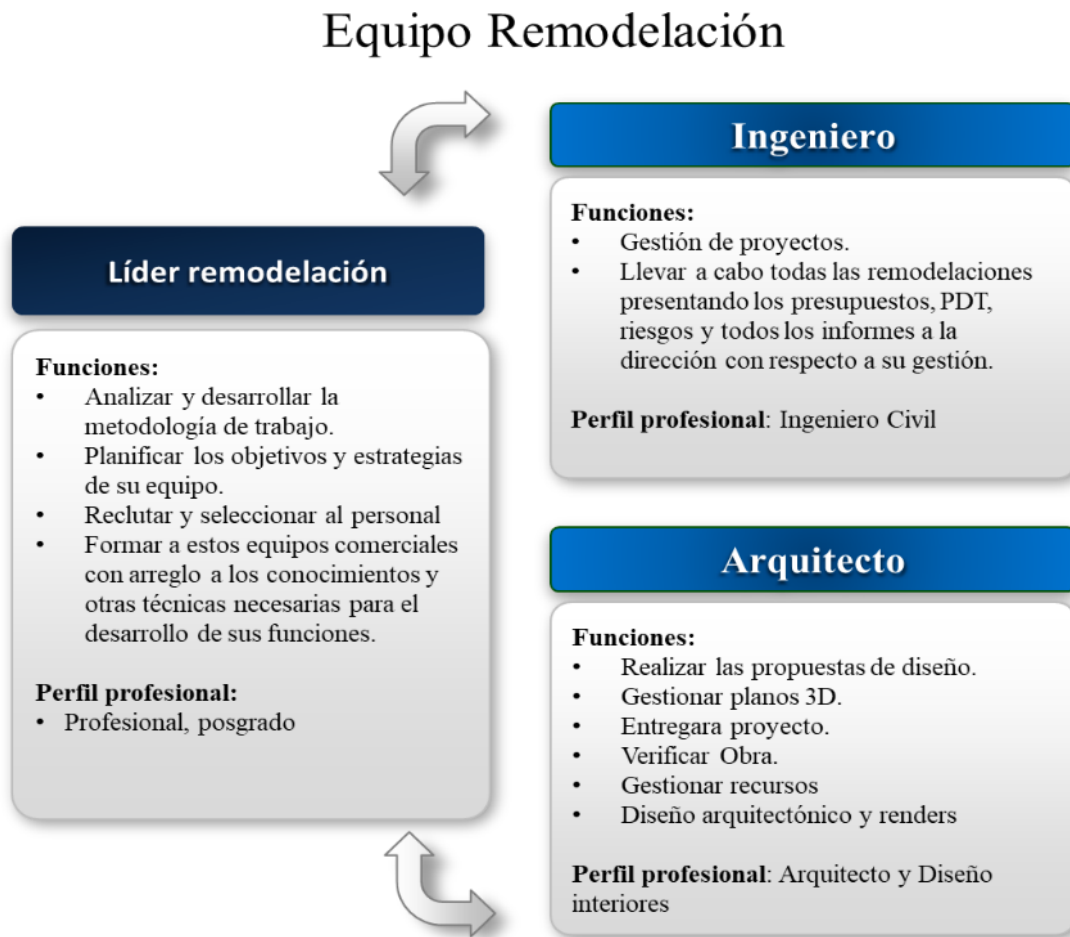
Figura 56: Perfiles y funciones equipo arriendo y ventas

