

ACRECER S.A. - SUCURSAL SALITRE  
PLAN DE NEGOCIOS

PAULA ACEVEDO BOTERO  
LUIS CARLOS BUITRAGO BEDOYA  
ADRIANA CADENA JARA

UNIVERSIDAD EAN  
FACULTAD DE POSTGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA  
BOGOTÁ, 2012

ACRECER S.A. - SUCURSAL SALITRE

PLAN DE NEGOCIOS

PAULA ACEVEDO BOTERO

LUIS CARLOS BUITRAGO BEDOYA

ADRIANA CADENA JARA

Trabajo de Grado para optar al título de  
Especialista en Administración Financiera

Asesora

Dra. Nancy Patricia Calixto

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE POSTGRADOS

ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

BOGOTÁ, 2012

## CONTENIDO

	pág.
RESUMEN EJECUTIVO.....	10
1. CONCEPTO DE NEGOCIO .....	10
2. JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES .....	10
3. OBJETIVOS .....	11
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	11
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	12
3.2.1 Corto plazo. ....	12
3.2.2 Mediano plazo. ....	12
3.2.3 Largo plazo.....	12
4. ESTADO ACTUAL DEL NEGOCIO .....	12
5. DESCRIPCIÓN DE SERVICIOS .....	13
6. POTENCIAL DEL MERCADO EN CIFRAS .....	14
7. VENTAJAS COMPETITIVAS Y PROPUESTA DE VALOR .....	14
8. RESUMEN DE LAS INVERSIONES REQUERIDAS.....	15
9. PROYECCIÓN DE VENTAS Y RENTABILIDAD .....	16
10. CONCLUSIONES FINANCIERAS Y EVALUACIÓN DE VIABILIDAD .....	18
11. EQUIPO DE TRABAJO .....	18
CAPÍTULO 1. MERCADO .....	21
1.1 ANÁLISIS DEL SECTOR.....	21
1.1.1 Caracterización del Sector.....	21
1.1.2 Barreras de Entrada y de Salida.....	23
1.2 ANÁLISIS Y ESTUDIO DE MERCADO .....	25

1.2.1 Tendencias del Mercado. ....	27
1.2.2 Segmentación de Mercados. ....	29
1.2.3 Descripción de los Consumidores. ....	31
1.2.4 Estudio de Mercado. ....	32
1.2.5 Riesgos y Oportunidades de Mercado. ....	34
1.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA. ....	35
1.4 ESTUDIO DE PRECIOS. ....	37
1.5 PLAN DE MERCADEO. ....	37
1.5.1 Concepto del Servicio. ....	37
1.5.2 Estrategias de Distribución. ....	38
1.5.3 Estrategias de Precio. ....	40
1.5.4 Estrategias de Promoción. ....	40
1.5.5 Estrategias de Comunicación. ....	41
1.5.6 Estrategias de Servicio. ....	42
1.5.7 Proyección de Ventas. ....	45
1.5.8 Plan de Introducción al Mercado. ....	46
CAPÍTULO 2. ASPECTOS TÉCNICOS. ....	47
2.1 FICHA TÉCNICA DEL SERVICIO. ....	47
2.2 DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL SERVICIO. ....	47
2.2.1 Procesos. ....	48
2.2.2 Tamaño. ....	51
2.3 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS. ....	51
2.3.1 Características de la Tecnología. ....	51
2.3.2 Materias Primas y Suministros. ....	51

2.4 LOCALIZACIÓN .....	52
2.4.1 Estudio de Localización de la Oficina. ....	52
2.5 PLANES DE CONTROL DE CALIDAD.....	52
2.6 COSTOS DE PRODUCCIÓN .....	53
2.6.1 Unidad de Medida del Negocio.....	53
2.7 INFRAESTRUCTURA .....	54
2.8 MANO DE OBRA REQUERIDA .....	55
CAPÍTULO 3. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES.....	56
3.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	56
3.1.1 Misión.....	56
3.1.2 Visión.....	56
3.1.3 Análisis DOFA. ....	57
3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	59
3.2.1 Perfiles y Funciones. ....	59
3.2.2 Organigrama.....	68
3.2.3 Esquema de Contratación y Remuneración. ....	68
3.2.4 Esquema de Gobierno Corporativo. ....	69
3.3 ASPECTOS LEGALES.....	71
3.3.1 Estructura Jurídica y Tipo de Sociedad. ....	71
3.4 COSTOS ADMINISTRATIVOS.....	72
3.5 GASTOS DE PERSONAL .....	72
3.6 GASTOS DE PUESTA EN MARCHA.....	72
3.7 ORGANISMOS DE APOYO .....	73
CAPÍTULO 4: ASPECTOS FINANCIEROS.....	74

4.1 PROYECCIONES FINANCIERAS.....	74
4.1.1 Supuestos Generales. ....	77
4.1.2 Balance General.....	77
4.1.3 Estado de Resultados.....	78
4.1.4 Flujo de Efectivo. ....	78
4.1.5 Análisis del Punto de Equilibrio. ....	80
4.2 INDICADORES FINANCIEROS .....	81
4.3 FUENTES DE FINANCIACIÓN .....	81
4.4 EVALUACIÓN FINANCIERA.....	81
4.4.1 Apalancamiento.....	82
4.4.2 Costo de Capital.....	83
4.4.3 Generación de Valor.....	85
BIBLIOGRAFÍA.....	87

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. División administrativa de Bogotá por localidades.....	26
Tabla 2. Estudio de mercado de la zona salitre - Modelia.....	33
Tabla 3. Proyección de unidades a arrendar anualmente en la Sucursal Salitre.....	46
Tabla 4. Cronograma de ejecución del proyecto. ....	53
Tabla 5. Costos y gastos mensuales.....	54
Tabla 6. Análisis DOFA. ....	57
Tabla 7. Costos administrativos.....	72
Tabla 8. Gastos de personal.....	72
Tabla 9. Inversión inicial requerida en infraestructura. ....	72
Tabla 10. Costos y gastos primer mes de funcionamiento. ....	73
Tabla 11. Cifras para los próximos cinco años. ....	75
Tabla 12. Proyección de unidades a arrendar anualmente. ....	75
Tabla 13. Liquidez. ....	76
Tabla 14. Cifras para los próximos cinco años. ....	77
Tabla 15. Balance general (valores en millones de pesos). ....	77
Tabla 16. Estado de resultados. ....	78
Tabla 17. Cálculo del flujo de caja libre operacional - deducción tradicional (valores en millones de pesos).....	79
Tabla 18. Cálculo del punto de equilibrio del producto A - comisiones por administración (valores en millones de pesos). ....	80
Tabla 19. Cálculo del punto de equilibrio del producto B - comisión inicio contrato (valores en millones de pesos). ....	80

Tabla 20. Liquidez. ....	81
Tabla 21. Grado de apalancamiento operativo. ....	82
Tabla 22. Grado de apalancamiento financiero. ....	83
Tabla 23. Estructura de capital. ....	83
Tabla 24. Cálculo del costo de la deuda. ....	84
Tabla 25. Valor económico agregado - EVA. ....	85



## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Division administrativa de Bogotá.....	26
Figura 2. Percepción del servicio de Acrecer. ....	43
Figura 3. Proceso: Arrendamientos.....	48
Figura 4. Plano de oficina - Bogotá.....	55
Figura 5. Organigrama. ....	68
Figura 6. Organigrama de Acrecer S.A. Sucursal Bogotá. ....	70
Figura 7. Flujo de efectivo.....	79
Figura 8. Cálculo del costo de la deuda. ....	84
Figura 9. Valor económico agregado - EVA. ....	86

## **RESUMEN EJECUTIVO**

### **1. CONCEPTO DE NEGOCIO**

Acrecer S.A., es una empresa inmobiliaria que ofrece servicios inmobiliarios integrados dirigidos a propietarios en el ámbito de arrendamiento de sus bienes, administración y consignación de los mismos, otorgando las garantías de pago anticipado de la renta mediante diferentes medio de pago, publicitando los bienes mediante diferentes canales de difusión, desarrollando actividades de promoción, gerencia y venta de bienes inmuebles además de prestar servicios de administración y avalúo.

### **2. JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES**

El presente plan de negocios está dirigido a concluir la viabilidad financiera de la apertura de una nueva sede de ACRECER SA en Bogotá, ubicada en Salitre cobijando la propia zona, así como los sectores de Modelia, Pablo VI, Galerías, Nicolás de Federmán, Park Way, La Esperanza y Centro Internacional, para todo tipo de inmuebles tales como apartamentos, casa, locales y bodegas ubicados en los estratos 3, 4 y 5, como estrategia de posicionamiento de la firma inmobiliaria.

El desarrollo de la visión de Acrecer S.A. en Bogotá, consiste en establecer cuatro centros de ingreso de los cuales ya hay constituidos dos y se pretende abrir la tercera sede en Salitre para el año 2012.

Acrecer S.A durante los últimos años ha estado trabajando con la convicción de

profesionalizar el mercado inmobiliario que en Colombia se maneja de manera informal, como no sucede en el resto del mundo. Hoy en día su principal competidor en Medellín y Bogotá es Coninsa Ramón H, lo mismo que la tradicional Inmobiliaria Bogotá y Cáceres y Ferro, por lo que Acrecer siente la necesidad de emprender desde este momento la tarea de profesionalización del sector sin perder competitividad, encaminada a mejorar la orientación hacia el cliente y el incremento en la utilidad.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un Plan de Negocios que permita obtener un estudio de factibilidad del desarrollo de la actividad inmobiliaria que le es propia a Acrecer S.A., la cual esta direccionada al arrendamiento de propiedad finca raíz. Para ello, se pretende establecer una oficina en el Occidente de Bogotá, específicamente en Salitre, para la atención personalizada de los potenciales clientes.

Se tendrá una página Web que promocionará los servicios inherentes a la empresa, base de inmuebles a disposición con descripción y fotos del bien, formulario de vinculación como cliente (propietario / arrendatario), conexión a base de datos de inmuebles colocados.

Se apoyará en un equipo humano competente, eficiente y comprometido con las políticas de calidad en la satisfacción de los requerimientos de los clientes.

## **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

### **3.2.1 Corto plazo.**

Al cabo del primer año de actividad de la oficina Salitre, tener una base de clientes proyectada en 150 contratos, en los estratos 3, 4 y 5 del Occidente de la ciudad de Bogotá, lo que correspondería a tener una participación del 1% del mercado de la zona de influencia. Considerándose como una de las mejores alternativas de los potenciales clientes por la imagen corporativa de seriedad, confianza, cumplimiento y transparencia.

### **3.2.2 Mediano plazo.**

Para el segundo año de actividades, la oficina Salitre presupuesta obtener ingresos por un valor de \$151 millones cumpliendo con las políticas de la empresa.

### **3.2.3 Largo plazo.**

Para el tercer año y de acuerdo con la visión de Acrecer S.A., se estima que en el 2015 la sucursal Salitre figure como una de las principales fuente de ingresos para la firma. A su vez coadyuvando a que Acrecer S.A. sea reconocida en la ciudad de Bogotá, como una empresas que prestan asesoría de intermediación y negociación de bienes inmuebles y prestación de servicios de avalúo de propiedades; brindando una asistencia de alta calidad y profesionalismo acompañada de un sistema de gestión calidad que redunde en el crecimiento, desarrollo y sostenibilidad de la compañía.

## **4. ESTADO ACTUAL DEL NEGOCIO**

La caracterización del mercado inmobiliario en Bogotá, de acuerdo con información

suministrada por el DANE, Bogotá es la capital del país que registró el porcentaje de mayor incremento en el IPVN (índice de precios de vivienda nueva) durante la última década “al alcanzar un crecimiento de 206,21% -una variación 55,56 puntos porcentuales superior que el crecimiento del indicador a nivel nacional - y teniendo en cuenta que la capital alberga cerca del 44% de la vivienda del país” (Lesmes, 2012), La tendencia en Bogotá, ciudad en la cual se centra el proceso de expansión de Acrecer S.A., de acuerdo con el DANE IPVN y IPVU (índice de precio de vivienda usada) han incrementado en los últimos tres años evidenciando un comportamiento favorable para el mercado inmobiliario capitalino.

El crecimiento en los precios de la vivienda (nueva y usada) durante los años 2010 y 2011 está vinculada directamente con la expansión nacional de la construcción de nuevos proyectos, se estima que el incremento del 1% en el indicador de construcción tiene un efecto del 0.6% sobre el valor de soluciones de vivienda, que puede permanecer el mercado durante dos años consecutivos.

## **5. DESCRIPCIÓN DE SERVICIOS**

Ofrecer servicios inmobiliarios integrados dirigidos a propietarios en el ámbito de arrendamiento de sus bienes, administración y consignación de los mismos, otorgando las garantías de pago anticipado de la renta mediante diferentes medio de pago , publicitando los bienes mediante diferentes canales de difusión, desarrollando actividades de promoción, gerencia y venta de bienes inmuebles además de prestar servicios de administración y avalúo, ajustándose a la visión que tiene la empresa Acrecer para el 2012 de establecer una sede en Salitre, a fin de tener una mayor cobertura en el mercado.

## 6. POTENCIAL DEL MERCADO EN CIFRAS

Tomando la información publicada por el DANE en sus proyecciones de población según las localidades para años 2006 – 2015 se estima que para la zona de Salitre - Modelia y Normandía se identifican el número de unidades residenciales objetivo para la sede Salitre de la compañía Acrecer S.A. A continuación se presenta a tabla de estudio de mercado de la zona.

Tabla 1. Estudio de mercado de la zona salitre - Modelia.

Sector	Estrato	%	Uso de suelo	%	Unidades residenciales
Salitre - Modelia (Alcaldía Local de Fontibón, 2009)	3	15%	Residencial (Metrocuadrado, 2012)	80%	10.090
	4	85%			
Normandía	2	10%	Residencial (Metrocuadrado, 2012)	78%	15.162
	3	30%			
	4	60%			
La Felicidad (La Felicidad Ciudad Parque, 2009)	3		Residencial	16%	2.800
	4		Residencial	59%	10.000
	5		Residencial	25%	4.200
<i>Total unidades residenciales</i>					<i>42.252</i>

Fuente: Elaboración propia.

## 7. VENTAJAS COMPETITIVAS Y PROPUESTA DE VALOR

Acrecer S.A., ha identificado una serie de fortalezas orientadas a la calidad y servicio al cliente las cuales se han traducido en el incremento de base de inmuebles en consignación tanto en Medellín como en las agencias establecidas en la ciudad de Bogotá. Esquema que será implementado en la sede Salitre que se planea establecer próximamente.

Dentro de las fortalezas identificadas están:

- Pago oportuno a clientes activos
- Atención personalizada de clientes
- Apoyo en gerencia y área jurídica
- Medios de pago alternativos
- Personal idóneo en los temas inmobiliarios (regulaciones, normatividad de uso de suelo)
- Poseer una página Web actualizada con información relevante del inventario de bienes a disposición de los clientes
- Ubicación estratégica de las oficinas para la atención de los clientes, permitiendo una mayor cobertura de las zonas de interés.

## **8. RESUMEN DE LAS INVERSIONES REQUERIDAS**

Para la apertura de la sucursal Salitre de Acrecer S.A, se han definido los presupuestos de operación básicos, los cuales se han clasificado en inversión inicial de infraestructura y costos y gastos administrativos y de salarios, para el primer mes de operaciones.

A continuación se presenta el discriminado de los anteriores rubros.

Tabla 2. Inversión inicial requerida en infraestructura.

Inmobiliario	\$ 15.000.000
Cableado estructurado, te, fax	\$ 5.000.000
Computadores	\$ 7.500.000
Papelería y afiches	\$ 3.000.000
Útiles de escritorio	\$ 1.500.000
Dotación oficina	\$ 1.130.000
Cámara digital	\$ 350.000
Software	\$ 3.000.000
<i>Total inversión inicial</i>	<i>\$ 36.480.000</i>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Costos y gastos primer mes de funcionamiento.

<i>Administrativos</i>	
Arrendamiento oficina	\$ 1.700.000
Servicio de telefonía	\$ 1.000.000
Publicidad (La Guía, m2)	\$ 1.000.000
Papelería promocional	\$ 1.000.000
Cafetería y aseo	\$ 230.000
<i>Salarios</i>	
Director comercial	\$ 900.000
Ejecutivo inmobiliario (3)	\$ 2.850.000
Asistente administrativa	\$ 650.000
Auxiliar administrativo	\$ 600.000
Subsidio de transporte	\$ 381.600
Parafiscales 9%	\$ 416.844
Apropiaciones nomina	\$ 1.866.416
<i>Total costos y gastos mes</i>	<i>\$ 12.594.860</i>

Fuente: Elaboración propia.

## 9. PROYECCIÓN DE VENTAS Y RENTABILIDAD

Las proyecciones de crecimiento y las estrategias implementadas en las sucursales que se han establecido con anterioridad en las ciudades de Bogotá y de Medellín, ha sido la especialización en la administración de bienes inmuebles, logrando más participación en éste nicho y por consiguiente las utilidades estimadas.



Las proyecciones propias del proyecto sucursal Salitre son:

- Comisiones por Administración: Pago Mensual del 10.5% por administración de cada inmueble.
- Comisiones por Gastos de Inicio de Contrato: Correspondiente al 15% del primer canon del pago del arriendo.
- Estimación del Incremento anual en 4.5% de los precios basado en la proyección del IPC para los próximos años.

Tabla 4. Proyección de unidades a arrendar anualmente en la Sucursal Salitre.

Año	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Unidades vendidas	150	195	341	580	928	1.392
Variación cantidades vendidas		30,0%	75,0%	70,0%	60,0%	50,0%

Fuente: Elaboración propia.

Para los dos primeros años se tiene estimado que la Sucursal Salitre no tendrá utilidades, ya que se atenderán los costos de inversión inicial de puesta de marcha de la misma, los cuales deben ser sufragados por la misma unidad de negocio.

A partir del tercer año de actividades la unidad de negocio Sucursal Salitre, encuentra su punto de equilibrio en la suscripción de 341 contratos de arrendamiento que le permiten obtener utilidades del orden de \$86 millones.

