



**Creación de “EE - EVALUAMOS TU ESTRATEGIA” consultora de servicios  
integrales en gestión organizacional para inmobiliarias**

María Ximena Ríos Díaz

María Mónica Mestizo Quintero

Deiby Estefan Niño Arcila

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

Septiembre, 2025

**Creación de “EE - EVALUAMOS TU ESTRATEGIA” consultora de servicios  
integrales en gestión organizacional para inmobiliarias**

**María Ximena Ríos Díaz**

**María Mónica Mestizo Quintero**

**Deiby Estefan Niño Arcila**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Magister en Administración de Empresas**

Director:

JAVIER ROBERTO OSPINA BERMEO

Modalidad:

**Creación de Empresa**

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

Septiembre, 2025

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Septiembre - 2025

"Las cometas se elevan más altas contra  
el viento, no a favor de él"

Winston Churchill.

## Resumen

El presente trabajo diseña un plan de negocio para la creación de EE – Evaluamos tu Estrategia, una consultora especializada en planificación estratégica dirigida a pequeñas y medianas empresas del sector inmobiliario de Bogotá. El estudio parte de la identificación de la falta de estructura organizacional, planificación a largo plazo y adopción tecnológica en este segmento empresarial, factores que limitan su sostenibilidad y competitividad.

El propósito del proyecto es establecer una empresa que brinde acompañamiento técnico y estratégico a las PYMES inmobiliarias, permitiéndoles mejorar su gestión, optimizar recursos y fortalecer su posicionamiento. Se optó por un enfoque mixto, combinando análisis documental, diagnóstico sectorial, encuestas a empresas inmobiliarias y simulación financiera mediante el modelo institucional de la Universidad EAN.

Los resultados evidencian la viabilidad técnica, operativa y financiera de la consultora, con una proyección de rentabilidad del 22% y una TIR de 28,78%. Las inmobiliarias participantes mostraron alto interés en servicios de asesoría externa, lo que demuestra la pertinencia de un modelo especializado capaz de suplir vacíos de planeación que el personal interno no puede atender por falta de tiempo o experticia.

La propuesta contribuye al fortalecimiento del sector mediante la profesionalización de la gestión estratégica y la creación de valor sostenible.

**Palabras clave:** competitividad, consultoría, gestión empresarial, planificación estratégica, PYMES, sector inmobiliario, sostenibilidad.

### **Abstract**

This study presents the design of a business plan for the creation of “EE – Evaluamos tu Estrategia”, a consulting firm specialized in strategic planning for small and medium-sized enterprises (SMEs) in Bogotá’s real estate sector. The research begins by identifying the lack of organizational structure, long-term planning, and technological adoption within this business segment—factors that limit its sustainability and competitiveness.

The purpose of the project is to establish a company that provides technical and strategic support to real estate SMEs, enabling them to improve management practices, optimize resources, and strengthen their market position. A mixed-method approach was adopted, combining documentary analysis, sectoral diagnosis, surveys of real estate companies, and financial simulation using the institutional model of Universidad EAN.

The results demonstrate the technical, operational, and financial viability of the consulting firm, with a projected profitability of 22% and an internal rate of return (IRR) of 28.78%. The companies surveyed expressed a strong interest in external consulting services, confirming the relevance of a specialized model capable of addressing planning gaps that in-house staff cannot fill due to time or expertise constraints.

The proposal contributes to strengthening the sector through the professionalization of strategic management and the creation of sustainable value.

**Keywords:** competitiveness, consulting, business management, strategic planning, SMEs, real estate sector, sustainability.

**Tabla de contenido**

<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>9</b>
<b>Lista de tablas .....</b>	<b>10</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>11</b>
<b>Naturaleza del proyecto .....</b>	<b>17</b>
<b>Análisis del Sector .....</b>	<b>21</b>
<b>Validación e Investigación de Mercado .....</b>	<b>25</b>
<b>Estrategia y Plan de Introducción de Mercado .....</b>	<b>31</b>
<b>Aspectos Técnicos.....</b>	<b>37</b>
<b>Aspectos Organizacionales y Legales.....</b>	<b>42</b>
<b>Aspectos Financieros .....</b>	<b>51</b>
<b>Enfoque hacia la Sostenibilidad.....</b>	<b>58</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>61</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>63</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>69</b>

**Lista de Figuras**

<b>Figura 1</b> .....	21
<b>Figura 2</b> .....	39
<b>Figura 3</b> .....	47
<b>Figura 4</b> .....	57
<b>Figura 5</b> .....	58
<b>Figura 6</b> .....	84
<b>Figura 7</b> .....	85
<b>Figura 8</b> .....	87
<b>Figura 9</b> .....	88
<b>Figura 10</b> .....	89
<b>Figura 11</b> .....	90
<b>Figura 12</b> .....	91
<b>Figura 13</b> .....	92
<b>Figura 14</b> .....	93
<b>Figura 15</b> .....	94
<b>Figura 16</b> .....	95
<b>Figura 17</b> .....	96
<b>Figura 18</b> .....	97
<b>Figura 19</b> .....	98
<b>Figura 20</b> .....	99
<b>Figura 21</b> .....	101
<b>Figura 22</b> .....	102
<b>Figura 23</b> .....	103
<b>Figura 24</b> .....	104

**Lista de tablas**

<b>Tabla 1</b> .....	<b>13</b>
<b>Tabla 2</b> .....	<b>22</b>
<b>Tabla 3</b> .....	<b>24</b>
<b>Tabla 4</b> .....	<b>25</b>
<b>Tabla 5</b> .....	<b>30</b>
<b>Tabla 6</b> .....	<b>34</b>
<b>Tabla 7</b> .....	<b>38</b>
<b>Tabla 8</b> .....	<b>42</b>
<b>Tabla 9</b> .....	<b>43</b>
<b>Tabla 10</b> .....	<b>44</b>
<b>Tabla 11</b> .....	<b>47</b>
<b>Tabla 12</b> .....	<b>52</b>
<b>Tabla 13</b> .....	<b>54</b>
<b>Tabla 14</b> .....	<b>54</b>
<b>Tabla 15</b> .....	<b>69</b>
<b>Tabla 16</b> .....	<b>69</b>
<b>Tabla 17</b> .....	<b>71</b>
<b>Tabla 18</b> .....	<b>109</b>
<b>Tabla 19</b> .....	<b>110</b>
<b>Tabla 20</b> .....	<b>111</b>
<b>Tabla 21</b> .....	<b>119</b>

## Introducción

Los cambios tecnológicos y las realidades sociales emergentes han llevado a las organizaciones a un proceso permanente de reinvención, así como a la identificación de oportunidades de mejora en la planeación, estructuración y consecución de sus modelos de negocio. La industria inmobiliaria constituye un caso particular de estudio debido a los retos que enfrenta en un entorno de transformación tecnológica y social. Estos retos emergen desde fenómenos concretos como la digitalización de las ventas y arriendos, el uso de herramientas como la realidad virtual para apreciar inmuebles y la mayor frecuencia del uso de análisis de datos en la toma de decisiones por parte de los agentes involucrados.

Las nuevas dinámicas sociales plantean exigencias adicionales relacionadas con la demanda de espacios con mayor flexibilidad, sostenibilidad, adaptabilidad al teletrabajo y otras tendencias que modifican las perspectivas del consumidor. Aunado a lo anterior, el sector inmobiliario se enfrenta a dinámicas regulatorias, financieras y de sostenibilidad interrelacionadas, que requieren un enfoque de planeación estratégica, inversión en innovación y de crecimiento sostenible e inclusivo (Alf et al., 2025).

En este contexto, se plantea la creación de una consultora especializada que contribuya a la formulación, ejecución y seguimiento de estrategias en pequeñas y medianas empresas del sector inmobiliario. Esta propuesta no solo responde a las necesidades detectadas en el entorno empresarial, sino que también se fundamenta en un enfoque académico que integra teoría y práctica en el campo de la gestión estratégica. Frente a lo anterior, este plan de negocio se ubica en el campo de conocimiento de la Administración y la Planificación Estratégica, específicamente en el área de la gestión organizacional y el desarrollo empresarial. Se enfoca en el estudio y aplicación de herramientas administrativas para el fortalecimiento estructural y competitivo de las organizaciones; y se enmarca en la línea de

investigación del programa de maestría en Administración de Negocios (MBA), orientada a la gestión estratégica y la competitividad organizacional.

La planeación estratégica se concibe como el conjunto de decisiones y acciones que determinan el desempeño a largo plazo en una organización (Wheelen, 2013). En consecuencia, la creación de una firma de consultoría especializada para este tipo de firmas, se perfila como una respuesta oportuna a los retos identificados, con el fin de proporcionar metodologías orientadas al diseño de estrategias innovadoras y sostenibles, que aborden las necesidades críticas detectadas, fortalezcan la competitividad de las empresas en un mercado en continua evolución, asegurando su sostenibilidad a través de una mayor capacidad de adaptación y de creación de valor.

La planeación y la gestión estratégicas fortalecen la identidad de marca al alinear a los empleados con los valores organizacionales y convertirlos en embajadores de la empresa, gracias a un liderazgo orientado a la marca. La integración entre la marca personal y la corporativa, impulsada por el liderazgo y la marca empleadora, refuerza la credibilidad y la confianza, creando una identidad unificada que conecta con públicos internos y externos (Quintana, 2024). La narrativa de marca (storytelling) se consolida como una herramienta esencial del marketing para generar vínculos emocionales y fortalecer la lealtad del cliente, La participación tanto de empleados como de consumidores en estas narrativas refuerza la autenticidad y el sentido de pertenencia (Mandung, 2024). Asimismo, la incorporación del análisis de datos mejora la toma de decisiones, incrementa la participación y hace que las acciones de marketing sean más efectivas y centradas en el cliente (Boldosova, 2020).

En términos de los antecedentes que fundamentan el desarrollo de la idea de negocio, la caracterización de usuarios y el análisis de necesidades permite identificar tendencias críticas en el entorno empresarial de la capital del país, con énfasis en el sector inmobiliario. Según datos de la Cámara de Comercio de Bogotá, para el año 2024 se tenían 24.000

inmobiliarias registradas (CIU 6810 – 6820), de las cuales el 4% (974 empresas) correspondían a pequeñas y medianas empresas (pymes). No obstante, en ese mismo año el sector inmobiliario presentó un total de 235 cancelaciones, frente a 215 en 2023, lo que representó un aumento del 9,3%. Este comportamiento refleja la vulnerabilidad del sector y la necesidad de fortalecer la planeación y gestión empresarial. Una consultora especializada puede contribuir a la sostenibilidad y permanencia de las empresas inmobiliarias.

Este argumento se fortalece a partir de la literatura científica. La compilación de ocho investigaciones coincide en identificar que las pequeñas y medianas empresas (pymes) suelen enfrentar limitaciones estructurales recurrentes como el alto endeudamiento, la baja rentabilidad, la falta de liquidez y el difícil acceso al crédito, debilidades administrativas y operativas, desconocimiento legal y tributario, mala gestión del talento humano, y escasa inversión en tecnología e innovación, mercadeo, servicio al cliente y adaptación al entorno. Estos obstáculos guardan relación directa con la ausencia de procesos formales de planeación estratégica, lo cual reduce su capacidad para anticipar cambios del entorno, gestionar riesgos y sustentar decisiones en información confiable. Los hallazgos relevantes sobre estos factores del fracaso empresarial en el país se presentan en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

**Tabla 1**

*Factores determinantes del fracaso empresarial en pymes del sector servicios e inmobiliario en Colombia*

Título	Problemas	Fuente
Las PYMES en el sector comercial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificil acceso a créditos</li> <li>• Endeudamiento innecesario</li> <li>• Carga tributaria elevada</li> <li>• Poca inversión en tecnología</li> <li>• Desconocimiento legal y tributario</li> </ul>	Elizabeth Corrales Muñoz (2020)  UNIMINUTO
Determinantes que conducen al fracaso de las PYMES en Colombia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución de utilidades</li> <li>• Alto endeudamiento</li> <li>• Bajo margen de rentabilidad</li> <li>• Falta de liquidez</li> </ul>	Elías Rafael Peinado Hernández (2023)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mala estrategia de marketing</li> </ul>	Universidad EAN
Supervivencia empresarial en Colombia / Cancelaciones de empresas en Colombia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internos: falta de habilidades gerenciales, capital humano débil, baja innovación</li> <li>• Externos: entorno, mercado, localización.</li> </ul>	CONFECÁMARAS (2023 y 2024)
Factores que inciden en el cierre de las microempresas del sector servicios en Bogotá	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas administrativos y financieros</li> <li>• Deficiencias en la prestación del servicio</li> <li>• Factores de entorno y mercado.</li> </ul>	John Milton Díaz Villarraga & Yenny Montaña (2023)
		Universidad de la Salle
Propuesta de plan estratégico para una Agencia Inmobiliaria Virtual.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de un plan estratégico.</li> <li>• La ausencia de una infraestructura tecnológica en la competitividad.</li> <li>• Falta de eficiencia operativa.</li> </ul>	Jennifer Anaya Rebellón Nataly (2024)
		Universidad Cooperativa de Colombia
Análisis del impacto administrativo que tuvo el sector inmobiliario de Bogotá en la emergencia sanitaria del covid19.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoramiento de los procesos de la organización y las áreas administrativas.</li> <li>• Uso inadecuado de estrategias basadas en la tecnología para mitigar los impactos sobre los efectos de las cuarentenas</li> </ul>	Katerine Coy Quevedo (2022)
		Universitaria Agustiniana
Plan de Mejoramiento para la Empresa Metro Negocios Inmobiliarios S.A.S.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de estructura para lograr una supervivencia sostenida</li> <li>• Ausencia de tecnología</li> <li>• Ausencia de formación profesional</li> <li>• Desconocimiento interno</li> </ul>	Paula Andrea Bravo Rodas (2021)
		Universidad Santo Tomás
Factores que inciden en el cierre de las microempresas en el sector servicios de Bogotá – inmobiliarias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se dejan de lado temas clave como mercadeo, finanzas y contabilidad.</li> <li>• La falta de recursos y conocimientos administrativos los lleva a concentrarse solo en la actividad productiva.</li> <li>• Se descuidan las actividades de planeación estratégica y financiera.</li> <li>• No se gestiona adecuadamente el recurso humano, como la formación y capacitación.</li> <li>• Hay poca o nula inversión en mercadeo y promoción de productos o servicios.</li> </ul>	Yenny Andrea Montaña A. (2023)
		Universidad de la Salle

*Nota.* La tabla presenta las conclusiones de ocho investigaciones a nivel de especialización y maestría que estudian las causas de cancelación de empresas del sector inmobiliario.

Fuente: Elaboración propia a partir de revisión de literatura (2025).

Así las cosas, la problemática identificada radica en la ausencia de una planeación estratégica rigurosa en las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Bogotá, lo cual, aunado a los retos específicos que enfrenta el sector inmobiliario, se traduce en una alta probabilidad de que las firmas incurran en portafolios de servicios desarticulados, escasa innovación comercial y dificultades para adoptar tecnologías digitales. Asimismo, la gestión financiera y del talento humano tiende a desarrollarse de manera intuitiva, sin protocolos ni indicadores que garanticen eficiencia y control. En consecuencia, la creación de una consultoría especializada para el sector inmobiliario se presenta como una solución oportuna para el desarrollo de estrategias innovadoras y sostenibles, abordando necesidades críticas, que faciliten el análisis integral y promuevan la competitividad en un mercado en constante evolución.

El objetivo general de este trabajo consiste en diseñar un plan de negocio para la creación de una consultora especializada en planificación estratégica, orientada a pequeñas y medianas empresas del sector inmobiliario de vivienda en Bogotá, que ofrezca un acompañamiento integral en la formulación, ejecución y seguimiento de sus estrategias.

Se proponen tres objetivos específicos, así:

- Realizar un diagnóstico interno y externo del sector inmobiliario de vivienda en Bogotá, con énfasis en las necesidades y desafíos estratégicos de las pequeñas y medianas empresas.
- Identificar las oportunidades de negocio y los elementos diferenciadores clave para el desarrollo de una consultora especializada en planificación estratégica para el sector.
- Definir el modelo de negocio de la consultora, incluyendo la propuesta de valor, el portafolio de servicios y el modelo operativo, alineado con las necesidades del mercado objetivo.

El análisis del lienzo de valor permite evidenciar la escasa especialización para atender las particularidades del sector, la ausencia de personalización de los servicios, el poco acompañamiento posterior a la formulación estratégica y la limitada incorporación de herramientas tecnológicas para el seguimiento y la evaluación de resultados como las principales brechas en la oferta de consultoras en el sector inmobiliario de vivienda en Bogotá. En este sentido, la presente propuesta de negocio consolida una oferta diferenciada con un enfoque estratégico y personalizado orientado a la competitividad mediante diagnósticos precisos y soluciones adaptadas a cada cliente del sector inmobiliario.

La propuesta se desarrolla en tres fases: la primera, de diagnóstico integral y fortalecimiento institucional, orientada al análisis interno y externo de las inmobiliarias; la segunda, de formulación estratégica y fortalecimiento organizacional, centrada en la definición del marco estratégico, los objetivos y los planes de acción; y la tercera, de seguimiento y acompañamiento continuo, enfocada en garantizar la sostenibilidad de las estrategias y las mejoras implementadas.

Luego de hacer la introducción de los componentes de la creación de empresa, los antecedentes de la idea de negocio, la problemática, el objetivo general y específicos, la propuesta de valor, la estructura del documento corresponde a la siguiente:

En el siguiente capítulo se expone la naturaleza del proyecto; posteriormente, se presenta el análisis del sector; a continuación, se desarrolla la validación e investigación de mercado; seguidamente, se aborda la estrategia y el plan de introducción de mercado. Posteriormente se incluye el apartado de aspectos técnicos, seguido de los aspectos financieros. Finalmente, el documento concluye con el enfoque hacia la sostenibilidad orientado a garantizar la permanencia, el impacto positivo de la iniciativa en el largo plazo y las conclusiones que confirman el cumplimiento de los objetivos planteados.

### **Naturaleza del proyecto**

El proyecto surge de la brecha identificada entre el dinamismo del sector inmobiliario de vivienda en Bogotá (Introducción) y la fragilidad estructural de algunos actores. Esta debilidad se sustenta en una alta tasa de cancelación empresarial en el sector inmobiliario: aproximadamente 813 inmobiliarias cesaron operaciones en el año 2024, lo que se asocia con falta de planeación estratégica, débil gestión financiera, baja liquidez, endeudamiento excesivo y limitada adopción tecnológica. Factores externos como la volatilidad económica, la carga tributaria y la competencia por precios acentúan el riesgo para las pymes inmobiliarias (Camara de Comercio de Bogotá, 2025).

La propuesta se estructurará como una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) con sede en Bogotá. El modelo de negocio corresponde a consultorías especializadas en planeación estratégica a pequeñas y medianas empresas del sector inmobiliario, con el fin de fortalecer su capacidad de gestión, innovación y rentabilidad.

Los objetivos empresariales se formulan bajo la metodología SMART, garantizando que sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un horizonte temporal definido. En el corto plazo (2026) se pretende lograr la inserción de EE – Evaluamos Tu Estrategia en el mercado inmobiliario de Bogotá mediante la captación de al menos 10 clientes corporativos, el fortalecimiento de la presencia digital y la consolidación de un equipo base de tres consultores especializados, alcanzando una satisfacción del cliente del 85% en los proyectos ejecutados.

En el mediano plazo (2028), ampliar la oferta de servicios mediante la incorporación de dos nuevas líneas de negocio orientadas a la planeación digital y la gestión del cambio organizacional, así como el establecimiento de tres alianzas estratégicas con entidades del sector inmobiliario y tecnológico. Paralelamente, implementar una plataforma digital de seguimiento estratégico para los clientes, alcanzando un crecimiento anual del 10% en

ventas y un índice de retención de clientes superior al 80%. En el largo plazo (2035), posicionar la consultora como referente nacional, diversificando su portafolio hacia otros sectores y alcanzando una participación del 5% del mercado objetivo y una rentabilidad neta superior al 20%.

El proyecto se encuentra en etapa de estructuración, con modelo operativo y propuesta de valor definidos. Se avanza en el trámite ante la Cámara de Comercio para su constitución como SAS y en la definición del esquema financiero.

El portafolio de servicios está diseñado en tres fases articuladas y complementarias que podrán adquirirse de forma separada o como un paquete integral: Fase 1. Diagnóstico Integral y Fortalecimiento Institucional; fase 2. Formulación Estratégica y Fortalecimiento Organizacional. En esta fase se define el marco estratégico y se alinean las capacidades internas con las tendencias del mercado a través de metodologías participativas; fase 3. Seguimiento y Acompañamiento. Asegura la sostenibilidad de las mejoras logradas mediante el monitoreo constante de los indicadores estratégicos, la evaluación de resultados y la actualización de estrategias y procesos.

EE - Evaluamos Tu Estrategia será una pequeña empresa constituida como una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS). Tendrá un equipo inicial conformado por tres fundadores y un grupo de especialistas por demanda en análisis estratégico, transformación digital y otros, con sede principal en la ciudad de Bogotá, Colombia.

Bogotá D.C. cuenta con unas 24.000 inmobiliarias registradas, de las cuales el 4% (974) corresponden a PYMES. El sector ha mostrado un crecimiento sostenido, con un aporte al PIB local que pasó de \$9,31 billones en 2019 a \$12,63 billones en 2024, impulsado por la expansión urbana y la creciente demanda de vivienda, especialmente en cuanto a arrendamientos. A su vez, el déficit habitacional mantiene abiertas oportunidades para

nuevos proyectos orientados a soluciones de vivienda asequible (Camara de Comercio de Bogotá, 2025).

El sector inmobiliario en Bogotá cuenta con firmas como Tinsa Colombia enfocada en estudios de mercado (Tinsa Colombia, 2024), y Estructuración Inmobiliaria Colombia, especializada en desarrollo de proyectos (Estructuración Inmobiliaria Colombia, 2024). EE – Evaluamos Tu Estrategia tiene como ventaja competitiva una consultoría especializada en planeación estratégica, con un acompañamiento continuo e integral que abarca diagnóstico, formulación e implementación de estrategias, fortalecimiento organizacional.

La inversión inicial requerida asciende a \$286 millones de pesos, distribuida de la siguiente manera: \$179,3 millones destinados al talento humano correspondiente a los honorarios de los tres socios fundadores; \$2 millones para trámites administrativos de puesta en marcha; \$9 millones en adquisición de equipos de cómputo; \$7,2 millones para el arriendo de espacios de coworking; \$5 millones en marketing y publicidad; y \$83,5 millones en otros costos operativos iniciales. Esta inversión será financiada con \$60 millones en aportes propios y un crédito de libre inversión por \$291.500.000 solicitado por los tres socios fundadores en partes iguales ante el Fondo Rotatorio de la Policía Nacional (FORPO), entidad que ofrece una tasa nominal mensual de 0,89 % y plazos de hasta 84 meses para miembros activos de la Policía Nacional (Fondo Rotatorio de la Policía Nacional, 2024)

Las proyecciones de ventas y rentabilidad indican que el proyecto alcanzará en su primer año ingresos por \$374 millones, derivados de diez asesorías integrales valoradas en \$39 millones cada una. Estas cifras se definieron mediante un costeo técnico basado en aproximadamente 130 horas de trabajo especializado y la comparación con tarifas de mercado en Bogotá, que oscilan entre \$35 y \$45 millones, además de validarse con los resultados del instrumento aplicado a empresas inmobiliarias (Anexo 6), el cual confirmó la

disposición de pago del segmento objetivo. Los costos operativos proyectados ascienden a \$270,4 millones, incluyendo \$86,4 millones por consultores por demanda, \$179 millones en gastos administrativos y \$5 millones en marketing, lo que arroja una utilidad neta estimada de \$50 millones, una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 22,08% y un punto de equilibrio equivalente a 15,79 asesorías vendidas. En el escenario optimista, con un crecimiento anual entre 15% y 22%, las ventas aumentarían de \$374 millones en el primer año a \$743 millones en el quinto, con utilidades cercanas a \$100 millones. En el escenario base, con un crecimiento entre 10% y 16%, las ventas alcanzarían \$609 millones y la utilidad \$81,5 millones; en el escenario pesimista, con un crecimiento de 3% a 7%, las ventas llegarían a \$458,8 y la utilidad a \$61,4 millones (Tabla 15 y Tabla 16, Anexos

*Anexo 1*).

EE – Evaluamos Tu Estrategia es un modelo de negocio rentable, escalable y con alto potencial de crecimiento. En el escenario base se evidencia la viabilidad y rentabilidad del proyecto, al superar la tasa de descuento y garantizar sostenibilidad a mediano plazo. Asimismo, el flujo de caja proyectado permite cubrir los costos operativos y generar excedentes para reinversión, favoreciendo la expansión y consolidación de la empresa.

El equipo de trabajo contará con tres empleados fijos y un grupo de asesores contratistas por demanda, dependiendo del volumen de los proyectos. El equipo fijo estará conformado por un gerente general, un gerente administrativo, un gerente comercial y de marketing y un coordinador de operaciones. El equipo de consultoría estará integrado por asesores en planeación estratégica y especialistas en transformación digital, según la naturaleza de los proyectos. Adicionalmente, la empresa podrá tercerizar servicios, como diseño gráfico e inteligencia de negocios.