Equipo Promoción y Servicio al Cliente



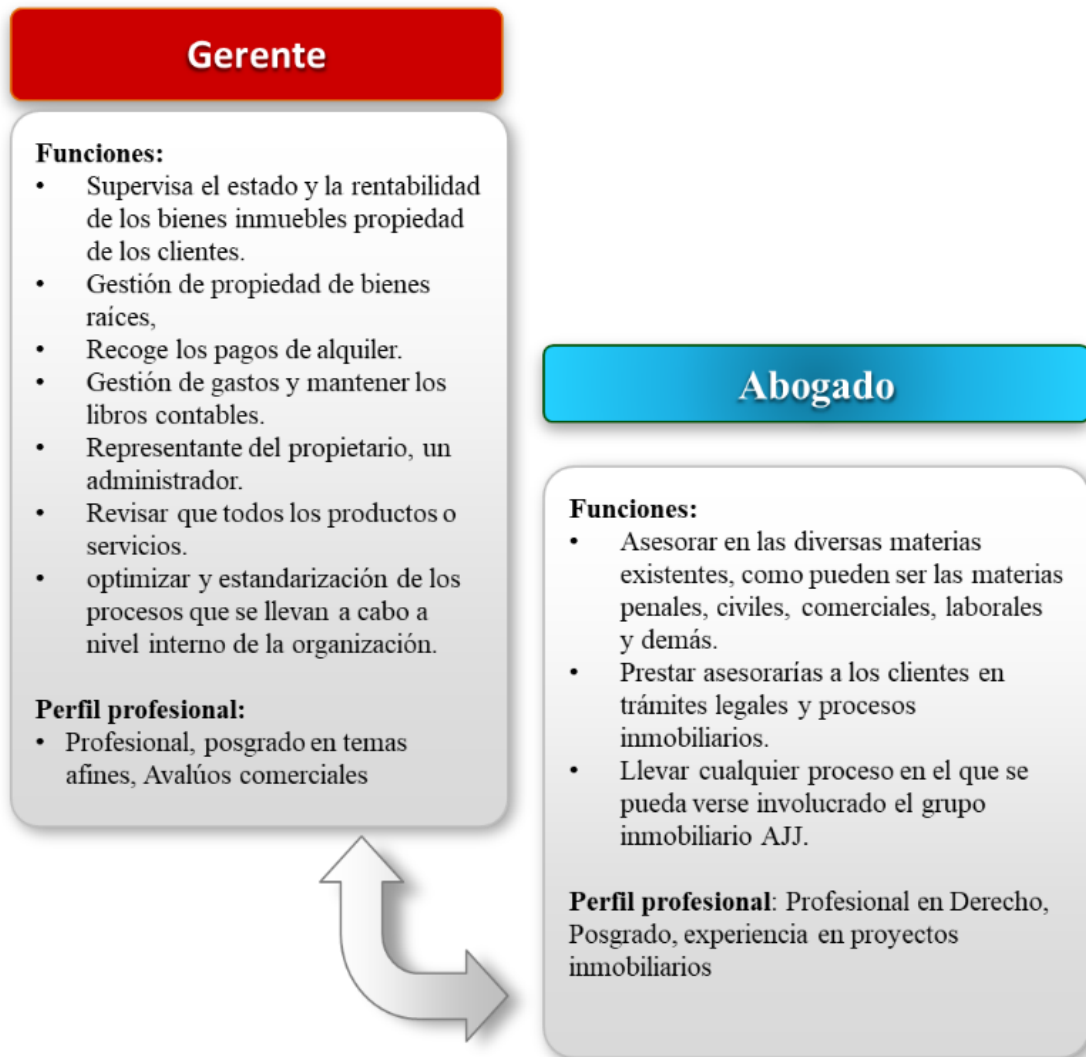
Fuente: Elaboración propia

Figura 57: Perfiles y funciones equipo remodelaciones



Fuente: Elaboración propia

Figura 58: Perfiles y funciones Gerente y abogado

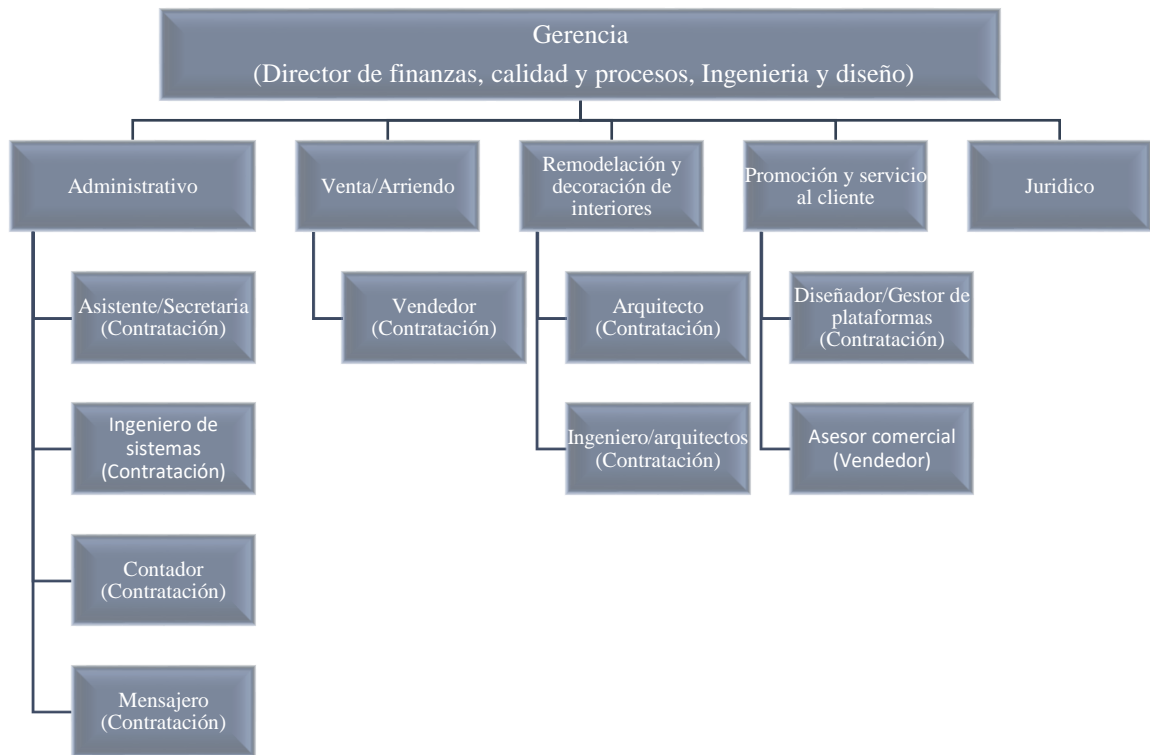


Fuente: Elaboración propia

7.7. Organigrama

El organigrama muestra la estructura interna de una corporación, permite visualizar de manera clara y rápida la estructura interna, los roles, los diferentes equipos y departamentos. Esta estructura no sirve únicamente al interior de la empresa, sino que también es una fuente para clientes, proveedores y colaboradores para conocer quién es el responsable de cada uno de los procesos y en determinada situación tener conocimiento de a quién dirigirse. A continuación, en la Figura No. 28 se ilustra, el organigrama de grupo inmobiliario AJJ:

Figura 59: Organigrama Grupo Inmobiliario AJJ



Fuente: Elaboración propia

7.8. Esquema de contratación y remuneración

De acuerdo con los tipos de contratos que se tienen establecidos en la ley contenido y con base en la figura No. 51 –sobre tipos de mano de obra y del Código sustantivo del trabajo, se propone la tabla No. 20 con el siguiente esquema de contratación y la remuneración estará sujeta al análisis financiero, el cual establece las cantidades a percibir por cada integrante:

Tabla 20: Esquema de contratación y remuneración

TIPO DE MANO DE OBRA	CANTIDAD DE PERSONAL	PERSONAL REQUERIDO	TIPO DE CONTRATO
DIRECTA	1	Obrero (General demoliciones/enchapes/manejo de tubería PVC)	Obra/Labor
	1	Obrero (Especialista en tubería galvanizada/cobre)	Obra/Labor
	1	Obrero (Especialista en Dry Wall)	Obra/Labor

TIPO DE MANO DE OBRA	CANTIDAD DE PERSONAL	PERSONAL REQUERIDO	TIPO DE CONTRATO
	1	Carpintero (Especialista en cocinas y muebles de baño)	Obra/Labor
	1	Ayudante de obra	Obra/Labor
INDIRECTA	1	Arquitecto (Generación de ideas y render)	Obra/Labor
	1	Abogado (Asesorías Legales y consecución de procesos)	Obra/Labor
	1	Asistente/secretaria (Apoyo al personal de gestión)	Término indefinido/Prestación de servicios
	1	Contador	Obra/Labor
	1	Ingeniero sistemas (Automatización de procesos)	Término indefinido/Prestación de servicios
	1	Mensajero	Término indefinido/Prestación de servicios
	2	Ingenieros o arquitectos (Gestores y líderes proyectos)	Término indefinido/Prestación de servicios
	1	Diseñador/Gestor de plataformas	Término indefinido/Prestación de servicios
GESTIÓN	1	Director de Finanzas	Término indefinido/Prestación de servicios
	1	Director de calidad y Procesos	Término indefinido/Prestación de servicios
	1	Director de Ingeniería y diseño	Término indefinido/Prestación de servicios
COMERCIAL	1	Vendedor (Conocedor de los servicios de la empresa)	Término indefinido/Prestación de servicios

Fuente: Elaboración propia

7.9. Factores clave de la gestión del talento humano

Los siguientes factores descritos en la figura No. 59 se consideran transversales para la gestión que se presta en Grupo inmobiliario AJJ, conscientes del aporte y conocimiento que dan las persona al interior de una organización, para optimizar el desempeño y funcionamiento es clave contar con personas competentes, capacitadas que entiendan y sigan la misión y visión durante su vínculo con la empresa, estos factores van de la mano con la planeación que se ha trazado para cada año de operación, así como la ruta de plan de desarrollo y liderazgo que cada integrante debe brindar con la labor a cargo, por parte del

cuerpo directivo se incentivará cada aporte para motivar al equipo de trabajo en cada proyecto a realizar.

Figura 60: Factores claves de la gestión del talento humano

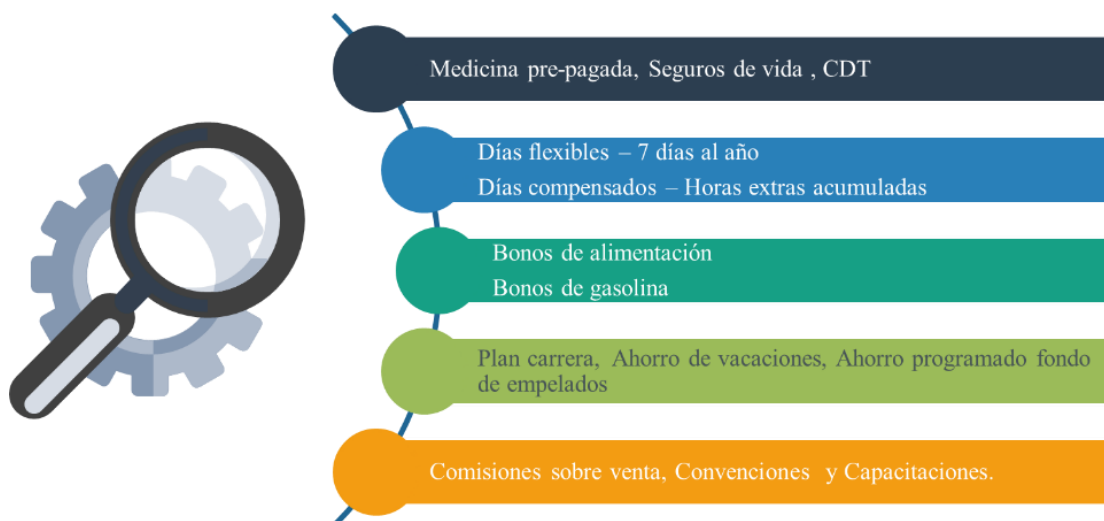


Fuente: Elaboración propia

7.10. Sistemas de incentivos y compensación del talento humano

Lo más importante para una empresa es el capital humano, y mucho más para grupo inmobiliario AJJ. Por lo cual buscamos atraer los mejores talentos manteniéndolos motivados con el fin de cumplir los objetivos y metas corporativas, para mantener motivado el personal en la actualidad no solo se logra con una remuneración mensual, se logra con algunos beneficios adicionales los cuales Grupo Inmobiliario AJJ podrá otorgar al personal que exceda sus objetivos y metas asignadas/planteadas a inicio de año. Y podrán escoger cuatro de los siguientes beneficios sobre un porcentaje de hasta el 10% del sueldo base según la siguiente figura No. 61:

Figura 61: Plan de Bonos flexibles



Fuente: Elaboración propia

7.11. Esquema de gobierno corporativo

Según la “Guía de gobierno corporativo para las PYMES” desarrollada por la Corporación Financiera Internacional perteneciente al Grupo Banco Mundial se establecen unas estrategias de buenas prácticas, de las cuales se eligió la etapa 1 y los elementos a tener en cuenta para el establecimiento del gobierno corporativo en un inicio del negocio, enfocado en una pequeña empresa, la cual desarrolla productos, pruebas de mercado y tiene menos de 50 empleados para el plan de negocio se plantea la siguiente figura No. 62 del esquema corporativo de la empresa:

Figura 62: Esquema de gobierno corporativo



Fuente: Elaboración propia

7.12. Estructura jurídica y tipo de sociedad

El grupo inmobiliario AJJ ha decidido escoger la estructura jurídica S.A.S en la cual se deben seguir las siguientes condiciones:

Tabla 21: Estructura jurídica y tipo de sociedad

TITULO	SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (S.A.S)
Tipo de Socios y denominación	Accionistas
Capital Social	Se divide en acciones de igual valor.
	Las acciones circulantes corresponden al capital pagado por los accionistas.
Número de socios o accionistas	Para las sociedades anónimas menos cinco accionistas, pero no hay máximos. La SAS puede ser de un solo accionista
Responsabilidad de los socios	Hasta el monto de su aporte
Órganos de Gobierno	Asamblea General de Accionistas.
	Junta Directiva (opcional en la SAS).
	Representante Legal.
Transferencia y/o enajenación de la participación	Las acciones son libremente negociables, a menos que los estatutos prevean el derecho de preferencia.
	No se requiere modificación de los estatutos.
Pago de capital	En la Sociedad Anónima el cincuenta por ciento (50%) del capital social autorizado debe estar suscrito y un tercio del capital social suscrito debe ser pagado al momento de la constitución de la sociedad.
	En la SAS no hay proporción entre el capital suscrito y el autorizado. El capital suscrito puede ser pagado en un plazo de hasta dos años.
Auditor	Requerido en la corporación opcional en SAS

Fuente: Elaboración propia

7.13. Regímenes especiales.

En la legislación colombiana no existe un régimen especial dirigido específicamente a este tipo de empresas. Por ejemplo, en su momento se habló del artículo 21 de la Ley 1943 de 2018 “por la cual se expiden normas de financiamiento para el restablecimiento del equilibrio del presupuesto general y se dictan otras disposiciones”, el cual gravaba algunas

transacciones inmobiliarias con el impuesto nacional al consumo, que posteriormente se declaró inexecutable por inconstitucionalidad según la sentencia C-593/19. Finalmente, la constitución de una empresa S.A.S. sigue efectuando los tramites y responsabilidades de impuesto del régimen común o responsables del IVA al cual pertenece.

8. ASPECTOS FINANCIEROS

8.1. Objetivos Financieros

- Analizar el retorno de la inversión propuesta para este plan de negocio.
- Medir el resultado operacional y reinvertir utilidades para apalancar futuras inversiones de infraestructura y tamaño organizacional.
- Crecer a razón de un 1% sobre las ventas estimadas de cada año operacional.
- Alcanzar la meta de ventas según cada línea de ingreso propuesta para este plan de negocio.
- Brindar descuentos según la política de descuentos propuesta en el punto 5.5 sobre estrategias de precio del 20% en cada línea de servicio.
- Medir trimestralmente el ingreso con indicadores financieros y de gestión para evaluar financieramente la empresa y permitir tomar planes de acción mitigando su posible impacto.
- Una eficiente y transparente ejecución presupuestal que responda al plan de negocio empresarial.
- Evaluar la proyección financiera de tres escenarios para el caso: probable, optimista y pesimista

8.2. Política de manejo contable y financiero

- Reconocimiento de costos y gastos

Deben ser registrados todos los gastos mediante la acusación de facturas de proveedores y la estimación de los gastos de servicios o bienes prestados en el mes y de los cuales no se ha recibido facturas.

- Reconocimiento ingresos

Deben ser registrados todos los ingresos mediante la generación de facturas de venta y la estimación de los ingresos correspondientes a los servicios prestados y no facturados.

- Generación de estados financieros

Una vez registrados los costos, gastos e ingresos se genera un auxiliar del balance, se revisa y analiza la información y de ser necesario se solicitan ajustes. Posteriormente se genera la información de resultados por proyectos para ser analizada por la gerencia.

8.3. Presupuestos económicos (simulación)

Se proyectó los modelos financieros requeridos para estudio y análisis financiero de este proyecto, en este simulacro se proyectó las ventas según las unidades de negocio (Asesorías, ventas y arriendo de inmuebles, remodelaciones y decoraciones), de las cuales se percibirá ingreso por comisiones y prestación de servicios de obra.

El análisis financiero y proyección implica definir los criterios de ventas, porcentajes de comisión, valor base de los distintos tipos de unidades habitacionales o inmuebles que se puedan integrar al modelo del negocio y que sean base de nuestra actividad económica, así mismo se definirá la rentabilidad, margen operacional, retorno de las inversión, las cantidades que debemos estimar para cada unidad de ingreso que permita evaluar en términos económicos el desempeño organizacional y funcional proyectado, en otras palabras definiremos un plan que sea transversal a todo el modelo que se visiona, del mismo modo esta proyección económica debe permitir un equilibrio entre el ingreso y el gasto para generar una relación de costo – beneficio positivo, en los siguientes capítulos se encontrará tablas con las proyección de ingreso, gasto e inversiones que se requiere en el proyecto para evaluar su viabilidad en el corto y largo plazo.

8.4. Presupuesto de ventas

En el punto 4.2.3 sobre “cálculo de la demanda potencial, proyección de ventas y participación del mercado”, se proyectó los precios de venta y cantidades por cada línea de servicio para obtener las ventas globales del primer año de operación, todo con base en el estudio de mercado que se adelantó para este proyecto. A través del simulador financiero se proyectó según la siguiente tabla:

Tabla 22: Ingreso de ventas en el primer año.

NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES
Servicio de Asesoría Integral	497	\$ 170.000,00	\$ 84.490.000
Remodelaciones	42	\$ 15.786.633,65	\$ 657.242.255
Decoraciones	42	\$ 24.771.500,00	\$ 1.031.307.679
Comisiones Venta Inmuebles	32	\$ 22.000.000,00	\$ 704.000.000
Comisiones Arriendo Inmuebles	112	\$ 99.500,00	\$ 11.144.000
TOTAL			\$ 2.488.183.934

Fuente: Elaboración a partir de proyecciones y simulador suministrado por Magister Mauricio Reyes Giraldo

Según nuestra proyección de este ingreso el Servicio de asesoría integral representa un 3.4%, servicio de Remodelaciones 26.4%, servicio de decoraciones 41.4% y las comisiones por venta de inmuebles y alquiler representan un 28.7% sobre el total proyectado en ventas para el primer año de operación.

8.5. Presupuesto de costos de comercialización

Según el punto 6.14 y 6.15 sobre costos de producción y tablas No. 14 y 15 de este documento en los cuales se proyectó el costo de operación para cada servicio a prestar, se determinó el 5%, para el servicio de asesoría, el 20% para el servicio de remodelación, el 50% para servicio de decoraciones, del 24% para venta de inmuebles y del 1% para servicio de arriendo. Como se refleja en la siguiente tabla:

Tabla 23: Costos productos o servicio

NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	COSTO UNITARIO DEL PDTO O SERVICIO	COSTOS TOTALES
Servicio de Asesoría Integral	497	\$ 60.617,40	\$ 30.126.850
Remodelaciones	42	\$ 2.894.528,06	\$ 120.507.398
Decoraciones	42	\$ 7.236.320,16	\$ 301.268.496
Comisiones Venta Inmuebles	32	\$ 4.519.027,44	\$ 144.608.878
Comisiones Arriendo Inmuebles	112	\$ 53.797,95	\$ 6.025.370
TOTAL			\$ 602.536.992

Fuente: Elaboración a partir de proyecciones y simulador suministrado por Magister Mauricio Reyes Giraldo

El costo fijo está compuesto por la nómina administrativa, nómina de ventas, costos fijos de operación que son constantes, quiere decir que así no se presenten ventas estos deberán pagarse como compromiso adquirido de sostenimiento de la organización para este caso el

monto global que asciende a \$602.536.992 tiene un peso porcentual sobre el ingreso global de ventas del primer año del 24%, lo que permite un equilibrio de la empresa durante los primeros 12 meses de operación.