## **10. CONCLUSIONES FINANCIERAS Y EVALUACIÓN DE VIABILIDAD**

En el ciclo del negocio inmobiliario, la oficina los dos primeros años requiere que se le inyecte recursos para el primer año cubrir los gastos operativos ya que tímidamente las ventas no son suficientes, pero en esa proyección para el tercer año es viable ya que los ingresos por las comisiones de intermediación permiten devolver las obligaciones financieras con terceros y socios y pagar gastos operativos.

La proyección de los inmuebles y el número de contratos arrendados mas el incremento inflacionario da un comportamiento positivo a la generación de valor de la sucursal ya que el incremento de los ingresos soporta los gastos operativos y administrativos de la oficina.

El plan de negocios indica que la proyección de establecer en estos momentos una tercera sede de la empresa Acrecer S.A., en la ciudad de Bogotá en la zona Occidental, específicamente en el sector de Salitre, es viable por cuanto permite en el corto plazo consolidar la imagen corporativa de la compañía conforme a la visión general de la sociedad y financieramente genera los recursos internos para atender sus gastos operaciones, financieros y con socios.

## **11. EQUIPO DE TRABAJO**

El grupo de trabajo que desarrollo el presente plan de negocios está integrado por:

### **Paula Acevedo Botero**

Administradora de Empresas Universidad EAN, con experiencia de cuatro años en el

sector inmobiliario. Sus últimas vinculaciones laborales han sido con las empresas Acrecer S.A., desempeñándose como Coordinadora Administrativa; Inversión para el Desarrollo Tecnológico Empresarial Ltda. – OIM como Profesional de enlace y Liga de Atletismo de Bogotá en calidad de Asesor de Mercadeo.

El aporte que ofrece al presente plan de negocios es el haber pertenecido a Acrecer S.A., le permite un amplio bagaje profesional en este campo y coadyuva a estructurar la propuesta de plan de negocios.

### **Luis Carlos Buitrago Bedoya**

Administrador de Empresas Universidad EAN, con experiencia en finanzas corporativas. Su desempeño laboral reciente corresponde a: G2Seismic, desempeñándose como Gerente Financiero; Omega Energy Colombia. Ocupando el cargo de Tesorero General y BP Exploration Company como Coordinador de Tesorería.

Su aporte fundamental en este plan de negocios esta dado en su experiencia permitiéndole estructurar financieramente el plan de negocios.

### **Adriana Cadena Jara**

Contadora Pública Universidad de la Salle, con experiencia en el sector financiero, sus últimas vinculaciones laborales han sido en NEXTBank Banca de Inversión S.A. desempeñándose como Directora de Operaciones; Cordicargas E.M.A. S.A. ejerciendo el cargo de Jefe de Cartera y Leasing de Occidente S.A. como Asistente Operativo.

Su aporte en el presente plan de negocios esta derivado en su experiencia en el sector financiero y en la parte organizacional le permite integrar la información general del proyecto junto con el análisis de la misma.

## **CAPÍTULO 1**

### **MERCADO**

#### **1.1 ANÁLISIS DEL SECTOR**

El presente plan de negocios está dirigido a desarrollar un proyecto a fin de establecer la viabilidad económica de la sucursal Salitre de la empresa Acrecer S.A. con los estándares establecidos por la oficina principal y con esto consolidar la visión de la empresa de posicionarse en el 2015 en las ciudades más importantes del país, iniciando este proceso en la ciudad de Bogotá.

##### **1.1.1 Caracterización del Sector.**

Actualmente, el mercado inmobiliario de Bogotá se desenvuelve en una de las más prometedoras épocas para la inversión y las transacciones de bienes raíces. La actividad edificadora en los últimos meses ha crecido significativamente, esto de acuerdo con informe emitido por la Galería Inmobiliaria emitido en Febrero de 2011 “(...) el país tuvo casi 20 millones de metros cuadrados licenciados entre marzo de 2010 y marzo 2011 y si se miran las estadísticas un año atrás, el sector creció 40 por ciento (...)”. La actividad de la construcción en Bogotá representó entre los años 2005 y 2008 el 25% del Producto Interno Bruto de Colombia. El mercado de vivienda, con alrededor del 70%, y de oficinas, cuyo auge es notorio en los últimos 5 años, alcanzó el 16% de las construcciones (Ramírez Molina, 2011).

En el 2011, continuarán presentándose estadísticas favorables para los inversionistas. Según el Observatorio Inmobiliario Catastral del 2008, una de las

estrategias que los constructores han utilizado para desarrollar los proyectos de construcción ha sido la iniciación de la construcción sujeta a un equilibrio financiero a través de la preventa. La valorización, la renta y la compraventa de inmuebles dependen, además, de factores que provienen de un universo mayor. Estos, tienden a mejorar mientras el entorno económico de la ciudad y el país, se encuentren beneficiados por una estabilidad en las tasas de interés, en el crecimiento económico y en la atracción de inversión.

A pesar de estos buenos augurios, según Fedelonjas, hay dos grandes preocupaciones -que se convierten en retos- para el sector de la construcción en Bogotá: la falta de tierras y la obtención de licencias de construcción para proyectos de poca envergadura: Todos quieren vivir en la capital del país, pero sólo hay 3.500 hectáreas disponibles para la construcción de viviendas. Hacia el 2015, la ciudad comenzará a enfrentar una preocupante escasez de tierras, en donde será necesario acudir a herramientas ya creadas pero poco usadas en el Distrito. Los tratamientos de Renovación Urbana y Redesarrollo en la mayor parte del suelo ya construido, y la aplicación de instrumentos normativos como los Planes Parciales de Renovación y los Planes de Ordenamiento Zonal, en ambos casos, tratando de desarrollar el mayor y mejor uso y densidad del suelo, deberán orientarse a permitir la cualificación del suelo urbano y de expansión de la ciudad.

En el 2038 la dinámica del suelo urbano cambiará drásticamente. Si actualmente se intenta aprovechar el suelo y densificarlo dentro de un límite urbano establecido, en un futuro se procederá a expandir progresivamente el perímetro de Bogotá, en donde se

buscarán nuevos terrenos propicios para urbanizar. Mayor densidad urbana y mayor extensión por urbanizar podrían no ser dos ideas que pudieran ir de la mano. Los hechos generadores de plusvalía como la transformación de suelo rural a suelo de expansión –y este a urbano-, la modificación del régimen o zonificación, y la autorización de un mayor aprovechamiento en uso y altura, incrementarían drásticamente el valor del suelo como consecuencia de aquellas acciones urbanísticas, lo cual podría causar una alteración en el mercado del suelo, que estaría vinculada al estancamiento o decaimiento de la actividad luego del auge ocurrido a partir del año 2005.

En la próxima década, habrá importantes retos en movilidad e infraestructura para todos aquellos sectores que no se han consolidado bajo un esquema de urbanización, y que tienen la oportunidad de hacerlo, con el fin de que puedan aportar nuevos espacios de integración urbana, propicios para crear nuevos entornos y proyectos que dinamicen la economía capitalina (Ramírez Molina, 2011).

### **1.1.2 Barreras de Entrada y de Salida.**

Como se evidenciará más adelante ACRECER SA no es ajena a enfrentar barreras de entrada, las cuales debe medir muy bien de cara a mantener una competitividad en el mercado.

Dentro de las principales barreras de entrada que debe considerar se tienen:

- *Gasto de inversión*: identificar claramente el presupuesto, la inversión inicial y el punto de equilibrio en que la sucursal Salitre sea rentable.

- *Regulación del mercado:* no perder de vista la normatividad que rige el sector e identificar si las alcaldías locales del área de influencia de la nueva sucursal tienen algún tipo de normatividad especial.
- *Economías de escala:* la estructura de la firma ACRECER SA ha venido desarrollando estrategias de crecimiento de su participación del mercado en Bogotá, con la apertura de dos sedes inicialmente la de Chicó, pasando posteriormente a la de Cedritos y con la factibilidad de apertura de la sucursal de Salitre, esto generará ahorro de costos bajo la figura de economía de escalas.
- *Ventajas absolutas de costes:* implica que el establecimiento de la nueva sucursal de Salitre generará para ACRECER una ventaja absoluta de reducción de costos. El mejoramiento de procesos y la incorporación de tecnologías harán también su gran aporte a la reducción de costos.
- *Lealtad de los clientes:* importante incorporar y mantener la fidelidad de los clientes, que son claves para el negocio
- *Publicidad:* esta es una actividad clave para el negocio ya que pautar en publicaciones como Metro Cuadrado, la Guía o en páginas de Internet van a permitir el acceso de mas potenciales clientes, así mismo mantener la página Web de la Compañía actualizada en cuanto al inventario de los bienes a disposición del público.

Dentro de las barreras de salida encontramos:

- *Barreras emocionales:* se supondría que en un posible escenario en donde la sucursal no genere los ingresos estimados para su auto sostenibilidad se estimaría una resistencia emocional por parte de la Dirección a una salida que está económicamente



justificada para efectuar el cierre de la oficina lo que implicaría dilatar la toma de decisión de cerrar la oficina por el impacto que esto tendría en los empleados que hay que no se puedan ubicar en otras sucursales de la compañía y tocaría despedirlos.

- *Interrelaciones estratégicas*, entre unidades de negocio y otras en la compañía en términos de imagen, capacidad comercial, acceso a mercados financieros; son la causa de que la empresa conceda una gran importancia estratégica a estar en una actividad concreta

- Se puede decir, que para éste tipo de negocio no existen barreras de salida, que en un momento puedan obligar a permanecer en el mercado evitando la salida de la Compañía del negocio inclusive el cierre de alguna sucursal por decisión del negocio.

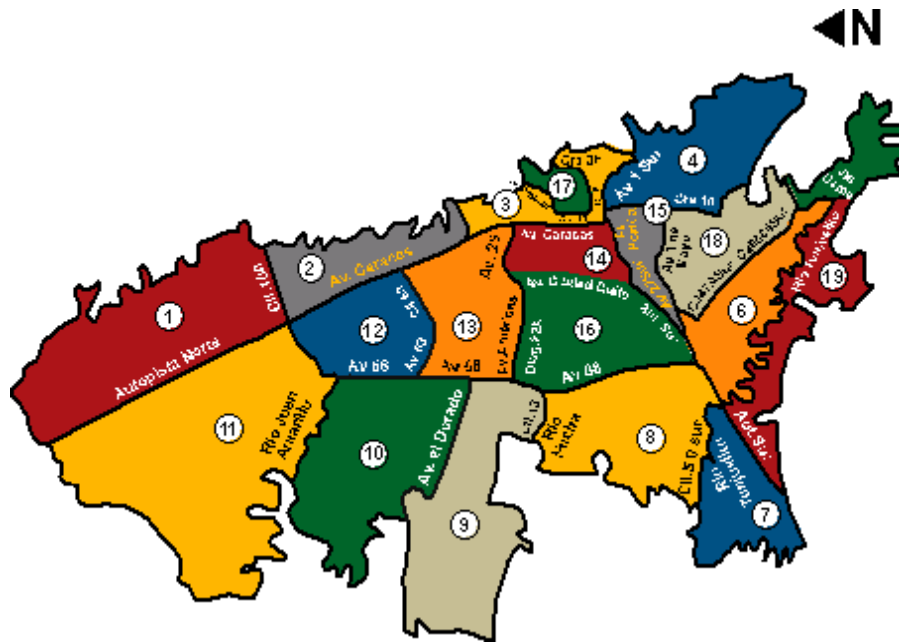
## **1.2 ANÁLISIS Y ESTUDIO DE MERCADO**

De acuerdo con investigaciones se estima que la construcción de Bogotá representa el 4,8% del producto interno bruto de la ciudad, el cual a su vez corresponde al 35% del total nacional en este sector (Metrocuadrado.com, 2011).

En Bogotá el número de viviendas se estiman en 2.056.000 de unidades habitacionales, para atender una población estimada de 7'363.782 de personas con una proyección para el 2015 es de 7'878.783 habitantes.

Actualmente Bogotá está dividida administrativamente en veinte localidades, diecinueve urbanas y una rural, como se muestra en el mapa de distribución.

Figura 1. División administrativa de Bogotá.



Fuente: Metrocuadrado.com (2011).

Las localidades se encuentran delimitadas de la siguiente forma (Metrocuadrado.com, 2011):

Tabla 1. División administrativa de Bogotá por localidades.

Localidad	Límites	Nº estimado de habitantes
1. Usaquén	Autopista Norte, calle 200, cerros y calle 100	451.606
2. Chapinero	Calle 100, cerros, avenida Caracas y calles 39 y 40	166.883
3. Santa Fe	Calle 39 y 40, carrera 10, avenida 1 sur y avenida Caracas	136.097
4. San Cristóbal	Avenida 1 sur, carrera 10 y cerros	386.313
5. Usme	Vía a Usme, cerros y perímetro urbano	227.663
6. Tunjuelito	Río Tunjuelito, vía a Usme, autopista Sur y calles 47 y 50D sur	196.781
7. Bosa	Calle sur, río Tunjuelito, autopista sur y perímetro urbano	259.454
8. Kennedy	Río Fucha, avenida 68, calle 50 sur y autopista sur	649.816
9. Fontibón	Avenida Eldorado, avenida 68, calle 13 y río Fucha	457.613
10. Engativá	Río Juan Amarillo, avenida 68 y avenida El dorado	850.529
11. Suba	Autopista Norte, avenida 68 y río Juan Amarillo	574.760
12. Barrios Unidos	Avenida 68, avenida 63, calle 63 y avenida Caracas	228.065

13. Teusaquillo	Av. Caracas; calle 63 y av. 63; av.68; diag. 22 <sup>a</sup> ; avs. Las Américas y 26.	153.883
14. Mártires	Avenida 26, carrera 10, avenida Ciudad de Quito, Avenida 27 sur y La Hortúa	119.667
15. Antonio Nariño	Avenida 27 sur y La Hortúa, avenida 1 de Mayo y carrera 10	147.638
16. Puente Aranda	Avenida Ciudad de Quito; aut. Sur; avenida 68; diag.l 22A y av. Las Américas	360.908
17. Candelaria	Avenida Jiménez, carrera 10, calle 5, carrera 3E y cerros orientales	27.011
18. Rafael Uribe	Avenida 1 de Mayo, calles 47A y 50D sur	304.112
19. Ciudad Bolívar	Autopista sur, río Tunjuelito y vía a Usme	474.297
20. Sumapaz	Autopista sur, río Tunjuelito y Ciudad Bolívar	---

Fuente: Metrocuadrado.com (2011).

De acuerdo con la tabla anterior se puede observar más detalladamente el cubrimiento que Acrecer busca establecer con la apertura de la sucursal Salitre, con esta cobertura Acrecer considera que es el paso inicial para consolidarse como la mejor alternativa para la compra y/o alquiler de inmuebles en los sectores de vivienda, comercio e industria, esto establecido en la visión de la empresa.

### **1.2.1 Tendencias del Mercado.**

La caracterización del mercado inmobiliario en Bogotá, de acuerdo con información suministrada por el DANE, Bogotá es la capital del país que registró el porcentaje de mayor incremento en el IPVN durante la última década “al alcanzar un crecimiento de 206,21% -una variación 55,56 puntos porcentuales superior que el crecimiento del indicador a nivel nacional - y teniendo en cuenta que la capital alberga cerca del 44% de la vivienda del país” (Lesmes, 2012), La tendencia en Bogotá, ciudad en la cual se centra el proceso de expansión de Acrecer S.A., de acuerdo con el DANE IPVN y IPVU han incrementado en los últimos tres años evidenciando un comportamiento favorables para el mercado inmobiliario capitalino.

El crecimiento en los precios de la vivienda (nueva y usada) durante los años 2010 y 2011 está vinculada directamente con la expansión nacional de la construcción de nuevos proyectos, se estima que el incremento del 1% en el indicador de construcción tiene un efecto del 0.6% sobre el valor de soluciones de vivienda, que puede permanecer el mercado durante dos años consecutivos.

Al lado del indicador de construcción, el Estado impulso el consumo de créditos hipotecarios mediante el Decreto 1143 emitido el 1 de Abril de 1999, cuya esencia es subsidiar la tasa de interés a créditos hipotecarios destinados a adquirir vivienda nueva.

A nivel de las empresas inmobiliarias, el nicho de mercado de inmuebles usados para arriendo o venta, durante los últimos años ha mostrado un mercado fatigado, en cuanto a que el inventario de los bienes ha venido cambiando con respecto al año inmediatamente anterior, actualmente del 100% de los inmuebles el 52% en oferta están para la venta y el 47%, para arriendo. Para el año 2010 se manejaba un catálogo de viviendas en donde el 50% arriendo, el 48% en venta y un 2% venta o arriendo, lo cual hace notar que hoy existe un mayor dinamismo en la venta de inmuebles, y una ligera disminución en el arriendo (Dinero.com, 2012).

En el tema de los tiempos de espera han cambiado en formar gradual sea para arrendar o vender, mientras que para el año 2010 el cierre de un negocio de venta estaba en 82 días, para el 2011 paso a 96 en lo corrido del 2012 se estima en 160 días (dependiendo del estrato y ubicación del inmuebles este promedio puede verse afectado a la baja en un 20%).

De acuerdo con el mismo reportaje para la zona de influencia de la oficina de Acrecer el tiempo estimado para arriendo esta en promedio de 66 días.

### **1.2.2 Segmentación de Mercados.**

El nicho de mercado inmobiliario al cual está dirigido el esfuerzo comercial de la empresa Acrecer S.A., corresponde a los estratos socioeconómicos 4, 5 y 6, de la ciudad de Bogotá, para la oficina de Salitre se estima que el sector está ubicado en los estratos 3, 4 y 5.

En concordancia con la visión de ACRECER S.A., la cual proyecta para el 2015 estar posicionada en las principales ciudades del país, la empresa considera que en Bogotá debe establecer oficinas con una ubicación estratégica que le permita atender la mayor cantidad de población en forma eficaz y eficiente. Para el caso particular del sector Occidental de la ciudad, se identificó que la ubicación más adecuada de una tercera sede de Acrecer sería en la localidad de Salitre, ya que abarca zonas de del propio Salitre, Normandía, Modelia, Fontibón, Engativá, Pablo VI, Nicolás de Federmán, El Campín, Teusaquillo y el próximo mega proyecto de construcción de vivienda denominado La Felicidad ubicado sobre Av. Boyacá con Calle 13.