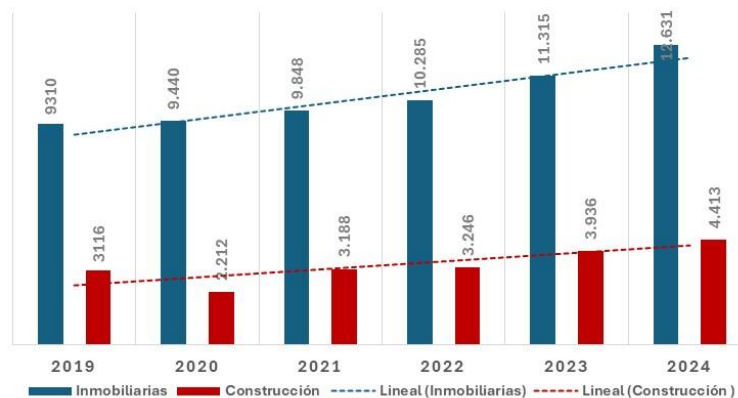
## Análisis del Sector

### Características del sector

El sector inmobiliario de Bogotá ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**). Su aporte al Producto Interno Bruto de la ciudad aumentó de \$9.310 billones en 2019 a \$12.631 billones en 2024. El subsector de la construcción, tras una caída entre 2019 y 2020, se recuperó pasando de 2.212 billones en 2020 a 4.413 billones en 2024, debido a la inversión pública, programas sociales y políticas de expansión urbana del Plan Nacional de Desarrollo (DANE, 2024). Paralelamente, la pandemia por COVID-19 aceleró las tecnologías digitales, impulsando el crecimiento de ecosistemas de startups como Logtech, Fintech y especialmente Proptech, cuyas innovaciones en el sector inmobiliario concentraron el 29 % de la inversión tecnológica en Colombia entre 2023 y 2024 (Quevedo, 2022).

**Figura 1**

*PIB Bogotá Sector Inmobiliario y Construcción – cifras en billones de pesos*



*Nota.* La figura muestra los datos de construcción frente a la cantidad de inmobiliarias de 2019 a 2024 en Bogotá. Fuente: Elaboración propia con información del DANE (2024).

### Fuerzas que impactan el negocio

En la tabla 4 se identifican las Conductas que otorgan Poder a las Fuerzas del Sector, además de su peso y calificación.

**Tabla 2**

*Priorización de Conductas que otorgan Poder a las Fuerzas del Sector*

Fuerzas (actores del mesoentorno)	Descripción de las conductas	Impacto conducta /poder que otorga a la fuerza
Intensidad competencia (poder de la competencia)	Cualquier persona con conocimiento puede crear empresa.	Alto
	Se prevé un crecimiento del 20% empresas relacionadas.	Alto
Poder del comprador	Existen 976 empresas registradas en la categoría “Actividades de consultoría de gestión” (CIIU 7020) en el mercado generando más espacios de oferta	Alto
	El cliente establece límites en el precio de los desarrollos y exige condiciones específicas.	Alto
Poder del proveedor	Alternativas de asesoría para las PYMES.	Alto
	Los asesores como fuente de la base del negocio son base para el desarrollo del objeto social	Bajo
Entrada a nuevas empresas (nuevos entrantes)	Las asesorías son de uso exclusivo de cada cliente	Bajo
	Altamente competitivo, con más de 10.493 firmas nacionales e internacionales con empresas de asesoría en gestión organizacional en el mercado.	Bajo
	Alta capacidad de conocimiento que permite la facilidad acceso al mercado.	Bajo

*Nota.* En la tabla se representa la aplicación de la Matriz Análisis Competitivo elaborada mediante la metodología de lluvia de ideas. Fuente: Elaboración propia (2025).

El análisis del entorno se realizó con base en las cinco fuerzas de Porter:

- Poder de la competencia: Se proyecta un crecimiento superior al 20% en organizaciones que ofrecen servicios similares de consultoría (Gartner, citado por Barona, 2022). De acuerdo con la Asociación Colombiana de Empresas de Consultoría, Camacol Bogotá y Cundinamarca y Datos.gov.co, no se encontró información de firmas especializadas en planeación estratégica para inmobiliarias.
- Poder del comprador: En Bogotá existen 976 empresas de consultoría (CIIU 7020), lo que les otorga alta capacidad de negociación.
- Poder del Proveedor: Es bajo, ya que depende de asesores especializados contratados por demanda, fácilmente reemplazables en el mercado. El soporte tecnológico cuenta con múltiples opciones de desarrolladores.

- Productos sustitutos: El sector cuenta con más de 10.493 firmas de consultoría y herramientas digitales de planificación, por lo que la diferenciación metodológica y el acompañamiento personalizado son esenciales para sostener la competitividad.
- Entrada de nuevas empresas: Baja barrera de entrada del sector, con 37.715 nuevas empresas en Bogotá en el primer semestre de 2024.

### ***Análisis de oportunidades y amenazas***

De acuerdo con el análisis PESTEL, Bogotá ha mostrado un crecimiento sostenido en la creación de empresas del sector servicios (DANE, 2023). De acuerdo con la CEPAL (2023), el crecimiento postpandemia ha impulsado la expansión de negocios en mercados emergentes como Bogotá. El Banco de la República (2024) señala que la estabilidad económica y el acceso a crédito favorecen la contratación de consultorías, mientras que la OCDE (2023) destaca la digitalización y la automatización como motores de modernización empresarial. El sector inmobiliario, influido por el aumento del arriendo ha experimentado un crecimiento del 6,2 % anual (DANE, 2024). Los resultados del análisis de priorización se pueden observar en la *Tabla 17* (Anexo 2).

### ***Análisis de los competidores***

Se aplicó la herramienta institucional “Matriz de Perfil Competitivo” (Tabla 3), que permite identificar competidores con un objeto social similar y comparar su posición en el mercado. Las empresas corresponden a Tinsa Colombia y Estructuración Inmobiliaria Colombia, únicas firmas identificadas con un modelo de negocio similar al de la consultora propuesta de acuerdo con la búsqueda en fuentes abiertas de información y el criterio de un experto del sector (R. Sierra, comunicación personal, 2 de noviembre de 2024). EE – Evaluamos Tu Estrategia obtuvo un puntaje de 3,40, destacándose por su especialización en planeación estratégica, innovación metodológica y precios accesibles. En contraste, las

dos competidoras alcanzaron 3,25, sobresaliendo en experiencia y reconocimiento de marca, aunque con menor enfoque en consultoría estratégica.

**Tabla 3**

*Matriz de Perfil Competitivo o Matriz Industrial*

Factor Clave de éxito	Ponderación Factor (A)	Calificación					
		EE – Evaluamos Tu Estrategia		Tinsa Colombia		Estructuración Inmobiliaria	
		CLF	PJ (A*1)	CLF	PJ (A*2)	CLF	PJ (A*3)
Experiencia en el sector	0.20	3	(0.60)	4	(0.80)	4	(0.80)
Especialización en planeación estratégica	0.20	4	(0.80)	2	(0.40)	3	(0.60)
Innovación y metodologías aplicadas	0.15	4	(0.60)	3	(0.45)	3	(0.45)
Reputación y reconocimiento de marca	0.15	2	(0.30)	4	(0.60)	4	(0.60)
Cobertura de mercado	0.10	3	(0.30)	4	(0.40)	3	(0.30)
Precio y accesibilidad del servicio	0.10	4	(0.40)	3	(0.30)	2	(0.20)
Impacto medible en la rentabilidad del cliente	0.10	4	(0.40)	3	(0.30)	3	(0.30)
Totales	1.00	3.40		3.25		3.25	

*Nota.* En la tabla se muestra la Matriz de Perfil Competitivo o Matriz Industrial identificando las claves de éxito de 3 competidores. Fuente: Elaboración propia (2025).

El análisis del sector muestra un entorno propicio impulsado por la transformación del mercado inmobiliario y el avance de la digitalización. Las fuerzas competitivas evidencian alta demanda y baja especialización, lo que ofrece oportunidades para posicionar servicios diferenciados. La incorporación de tecnologías como la automatización, la inteligencia artificial y el análisis de datos, junto con la orientación hacia la sostenibilidad y la transición ecológica, configuran un panorama de oportunidades que refuerzan la viabilidad, competitividad y pertinencia del modelo de negocio propuesto.

## Validación e Investigación de Mercado

### *Análisis del cliente frente a la propuesta de valor*

La consultora está dirigida a PYMES del sector inmobiliario en Bogotá, que suelen operar con estructuras administrativas reducidas, lo que limita su capacidad de análisis estratégico y adopción tecnológica. En 2024 las MiPymes representaban el 99,3 % de las empresas activas en la ciudad, y específicamente, las PYMES inmobiliarias llegaban a 974. En el sector servicios, las pequeñas empresas registran ingresos hasta 204.995 UVT y las medianas hasta 1.736.565 UVT (Camara de Comercio de Bogotá, 2025). En este rango se ubica el objetivo de la consultora: firmas con estructura básica, pero con alto potencial de crecimiento, que enfrentan problemáticas que comprometen su sostenibilidad y adaptabilidad como el endeudamiento, baja inversión tecnológica, limitaciones de acceso al crédito y ausencia de planeación estratégica (Tabla 4).

**Tabla 4**

### *Asociación necesidades del cliente con las oportunidades de mejora*

Estatus / Necesidad del Cliente	Oportunidad de Mejora / Necesidad Identificada	Propuesta de Solución
Dificultades en el acceso a financiamiento y administración del capital	Acceso limitado a recursos financieros	Estrategias de inversión y planificación financiera sostenible.
Endeudamiento elevado y baja rentabilidad	Necesidad de optimizar estructura de costos e ingresos	Modelos de optimización de costos y maximización de ingresos
Baja inversión en innovación y tecnología	Incorporación de herramientas modernas	Implementación de herramientas digitales, automatización y análisis de datos.
Falta de planificación estratégica	Contar con planificación estratégica	Diseño de modelos de negocio flexibles y sostenibles.
Costos administrativos y operacionales elevados	Necesidad de eficiencia en procesos	Reestructuración de procesos y mejora en la eficiencia operativa.
Entorno competitivo y normativas cambiantes	Adaptación a cambios del mercado y regulación	Adaptación a regulaciones, cumplimiento normativo y análisis de mercado

*Nota.* La tabla presenta las necesidades del cliente, basada en la compilación de estudios realizada en el inicio de la investigación Fuente: Elaboración propia (2025).

La ubicación de la consultora se define a partir de criterios de macro y micro localización. Bogotá concentra el 30 % de las transacciones inmobiliarias nacionales con más de 44.000 empresas activas en el sector servicios y representa el entorno ideal para ofrecer consultoría estratégica a PYMES del sector (Observatorio de Desarrollo Económico de Bogotá, 2024). A nivel operativo, la empresa adoptará un modelo flexible de coworking en zonas de alta actividad inmobiliaria como Chapinero y Usaquén, lo que permitirá reducir costos fijos y mantener cercanía con los clientes. La propuesta de valor se fundamenta en un modelo integral de consultoría en tres fases:

- Fase 1. Diagnóstico Integral y Fortalecimiento Institucional. Comprende un análisis detallado de la situación interna y externa de la empresa, identificando fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora a partir de herramientas gerenciales.
- Fase 2. Formulación Estratégica y Fortalecimiento Organizacional. En esta fase se define el marco estratégico y se alinean las capacidades internas con las tendencias del mercado a través de metodologías participativas.
- Fase 3. Seguimiento y Acompañamiento. Asegura la sostenibilidad de las mejoras logradas mediante el monitoreo constante de los indicadores estratégicos, la evaluación de resultados y la actualización de estrategias y procesos.

El valor promedio del servicio integral (\$39 millones) se estimó con base en un costeo técnico de aproximadamente 130 horas de trabajo especializado, comparado con los rangos de mercado de consultorías estratégicas en Bogotá, que oscilan entre \$35 y \$45 millones, valor que fue además validado empíricamente por el instrumento (Anexo 6).

### ***Estudio piloto de mercado***

El estudio piloto pretende evaluar la viabilidad y aceptación de los servicios de “EE - Evaluamos Tu Estrategia”. Los objetivos específicos son determinar la demanda potencial de consultoría en el sector, identificar los principales desafíos que enfrentan las

inmobiliarias, evaluar la disposición de pago por servicios por asesoría y analizar la alineación de la propuesta de valor de la consultora con las necesidades del mercado.

El estudio utilizó un muestreo en dos etapas. Primero, se solicitó a la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) la base completa de 974 inmobiliarias activas, pero solo se entregaron gratuitamente los datos de 300 (Anexo 4). Este primer filtro constituye un muestreo probabilístico, pues la selección fue realizada por la CCB con criterios aleatorios dentro del universo del sector. En la segunda etapa, el instrumento se envió por correo electrónico a esas 300 empresas, con un plazo de participación de 17 días (5 al 22 de agosto de 2025). La muestra final se obtuvo mediante un muestreo no probabilístico por autoselección, técnica frecuente en estudios descriptivos y exploratorios orientados a captar la disposición real de los actores del mercado (Hernández, 2024). El tamaño esperado de la muestra se calcula con base en la fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2} = \frac{1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{0.1^2} = 96.04$$

Donde:

- $Z = 1.96$  corresponde al valor crítico para un nivel de confianza de 95%
- $p = 0.5$  corresponde a la probabilidad de éxito
- $q = 0.5$  corresponde a la probabilidad complementaria
- $e = 0.1$  corresponde al margen de error esperado del 10%

El tamaño de muestra esperado es de 96 empresas, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 10%, que, aunque no es ideal en términos estadísticos, resulta realista y aceptable dadas las limitaciones del estudio y el mecanismo de autoselección enunciado; sin embargo, el nivel de confianza se encuentra dentro de los parámetros deseables. Finalmente, 105 empresas respondieron voluntariamente la encuesta, lo que permitió alcanzar un margen de error efectivo del 9%.

Para garantizar una recolección de datos eficiente y relevante, se diseñó una encuesta mixta que combina preguntas cuantitativas y cualitativas, tipo encuesta con preguntas cerradas (dicotómicas, opción múltiple y escala Likert de 5 puntos) para obtener información estructurada y preguntas abiertas para profundizar en las percepciones, barreras y expectativas sobre la consultoría estratégica identificada en los anexos 3 y 4, la metodología permitirá recopilar tanto datos estructurados como percepciones detalladas de los participantes.

El proceso de revisión y validación del instrumento se realizó mediante una mesa de trabajo virtual con cinco asesores el 25 de julio de 2025. El pilotaje se llevó a cabo en dos sesiones de grupos focales de 45 y 90 minutos, respectivamente. En la primera se presentó la estructura y relación de la encuesta con los objetivos del estudio, y en la segunda se realizaron ajustes conjuntos para mejorar su claridad, pertinencia y coherencia interna. Participaron Jesús Hernández, analista de planeación de la Policía Nacional y propietario de una PYME inmobiliaria en el Atlántico; Derly Rodríguez, analista de la Dirección de Inteligencia Policial (DIPOL); Carolina Parra, abogada y especialista en gestión de la calidad; Carlos Rodríguez, empresario inmobiliario en Bogotá; y Ronal Sierra, asesor en planeación estratégica y propietario de una firma de consultoría. Durante el pilotaje, los asesores recomendaron vincular cada pregunta con los objetivos específicos, revisar detalladamente cada ítem y reorganizar la encuesta en cinco bloques temáticos que fortalecieran su coherencia interna. También propusieron ajustes terminológicos para facilitar la comprensión general. Finalmente, la ficha técnica del instrumento se encuentra en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

### **Resultados**

Los resultados de la aplicación del instrumento se encuentran detallados en el Anexo 6. Los hallazgos indican que hay un mercado con necesidades de asesoría especializada. El

98% de los participantes manifestó la disposición a contratar estos servicios. En cuanto a las prioridades se destacan la consultoría en Tecnología y digitalización, la gestión del Talento Humano y la Administración Estratégica. En las respuestas cualitativas se destacó la necesidad de un acompañamiento integral, que combine la planeación estratégica con apoyo en sostenibilidad y el aumento de ventas.

Respecto al tiempo de acompañamiento, el 63% de las inmobiliarias se inclinó por paquetes de 4 a 6 horas mensuales, mientras que el 37% mostró preferencia por paquetes de 8 horas mensuales. En relación con el presupuesto, las inmobiliarias manifestaron la disposición de invertir entre \$300.000 y \$900.000 mensuales. Al proyectar estos datos al universo de 974 empresas, el mercado potencial en Bogotá se estima en \$614 millones al mes, lo que equivale a más de \$7.300 millones al año. Frente a la antigüedad de las empresas, la mayoría lleva funcionando entre 3 y 10 años, reflejando estabilidad. El 88% de las empresas carece de un plan estratégico formal, lo que representa una oportunidad para los servicios en planeación. Más del 60% de las inmobiliarias participantes no utiliza plataformas digitales para planear o hacer seguimiento a su estrategia. En cuanto al presupuesto disponible, las empresas señalaron que pueden invertir entre \$300.000 y \$900.000 al mes, con preferencia por planes de 4 a 8 horas mensuales de consultoría.

En cuanto a la demanda potencial, proyección de ventas y participación del mercado, las inmobiliarias de Bogotá pagarían en promedio \$900.000 mensuales por paquetes de 8 horas de consultoría (\$112.500 por hora). La administración estratégica ocupa el tercer lugar después de marketing y talento humano, por lo anterior, se estima que alrededor del 25 % del mercado, es decir, unas 244 inmobiliarias, priorizaría este tipo de servicio.

Bajo este supuesto, la demanda ajustada para servicios de planeación estratégica alcanzaría aproximadamente \$317 millones mensuales (\$3.806 millones anuales). Esto no implica que las empresas destinen formalmente dichos recursos, sino que refleja una

estimación basada en expectativas de inversión. Para estimar los ingresos, se proyectaron escenarios de captación según tasas realistas de penetración para nuevas consultoras y el nivel esperado de captación en el primer año. En un escenario conservador, con 4 % del mercado ajustado (unas 10 empresas y 80 horas mensuales de servicio), la consultora generaría ingresos cercanos a \$13 millones mensuales o \$156 millones anuales (Tabla 5).

**Tabla 5**

*Escenarios de participación de la consultora*

Escenario	% de captación	N.º empresas aprox.	Horas mensuales (8h c/u)	Ingresos mensuales	Ingresos anuales
Conservador	4%	10	80	\$13 Millones	\$156 Millones
Intermedio	6%	15	120	\$19 Millones	\$234 Millones
Moderado	8%	20	160	\$26 Millones	\$312 Millones

Nota. En la tabla se muestran los tres escenarios de participación de la consultora. Fuente: Elaboración propia (2025).

El segmento que valora la planeación estratégica es atractivo: con solo 4 % de participación inicial, la consultora podría generar ingresos estables y crecer a mediano plazo. Existen 244 empresas (25 % del mercado) con demanda potencial, 98% con disposición de pago y preferencia por paquetes mensuales de ocho horas, lo que favorece un modelo continuo y escalable. Los riesgos incluyen que la planeación no es la principal necesidad, los valores declarados no garantizan presupuesto y el 60 % del mercado presenta rezago digital que podría limitar la adopción

## **Estrategia y Plan de Introducción de Mercado**

### ***Objetivos de mercadeo***

Se plantean los siguientes objetivos de mercadeo:

- La consultora busca introducirse en el mercado inmobiliario de Bogotá, captar clientes, consolidar su equipo y fortalecer la visibilidad digital.
- Ampliar la oferta de servicios, establecer alianzas estratégicas e incorporar herramientas tecnológicas que incrementen su presencia en el mercado inmobiliario.
- Proyectar la ampliación de la presencia en el sector servicios de Bogotá mediante la captación de nuevos clientes y la consolidación de una línea de servicios digitales que incluya plataformas de diagnóstico, seguimiento y acompañamiento estratégico en línea.

Los servicios digitales permitirán fortalecer la continuidad del proceso consultivo, optimizar la interacción con las inmobiliarias y escalar el modelo hacia soluciones tecnológicas replicables y de suscripción. Con ello se busca mejorar la eficiencia generar ingresos recurrentes y posicionar a la consultora como referente en innovación digital dentro del sector inmobiliario.

### ***Mercado y audiencia***

El mercado objetivo está conformado por 974 inmobiliarias en Bogotá, principalmente pequeñas y medianas empresas con estructuras limitadas y necesidad de fortalecer su gestión. La audiencia prioritaria corresponde al 25 % del sector (244 empresas), que, si bien enfoca sus esfuerzos en digitalización y talento humano, reconoce la importancia de la administración estratégica.

El diagnóstico del sector inmobiliario reflejado en el Anexo 6, reveló seis debilidades clave: baja capacidad de implementación estratégica, brechas en talento humano, rezago digital, limitaciones de presupuesto y tiempo, falta de diferenciación y debilidad en captación de clientes. Para enfrentarlas, la consultora propone diagnósticos iniciales

asequibles, capacitación exprés, digitalización progresiva y planes modulares de 4 a 6 horas mensuales, en un plan a 5 años que permitan captar empresas del sector inmobiliario.

### ***Estrategia de mercadeo***

La estrategia de mercadeo se fundamenta en un enfoque de penetración progresiva dentro del sector inmobiliario de Bogotá, priorizando el segmento de pequeñas y medianas empresas con capacidad de inversión y disposición para profesionalizar su gestión. El posicionamiento de la consultora se apoyará en tres pilares: accesibilidad económica, acompañamiento continuo y digitalización progresiva.

El propósito es construir una relación de confianza con las inmobiliarias a través de un modelo modular y escalable, que combine diagnósticos accesibles, asesoría especializada y herramientas tecnológicas que fortalezcan la planeación estratégica. Esta estrategia permitirá consolidar la marca en su primer quinquenio y expandirse a otros sectores de servicios en la ciudad.

### ***Estrategias de producto y servicio***

El portafolio de servicios de la firma consultora se estructura en tres fases articuladas de manera modular, diseñadas para responder a las principales debilidades del sector: baja capacidad de implementación estratégica, brechas en talento humano, rezago digital y limitaciones de tiempo y presupuesto.

- Fase 1: Diagnóstico integral y fortalecimiento institucional.
- Fase 2: Formulación estratégica y fortalecimiento organizacional.
- Fase 3: Seguimiento y acompañamiento continuo.

Cada fase combina asesorías personalizadas con herramientas digitales, favoreciendo la mejora continua y la sostenibilidad de los procesos organizacionales.

Los objetivos del servicio son:

- Guiar la planificación estratégica de las inmobiliarias, asegurando que sus objetivos, recursos y procesos se orienten hacia un crecimiento sostenible, en coherencia con su realidad particular y las dinámicas del mercado.
- Impulsar el desarrollo comercial mediante estrategias innovadoras de marketing y ventas que fortalezcan su competitividad, incrementen ingresos y posicionamiento en el sector inmobiliario.
- Ofrecer soluciones personalizadas y accesibles a través de paquetes de consultoría adaptados a la capacidad de inversión de las inmobiliarias, garantizando continuidad, flexibilidad y cercanía en el acompañamiento.

### ***Estrategias de distribución***

El plan proyecta captar 10 inmobiliarias por año mediante la implementación de cuatro estrategias con tres acciones cada una, que cuentan con presupuesto y tiempo asignado. A cinco años, esto representa un total de 60 acciones. Cada fase articula estrategias de marketing específicas y mecanismos de verificación, garantizando coherencia y seguimiento de resultados en línea con la planeación estratégica (ver Anexo 6). La distribución del servicio combinará canales digitales y presenciales, aprovechando plataformas virtuales de acompañamiento, asesorías en línea y alianzas con gremios y asociaciones del sector.

### ***Estrategias de precio (modelo de ingreso)***

Los precios fueron establecidos a partir del análisis de disposición de pago identificado en la encuesta sectorial (Anexo 6) y de un modelo estimado de costos por hora de consultoría, considerando las tarifas promedio del mercado para servicios profesionales en gestión organizacional. En la Tabla 6 se tomó como base un valor aproximado de \$160.000 por hora efectiva, ajustado según el tipo de producto y el nivel de acompañamiento requerido.

La columna “Horas por consultoría” corresponde al tiempo estimado de acompañamiento total por servicio, no al acumulado anual. Por ejemplo, una micro asesoría puede requerir menos de 5 horas en total, mientras que un proyecto integral puede superar las 25 horas distribuidas en sesiones mensuales a lo largo del año. En consecuencia, los rangos de precios expresados en la tabla reflejan tanto el nivel de complejidad como la duración promedio de cada tipo de servicio, permitiendo a la consultora ofrecer alternativas flexibles, escalables y ajustadas a la capacidad de inversión de las inmobiliarias.

**Tabla 6**

*Productos asociados a precios*

Descripción	Valor	Horas por consultoría
Micro - asesorías	Menos de 2 millones	Menos de 5
Análisis del Entorno	Entre 2 a 5 millones	De 5 a 12
Proyecto parcial de consultoría, (Formulación de la estrategia, Implementación de la Estrategia, Evaluación y Control)	Entre 5 a 10 millones	De 12 a 25
Proyectos integrales con implementación y seguimiento	Más de 10 millones	Mas de 25

*Nota.* Los valores fueron definidos con base en la disposición de pago de las inmobiliarias encuestadas y las tarifas promedio de consultoría en el mercado. Fuente: Elaboración propia (2025).

***Estrategias de comunicación y promoción***

El plan de comunicación se orientará a las 105 inmobiliarias encuestadas, considerando que el 89,5 % valora la consultoría estratégica. Se implementará a cinco años de acuerdo con la información que se encuentra consolidada en el Anexo 5.

2026: conquistar inmobiliarias que desconocen la consultoría en planeación estratégica o presentan limitaciones de presupuesto y capacitación. Meta: ingresos por \$468 millones con un promedio de 10 clientes al 31/12/2026.

2027: fortalecer la implementación estratégica mediante talleres prácticos y acompañamiento continuo. Meta: ingresos por \$534 millones, con 11 clientes nuevos y retención de 8 del año anterior.

2028: impulsar la transformación digital con plataformas de seguimiento estratégico y servicios tecnológicos adaptados a pymes. Meta: ingresos por \$622 millones, con 13 nuevos clientes y retención de 15.