8.6. Presupuesto de costos laborales

El presupuesto de costos laborales representa un porcentaje aproximado del 24% del gasto de la empresa, que corresponde a los salarios asignados a 15 puestos de trabajo que serán transversales al manejo organizacional que se ha estructurado con el fin estratégico financiero de obtener rentabilidad y utilidad en su primer año de operación, en la siguiente tabla se consolida la nómina y su proyección el factor prestacional según cada ingreso.

Tabla 24: Nómina salarial grupo inmobiliario AJJ

Cargo	DEVENGADO			DEDUCCIONES			Neto Pagado
	Total basico	Aux de transporte	Total Devengado	Salud	Pension	Total Deduciones	
Lider administrativo	\$ 3.500.000	-	\$ 3.500.000	\$ 140.000	\$ 140.000	\$ 280.000	\$ 3.220.000
Contador	\$ 3.000.000	-	\$ 3.000.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 240.000	\$ 2.760.000
Ingeniero	\$ 2.500.000	-	\$ 2.500.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 200.000	\$ 2.300.000
Secretaria Administrativa	\$ 1.500.000	102.854	\$ 1.602.854	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 120.000	\$ 1.482.854
Mensajero	\$ 1.200.000	102.854	\$ 1.302.854	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 96.000	\$ 1.206.854
Lider Arriendos y ventas	\$ 3.500.000	-	\$ 3.500.000	\$ 140.000	\$ 140.000	\$ 280.000	\$ 3.220.000
Asesor comercial	\$ 1.600.000	102.854	\$ 1.702.854	\$ 64.000	\$ 64.000	\$ 128.000	\$ 1.574.854
Lider Promoción y Servicio al Cliente	\$ 3.500.000	-	\$ 3.500.000	\$ 140.000	\$ 140.000	\$ 280.000	\$ 3.220.000
Diseñador	\$ 2.000.000	-	\$ 2.000.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 160.000	\$ 1.840.000
Asesor comercial	\$ 1.600.000	102.854	\$ 1.702.854	\$ 64.000	\$ 64.000	\$ 128.000	\$ 1.574.854
Gerente	\$ 5.000.000	-	\$ 5.000.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 400.000	\$ 4.600.000
Lider Abogado	\$ 3.500.000	-	\$ 3.500.000	\$ 140.000	\$ 140.000	\$ 280.000	\$ 3.220.000
Lider remodelación	\$ 3.500.000	-	\$ 3.500.000	\$ 140.000	\$ 140.000	\$ 280.000	\$ 3.220.000
Ingeniero	\$ 2.500.000	-	\$ 2.500.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 200.000	\$ 2.300.000
Arquitecto	\$ 2.500.000	-	\$ 2.500.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 200.000	\$ 2.300.000
TOTAL	\$ 40.900.000	\$ 411.416	\$ 41.311.416	\$ 1.636.000	\$ 1.636.000	\$ 3.272.000	\$ 38.039.416

A cargo del empleador					
Seguridad Social	%	Valor	Provisiones Prest. Soc y Vac.	%	Valor
Salud	8,50%	\$ 3.476.500	Cesantias	8,33%	\$ 3.441.241
Fondo de Pensiones	12,00%	\$ 4.908.000	Intereses sobre cesantias	1,00%	\$ 34.412
Seleccione la tarifa:	0,52%	\$ 213.498	Prima	8,33%	\$ 3.441.241
Total Seguridad Social		\$ 8.597.998	Vacaciones	4,17%	\$ 1.705.530
Parafiscales	%	Valor	Total prestaciones sociales		
Caja Compensación Familiar	4,00%	\$ 1.636.000	\$ 8.622.424		
ICBF	3,00%	\$ 1.227.000			
SENA	2,00%	\$ 818.000			
Total Parafiscales		\$ 3.681.000			

Fuente: Elaboración propia a partir de proyecciones y simulador formato libre obtenido de Colconectada.com

8.7. Presupuesto de costos administrativos

Para llevar a cabo la operación del grupo inmobiliario AJJ, se requiere asumir diferentes gastos fijos y el cumplimiento de la nómina para ofrecer un factor diferenciador en el sector inmobiliario. De igual manera se deben asumir unos gastos para publicidad o marketing, en la siguiente imagen se muestran los cálculos realizados:

Tabla 25: Simulador de nómina, Administrativa y de ventas, gastos fijos y publicitarios.

NÓMINAS:		GASTOS FIJOS:	
	VALOR AÑO 1		VALOR AÑO 1
ADMINISTRATIVA:	\$ 433.302.744,00	ARRIENDO:	\$ 30.000.000,00
VENTAS:	\$ 62.434.248,00	SERVICIOS PÚBLICOS:	\$ 18.000.000,00
PRODUCCIÓN/SERVICIO:		TELEFONÍA CELULAR:	\$ 9.600.000,00
TOTAL NÓMINAS	\$ 495.736.992,00	INTERNET:	\$ 3.600.000,00
		PAPELERÍA:	\$ 3.600.000,00
PRESUPUESTO DEL MARKETING MIX		SERVICIOS DE SEGURIDAD:	\$ 24.000.000,00
año de INICIO.	\$ 49.763.678,68	SERVICIOS DE ASEO:	\$ 14.400.000,00
		polizas de seguro	\$ 3.600.000,00
GASTO PUBLICITARIO AÑOS SIGUIENTES		Outsourcing	\$ -
2021	\$ 51.256.589,04		\$ -
2022	\$ 52.794.286,71		\$ -
2023	\$ 54.378.115,31		\$ -
2024	\$ 56.009.458,77		\$ -
		TOTAL GASTOS FIJOS	\$ 106.800.000,00

Fuente: Elaboración a partir de proyecciones y simulador suministrado por Magister

Mauricio Reyes Giraldo

A continuación, se realizará una descripción de lo presentado anteriormente en nóminas y gastos publicitarios calculados en la anterior imagen:

Nomina:

Como se mencionó anteriormente en el costo laboral la nómina tiene un porcentaje de hasta el 24% compuesta por 15 cargos.

Gastos publicitarios: Se estimó el 2% de la proyección de ventas, lo cual arrojó como resultado durante el 2021 a 2024 y se realizó una proyección para los próximos cuatro años incrementando anualmente la inversión en un 3%.

Gasto Fijo el cual tiene un peso del 5.9% sobre las ventas.

8.8. Presupuesto de inversión

De acuerdo al punto 2.10 y 6.4 de este documento, el pronóstico financiero que permite fijar un plan de inversiones para un proyecto de esta envergadura requiere de un componente de inversión que sirva de base para incrementar el capital de trabajo, así de esta forma se tiene un control y permite fijar los objetivos y política financiera mencionada

anteriormente como activo fijo de la compañía, estos activos como se relaciona a continuación, son activos tangibles o intangibles y permiten manejar las actividades a lo largo de este proyecto

Tabla 26: Inversiones

	INVERSIÓN INICIAL	
TERRENOS	\$	200.000.000,00
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$	35.000.000,00
MUEBLES Y ENSERES	\$	20.000.000,00
EQUIPO DE OFICINA	\$	15.000.000,00
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$	100.000.000,00
FRANQUICIAS	\$	-
PATENTES /INV en INTANGIBLES	\$	20.000.000,00
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$	10.000.000,00
TOTAL INVERSIONES	\$	400.000.000,00

Fuente: Elaboración a partir de proyecciones y simulador suministrado por Magister Mauricio Reyes Giraldo

Las inversiones proyectadas, representan un 22% aproximadamente sobre el ingreso de ventas del primer año, sin embargo, esta inversión aunada a los demás costos se recupera en aproximadamente 1.95 años y el ROI es de 5.22

8.9. Estados financieros

8.9.1. Flujo de caja

Tabla 27: Flujo de caja

	CAPITAL INVERTIDO					
	AÑO 0	2020	2021	2022	2023	2024
Activos Corrientes	\$ 627.418.831	\$ 1.497.457.573	\$ 1.524.583.490	\$ 1.552.876.729	\$ 1.581.358.370	\$ 1.609.024.304
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 306.389.041	\$ 352.563.572	\$ 410.913.463	\$ 483.957.896	\$ 574.887.777
KTNO	\$ 627.418.831	\$ 1.191.068.532	\$ 1.172.019.918	\$ 1.141.963.266	\$ 1.097.400.473	\$ 1.034.136.526
Activo Fijo Neto	\$ 400.000.000	\$ 363.500.000	\$ 327.000.000	\$ 290.500.000	\$ 254.000.000	\$ 217.500.000
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 36.500.000	\$ 73.000.000	\$ 109.500.000	\$ 146.000.000	\$ 182.500.000
Activo Fijo Bruto	\$ 400.000.000	\$ 400.000.000	\$ 400.000.000	\$ 400.000.000	\$ 400.000.000	\$ 400.000.000
Total Capital Operativo Neto	\$ 1.027.418.831	\$ 1.554.568.532	\$ 1.499.019.918	\$ 1.432.463.266	\$ 1.351.400.473	\$ 1.251.636.526

Fuente: Elaboración a partir de proyecciones y simulador suministrado por Magister Mauricio Reyes Giraldo

El flujo de caja permite saber cómo la maneja el efectivo disponible al final del periodo y así, por ejemplo, saber si puede hacer compras al contado o es necesario que solicite crédito, en este flujo se presenta un indicador positivo.