**1.2.2.1 Justificación de la Estratificación Socioeconómica.** De acuerdo con el DANE, la estratificación socioeconómica es “una clasificación en estratos de los inmuebles residenciales que deben recibir servicios públicos. Se realiza principalmente para cobrar de manera diferencial por estratos los servicios públicos domiciliarios permitiendo asignar subsidios y cobrar contribuciones en esta área” (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2012).

Bajo esta óptica, en la ciudad se determinan sectores con estratos económicos altos o bajos dependiendo en gran medida la capacidad económica que tienen sus residentes para atender los pagos correspondientes a servicios públicos, punto de referencia para determinando una ubicación geográfica y los costos que tiene el vivir de uno u otro segmento socioeconómico.

Esta delimitación de ubicación geográfica en una ciudad, le permite a los entes de administración determinar el ordenamiento de uso del suelo, vías de acceso, espacios de educación, salud, recreación y el cobro de impuestos tales como el predial conforme al lugar de la ciudad en donde se encuentre el ciudadano.

De acuerdo con el DANE, la reglamentación e historia de la estratificación socioeconómica se dio ya que “el cobro de los servicios públicos domiciliarios en Colombia siempre ha sido diferente por grupos socioeconómicos o estratos. Hasta 1990, la estratificación la realizaba cada empresa con criterios y metodologías distintas, lo cual no permitía comparar los estratos obtenidos en las diversas regiones del país, ni garantizar la correcta asignación de los subsidios y el cobro de las contribuciones.

Por esto, el Gobierno Nacional ha venido trabajando desde 1991 en el diseño de políticas orientadas a unificar los procesos de estratificación de los usuarios residenciales de los servicios públicos domiciliarios mediante estudios técnicos y transparentes que permitan el pago solidario de los servicios públicos domiciliarios” (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2012).

### **1.2.3 Descripción de los Consumidores.**

Acrecer considera importante establecer los perfiles de consumidores objetivo que estarían interesados en residir en la zona de influencia de la sede Salitre ya que la zona ofrece diversas alternativas comerciales, financieras y habitacionales para el estrato 4 en su gran mayoría pero reconociendo que el estrato 3 está incluido respetando los planes de ordenamiento urbanístico para la zona.

Los perfiles identificados por Acrecer para desarrollar su actividad inmobiliaria:

**1.2.3.1 Características demográficas.** Definidas en físicas: Edad, sexo, sociales: Estado civil, clase social y económicas: Ingreso, educación y empleo.

En la zona de influencia de la sucursal Salitre se identifican grupos social – familiar en donde predominan las familias jóvenes, con hijos en edades escolares y universitarios, por lo que pueden ser prototipo de cliente permanente en la sucursal. El sector sugiere un ámbito familiar ya que se encuentran áreas de esparcimiento tanto familiar como social, cuenta con centros comerciales, centros de médicos, cultura y esparcimiento al aire libre.

Por los estratos socioeconómicos a los cuales está dirigido la fuerza comercial, el ingreso es medio – alto, lo que conlleva a que los clientes tengan un nivel educativo superior y por ende una vinculación laboral con empresas de alto perfil.

**1.2.3.2 Estilo de vida.** Dentro del grupo de interés se consideran a las personas de todas las edades cronológicas que tienen formas particulares de invertir su tiempo, energía y dinero. Es así como en la zona se encuentran espacios para las quienes practican deportistas al aire libre o en gimnasio.

Existe la opción para aquellos que encuentra en la cultura su distracción ya que cuenta con centros interactivos como Maloka y la Biblioteca Virgilio Barco. La zona adicionalmente cuenta con centros religiosos.

**1.2.3.3 Motivos personales.** La percepción que se tiene del sector corresponde a que las personas al buscar una alternativa de vivienda en el Noroccidente de la ciudad basan su expectativas en consideraciones personales, a parte de la información que terceros le pueden brindar sobre la zona.

Estos aspectos personales se pueden estimar en: De seguridad por cuanto la zona brinda un ambiente de tranquilidad y seguridad para ser recorrida por sus habitantes sin temor; el auto-estima y realización personal se definen en el contexto relacionado con el nivel socio-económico que maneja la zona, las personas que lo habitan se sienten cómodos adicional que es un sector en donde muchos quisieran vivir pero no todos pueden hacerlo debido a su situación económica.

#### **1.2.4 Estudio de Mercado.**

Para el estudio de mercados y después de analizadas las alternativas que se encontraron se define como estrategia no efectuar encuestas sino tomar la información



de fuentes oficiales como el DANE y de publicaciones especializadas como Metrocuadrado las cuales contienen la información necesaria y confiable para los análisis y proyecciones que se requieren realizar.

Tomando la información publicada por el DANE en sus proyecciones de población según las localidades para años 2006 – 2015 se estima que para la zona de Salitre – Modelia y Normandía se identifican el número de unidades residenciales objetivo para la sede Salitre de la compañía Acrecer S.A. A continuación se presenta a tabla de estudio de mercado de la zona.

Tabla 2. Estudio de mercado de la zona salitre - Modelia.

Sector	Estrato	%	Uso de suelo	%	Unidades residenciales
Salitre - Modelia (Alcaldía Local de Fontibón, 2009)	3	15%	Residencial (Metrocuadrado, 2012)	80%	10.090
	4	85%			
Normandía	2	10%	Residencial (Metrocuadrado, 2012)	78%	15.162
	3	30%			
	4	60%			
La Felicidad (La Felicidad Ciudad Parque, 2009)	3		Residencial	16%	2.800
	4		Residencial	59%	10.000
	5		Residencial	25%	4.200
<i>Total unidades residenciales</i>					<i>42.252</i>

Fuente: Elaboración Propia

Con la anterior información se identifica que las unidades potenciales son del orden de 42.252, de estas el 47% son objetivo de Acrecer S.A. – sucursal Salitre en cuanto a que están destinadas al arrendamiento, lo que se traduce en 19.858 opciones de intermediación inmobiliaria.

### **1.2.5 Riesgos y Oportunidades de Mercado.**

Los riesgos que se destacan en la actividad inmobiliaria son:

- Competencia fuerte y desvirtuada en cuanto a que se han vinculado al medio de personas o empresas no capacitadas para prestar este servicio.
- Informalidad en la prestación del servicio prestado por personas naturales no adscritas o vinculadas a empresas inmobiliarias reconocidas.
- Crecimiento de la competencia disminuye la participación en la torta de la intermediación en el mercado.
- Competencia desleal, en cuanto a que desvirtúan la intermediación ofreciendo comisiones fuera de mercado, otorgando cánones de arrendamiento gratis a los inquilinos en forma de préstamos para atender posibles calamidades.

Las oportunidades de mercado en términos generales se detectan:

- Nuevos negocios por la inversión extranjera que se ha aumentado en los últimos años en el país.
- Alianzas estratégicas con compañías constructoras para hacer la intermediación e inclusión o establecer convenios empresariales.
- Llegar a otros sectores no estimados actualmente dentro del mercado objetivo, como universidades, hoteles, embajadas, grandes superficies, mediante la utilización de stand de promoción.
- Estructurar una página Web que permita mediante videos mostrar los inmuebles disponibles en arriendo o posible venta.

Para la sucursal Salitre, se encontró adicionalmente las siguientes oportunidades de negocio determinadas por las características del sector Salitre - Modelia y Normandía:

**1.2.5.1 Características relevantes de Salitre - Modelia.** “Aproximadamente hace 15 años se inició la construcción de este sector. El concepto de urbanización correspondió al interés del distrito por erigir un conglomerado residencial que contara con una serie de equipamientos recreacionales, comerciales, deportivos y de negocios que cohabitaran armónicamente en una sola área. Salitre-Modelia tiene un gran número de parques y zonas verdes, amplias calles y avenidas, centros empresariales y financieros, hoteles y modernos conjuntos residenciales. Su ubicación central y estratégica dentro de Bogotá, la cercanía con el aeropuerto Internacional El Dorado, la presencia del principal Terminal de Transportes y de uno de los más importantes centros comerciales de la ciudad (Salitre Plaza) son algunos de los aspectos que consolidaron a este como un modelo ideal del desarrollo urbanístico metropolitano” (Metrocuadrado.com, 2012).

**1.2.5.2 Características relevantes de Normandía.** “Entre 2001 y 2010, en la parte oriental (barrios Normandía y Normandía Occidental)) deberá consolidarse el uso del suelo para fines exclusivamente residenciales, salvo el de los equipamientos comerciales básicos para el bienestar de los habitantes del sector. También primará la conservación de los recursos naturales existentes allí, específicamente los del Jardín Botánico. En la parte occidental (barrios Los Álamos y San Ignacio), aledaña a Fontibón, se concentrarán las actividades de servicios y de comercio”.

### **1.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

Las inmobiliarias de mayor presencia en Bogotá son:

- R.V. Inmobiliaria S.A.
- Inmobiliaria Bogotá y Cía. Ltda.

- Julio Corredor y Cía.
- Cáceres y Ferro Ltda.
- Coninsa Ramón H. S.A.
- Isabel de Mora Finca Raiz Ltda.
- Century 21
- Juan Gaviria Restrepo y Cia. S.A
- Aliadas y Cía. Ltda.
- Luque Medina y Cía. Ltda.
- Irene Szajowicz Finca Raíz
- Rafael Ángel H. & Cía. Ltda.
- Durán & Cía. Ltda.
- Orozco & Laverde Cía. Ltda
- Fonnegra Gerlein S.A.
- Real State Dia
- Luis Soto y Cía. S.A.
- Ventas y Avalúos Ltda.

Fuente: (La Galería Inmobiliaria, 2011)

Dentro del mercado de asesoría inmobiliaria, cabe anotar que se hay una alta participación de intermediarios identificados como personas naturales y no como empresas. Así mismo, como dato de interés se estima que en la Lonja de Bogotá hay alrededor de 190 empresas registradas que intervienen en la comercialización de los inmuebles.

La competencia dentro del gremio está marcada básicamente por la calidad y oportunidad del servicio.

#### **1.4 ESTUDIO DE PRECIOS**

Para establecer el valor de canon a cobrar sobre cada inmueble, se tienen estimados dos alternativas:

- Para las zonas en donde no se tenga establecido el valor del metro cuadrado, la empresa cuenta con evaluadores profesionales que de acuerdo con su experiencia, emiten concepto del valor del canon mensual en que se puede ser arrendado un determinado inmueble.
- El valor que el arrendatario quiera cobrar como canon mensual de arriendo. Para este caso se revisa que el mismo no sea superior a la norma establecida que indica que no debe ser superior al 1% del valor comercial del inmueble a arrendar.

#### **1.5 PLAN DE MERCADEO**

##### **1.5.1 Concepto del Servicio.**

De acuerdo a la visión que tiene la empresa Acrecer para el 2015 es tener presencia en las principales ciudades del país.

En desarrollo de la estrategia en Bogotá se considera establecer cuatro oficinas de atención a clientes de las cuales ya hay constituidas dos (Cedritos y Chicó) y se pretende abrir la tercera sede en Salitre para el año 2012, continuando con el principal

objetivo de ofrecer servicios inmobiliarios integrados dirigidos a propietarios en el ámbito de arrendamiento de sus bienes, administración y consignación de los mismos, otorgando las garantías de pago anticipado de la renta mediante diferentes medio de pago , publicitando los bienes mediante diferentes canales de difusión, desarrollando actividades de promoción, gerencia y venta de bienes inmuebles además de prestar servicios de administración y avalúo.

### **1.5.2 Estrategias de Distribución.**

Los principales puntos de partida para tomar la decisión de establecer una sucursal de Acrecer en Salitre corresponden a dos beneficios tanto para la empresa como para los potenciales clientes:

- *Beneficio del lugar:* se refiere al hecho de prestar el servicio que ofrece la empresa cerca a los consumidores para que estos no tengan que recorrer grandes distancias para obtenerlo y satisfacer así una necesidad.
- *Beneficio de tiempo:* es consecuencia del anterior ya que, si no existe el beneficio de lugar, tampoco éste puede darse. Consiste en llevar el servicio a los consumidores en el momento más adecuado otorgando al cliente bienestar.

Para atender potenciales negocios, estos han sido atendidos por las agencias de Chico o Cedritos obligando a asesores de esas oficinas a desplazarse hasta Salitre, invirtiendo parte de su tiempo productivo en recorrer distancias generando sobre costos a la operación ya que en cada desplazamiento se incurre en gastos de transporte (taxis o pago de parqueaderos).

Adicional a estos dos puntos fundamentales, la empresa considera otros dos aspectos relevantes para la estrategia de distribución y lo concerniente a tener una distribución selectiva y de distribución exclusiva.

- *Distribución selectiva:* dentro de los posibles puntos de atención que Acrecer considera posicionar en Bogotá, estima que Salitre tiene una ubicación privilegiada, Avenida de la Esperanza con calle 50, dentro de los mejores puntos de arriendo y venta de bienes inmuebles, ya que cuenta con Centros Comerciales, de recreación, atención medica, principales vías de acceso a los predios en excelentes condiciones, facilidad de movilidad y volumen de transacciones sobre propiedades que permiten desarrollar la actividad de Acrecer S.A.

Por otro lado la distribución exclusiva, que permite, adicional a la anterior estrategia, generar alianzas con otras empresas del sector fortaleciendo y mejorando el servicio al cliente, quien finalmente podrá satisfacer sus necesidades teniendo una amplia gama de productos en un solo lugar y a precios acordes a sus capacidades y expectativas.

Es claro que para que esta segunda estrategia tenga la solidez que busca Acrecer S.A. se estiman consideraciones como:

- \* ¿Cuál es la razón estratégica de cada una de las dos partes para colaborar?
- \* ¿Cuál es la relación costo / beneficio de la relación colaborativa?
- \* ¿Hasta qué punto es indispensable tener esa relación?
- \* ¿Hasta qué punto es equitativa para ambas partes?

Básicamente la respuesta a estas preguntas es buscar alianzas derivadas en promoción y mercadeo, ya que se contara con publicidad de los bienes inmuebles en consignación a parte de la página Web de la empresa, se vinculara a los Web Site de Metrocuadrado y la Guía Inmobiliaria.

Así como el diseño de un canal de distribución, o la configuración de una alianza estratégica empiezan por considerar las características y necesidades de los clientes a los cuales Acrecer S.A. está apuntando con esta oficina a mejorar la atención mejor que la competencia con efectividad y cumplimiento, el resultado final de estas decisiones deben ser evaluadas en términos de la satisfacción del cliente y establecer la viabilidad económica de la sede Salitre.

### **1.5.3 Estrategias de Precio.**

La inmobiliaria tiene establecido comisión de manejo mensual del 10.5% sobre el canon de arrendamiento. Es un valor competitivo ya que dentro de este porcentaje la inmobiliaria se queda con el 8% del ingreso para atender sus requerimientos y el restante 2,5% es para el pago del seguro.

### **1.5.4 Estrategias de Promoción.**

La utilización de la estrategia de promoción esta soportada sobre la comunicación para informar, persuadir y recordar a los compradores potenciales de los servicios que la empresa pone a su disposición en bienes inmuebles tanto residenciales como locales para su arriendo, venta o compra y avalúo comercial.



Esta visualización ante los potenciales clientes tiene como objeto de influir en su opinión u obtener una respuesta. Los diferentes tipos de promoción que se estiman deben ser utilizados incluyen: la publicidad en medios masivos especializados en finca raíz, relaciones comerciales establecidas con clientes que harán la veces del voz a voz, las operaciones personales efectuadas por los asesores y la promoción de ventas consiste en la publicidad gratuita del inmueble y para el potencial comprador de un bien en donde inicialmente éste haya sido un arrendatario él sea la primera opción de compra del bien.

Con los anteriores elementos se pretende, aparte del mejoramiento de la calidad de vida, promover el desarrollo empresarial mediante la continuidad de la empresa a largo plazo, ampliar el rango de acción de Acrecer en Bogotá en zonas potenciales, otorgar soluciones a la medida de los clientes e incrementando el consumo mediante el avalúo, arrendamiento y ventas de los bienes inmobiliarios de las familias. Revisar el espacio interlineal.

Como se mencionó en el aparte 1.5.2 “Estrategia de distribución”, la sucursal Salitre, promocionará los bienes inmuebles en arriendo o venta mediante la utilización de medios especializados como son Metrocuadrado y la Guía Inmobiliaria (aliados estratégicos), sumada a la promoción derivada de la publicidad de los bienes inmuebles en consignación en la página Web de la empresa.

#### **1.5.5 Estrategias de Comunicación.**

Desarrollar un proyecto a fin de establecer la viabilidad económica de la sucursal

Salitre de la empresa Acrecer S.A. con los estándares establecidos por la oficina principal y con esto consolidar la visión de la empresa de posicionarse en el 2015 en las ciudades más importantes del país, iniciando este proceso en la ciudad de Bogotá.

Acrecer S.A., es una empresa con 25 años de experiencia en el sector inmobiliario prestando sus servicios integrados de arrendamiento, administración y avalúos de bienes inmuebles, ofreciendo servicios que permitan satisfacer las necesidades de los clientes, soportados en el amplio conocimiento del mercado apoyados en los valores de honestidad, responsabilidad, compromiso, cumplimiento, confianza y seguridad.