2029: diversificar operaciones hacia otras pymes de Bogotá para reducir la dependencia del sector inmobiliario. Meta: ingresos por \$737 millones, con 15 clientes inmobiliarios, 3 en otros sectores y retención de 22.

2030: consolidar el liderazgo nacional mediante servicios digitales escalables y plataformas de suscripción. Meta: ingresos por \$888 millones, con 18 clientes y retención de 25.

### ***Presupuesto de la mezcla de mercadeo***

El presupuesto de mercadeo se definió con base en una proyección de costos promedio para la introducción de una consultora nueva en el mercado inmobiliario, tomando como referencia los valores de campañas digitales, materiales de comunicación y actividades de posicionamiento local.

La cifra de \$10.000.000 para los años 2026 y 2027 surge de un análisis de estructura de costos de marketing digital y promoción, equivalente a aproximadamente un 5–7% de los ingresos proyectados para esos periodos. Esta proporción es coherente con las recomendaciones para empresas de servicios profesionales en etapa de lanzamiento. El monto cubre principalmente:

- Diseño, gestión y pauta de campañas digitales en redes sociales.
- Producción de material promocional y diagnósticos gratuitos de posicionamiento estratégico.
- Desarrollo de cápsulas formativas, talleres virtuales y estrategias de referidos.

A partir de 2028, el presupuesto anual se reduce a \$5.000.000, ya que la marca contará con una base estable de clientes y mayor reconocimiento, permitiendo redirigir recursos hacia la transformación digital y la expansión sectorial.

En resumen:

- 2026: inversión en diagnósticos iniciales, campañas digitales y planes modulares para captar diez inmobiliarias.
- 2027: fidelización mediante talleres virtuales y estrategias de retención.
- 2028: digitalización con tableros de control y capacitación tecnológica.
- 2029: expansión hacia otras pymes mediante alianzas y campañas geolocalizadas.
- 2030: consolidación del liderazgo nacional con plataforma de suscripción y publicación del informe anual del sector.

Los costos asociados a promociones y diagnósticos gratuitos se incluyen dentro del presupuesto general de funcionamiento, sin generar incrementos adicionales.

## **Aspectos Técnicos**

### ***Objetivos de prestación del servicio***

La prestación del servicio por parte de EE – Evaluamos Tu Estrategia tiene como objetivo ofrecer servicios de consultoría integral en gestión organizacional y planeación estratégica para empresas del sector inmobiliario, mediante un enfoque ágil, digital y medible orientado a resultados. Los objetivos técnicos de la prestación del servicio son:

- Garantizar diagnósticos y planes estratégicos personalizados, con entregas dentro de los quince días hábiles posteriores al levantamiento de información.
- Asegurar cobertura a un mínimo de diez inmobiliarias durante el primer año de operación, con un incremento proyectado del 20% anual.
- Implementar metodologías basadas en Lean Startup, Balanced Scorecard y Design Thinking, adaptadas a las necesidades de pequeñas y medianas empresas del sector.
- Consolidar un sistema de seguimiento trimestral al cumplimiento de metas y resultados de los clientes asesorados, fortaleciendo la cultura de mejora continua.

### ***Definición de las fichas técnicas de los productos y/o servicios***

La consultora EE – Evaluamos Tu Estrategia ofrece tres servicios iniciales: Diagnóstico Integral y Fortalecimiento Institucional, Formulación Estratégica y Fortalecimiento Organizacional, y Seguimiento y Acompañamiento Continuo. Su enfoque combina consultoría bajo un modelo híbrido, presencial y virtual, que facilita la atención personalizada. Cada proyecto tiene una duración promedio de tres a cuatro semanas e integra diagnóstico, formulación y acompañamiento. Para su ejecución se emplean herramientas como la matriz DOFA, el Balanced Scorecard, el Lean Canvas, encuestas de desempeño y tableros de control, orientadas a evaluar la gestión y apoyar la toma de decisiones. La unidad de medida del servicio es el proyecto asesorado, con una meta de

cumplimiento del 95 % en los entregables y una satisfacción del cliente superior a 4.5 sobre 5. Cada servicio contempla levantamiento de información, sesiones de co-creación, diseño del plan estratégico, construcción de indicadores y acompañamiento trimestral para el seguimiento de resultados. Las fichas técnicas completas están en el Anexo 5.

**Tabla 7**

*Ficha de la Empresa*

“Evaluamos tu estrategia” Ficha técnica de servicios			
Nombre del servicio	Diagnóstico Integral y Fortalecimiento Institucional.	Formulación Estratégica y Fortalecimiento Organizacional	Seguimiento y Acompañamiento Continuo
Descripción de producto	Evaluar la situación actual en la que se encuentra una empresa, para determinar las brechas de desempeño que se tienen.	Identificar las principales áreas de oportunidad que el área o la empresa tengan y plantear soluciones capaces de resolverlas.	Diseñar las metas e indicadores para medir si la empresa está logrando sus objetivos estratégicos.
Lugar de elaboración	Bogotá.	Bogotá.	Bogotá.
Equipo humano requerido	01 asesor.	01 asesor.	01 asesor.
Competencias del equipo	01 asesor de empresas	01 asesor de empresas 01 asesor financiero	01 asesor de empresas
Insumos por emplear	Herramienta de Diagnóstico.	Brainstorming.	Metodología para evaluación
Valor por servicio	\$400.000	\$400.000	\$400.000
Total, horas requeridas	12	12	12

*Nota.* En la tabla se describe la ficha técnica del servicio con base en el análisis de los servicios que ofrecerá la nueva organización. Fuente: Elaboración propia (2025).

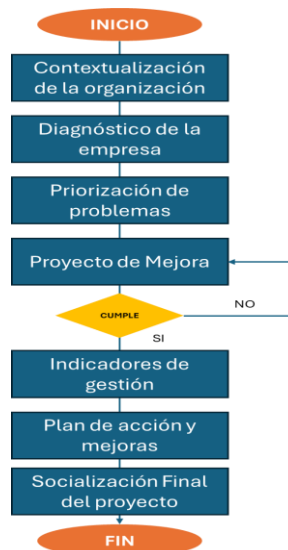
***Descripción y definición del proceso productivo o de prestación del servicio***

El proceso de prestación del servicio se estructura en cinco fases secuenciales que garantizan consistencia técnica y trazabilidad. (1) Prospección: identificación y contacto con potenciales clientes, diagnóstico preliminar y propuesta de servicio. (2) Diagnóstico integral: levantamiento de información, análisis de brechas, identificación de fortalezas y áreas de

mejora. (3) Formulación estratégica: definición de objetivos, metas, indicadores y plan de acción. (4) Implementación: acompañamiento en la puesta en marcha de estrategias y procesos de mejora. (5) Acompañamiento continuo: seguimiento trimestral de resultados, evaluación de impacto y ajustes de estrategias. Cada fase cuenta con procedimientos estandarizados y formatos operativos descritos en el Manual de Procesos. El diagrama de proceso de la prestación de los servicios se presenta en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

**Figura 2**

*Diagrama de Flujo proceso productivos servicios consultora*



*Nota.* En la figura se representa el diagrama de flujo con base en el análisis de los servicios que se ofrecen. Fuente: Elaboración propia (2025).

***Necesidades y requerimientos***

Los requerimientos tecnológicos corresponden a licencias activas de Microsoft Excel, Power BI, Trello, Google Workspace y HubSpot CRM, para análisis, gestión de tareas y comunicación con los clientes. Los requerimientos humanos corresponden a consultores con formación en administración, economía, ingeniería industrial o gestión, con experiencia en planeación estratégica y transformación digital. Los requerimientos logísticos corresponden

a los espacios de coworking en Bogotá, portátiles de alto rendimiento, red estable de internet, mobiliario ergonómico y proyector para presentaciones. Finalmente, los requerimientos operativos son los formatos estandarizados para levantamiento de información, acuerdos de confidencialidad y políticas de protección de datos.

### ***Características de la tecnología***

La prestación del servicio se apoya en un ecosistema digital que combina herramientas colaborativas y de análisis de datos. Power BI permite la creación de tableros de control para la evaluación de indicadores estratégicos; Excel avanzado se utiliza para la estructuración y análisis de matrices de información; Google Workspace facilita la gestión documental y la comunicación; Trello y Notion apoyan la planificación de tareas y la trazabilidad de proyectos; y el almacenamiento en la nube garantiza seguridad y respaldo.

### ***Materias primas y suministros***

Dado que se trata de un servicio de consultoría, los insumos son principalmente de carácter intangible. Entre ellos se incluyen la información estratégica suministrada por los clientes, las bases de datos utilizadas para el análisis, la papelería operativa mínima, equipos portátiles, proyectores y materiales institucionales para presentaciones y talleres.

### ***Infraestructura***

La consultora operará bajo un modelo semipresencial con sede en un espacio de coworking ubicado en Bogotá, con un área aproximada de 30 metros cuadrados que incluye dos puestos fijos de trabajo, una sala de reuniones y red de alta velocidad. Este modelo permite reducir costos fijos, facilitar la atención presencial y mantener flexibilidad operativa para el desarrollo de proyectos en modalidad virtual o híbrida.

### ***Personal requerido***

El equipo humano de EE – Evaluamos Tu Estrategia está conformado por profesionales especializados en distintas áreas del conocimiento, lo que garantiza una cobertura integral

de los servicios ofrecidos. La estructura incluye un gerente general, responsable de la dirección operativa, la coordinación de proyectos y la supervisión de la calidad técnica; un asesor en planeación estratégica, encargado de liderar los diagnósticos y formulaciones; un especialista en transformación digital, que diseña e implementa soluciones tecnológicas aplicadas a los procesos empresariales; y un especialista en inteligencia de negocios, responsable del análisis de datos y la construcción de tableros de control. Además, se cuenta con un diseñador gráfico tercerizado, encargado del desarrollo de material institucional y piezas digitales para los clientes, y un asistente administrativo que apoya la gestión documental, logística y atención al cliente. Este equipo puede ampliarse según la demanda mediante alianzas con consultores externos.

#### ***Plan de prestación del servicio***

El plan operativo proyecta una expansión progresiva durante los tres primeros años. En el año 1 se proyecta la atención a 10 proyectos de consultoría, en el año 2, la atención a 15 proyectos, con la incorporación de un nuevo especialista y en el año 3, la atención a 20 proyectos, con proyección de expansión a nivel nacional. Cada proyecto tiene una duración estimada de 3 a 4 semanas y requiere la participación coordinada de tres consultores, con apoyo puntual de profesionales externos en fases específicas.

#### ***Capacidad instalada***

La capacidad operativa inicial permite atender de manera simultánea dos proyectos de consultoría, manteniendo la calidad y cumplimiento de los entregables. Mediante la vinculación temporal de consultores asociados, esta capacidad puede ampliarse a cuatro proyectos paralelos sin afectar la eficiencia operativa.

#### ***Modelo de gestión integral del proceso productivo***

El modelo de gestión de EE – Evaluamos Tu Estrategia se basa en el ciclo PHVA (Planear–Hacer–Verificar–Actuar), lo que garantiza un enfoque de mejora continua. Cada

proyecto cuenta con una matriz RACI que define responsabilidades y roles, indicadores de seguimiento y reportes de desempeño mensuales. Los resultados se analizan en reuniones de control interno, donde se identifican oportunidades de optimización y se documentan lecciones aprendidas, asegurando la trazabilidad.

### **Investigación y desarrollo (I+D)**

La consultora desarrollará tres líneas principales de investigación y desarrollo orientadas a fortalecer su capacidad innovadora y su posicionamiento como actor técnico en el mercado. La primera se centra en la creación de metodologías propias de consultoría estratégica, adaptadas a las necesidades del sector inmobiliario. La segunda aborda el desarrollo de herramientas digitales, incluyendo tableros de control interactivos y sistemas de seguimiento automatizado. La tercera línea se enfoca en la transformación digital del sector inmobiliario, mediante estudios de tendencias, análisis de adopción tecnológica y la identificación de buenas prácticas para mejorar la competitividad de las empresas.

### **Presupuesto de producción e infraestructura**

El presupuesto anual de producción contempla los costos operativos asociados a la prestación del servicio. El presupuesto de infraestructura contempla las inversiones iniciales necesarias para el funcionamiento de la consultora

**Tabla 8**

*Presupuesto de producción y presupuesto de infraestructura*

Presupuesto de producción		Presupuesto de infraestructura	
Concepto	Valor (COP)	Concepto	Valor (COP)
Talento humano	\$179.298.000	Equipos tecnológicos	\$8.000.000
Consultores externos	\$10.000.000	Mobiliario	\$3.000.000
Software y licencias	\$4.800.000	Software colaborativo	\$2.000.000
Suministros y materiales	\$1.200.000	Material institucional	\$1.000.000
Coworking y servicios generales	\$7.200.000	Puesta en marcha y trámites legales	\$2.000.000
<b>Total anual estimado</b>	<b>\$202.498.000</b>	<b>Total inversión inicial</b>	<b>\$16.000.000</b>

*Nota:* Cálculos en pesos colombianos con base en tarifas de mercado y estimaciones operativas para el primer año de funcionamiento. Fuente: elaboración propia (2025)

## **Aspectos Organizacionales y Legales**

### ***Análisis estratégico (misión y visión)***

La empresa pertenece al sector de servicios de consultoría que tiene como propósito ofrecer un enfoque integral y personalizado que aborda las necesidades estratégicas específicas de a pequeñas empresas organizadas como sociedades del sector de servicios en la ciudad de Bogotá

#### ***Misión***

En Evaluamos Tu Estrategia, nuestra misión es guiar a las pequeñas empresas del sector inmobiliario y otras pequeñas empresas del sector de servicios, hacia el éxito sostenible a través de estrategias innovadoras y efectivas. Nos dedicamos a comprender las necesidades únicas de cada cliente, ofreciendo soluciones personalizadas que optimizan su rendimiento y potencian su crecimiento.

#### ***Visión***

Para el año 2035, EE-Evaluamos Tu Estrategia se posicionará como consultora esencial para sus clientes del sector inmobiliario y otras pequeñas empresas del sector de servicios, reconocida por nuestra capacidad para transformar desafíos en oportunidades y por nuestro compromiso con la innovación y el crecimiento sostenible.

### ***Estructura organizacional***

La estructura organizacional se presenta en la Tabla 9. Esta organización responde a un modelo funcional que articula áreas estratégicas con roles claramente definidos, integrando un equipo fijo de cuatro socios-empleados, consultores contratistas y servicios tercerizados según demanda, donde cada socio cumple funciones tanto estratégicas como operativas.

## **Tabla 9**

*Estructura organizacional*

Área Funcional	Cargo/Rol Asociado	Tipo de Vinculación
Dirección General	Gerente General (CEO): dirección estratégica, relaciones con clientes clave y alianzas	Empleado Socio
Administración	Gerente Administrativo: gestión contable, presupuestal, flujo de caja, sostenibilidad financiera.	Empleado Socio
Comercial y Marketing	Gerente Comercial y Marketing: generación de leads, campañas de marketing, relaciones públicas.	Empleado Socio
	Diseñador Gráfico: diseño de contenido visual, gestión de redes y piezas para posicionamiento.	Servicio Tercerizado
Operaciones y Proyectos	Coordinador de Operaciones: ejecución y control de calidad de proyectos, relación con asesores externos.	Empleado Socio
Consultoría Estratégica	Asesores en Planeación Estratégica: análisis estratégico, estudios de mercado, diseño de planes.	Contratistas por proyecto
	Especialistas en Transformación Digital (opcional): implementación de tecnología y herramientas digitales en clientes.	Contratistas por proyecto
Gestión del Conocimiento e Innovación	Especialista en Inteligencia de Negocios: análisis de datos, tendencias, dashboards y soporte para toma de decisiones.	Servicio Tercerizado
Soporte Legal y Normativo (opcional)	Apoyo jurídico externo para revisión de normativas aplicables a productos y servicios, contratos, cumplimiento regulatorio.	Alianza / Consultoría legal

*Nota.* En la tabla se evidencia la estructura organizacional vinculando el área funcional, el cargo o rol asociado y el tipo de vinculación. Fuente: Elaboración propia (2025).

**Perfiles y funciones**

Se proponen tres niveles funcionales: equipo fijo (empleados-socios), equipo de consultoría (contratistas por proyecto) y roles complementarios (servicios tercerizados según demanda) así:

**Tabla 10**

*Perfiles y Funciones de la Consultora*

Cargo	Equipo Fijo (Empleados - Socios)	
	Perfil	Funciones
Gerente General (CEO)	Profesional en Administración de Empresas, Economía o afines, con experiencia mínima de 5 años en dirección estratégica, desarrollo empresarial y liderazgo de equipos interdisciplinarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderar la estrategia general de la consultora.</li> <li>• Establecer alianzas estratégicas y relaciones institucionales.</li> <li>• Supervisar el cumplimiento de metas y visión empresarial.</li> <li>• Tomar decisiones de alto nivel en aspectos administrativos, comerciales y operativos.</li> </ul>
Gerente Administrativo	Profesional en Finanzas, Contaduría o Economía, con especialización en gerencia financiera o afines. Mínimo 4 años de experiencia en planeación financiera y control de costos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar presupuestos anuales y proyecciones financieras.</li> <li>• Controlar los costos operativos y rentabilidad de los proyectos.</li> <li>• Supervisar la gestión contable, tributaria y de tesorería.</li> <li>• Apoyar la toma de decisiones estratégicas con base en análisis financiero.</li> </ul>
Gerente Comercial y de Marketing	Profesional en Mercadeo, Comunicación o Administración, con experiencia comprobada en ventas de servicios, posicionamiento de marca y estrategias digitales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar e implementar el plan comercial.</li> <li>• Gestionar la relación con clientes actuales y potenciales.</li> <li>• Coordinar campañas de marketing digital.</li> <li>• Posicionar la marca en el mercado objetivo.</li> </ul>
Coordinador de Operaciones	Profesional en Ingeniería Industrial, Administración o afines. Experiencia mínima de 3 años en gestión de proyectos, coordinación operativa y procesos de mejora continua.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar la ejecución de los proyectos de consultoría.</li> <li>• Asignar tareas a asesores contratistas y supervisar su cumplimiento.</li> <li>• Monitorear tiempos, calidad y resultados de los servicios.</li> <li>• Optimizar los procesos internos y herramientas de gestión.</li> </ul>

Equipo de Consultoría (Contratistas por Proyecto)

Asesores en Planeación Estratégica	Profesionales especializados en estrategia, modelos de negocio, estudios sectoriales o gerencia. Experiencia mínima de 3 años en consultoría.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar diagnósticos estratégicos para clientes del sector inmobiliario.</li> <li>• Facilitar procesos de formulación y ejecución de planes estratégicos.</li> <li>• Elaborar informes, matrices estratégicas, indicadores y recomendaciones.</li> <li>• Acompañar la implementación y seguimiento de estrategias.</li> </ul>
Especialistas en Transformación Digital	Perfil: Profesionales con experiencia en adopción de herramientas tecnológicas, automatización de procesos, CRM, ERP o analítica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnosticar el nivel de digitalización de las empresas clientes.</li> <li>• Proponer soluciones tecnológicas alineadas a sus objetivos estratégicos.</li> <li>• Capacitar al equipo del cliente en herramientas y plataformas.</li> </ul>

Roles Complementarios (Servicios Tercerizados)

Diseñador Gráfico	Técnico o profesional en diseño gráfico con experiencia en desarrollo de contenido digital.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear piezas gráficas para campañas y redes sociales.</li> <li>• Apoyar la imagen institucional de la consultora.</li> <li>• Diseñar presentaciones y materiales para clientes.</li> </ul>
Especialista en Inteligencia de Negocios	Profesional en ingeniería, economía o estadísticas, con conocimientos en BI, manejo de datos y visualización de indicadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesar información relevante del sector inmobiliario.</li> <li>• Desarrollar tableros de control e informes ejecutivos.</li> <li>• Apoyar la toma de decisiones con análisis de datos.</li> </ul>

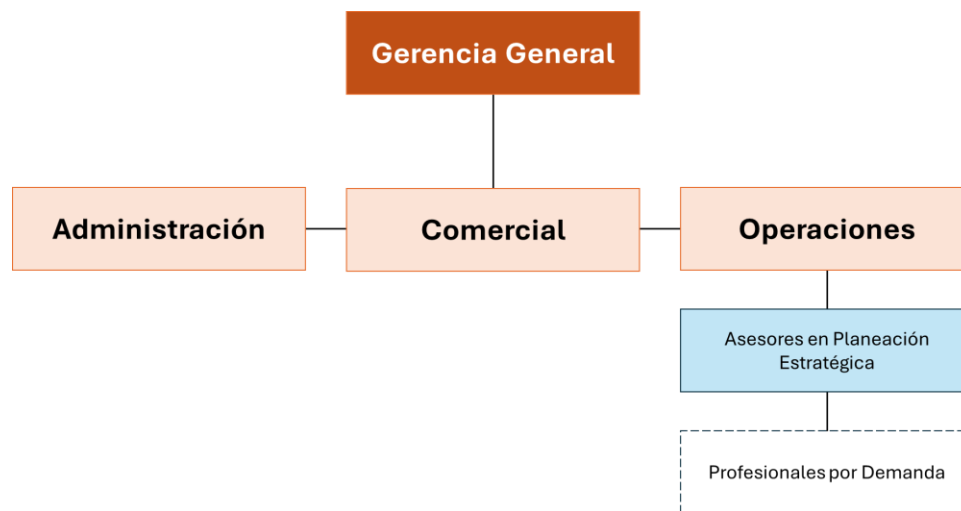
*Nota.* En la tabla se muestra los perfiles y funciones de la consultora donde se presenta el cargo, el perfil y las funciones asociadas, basados en la estructura organizacional. Fuente: Elaboración propia (2025).

**Organigrama**

La **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** muestra el organigrama de la estructura funcional con elementos matriciales por proyecto encabezada por el Gerente General, con tres áreas clave a cargo: Administración, Comercial y Operaciones. Desde operaciones se articula el trabajo de asesores externos y especialistas tercerizados.

**Figura 3**

*Organigrama de Evaluamos tu Estrategia*



*Nota.* La figura representa el Organigrama como una estructura funcional con elementos matriciales, basado en las necesidades y estructura organizacional. Fuente: Elaboración propia (2025).

### ***Factores clave de la gestión del talento humano***

La gestión del talento humano se enfoca en atraer, desarrollar, motivar y retener profesionales comprometidos con la calidad de los servicios de consultoría y la generación de valor para los clientes, en la Tabla 11 se compilan los factores claves y sus líneas de desarrollo.

**Tabla 11**

*Factores claves en la gestión del talento humano*

Atracción y selección de talento	Inducción y cultura organizacional	Capacitación y desarrollo	Evaluación del desempeño	Clima y bienestar laboral
Selección del mejor personal	Los colaboradores reciben inducción en:	Programas de formación en temas como:	Motivados en alcanzar servicios de calidad	Contar con colaboradores motivados
Emplear convocatorias especializadas para consultores externos por proyecto.	La filosofía y la unidad visionaria de la consultora.  La importancia de la planificación estratégica como servicio clave.	Herramientas digitales.  Inteligencia de negocios.  Nuevas tendencias en planificación estratégica.	Evaluaciones semestrales para empleados fijos, con retroalimentación 360°.  Para contratistas, evaluación por proyecto entregado, cumplimiento y satisfacción del cliente.	Flexibilidad laboral (presencial-remoto según rol).  Incentivos simbólicos o económicos ligados al rendimiento y cumplimiento de metas.
Usar referencias, portales profesionales y alianzas con universidades para contratar talento joven o especializado.	El enfoque en el sector inmobiliario.  Fomento de una cultura colaborativa, ética, orientada a resultados y a la innovación.	Los gerentes participan en capacitaciones cruzadas para fortalecer su polivalencia.		Espacios de diálogo entre socios y equipo externo para cohesión y sentido de pertenencia.
Tercerizar perfiles complementarios según demanda (diseñador, analista de datos).				

*Nota.* En la tabla se evidencia la compilación factores claves en la gestión del talento humano, los cuales contienen las líneas de intervención que apuntan a la mejora continua de la consultora. Fuente: Elaboración propia (2025).

**Esquema de gobierno corporativo**

El gobierno corporativo de la consultora EE – Evaluamos tu Estrategia, conformada por tres socios que también ejercen funciones directivas, se basa en la estructura flexible permitida por la Ley 1258 de 2008 para las Sociedades por Acciones Simplificadas. En este modelo, la Asamblea de Accionistas actúa como el máximo órgano de decisión.

La consultora no contará con junta directiva, por lo que la administración y ejecución recaen directamente sobre el Gerente General, quien liderará las operaciones, representa legalmente a la empresa y ejecuta las decisiones de la Asamblea

### ***Aspectos legales***

La consultora cumple con las normativas colombianas vigentes:

- Registro mercantil ante la Cámara de Comercio de Bogotá.
- NIT y obligaciones tributarias registradas ante la DIAN.
- Contratos laborales o de prestación de servicios redactados bajo el Código Sustantivo del Trabajo.
- Reglamentos internos de trabajo y políticas de protección de datos conforme a la Ley 1581 de 2012.

### ***Estructura jurídica y tipo de sociedad***

EE – Evaluamos Tu Estrategia se constituye como una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.) de naturaleza privada, lo que le permite operar con flexibilidad en su estructura interna y toma de decisiones. Está sujeta al régimen ordinario del impuesto sobre la renta y su capital social está conformado por los aportes realizados por los socios-empleados, quienes además participan activamente en la gestión y operación del negocio.

### ***Regímenes especiales***

Actualmente, la empresa no aplica a regímenes especiales.