8.9.2. Estado de resultados

Tabla 28: Estado de resultados

	2020	2021	2022	2023	2024
VENTAS	\$ 2.488.183.934,0	\$ 2.664.844.993,3	\$ 2.882.029.860,3	\$ 3.147.176.607,4	\$ 3.469.762.209,7
COSTO VENTAS	\$ 602.536.992,0	\$ 633.025.363,8	\$ 671.576.608,5	\$ 719.392.863,0	\$ 778.023.381,3
UTILIDAD BRUTA	\$ 1.885.646.942,0	\$ 2.031.819.629,5	\$ 2.210.453.251,8	\$ 2.427.783.744,5	\$ 2.691.738.828,4
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	\$ 495.736.992,0	\$ 520.523.841,6	\$ 546.550.033,7	\$ 573.877.535,4	\$ 602.571.412,1
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 106.800.000,0	\$ 112.140.000,0	\$ 117.747.000,0	\$ 123.634.350,0	\$ 129.816.067,5
OTROS GASTOS	\$ 49.763.678,7	\$ 51.256.589,0	\$ 52.794.286,7	\$ 54.378.115,3	\$ 56.009.458,8
DEPRECIACIÓN	\$ 36.500.000,0	\$ 36.500.000,0	\$ 36.500.000,0	\$ 36.500.000,0	\$ 36.500.000,0
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 1.196.846.271,3	\$ 1.311.399.198,9	\$ 1.456.861.931,4	\$ 1.639.393.743,8	\$ 1.866.841.890,0
GASTOS FINANCIEROS	\$ 239.380.519,5	\$ 209.638.037,0	\$ 172.757.358,6	\$ 127.025.317,5	\$ 70.317.586,5
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	\$ 957.465.751,8	\$ 1.101.761.161,9	\$ 1.284.104.572,8	\$ 1.512.368.426,3	\$ 1.796.524.303,5
IMPUESTOS	\$ 306.389.040,6	\$ 352.563.571,8	\$ 410.913.463,3	\$ 483.957.896,4	\$ 574.887.777,1
UTILIDAD NETA	\$ 651.076.711,2	\$ 749.197.590,1	\$ 873.191.109,5	\$ 1.028.410.529,9	\$ 1.221.636.526,4

Fuente: Elaboración a partir de proyecciones y simulador suministrado por Magister Mauricio Reyes Giraldo

Estado financiero que refleja de manera detallada las ganancias y pérdidas de todos los ingresos y gastos, así como el beneficio o pérdida que se genera en una empresa durante un período de tiempo determinado en un periodo de tiempo, en esta proyección nuevamente al igual que el flujo de caja presenta un comportamiento positivo en cada año proyectado.

8.9.3. Balance general

Tabla 29: Balance general

AÑO 0	2020	2021	2022	2023	2024	
ACTIVO						
CAJA/BANCOS	\$ 627.418.831,34	\$ 1.497.457.572,58	\$ 1.524.583.489,57	\$ 1.552.876.729,02	\$ 1.581.358.369,91	\$ 1.609.024.303,51
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ 200.000.000,00	\$ 200.000.000,00	\$ 200.000.000,00	\$ 200.000.000,00	\$ 200.000.000,00	\$ 200.000.000,00
FIJO DEPRECIABLE	\$ 200.000.000,00	\$ 200.000.000,00	\$ 200.000.000,00	\$ 200.000.000,00	\$ 200.000.000,00	\$ 200.000.000,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 36.500.000,00	\$ 73.000.000,00	\$ 109.500.000,00	\$ 146.000.000,00	\$ 182.500.000,00
ACTIVO FIJO NETO	\$ 400.000.000,00	\$ 363.500.000,00	\$ 327.000.000,00	\$ 290.500.000,00	\$ 254.000.000,00	\$ 217.500.000,00
TOTAL ACTIVO	\$ 1.027.418.831,34	\$ 1.860.957.572,58	\$ 1.851.583.489,57	\$ 1.843.376.729,02	\$ 1.835.358.369,91	\$ 1.826.524.303,51
PASIVO						
Impuestos X Pagar	\$ 0	\$ 306.389.040,6	\$ 352.563.571,8	\$ 410.913.463,3	\$ 483.957.896,4	\$ 574.887.777,1
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 306.389.040,6	\$ 352.563.571,8	\$ 410.913.463,3	\$ 483.957.896,4	\$ 574.887.777,1
Obligaciones Financieras	\$ 997.418.831,34	\$ 873.491.820,77	\$ 719.822.327,67	\$ 529.272.156,22	\$ 292.989.943,62	\$ (0,00)
PASIVO	\$ 997.418.831,34	\$ 1.179.880.861,35	\$ 1.072.385.899,48	\$ 940.185.619,51	\$ 776.947.840,03	\$ 574.887.777,12
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 30.000.000,00	\$ 30.000.000,00	\$ 30.000.000,00	\$ 30.000.000,00	\$ 30.000.000,00	\$ 30.000.000,00
Utilidades del Ejercicio	\$ 0	\$ 651.076.711,2	\$ 749.197.590,1	\$ 873.191.109,5	\$ 1.028.410.529,9	\$ 1.221.636.526,4
TOTAL PATRIMONIO	\$ 30.000.000,00	\$ 681.076.711,23	\$ 779.197.590,10	\$ 903.191.109,50	\$ 1.058.410.529,88	\$ 1.251.636.526,39
TOTAL PAS + PAT	\$ 1.027.418.831,34	\$ 1.860.957.572,58	\$ 1.851.583.489,57	\$ 1.843.376.729,02	\$ 1.835.358.369,91	\$ 1.826.524.303,51
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: Elaboración a partir de proyecciones y simulador suministrado por Magister Mauricio Reyes Giraldo

Esta proyección refleja la información económica y financiera de la empresa, a través del patrimonio activo y pasivo, se puede observar en la tabla 27 que el activo cumple con la

ecuación contable donde el Activo es = al Pasivo + Patrimonio lo cual es un indicador confiable ya que permite a los inversionistas y accionistas proyectar futuras inversiones y planificar nuevos retos a la organización en el largo plazo.

8.10. Indicadores financieros

Tabla 30: Indicadores financieros

VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO =		\$ 1.608.128.627,21
TASA INTERNA DE RETORNO =		65,17%
TASA DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO		20,00%
PERIODO DE RECUPERACIÓN:	1,95	AÑOS

Fuente: Elaboración a partir de proyecciones y simulador suministrado por Magister Mauricio Reyes Giraldo

En el punto 2.12 de este documento sobre conclusiones financieras y evaluación de viabilidad, se relacionaron los indicadores financieros de este proyecto. Podemos medir la capacidad y rendimiento, lo cual permite ver la realidad de Grupo inmobiliario AJJ en términos financieros, en la tabla 28 se indica que la TIR a una tasa de descuento esperada del 20% para este proyecto superó y generó una tasa del 65.17% lo que es favorable y viable para el inversor o el accionista, así como la recuperación de la inversión proyectada se dará en un lapso de 1.95 años.