Los canales de comunicación que Acrecer considera convenientes utilizar para darse conocer en la zona de Salitre, son:

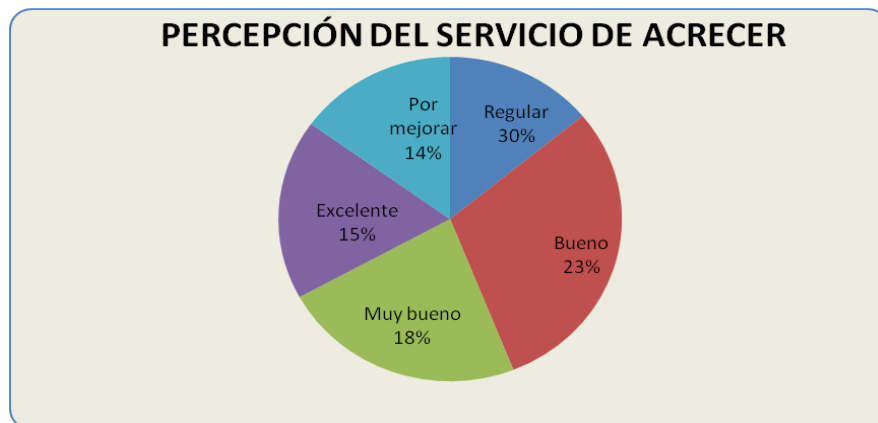
- Utilizar las oficina propias de Acrecer del Chico y Cedritos para promocionar la apertura de la tercera sede en Salitre
- Volantes publicitarios
- Publicación en medios escritos especializados como la Guía Inmobiliaria, Metrocuadrado, Finca Raíz, Habitar.
- Actualizar la pagina Web de la compañía incluyendo la sucursal Salitre
- Vallas publicitarias en el sector del Salitre, informando de la próxima apertura de la sucursal.

#### **1.5.6 Estrategias de Servicio.**

En estudio realizado al interior de la empresa apoyados en encuestas desarrolladas

por clientes vinculados en una de las oficinas ya establecidas en Bogotá, se ha detectado algunas falencias de servicio que analizados y ajustados para la nueva sucursal, permitirán mejorar los estándares y con esto viabilizar financieramente la agencia acorde a la exigencia del mercado actual y futuro.

Figura 2. Percepción del servicio de Acrecer.



Fuente: Acrecer S.A., 2011.

El estudio de satisfacción se efectuó en las dos oficinas que actualmente la empresa tiene en Bogotá, generando la presente gráfica que indica la percepción de los usuarios frente al servicio. Se observa que el 30% de los clientes califica el servicio como Regular que junto al 14% de los que opinan que debería mejorar se puede establecer el 44% del total de los clientes de Acrecer consideran que puede haber mejoras en el servicios frente al 15% que opinan que el servicio es “excelente”. Este indicador motiva que uno de los principales factores a tener en cuenta en el desarrollo de la propuesta de establecer la oficina de Salitre sea mejorar el servicio y posicionar esta oficina dentro de la empresa y frente a la competencia de la misma como una de las mejores en servicios y productos.

El estudio indico tres factores globales de inconformidad:

- Deficiencia en el servicio post-venta por falta de seguimiento en los procesos, poca atención y gestión a las soluciones.
- Demasiado tiempo para dar respuesta a requerimiento de los clientes, las cuales sobre pasan los cinco días, plazo considerado como excesivo para atender requerimientos básicos (aclaración de cuentas, remisión de informes, etc.), o tres para casos como mantenimiento o recibos públicos que deben ser atendidos inmediatamente.
- Falla en el sistema de comunicación que mantenga actualizado a los asesores y encargados de las quejas y reclamos de los clientes
- Falta de capacitación y seguimiento al desempeño de los asesores y demás empleados, especialmente los vinculados recientemente a la compañía.

**1.5.6.1 Oportunidades de Mejora.** Para la nueva sede se propone algunas recomendaciones para optimizar la satisfacción del Cliente y así viabilizar económicamente la oficina:

En el aspecto de post-venta, estructurar un esquema de seguimiento que se debe llevar a cabo para poder estar al tanto de las inconformidades del cliente y así mismo buscar la solución más efectiva y oportuna. Para esto sería conveniente establecer:

- Sistema de quejas y Reclamos, donde los clientes puedan expresar sus inconformidades y dificultades presentadas al pasar del tiempo y así Acrecer pueda estar enterado.

- Diseñar un modelo de documentación, análisis y gestión de las no conformidades o fallas, que contenga, el nombre de arrendatario, la fecha en la que hizo en reclamo, el asunto y el estado de la falla según valla evolucionando esta, junto con una priorización.
- Retroalimentación a todo el personal de los resultados de la auditoria.
- Capacitación continúa en los procesos concernientes al servicio inmobiliario (contratos, tarifas, beneficios, topes, inventarios de bienes inmuebles, cualidades de los bienes, etc.)
- Concienciar a los funcionarios de la sucursal y de la organización que un cliente insatisfecho es más costos que mantener a 100 satisfechos, ofreciendo calidad en el servicio, atención y gestión en el desarrollo del proceso asistencia al cliente.
- Indicadores de desempeño y gestión que permiten establecer las falencias que puede en algún momento deteriorar la prestación de un servicio de calidad.

### **1.5.7 Proyección de Ventas.**

Las proyecciones de crecimiento y las estrategias implementadas en las sucursales que se han establecido con anterioridad en las ciudades de Bogotá y de Medellín, ha sido la especialización en la administración de bienes inmuebles, logrando más participación en éste nicho y por consiguiente las utilidades estimadas.

Las proyecciones propias del proyecto sucursal Salitre son:

- Comisiones por Administración: Pago Mensual del 10.5% por administración de cada inmueble.
- Comisiones por Gastos de Inicio de Contrato: Correspondiente al 15% del primer canon del pago del arriendo.

- Estimación del Incremento anual en 4.5% de los precios basado en la proyección del IPC para los próximos años.

Tabla 3. Proyección de unidades a arrendar anualmente en la Sucursal Salitre.

Año	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Unidades vendidas	150	195	341	580	928	1.392
Variación cantidades vendidas		30,0%	75,0%	70,0%	60,0%	50,0%

Fuente: Elaboración propia.

El aspecto financiero de la proyección de ventas aquí estimada se desarrollará en detalle en el Capítulo de Aspectos Financieros, aparte 4.1 “Proyecciones financieras”.

### **1.5.8 Plan de Introducción al Mercado.**

De acuerdo con el nicho de mercado y la naturaleza de los negocios de la intermediación inmobiliaria el plan de mercadeo se basará en desarrollar agresivamente la estrategia de comunicación, la cual se basará fundamentalmente en:

- Utilizar las oficina propias de Acrecer del Chicó y Cedritos para promocionar la apertura de la tercera sede en Salitre
- Volantes publicitarios
- Publicación en medios escritos especializados como la Guía Inmobiliaria, Metrocuadrado, Finca Raíz, Habitar.
- Actualizar la pagina Web de la compañía incluyendo la sucursal Salitre
- Vallas publicitarias en el sector del Salitre, informando de la próxima apertura de la sucursal.

## **CAPÍTULO 2**

### **ASPECTOS TÉCNICOS**

#### **2.1 FICHA TÉCNICA DEL SERVICIO**

En este aparte se hará una descripción detallada de todos los procedimientos, procesos técnicos y parámetros, para la puesta en marcha y desarrollo del proyecto, de la nueva sucursal de ACRECER en el Sector del Salitre.

ACRECER es una empresa de sociedad Anónima., dedicada a ofrecer servicios inmobiliarios integrados, desarrollando actividades de promoción, gerencia, construcción de proyectos, corretaje, administración y avalúos de bienes inmuebles.

Al realizar el estudio de factibilidad y poner en marcha la nueva sucursal de Acrecer en el Salitre, surge de la necesidad de diseñar toda la logística necesaria para implementar los procesos de selección de recursos humanos, la infraestructura y distribución de la misma y de la ubicación del sitio como tal para la puesta en marcha de la nueva sede.

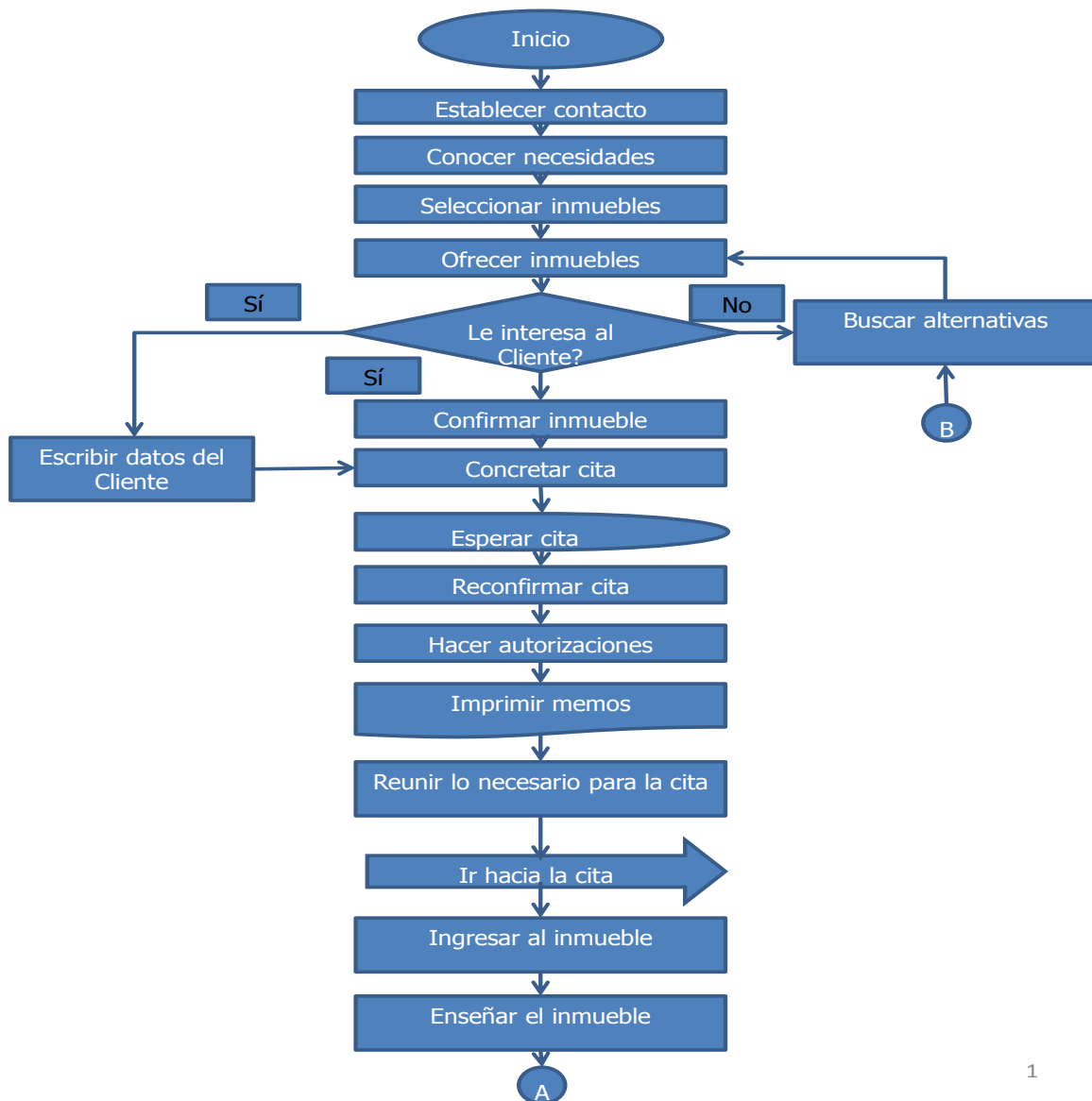
#### **2.2 DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL SERVICIO**

Ofrecer servicios inmobiliarios integrados dirigidos a propietarios en el ámbito de arrendamiento de sus bienes, administración y consignación de los mismos, otorgando las garantías de pago anticipado de la renta mediante diferentes medio de pago , publicitando los bienes mediante diferentes canales de difusión, desarrollando actividades de promoción, gerencia y venta de bienes inmuebles además de prestar

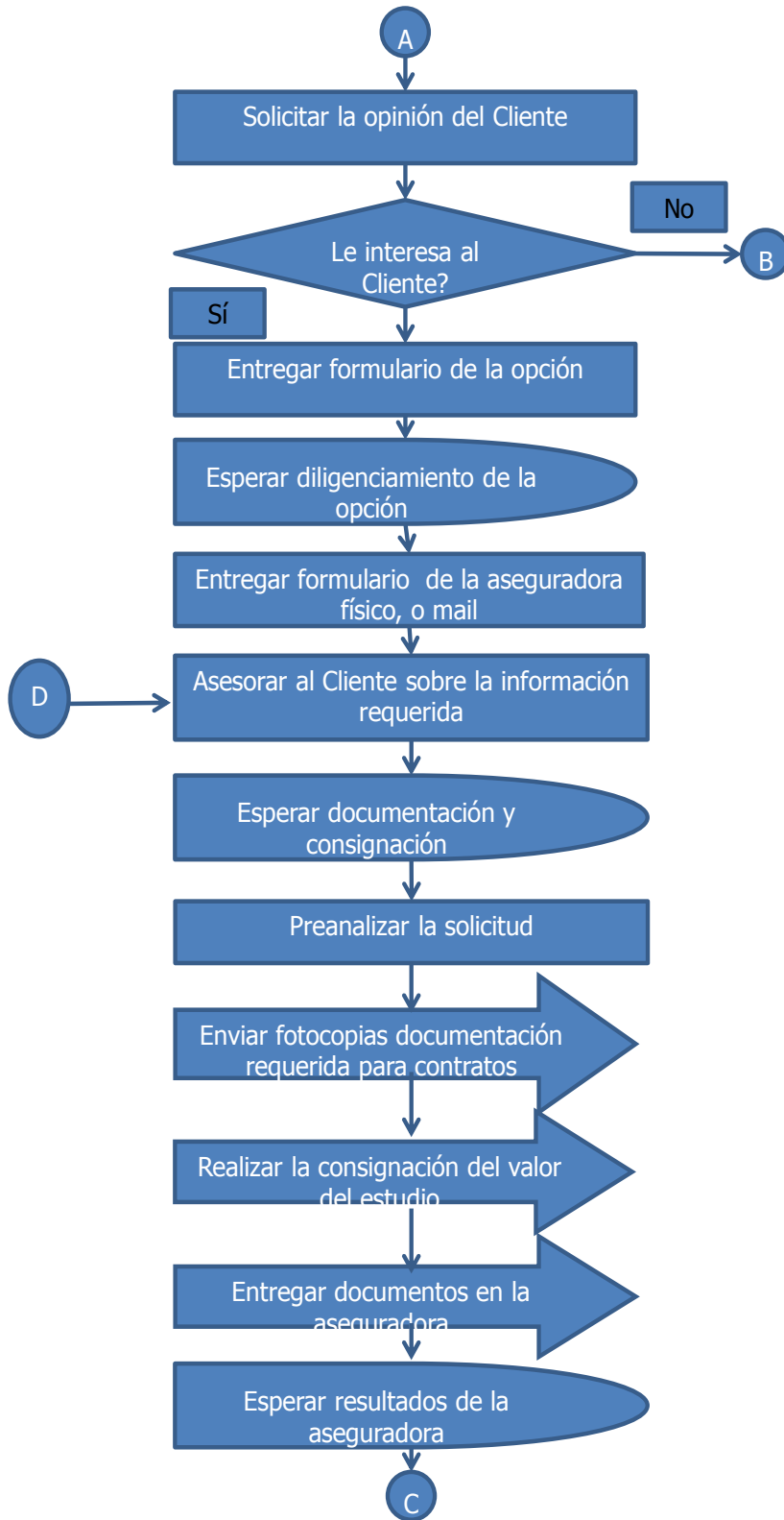
servicios de administración y avalúo, ajustándose a la visión que tiene la empresa Acrecer para el 2012 de establecer una sede en Salitre, a fin de tener una mayor cobertura en el mercado.

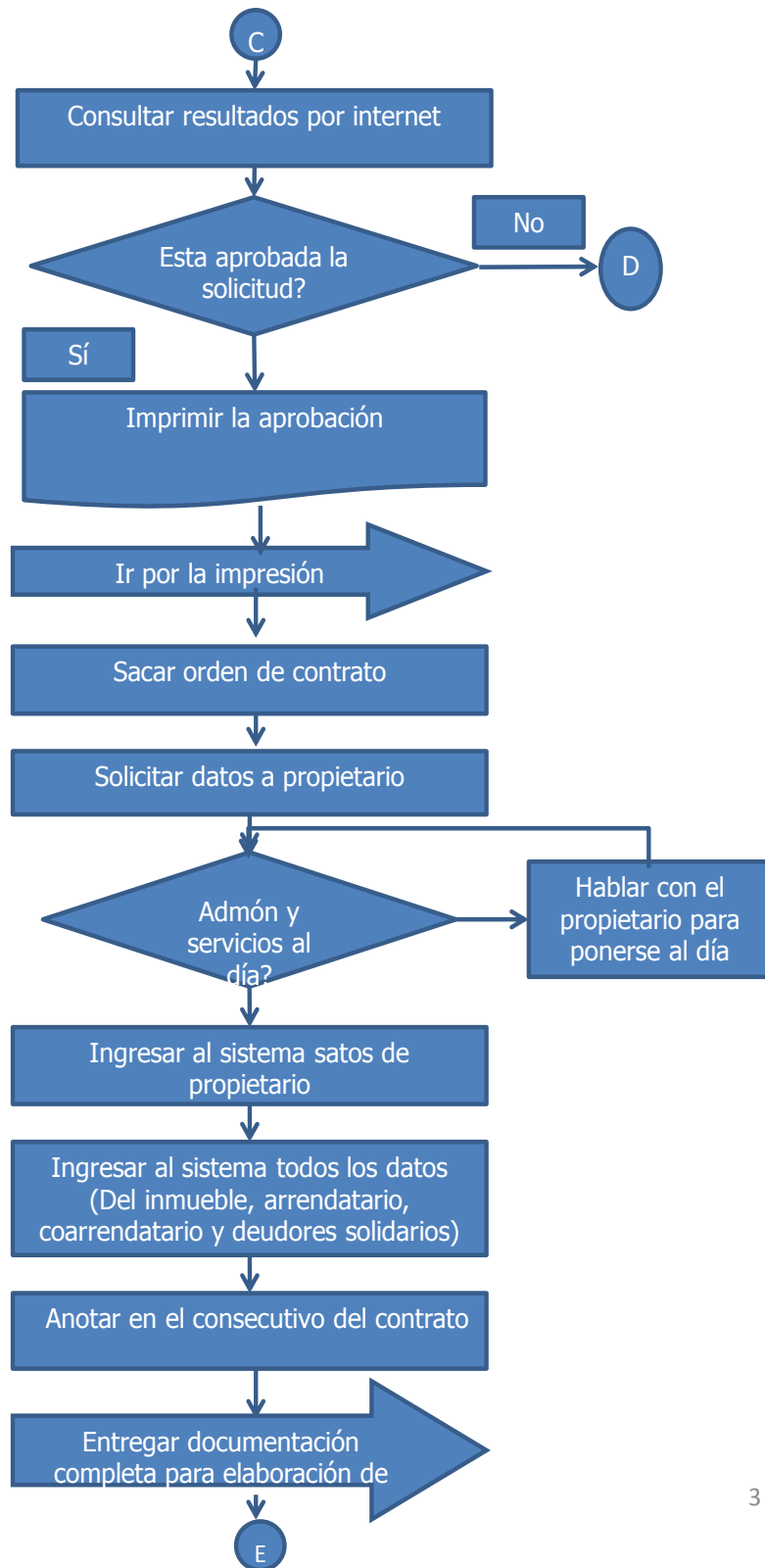
### 2.2.1 Procesos

Figura 3. Proceso: Arrendamientos.