### ***Presupuesto de personal administrativo***

Los siguientes valores corresponden a los salarios mensuales mínimos proyectados para la consultora, incluyendo las respectivas prestaciones sociales. El Gerente General (CEO) devengará un salario equivalente a cuatro salarios mínimos mensuales legales vigentes (4 SMMLV), mientras que el Gerente Administrativo, el Gerente Comercial y de Marketing, y el Coordinador de Operaciones percibirán cada uno tres salarios mínimos

mensuales legales vigentes (3 SMMLV), que incluyen prestaciones. Estas cifras permiten establecer la base para la proyección del presupuesto destinado al personal administrativo

La normatividad que aplica para cada servicio se discrimina de acuerdo con cada una de las fases, así:

Servicio Fase 1: Diagnóstico Integral y Fortalecimiento Institucional

- Código de Comercio (art. 20 y ss.) por la prestación de servicios empresariales.
- Ley 1581 de 2012 (protección de datos personales) y Decreto 1377 de 2013: en caso de recolección o análisis de datos sensibles.

Servicio Fase 2: Formulación Estratégica y Fortalecimiento Organizacional

- Código de Comercio para actividades de consultoría.
- Ley 222 de 1995: si se incluye apoyo en estructura organizacional o financiera.
- Ley 1581 de 2012: en procesos participativos que incluyan bases de datos de clientes, colaboradores.

Servicio Fase 3: Seguimiento y Acompañamiento Continuo

- Código de Comercio y normas civiles aplicables a la relación contractual.
- Normas de gestión de la calidad y medición de desempeño (referencia ISO 9001:2015, aunque no obligatoria).
- Ley 1581 de 2012 si se mantiene monitoreo sobre datos de clientes o colaboradores.

## **Aspectos Financieros**

### ***Objetivos financieros***

El objetivo financiero del proyecto Evaluamos tu Estrategia es determinar la viabilidad económica de la consultora, proyectando ingresos, costos y rentabilidad en un horizonte de cinco años. Se busca garantizar la sostenibilidad del modelo de negocio y evaluar su capacidad de generar valor mediante indicadores financieros clave como Valor presente neto VPN, Tasa interna de retorno TIR, punto de equilibrio y periodo de recuperación.

### ***Supuestos económicos para la simulación***

El análisis se elaboró a partir del Simulador Financiero Simplificado (versión 2.12) de la Universidad EAN, bajo los siguientes parámetros:

- Tasa efectiva anual (TEA) de financiación: 9 %
- Tasa de descuento o evaluación del proyecto: 20 %
- Tasa de impuesto de renta: 34 %
- Crecimiento proyectado de ventas: 3,9 % anual
- Horizonte de evaluación: 5 años (2026–2030)
- Cobertura de la inversión inicial: 12 meses (primer año de operación)
- Todas las cifras se expresan en pesos colombianos corrientes (COP).

### ***Proyección de ventas***

El estudio de mercado identificó tres líneas principales de servicio:

- Paquete Diagnóstico Integral y Fortalecimiento
- Paquete Formulación Estratégica
- Paquete Seguimiento y Acompañamiento

Cada paquete tiene un valor de \$15.600.000 COP, y se proyecta atender 10 clientes durante el primer año, cada uno con los tres servicios, para un total de \$468.000.000 en

ingresos. Se proyecta un crecimiento de ventas del 3,9 % anual, alcanzando \$888.549.428 al finalizar el año 2030. El cálculo realizado por el simulador se muestra en la **Tabla 12**.

**Tabla 12**

*Proyección de ventas, costos y margen operativo del proyecto (2026–2030)*

	2026	2027	2028	2029	2030
Ventas anuales	\$468.000.000	\$534.877.200	\$622.425.900	\$737.238.582	\$888.549.428
Costos anuales	\$144.000.000	\$167.270.400	\$197.834.048	\$238.160.540	\$291.737.135
Margen operativo	\$324.000.000	\$367.606.800	\$424.591.853	\$499.078.042	\$596.812.293

*Nota:* La figura presenta los valores anuales proyectados de ventas, costos y margen operativo del proyecto, generados mediante el simulador financiero simplificado versión 2.12 de la Universidad EAN. Los montos se expresan en pesos colombianos (COP) y muestran una tendencia creciente en las utilidades operativas. Fuente: Elaboración propia (2025).

***Proyección de gastos de mercadeo***

El presupuesto de mercadeo y publicidad se estableció en \$10.000.000 para el primer año, enfocado en posicionar la marca, fortalecer la visibilidad digital y captar los primeros clientes corporativos. Este rubro se ajustará progresivamente conforme al crecimiento de las ventas.

***Proyección de costos operativos***

Los costos operativos representan los costos directos de prestación del servicio, tales como licencias de software, conectividad, herramientas tecnológicas, soporte técnico y materiales de apoyo. Para el primer año ascienden a \$144.000.000 COP, manteniendo una proporción constante respecto a los ingresos a lo largo del horizonte de evaluación.

***Proyección de gastos administrativos***

Los gastos administrativos comprenden la remuneración del personal y los costos fijos de operación. La nómina anual asciende a \$179.298.000, distribuida de la siguiente forma:

- Gerente General (CEO): 4 SMMLV = \$5.694.000
- Gerente Administrativo: 3 SMMLV = \$4.270.500
- Gerente Comercial y de Marketing: 3 SMMLV = \$4.270.500
- Coordinador de Operaciones: 3 SMMLV = \$4.270.500

Estos valores incluyen prestaciones sociales y cargas legales. A su vez, los gastos fijos de funcionamiento, como arrendamiento de coworking y servicios básicos, se estiman en \$7.200.000 anuales.

### ***Presupuesto de inversión***

La inversión inicial requerida para la puesta en marcha del proyecto asciende a \$351.498.000, valor que integra tanto la adquisición de activos fijos como el capital de trabajo necesario para cubrir la operación durante el primer año. En primer lugar, la inversión fija se estimó en \$11.000.000, correspondientes a la compra de equipos de oficina por \$9.000.000 y los gastos de constitución y trámites administrativos por \$2.000.000. Estos recursos garantizan las condiciones mínimas de infraestructura y funcionamiento para iniciar las operaciones de la consultora.

En segundo lugar, se calculó un capital de trabajo de \$340.498.000, que comprende los costos y gastos necesarios para mantener la operación durante los primeros doce meses. Este valor incluye \$144.000.000 en costos operativos directos de prestación de los servicios, \$179.298.000 en nómina del personal administrativo y directivo, \$10.000.000 destinados al plan de marketing y posicionamiento, y \$7.200.000 correspondientes a gastos fijos de funcionamiento.

**Tabla 13**

*Distribución recursos tecnológicos e infraestructura año 1*

Concepto	Valor (COP)
Talento humano (salarios 3 directivos)	179.298.000
Puesta en marcha (trámites administrativos)	2.000.000
Maquinaria y equipo (equipos de cómputo)	9.000.000
Arriendo (coworking)	7.200.000
Marketing y publicidad	10.000.000
Otros costos operativos iniciales	144.000.000
<b>Total, inversión inicial</b>	<b>351.000.000</b>

*Nota.* En la tabla se representa el resumen de la distribución de la inversión en el primer año, Fuente: Simulador Financiero Simplificado versión 2.12, Universidad EAN (2025).

**Estados financieros proyectados**

Los estados financieros fueron generados automáticamente por el simulador y muestran una evolución favorable en ingresos y utilidades, con estabilidad en la estructura de costos y un fortalecimiento progresivo del patrimonio. Las utilidades netas crecen de manera sostenida, pasando de \$65,3 millones en 2026 a \$243,6 millones en 2030, lo que refleja una operación rentable y control eficiente de los gastos. El estado de resultados proyectado se presenta en la Tabla 14.

**Tabla 14**

*Estado de resultados proyectado (2026–2030)*

Concepto	2026	2027	2028	2029	2030
Ventas	\$468.000.000	\$534.877.200	\$622.425.900	\$737.238.582	\$888.549.428
Costo de ventas	\$144.000.000	\$167.270.400	\$197.834.048	\$238.160.540	\$291.737.135
Utilidad bruta	\$324.000.000	\$367.606.800	\$424.591.853	\$499.078.042	\$596.812.293
Gastos administrativos y de ventas	\$179.298.000	\$186.290.622	\$193.555.956	\$201.104.639	\$208.947.720
Gastos fijos del periodo	\$7.200.000	\$7.480.800	\$7.772.551	\$8.075.681	\$8.390.632
Otros gastos	\$10.000.000	\$10.000.000	\$5.000.000	\$5.000.000	\$2.000.000

Concepto	2026	2027	2028	2029	2030
Depreciación	\$2.200.000	\$2.200.000	\$2.200.000	\$2.200.000	\$2.200.000
Utilidad operativa	\$125.302.000	\$161.635.378	\$216.063.345	\$282.697.723	\$375.273.942
Gastos financieros	\$26.234.820	\$21.851.180	\$17.073.011	\$11.864.808	\$6.187.866
Utilidad antes de impuestos	\$99.067.180	\$139.784.199	\$198.990.334	\$270.832.915	\$369.086.075
Impuestos	\$33.682.841	\$47.526.628	\$67.656.714	\$92.083.191	\$125.489.266
Utilidad neta	\$65.384.339	\$92.257.571	\$131.333.620	\$178.749.724	\$243.596.810

*Nota.* Los valores se presentan en pesos colombianos (COP) y corresponden a las proyecciones generadas automáticamente con base en las premisas de ventas, costos y gastos del proyecto. Fuente: Simulador Financiero Simplificado versión 2.12, Universidad EAN (2025).

#### ***Balance general proyectado***

El balance general proyectado refleja la situación financiera esperada del proyecto para el periodo 2026–2030. Se observa un crecimiento progresivo del activo total, que pasa de \$351.498.000 en 2026 a \$429.086.075 COP en, impulsado por el aumento de la liquidez y la reinversión de utilidades.

De igual forma, el pasivo total disminuye gradualmente de \$291.498.000 a \$125.489.265, lo que evidencia el cumplimiento del plan de amortización del crédito bancario y una mejora sostenida en la solvencia financiera. El patrimonio se incrementa de \$60.000.000 a \$303.596.810, demostrando una consolidación del capital propio y una rentabilidad creciente a lo largo del horizonte de evaluación. En conjunto, estos resultados reflejan una estructura financiera sólida, estable y en expansión (el balance general proyectado se encuentra en el Anexo 7).

#### ***Flujo de caja proyectado***

El flujo de caja proyectado refleja la capacidad del proyecto para generar liquidez y recuperar la inversión inicial durante el periodo 2026–2030. Se observa un incremento

sostenido del flujo de caja libre, que pasa de \$66.022.098 COP en 2026 a \$251.587.786 COP en 2030, evidenciando una estructura financiera sólida y un crecimiento constante en los ingresos operativos.

El aumento de la utilidad operativa, junto con la disminución progresiva de la inversión neta y de los gastos financieros, contribuye a una mayor eficiencia en la gestión del capital. Estos resultados (Anexo 7) sugieren que el proyecto no solo es rentable, sino que además presenta una senda positiva de generación de valor y sostenibilidad financiera a mediano plazo.

#### ***Indicadores financieros de rentabilidad***

Con una tasa de descuento del 20%, el Valor Presente Neto (VPN) alcanza los \$87.848.700, lo que indica que los flujos de caja futuros, descontados a dicha tasa, superan la inversión inicial, generando valor agregado para los inversionistas. Por su parte, la Tasa Interna de Retorno (TIR) se estima en 28,78%, cifra superior a la tasa mínima esperada de rentabilidad, lo que confirma que el proyecto ofrece un retorno adecuado en relación con el riesgo asumido. Finalmente, el periodo de recuperación de la inversión es de aproximadamente cuatro años, lo cual refleja una recuperación eficiente del capital invertido y una estructura financiera sostenible a mediano plazo.

#### ***Fuentes de financiación***

La inversión total del proyecto, estimada en \$351.498.000, se financiará mediante una combinación de recursos propios y crédito bancario. Los emprendedores aportarán \$60.000.000 COP (17% del total), destinados a cubrir los gastos de constitución y parte del capital de trabajo. El valor restante, \$291.498.000 COP (83%), será financiado mediante un préstamo bancario a cinco años con una tasa efectiva anual del 9 % y cuotas anuales fijas de \$74.941.937. Esta estructura asegura liquidez durante la etapa inicial y mantiene una adecuada capacidad de pago dentro del flujo de caja proyectado.



### Enfoque hacia la Sostenibilidad

El modelo de negocio incorpora la sostenibilidad como principio central, articulando las dimensiones económica, social, ambiental y de gobernanza para garantizar su viabilidad a largo plazo. La propuesta busca equilibrar el crecimiento financiero con el impacto social positivo, la responsabilidad ambiental y la gestión ética, asegurando así un aporte real al desarrollo sostenible del sector inmobiliario en Bogotá (Figura 5).

**Figura 5**

*Lienzo de Modelo del Negocio Sostenible*



*Nota.* La figura da cuenta de la aplicación del lienzo del modelo Negocio Sostenible en el formato ofrecido por la EAN, elaborada en conjunto con los equipos de trabajo de la idea de negocio mediante la metodología de lluvia de ideas. Fuente: Elaboración propia (2025).

### Dimensión económica

La sostenibilidad económica del modelo se fundamenta en una estructura de ingresos recurrentes y una gestión eficiente de los recursos. Aunque muchas PYMES inmobiliarias presentan limitaciones financieras, el modelo contempla estrategias flexibles de acceso al servicio, como la venta modular de paquetes de asesoría, precios diferenciales según el

tamaño empresarial y convenios de cofinanciación con aliados estratégicos la Caja de Sueldos de Retiro de la Policía Nacional, la Cámara de Comercio de Bogotá y la Lonja de Bogotá.

Estas alianzas permitirán que las empresas accedan a consultorías de calidad sin comprometer su liquidez, mientras la empresa mantiene su estabilidad financiera. A través de esta estructura adaptable, la consultora puede reinvertir parte de sus utilidades en innovación tecnológica y capacitación del talento humano, garantizando la permanencia del negocio y la generación de valor compartido entre la firma y sus clientes.

### **Dimensión social**

La sostenibilidad social se expresa en el compromiso de la empresa con la inclusión laboral y el desarrollo humano. La consultora priorizará la contratación de personal proveniente de la reserva policial, aprovechando su experiencia, disciplina y conocimiento operativo. Esto no solo genera empleo digno, sino que también fortalece la transferencia de capacidades hacia las PYMES asesoradas. El modelo además fomenta la equidad y la formación continua dentro de las empresas clientes, promoviendo buenas prácticas laborales y de bienestar. De esta manera, el impacto social trasciende la generación de empleo, impulsando la creación de redes de colaboración empresarial con valores de compromiso, ética y responsabilidad social.

### **Dimensión ambiental**

La sostenibilidad ambiental se integra al servicio de consultoría mediante el acompañamiento a las PYMES en la adopción de prácticas responsables. A través de los diagnósticos estratégicos, la empresa orientará a sus clientes en la optimización del uso de recursos, la reducción de residuos y el diseño de políticas ambientales internas. Estas recomendaciones permitirán a las organizaciones alinearse con estándares internacionales de sostenibilidad, mejorando su reputación y competitividad. Cada intervención incluirá

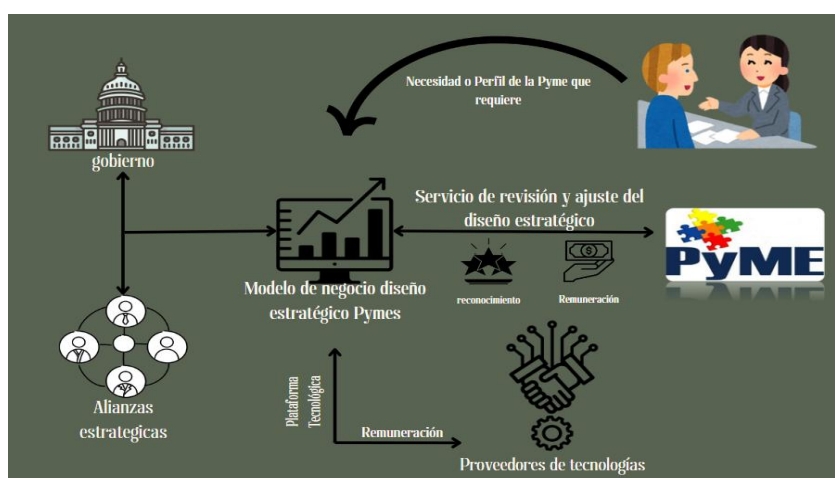
lineamientos para la eficiencia energética, el manejo adecuado de insumos y el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente los ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), 9 (Industria, innovación e infraestructura) y 12 (Producción y consumo responsables).

### Dimensión de gobernanza

La dimensión de gobernanza articula las anteriores y garantiza la coherencia del modelo. La empresa implementará políticas de transparencia, rendición de cuentas y ética organizacional, estableciendo mecanismos de control interno y criterios claros para la toma de decisiones. La interacción con entidades públicas y gremiales, como la Cámara de Comercio, la Lonja de Bogotá y la Caja de Retiro, refuerza la legitimidad institucional del proyecto y permite acceder a programas de apoyo, líneas de crédito y subvenciones dirigidas al fortalecimiento empresarial. Asimismo, la alineación con las políticas del Gobierno Nacional en materia de innovación y desarrollo productivo fortalecerá la sostenibilidad del negocio y su aporte al ecosistema económico del país

**Figura 10**

*Mapa Sistema del Negocio*



*Nota.* En la figura se evidencia la aplicación del mapa del sistema del negocio en el formato ofrecido por la EAN Fuente: Elaboración propia (2025).

## Conclusiones

El diseño del plan de negocio para la creación de la consultora EE-Evaluamos tu Estrategia demuestra la viabilidad técnica, operativa y financiera de una empresa especializada en planificación estratégica para PYMES del sector inmobiliario en Bogotá. La propuesta integra diagnóstico, formulación y acompañamiento, consolidando un modelo de consultoría diferenciado que responde a las brechas del mercado y contribuye al fortalecimiento competitivo del sector mediante estrategias sostenibles y personalizadas.

El diagnóstico permitió identificar que las pequeñas y medianas empresas inmobiliarias presentan debilidades estructurales en la planeación estratégica, el uso de herramientas digitales y la articulación con entidades del entorno institucional. Estas carencias evidencian la necesidad de asesoría técnica especializada que acompañe los procesos de gestión, optimización de recursos y adopción de prácticas innovadoras. El análisis confirma que la falta de planeación constituye una de las principales causas de ineficiencia y pérdida de competitividad en el sector.

Los resultados del estudio de mercado evidencian una alta disposición de las inmobiliarias a contratar servicios de consultoría, especialmente en áreas de marketing, ventas, gestión del talento humano y administración estratégica. Esto representa una oportunidad clara de posicionamiento para una consultora que ofrezca soluciones integrales, escalonadas y adaptadas a las capacidades financieras de las PYMES del sector. La diferenciación se logra al combinar el acompañamiento continuo con herramientas tecnológicas y metodologías participativas que aseguren resultados sostenibles.

El modelo de negocio propuesto se estructura en tres fases: diagnóstico, formulación y seguimiento, que permiten atender de manera progresiva las necesidades de cada cliente. Su diseño escalonado y medible garantiza viabilidad operativa, rentabilidad y permanencia en el mercado. El portafolio de servicios, basado en la personalización y la innovación, consolida una oferta de valor competitiva que responde a los desafíos actuales del sector inmobiliario, promoviendo prácticas de gestión más organizadas, sostenibles y orientadas a resultados.

## Referencias

- Ahmed, U., & Hashim, S. (2022). Sustainable Brand Management: The Role of Internal Brand Management and Intrinsic Motivation in Building Employee's Brand Relationship Quality towards Organization's Brand. *Sustainability*, 14(24), 16660. Obtenido de <https://doi.org/10.3390/su142416660>
- Alí, W., Samarasinghe, D., Feng, Z., & Wilkinson, S. (2025). A systematic literature review on digital transformation in real estate: challenges and opportunities. *Smart and Sustainable Built Environment*. Obtenido de <https://doi.org/10.1108/sasbe-04-2024-0111>.
- Banco de la Republica. (2024). *Banco de la Republica*. Obtenido de Informe de estabilidad financiera y crecimiento empresarial en Colombia.: <https://www.banrep.gov.co/es/publicaciones-investigaciones/reporte-estabilidad-financiera/segundo-semester-2024>
- Barona, G. (2022). *Diario la Republica*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/internet-economy/la-industria-del-software-representa-alrededor-de-us-10-000-millones-en-colombia-3330546>
- Barreras, I. Z. (2022). *CAGI*. Obtenido de <https://mail.cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/253>
- BBVA. (2024). *bbva research*. Obtenido de <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/situacion-colombia-junio-2024/>
- BID, B. (2020). *Transformación digital en las PYMES: Oportunidades y desafíos*. Obtenido de <https://www.iadb.org/es/publicaciones>

Bloomberg Línea. (27 de 07 de 2022). *Bloomberg Línea*. Obtenido de La Haus deja en segundo plano el crecimiento y priorizará lograr rentabilidad.:

<https://www.bloomberglinea.com/2022/07/27/la-haus-deja-en-segundo-plano-el-crecimiento-y-priorizara-lograr-rentabilidad/>

Boldosova, V. (2020). Telling stories that sell: The role of storytelling and big data analytics in smart service sales. *Industrial Marketing Management*, 86, 122-134.

Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.12.004>

Caceres, M. (2023). *La urgencia de la transformación digital en las PYMEs colombianas*.

Obtenido de Revista de Estrategias Empresariales, 12(2), 15-29. :

<https://doi.org/10.1234/ree.v12i2.789>

Camara de Comercio de Bogotá. (2025). *Camara de Comercio de Bogotá*. Obtenido de

Camara de Comercio de Bogotá: <https://www.ccb.org.co/informacion-especializada/observatorio/dinamica-empresarial/empresas-canceladas>

CEPAL. (2023). *CEPAL*. Obtenido de Estudio Económico de América Latina y el Caribe

2023. El financiamiento de una transición sostenible: inversión para crecer y enfrentar el cambio climático.: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/67989-estudio-economico-america-latina-caribe-2023-financiamiento-transicion>

CONFECAMARAS. (2023). *CONFECAMARAS*. Obtenido de CONFECAMARAS:

<https://confecamaras.org.co/investigaciones-economicas/estudios-economicos/>

CONFECAMARAS. (2024). *CONFECAMARAS*. Obtenido de CONFECAMARAS:

<https://confecamaras.org.co/investigaciones-economicas/estudios-economicos/>

DANE. (2022). *Departamento Nacional de Estadísticas*. Obtenido de

<https://www.dane.gov.co/>

DANE. (2023). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. Obtenido de

Estadísticas sobre PYMES en Colombia: <https://www.dane.gov.co>

DANE. (2024). *Boletín técnico*. Bogotá.

Diario el Pais. (13 de 03 de 2024). *Juan Valdez alcanza ventas récord en 2024*. Obtenido de Diario el Pais: <https://elpais.com/economia/2024-03-13/juan-valdez-ventas-record.html>

Don Hellriegel, J. S. (2021). *ebooks7-24-com*. Obtenido de Biblioteca Universidad EAN: <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=16598>

Elias Rafael Peinado Hernández, B. N. (07 de 06 de 2023). *Universidad EAN*. Obtenido de Repositorio Universidad EAN: <https://repository.universidadean.edu.co/items/55b29ebd-40f6-46c0-9c78-c3d7f41f65ea>

Estructuración Inmobiliaria Colombia. (2024). *Estructuración Inmobiliaria Colombia*. Obtenido de Estrategias para la ejecución de negocios inmobiliarios. : <https://estructuracion.co>

Fernández, J., & Ruiz, M. (2020). *Innovación sostenibilidad en PYMES: Un enfoque integral*. *Revista de Gestión y Desarrollo*. Obtenido de Revista de Administración y Dirección de Empresas: <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/12652>

Fondo Rotatorio de la Policía Nacional. (2024). *Circular No. 000004 del 5 de abril de 2024: Lineamientos para el otorgamiento de crédito*. Bogotá. Obtenido de <https://www.forpo.gov.co/es/documentacion-creditos/7385-circular-no-000004-del-05-abril-de-2024-lineamientos-para-el-otorgamiento-de-credito/file>

FORBES. (13 de 11 de 2024). *FORBES*. Obtenido de Déficit de vivienda en arriendo para estratos medio y bajo ha alcanzado 30%: estudio. : <https://forbes.co/2024/11/13/actualidad/deficit-de-vivienda-en-arriendo-para-estratos-medio-y-bajo-ha-alcanzado-30-estudio>

Hernández, R. F. (2024). *Metodología de la investigación ( 6ta ed.(6ta ed.). McGraw-Hill.*

[https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_-\\_roberto\\_hernandez\\_sampieri.pdf](https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf).

Johnn Milton Diaz Villarraga, Y. A. (2023). *Universidad de la Salle*. Obtenido de Repositorio Universidad de la Salle:

<https://ciencia.lasalle.edu.co/items/c7560dde-ba80-4a8d-b0aa-75e7ac17cd9e/full>

Johnson, S. y. (2006).