8.11. Fuentes de financiación

Tabla 31: Fuentes de financiación

TOTAL INVERSIONES			TASA DE INT ANUAL CRÉDITO			AÑOS DE CRÉDITO			
\$ 400.000.000,00			24,00%			5			
CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL			CALCULO DEL PRÉSTAMO						
	MESES	VALOR	inicial	interés	amort	cuota	final		
COSTOS OPERATIVOS	6,0	\$ 301.268.496,00	AÑO 0						\$ 997.418.831,3
NÓMINAS	6,0	\$ 247.868.496,00	2020	\$ 997.418.831,3	\$ 239.380.519,5	\$ 123.927.010,6	\$ 363.307.530,1	\$ 873.491.820,8	
MARKETING MIX	6,0	\$ 24.881.839,34	2021	\$ 873.491.820,8	\$ 209.638.037,0	\$ 153.669.493,1	\$ 363.307.530,1	\$ 719.822.327,7	
GASTOS FIJOS	6,0	\$ 53.400.000,00	2022	\$ 719.822.327,7	\$ 172.757.358,6	\$ 190.550.171,4	\$ 363.307.530,1	\$ 529.272.156,2	
TOTAL		\$ 627.418.831,34	2023	\$ 529.272.156,2	\$ 127.025.317,5	\$ 236.282.212,6	\$ 363.307.530,1	\$ 292.989.943,6	
			2024	\$ 292.989.943,6	\$ 70.317.586,5	\$ 292.989.943,6	\$ 363.307.530,1	\$ 0,0	
TOTAL INVERSIÓN		\$ 1.027.418.831,34							
APORTE DE LOS EMPRENDEDORES		\$ 30.000.000,00							
PRÉSTAMO A SOLICITAR		\$ 997.418.831,34							

Fuente: Elaboración a partir de proyecciones y simulador suministrado por Magister Mauricio Reyes Giraldo

Los capitales suscritos aunados a las inversiones requieren de fuentes de financiación robustas que permita apalancar la operación según la proyección de este proyecto, este plan de negocio requiere financiar capital por el monto de \$997.418.831,34 por un periodo de 5 años

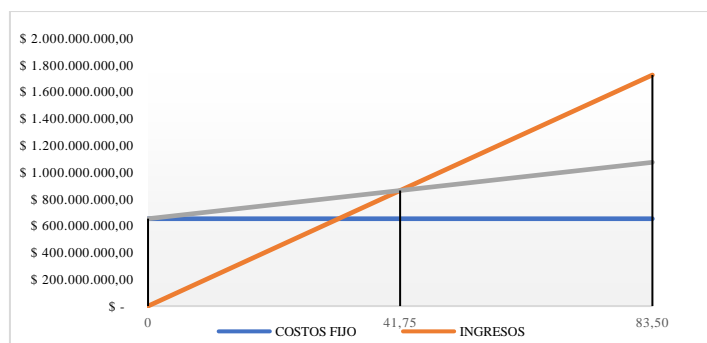
8.12. Evaluación financiera

Tabla 32: Evaluación financiera

NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO	PARTICIPACIÓN % EN VENTAS TOTALES	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	PTO EQUILIBRIO POR REFERENCIA DE PDTO O SERVICIO
Servicio de Asesoría Integral	\$ 109.382,60	3%	\$ 3.714,25	1,42
Remodelaciones	\$ 12.892.105,59	26%	\$ 3.405.389,94	11,03
Decoraciones	\$ 17.535.179,84	41%	\$ 7.268.018,00	17,31
Comisiones Venta Inmuebles	\$ 17.480.972,56	28%	\$ 4.946.018,87	11,81
Comisiones Arriendo Inmuebles	\$ 45.702,05	0%	\$ 204,69	0,19

Fuente: Elaboración a partir de proyecciones y simulador suministrado por Magister Mauricio Reyes Giraldo.

Figura 63: Punto de equilibrio



Fuente: Elaboración a partir de proyecciones y simulador suministrado por Magister Mauricio Reyes Giraldo

En este punto se evalúa el margen de contribución para cada línea de servicio, así como se establece el punto de equilibrio que se requiere para operar al mínimo este modelo de negocio.

8.12.1. Evaluación financiera de escenarios: probable, optimista y pesimista

Tabla 33: Evaluación financiera de escenarios

	ESCENARIO PESIMISTA	ESCENARIO PROBABLE	ESCENARIO OPTIMISTA
INVERSIÓN	\$ 400.000.000	\$ 400.000.000	\$ 400.000.000
TIEMPO	5	5	5
INGRESO POR AÑO	\$ 2.116.627.944	\$ 2.488.183.934	\$ 2.859.739.924
EGRESOS POR AÑO	\$ 623.703.271	\$ 627.418.831	\$ 631.134.391
INTERES ANUAL	24%	24%	24%
VPN	\$ 1.019.214.574	\$ 1.608.128.627	\$ 2.197.042.681
TIR	51,58%	65,17%	76,99%
PAYBACK	2,51	1,95	1,60
TASA EVALUACIÓN DEL PROYECTO	20,00%	20,00%	20,00%

Fuente: Elaboración propia

El análisis financiero e indicadores de este proyecto se sustentó con base en el escenario probable para el cual se presentaron todos los presupuestos, costos, estados, flujos y fuentes de financiación que se encuentran a lo largo de este documento, particularmente en el capítulo 8. Para la proyección de los dos escenarios adicionales se modificaron los ingresos incrementando y disminuyendo en un 15% las cantidades de ventas de cada una de las líneas de servicio.

Analizando los indicadores se puede concluir que los tres escenarios son viables para el proyecto dado que presentan una TIR positiva y superior a la tasa de evaluación del proyecto, en el supuesto que el sector llegase a atravesar una situación donde se vea comprometido el desempeño en ventas de igual forma el proyecto sería rentable, aunque implique un mayor tiempo para recuperar la inversión.

9. ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD

Figura 64: ODS según la cadena de valor del Grupo Inmobiliario AJJ



Fuente: Elaboración a partir de Mapeo de los ODS frente a la cadena de valor

9.1. Dimensión social

Se encarga de revisar y conocer todas las características que muestran la organización de los pueblos, sus costumbres, sus tradiciones, movimientos de la población y sus formas de pensar.

Con este plan de negocio se está generando empleo en diferentes perfiles calificados y no calificados, con opción de aprender y crecer profesionalmente por medio de la interacción directa con los clientes apuntando a los objetivos de desarrollo sostenible de Naciones Unidas como lo son fin de la pobreza, hambre cero, salud y bienestar, educación de calidad e igualdad de género. De igual manera como principio de la organización es prestar un servicio integral por medio de profesionales capacitados, proceso en el cual se busca realizar un acompañamiento con capacitaciones a los colaboradores.

Se busca impactar en el mercado con un servicio integral, en donde el cliente y la organización obtendrán beneficios procurando generar una relación estrecha de ambas partes.

9.2. Dimensión ambiental

Uno de los enfoques hacia la sostenibilidad más importantes que se estudian hoy en día, tiene que ver con la dimensión ambiental de los proyectos y las empresas, pues dentro de los objetivos de desarrollo sostenibles que se han promovido por las Naciones Unidas, relacionado con el medio ambiente fomentan el uso de energía asequible y no contaminante, ciudades y comunidades sostenibles, producción y consumo responsable y acción por el clima.

Para el desempeño de las actividades propias de los servicios que se ofrecen en la idea de negocio se requieren hacer trámites y permisos ambientales, se deben seguir lineamientos para residuos de construcción y demolición, se deben obtener permisos de operación de maquinarias y equipos que generan ruido, se pueden ofrecer como materiales alternativos insumos amigables con el medio ambiente y/o con certificaciones ambientales, coberturas vegetales, incluyendo además generación de energías limpias o alternativas como complemento a la disminución del consumo de servicios públicos.

Por otra parte, dentro de las políticas del uso eficiente y ahorro de agua, energía y papel se instalarán dentro de las oficinas equipos ahorradores de agua, así mismo se utilizarán suministros de iluminación ahorrador, y finalmente concientizar al personal sobre el uso del papel dentro de los tramites que se necesiten.

9.3. Dimensión económica

Un plan de negocios rentable hace parte de los objetivos para la implementación de este proyecto, al igual que la sostenibilidad en el tiempo para los socios e inversionistas, por lo cual en este documento se plasma todo el ejercicio del estudio de mercado y proyecciones financieras a partir de las estadísticas proporcionadas por los diferentes entes gubernamentales.

Adicionalmente, un factor importante para el desarrollo económico se encuentra en la generación de empleo, mejorando vidas de los empleados y además el pago de los impuestos de forma cumplida y transparente al gobierno para aportar al desarrollo del país, proponiendo aportar a los objetivos de desarrollo sostenible en los aspectos de trabajo decente y crecimiento económico, ciudades y comunidades sostenibles.