3

Fuente: Acrecer S.A., 2011.

### **2.2.2 Tamaño**

- Aspectos del tamaño: para el análisis del estudio de tamaño del proyecto se ha elaborado un análisis previo de algunos elementos que se necesitan para constituir la nueva sucursal.
- Alternativas de tamaño: la inmobiliaria cuenta con una sede Principal en la zona del Chicó, en Cedritos y próximamente contara con la sede de Salitre en la ciudad de Bogotá.

## **2.3 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS**

Para desarrollar el propósito del negocio de la sucursal Salitre de Acrecer S.A., se identifican unas necesidades físicas, tecnológicas y de recursos financieros y humanos.

### **2.3.1 Características de la Tecnología.**

Por la naturaleza del negocio se hace indispensable que Acrecer S.A. sucursal Salitre cuente con una página Web, dinámica, actualizada y última tecnología que permitirá a los potenciales clientes conseguir una información detallada de los inmuebles de su interés.

### **2.3.2 Materias Primas y Suministros.**

En la parte física está determinada la ubicación geográfica de la oficina Salitre en la carrera 50 con Avenida la Esperanza.

En lo concerniente a recurso humano éste se describe en el aparte 3.2.1 “Perfiles y funciones”.

Y lo relacionado con el recurso financiero se planteara su uso en el aparte 4.3 “Fuentes de financiación”.

## **2.4 LOCALIZACIÓN**

La sede de Salitre tendrá un área de 50 m<sup>2</sup> donde se ubicaran los tres puestos de trabajo de los Ejecutivos Inmobiliarios, la oficina del Director Comercial y la Recepción y una mesa de juntas. Se desarrollara en detalle el esquema en el punto 6. Infraestructura.

La sucursal tendrá un aprovechamiento de capacidad de 100%, ya que es una oficina netamente comercial, mas adelante si el negocio lo requiere se ubicaría en otra oficina más grande en el edificio donde estará ubicada inicialmente.

### **2.4.1 Estudio de Localización de la Oficina.**

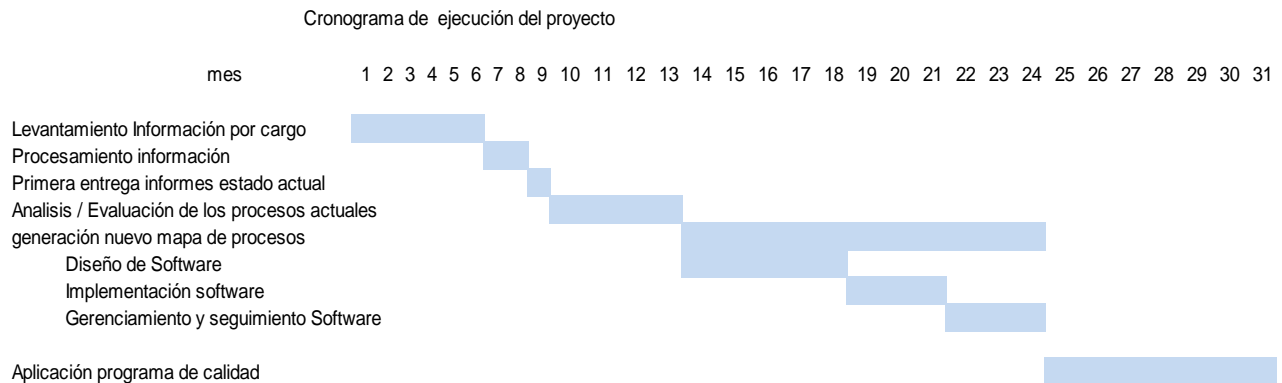
La sede de salitre estará ubicada en la Carrera 50 con Avenida Esperanza, se escogió éste punto por ser estratégico para la parte comercial, los clientes y proveedores cuentan diversas vías de acceso y fácil llegada a la sede. Así mismo la oficina está ubicada cerca a los clientes potenciales ubicados en la zona de Salitre y sus alrededores.

## **2.5 PLANES DE CONTROL DE CALIDAD**

Dentro de los objetivos de Acrecer S.A. a largo plazo está la implementación de un sistema integrado de calidad, cuyo alcance es el mejoramiento continuo en el servicio al cliente lo cual se traducirá en la idealización de los clientes y la incorporación de nuevos clientes a la base de datos.

La oficina Salitre será piloto de prueba de este plan de acción. A continuación se presenta la cronología del desarrollo del plan de mejoramiento:

Tabla 4. Cronograma de ejecución del proyecto.



Fuente: Elaboración propia.

## 2.6 COSTOS DE PRODUCCIÓN

### 2.6.1 Unidad de Medida del Negocio.

La producción esperada es de 150 contratos por arrendamiento para el primer año, con un estimado de alcanzar el punto de equilibrio en el segundo año dada las condiciones del negocio. Para el desarrollo del proyecto se tendrán costos y gastos mensuales que se detallan a continuación:

Tabla 5. Costos y gastos mensuales.

<i>Administrativos</i>	
Arrendamiento oficina	\$ 1.700.000
Servicio de telefonía	\$ 1.000.000
Publicidad (La Guía, m2)	\$ 1.000.000
Papelería promocional	\$ 1.000.000
Cafetería y aseo	\$ 230.000
<i>Salarios</i>	
Director comercial	\$ 900.000
Ejecutivo inmobiliario (3)	\$ 2.850.000
Asistente administrativa	\$ 650.000
Auxiliar administrativo	\$ 600.000
Subsidio de transporte	\$ 381.600
Parafiscales 9%	\$ 416.844
Apropiaciones nomina	\$ 1.866.416
<i>Total costos y gastos mes</i>	<i>\$ 12.594.860</i>

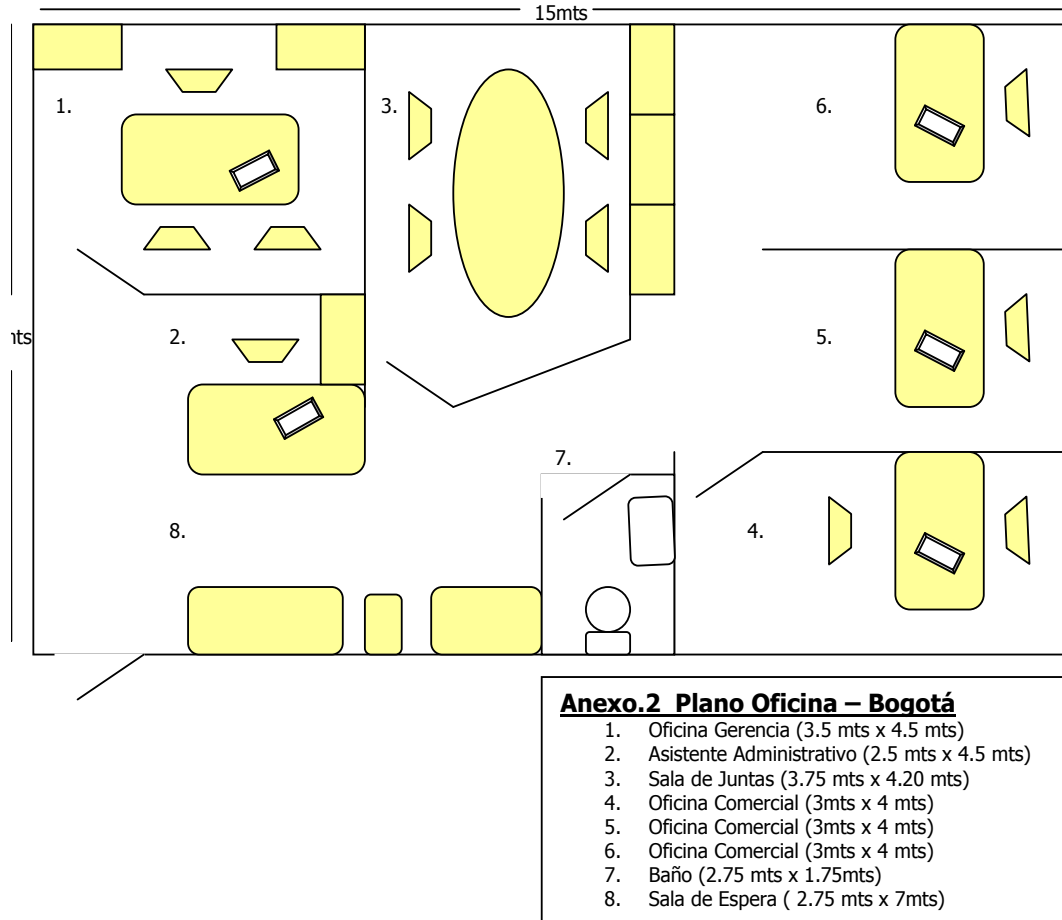
Fuente: Elaboración propia.

## 2.7 INFRAESTRUCTURA

La sede de Salitre tendrá un área de 50 m<sup>2</sup> donde se ubicaran los tres puestos de trabajo de los Ejecutivos Inmobiliarios, la oficina del Director Comercial y la Recepción y una mesa de juntas.

A continuación se detalla el plano general de distribución de la sede de Acrecer en la zona del Salitre.

Figura 4. Plano de oficina - Bogotá.



Fuente: Acrecer S.A., 2011.

## 2.8 MANO DE OBRA REQUERIDA

Para atender la operación de la nueva sede de Acrecer que estará ubicada en la zona del Salitre se requerirán una planta de personal inicial constituida por:

- Un Director comercial
- Una asistente administrativa
- Un auxiliar administrativo
- Tres ejecutivos inmobiliarios Senior

## **CAPÍTULO 3**

### **ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES**

#### **3.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

##### **3.1.1 Misión.**

Acrecer es una empresa dedicada a satisfacer las necesidades inmobiliarias de los clientes, proporcionando una atención adecuada, un alto grado de satisfacción y el establecimiento de relaciones a largo plazo.

##### **3.1.2 Visión.**

Para el año 2015 ACRECER S.A. estará posicionada en las principales ciudades del país, como la mejor alternativa para la compra y/o alquiler de inmuebles en los sectores de vivienda, comercio e industria. Lo anterior como consecuencia del proyecto expansivo ya iniciado, apoyado en procesos eficientes y eficaces que aporten al mejoramiento continuo y cumplimiento oportuno de los compromisos adquiridos con la sociedad, la empresa, sus empleados, los clientes y el gremio.



### 3.1.3 Análisis DOFA.

Tabla 6. Análisis DOFA.

		FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
<p style="text-align: center;"><b>MATRIZ DOFA</b></p> <p style="text-align: center;"><b>“ACRECER S.A PROFESIONALES EN PROPIEDAD”</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pago oportuno a clientes activos</li> <li>2. Atención personalizada de clientes</li> <li>3. Apoyo en gerencia y área jurídica</li> <li>4. Medios de pago alternativos</li> <li>5. Personal idóneo en los temas inmobiliarios (regulaciones, normatividad de uso de suelo)</li> <li>6. Poseer una página Web actualizada con información relevante del inventario de bienes a disposición de los clientes</li> <li>7. Ubicación estratégica de las oficinas para la atención de los clientes, permitiendo una mayor cobertura de las zonas de interés.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La herramienta tecnológica actual no apoya la labor comercial.</li> <li>2. Falta la implementación de un sistema de gestión de calidad.</li> <li>3. Falta de esquemas de comunicación entre los diferentes departamentos de la organización</li> <li>4. Falta de un departamento de recursos humanos que lidere la gestión en la descripción de cargo, responsabilidades y obligaciones.</li> <li>5. Carencia de sentido de pertenencia de los funcionarios hacia la organización.</li> <li>6. Ausencia de convenios corporativos que generen negocios a mediano y largo plazo.</li> </ol>	
	OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nuevos negocios por la inversión extranjera que se ha aumentado en los últimos años en el país.</li> <li>2. Alianzas estratégicas con compañías constructoras para hacer la intermediación e inclusión o establecer convenios empresariales.</li> <li>3. Llegar a otros sectores no estimados actualmente dentro del mercado objetivo, como universidades, hoteles, embajadas, grandes superficies, mediante la utilización de stand de promoción.</li> <li>4. Estructurar una página Web que permita mediante videos mostrar los inmuebles disponibles en arriendo o posible venta.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar la página Web actual logrando que se muestre un video de cada uno de los inmuebles disponibles. Esto se traducirá en un mejor servicio al cliente ya que le permitirá ver en una dimensión más real el inmueble de su interés, redundando en disminución de tiempos de desplazamientos innecesarios para ver el inmueble físicamente. (F6; O4).</li> <li>2. Aprovechar la atención personalizada y el personal calificado para crear los convenios con constructoras y con empresas multinacionales que le permitan a la organización estar preparada con una muy extensa y variada base datos de producto por ofrecer y también con alianzas para</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incrementar la presencia física en mercados que no se han accedido como grandes superficies a fin de dar a conocer los beneficios de contar con una inmobiliaria. (D6; O3).</li> <li>2. Aumentar la participación de la empresa en el mercado inmobiliario con la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, dando alcance a la visión de la empresa. (D2, 3, 6; O6, 2).</li> <li>3. Mejorar el servicio al cliente con la puesta en marcha de un software integral que permita a todas las aéreas de la empresa conocer el estado en tiempo real de un inmueble y su historial, con esto con esto también le</li> </ol>	

5. La actividad constructora continúa en ascenso lo que permite la entrada al mercado de nuevos inmuebles susceptibles de arrendarse o venderse en el corto plazo.	conseguir en el menor tiempo posible los requerimientos que no se tengan en el momento en las bases de datos (F2, 5; O2, 5).	permitirá a la empresa estar en capacidad de generar cualquier tipo de convenio empresarial (D1, 3, 6; O7, 1, 2, 3).
6. Al implementar un Sistema de Gestión de Calidad, se estandarizan los procesos, hay mejoramiento continuo y enfoque a la Calidad en cada uno de los niveles de la empresa.		
7. Implementar un software comercial, integrado a la parte administrativa, que permita administrar los diferentes inmuebles, desde la parte comercial (disponibles y ocupados) como administrativa (seguimiento del inmueble: cánones, gastos por mantenimiento, vencimientos de administración, servicios públicos, etc.)		

AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
1. Reputación del sector inmobiliario en virtud del ingreso de personas naturales que se han vinculado a la prestación del servicio en forma irresponsable generando desconfianza en los clientes.	1. Aprovechar el reconocimiento que Acrecer ha ganado durante su vigencia para generar al potencial cliente seguridad y garantía de hacer negocios con una empresa seria y responsable. (F1, 2, 3, 4; A1, 2).	1. Fortalecer el departamento de recursos humanos orientado a crear pertenencia de los funcionarios hacia la compañía, a fin de evitar que se vea afectada la reputación de la empresa por manejos inadecuados realizados por los funcionarios. (D4, 5; A1, 3).
2. Demasiada competencia en el sector de servicios inmobiliarios lo que hace más agresiva la búsqueda de los clientes (Océanos rojos).	2. Al incursionar con una tercera sede en Bogotá, Acrecer está ampliando su rango de acción en la zona Noroccidental de la ciudad con servicios eficientes y eficaces. (F6, 7; A2, 3).	2. Implementar el Sistema de Gestión de Calidad para optimizar todos los procesos y ser más competitivos en el mercado inmobiliario, bajando costos que aumenten el margen de utilidad y permitiendo posicionar la empresa con la satisfacción del cliente. (D1, 2, 3, 6; A1, 2).
3. Competencia desleal, en cuanto a que desvirtúan la intermediación ofreciendo comisiones fuera de mercado, otorgando cánones de arrendamiento gratis a los inquilinos en forma de préstamos para atender posibles calamidades.	3. Aprovechar el personal calificado con el que cuenta la empresa para ser competitivos en el mercado y poder mitigar las amenazas que pueda causar el mercado del sector. (F3, 5; A1, 2, 3).	

Fuente: Elaboración propia.

## **3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

El reclutamiento, selección y contratación del personal se hará de acuerdo a los conocimientos y experiencia obtenidos, esto referente al Director, Asistente Administrativo y Ejecutivos Inmobiliarios Senior.

### **3.2.1 Perfiles y Funciones.**

A continuación se describen los perfiles y funciones requeridos para atender la nueva sucursal ubicada en el sector del Salitre.