KPMG. (2024). *KPMG*. Obtenido de 3ra Edición Colombia Tech Report 2023-2024:

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/co/pdf/2024/04/3ra%20Edici%C3%B3n%20Colombia%20Tech%20Report%202023-2024.pdf>

Mandung, F. (2024). The Influence of Storytelling Techniques in Digital Marketing on Brand Loyalty: A Consumer Psychology Perspective. *Golden Ratio of Marketing and Applied Psychology of Business*, 5(1), 66–78. Obtenido de

<https://doi.org/10.52970/grmapb.v5i1.782>

Martinez, C. (20 de 10 de 2023). *Liked In*. Obtenido de <https://es.linkedin.com/pulse/las-10-megatendencias-para-2024-carlos-martinez-aguilar-uurmc>

Mazzucato, M. (2018). *The value of everything: Making and taking in the global economy. PublicAffairs.*

Ministerio de Comercio, I. y. (2021). *Estadísticas sobre PYMES en Colombia*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co>

Muñoz, E. C. (2020). *Uniminuto*. Obtenido de Repositorio Uniminuto:

<https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/29187f22-d872-4613-b85f-0a6bc849f2ae/content>

Observatorio de Desarrollo Económico de Bogotá. (2024). *Informe estadístico dinámico*

*empresarial No. 43*. Obtenido de Secretaría Distrital de Desarrollo Económico:

<https://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/temas/dinamica-empresarial/informes>

OECD, O. p. (2019). *The digital transformation of SMES*. Obtenido de

[https://www.oecd.org/en/publications/the-digital-transformation-of-smes\\_bdb9256a-en/full-report.html](https://www.oecd.org/en/publications/the-digital-transformation-of-smes_bdb9256a-en/full-report.html)

Portafolio. (10 de 02 de 2023). *Alpina reporta crecimiento del 70 % en ventas entre 2020*

*y 2022*. Obtenido de Alpina reporta crecimiento del 70 % en ventas entre 2020 y 2022.: <https://www.portafolio.co/negocios/alpina-crecimiento-ventas-2020-2022-576321>

Portafolio. (14 de 04 de 2025). *Habi supera el 10 % del mercado de créditos hipotecarios*

*en Colombia*. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/mis-finanzas/vivienda/habi-alcanza-10-del-mercado-de-creditos-de-vivienda-en-colombia-en-2025-627908>

Portafolio. (23 de 03 de 2022). *Portafolio*. Obtenido de Fincaraíz cambió de imagen y

fortalece sus canales digitales.: <https://www.portafolio.co/mis-finanzas/vivienda/fincaraiz-cambio-de-imagen-y-fortalecimiento-de-sus-canales-digitales-555882>

Quevedo, K. C. (2022). *Análisis del impacto administrativo que tuvo el sector inmobiliario de Bogotá en la emergencia sanitaria del covid-19*. Uniagustiniana. Obtenido de

Análisis del impacto administrativo que tuvo el sector inmobiliario de Bogotá en la emergencia sanitaria del covid19:

<https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/items/8250ab81-76ae-4309-8253-e423fdc2dd8f>

Quevedo, K. C. (2022). *Uniminuto*. Obtenido de Repositorio Uniminuto:

<https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/items/8250ab81-76ae-4309-8253-e423fdc2dd8f>

Quintana, F. (Junio de 2024). *El futuro de la marca inmobiliaria*. Obtenido de Harvard

Deusto: <https://www.harvard-deusto.com/el-futuro-de-la-marca-inmobiliaria>

Santos, D. (2024). *hubspot*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/tendencias-redes-sociales>

swissinfo.ch. (2021). *swissinfo.ch*. Obtenido de [https://www.swissinfo.ch/spa/colombia-](https://www.swissinfo.ch/spa/colombia-econom%C3%ADa_la-reactivaci%C3%B3n-tras-la-pandemia-lleva-a-colombia-a-crecer-el-10-6---en-2021/47351450)

[econom%C3%ADa\\_la-reactivaci%C3%B3n-tras-la-pandemia-lleva-a-colombia-a-crecer-el-10-6---en-2021/47351450](https://www.swissinfo.ch/spa/colombia-econom%C3%ADa_la-reactivaci%C3%B3n-tras-la-pandemia-lleva-a-colombia-a-crecer-el-10-6---en-2021/47351450)

Tinsa Colombia. (2024). *Tinsa Colombia*. Obtenido de Consultoría en valoración y

estudios de mercado.: <https://www.tinsa.co>

Trillo, E. T. (2023). *Universidad Politécnica de Madrid*. Obtenido de

[https://oa.upm.es/75532/1/TFG\\_EDUARDO\\_TENES\\_TRILLO\\_2.pdf](https://oa.upm.es/75532/1/TFG_EDUARDO_TENES_TRILLO_2.pdf)

(UAECD), U. A. (2024). *Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital (UAECD)*.

Obtenido de Censo Inmobiliario Bogotá 2024.:

[https://www.catastrobogota.gov.co/sites/default/files/recursos/Documento%20censo%20V%2022-04%20%281%29\\_compressed.pdf](https://www.catastrobogota.gov.co/sites/default/files/recursos/Documento%20censo%20V%2022-04%20%281%29_compressed.pdf)

Vivares, J. A. (2023). *Repositorio UNAL* . Obtenido de

<https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/84712>

Wheelen, T. L. (2013). *Administracion Estrategica y Politica de Negocios*. Pearson

Education.

**Anexos**

**Anexo 1**

**Proyección financiera inicial y distribución de la inversión de EE – Evaluamos  
Tu Estrategia**

**Tabla 15**

*Distribución de la inversión año 1*

Concepto	Valor (COP)
Talento humano (honorarios 3 socios)	179.298.000
Puesta en marcha (trámites administrativos)	2.000.000
Maquinaria y equipo (equipos de cómputo)	9.000.000
Arriendo (coworking)	7.200.000
Marketing y publicidad	5.000.000
Otros costos operativos iniciales	83.502.000
<b>Total, inversión inicial</b>	<b>286.000.000</b>

*Nota.* En la tabla se representa el resumen de la distribución de la inversión en el año 1, basado en la herramienta del simulador financiero entregado por la Universidad EAN.

Fuente: Elaboración propia (2025).

**Tabla 16**

*Proyección de ventas y rentabilidad*

Concepto	Valor (COP) / Unidad
Ventas proyectadas	
Tarifa por asesoría (3 Servicios)	39.000.000
Cantidad de asesorías proyectadas	10

Total, ingresos esperados	<b>374.000.000</b>
Costos y gastos operativos	
Costo de ventas (consultores por demanda)	86.400.000
Gastos administrativos	179.000.000
Marketing y publicidad	5.000.000
Total, costos y gastos	270.400.000
Rentabilidad esperada	
Utilidad neta estimada	50.000.000
Tasa Interna de Retorno (TIR)	22,08%
Punto de equilibrio	15,79 asesorías vendidas

*Nota.* En la tabla se representa el resumen de la distribución de la inversión en el año 1, basado en la herramienta del simulador financiero entregado por la Universidad EAN.

Fuente: Elaboración propia (2025).

**Anexo 2**

**Tabla para la realización del Análisis PESTEL**

**Tabla 17**

*Priorización de Factores del Macroentorno que afectan al Sector de Negocios*

Tipología de Factores del Macroentorno/ Tipología de Tendencias	Descripción de la Tendencia del Sector	Impacto
Políticos & legales	Aumento de la inversión social.	Alto
	Globalización y apertura de mercados.	Alto
	Apoyo gubernamental a las MiPymes en Bogotá.	Alto
Económicos	Recuperación de la economía postpandemia.	Alto
	Crecimiento económico y expansión del sector servicios.	Alto
Sociales	Consumismo basado en redes sociales.	Alto
	Predominio del arriendo sobre la compra de vivienda.	Medio
Tecnológicos	Inserción de la inteligencia artificial.	Alto
	Automatización de procesos y análisis de datos	Alto
Ecológicos	Regulaciones ambientales y sostenibilidad.	Medio

*Nota.* La tabla muestra el resultado de la aplicación de la Matriz Priorización de Factores del Macroentorno. Fuente: Elaboración propia (2025).

**Anexo 3**

**Asociación de la encuesta a los Objetivos**

**Tabla de Asociación: Objetivos vs Preguntas**

<b>Objetivo de Investigación</b>	<b>Preguntas de Encuesta Asociadas</b>	<b>Justificación de la Asociación</b>
<p>1. Realizar un diagnóstico interno y externo del sector inmobiliario de vivienda en Bogotá, con énfasis en las necesidades y desafíos estratégicos de las pequeñas y medianas empresas.</p>	<p>1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11</p>	<p>Estas preguntas permiten conocer el perfil, localización, servicios actuales y retos de las empresas, así como su nivel de apropiación de herramientas estratégicas. Son esenciales para caracterizar el entorno competitivo y el estado de madurez empresarial.</p>
<p>2. Identificar las oportunidades de negocio y los elementos diferenciadores clave para el desarrollo de una consultora especializada en planificación estratégica para el sector.</p>	<p>12, 13, 14, 15, 16, 17, 19</p>	<p>Permiten detectar el nivel de interés, disposición a contratar consultoría, temáticas más relevantes, canales de contacto preferidos y percepciones de valor. La pregunta abierta 18 ayuda a identificar diferenciadores deseados.</p>
<p>3. Definir el modelo de negocio de la consultora, incluyendo la propuesta de valor, el portafolio de servicios y el modelo operativo, alineado con las necesidades del mercado objetivo.</p>	<p>14, 15, 16, 17, 18, 19,</p>	<p>Las preguntas permiten estructurar una propuesta de valor alineada con las prioridades del cliente, definir servicios con mayor demanda e identificar canales, formatos y condiciones deseadas para el servicio. La pregunta 18 es clave para afinar el diseño operativo.</p>

**Bloque 1: Caracterización de la empresa y su entorno** - Objetivo: conocer el perfil básico, ubicación, oferta actual y desafíos estratégicos.

Nº	Pregunta
1	¿Cuántos años lleva operando su empresa en el sector inmobiliario?
2	¿Cuál es el tamaño de la empresa según los ingresos al cierre del año 2024, conforme al Decreto 957 de 2019?
3	¿En qué localidad o localidades tiene focalizada su operación la inmobiliaria?
4	¿Qué servicios ofrece actualmente su inmobiliaria?
5	¿Cuáles son, en su opinión, los principales desafíos que afronta su inmobiliaria?

**Bloque 2: Nivel de gestión estratégica actual** - evaluar el grado de apropiación de la administración estratégica en la empresa.

Nº	Pregunta
6	¿Su inmobiliaria ha definido una estrategia formal para hacer frente a los desafíos del mercado?
7	¿Está familiarizado con el concepto de administración estratégica?
8	¿En qué etapa de administración estratégica considera que se encuentra actualmente su inmobiliaria?
9	¿Su inmobiliaria ha desarrollado alguno de los componentes fundamentales de la administración estratégica?
10	¿Qué porcentaje de sus colaboradores considera que cuenta con conocimientos para apoyar el diseño y ejecución de la gerencia estratégica?
11	¿Utiliza su inmobiliaria alguna solución tecnológica para planear, ejecutar o monitorear la estrategia?

**Bloque 3: Percepción e interés frente a la consultoría estratégica** - conocer el conocimiento, interés, disposición e intención de contratar servicios de consultoría.

12	¿Considera útil una consultoría para implementar administración estratégica en su inmobiliaria?
13	¿Conoce empresas dedicadas a la consultoría en administración estratégica para el sector inmobiliario en Bogotá? Indique el nombre.
14	¿Consideraría usted contratar una consultoría para su inmobiliaria que aborde alguno de los siguientes temas?
15	¿Está dentro de sus planes asignar recursos para contratar consultoría en administración estratégica en el corto o mediano plazo?
16	¿Cuántas horas estaría dispuesto asignar su inmobiliaria para contratar en servicios de consultoría en administración estratégica?
17	¿Qué presupuesto estimado estaría dispuesto a asignar su inmobiliaria para contratar servicios de consultoría en administración estratégica?

**Bloque 4: Prioridades y valor esperado de la consultoría** - identificar los temas prioritarios, expectativas y elementos diferenciadores desde el punto de vista del cliente.

18	En caso de requerir un servicio de consultoría en administración estratégica para su inmobiliaria, ¿a qué medios de comunicación o canales recurriría para encontrarlo? Puede seleccionar varias respuestas.
19	¿Qué nivel de importancia le asigna a los siguientes temas frente a la contratación de una consultoría para su inmobiliaria?

Anexo 4

Empresas a las que se le envió la Encuesta

Información confidencial solo para uso del presente proyecto

Nombre	Correo Electrónico Comercial
COOPERATIVA MULTIACTIVA DE COMERCIANTES	ricardomeneses@hotmail.com
FONDO DE EMPLEADOS DE INSTITUCIONES Y EMPRESAS	contador@corveica.org
CORPORACION CASA ENSAMBLE	administrativo@casae.com
INVERSIONES ANGI SAS EN REESTRUCTURACION	contabilidadtramonti@gmail.com
QUIRÚRGICOS S.A.S	quirurgicos@quirurgicosltda.com
MOLINOS LA AURORA S.A.S.	liquidacionmolinosaurora@gmail.com
R.M CONSULTING S.A.S	aescobar@rmc.net.co
INVERSIONES JORLISAN S A S	jorlisan@hotmail.com
ALIMENTOS EL JARDIN S A	contador@alimentoseljardin.com
INVERSIONES FERALVAN S.A.S.	lucyjaramillo34@latinmail.com
JUAN EVANGELISTA GONZALEZ BABATIVA	contabilidad@carroceriasjgb.com
LUQUE MEDINA & CIA SA	inmobiliaria@luquemedina.com
EDITORA GEMINIS S.A.S.	contabilidad@editorageminisltda.com
AGROPECUARIA SANTA CRUZ S.A.S.	asantacruz@cable.net.co
CONSTRUCCIONES SACRISTAN S.A.S.	construcciones.sacristan@hotmail.com
LUZ MYRIAM OCHOA VARGAS	luzmova@hotmail.com
JESUS ANTONIO GOMEZ GOMEZ	papnal@hotmail.com
ACEREX S.A.	acerexcontabilidad@acerex.com.co
ISRAEL FONSECA CAMARGO	israelfonsecacamargo@hotmail.com
INDUSTRIAS MEDICAL S.A.	carlosvmora@gmail.com
L A TEJADA S A S	contacto@prietopuentes.com
N MANRIQUE Y COMPAÑIA S C A	MIGUEL.GOMEZ@NMCOSTRUCION.COM
JAIRO GANDUR ABUABARA	GERENCIA@CODELCE.COM
MALAGON SAAVEDRA Y CIA S A S	MALAGONSAAVEDRA@HOTMAIL.COM
ALVARO EDUARDO FARFAN PEÑA	facturaraelectronica.granada@gmail.com
CRISTOBAL RODRIGUEZ CAICEDO	cristobalrodriguezcaicedo@gmail.com
ALIRIO GONZALEZ JIMENEZ	milhojaldres@hotmail.com
HIERROS EL DORADO SAS	hierroseldorado@outlook.com
PRAING ASOCIADOS S.A.S	jmsalgado@praing.co
INVERSIONES ESCAVIEL S A	tesoreria@proyectosyurbanizaciones.com
VIRULA LIMITADA	viualtda2022@gmail.com
ALFONSO CUERVO PAEZ	acp20082008@hotmail.com
PEDRO GOMEZ Y CIA SAS	notificaciones@pedrogomez.com.co
MUEBLES LUXURY S A S	juridicamueblesluxury@gmail.com
C.M.AUDITORIOS LTDA	cm.contabilidad@hotmail.com
RODRIGO VARGAS CUELLAR	oarenas@vargasyarenas.com
ACORBE S.A.S.	aescobar@rmc.net.co
M & M ADMINISTRADORES P.H. LTDA	admonproseguridad@gmail.com
PETROCOMERCIALIZADORA S.A.	asistente.administrativo@petrocom.co
CONEXCEL S.A.S	OSCAR.APONTE@CONEXCEL.CO
INVERSIONES CHAPAVAL LTDA	inv_chapaval@hotmail.com
INVERSIONES TRIBU SAS	inv.tribu@gmail.com
VITROSCREEN Y CIA S A S	VITROSCRENCIA@GMAIL.COM
JORGE ENRIQUE ROLDAN MONTOYA	contabilidad@sanvalentin.com.co
INVERSIONES NICLATA & CIA. S.A.S.	inversiones.ortizh@gmail.com
CONSTRUCTORA J ORTIZ Y CIA S C A	orduss@outlook.com
ACTIVAR SERVICIOS Y ALMACENAJE S A S	cavargass@activarsas.co
ORLANDO IGNACIO TADEO VELEZ NAAR	ovelezn@gmail.com
MARIA ISABEL AVILA CASTAÑEDA	estelarmotosbogota@outlook.com
PSC-ESINCO SPA SUCURSAL EXTRANJERA EN COLOMBIA	judicial@psc-colombia.com
MOTORA ANDINA S.A.S	jose.a@inverandino.com
COLOMBO ANDINA DE IMPRESOS S.A.S	contabilidad@colomboandinadeimpresos.com
FLORO ALBERTO ABRIL VALBUENA	a.abril06@hotmail.com
CARLOS JULIO SARMIENTO SUAREZ	carsasu@hotmail.com
COMUNET LTDA	angelica.orduz@comunetltda.com
SIGMA INGENIERIA Y CONSULTORIA S.A.S.	SIGMAING_1@HOTMAIL.COM

CREACIÓN DE “EE-EVALUAMOS TU ESTRATEGIA” CONSULTORA DE SERVICIOS INTEGRALES EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA INMOBILIARIAS

76

LOPSUAR Y CIA S EN C	lopsuarbogota@hotmail.com
ALEJANDRO PEREZ HERNANDEZ	alejandroperez222@hotmail.com
SOCIEDAD DE CONCESIONARIOS S.A.	revisoria.fiscal@cidugotex.com
COMERCIALIZADORA LOS LARES Y CIA S EN C	financiera@sergiorada.com.co
HERNANDO MEDINA PEÑA	RUTHERIKA@GMAIL.COM
CONSTRUCTORA ARQUIMEG S.A.S.	ARQUIMEG@HOTMAIL.COM
ADMINISTRADORA DE BIENES CONEFORT S.A	carlos.gonzalez@conefort.com
WORK & FASHION S A -	gerencia@workfashion.com.co
VALORES SMITH S A	financierosmith@gmail.com
PROCESOS DE CONSTRUCCION INDUSTRIALIZADOS S A	procesosprocoim@hotmail.com
MERCADOS ROMI S A	GUILLERMO@ROMI.COM.CO
CONSTRUCTORA ARBOLEDA DE LOS ALPES SAS	contactenosarboledadelosalpes@gmail.com
VANNET SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA	vannet.sas@gmail.com
HALBACEA S A S	martha.hernandez@halbacea.com
DISTRIONCE SAS	joseleal@distrionce.com
CENTRO MÉDICO DEPORTIVO MET SAS	clinicamet@gmail.com
CARLOS ALBERTO CARVAJAL SALAZAR	elvaquero@elvaquero.com.co
INVERSIONES GRUPO DAR S A S	inversionesdar@grupodar.com.co
CONSTRUCCIONES CASTAÑEDA SAS	concastaneda Ltda@gmail.com
INVERSIONES ANDINAS DE COMERCIO SAS	inancosas1@gmail.com
JORGE QUINTERO JIMENEZ	jorge-q.j@hotmail.com
BELAR S A S	belar.sas@gmail.com
MARIO HUMBERTO ZORRO CAMARGO	monyka927@gmail.com
TOGEGAR S.A.S.	muebleselcid@hotmail.com
VIVARCO S A	contabilidad@cincourbana.com
INVESTMENT GROUP JPS S.A.S.	jhonorjuela78@gmail.com
EUROPA FASHION LTDA	europafashion@hotmail.com
BRIOGAS S.A.S	briosuba2@gmail.com
INVERSIONES SUAREZ BUITRAGO & CIA S EN C	inversionessuarezb@gmail.com
EDGAR DE JESUS ROMAN HENAO	paisa1275@hotmail.com
TEKA SERVICES S A S	carlos.fernandez@tekaservices.com
ADS INVERSIONES S.A.S.	adsinversiones@hotmail.com
GRUPO GUER'S S.A.S	contabilidad@grupoguers.com.co
SCALE UP S.A.S.	alzatediana@yahoo.com
ASESORIAS JURIDICAS INTEGRALES Y ABOGADOS	gerencia@assojuridica.com
AVALON FUEL S.A.S	contabilidad@avalonfuel.com
ADMINISTRADORA CALLE TRECE S.A.S.	promoambientesas@gmail.com
INMOBILIARIA OLARTE FIERRO SAS	inmobiliariaolartefierro@gmail.com
ESTRATEGIAS BURSATILES S.A.S	ebursatilescontabilidad@gmail.com
OSCAR RICARDO MELENDEZ BOADA	alfa50@fores.com.co
SOLUCIONES ADELGAZANTES S A S	soladesas@gmail.com
M INVESTIMENTI S.A.S.	m.investmentisas@gmail.com
LA ESTACION PROMOCIONES Y ACTIVACIONES S.AS	CONTABILIDAD@GRUPOLAESTACION.COM
SHATTAH MONTOYA E HIJOS S EN C	MERCADEO@CAFETOSTION.COM
ARGOLÍDER S.A	argolidesa@gmail.com
JORGE ALFREDO VILLA MURRA	jorge.villa@jjvm.com.co
BERNARDO LEON RAMIREZ GOMEZ	leberu50@hotmail.com
INVERMUSIC GE S.A.S.	jaime@lacolonial.com.co
MISTER CAR VIANA GONZALEZ SAS	gerencia@kiamistercar.com
GRUPO ACEM S.A.S	afernandez@grupoacem.com
OSCAR JEOVANNY FERNANDEZ MORENO	inverosfersas@gmail.com
INVERSIONES DIVERCORD S A S	divercord Ltda@hotmail.com
CIMIENTA S A S	aescobar@rmc.net.co
TERRACTIVA S.A.S.	OBRAURBANA@YAHOO.COM
CASA BONITA INMOBILIARIA S.A.S.	casabonitainmobiliaria@hotmail.com
SEDETRANS SERVICIOS ESPECIALIZADOS DE TRANSPORTE	sedetrans.sa@hotmail.com
INVERSIONES KUATTRO S.A.S	hdapalobayo@gmail.com
FRANCISCO ORIEL DUQUE ZULUAGA	contabilidad@seul.com.co
INVERSIONES XIEGUA S A S	pablor@lareddelcampo.com
JULIO A OCHOA Y CIA E U	julio.a.ochoaycia@gmail.com
INGENIERIA ESTRUCTURAL Y CONSTRUCCIONES LTDA	jarismendi@iestructuras.com
INGENIERIA & ASESORIAS R SAS	roberto.rangelc@gmail.com
INVERSIONES MILENIO SANTA MARTA S A S	contabilidad@imisa.com.co
ERIKA LILIANA SILVA JURGENSEN	elsj45@hotmail.com
COMPANIA GENERAL DE FIANZAS SAS	dmedina@colfianzas.com.co

CREACIÓN DE “EE-EVALUAMOS TU ESTRATEGIA” CONSULTORA DE SERVICIOS INTEGRALES EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA INMOBILIARIAS

77

PROMOTORA LA ROCA S.A.S	contabilidadlaroca@outlook.com
PAN ZEROTTI S A S	panze9@hotmail.com
CES DEVELOPMENT S.A.S.	cesdevelopmentsas@gmail.com
POSMODA2010 SAS	posmoda2010@yahoo.es
RIGOBERTO CANO ARANDIA	RCLAFORTUNA@GMAIL.COM
PIJAO DESARROLLOS CORPORATIVOS S.A.S.	info@pijao-desarrolloscorporativos.com
YENNY PAOLA RIOS VALENCIA	yennipaola.orjuela@gmail.com
BTL DEVELOPMENT S.A.S	DIRECCION@BTLMARCAS.COM
KATERING BLUE SAS	kateringblue@gmail.com
GAGOL SAS	outsourcing@astaf.com
FINANCIAL TRADE SAS	aescobar@rmconsulting.com.co
WILL AND LOAS SAS	contabilidad@willandloas.com
GLORIA INES CASTAÑO BOTERO	elvaquero@elvaquero.com.co
FB CONSTRUCTORA S A S	fbconstructorasas@hotmail.com
PROSARCO SAS	contacto@prosarco.com
CAMACHO PARRA INGENIEROS CIVILES S A S	camachoparraing@gmail.com
GRUPO HEFESTO S A S	HEFESTODEPSA@GMAIL.COM
AMERICANA DE INGENIERIA Y SUMINISTROS SAS	adssas.info@gmail.com
PROYECTOS E INVERSIONES EGRECI SAS	gerencia@egreci.com
INVERCOL BOGOTA SAS	aginvercol@gmail.com
GMT INVERSIONES Y NEGOCIOS S A S	alfongar@hotmail.com
LINA CALLE 85 & CIA S.A.S.	linacalle85cia@gmail.com
MURAVI S A S	gerenciadeprojectomuravi@gmail.com
COMERCIALIZADORA DE GASES INDUSTRIALES CRYOLIMER	cryolimersas@gmail.com
HANCOCK ESPACIOS SAS	notificaciones@hancock.com.co
LA SABANETA CONDOMINIO CAMPESTRE S.A.S	contabilidadlasabaneta@hotmail.com
AYALA CONSTRUCCIONES LTDA	aconstruccionesltda@hotmail.com
SOCIEDAD PROMOTORA MARTI RUGELES S A S	joanamarti@hotmail.com
CLINICA DEL TRABAJADOR S.A.S	gerencia@clinicadeltrabajador.com
CONSTRUCTORA ORQUIDEA SAS	subgerencia@constructoraorquidea.com
INVESMET GROUP COLOMBIA SAS	INVESMETGROUP@GMAIL.COM
J D C ADMINISTRADORES ASOCIADOS SAS -	cristinamoreno.admon@hotmail.com
SOLUCIONES INTEGRALES TMT S A S	mariaf.arenas@tmtsoluciones.com
ABC CONSTRUCCIONES E INGENIERIA S.A.S.	abcconstrucciones.ingenieria@gmail.com
INVERSIONES B&B LANKING SAS	RB.HERRERA@YAHOO.COM
INRUZZ SAS	inruzz@hotmail.com
CONSTRUCTORA INMOBILIARIA FUTURA SAS	futuraconstructores@gmail.com
MALCO ARQUITECTURA Y CONSTRUCCION SAS	malco.contabilidad@gmail.com
LA BOITE S A S	SAENZDIEGO@HOTMAIL.COM
PROMOTORA BAMBU SAS -	m.silva@morandi.com.co
DM DISEÑO CONSTRUCCION S A S	CHAVODUQUE@YAHOO.COM
GREEN CAPITAL MANAGEMENT S A S	greencapital2025@gmail.com
ENCLAVE CONSTRUCCIONES S A S	juridica@enclaveconstrucciones.com
INVERSIONES ECHEVERRIA RODRIGUEZ SAS	jecheverriaherrera@gmail.com
ESTACIONES BP S A S	est.topacio@hotmail.com
SANDRA JIMENA PABON REY	facturaselectronicasurimerka@gmail.com
CYGNUS OLE SAS	damuriel@hotmail.com
CONTROLCASE LA SAS	nfarfan@controlcase.com
TORRES DEL CIELO SAS	administracion@latamcapital.com.co
ILD SAS -	ADMINISTRACION@LATAMCAPITAL.COM.CO
RED DE PROPIEDAD HORIZONTAL, DISEÑO Y CONST	ventas@redph.co
SALUD LINEA VITAL I P S SAS	andresromero@sbcomplejoquirurgico.co
COMERCIALIZADORA & DISTRIBUIDORA AGRICOLA VELANDIA	comercializadoravelandiasas@gmail.com
IMPULSA COLOMBIA S A S - EN TOMA DE POSESIÓN	info@impulsacolombia.com.co
RODRIGO ALONSO LOZANO ROMERO	RAL1309@HOTMAIL.COM
SORAI PROYECTOS S A S	MELBA.BELTRAN@NEXTBANK.CO
INMOBILIARIA EL OTOÑO S A S	contabilidad@cuestalawyers.com
GRUPO ARIASI SAS	grupoariasi.adm@gmail.com
MARKETGROUP BPO SAS	gerencia@marketbpo.com
ATXK CONSTRUCCION DE INTERIORES SUCURSAL COL	contabilidad.colombia@atxk.com
RM CIRUPLASTICA SAS	consultadrmrmarino@gmail.com
SARA INVERSIONES S A S	jorge.arenas.a@gmail.com
RENOVART S A S	info@renovart.com.co
FRANK S A S	documentacion.grupomancini2019@gmail.com
PROMOTORA A C R SAS	notificaciones@promotoraacohen.com