9.4. Dimensión de gobernanza

La gobernanza posee dos dimensiones: la institucional y la técnica. Implica la gestión integral entre la normatividad de los procesos y el equilibrio de los principios morales y éticos de quienes están a cargo o representan jurídicamente a la organización, en esta dimensión es primordial tener en cuenta las políticas que impone el Estado, las normas que establece la sociedad y como se vinculan al interior de una compañía es decir pasar de la regla general a la específica de cómo la empresa adopta todas aquellas normativas que le competen según el sector, lugar, ciudad y en el caso de este modelo de negocio la localidad en el cual se centrará la operación de la empresa para su desempeño.

Grupo inmobiliario AJJ tendrá el firme compromiso de velar por el cumplimiento estricto de todas las normas, procesos y procedimientos que regirán para con sus equipos de trabajo y para su relación con los clientes, así como hará seguimiento al desempeño directivo y de cómo acogerá las normativas que rigen para el sector inmobiliario, de construcción y de servicios, finalmente los objetivos de desarrollo sostenible para este punto como lo son industria, innovación e infraestructura y reducción de las desigualdades.

10. CONCLUSIONES

El plan de negocios de este proyecto determinó la viabilidad de poner en marcha los servicios a ofrecer como lo son transacciones de venta y compra de inmuebles con acompañamiento y asesoría en los trámites administrativos, remodelación del inmueble y reparaciones locativas de los clientes interesados en Bogotá, para ello específicamente se realizó e implemento un estudio de mercado con el cual se logró validar aspectos, características y ubicación de las localidades de Suba, Chapinero y Usaquén apuntándole a los estratos socioeconómicos 4,5 y 6 en los cuales se encuentra el perfil del público objetivo.

Una vez obtenido los resultados del estudio de mercado se logró identificar el comportamiento del consumidor, oportunidades y análisis de la competencia para determinar el potencial de la idea de negocio. En cuanto al consumidor uno de los aspectos que se encontró fue el interés por realizar remodelaciones, adquirir servicios por parte de inmobiliarias evitando pasar por malas experiencias al utilizar servicios con terceros, que estos no presenten costos elevados, ni demoras o incumplimientos en los tramites del proyecto, generarle experiencias positivas. Encontrar inmuebles dentro del rango salarial y estrato socioeconómico acorde a sus posibilidades de inversión, con base en estos criterios se construye un modelo organizacional y de operación para este tipo de negocio, en el cual se pueda cumplir y satisfacer las necesidades del cliente.

Con base en el código sustantivo del trabajo se elaboró un estudio administrativo legal y económico, para estructurar la escala salarial y definir la estructura organizacional y plantear las estrategias para atención del cliente interno y externo. Se describen en este documento el proceso comercial de ventas y arriendo como normativos para brindar seguridad y calidad en el servicio que se dará en cada una de las unidades de negocio, así como también se elaboró necesidades y requerimientos en términos de contratación de personal y perfil profesional y las fichas técnicas para cada uno de los servicios transversales a las áreas de gestión.

De acuerdo con la proyección financiera se identificó la necesidad de realizar una inversión en términos de promoción y difusión para fortalecer los canales de comunicación propuestos en el plan de comunicaciones con fines a incrementar el número de potenciales clientes que se requieren para cada una de las unidades de negocio, con ello se busca

ahondar esfuerzos por la consecución de metas previstas en cada año de operación de este proyecto. En cuanto a indicadores financieros generan un índice de confianza para el inversionista, dado que la TIR, el VPN, y un periodo de recuperación de la inversión a mediano plazo con lo cual podemos medir la capacidad de rendimiento favorable para un proyecto que permite apalancar la operación en un periodo de cinco años.

Se tuvo en cuenta los objetivos de desarrollo sostenible para integrarlos con cada uno de los puntos de sostenibilidad en cuanto a lo social, económico, ambiental y de gobernanza. Pues se considera que desde este proyecto se apoyan los indicadores del gobierno de Colombia para cumplir con sus metas.

11. REFERENCIAS.

- ANIF. (2019). *Crecimiento PIB sector construcción (Variación anual, 2016-2019)* [Figura]. Recuperado de <https://www.larepublica.co/analisis/anif-2941063/desempeno-del-sector-construccion-y-perspectivas-2020-2991939>
- DANE. (2020, mayo). *Producto Interno Bruto*. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/presen_rueda_de_prensa_PIB_Itrim20.pdf
- Moreno, C. F. P., & del Pilar Liz, A. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión & Sociedad*, 2(1), 97-108.
- Ariza, J.F. (2020). Impactos sociales de la educación. Recuperado de (Hernandez & Jesús, 2009)
- Banco de la Republica - Carranza-Sánchez, J.D. Mariño-Montaña, J.S. Análisis de la cartera y del mercado inmobiliario en Colombia - Informe especial de Estabilidad Financiera - Primer semestre 2020. (2020, 1 julio). Recuperado de <https://www.banrep.gov.co/es/analisis-cartera-y-del-mercado-inmobiliario-colombia-informe-especial-estabilidad-financiera-primer>
- Banchero, R. (22 de mayo de 2019). 4 fases del ciclo económico inmobiliario. [Mensaje en un blog] Recuperado de: <http://www.rodolfobanchero.com/4-fases-del-ciclo-economico-inmobiliario/>

- Betancourt, D. F. (2016). *Cómo hacer un árbol de problemas: Ejemplo práctico*. Recuperado de: www.ingenioempresa.com/arbol-de-problemas.
- Boada, J. (2018, 28 enero). *Las Mejores Inmobiliarias de Bogotá y Colombia – Mi Remate Seinco S.A.S*. Recuperado de <https://www.miremateinmobiliario.co/las-mejores-inmobiliarias-de-bogota-y-colombia/>
- Camacol, (2020). *Tendencias de los indicadores líderes de vivienda*. recuperado de: <https://camacol.co/sites/default/files/sala-prensa/TENDENCIAS%20ENERO%2010%20DE%202020.pdf>
- Carmen, M.A (20 de mayo 2012) Factores demográficos y sociales. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/MiguelAngelCarmen/factores-demogrificos-y-sociales>
- Círculo de Inversionistas innovadores, (2019). *Innovación: Tecnología, la asignatura pendiente del sector inmobiliario*. Recuperado de: <https://www.cirii.co/2019/09/innovacion-tecnologia-la-asignatura-pendiente-del-sector-inmobiliario/>
- Colombia PropTech. (2020, 23 marzo). *Las 7 empresas más innovadoras del sector inmobiliario o PropTech en Colombia*. Recuperado de <https://colombiaproptech.com/index.php/2018/12/12/las-7-empresas-mas-innovadoras-del-sector-inmobiliario-o-proptech-en-colombia/>
- Compass, S. D. G. (2015). *La Guía para la acción empresarial en los ODS*. SDG Compass. Obtenido de SDG Compass Web site: www.sdgcompass.org.
- Deloitte (2020), *Tendencias y perspectivas del sector inmobiliario en Colombia* Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/co/es/pages/finance/articles/tendencias-y-perspectivas-del-sector-inmobiliario-en-colombia.html>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística, (DANE), (2020). *Boletín técnico indicadores económicos alrededor de la construcción*. recuperado de: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib_const/Bol_ieac_IVtrim19.pdf
- Diario la Economía (14 de septiembre de 2019), *Según encuesta, sector inmobiliario está rezagado en tecnología*. Recuperado de: <https://diariolaeconomia.com/construyendo/item/4730-segun-encuesta-sector-inmobiliario-esta-rezagado-en-tecnologia.html>