- Director Comercial
- Asistente Administrativa
- Auxiliar Administrativo
- Ejecutivo Inmobiliario Senior

## **Director Comercial**

IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO	Director Comercial
NUMERO DE CARGOS	1
DEPENDENCIA	Ventas y Mercadeo
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Gerente
CARGOS QUE LE REPORTAN	Corredores, Asistente de Ventas y Mercadeo

OBJETIVO DEL CARGO
<ul style="list-style-type: none"><li>- Establecer estrategias para el crecimiento y desarrollo comercial.</li><li>- Diseñar, desarrollar y cumplir los objetivos de ventas de acuerdo con el comportamiento del mercado y la proyección de la empresa</li><li>- Participar en la selección, desarrollo y retención de la fuerza de ventas.</li><li>- Dirigir y supervisar la fuerza de ventas</li><li>- Elaborar el presupuesto de publicidad y ventas</li><li>- Manejo y seguimiento a los indicadores del sistema de gestión de calidad.</li><li>- Coordinar toda la operación comercial y de mercadeo acorde con el plan y sistema de gestión de calidad</li></ul>

FUNCIONES DEL CARGO
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Planear, desarrollar y programar apertura y programación de mercados con clientes vinculados y base de datos.</li><li>2. Velar por el cumplimiento de captaciones consignaciones y ventas</li><li>3. Garantizar la alta rotación de los inventarios como consecuencia de las negociaciones directas de la empresa.</li><li>4. Diseñar y coordinar las estrategias de mercadeo por tipo de inmueble y hacer seguimiento a las mismas.</li><li>5. Planificar, organizar, controlar y ejecutar las actividades comerciales de venta de la organización.</li><li>6. Dirigir a la fuerza de ventas</li><li>7. Cumplir con la agenda de seguimiento y acompañamiento a las actividades de los corredores inmobiliario.</li><li>8. Actualizarse divulgar y proponer permanentemente en ofertas de promoción y publicidad.</li><li>9. Controlar y administrar todos los documentos existentes para el manejo de la operación comercial</li><li>10. Gestionar la Mejora Continua<ul style="list-style-type: none"><li>- Presentación oportuna de los informes de gestión del proceso.</li><li>- Generación de acciones correctivas, preventivas o de mejora (no sólo derivadas de auditorías internas o seguimientos al proceso).</li><li>- Gestión oportuna y eficaz de las quejas y reclamos recibidos</li><li>- Gestión del producto o servicio no conforme.</li><li>- Actualización en documentos y formatos del proceso.</li><li>- Adecuado diligenciamiento y archivo de los registros</li></ul></li></ol>

PERFIL DEL CARGO (Competencias)	
EDUCACIÓN	Profesional en Derecho, Mercadeo, Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Administración Financiera o carreras Afines
FORMACIÓN	Formación en ventas y/o mercadeo y formación o experiencia sistemas de Gestión de calidad Norma ISO 9001-2008.
EXPERIENCIA	Doce (12) meses, de experiencia laboral dirigiendo fuerza de ventas en empresas de servicios inmobiliarios u otros.
HOMOLOGACIÓN	Formación por 12 meses de Experiencia
HABILIDADES ORGANIZACIONALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptabilidad al cambio y flexibilidad</li> <li>Conocimiento y Autodesarrollo</li> <li>Capacidad de planeación y organización</li> <li>Comunicación</li> <li>Respeto y Cumplimiento de Normas</li> <li>Liderazgo</li> <li>Orientación a resultados</li> <li>Orientación al cliente</li> <li>Recursividad e iniciativa</li> <li>Tolerancia a la presión</li> <li>Trabajo en equipo y colaboración</li> </ul>
HABILIDADES ESPECIFICAS DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Innovación</li> <li>Capacidad de análisis y resolución de problemas</li> <li>Poder de negociación</li> <li>Desarrollo de relaciones</li> <li>Desarrollo estratégico de los recursos humanos</li> <li>Presentación de Soluciones Comerciales</li> </ul>

## **Asistente Administrativo y Contable**

IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO	Asistente Administrativo y Contable
NUMERO DE CARGOS	1
DEPENDENCIA	Gestión Administrativa
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Gerente
CARGOS QUE LE REPORTAN	Ninguno

OBJETIVO DEL CARGO
<ul style="list-style-type: none"><li>- Apoyo en actividades relacionadas con aspectos contables y tributarios a los diferentes procesos (Comercial, Jurídico, Tesorería y Administración de Inmuebles).</li><li>- Apoyo al Outsourcing Contable.</li><li>- Selección, control y evaluación de proveedores.</li><li>- Apoyo en la selección, contratación capacitación y evaluación del talento humano de los beneficios.</li></ul>

FUNCIONES DEL CARGO
---------------------

### Talento Humano

1. Actualizar y/o liquidar la nomina y prestaciones de EMPRESA.
2. Generar la planilla de pago de parafiscales por medio de la herramienta (mi planilla.com)
3. Informar Novedades; revisar Pre nómina, Nomina del servicio de Outsourcing de recursos humanos; reportar inconsistencias y hacer seguimiento a las mismas.
4. Apoyar trámites de contratación de personal y seguimiento a los mismos.
5. Programar, apoyar y tabular las evaluaciones.
6. Apoyar los planes de capacitación, de salud ocupacional, orden y aseo, hacer seguimiento.

### Contable

1. Apoyar al Outsourcing Contable
2. Contabilizar cuentas por pagar y las notas contables a las que haya lugar
3. Realizar conciliaciones bancarias
4. Tesorería
5. Actualizar de "Control de Recaudos" y "Pre extracto Pago a Propietarios".
6. Supervisar y apoyar permanentemente el sistema de Recaudo y Pago
7. Colaborar con Tesorería en la elaboración y envío de facturas.
8. Revisar, pagos por gerencia electrónica (propietarios, proveedores, administraciones).

### Administrativo

1. Revisar y preparar, conjuntamente con Tesorería, el envío de la correspondencia a propietarios
2. Revisar Fichas y Novedades a Afianzadoras o Aseguradoras

3. Revisar "Facturas en Bloqueo Temporal de Causación"
4. Revisar y aprobar documentos de proveedores
5. Enviar semestralmente a la Administración del Edificio Torre Sancho el "Listado Sancho, Personas Autorizadas para Ingreso," de las personas autorizadas para ingresar a nuestras oficinas.
6. Gestionar y tramitar las solicitudes internas

Gestionar la Mejora Continua

1. Presentación oportuna de los informes de gestión del proceso.
2. Generación de acciones correctivas, preventivas o de mejora (no sólo derivadas de auditorías internas o seguimientos al proceso).
3. Gestión oportuna y eficaz de las quejas y reclamos recibidos
4. Gestión del producto o servicio no conforme.
5. Actualización en documentos y formatos del proceso.
6. Adecuado diligenciamiento y archivo de los registros

PERFIL DEL CARGO (Competencias)	
EDUCACIÓN	Estudiante de Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Administración Financiera o de Sistemas, Economía, Ingeniería Administrativa o carreras Afines; ó Título de formación tecnológica en Contaduría, Sistemas o Ingeniería Administrativa y afines.
FORMACIÓN	Inducción Organizacional Conocimientos en sistemas de Gestión de Calidad Norma ISO 9001, relacionados con el cargo.
EXPERIENCIA	Doce (12) meses de experiencia laboral desempeñando cargos de Asistente Administrativo y/o contable y de servicio al cliente interno.
HOMOLOGACIÓN	Formación por 12 meses de Experiencia
HABILIDADES ORGANIZACIONALES	Adaptabilidad al cambio y flexibilidad Conocimiento y Autodesarrollo Capacidad de planeación y organización Comunicación Respeto y Cumplimiento de Normas Liderazgo Orientación a resultados Orientación al cliente Recursividad e iniciativa Tolerancia a la presión Trabajo en equipo y colaboración
HABILIDADES ESPECIFICAS DEL CARGO	Capacidad de análisis y resolución de problemas Rigurosidad y dedicación a la tarea

## **Auxiliar Administrativo**

IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO	Auxiliar Administrativo
NÚMERO DE CARGOS	1
DEPENDENCIA	Gestión Administrativa Arriendos
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Gerente sucursal Bogotá
CARGOS QUE LE REPORTAN	Ninguno

OBJETIVO DEL CARGO
- Atender y coordinar oportunamente todas las actividades tendientes a satisfacer los requerimientos de la parte administrativa.
- Apoyar a la parte administrativa y a la Gerencia o Persona Delegada en todo lo referente a pagos, vueltas, y demás requerimientos que se tengan.

FUNCIONES DEL CARGO
1. Coordinar y apoyar todo lo referente a los pagos bancarios que se hacen a los clientes de la inmobiliaria.
2. Hacer vueltas en cámaras de comercio.
3. Radicar documentos en aseguradoras.
4. Enviar por correspondencia y hacer seguimiento de documentos, órdenes de pago de los clientes de la inmobiliaria.
5. Apoyar a la parte administrativa en todo lo que ella requiera.
6. Gestionar la Mejora Continua <ul style="list-style-type: none"><li>- Presentación oportuna de los informes de gestión del proceso.</li><li>- Generación de acciones correctivas, preventivas o de mejora (no sólo derivadas de auditorías internas o seguimientos al proceso).</li><li>- Gestión oportuna y eficaz de las quejas y reclamos recibidos.</li><li>- Gestión del producto o servicio no conforme.</li><li>- Actualización en documentos y formatos del proceso.</li><li>- Adecuado diligenciamiento y archivo de los registros.</li></ul>

PERFIL DEL CARGO (Competencias)	
EDUCACIÓN	Estudiante del Sena en Administración de Empresas o Carreras afines.
FORMACIÓN	Inducción Organizacional Conocimientos en sistemas de Gestión de Calidad Norma ISO 9001, relacionados con el cargo.
EXPERIENCIA	12 (Meses) de experiencia laboral relacionada desempeñando cargos similares.
HABILIDADES ORGANIZACIONALES	Adaptabilidad al cambio y flexibilidad. Conocimiento y Autodesarrollo. Capacidad de planeación y organización. Comunicación. Respeto y Cumplimiento de Normas.



	<p>Liderazgo.  Orientación a resultados.  Orientación al cliente.  Recursividad e iniciativa.  Tolerancia a la presión.  Trabajo en equipo y colaboración.</p>
<p>HABILIDADES  ESPECÍFICAS DEL  CARGO</p>	<p>Fluidez verbal y escrita.  Desarrollo de relaciones.  Presentación de soluciones comerciales.</p>

## **Ejecutivo Inmobiliario Senior**

IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO	Ejecutivo Inmobiliario Senior
NUMERO DE CARGOS	3
DEPENDENCIA	Ventas y Mercadeo
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Director Comercial
CARGOS QUE LE REPORTAN	Ninguno

OBJETIVO DEL CARGO
- Establecer relaciones comerciales efectivas y a largo plazo con los clientes
- Cumplir y superar los objetivos de ventas y captaciones

FUNCIONES DEL CARGO
1. Cumplir con los objetivos y metas de ventas definidos por la organización
2. Captar permanentemente inmuebles para la venta y entregar los registros correspondientes con su respectivo análisis y documentación.
3. Proponer el sistema de publicidad y hacer seguimiento a los resultados de la misma.
4. Suministrar a los clientes la información requerida de manera clara completa y oportuna
5. Cumplir con los compromisos con los clientes.
6. Definir puntualmente el perfil y necesidades de los clientes (vendedores y compradores)
7. Asesorar informar y acompañar permanentemente a los clientes en el proceso de promoción y negociación de los inmuebles
8. Informar al Director Comercial sobre todas las novedades en los procesos de captaciones y ventas de los inmuebles,
9. Hacer seguimiento al desarrollo de las ventas y acompañar al cliente hasta la entrega del inmueble.
10. Sugerir estrategias comerciales que garanticen una alta rotación de inventarios
11. Colaborar, cuando sea necesario en la consecución y elaboración de los documentos de venta.
12. Apoyar a los corredores Senior.
13. Aportar información y análisis del comportamiento del mercado.
14. Comprometerse con el sistema de gestión de calidad de la empresa.
15. Utilizar adecuadamente los recursos que proporciona la organización

PERFIL DEL CARGO (Competencias)	
EDUCACIÓN	Profesional o Tecnólogo en Mercadeo, Administración de Empresas, o áreas Afines; ó más de 3 años de experiencia en sector inmobiliario o de la construcción.
FORMACIÓN	Inducción Organizacional, Conocimientos o experiencia en sistemas de Gestión de calidad Norma ISO 9001-2000.

EXPERIENCIA	Veinte y cuatro (24) meses de experiencia laboral desempeñando cargos de Asesor o Corredor inmobiliario.
HOMOLOGACIÓN	Educación por 12 meses de experiencia y Formación por 6 meses de experiencia
HABILIDADES ORGANIZACIONALES	Adaptabilidad al cambio y flexibilidad Conocimiento y Autodesarrollo Capacidad de planeación y organización Comunicación Respeto y Cumplimiento de Normas Liderazgo Orientación a resultados Orientación al cliente Recursividad e iniciativa Tolerancia a la presión Trabajo en equipo y colaboración

### 3.2.2 Organigrama

Figura 5. Organigrama.



Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.3 Esquema de Contratación y Remuneración.

El estilo de contratación que se maneja en Acrecer S.A. para todos sus empleados es por contrato a término indefinido, este está regido por el Art. 47 del código sustantivo de trabajo. El contrato a término indefinido es aquel que no tiene estipulada una fecha de terminación de la obligación entre el empleado y el empleador, cuya duración no está determinada por la de la obra o la naturaleza de la labor contratada, o no se refiera de manera explícita a un trabajo ocasional o transitorio. Puede hacerse por escrito o de forma verbal.

### **3.2.3.1 Características**

- Si se quieren establecer cláusulas específicas para el contrato es necesario formalizar el contrato a través de un contrato escrito.
- El empleador se compromete a pagar prestaciones sociales, prima de servicios, descansos remunerados y aportes parafiscales.
- En caso de terminación unilateral del contrato sin justa causa, el empleador deberá pagar al trabajador una indemnización, en los términos establecidos en el artículo 28 de la Ley 789 de 2002.

### **3.2.4 Esquema de Gobierno Corporativo.**

“El Gobierno corporativo hace referencia a quien debe servir la organización y cómo se decide cuales son los propósitos y prioridades” (Johnson y Scholes, 2001, p. 183).

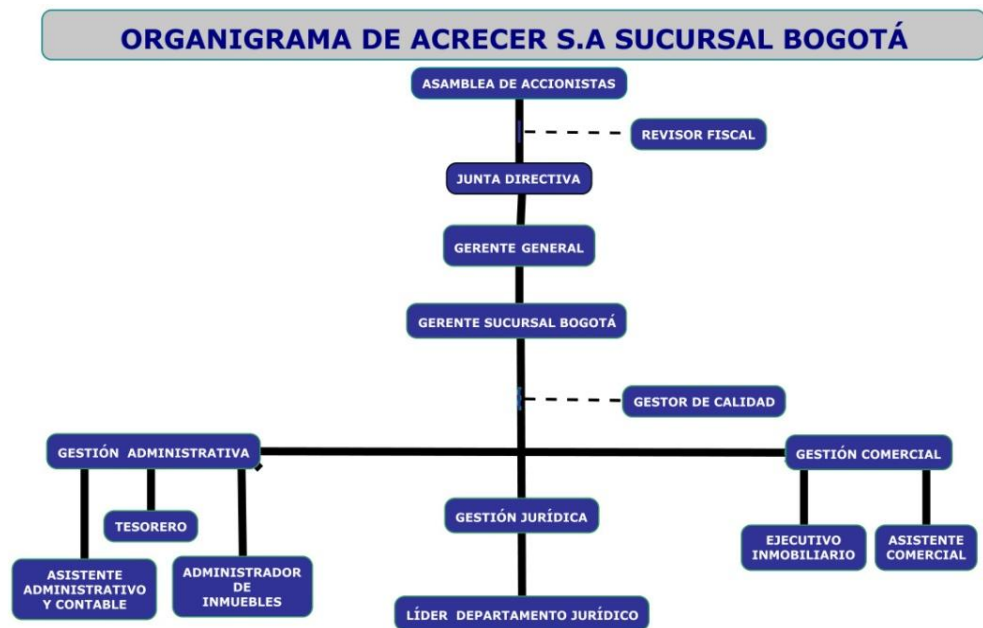
En este caso Acrecer S.A., es una sociedad anónima con propósito de lucro, que busca mediante el giro ordinario del negocio de servicios inmobiliarios integrados, desarrollando actividades De promoción, gerencia, construcción de proyectos, corretaje, administración y avalúos de bienes inmuebles, obtener ingresos para atender sus obligaciones y distribuir las utilidades entre sus propietarios.

El Gobierno corporativo adoptado por Acrecer S.A., esta delineado de acuerdo con el organigrama de la empresa que evidencia la estructura jerárquica que permite desarrollar los propósitos y objetivos de Acrecer S.A. dando cumplimiento a los valores institucionales establecidos y que son los pilares de la empresa:

- Honestidad

- Responsabilidad
- Compromiso
- Cumplimiento
- Confianza
- Seguridad

Figura 6. Organigrama de Acrecer S.A. Sucursal Bogotá.



Fuente: Acrecer S.A.

Con este esquema Acrecer S.A. interrelacionando los poderes de decisión dentro de la compañía: Accionistas, Junta Directiva y Alta Gerencia.

### **3.3 ASPECTOS LEGALES**

#### **3.3.1 Estructura Jurídica y Tipo de Sociedad.**

**3.3.1.1 Estructura Jurídica.** Acrecer S.A. como empresa dedicada al sector inmobiliario, cuenta dentro de su estructura organizacional con un área de gestión jurídica, unidad que rutinariamente está revisando los diversos contratos legales que maneja para ajustarlos a los requerimientos de ley, como son:

- Formatos de vinculación
- Solicitud de arrendamiento
- Contrato de consignación de inmuebles
- Contrato de arrendamiento de local
- Contrato de arrendamiento de vivienda
- Contrato de arrendamiento de oficina

**3.3.1.2 Tipo de Sociedad.** Acrecer S.A., en una sociedad privada con ánimo de lucro, de índole anónima. Afiliada la Lonja de Medellín - Antioquia.

### 3.4 COSTOS ADMINISTRATIVOS

Tabla 7. Costos administrativos.

Concepto	Valor
Arrendamiento oficina	\$ 1.700.000
Servicio de telefonía	\$ 1.000.000
Publicidad (La Guía, m <sup>2</sup> )	\$ 1.000.000
Papelería promocional	\$ 1.000.000
Cafetería y aseo	\$ 230.000
<i>Costos administrativos mes</i>	<i>\$ 4.930.000</i>

Fuente: Elaboración propia.

### 3.5 GASTOS DE PERSONAL

Tabla 8. Gastos de personal.

Concepto	Salarios
Director Comercial	\$ 900.000
Ejecutivo Inmobiliario (3)	\$ 2.850.000
Asistente Administrativa	\$ 650.000
Auxiliar Administrativo	\$ 600.000
Subsidio de transporte	\$ 381.600
Parafiscales 9%	\$ 416.844
Apropiaciones nómina	\$ 1.866.416
<i>Gastos de personal mes</i>	<i>\$ 7.664.860</i>

Fuente: Elaboración propia.