CREACIÓN DE “EE-EVALUAMOS TU ESTRATEGIA” CONSULTORA DE SERVICIOS INTEGRALES EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA INMOBILIARIAS

78

SO INVERSIONES S.A.S	soinversionessas@gmail.com
PATRIMONIOS ACTIVOS SAS	silvis.riano@yahoo.com.co
CONSTRUCTORA MURAGLIA SAS	contabilidad@muraglia.com.co
CONSTRUCCION DE PROYECTOS INMOBILIARIOS S A S	PROYECTOSINMOBILIARIOS2@HOTMAIL.COM
SIR FRANK S A S	contactofrankcompany@gmail.com
CONSTRUCCIONES EDIFPROC SAS	eddin21@hotmail.com
HM INGENIERIA Y ARQUITECTURA SAS -	hm.ing.arq@gmail.com
MARSATI GRUPO EMPRESARIAL S.A.S.	contabilidad@mtgroup.co
2V CONSTRUCCIONES SAS	contacto@2vconstrucciones.com
METALURGICA OP S A S	admonmetalopsas@outlook.com
EDIFASHA CONSTRUCCIONES SAS	asistente.edifasha@gmail.com
YAMACORP SAS	soporte@yamacorpsas.com
BORAGO HOLM S A S	ADMINISTRACION@LATAMCAPITAL.COM.CO
LATAM GESTION S A S	administracion@latamcapital.com.co
CENTRO DE OPERACIONES MEDICAS Y SERVICIOS SAS	comservicios718718@gmail.com
NARPES COLOMBIA S A S	colombia@narpes.com.co
PROYECTOS INMOBILIARIOS F & G S A S	marcefred221207@hotmail.com
WAIKUA SAS	electronicawaiua@gmail.com
BACOLI S.A.S -	BACOLISAS@GMAIL.COM
INMOMUSIC S A S	contabilidad@lacolonial.com.co
PROMOTORA LAURELES S A S	nvasquez@moyua.co
IMPORCOL INDUSTRIAL S A S	FABIANBARBOSA2010@HOTMAIL.COM
GRUPO DRACMA S A S	contabilidadgrupodracma@gmail.com
CONSTRUCTORA Y ASOCIADOS B&R SAS	contacto@constructorayasociadosbr.com
ELITE COMERCIAL ARCAES SAS	CONTABILIDAD@ARCAES.COM.CO
SAN DIEGOS SAS	sandiegosas3352@gmail.com
INVERSIONES HDPO SAS	hdpo71@hotmail.com
INVERSIONES VISTA 96 SAS	inversionesvista96@gmail.com
JUAN SEBASTIAN BOTERO HERNANDEZ	bikerepublicinfo@gmail.com
ZURICH INTERNATIONAL BROKERS SAS	gerencia@zurichbrokers.co
NYNAS COLOMBIA SAS	nynascalombia@gmail.com
MOMA MO MANGIO S A S	administracion@momangio.com
CONSTRUCTORA INGEMART INGENIERIA, CONSULTORIA &	ingemartsas@gmail.com
BIG FORMAT+ S A S -	bigformatgerencia@gmail.com
G ARQUITECTURA Y PROYECTOS S.A.S	laura@garquitectura.co
DICAAL SAS	alvaroviluque@hotmail.com
LR EXPANSION GROUP SAS -	yenny13mc@gmail.com
ARKOX ARQUITECTURA S A S -	ARKOX.ARQUITECTURA@GMAIL.COM
MISIARTE S.A.S	monicaespinosad@hotmail.com
EDIFICIO HOLDING EMPRESARIAL S A S	juan.suza@intandina.com
PROYECTANTE SAS	info.proyectante@gmail.com
OWLO.SPACE SAS -	info@owlospaces.com
CHICARA S.A.S.	visionkomachi@gmail.com
MOL SOLUCIONES EMPRESARIALES S.A.S -	molsoluciones@outlook.es
PORTAFOLIOS AGROFISH SAS	gerenciaagrofis@gmail.com
TRACTOCECO S.A.S	tractoceco1@gmail.com
CARACUA S.A.S	visionkomachi@gmail.com
A&P ALIANZAS & PROYECTOS CMM S.A.S	carenas@ayp-usa.com
INVERSIONES BELTRAN ORTIZ S.A.S	aseoespecialsa@yahoo.es
SIDE BY SIDE SAS	info@sidebyside.com.co
GRUPO MUVAR SAS	grupomuvar@gmail.com
OUTTEM SERVICIOS S.A.S. -	info@abogadosalm.com
SERVICIOS INTEGRALES DE LOGISTICA RORICK SAS	fjimenezcp@gmail.com
INMOBILIARIA WYL S.A.S	inmowyl@hotmail.com
SUITES CASA 95 S.A.S	margaritaespinel@eagle.com.co
DANIEL ALBERTO ORDOÑEZ ROMERO	GERENCIA@HAMBURGUESADELRODEO.COM
GRUPO EMPRESARIAL DE LOGÍSTICA Y SERVICIOS SAS	grupoempresarial.gels@gmail.com
C I LILI GEMS LTDA	ciililigemsltda@hotmail.com
QUIN GROUP SAS	albajaneth69@hotmail.com
SOLUCIONES Y FINANZAS CORPORATIVAS DE AMERICA SAS	manuelvicentedelapava@hotmail.com
INMOBILIARIA GARCIA PELAEZ SAS	INMOBILIARIAGARCIAPELAEZ@GMAIL.COM
MGP & PROPIEDADES SAS	mgppropiedades@gmail.com
BUENA VIBRA EVENTOS EU	directores@jammingfestival.com.co
ANZETY LM S.A.S.	ANZETYLM@GMAIL.COM
NEWCOW INVERSIONES SAS	jrvaca@profit-bi.com

CREACIÓN DE “EE-EVALUAMOS TU ESTRATEGIA” CONSULTORA DE SERVICIOS INTEGRALES EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA INMOBILIARIAS

79

INVERSIONES SUPER WOK S.A.S	superwokgerencial@gmail.com
NOCABO SAS	NOCABO.SAS@GMAIL.COM
INVERSIONES ALPE D'HUEZ S.A.S	julioeortiza@hotmail.com
COCH 1 S.A.S	clientes@cocinasocultas.com
ESTRUCTURACION Y EJECUCION SAS	ESTRUCTURACIONYEJECUCIONSAS@GMAIL.COM
GRUPO WD SAS	grupowdsas@gmail.com
ORGANIZACIÓN INMOBILIARIA GESTIUM SAS	info@grupogestium.com.co
LOGOS & THEOS S.A.S	logosytheos@hotmail.com
HOWARD Y COMPAÑIA S. EN C. S.	info@howardyciasaesas.com
DML INGENIERIA Y CONSULTORIA S.A.S	contabilidad@dmlingenieria.com
CONSTRUCTORA TENKAI S.A.S.	INFO.TENKAL@GMAIL.COM
GRUPO EMPRESARIAL MUFASA SAS	gempresarialmufasa20@gmail.com
4NEWCO SAS	PLA@PLA.COM.CO
DISTRIBUIDORA COMERCIALIZADORA TOYA SAS	ruben.sanchez@grupoinmobiliariocol.com
CASTILLO SANCHEZ PEDRO NEL	pedrocastillo1405@hotmail.com
ESTILOS E INVERSIONES J3 SAS	JOHNALEX6359@HOTMAIL.COM
COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS ABASCOL SAS	ABASCOLSAS@GMAIL.COM
TRADE MEDIA S.A.S.	INFO.TRADEMEDIASAS@GMAIL.COM
PROMOTORES Y DESARROLLADORES INMOBILIARIOS	arquiactiva@yahoo.com
ENTREGA CREATIVA S.A.S	facturacion.co@chazki.com
MARIA ANTONIA MEJIA LOPEZ	antuca@hotmail.com
A & GG CONSTRUCTORES SAS	vaggconstructoressas@gmail.com
AMR COLOMBIA SAS	JRUIZ@AMRESORTS.COM
TRAMITES Y SERVICIOS TECNOLOGICOS S.A.S	gerencia@tstech.com.co
CONSTRUCCIONES SANVI S.A.S.	construccionesanvisas@gmail.com
STAY Q S.A.S	AMARTINEZ@STAYQ.CO
TUI COLOMBIA SAS	TUICOLOMBIASAS@GMAIL.COM
R M L CONSTRUCTORA SAS	grupoempresarialrml@gmail.com
JORGE ELIECER BARON ORTIZ	contador@jorgebarontelevision.com.co
INGENIERIA Y CONSTRUCTORA PANIZA S.A.S	panizaramirezjorgeluis13@gmail.com
CESAR IVAN OCHOA VARGAS	CESARDG114@HOTMAIL.COM
SAMUEL RUEDA GOMEZ	GERENCIA@AFISEC.CO
AUTOMOTORES & BIENES AL ZESE SAS	infosociedadesyempresas@gmail.com

**Anexo 5**

**Ficha Técnica de la encuesta**

<b>Aspecto</b>	<b>Descripción</b>
Nombre del instrumento	Encuesta para la validación de la viabilidad del modelo de negocio “EE – Evaluamos Tu Estrategia”
Tipo de instrumento	Encuesta estructurada mixta (cuantitativa y cualitativa)
Objetivo general	Evaluar la viabilidad, aceptación y disposición de pago de los servicios de consultoría estratégica ofrecidos por la empresa en pymes inmobiliarias de Bogotá
Población objetivo	974 empresas pequeñas y medianas del sector inmobiliario registradas ante la Cámara de Comercio de Bogotá (CIU 68)
Marco muestral	Base de datos de 300 empresas suministrada por la Cámara de Comercio de Bogotá
Tipo de muestreo	Mixto: (1) probabilístico inicial por selección de la CCB y (2) autoselección voluntaria de los participantes
Tamaño de muestra esperado	96 empresas (nivel de confianza del 95 % y margen de error del 10 %)
Tamaño de muestra obtenido	105 empresas (margen de error efectivo del 9 %)
Unidad de análisis	Empresas inmobiliarias pequeñas y medianas dedicadas a compra, venta, arriendo, administración y avalúo de bienes inmuebles
Medio de aplicación	Encuesta digital autoadministrada enviada por correo electrónico
Período de aplicación	05 al 22 de agosto de 2025
Diseño del instrumento	Preguntas cerradas (dicotómicas, opción múltiple y escala Likert) y abiertas para percepciones cualitativas
Procesamiento y análisis	Sistematización en hoja de cálculo, análisis descriptivo y categorización cualitativa
Elaboración	E quipo de investigación “EE – Evaluamos Tu Estrategia”, 2025

*Nota:* La información obtenida mediante este instrumento permitió validar empíricamente la propuesta de valor y la disposición de pago de las pymes inmobiliarias, constituyéndose en la base para la estimación de la demanda potencial y el ajuste del modelo de negocio. Fuente: Elaboración propia (2025).

## **Anexo 6**

### **Análisis de la encuesta**

#### **Interacción de las respuestas**

La encuesta aplicada a inmobiliarias de Bogotá refleja un sector conformado por empresas de trayectoria corta o intermedia. Según la Pregunta 1 (años de existencia de la empresa), un 42,9% tiene menos de tres años, un 21% acumula entre tres y cinco años, y un 35,2% se ubica entre cinco y diez años de operación. En conjunto, se trata de empresas con menos de una década de existencia, lo que condiciona su madurez y estabilidad.

En términos de tamaño empresarial, la Pregunta 2 (clasificación por ingresos – Decreto 957/2019) muestra que el 51,4% corresponde a microempresas y el 48,6% a pequeñas, sin presencia de medianas ni grandes. Esta estructura limita la capacidad de inversión y explica parte de las debilidades encontradas.

En cuanto a la cobertura geográfica de operaciones (Pregunta 3, selección múltiple), las inmobiliarias reportaron presencia principalmente en el Sur (72,4%), Norte (69,5%) y Occidente (64,8%), mientras que solo un 15,2% opera en el Oriente. Al ser una pregunta de selección múltiple, los porcentajes superan el 100%, pues muchas empresas trabajan en más de una zona. Este patrón refleja que la oferta se concentra donde hay mayor demanda de vivienda (Sur), capacidad de pago (Norte) y mezcla de actividades residenciales e industriales (Occidente).

En la oferta de servicios (Pregunta 4, selección múltiple), el núcleo del negocio se encuentra en la administración de propiedades (84,8%), los arriendos comerciales (83,8%) y los arriendos residenciales (74,3%). En menor medida aparecen la venta de inmuebles (25,7%) y la compra (24,8%), mientras que los avalúos apenas alcanzan el 2,9%. Al tratarse de selección múltiple, los porcentajes no suman 100%, sino que muestran la

frecuencia de cada servicio. Esto confirma que los encuestados concentran sus actividades en servicios recurrentes y de bajo riesgo.

Respecto a los principales desafíos (Pregunta 5, selección múltiple), las inmobiliarias identificaron en primer lugar las falencias administrativas (62,9%) y las dificultades en la gestión del talento humano (59%). También se señalaron los problemas operativos (36,2%) y financieros (30,5%), seguidos por la falta de inversión en transformación digital (26,7%) y el desconocimiento legal (25,7%). Al ser de selección múltiple, los porcentajes representan recurrencia y no sumatoria exclusiva.

En relación con la planeación estratégica, la Pregunta 8 (nivel de conocimiento) mostró que el 73,3% manifestó conocer el concepto, mientras que la Pregunta 9 (existencia de estrategia formal) evidenció que el 88,5% no cuenta con una. La Pregunta 10 (tipo de planeación aplicada) indicó que la mayoría planifica año a año con base en presupuestos (64,8%), mientras que un 23,8% no aplica ningún proceso formal. Solo pequeñas fracciones utilizan pronósticos (5,7%), análisis de entorno (3,8%) o pensamiento estratégico de largo plazo (1,9%).

Cuando se preguntó por los componentes de la administración estratégica desarrollados (Pregunta 9 complementaria, selección múltiple), el 73,3% dijo haber trabajado en formulación, el 64,8% en evaluación y control, el 41,9% en implementación efectiva y el 31,4% en análisis de entorno. No obstante, un 23,8% señaló que no realiza ninguna de estas acciones. Aquí se refleja un ciclo estratégico incompleto: muchas empresas formulan y evalúan, pero pocas ejecutan.

En términos de talento humano (Pregunta 11), el 89,5% indicó que menos del 20% de su personal posee competencias en gerencia estratégica; solo un 6,7% las ubica entre el

20–40% y un 2,9% entre el 40–80%. Esto confirma un déficit generalizado de capacidades internas.

Sobre la adopción tecnológica (Pregunta 12), un 67,3% no utiliza herramientas digitales en planeación, frente a un 32,7% que sí lo hace, lo que refleja un rezago en transformación digital.

En cuanto a la contratación de consultoría estratégica (Pregunta 14, selección única), el 89,5% la considera útil y solo el 10,5% no. En el horizonte de contratación (Pregunta 15, selección única), el 49,5% lo haría en 1–3 años, un 22,9% en los próximos 12 meses, un 3,8% después de 3 años, y un 23,8% aún no lo ha considerado.

Al indagar sobre planes de asignación de recursos (Pregunta 15 complementaria, selección múltiple), el 47,6% destinaría 4 horas/mes, el 45,7% 6 horas, y solo un 6,7% hasta 8 horas. En presupuesto, el 51,4% pagaría hasta \$600.000 mensuales y el 40% hasta \$900.000. Esto significa que más del 91% de las inmobiliarias contratarían consultoría solo si el servicio es de bajo costo y baja dedicación.

Respecto a los canales de búsqueda de consultores (Pregunta 16, selección múltiple), el 72,4% señaló motores de búsqueda, el 69,5% portales especializados, el 32,4% recomendación de conocidos y el 29,5% redes sociales. Canales tradicionales como correo (12,4%) o cámaras de comercio (7,6%) tuvieron mínima incidencia.

Posteriormente, al preguntar qué servicios de consultoría valorarían más (Pregunta 18, selección múltiple), el 95,2% priorizó el diseño de la dirección estratégica, el 89,5% la puesta en marcha, el 79% la evaluación de resultados, y el 59% el análisis de entorno.

Finalmente, las preguntas de selección múltiple (3, 4, 5, 9, 15 y 18) confirman que los porcentajes no son excluyentes sino acumulativos, reflejando la recurrencia de cada

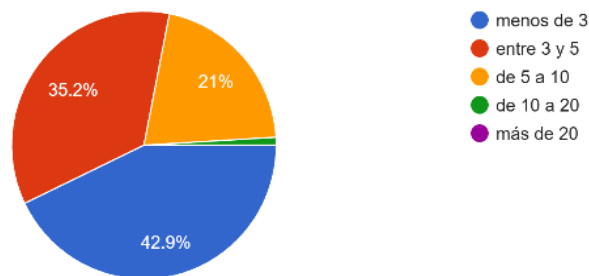
opción. El análisis revela que el sector está conformado por pequeñas y medianas empresas de corta trayectoria, concentradas en arriendos y administración, con debilidades administrativas, de talento humano y de digitalización, y con alta apertura a la consultoría siempre que esta sea accesible, modular y práctica.

### Análisis detallado por pregunta de la encuesta aplicada

**Figura 6**

*Antigüedad de las empresas del sector inmobiliario encuestadas*

1. ¿Cuántos años lleva operando su empresa en el sector inmobiliario?  
105 respuestas



*Nota:* El gráfico muestra la distribución porcentual del tiempo de operación de las empresas participantes en el estudio. Fuente: elaboración propia (2025).

La Figura 6 refleja que la mayoría de las empresas del sector inmobiliario encuestadas son de reciente creación. Un 42,9% de ellas tiene menos de tres años de operación, lo que evidencia un mercado joven, dinámico y en expansión, donde la entrada de nuevos competidores parece ser constante. Esto puede interpretarse como una señal de oportunidades de negocio, pero también de un entorno con alta rotación empresarial.

Por otra parte, el 21% de las empresas cuenta con una trayectoria de entre tres y cinco años. Este grupo representa compañías que ya superaron la etapa inicial más crítica y han logrado cierta estabilidad, aunque todavía no pueden catalogarse como firmas plenamente consolidadas.

Un dato relevante es que el 35,2% de las empresas lleva entre cinco y diez años en el mercado, lo que las ubica en una posición de mayor madurez. Estas organizaciones han alcanzado un nivel de experiencia y permanencia que las hace más competitivas frente a las más recientes, aportando solidez al sector.

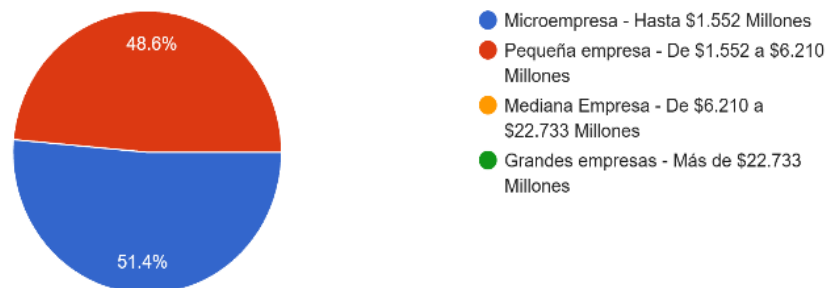
Finalmente, se observa que el porcentaje de empresas con más de diez años de trayectoria es prácticamente nulo. Esto sugiere que el sector inmobiliario, en la muestra analizada, es relativamente joven y que son pocas las compañías que logran sostenerse en el tiempo, posiblemente debido a las condiciones cambiantes del mercado y a la alta competencia.

### Figura 7

#### *Tamaño de las empresas inmobiliarias según ingresos anuales (Decreto 957 de 2019)*

2. ¿Cuál es el tamaño de la empresa según los ingresos al cierre del año 2024, conforme al Decreto 957 de 2019?

105 respuestas



*Nota.* El gráfico muestra la clasificación de las empresas encuestadas de acuerdo con su nivel de ingresos al cierre de 2024. Fuente: elaboración propia (2025).

Se evidencia que la distribución del tamaño de las empresas inmobiliarias encuestadas según sus ingresos al cierre del año 2024, en concordancia con lo establecido en el Decreto 957 de 2019. El análisis evidencia una clara concentración en dos categorías: microempresas y pequeñas empresas, que en conjunto representan la totalidad de la muestra.

Por un lado, las microempresas, con ingresos de hasta \$1.552 millones, abarcan el 51,4% de las respuestas. Esto refleja que más de la mitad de las compañías del sector encuestado tienen un nivel de ingresos reducido, lo que puede asociarse a estructuras empresariales pequeñas, limitaciones en capacidad financiera y dependencia de nichos específicos del mercado. Estas organizaciones suelen caracterizarse por su flexibilidad, pero también por su alta vulnerabilidad ante cambios económicos o regulatorios.

Por otro lado, las pequeñas empresas, con ingresos entre \$1.552 y \$6.210 millones, representan el 48,6% restante. Este grupo evidencia un sector que, aunque mayoritariamente conformado por microempresas, también cuenta con compañías en etapa de crecimiento que muestran mayor estabilidad económica y capacidad de expansión.

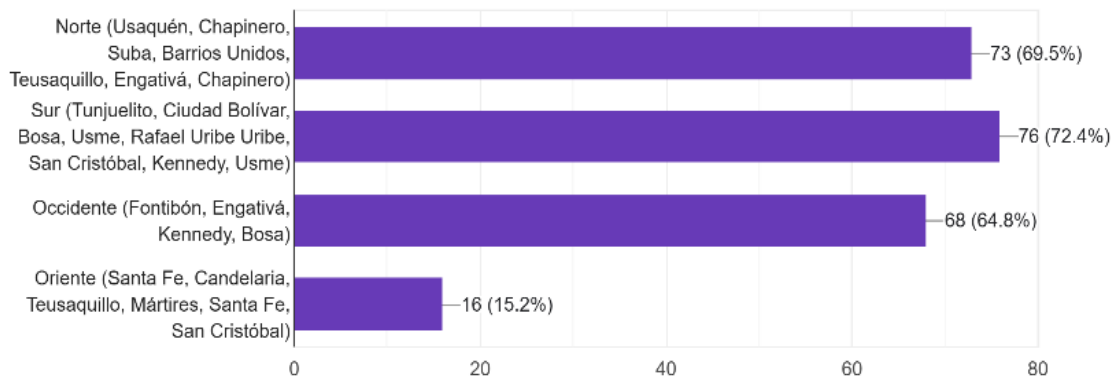
Resulta significativo que no se registren empresas clasificadas como medianas o grandes dentro de la muestra. Esto sugiere que el sector inmobiliario encuestado se encuentra dominado por negocios de baja y media escala, con pocas compañías capaces de generar ingresos superiores a los rangos mencionados. En términos estratégicos, esto implica un mercado fragmentado, con alta competencia entre actores pequeños, donde las alianzas, la innovación y la formalización pueden ser claves para lograr una mayor consolidación y eventualmente escalar hacia categorías superiores.

**Figura 8**

*Zonas de operación predominantes de las empresas inmobiliarias en Bogotá*

3. ¿En qué zona o zonas tiene focalizada su operación la inmobiliaria? Puede seleccionar varias respuestas.

105 respuestas



*Nota.* El gráfico presenta la distribución de las zonas de Bogotá donde las empresas inmobiliarias encuestadas concentran sus actividades, permitiendo múltiples selecciones.

Fuente: elaboración propia (2025).