- Diario Occidente (2020, 7 febrero). Detalles del IVA en la Ley de Crecimiento Económico. Recuperado de <https://www.incp.org.co/detalles-del-iva-la-ley-crecimiento-economico/>
- Dinero (2020), Noticias y Art. Sector inmobiliario. recuperado de: <https://www.dinero.com/noticias/sector-inmobiliario/919>
- Dinero (31 de agosto de 2017). En que se invertir en finca raíz en Colombia. recuperado de: <https://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/articulo/en-que-invertir-en-finca-raiz-en-colombia-2017/249236>
- Dinero. (2017, 23 noviembre). Corrección inmobiliaria: ¿por qué su casa no vale tanto? Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresapais/articulo/correccion-de-precio-en-el-mercado-inmobiliario/252656>
- Duran, Tellez J.C. y Huertas Tamayo, M., (2014). Aspectos sobre el sector inmobiliario que pueden determinar o no una burbuja inmobiliaria. (Tesis de Maestría). Recuperado de: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/14937/DuranTellezJuanCamilo2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Editorial La República S.A.S. (2019, 7 marzo). El peso del sector inmobiliario. Recuperado de <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-mutis-caballero-500033/el-peso-del-sector-inmobiliario-2836824>
- Editorial La República S.A.S. (2019b, abril 22). Los impactos de la reforma tributaria al sector inmobiliario y fiduciario. Recuperado de <https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/los-impactos-de-la-reforma-tributaria-al-sector-inmobiliario-y-fiduciario-2853358>
- EJE 21 - Galería inmobiliaria. (2020, 18 abril). Así es como el coronavirus cambia perspectiva inmobiliaria en Colombia. Recuperado de <https://www.eje21.com.co/2020/04/asi-es-como-el-coronavirus-cambia-perspectiva-inmobiliaria-en-colombia/>
- El Espectador. (2019, 11 julio). ¿Por qué el mercado inmobiliario en Bogotá generaría segregación social? Recuperado de <https://www.elespectador.com/noticias/bogota/por-que-el-mercado-inmobiliario-en-bogota-generaria-segregacion-social/>

- El Tiempo (2019). *Cómo está la inversión inmobiliaria en Colombia*. Recuperado de: <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/como-esta-la-inversion-inmobiliaria-en-colombia-en-abril-de-2019-349214>
- Escolà, M. M. I. (2016, 19 febrero). Los 10 factores más relevantes para mejorar la movilidad social. Recuperado de <https://www.forumlibertas.com/hemeroteca/los-10-factores-mas-relevantes-para-mejorar-la-movilidad-social/>
- Florez, G. (2019, 16 enero). *'Franquicias inmobiliarias crecen en el país'*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/negocios/franquicias-inmobiliarias-crecen-en-el-pais-525299>
- Finca Raíz (2019) *Panorama económico y del sector constructor para 2019*. Recuperado de: <https://www.fincaraiz.com.co/panorama-economico-y-del-sector-constructor-para-2019-noticia-920.aspx>
- Goerlich, F.J (2016). Distribución de la renta, crisis económica y políticas redistributivas. Recuperado de: https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2017/05/dat/DE_2016_IVIE_Distribucion_de_la_renta.pdf
- Gran salón inmobiliario. (2016, 12 julio). 5 razones de la importancia del sector inmobiliario. Recuperado de <https://www.fincaraiz.com.co/5-razones-de-la-importancia-del-sector-inmobiliario-noticia-675.aspx>
- Instituto Nacional de Contadores Públicos, (2019). Aclaración Dian sobre vinculación al régimen simplificado, Recuperado de: <https://www.incp.org.co/dian-aclara-sector-inmobiliario-vinculacion-al-regimen-simple-tributacion/>
- Josep, M. D (12 de octubre de 2015). El impacto de la transición demográfica ¿es inevitable?. Recuperado de: <https://www.caixabankresearch.com/el-impacto-de-la-transicion-demografica-es-inevitable-d1>
- Las Mejores Inmobiliarias *En Bogotá: Cómo Escoger La Correcta*. (2018, 18 octubre). Recuperado de <https://www.elitebrokers.com.co/venta/mejores-inmobiliarias-en-bogota-como-escoger-la-correcta/>
- Martín, M. V. (2018, 25 octubre). Las fuerzas competitivas de M. Porter en la inmobiliaria española. Recuperado de <https://www.inmonews.es/las-fuerzas-competitivas-de-m-porter-en-la-inmobiliaria-espanola/>

- Metro cuadrado. (2018, 26 noviembre). *Las ventajas de negociar bienes raíces con un profesional del sector*. Recuperado de <https://www.metrocuadrado.com/noticias/economia/las-ventajas-de-negociar-bienes-raices-con-un-profesional-del-sector-3547>
- Metro cuadrado. (2019, 4 febrero). Bogotá, principal generador de empleo en el sector construcción. Recuperado de <https://www.metrocuadrado.com/noticias/economia/bogota-principal-generador-de-empleo-en-el-sector-construccion-3596>
- Metro Cuadrado. (2019, 22 abril). ¿Cuáles son las tendencias de la vivienda no VIS en Colombia? Recuperado de https://www.metrocuadrado.com/noticias/resultados?as_q=economia%20cuales%20son%20las%20tendencias%20de%20la%20vivienda%20no%20vis%20en%20colombia%203651
- Mestres Domènech, J. (2020, 16 enero). Is the impact of demographic transition inevitable? Recuperado de <https://www.caixabankresearch.com/en/economics-markets/labour-market-demographics/impact-demographic-transition-inevitable>
- Ministerio de Ciencias (2016). *Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación para el desarrollo del sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC)*. Recuperado de: https://minciencias.gov.co/sites/default/files/plan-ctei-tic-2017-2022_0.pdf
- Miro, M. (19 de febrero de 2016) Los 10 factores más relevantes para mejorar la movilidad social. Recuperado de: <https://www.forumlibertas.com/hemeroteca/los-10-factores-mas-relevantes-para-mejorar-la-movilidad-social/>
- Ortega, A. y colaboradores. 2013. Guía de Manejo Ambiental para el Sector de la construcción. Recuperado de: http://ambientebogota.gov.co/documents/664482/0/GUIA_MANEJO_AMBIENTAL_FINAL.pdf
- Pacheco Salazar, N. D. P. La Obsolescencia: un análisis desde una perspectiva ambiental. Instituto de Estudios Ambientales (IDEA).
- Puello, Gómez M.E. (2 de abril de 2019) *Tendencia al alza en el sector inmobiliario de Colombia*, [Mensaje en un blog]. Recuperado de:

- <https://www.ciencuadras.com/blog/consejos-para-vender/analisis-sector-inmobiliario-colombia>
- NewsMDirector. (2018, 16 abril). *12 ideas de marketing inmobiliario en 2017*. Recuperado de <https://www.mdirector.com/marketing-digital/12-ideas-marketing-inmobiliario-2017.html>
- Portafolio. (2020, 2 abril). Más de US\$11 billones de inversión salieron de Latinoamérica este año. Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/mas-de-us-11-billones-de-inversion-salieron-de-latinoamerica-este-ano-539610>
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77. Recuperado el 3 de 5 de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2506526>
- Roldan, P.N (6 de mayo de 2018). La distribución de la renta es la forma en que se reparten los ingresos y rentas generados por los distintos factores de la producción de una economía. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/distribucion-de-la-renta.html>
- Ruiz Ballén, X. (2012). *Guía de Análisis PEST* Universidad Nacional de Colombia Sede Bogotá. Recuperado de: http://www.odontologia.unal.edu.co/docs/claustros-colegiaturas_2013-2015/Guia_Analisis_PEST.pdf
- Secretaria Distrital de Ambiente. (2013, julio). *Guía de manejo ambiental para el sector de la construcción*. Recuperado de: http://ambientebogota.gov.co/documents/664482/0/GUIA_MANEJO_AMBIENTAL_FINAL.pdf
- Superintendencia de Industria y Comercio. (2014). *Estatuto del Consumidor* | Superintendencia de Industria y Comercio. Recuperado de <https://www.sic.gov.co/estatutos-consumidor>
- Torrico Terán, M. A. (2009). *Factores explicativos y dimensiones de la estabilidad política: un estudio mundial*.
- Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital, Alcaldía Mayor de Bogotá (2019). *Foro resultados obtenidos del censo inmobiliario 2019*, Recuperado de: http://www.catastrobogota.gov.co/sites/default/files/recursos/190205_PresentacionFforo_PARA%20LA%20WEB_2019.pdf

- Villalba Cuellar, J. C. (2017). La protección al consumidor inmobiliario. Aspectos generales en el derecho colombiano. *Revista de Derecho Privado*, (32), 279-313.
- Villasante, C. (28 de abril de 2017) El ciclo de la vida del cliente inmobiliario. [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://www.linkedin.com/pulse/el-ciclo-de-vida-del-cliente-inmobiliario-cesar-villasante-ochoa/>
- Villaroya, E. (2014). El impacto social de la movilidad humana, una visión no dicotómica del cambio cultural e individual. Recuperada de: <https://metode.es/revistas-metode/monograficos/el-impacto-social-de-la-movilidad-humana.html>
- West, D. M. (2016). Avance tecnológico: riesgos y desafíos. Recuperado de <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/avance-tecnologico-riesgos-y-desafios/>

12. ANEXOS