### 3.6 GASTOS DE PUESTA EN MARCHA

Tabla 9. Inversión inicial requerida en infraestructura.

Concepto	Valor
Inmobiliario	\$ 15.000.000
Cableado estructurado, te, fax	\$ 5.000.000
Computadores	\$ 7.500.000
Papelería y afiches	\$ 3.000.000
Útiles de escritorio	\$ 1.500.000
Dotación oficina	\$ 1.130.000
Cámara digital	\$ 350.000
Software	\$ 3.000.000
<i>Total inversión inicial</i>	<i>\$ 36.480.000</i>

Fuente: Elaboración propia.



Tabla 10. Costos y gastos primer mes de funcionamiento.

Concepto	Valor
<i>Administrativos</i>	
Arrendamiento oficina	\$ 1.700.000
Servicio de telefonía	\$ 1.000.000
Publicidad (La Guía, m <sup>2</sup> )	\$ 1.000.000
Papelería promocional	\$ 1.000.000
Cafetería y aseo	\$ 230.000
<i>Salarios</i>	
Director Comercial	\$ 900.000
Ejecutivo Inmobiliario (3)	\$ 2.850.000
Asistente Administrativa	\$ 650.000
Auxiliar Administrativo	\$ 600.000
Subsidio de transporte	\$ 381.600
Parafiscales 9%	\$ 416.844
Apropiaciones nómina	\$ 1.866.416
<i>Total costos y gastos mes</i>	<i>\$ 12.594.860</i>

Fuente: Elaboración propia.

### 3.7 ORGANISMOS DE APOYO

Acrecer S.A. se encuentra vinculada a la Lonja de Medellín que “le significa tener un respaldo y sello de calidad, y contar con ventajas esenciales para el perfeccionamiento de las labores propias del sector” (Lonja de Propiedad Raíz de Medellín y Antioquia, 2008).

## CAPÍTULO 4

### ASPECTOS FINANCIEROS

#### 4.1 PROYECCIONES FINANCIERAS

Continuando con el análisis de la viabilidad de la apertura de la nueva sucursal de Acrecer SA en el Sector del Salitre, se identificaron aspectos importantes a tener en cuenta para la proyección de las cifras en los modelos financieros que se desarrollarán en el presente trabajo.

- *El mercado:* la idea de incursionar en el sector El Salitre se debe a que este es un sector de alto crecimiento y proyección en materia de construcción tanto de vivienda familiar así como de zonas comerciales. En este momento Acrecer puede potencializar sus clientes creando nichos de mercado más específicos.

- *El entorno económico colombiano:* en los últimos años la economía Colombiana ha venido presentando un crecimiento económico sostenido lo que estimula la inversión; particularmente el sector de la construcción ha sido uno de los más dinámicos tanto en participación del PIB así como en la generación de empleo.

Se tienen instituciones como el Ministerio de Hacienda y el Banco de la República empeñados en blindar la economía contra fluctuaciones o caídas de los mercados externos. Un punto importante es la estabilidad que se pretende alcanzar en materia de inflación.

Tabla 11. Cifras para los próximos cinco años.

Cifras macroeconómicas

Año	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Inflación en Colombia	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	5,0%
Variación PIB real	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	7,0%
DTF real	2,2%	2,2%	2,3%	2,3%	2,4%	2,0%
DTF nominal (EA)	5,2%	5,3%	5,3%	5,4%	5,4%	7,1%

Fuente: Grupoaval.com.

Las proyecciones de crecimiento y las estrategias implementadas en las sucursales que se han establecido con anterioridad en las ciudades de Bogotá y de Medellín, ha sido la especialización en la administración de bienes inmuebles, logrando más participación en éste nicho y por consiguiente las utilidades estimadas.

- Las proyecciones propias del proyecto sucursal Salitre son:
- Comisiones por Administración: Pago Mensual del 10.5% por administración de cada inmueble.
- Comisiones por Gastos de Inicio de Contrato: Correspondiente al 15% del primer canon del pago del arriendo.
- Estimación del Incremento anual en 4.5% de los precios basado en la proyección del IPC para los próximos años.

Tabla 12. Proyección de unidades a arrendar anualmente.

Año	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Unidades vendidas	150	195	341	580	928	1.392
Variación unidades vendidas		30,0%	75,0%	70,0%	60,0%	50,0%

Fuente: Elaboración propia.

Se incluyeron las variables anteriormente descritas para construir la proyección de los estados financieros para los próximos 5 años, partiendo desde el año 2012 hasta el año 2017. En ella se observa que la operación demanda la inyección de recursos desde su inicio y por los 2 primeros años mientras con el nivel de ingresos por comisiones al segundo año estabiliza la operación del negocio.

Se observa también que los recursos que la sucursal requiere en su fase inicial es una inyección de Capital de \$80 millones por parte de sus socios y una financiación al corto plazo de \$65 millones para el primer año así como de \$30 millones para el segundo año.

A continuación se presentan las cifras del nivel de liquidez, para los dos primeros años es positivo, ya que la sucursal no genera impuesto a cargo derivado en la pérdida operacional, a partir del tercer año el capital de trabajo se reduce en virtud del pago de impuestos sobre utilidades generadas, igualmente se denota un crecimiento en capital de trabajo por abajo ya que las ventas van incrementándose periodo a periodo.

Tabla 13. Liquidez.

AÑO ==>	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Activo corriente (Capital de trabajo bruto)	78,953,210	85,046,906	177,679,636	443,734,099	991,077,641	1,897,012,204
Pasivo corriente	2,095,263	2,931,807	48,140,623	133,442,673	246,418,185	430,286,759
<b>Capital de trabajo neto</b>	<b>76,857,947</b>	<b>82,115,099</b>	<b>129,539,013</b>	<b>310,291,426</b>	<b>744,659,456</b>	<b>1,466,725,445</b>
<b>Índice de liquidez</b>	<b>37.68</b>	<b>29.01</b>	<b>3.69</b>	<b>3.33</b>	<b>4.02</b>	<b>4.41</b>
Inventarios	0	0	0	0	0	0
<b>Prueba ácida</b>	<b>37.68</b>	<b>29.01</b>	<b>3.69</b>	<b>3.33</b>	<b>4.02</b>	<b>4.41</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.1 Supuestos Generales.

Tabla 14. Cifras para los próximos cinco años.

Cifras macroeconómicas							
Año ==>	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Inflación en Colombia	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	5,0%	5,0%
Variación PIB real	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	7,0%	7,0%
DTF real	2,1%	2,2%	2,3%	2,3%	2,4%	2,0%	2,0%
DTF nominal (EA)	5,2%	5,2%	5,3%	5,4%	5,4%	7,1%	7,1%

Fuente: Grupoaval.com.

#### 4.1.2 Balance General.

Tabla 15. Balance general (valores en millones de pesos).

ACTIVO							
Año ==>	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Disponible	0	9.618.577	8.859.351	10.347.074	14.045.407	19.551.845	30.623.836
Inversiones temporales	0	67.931.025	74.503.532	164.024.904	423.657.439	961.218.441	1.849.896.279
Cuentas por cobrar	0	1.403.608	1.684.023	3.307.658	6.031.253	10.307.355	16.492.089
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>0</b>	<b>78.953.210</b>	<b>85.046.906</b>	<b>177.679.636</b>	<b>443.734.099</b>	<b>991.077.641</b>	<b>1.897.012.204</b>
Activo fijo bruto	0	36.480.000	36.480.000	47.452.500	74.601.600	74.601.600	74.601.600
Depreciación acumulada	0	(1.459.200)	(2.918.400)	(4.377.600)	(6.922.764)	(9.467.928)	(12.013.092)
Activo fijo neto	0	35.020.800	33.561.600	43.074.900	67.678.836	65.133.672	62.588.508
Activo diferido	0	0	0	0	0	0	0
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>0</b>	<b>35.020.800</b>	<b>33.561.600</b>	<b>43.074.900</b>	<b>67.678.836</b>	<b>65.133.672</b>	<b>62.588.508</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>0</b>	<b>113.974.010</b>	<b>118.608.506</b>	<b>220.754.536</b>	<b>511.412.935</b>	<b>1.056.211.313</b>	<b>1.959.600.712</b>
		76.857.947	82.115.099	129.539.013	310.291.426	744.659.456	1.466.725.445
PASIVO Y PATRIMONIO							
Año ==>	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Crédito de tesorería	0	0	0	0	0	0	0
Obligaciones financieras CP	0	0	0	0	0	0	0
Proveedores (Ctas por pagar)	0	2.095.263	2.931.807	5.522.387	10.104.837	17.402.146	28.090.146
Impuestos por pagar	0	0	0	42.618.235	123.337.836	229.016.039	402.196.613
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>0</b>	<b>2.095.263</b>	<b>2.931.807</b>	<b>48.140.623</b>	<b>133.442.673</b>	<b>246.418.185</b>	<b>430.286.759</b>
	0						
Obligaciones financieras LP	0	65.000.000	81.116.583	51.525.865	18.795.447	0	0
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>0</b>	<b>67.095.263</b>	<b>84.048.390</b>	<b>99.666.488</b>	<b>152.238.119</b>	<b>246.418.185</b>	<b>430.286.759</b>
	0						
Capital	0	80.000.000	80.000.000	80.000.000	80.000.000	80.000.000	80.000.000
Utilidades / Perdas del ejercicio	0	(33.121.253)	(12.318.632)	86.527.932	250.413.182	534.370.757	938.458.764
Utilidades / Perdas ejercicios anteriores	0	0	(33.121.253)	(45.439.884)	28.761.634	195.422.371	510.855.190
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>0</b>	<b>46.878.747</b>	<b>34.560.116</b>	<b>121.088.048</b>	<b>359.174.815</b>	<b>809.793.128</b>	<b>1.529.313.953</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 4.1.3 Estado de Resultados.

Tabla 16. Estado de resultados.

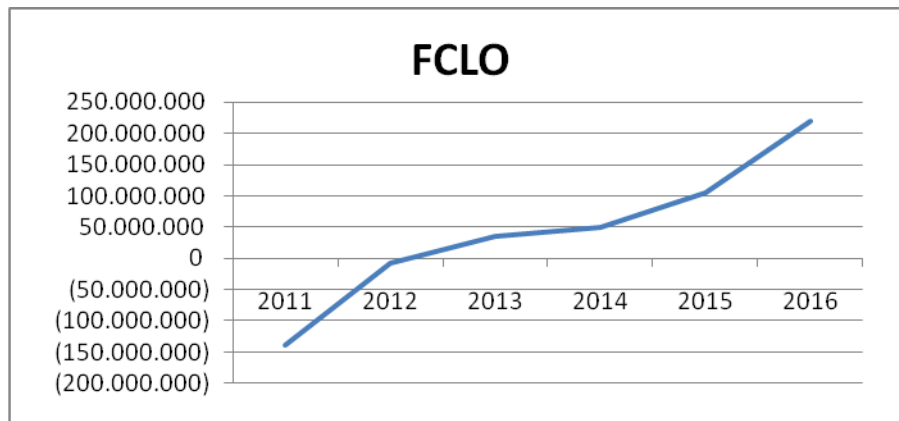
AÑO ==>	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	0	126.324.750	151.562.059	297.689.262	542.812.766	927.661.911	1.484.288.022
Menos costo de ventas	0	91.978.320	94.737.670	97.579.800	100.507.194	103.522.409	106.628.082
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>0</b>	<b>34.346.430</b>	<b>56.824.390</b>	<b>200.109.462</b>	<b>442.305.572</b>	<b>824.139.501</b>	<b>1.377.659.940</b>
Gastos de administración	0	59.160.000	60.934.800	62.762.844	64.645.729	66.585.101	68.582.654
Otros gastos de venta	0	0	0	0	0	0	0
Amortización diferidos	0	0	0	0	0	0	0
Depreciación admón. y ventas	0	1.459.200	1.459.200	1.459.200	2.545.164	2.545.164	2.545.164
<b>TOTAL COSTOS DE ADMON Y VENTAS</b>	<b>0</b>	<b>60.619.200</b>	<b>62.394.000</b>	<b>64.222.044</b>	<b>67.190.893</b>	<b>69.130.265</b>	<b>71.127.818</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>0</b>	<b>(26.272.770)</b>	<b>(5.569.610)</b>	<b>135.887.418</b>	<b>375.114.679</b>	<b>755.009.236</b>	<b>1.306.532.122</b>
Gasto financiero	0	6.848.483	8.467.676	8.626.190	5.513.491	2.340.973	0
Costo crédito de tesorería	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos financieros	0	0	1.718.655	1.884.939	4.149.830	10.718.533	34.123.255
<b>TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>	<b>0</b>	<b>(6.848.483)</b>	<b>(6.749.021)</b>	<b>(6.741.250)</b>	<b>(1.363.661)</b>	<b>8.377.560</b>	<b>34.123.255</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>0</b>	<b>(33.121.253)</b>	<b>(12.318.632)</b>	<b>129.146.167</b>	<b>373.751.017</b>	<b>763.386.796</b>	<b>1.340.655.377</b>
Impuestos CAUSADOS	0	0	0	42.618.235	123.337.836	229.016.039	402.196.613
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS</b>	<b>0</b>	<b>(33.121.253)</b>	<b>(12.318.632)</b>	<b>86.527.932</b>	<b>250.413.182</b>	<b>534.370.757</b>	<b>938.458.764</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 4.1.4 Flujo de Efectivo.

Debido al comportamiento inicial del negocio para su primer año de operaciones se evidencia la necesidad de la oficina de apalancarse financieramente con los socios y con los bancos ya que debe cubrir sus gastos operacionales y administrativos, por ello se explican las cifras del primer año. Posteriormente, con la evolución positiva de los ingresos de la operación se evidencia como la sucursal comienza con sus ingresos operacionales a cubrir sus costos.

Figura 7. Flujo de efectivo.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17. Cálculo del flujo de caja libre operacional - deducción tradicional (valores en millones de pesos).

Año ==>	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>(33,121,253)</b>	<b>(12,318,632)</b>	<b>86,527,932</b>	<b>250,413,182</b>	<b>534,370,757</b>	<b>938,458,764</b>
(+) Impuestos <b>CAUSADOS</b>	0	0	42,618,235	123,337,836	229,016,039	402,196,613
(+) Gastos financiero	6,848,483	8,467,676	8,626,190	5,513,491	2,340,973	0
<b>Utilidad operacional ajustada (EBIT)</b>	<b>(26,272,770)</b>	<b>(3,850,955)</b>	<b>137,772,357</b>	<b>379,264,509</b>	<b>765,727,769</b>	<b>1,340,655,377</b>
(-) Impuestos <b>AJUSTADOS</b>	0	0	45,464,878	125,157,288	229,718,331	402,196,613
<b>UODI (NOPAT ó NOPLAT)</b>	<b>(26,272,770)</b>	<b>(3,850,955)</b>	<b>92,307,479</b>	<b>254,107,221</b>	<b>536,009,438</b>	<b>938,458,764</b>
(+) Depreciación	1,459,200	1,459,200	1,459,200	2,545,164	2,545,164	2,545,164
(+) Amortización	0	0	0	0	0	0
<b>Flujo operativo</b>	<b>(24,813,570)</b>	<b>(2,391,755)</b>	<b>93,766,679</b>	<b>256,652,385</b>	<b>538,554,602</b>	<b>941,003,928</b>
(-) Variación del capital de trabajo	(76,857,947)	(5,257,152)	(47,423,914)	(180,752,413)	(434,368,030)	(722,065,989)
(-) Compra de activos fijos	(36,480,000)	0	(10,972,500)	(27,149,100)	0	0
(-) Desembolso de diferidos	0	0	0	0	0	0
<b>Financiación de inversiones</b>	<b>(113,337,947)</b>	<b>(5,257,152)</b>	<b>(58,396,414)</b>	<b>(207,901,513)</b>	<b>(434,368,030)</b>	<b>(722,065,989)</b>
<b>FCLO</b>	<b>(138,151,517)</b>	<b>(7,648,907)</b>	<b>35,370,266</b>	<b>48,750,872</b>	<b>104,186,572</b>	<b>218,937,938</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.5 Análisis del Punto de Equilibrio.

Tabla 18. Cálculo del punto de equilibrio del producto A - comisiones por administración (valores en millones de pesos).

Estado de resultados producto A	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas esperadas - unidades producto A	150	195	341	580	928	1.392
Punto de equilibrio producto A	185	206	190	185	178	172
Margen de seguridad producto A	-23,0%	-5,6%	44,3%	68,1%	80,8%	87,6%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19. Cálculo del punto de equilibrio del producto B - comisión inicio contrato (valores en millones de pesos).

Estado de resultados producto B	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas esperadas - unidades producto B	150	59	164	270	401	548
Punto de equilibrio producto B	185	62	91	86	77	68
Margen de seguridad producto B	(23,0%)	(5,6%)	44,3%	68,1%	80,8%	87,6%

Fuente: Elaboración propia.

El análisis del punto de equilibrio nos muestra que para no haber incurrido en financiación en el primer año de operación se debió conseguir 185 inmuebles y haber recibido el ingreso de sus respectivas comisiones. Situación similar pasa para el año 2 que para lograr el punto de equilibrio se deben conseguir 206 inmuebles para el caso de las comisiones por administración y 62 para el caso de comisiones de inicio de contrato. Para el tercer año el panorama es bastante positivo generando un margen de seguridad de los productos que resistiría una variación a la baja en el evento que no se cumplieran los pronósticos de ingreso proyectados.

Un reto interesante para tratar de alcanzar el punto de equilibrio al inicio de operaciones sería evaluar la posibilidad del incremento en el equipo de ventas de la sucursal y buscar un incremento en el precio unitario para cada uno de los productos.



## 4.2 INDICADORES FINANCIEROS

Tabla 20. Liquidez.