La distribución de las operaciones inmobiliarias en Bogotá muestra una clara concentración en las zonas Sur, Norte y Occidente, mientras que el Oriente presenta una participación mínima. La zona Sur lidera con un 72,4%, lo que refleja un fuerte interés en sectores populares y en expansión, donde la demanda habitacional es alta y existen mayores posibilidades de desarrollo urbano.

En segundo lugar, la zona Norte alcanza un 69,5%, posicionándose como un mercado atractivo por su relación con estratos medios y altos, así como proyectos de vivienda exclusivos e inversión empresarial. De forma cercana, la zona Occidente reúne un 64,8%, destacándose por su mezcla de áreas residenciales e industriales, lo que abre oportunidades tanto en vivienda como en espacios comerciales y logísticos.

Por contraste, la zona Oriente apenas registra un 15,2%, lo que indica un bajo nivel de interés empresarial. Factores como la limitada disponibilidad de suelo, la presencia de

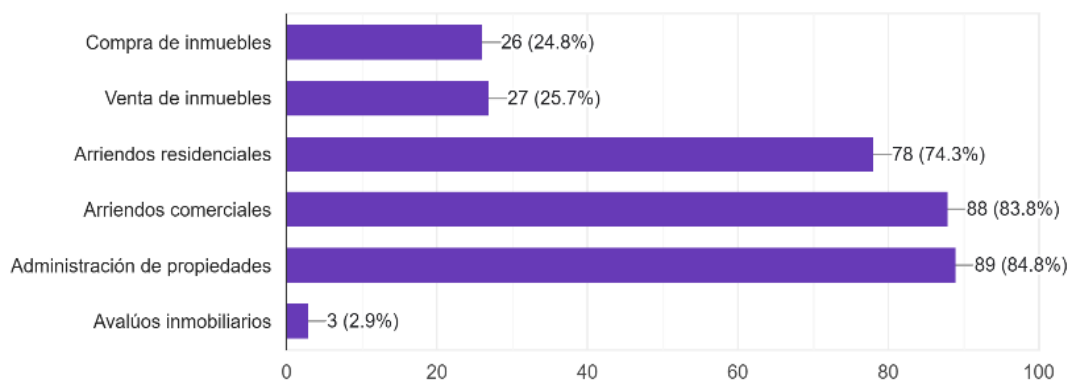
zonas patrimoniales y el predominio de usos institucionales pueden explicar este comportamiento, consolidando al Oriente como un mercado poco explorado frente a las demás zonas de la ciudad.

### Figura 9

#### *Servicios ofrecidos por las empresas inmobiliarias encuestadas*

4. ¿Qué servicios ofrece actualmente su inmobiliaria? Puede seleccionar varias respuestas.

105 respuestas



*Nota.* El gráfico muestra los principales servicios prestados por las inmobiliarias participantes, con posibilidad de selección múltiple. Fuente: elaboración propia (2025).

Los resultados evidencian que las inmobiliarias encuestadas concentran su oferta en tres servicios principales: administración de propiedades (84,8%), arriendos comerciales (83,8%) y arriendos residenciales (74,3%). Esto sugiere que el núcleo del negocio inmobiliario está orientado a la gestión de inmuebles y al mercado de alquiler, tanto en el ámbito residencial como comercial, lo que refleja una demanda estable y recurrente.

En contraste, los servicios de compra (24,8%) y venta de inmuebles (25,7%) tienen una presencia significativamente menor. Este resultado puede asociarse a las condiciones del mercado, donde los procesos de adquisición y comercialización de bienes raíces suelen ser más complejos, requieren mayor inversión y están sujetos a factores externos como la capacidad de financiamiento y la dinámica económica del país.

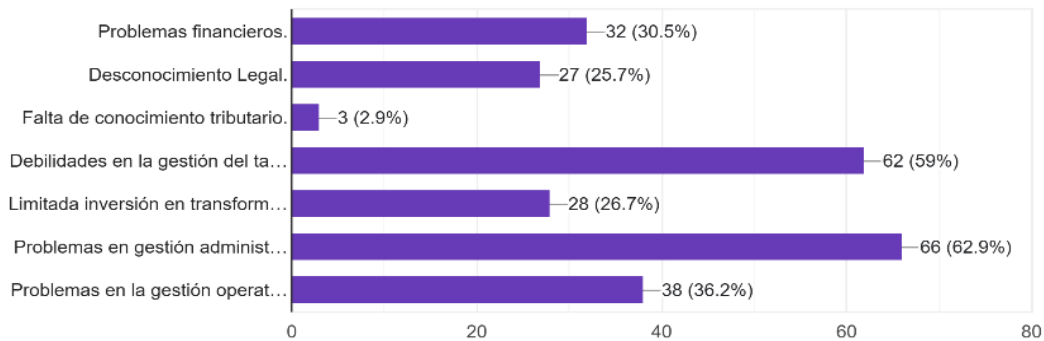
Finalmente, los avalúos inmobiliarios apenas registran un 2,9%, lo que indica que pocas empresas los incluyen dentro de su portafolio. Esto representa un nicho de oportunidad para diversificar servicios, ya que los avalúos son un componente clave en procesos de compraventa, créditos hipotecarios y valoraciones de mercado, pero actualmente no están siendo aprovechados por la mayoría de las inmobiliarias.

**Figura 10**

*Principales desafíos identificados por las empresas inmobiliarias en Bogotá*

5. ¿Cuáles son, en su opinión, los principales desafíos que afronta su inmobiliaria? Puede seleccionar varias respuestas.

105 respuestas



*Nota.* El gráfico presenta los principales retos mencionados por las inmobiliarias encuestadas, con posibilidad de selección múltiple. Fuente: elaboración propia (2025).

El análisis de la gráfica muestra que los principales desafíos de las inmobiliarias están relacionados con la gestión administrativa (62,9%) y la gestión del talento humano (59%). Esto evidencia que, más allá de las condiciones externas del mercado, existen dificultades internas en la organización y manejo del recurso humano, lo que puede impactar directamente en la eficiencia y sostenibilidad de las empresas.

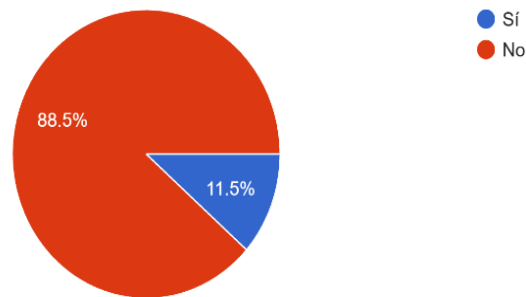
En un segundo nivel aparecen los problemas en la gestión operativa (36,2%) y los problemas financieros (30,5%), que reflejan limitaciones para mantener la estabilidad económica y para responder de manera eficiente a las demandas diarias del negocio.

También se resalta la limitada inversión en transformación digital (26,7%), lo que indica un rezago en la adopción de tecnologías clave para la competitividad.

Por último, el desconocimiento legal (25,7%) y la falta de conocimiento tributario (2,9%) ocupan un lugar menor en la percepción de desafíos, aunque siguen siendo aspectos importantes para garantizar el cumplimiento normativo y evitar riesgos jurídicos o fiscales. En conjunto, los resultados muestran que el sector enfrenta principalmente retos internos de gestión y modernización, más que barreras externas del entorno.

### Figura 11

6. ¿Su inmobiliaria ha definido una estrategia formal para hacer frente a los desafíos del mercado?  
104 respuestas



*Nota:* El gráfico muestra el porcentaje de empresas inmobiliarias que han establecido una estrategia formal para enfrentar los desafíos del mercado. Fuente: elaboración propia (2025).

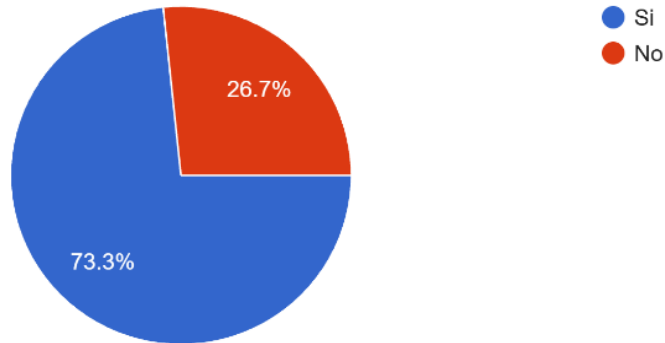
La gráfica revela que una amplia mayoría de inmobiliarias (88,5%) no cuenta con una estrategia formal para enfrentar los desafíos del mercado, mientras que solo un 11,5% afirma haberla definido. Esto refleja una clara debilidad en la planificación estratégica del sector, lo que limita su capacidad de anticiparse a cambios, gestionar riesgos y aprovechar oportunidades de crecimiento de manera estructurada.

**Figura 12**

*Nivel de familiaridad con el concepto de administración estratégica*

7. ¿Está familiarizado con el concepto de administración estratégica?

105 respuestas



*Nota:* El gráfico evidencia el grado de conocimiento de las empresas inmobiliarias frente al concepto de administración estratégica. Fuente: elaboración propia (2025).

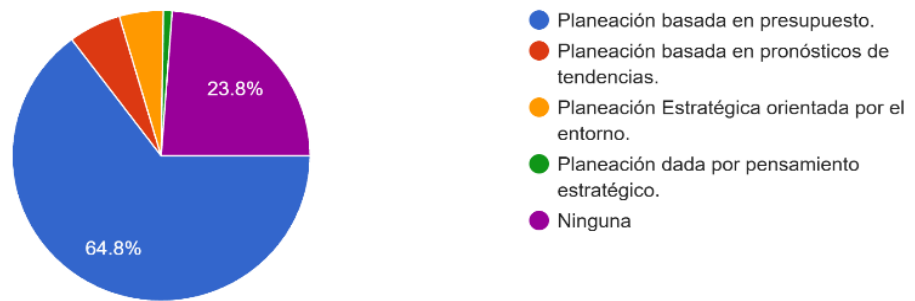
De acuerdo con los resultados, un 73,3% de los participantes manifiesta estar familiarizado con la administración estratégica, en contraste con un 26,7% que no lo está. Este hallazgo sugiere que la mayoría tiene al menos un conocimiento básico del concepto, lo cual representa una fortaleza para el sector, aunque la ausencia de familiaridad en una cuarta parte de las empresas puede convertirse en un obstáculo para aplicar de manera efectiva procesos de planeación y gestión a largo plazo.

**Figura 13**

*Etapa de administración estratégica en la que se encuentran las empresas inmobiliarias*

8. ¿En qué etapa de administración estratégica considera que se encuentra actualmente su inmobiliaria ?

105 respuestas



*Nota:* El gráfico muestra la etapa de desarrollo estratégico en la que se ubican las empresas encuestadas, de acuerdo con su nivel de planificación y orientación estratégica.

Fuente: elaboración propia (2025).

Los datos reflejan que la mayoría de las inmobiliarias (64,8%) se encuentran en una etapa de planeación basada en presupuesto, lo que indica un enfoque más operativo y financiero que estratégico. Esto significa que gran parte del sector prioriza la gestión de recursos a corto plazo, sin integrar plenamente herramientas de análisis del entorno ni proyecciones de largo alcance.

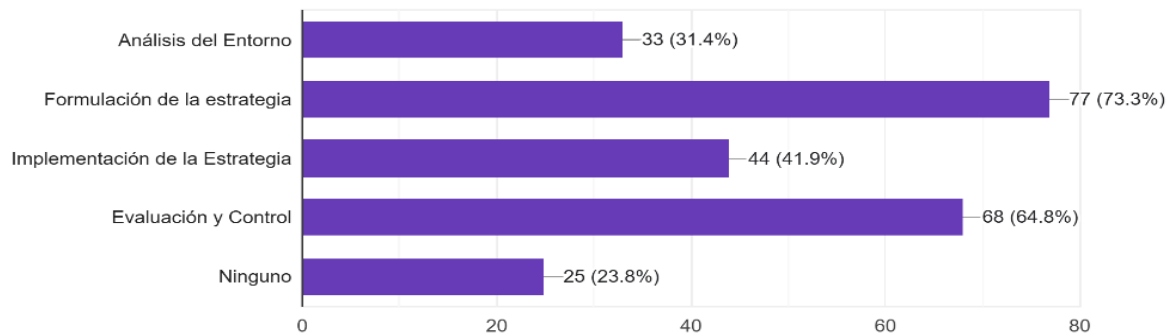
Por otro lado, un 23,8% afirma no encontrarse en ninguna etapa de administración estratégica, lo que evidencia la ausencia de procesos estructurados de planeación en una porción considerable de empresas. En menor medida, aparecen enfoques más avanzados: un 5,7% realiza planeación basada en pronósticos de tendencias, un 3,8% se orienta por el entorno y apenas un 1,9% aplica pensamiento estratégico formal. Estos resultados revelan que el sector inmobiliario aún está en una fase incipiente de madurez estratégica, con amplias oportunidades para evolucionar hacia modelos de gestión más integrales y competitivos.

**Figura 14**

*Componentes de la administración estratégica desarrollados por las PYMES inmobiliarias*

9. ¿Su inmobiliaria ha desarrollado alguno de los componentes fundamentales de la administración estratégica? Puede seleccionar varias respuestas.

105 respuestas



*Nota:* El gráfico presenta los componentes de la administración estratégica implementados por las empresas encuestadas, evidenciando mayor avance en la formulación, evaluación y control de estrategias. Fuente: elaboración propia (2025).

Según los resultados, la mayoría de inmobiliarias ha trabajado principalmente en la formulación de la estrategia (73,3%) y en los procesos de evaluación y control (64,8%), lo que demuestra un interés en diseñar lineamientos de acción y medir su cumplimiento. Sin embargo, este esfuerzo no siempre se acompaña de un desarrollo integral de los demás componentes.

La implementación de la estrategia alcanza apenas un 41,9%, lo que sugiere dificultades para llevar a la práctica lo que se planifica. Aún más bajo es el porcentaje de empresas que realizan un análisis del entorno (31,4%), lo cual limita la capacidad de anticiparse a cambios del mercado y de identificar oportunidades o amenazas externas.

Finalmente, un 23,8% de las empresas afirma no haber desarrollado ninguno de los componentes de la administración estratégica, lo que evidencia la falta de una cultura de planeación en casi una cuarta parte del sector. En conjunto, los datos muestran que,

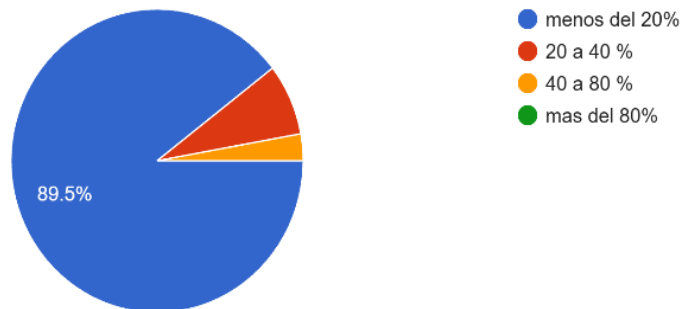
aunque existe interés en la formulación y control, todavía hay un amplio camino por recorrer hacia la consolidación de un proceso estratégico integral.

### Figura 15

#### *Nivel de conocimiento de los colaboradores en gerencia estratégica*

10. ¿Qué porcentaje de sus colaboradores considera que cuenta con conocimientos para apoyar el diseño y ejecución de la gerencia estratégica?

105 respuestas



*Nota:* El gráfico refleja el porcentaje estimado de colaboradores con conocimientos suficientes para participar en el diseño y ejecución de la gerencia estratégica dentro de las inmobiliarias. Fuente: elaboración propia (2025).

Los resultados evidencian una marcada limitación en el conocimiento estratégico de los colaboradores dentro de las inmobiliarias. Un 89,5% de las empresas considera que menos del 20% de su personal cuenta con las capacidades necesarias para apoyar el diseño y la ejecución de la gerencia estratégica, lo cual refleja una brecha significativa en formación y competencias en esta área.

En menor proporción, un 6,7% estima que entre el 20% y el 40% de sus colaboradores posee dichos conocimientos, mientras que apenas un 2,9% ubica este nivel entre el 40% y el 80%. Llama la atención que ninguna empresa reporta tener más del 80% de su equipo preparado en este aspecto, lo que confirma que el déficit de capital humano especializado en gestión estratégica es generalizado.

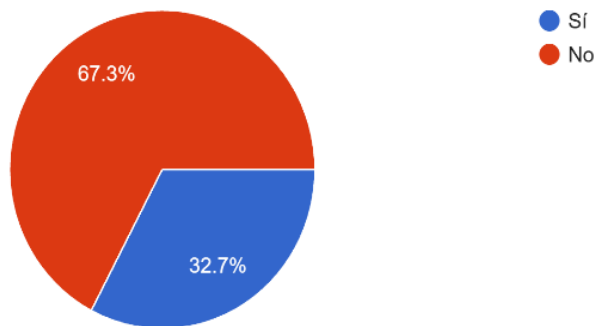
Este panorama sugiere que, aunque existe interés en avanzar hacia modelos de planeación estratégica, la falta de personal capacitado constituye un obstáculo clave para su implementación efectiva. Por lo tanto, fortalecer la formación del talento humano en esta materia se convierte en una necesidad prioritaria para aumentar la competitividad del sector.

**Figura 16**

*Uso de soluciones tecnológicas para la planeación y seguimiento estratégico*

11. ¿Utiliza su inmobiliaria alguna solución tecnológica para planear, ejecutar y monitorear la estrategia?

104 respuestas



*Nota:* El gráfico muestra el porcentaje de empresas inmobiliarias que implementan herramientas tecnológicas para planear, ejecutar y monitorear sus estrategias organizacionales. Fuente: elaboración propia (2025).

De los resultados se desprende que la mayoría de las inmobiliarias (67,3%) no utiliza soluciones tecnológicas para planear, ejecutar o monitorear su estrategia, lo que pone en evidencia un rezago en la adopción de herramientas digitales que podrían mejorar la eficiencia y el control en la gestión estratégica. Esta falta de digitalización puede limitar la capacidad de reacción frente a cambios del mercado y reducir la competitividad frente a empresas más innovadoras.

Por otro lado, un 32,7% sí emplea algún tipo de solución tecnológica, lo cual refleja que existe un grupo de compañías que está avanzando hacia la modernización de sus procesos estratégicos. Sin embargo, el bajo porcentaje indica que el sector en general todavía enfrenta un desafío importante en materia de transformación digital, especialmente en áreas clave como la planeación, el seguimiento de indicadores y la toma de decisiones basada en datos.

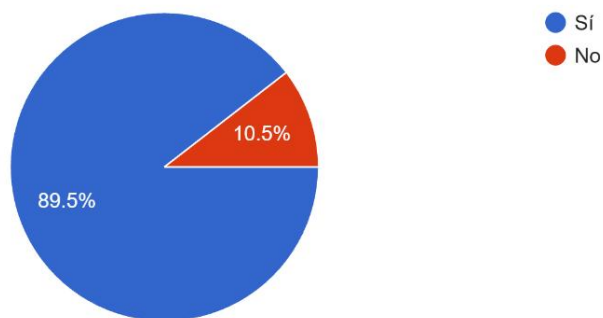
En conjunto, los resultados muestran que la tecnología aún no es un pilar central en la gestión estratégica de las inmobiliarias, aunque aquellas que la han incorporado tienen una ventaja competitiva que puede marcar una diferencia significativa en el mediano y largo plazo.

### Figura 17

#### *Percepción sobre la utilidad de una consultoría en administración estratégica*

12. ¿Considera útil una consultoría para diseñar e implementar Administración en Estratégica para su inmobiliaria?

105 respuestas



*Nota:* El gráfico presenta la opinión de las empresas inmobiliarias respecto a la pertinencia de contar con una consultoría especializada para diseñar e implementar procesos de administración estratégica. Fuente: elaboración propia (2025).

Los resultados muestran una clara inclinación de las inmobiliarias hacia el valor que puede aportar una consultoría en administración estratégica. Un 89,5% considera útil

contar con este tipo de apoyo para diseñar e implementar procesos estratégicos, lo que refleja la necesidad de orientación experta para superar las limitaciones internas y estructurar planes más sólidos y efectivos.

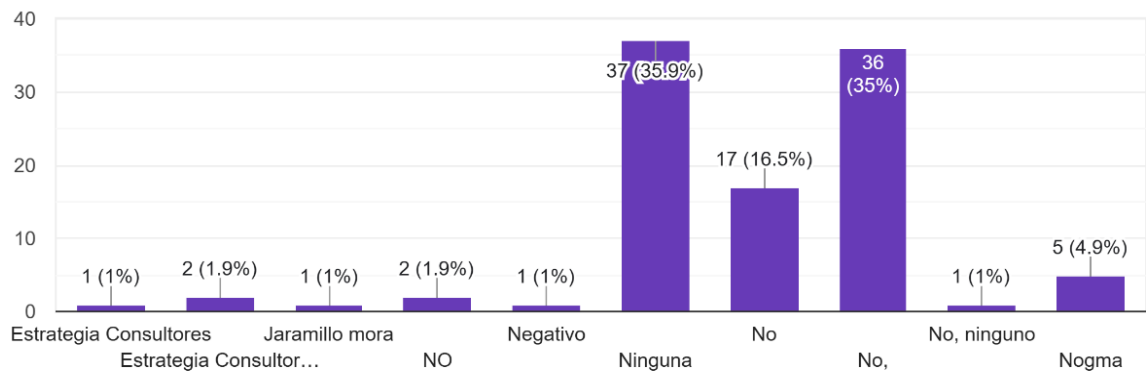
En contraste, solo un 10,5% no percibe utilidad en este acompañamiento, lo cual podría responder a empresas que confían en sus propios recursos o que aún no identifican la importancia de la planeación estratégica. En general, los datos evidencian una apertura mayoritaria a recibir apoyo externo, lo que abre la puerta a oportunidades de colaboración y fortalecimiento del sector inmobiliario mediante asesorías especializadas.

**Figura 18**

*Conocimiento de empresas de consultoría estratégica en el sector inmobiliario*

13. ¿Conoce de empresas dedicadas a la consultoría en Administración Estratégica para el sector inmobiliario en Bogotá? - Indique el Nombre

103 respuestas



*Nota:* El gráfico muestra el nivel de conocimiento de las inmobiliarias encuestadas sobre la existencia de empresas dedicadas a la consultoría en administración estratégica en Bogotá. Fuente: elaboración propia (2025).

En los resultados se evidencia un desconocimiento generalizado sobre empresas dedicadas a la consultoría en administración estratégica para el sector inmobiliario en Bogotá. La mayoría de las respuestas se agrupa en opciones negativas como “Ninguna”

(35,9%), “No” (35%) y “No, ninguno” (1%), lo que suma más de dos tercios de los encuestados sin identificar actores especializados en este ámbito.

Un 16,5% también respondió simplemente “No”, reforzando la idea de que existe una falta de visibilidad y posicionamiento de este tipo de consultorías en el mercado. Solo un número muy reducido de participantes mencionó nombres concretos, entre ellos Estrategia Consultores, Jaramillo Mora o Nogma, aunque con porcentajes muy bajos (menos del 5%).

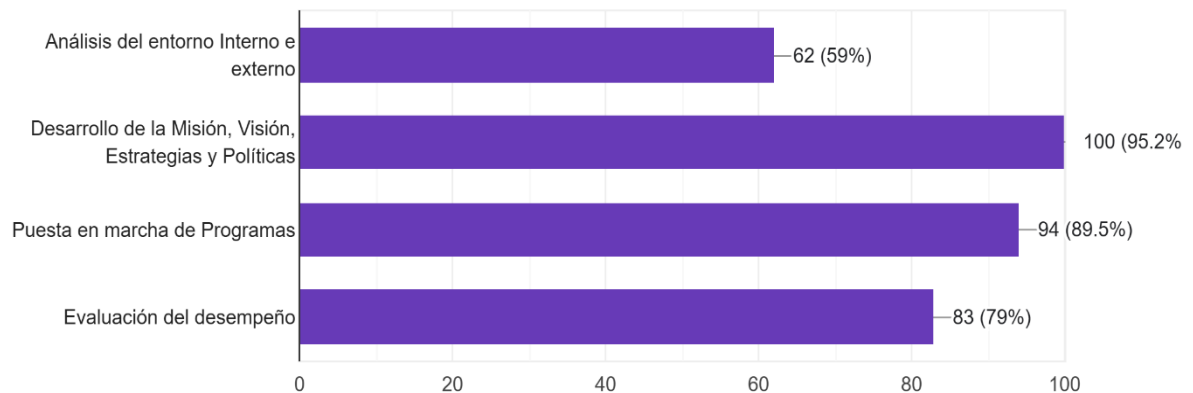
Este panorama sugiere una oportunidad importante para las consultorías especializadas en administración estratégica: existe una demanda potencial insatisfecha, pero la falta de reconocimiento limita su alcance. Una mayor difusión y posicionamiento de estas firmas podría contribuir a cubrir esta necesidad creciente en el sector inmobiliario.

**Figura 19**

*Temas de interés para contratar una consultoría estratégica*

14. ¿Al considerar contratar una consultoría para su inmobiliaria, cual de de los siguientes temas tomaría? Puede seleccionar varias respuestas.

105 respuestas



*Nota:* El gráfico presenta los principales temas que las empresas inmobiliarias consideran relevantes al momento de contratar una consultoría, destacándose el desarrollo de misión, visión, estrategias y políticas. Fuente: elaboración propia (2025).

Los resultados muestran que, al pensar en contratar una consultoría, las inmobiliarias priorizan de forma contundente el desarrollo de la misión, visión, estrategias y políticas (95,2%). Esto refleja una necesidad clara de contar con lineamientos estratégicos bien definidos que orienten la gestión empresarial y fortalezcan la identidad organizacional.