AÑO ==>	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Activo corriente (Capital de trabajo bruto)	78.953.210	85.046.906	177.679.636	443.734.099	991.077.641	1.897.012.204
Pasivo corriente	2.095.263	2.931.807	48.140.623	133.442.673	246.418.185	430.286.759
<b>Capital de trabajo neto</b>	<b>76.857.947</b>	<b>82.115.099</b>	<b>129.539.013</b>	<b>310.291.426</b>	<b>744.659.456</b>	<b>1.466.725.445</b>
<b>Índice de liquidez</b>	<b>37,68</b>	<b>29,01</b>	<b>3,69</b>	<b>3,33</b>	<b>4,02</b>	<b>4,41</b>
Inventarios	0	0	0	0	0	0
<b>Prueba ácida</b>	<b>37,68</b>	<b>29,01</b>	<b>3,69</b>	<b>3,33</b>	<b>4,02</b>	<b>4,41</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 4.3 FUENTES DE FINANCIACIÓN

La estructura operativa está financiada con crédito derivado de terceros en los dos primeros años, en un porcentaje superior al 50% ya que la sucursal necesita financiarse para cubrir sus gastos administrativos y operacionales, esta financiación se describe detalladamente en el punto 4.4.2. Costo de capital.

## 4.4 EVALUACIÓN FINANCIERA

En el ciclo del negocio inmobiliario, la oficina los dos primeros años requiere que se le inyecte recursos para el primer año cubrir los gastos operativos ya que tímidamente las ventas no son suficientes, pero en esa proyección para el tercer año es viable ya que los ingresos por las comisiones de intermediación permiten devolver las obligaciones financieras con terceros y socios y pagar gastos operativos

La proyección de los inmuebles y el número de contratos arrendados mas el incremento inflacionario da un comportamiento positivo a la generación de valor de la sucursal ya que el incremento de los ingresos soporta los gastos operativos y administrativos de la oficina.

El beneficio tributario por no generarse en los dos primeros años generó capital de trabajo para atender moderadamente los gastos administrativos de la oficina, posteriormente cuando se genera utilidad el pago de impuesto genera beneficio tributario sobre los intereses cancelados a la entidades financieras.

El punto de equilibrio puede variar si llegara el primer año a incrementar la comisión de administración ya sea por una venta extemporánea, por el incremento de la variación promedio de las comisiones o por el incremento del número de contratos ingresados a la inmobiliaria.

#### 4.4.1 Apalancamiento.

Tabla 21. Grado de apalancamiento operativo.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Margen de contribución	34,346,430	56,824,390	200,109,462	442,305,572	824,139,501	1,377,659,940
EBIT	(26,272,770)	(3,850,955)	137,772,357	379,264,509	765,727,769	1,340,655,377
<b>GAO</b>	<b>(1.3)</b>	<b>(14.8)</b>	<b>1.5</b>	<b>1.2</b>	<b>1.1</b>	<b>1.0</b>

Fuente: Elaboración propia.

Con relación al grado de apalancamiento utilizado en este proyecto, se observa que el GAO tiene un impacto producto del EBIT negativo que se ocasiona en los dos primeros años, posterior a esto se observa un GAO favorable toda vez que el margen de contribución alcanza a ser positivo para el resto de los años alcanzando inclusive un indicador de 1,5 veces producto de los ingresos por las ventas, es decir, el margen de contribución alcanzado es aceptable y suficiente para pagar los intereses financieros y los impuestos.

Tabla 22. Grado de apalancamiento financiero.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
EBIT	(26,272,770)	(3,850,955)	137,772,357	379,264,509	765,727,769	1,340,655,377
Utilidad antes de impuestos	(33,121,253)	(12,318,632)	129,146,167	373,751,017	763,386,796	1,340,655,377
<b>GAF</b>	<b>0.8</b>	<b>0.3</b>	<b>1.1</b>	<b>1.0</b>	<b>1.0</b>	<b>1.0</b>

Fuente: Elaboración propia.

En el caso del GAF también es favorable motivado por el endeudamiento que genera la sucursal en sus tres primeros años, quedando constante a partir del cuarto año. Sin embargo, al igual que el anterior el grado de apalancamiento para éste negocio es relativamente aceptable ya que no maneja niveles altos ya sea por el nivel de deuda y el poco riesgo que esta se pague.

#### 4.4.2 Costo de Capital.

Tabla 23. Estructura de capital.

AÑO ==>	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Saldo promedio de la deuda D	32,500,000	73,058,292	66,321,224	35,160,656	9,397,723	0
Patrimonio promedio K	23,439,374	40,719,432	77,824,082	240,131,432	584,483,972	1,169,553,541
<b>Recursos totales D + K</b>	<b>55,939,374</b>	<b>113,777,723</b>	<b>144,145,306</b>	<b>275,292,088</b>	<b>593,881,695</b>	<b>1,169,553,541</b>
Participación de la deuda $D / (D + K)$	58.1%	64.2%	46.0%	12.8%	1.6%	0.0%
Participación de los recursos propios $K / (D + K)$	41.9%	35.8%	54.0%	87.2%	98.4%	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

La estructura operativa está financiada con crédito derivado de terceros en los dos primeros años, en un porcentaje superior al 50% ya que la sucursal necesita financiarse para cubrir sus gastos administrativos y operacionales, esto conlleva a que el rubro de financiamiento sea alto, a partir del tercer año se observa una variación significativa con

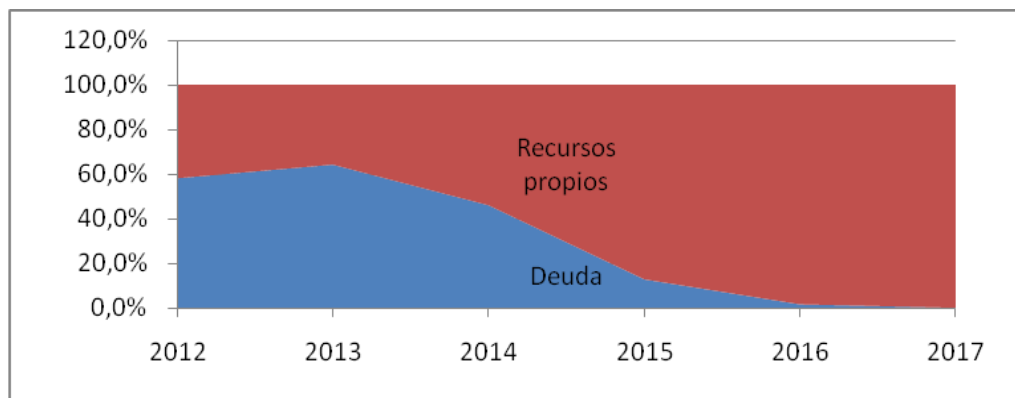
tendencia a disminuir la participación del crédito y aumentando la participación de los recursos propios en la operación, esto sucede por el incremento del ingreso por comisiones. El negocio tiene un comportamiento exponencial ya que se van acumulando año tras a año la renovación de contratos, y la deserción no tiene un mayor impacto ya que los ingresos son superiores a las deserciones.

Tabla 24. Cálculo del costo de la deuda.

AÑO ==>	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Gasto financiero I	6,848,483	8,467,676	8,626,190	5,513,491	2,340,973	0
Saldo promedio de la deuda D	32,500,000	73,058,292	66,321,224	35,160,656	9,397,723	0
Costo de la deuda $i_d$ <i>Ver nota</i>	21.1%	11.6%	13.0%	15.7%	24.9%	0.0%
Costo deuda después de impuestos $i_d(1-t_x)$	14.1%	7.8%	8.7%	10.5%	17.4%	0.0%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 8. Cálculo del costo de la deuda.



Fuente: Tabla 24.

Hay dos factores a analizar en este sentido

- El costo de la deuda para el primer año es alto frente al segundo, en el cual el saldo promedio de la deuda se duplicó, situación que no pasó con los intereses asociados

a la deuda; a partir del tercer año el costo de la deuda se incrementa en porcentajes variables ascendentes, decayendo en el último debido al pago total de las obligaciones.

- En el costo de la deuda ajustada para los dos primeros años se mantiene sin variación y con respecto al costo de la deuda sin ajustar ya que la sucursal durante estos periodo no genera utilidad y por consiguiente no es sujeto de pago de impuestos, a partir del tercer año se evidencia el impacto de pago de impuesto y la correspondiente disminución en la tasa por el ajuste de la tasa impositiva.

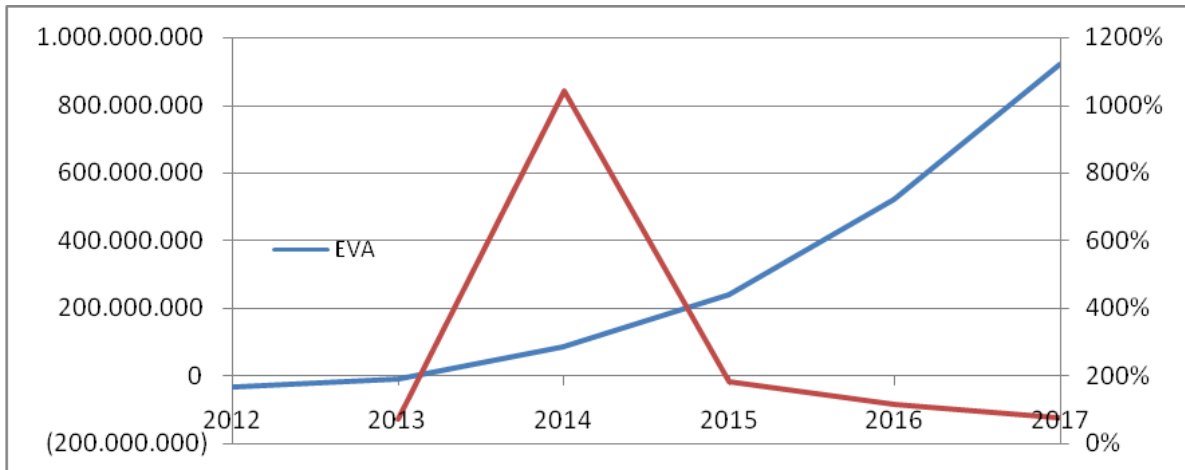
#### 4.4.3 Generación de Valor.

Tabla 25. Valor económico agregado - EVA.

Año ==>	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>UODI - NOPAT - NOPLAT - EBIT(1-tx)</b>	<b>(26,272,770)</b>	<b>(3,850,955)</b>	<b>92,307,479</b>	<b>254,107,221</b>	<b>536,009,438</b>	<b>938,458,764</b>
TOTAL ACTIVO	113,974,010	118,608,506	220,754,536	511,412,935	1,056,211,313	1,959,600,712
menos DISPONIBLE	9,618,577	8,859,351	10,347,074	14,045,407	19,551,845	30,623,836
menos INVERSIONES TEMPORALES	67,931,025	74,503,532	164,024,904	423,657,439	961,218,441	1,849,896,279
<b>TOTAL RECURSOS UTILIZADOS</b>	<b>36,424,408</b>	<b>35,245,623</b>	<b>46,382,558</b>	<b>73,710,089</b>	<b>75,441,027</b>	<b>79,080,597</b>
Costo de capital	18.7%	14.5%	16.6%	19.5%	20.3%	20.3%
<b>Costo de los recursos utilizados</b>	<b>6,802,513</b>	<b>5,114,840</b>	<b>7,687,251</b>	<b>14,338,228</b>	<b>15,339,794</b>	<b>16,090,623</b>
<b>EVA</b>	<b>(33,075,283)</b>	<b>(8,965,795)</b>	<b>84,620,228</b>	<b>239,768,993</b>	<b>520,669,644</b>	<b>922,368,140</b>
Variación del EVA		73%	1044%	183%	117%	77%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 9. Valor económico agregado - EVA.



Fuente: Tabla 25.

La generación de valor de la sucursal, aunque es positiva en el comparativo del año que precede al año analizado, no debe entenderse que se está generando valor toda vez que no se mantiene constante ni se incremento, se puede ver el impacto de la tasa impositiva ya que durante los dos primeros años a la no generación de utilidades que deriven en pago de impuestos caso contrario decae sus creación en la medida que debe efectuar pagos correspondiente a impuestos sobre utilidades generadas. Influye también el hecho que la deuda financiera con terceros se disminuye lo que afecta también el beneficio tributario que generó ese endeudamiento.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alcaldía Local de Fontibón. (2009). *Información sectorial: vivienda*. Recuperado el 18 de junio de 2012, de: [http://www.fontibon.gov.co/observatorio/?bloque=contenido&id=155&id\\_item=155&name=5](http://www.fontibon.gov.co/observatorio/?bloque=contenido&id=155&id_item=155&name=5). Información sectorial.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2012). *Estratificación socioeconómica*. Recuperado el 21 de junio de 2012, de [http://www.dane.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=354&Itemid=114](http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=354&Itemid=114).
- Dinero.com (2012, marzo). *Oferta de vivienda usada en estratos altos llegó a 52.946 en Bogotá*. Recuperado el 21 de junio de 2012, de <http://www.dinero.com/actualidad/economia/articulo/oferta-vivienda-usada-estratos-altos-llego-52946-bogota/146886>.
- Johnson, G. y Scholes. K (2001). *Dirección Estratégica*, 5ª ed. Madrid: Prentice Hall.
- La Felicidad Ciudad Parque. (2009). *Proyecto La Felicidad Ciudad Parque*. Recuperado el 18 de junio de 2012, de <http://www.felicidadciudadparque.com/noticias/Febrero2009>.
- La Galería Inmobiliaria. (2011). *Informe de Vivienda Usada*. Bogotá: El Autor.
- Lesmes, B. (2012). *Mercado inmobiliario en Colombia*. Recuperado el 16 de junio de 2012, de <http://es.scribd.com/doc/94848805/AnalisisInmobiliarioValoresBancolombia>.
- Lonja de Propiedad Raíz de Medellín y Antioquia. (2008). *Cómo afiliarse*. Recuperado el 08 de julio de 2102, de [http://www.lonja.org.co/lonja\\_propiedad\\_raiz\\_medellin\\_antioquia\\_afiliarse.php](http://www.lonja.org.co/lonja_propiedad_raiz_medellin_antioquia_afiliarse.php).
- Metrocuadrado (2011). *Información de Bogotá: división política y administrativa*. Recuperado el 19 de junio de [http://contenido.metrocuadrado.com/contenidom2/ciudyprec\\_m2/inforbog\\_m2/informacingeneralbogot/ARTICULO-WEB-PL\\_DET\\_NOT\\_REDI\\_M2-1990904.html](http://contenido.metrocuadrado.com/contenidom2/ciudyprec_m2/inforbog_m2/informacingeneralbogot/ARTICULO-WEB-PL_DET_NOT_REDI_M2-1990904.html).

Metrocuadrado. (2012). *Sector Salitre y Modelía: precios, valorización y fotos.*

Recuperado el 18 de junio de 2012, de [http://contenido.metrocuadrado.com/contenidom2/ciudyprec\\_m2/inforbog\\_m2/informacindesectores/ARTICULO-WEB-PL\\_DET\\_NOT\\_REDI\\_PRECIOS-2010280.html](http://contenido.metrocuadrado.com/contenidom2/ciudyprec_m2/inforbog_m2/informacindesectores/ARTICULO-WEB-PL_DET_NOT_REDI_PRECIOS-2010280.html).

Metrocuadrado.com. (2011). *Información general de Bogotá.* Recuperado el 19 de junio

de 2012, de [http://contenido.metrocuadrado.com/contenidom2/ciudyprec\\_m2/inforbog\\_m2/informacingeneralbogot/ARTICULO-WEB-PL\\_DET\\_NOT\\_REDI\\_M2-2026144.html](http://contenido.metrocuadrado.com/contenidom2/ciudyprec_m2/inforbog_m2/informacingeneralbogot/ARTICULO-WEB-PL_DET_NOT_REDI_M2-2026144.html).

Metrocuadrado.com. (2012). *Sector Normandía: precios, valorización y fotos.*

Recuperado el 18 de junio de 2012, de [http://contenido.metrocuadrado.com/contenidom2/ciudyprec\\_m2/inforbog\\_m2/informacindesectores/ARTICULO-WEB-PL\\_DET\\_NOT\\_REDI\\_PRECIOS-2010270.html](http://contenido.metrocuadrado.com/contenidom2/ciudyprec_m2/inforbog_m2/informacindesectores/ARTICULO-WEB-PL_DET_NOT_REDI_PRECIOS-2010270.html).

Ramírez Molina, M. (2011). *¿Para dónde va el mercado inmobiliario de Bogotá?.*

Bogotá 2038. Recuperado el 20 de junio de 2012, de [http://www.bogota2038.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31:ipara-donde-va-el-mercado-inmobiliario-de-bogota&catid=1:noticias](http://www.bogota2038.com/index.php?option=com_content&view=article&id=31:ipara-donde-va-el-mercado-inmobiliario-de-bogota&catid=1:noticias).



## LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Adriana Cadena Jara

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 51.941.210

Nombre Completo Luis Carlos Buitrago Bedoya

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 79.364.015

Nombre Completo Paula Marcela Oviedo Botero

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 53.076.874

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Acricer S.A. Succursal Solite - Plan de Negocios.

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI  NO   
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

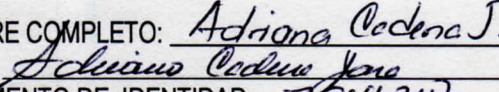
Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

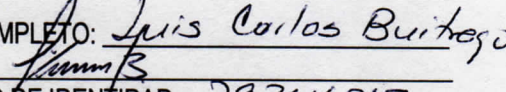
- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

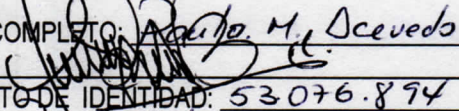
Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: Adriana Cadena J.  
FIRMA:   
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 54.541.210  
FACULTAD: Postgrado  
PROGRAMA ACADÉMICO: Admón Financiera

NOMBRE COMPLETO: Luis Carlos Buitrago B.  
FIRMA:   
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 79.364.015  
FACULTAD: Postgrado  
PROGRAMA ACADÉMICO: Admón Financiera

NOMBRE COMPLETO: Adriana M. Ocevedo  
FIRMA:   
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 53076.894  
FACULTAD: Postgrado  
PROGRAMA ACADÉMICO: Admón Financiera

NOMBRE COMPLETO: \_\_\_\_\_  
FIRMA: \_\_\_\_\_  
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: \_\_\_\_\_  
FACULTAD: \_\_\_\_\_  
PROGRAMA ACADÉMICO: \_\_\_\_\_

Fecha de firma: Julio 26 de 2012