En segundo lugar, un 89,5% optaría por la puesta en marcha de programas, lo que indica interés en acciones prácticas que conviertan la planeación en resultados tangibles. Asimismo, la evaluación del desempeño (79%) aparece como un aspecto clave para medir avances y ajustar procesos, mientras que el análisis del entorno interno y externo (59%) ocupa el último lugar, aunque sigue siendo relevante.

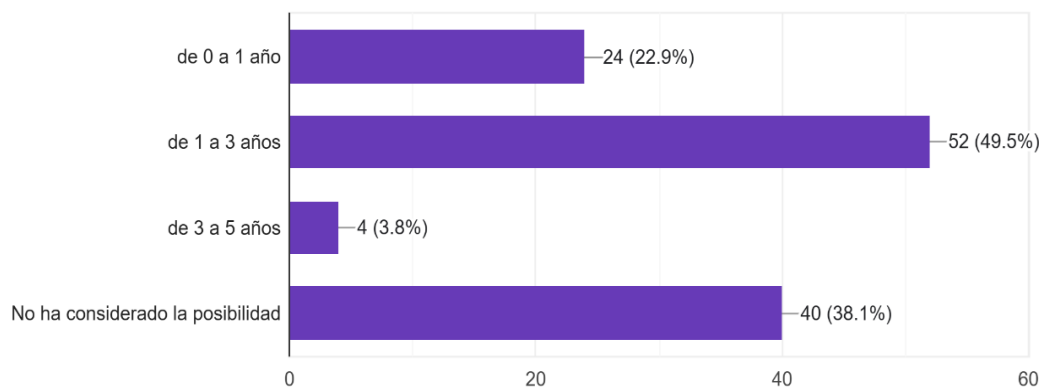
En conjunto, los datos evidencian que las inmobiliarias valoran tanto la definición de la estrategia como su implementación y control, aunque aún otorgan menor importancia al análisis del entorno, lo que podría limitar la capacidad de anticiparse a cambios del mercado y aprovechar oportunidades externas.

**Figura 20**

*Proyección de inversión en consultoría estratégica*

15. ¿Está dentro de sus planes asignar recursos para contratar consultoría en administración estratégica en el corto o mediano plazo? Puede seleccionar varias respuestas.

105 respuestas



*Nota.* El gráfico muestra los plazos en los que las empresas inmobiliarias planean destinar recursos para contratar servicios de consultoría en administración estratégica,

predominando la intención de hacerlo en un horizonte de uno a tres años. Fuente: elaboración propia (2025).

Los resultados indican que casi la mitad de las inmobiliarias (49,5%) planea asignar recursos para contratar consultoría en administración estratégica en un horizonte de 1 a 3 años, lo que refleja un interés significativo por incorporar este tipo de apoyo en el mediano plazo. De manera complementaria, un 22,9% contempla hacerlo en el corto plazo (0 a 1 año), lo que evidencia un grupo más proactivo en avanzar rápidamente hacia procesos de planeación estratégica formal.

En contraste, un 38,1% de las empresas manifiesta que no ha considerado la posibilidad, y un 3,8% lo proyecta en un plazo más largo (3 a 5 años). Esto demuestra que, aunque existe una intención mayoritaria de invertir en consultoría estratégica, todavía hay una porción considerable del sector que no prioriza este aspecto o carece de claridad sobre su utilidad inmediata.

En general, la tendencia sugiere que la demanda de consultorías estratégicas en el sector inmobiliario crecerá en los próximos años, con un enfoque más marcado en el mediano plazo, aunque persisten barreras relacionadas con la falta de planeación o de recursos en parte de las empresas.

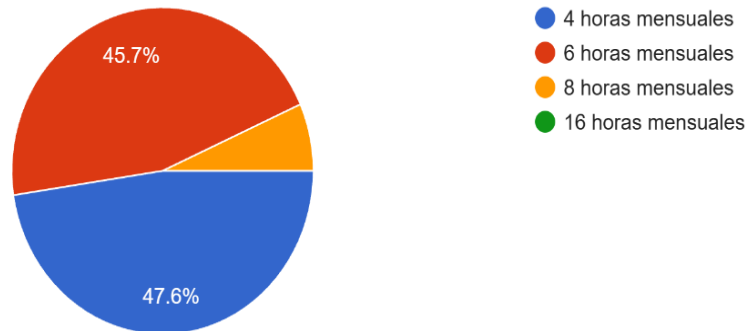
De acuerdo con los resultados, la mayoría de las inmobiliarias está dispuesta a asignar un tiempo limitado para servicios de consultoría en administración estratégica. Un 47,6% destinaría solo 4 horas mensuales y un 45,7% considera viable dedicar 6 horas mensuales, lo que refleja una preferencia por acompañamientos puntuales y de baja intensidad en términos de tiempo.

**Figura 21**

*Disponibilidad horaria para servicios de consultoría estratégica*

16. ¿Cuántas horas estaría dispuesto asignar su inmobiliaria para contratar en servicios de consultoría en administración estratégica?

105 respuestas



*Nota:* El gráfico refleja el tiempo mensual que las empresas inmobiliarias estarían dispuestas a dedicar a servicios de consultoría, destacándose una preferencia por asignar entre cuatro y seis horas mensuales. Fuente: elaboración propia (2025).

En contraste, apenas un 6,7% se inclina por dedicar 8 horas mensuales, mientras que la opción de 16 horas mensuales no tuvo acogida. Esto sugiere que, aunque existe interés en recibir asesoría estratégica, las empresas aún no están dispuestas a comprometer grandes cantidades de tiempo, probablemente por limitaciones operativas o por la percepción de que el acompañamiento puede ser efectivo en sesiones más reducidas.

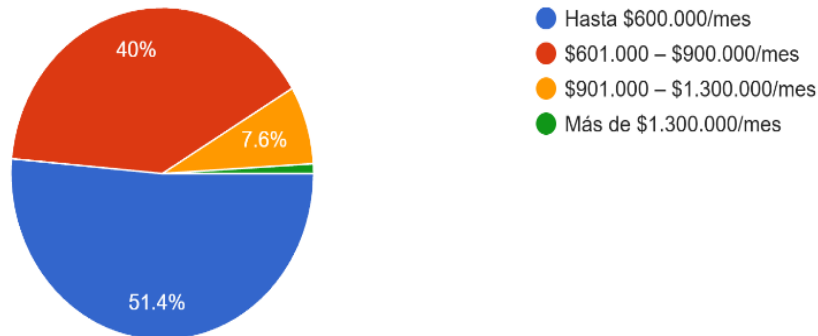
En conjunto, los datos muestran que el sector inmobiliario valora la consultoría estratégica como un apoyo complementario, pero busca mantenerla en un formato práctico y ajustado a su disponibilidad, privilegiando intervenciones breves y focalizadas.

**Figura 22**

*Presupuesto estimado para contratar servicios de consultoría estratégica*

17. ¿Qué presupuesto estimado estaría dispuesto a asignar su inmobiliaria para contratar servicios de consultoría en administración estratégica?

105 respuestas



*Nota:* El gráfico muestra la disposición de las empresas inmobiliarias a invertir en servicios de consultoría, siendo mayoritaria la preferencia por montos de hasta \$600.000 mensuales. Fuente: elaboración propia (2025).

Los resultados reflejan que la mayoría de las inmobiliarias se inclina por presupuestos relativamente bajos al momento de considerar servicios de consultoría estratégica. Un 51,4% estaría dispuesto a invertir hasta \$600.000 mensuales, mientras que un 40% aumentaría su rango entre \$601.000 y \$900.000, lo que demuestra que el sector busca alternativas accesibles y ajustadas a su capacidad financiera.

En menor medida, apenas un 7,6% contempla destinar entre \$901.000 y \$1.300.000, y solo un 1% superaría el umbral de \$1.300.000 mensuales. Esta baja disposición a presupuestos altos indica que, aunque existe interés en la consultoría, las inmobiliarias aún perciben estos servicios como un gasto que debe mantenerse dentro de márgenes reducidos, probablemente debido a limitaciones de liquidez o a la falta de cultura de inversión en procesos estratégicos.

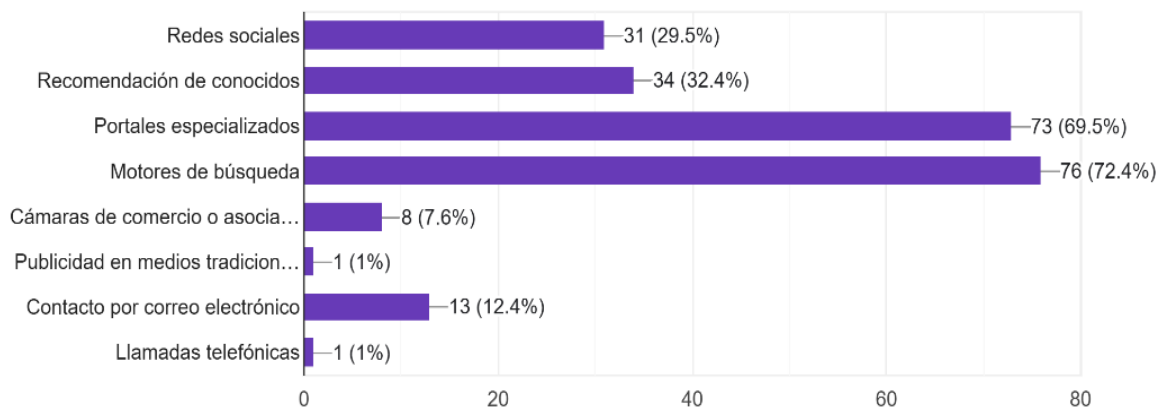
En conclusión, el escenario evidencia una clara apertura hacia la consultoría, pero con una alta sensibilidad al costo, lo que obliga a diseñar propuestas de valor flexibles y escalables que se adapten a las posibilidades económicas del sector inmobiliario y que, al mismo tiempo, logren mostrar un retorno tangible de la inversión.

**Figura 23**

*Canales preferidos para contactar servicios de consultoría estratégica*

18. En caso de requerir un servicio de consultoría en administración estratégica para su inmobiliaria, ¿a qué medios de comunicación o canales contactar? Puede seleccionar varias respuestas.

105 respuestas



*Nota:* El gráfico muestra los medios más utilizados por las empresas inmobiliarias para buscar servicios de consultoría, destacándose los motores de búsqueda y los portales especializados como los canales de contacto más relevantes. Fuente: elaboración propia (2025).

Los resultados muestran que los canales digitales son los preferidos por las inmobiliarias para encontrar servicios de consultoría en administración estratégica. Destacan los motores de búsqueda (72,4%) y los portales especializados (69,5%), lo que evidencia que las empresas recurren principalmente a internet para informarse y contactar proveedores en este campo.

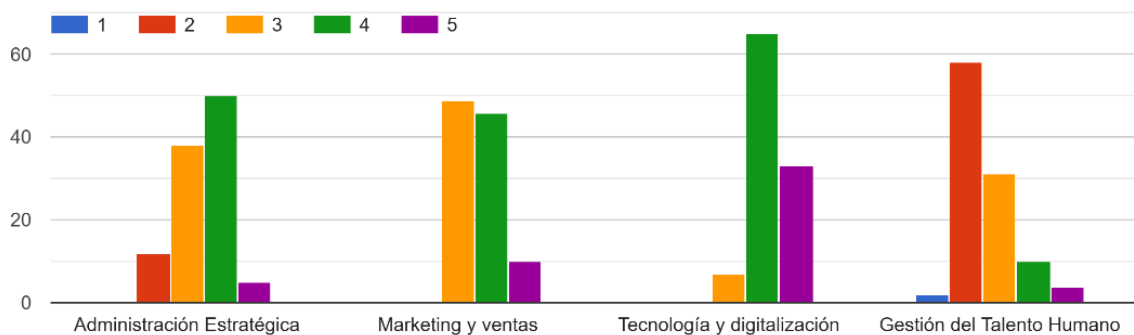
Otros medios con cierta relevancia son la recomendación de conocidos (32,4%) y las redes sociales (29,5%), que refuerzan la importancia del voz a voz y la presencia digital activa para ganar confianza en el sector. En contraste, opciones como las cámaras de comercio (7,6%), el correo electrónico (12,4%), la publicidad en medios tradicionales (1%) y las llamadas telefónicas (1%) tienen una incidencia marginal, lo que confirma la baja efectividad de los canales tradicionales en este tipo de servicios.

En síntesis, las consultorías que busquen posicionarse en el mercado inmobiliario deberán apostar por la visibilidad digital y la construcción de confianza a través de la recomendación y las redes sociales, pues son estos los canales que realmente concentran la atención de las empresas interesadas.

**Figura 24**

*Importancia asignada a temas clave frente a la contratación de consultoría estratégica*

19. ¿Qué nivel de importancia le asigna a los siguientes temas frente a la contratación de una consultoría para su inmobiliaria?



*Nota:* El gráfico ilustra la valoración que las inmobiliarias otorgan a distintos temas al considerar contratar servicios de consultoría, siendo la tecnología y digitalización, junto con el marketing y las ventas, los aspectos mejor calificados en importancia. Fuente: elaboración propia (2025).

Los resultados indican que los temas con mayor valoración frente a la contratación de consultoría son la tecnología y digitalización y la administración estratégica, ambos con altos niveles de importancia en las respuestas (predominando la calificación 4). Esto refleja una clara conciencia en el sector inmobiliario sobre la necesidad de modernizar procesos y fortalecer la planeación como pilares para la competitividad.

En segundo plano aparecen el marketing y ventas, que también recibe una alta valoración, lo que muestra interés en estrategias que impulsen la visibilidad comercial y el posicionamiento en el mercado. En contraste, la gestión del talento humano es el área que obtiene menor importancia relativa, con una fuerte concentración en niveles bajos (calificación 2), lo cual evidencia que muchas empresas no lo perciben aún como un factor crítico dentro de la planeación estratégica.

En conclusión, las inmobiliarias están priorizando la innovación tecnológica y la planeación estratégica por encima de la gestión de personas, lo que revela una orientación hacia la eficiencia y la competitividad externa, aunque podría dejar rezagados aspectos internos claves para la sostenibilidad organizacional.

**20. ¿Qué tipo de servicios o acompañamiento considera más valioso que ofrezca una consultora especializada en administración estratégica para inmobiliarias como la suya?**

El análisis de las respuestas muestra que las inmobiliarias valoran principalmente un acompañamiento integral que combine distintas áreas de apoyo. Entre las prioridades destacan los servicios de marketing y ventas, seguidos por la gestión del talento humano y la orientación jurídica y financiera. Asimismo, la digitalización y el uso de tecnología aparecen como una necesidad en crecimiento, aunque todavía ocupan un lugar secundario frente a las exigencias comerciales más inmediatas. Este hallazgo confirma y refuerza los

patrones identificados en las demás preguntas de la encuesta, validando la coherencia de los resultados obtenidos.

## **Conclusiones**

### ***Estrategias para afrontar las debilidades***

#### **1. Superar la baja capacidad de implementación estratégica**

- Diseñar metodologías participativas que acompañen no solo la formulación, sino también la ejecución de planes estratégicos.
- Ofrecer “kits de implementación” con herramientas prácticas (cronogramas, indicadores, tableros de control) que faciliten a empresas pequeñas pasar de la planeación a la acción.

#### **2. Cerrar la brecha en talento humano**

- Incorporar programas de capacitación exprés y talleres prácticos en gestión estratégica dirigidos a mandos medios y administrativos.
- Integrar la formación en talento humano como parte del servicio, mostrando su conexión directa con la competitividad (mejor servicio al cliente, mayor retención de arrendatarios, etc.).

#### **3. Impulsar la transformación digital en procesos estratégicos**

- Incluir soluciones PropTech y plataformas de bajo costo para seguimiento de indicadores y control de procesos.
- Ofrecer paquetes escalables de digitalización (por ejemplo, tableros en Excel profesionalizados o software en la nube) que permitan a las empresas iniciar con poco presupuesto y crecer progresivamente.

#### **4. Ajustar la consultoría a presupuestos y tiempos limitados**

- Diseñar planes modulares de consultoría (básico, intermedio y avanzado) con acompañamiento en franjas de 4 a 6 horas mensuales, adaptados a la disponibilidad de las empresas.
- Implementar consultoría híbrida (virtual y presencial), lo que reduce costos y permite mayor alcance.

#### **5. Resaltar diferenciadores en el mercado**

- Posicionar la marca como especialista en **diagnóstico integral y estratégico**, un servicio que hoy solo cubre el 31,4 % de las inmobiliarias según la encuesta.
- Enfatizar la sostenibilidad del acompañamiento (fase 3 de tu propuesta), pues pocas consultoras aseguran continuidad tras la formulación inicial.

#### **6. Fortalecer la captación de clientes**

- Invertir en presencia digital optimizada (SEO en motores de búsqueda y portales especializados), los principales canales que utilizan las inmobiliarias.
- Generar contenido de valor en redes sociales y alianzas con gremios y cámaras de comercio para aumentar confianza y reputación.

#### ***Limitaciones***

Durante el desarrollo de la encuesta aplicada al sector inmobiliario se identificaron algunas dificultades que es importante considerar para futuros ejercicios de investigación:

- Se identificó que la base de datos de la Cámara de Comercio de Bogotá presentaba desactualización en la información de contacto de las empresas, lo que dificultó la comunicación oportuna con las inmobiliarias y limitó la precisión en la recolección de datos.

- Se evidenció una marcada apatía empresarial para responder las encuestas, reflejada en la baja disposición de algunas compañías a participar activamente en el estudio, lo que constituyó una barrera para obtener información más representativa.
- La experiencia con la Lonja de Propiedad Raíz de Bogotá mostró su falta de apertura para facilitar el acceso a información sectorial, lo que limitó la posibilidad de fortalecer la muestra y de contar con un respaldo gremial que habría enriquecido el alcance del estudio.

**Anexo 7**

**Tabla 18**

*Balance general proyectado (2026–2030)*

Concepto	2026	2027	2028	2029	2030
Caja/bancos	\$340.498.000	\$393.058.063	\$382.884.324	\$386.421.534	\$397.386.985
Fijo no depreciable	-	-	-	-	-
Fijo depreciable	\$11.000.000	\$11.000.000	\$11.000.000	\$11.000.000	\$11.000.000
Depreciación acumulada	-	\$2.200.000	\$4.400.000	\$6.600.000	\$8.800.000
Activo fijo neto	\$11.000.000	\$8.800.000	\$6.600.000	\$4.400.000	\$2.200.000
Total activo	\$351.498.000	\$401.858.063	\$389.484.324	\$390.821.534	\$429.086.075
Impuestos por pagar	0	\$33.682.841	\$47.526.628	\$67.656.714	\$125.489.266
Obligaciones financieras	\$291.498.000	\$242.790.883	\$189.700.125	\$131.831.200	\$68.754.071
Total pasivo	\$291.498.000	\$276.473.724	\$237.226.753	\$199.487.913	\$125.489.266
Capital social	\$60.000.000	\$60.000.000	\$60.000.000	\$60.000.000	\$60.000.000
Utilidades del ejercicio	0	\$65.384.339	\$92.257.571	\$131.333.620	\$243.596.810
Total patrimonio	\$60.000.000	\$125.384.339	\$152.257.571	\$191.333.620	\$303.596.810
Total pasivo + patrimonio	\$351.498.000	\$401.858.063	\$389.484.324	\$390.821.534	\$429.086.075

*Nota.* Cifras expresadas en pesos colombianos (COP). Fuente: Simulador Financiero Simplificado versión 2.12, Universidad EAN (2025).

**Tabla 19**

*Flujo de caja del proyecto (2026–2030)*

Concepto	Año 0	2026	2027	2028	2029	2030
Activos corrientes	\$340.498.000	\$393.058.063	\$382.884.324	\$386.421.534	\$397.386.985	\$429.086.075
Pasivos corrientes	-	\$33.682.841	\$47.526.628	\$67.656.714	\$92.083.191	\$125.489.266
KTNO	\$340.498.000	\$359.375.222	\$335.357.696	\$318.764.820	\$305.303.794	\$303.596.810
Activo fijo neto	\$11.000.000	\$8.800.000	\$6.600.000	\$4.400.000	\$2.200.000	-
Depreciación acumulada	-	\$2.200.000	\$4.400.000	\$6.600.000	\$8.800.000	\$11.000.000
Activo fijo bruto	\$11.000.000	\$11.000.000	\$11.000.000	\$11.000.000	\$11.000.000	\$11.000.000
Total capital operativo neto	\$351.498.000	\$368.175.222	\$341.957.696	\$323.164.820	\$307.503.794	\$303.596.810
EBIT	-	\$125.302.000	\$161.635.378	\$216.063.345	\$282.697.723	\$375.273.942
Impuestos	-	\$42.602.680	\$54.956.028	\$73.461.537	\$96.117.226	\$127.593.140
NOPLAT	-	\$82.699.320	\$106.679.349	\$142.601.808	\$186.580.497	\$247.680.802
Inversión neta	-	-\$16.677.222	\$26.217.525	\$18.792.876	\$15.661.026	\$3.906.985
Flujo de caja libre del período	-	\$66.022.098	\$132.896.875	\$161.394.684	\$202.241.523	\$251.587.786

*Nota.* Cifras expresadas en pesos colombianos (COP). Fuente: Simulador Financiero Simplificado versión 2.12, Universidad EAN (2025).

Anexo 8

Tabla 20

Plan por fases para la captación y consolidación de clientes (5 años)

Año	Factor de interés	Objetivo	Indicador	Meta	Estrategias	Acción	Fecha límite	Presupuesto estimado
2026	DEBILIDADES				Diseñar e implementar campañas de publicidad digital en buscadores y portales especializados: (Google Ads, Metrocuadrado y Finca Raíz)	Configuración de campañas en Google Ads.	31/01/2026	\$1.500.000
	Desconocimiento de la consultoría en planeación estratégica	Conquistar empresas que presenten desconocimiento de la consultoría o limitaciones en presupuesto o capacitación,	Ingresos generados y N.º de clientes activos	Ingresos por \$468M. con promedio de 10 clientes en Bogotá al 31/12/2026		Campaña en Metrocuadrado y Finca Raíz.	28/02/2026	\$ 500.000
	Limitaciones de presupuesto y tiempo	o de la consultoría en presupuesto o capacitación,				Optimización mensual para alcanzar 300 leads.	31/03/2026	\$ 500.000
	Falta de capacitación del talento humano en temas de planeación	validando la propuesta de valor			Generar alianzas con gremio inmobiliario, (LONJA DE BOGOTA) ofreciendo	Contacto inicial y propuesta de valor.	31/03/2026	\$ 300.000
						Participación 2 en eventos de la Lonja	30/06/2026	1.700.000

CREACIÓN DE “EE-EVALUAMOS TU ESTRATEGIA” CONSULTORA DE SERVICIOS INTEGRALES EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA INMOBILIARIAS

112

Año	Factor de interés	Objetivo	Indicador	Meta	Estrategias	Acción	Fecha límite	Presupuesto estimado
					sesiones gratuitas de diagnóstico para sus afiliados	Firma de convenio de colaboración.		Sin costo
	Aprovechar la posibilidad de ofrecer consultoría modular e híbrida. ajustada a presupuestos y tiempos limitados, potenciando la captación de clientes mediante presencia digital optimizada y alianzas gremiales.					Desarrollo de formato de diagnóstico de 1 hora.	30/06/2026	\$ 500.000
					Realizar 10 diagnósticos iniciales de bajo costo (virtuales de 1 hora) para captar clientes potenciales.	Ejecución de 10 diagnósticos virtuales.	30/09/2026	\$ 1.700.000
						Entrega de reportes simplificados a potenciales clientes.	30/09/2026	\$ 300.000
					Diseñar y lanzar paquetes básicos de consultoría con resultados rápidos (plantillas,	Creación de 3 plantillas de consultoría básica.	30/09/2026	\$ 1.400.000
						Lanzamiento de sesiones virtuales cortas (1h).	30/11/2026	\$ 300.000

CREACIÓN DE “EE-EVALUAMOS TU ESTRATEGIA” CONSULTORA DE SERVICIOS INTEGRALES EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA INMOBILIARIAS

113

Año	Factor de interés	Objetivo	Indicador	Meta	Estrategias	Acción	Fecha límite	Presupuesto estimado
					sesiones virtuales cortas).	Promoción en redes sociales de paquetes básicos.	15/12/2026	\$ 1.300.000
	DEBILIDADES				Crear un plan digital sencillo: diseñar en Canva piezas para redes,	Diseño de 10 piezas gráficas en Canva.	31/01/2027	\$1.400.000
	Dificultad para mantener continuidad en la ejecución de estrategias y baja capacitación del talento humano.	Retener en 2027 al menos el 80% de los clientes del año anterior y captar 11 nuevos clientes mediante acompañamiento mensual y talleres cortos de formación	Ingresos generados y N.º de clientes activos más tasa de retención	Ingresos por \$534M con promedio de 11 clientes nuevos en Bogotá y retener 8 del 2026 al 31/12/2027	ofrecer descuentos del 10 % en la siguiente consultoría por cada referido. Promoción por WhatsApp y correo (sin incentivos monetarios directos).	Campaña de referidos por WhatsApp y correo.	31/03/2027	\$ 1.300.000
2027	OPORTUNIDAD					Automatización básica con Mailchimp.	31/03/2027	\$ 300.000
	Fortalecer la implementación estratégica, para enriquecer el talento humano mediante programas de capacitación				Realizar un (1) taller virtual de 2 horas, gratuito	Diseño de material digital en PDF.	30/04/2027	\$ 1.300.000

CREACIÓN DE “EE-EVALUAMOS TU ESTRATEGIA” CONSULTORA DE SERVICIOS INTEGRALES EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA INMOBILIARIAS

114

Año	Factor de interés	Objetivo	Indicador	Meta	Estrategias	Acción	Fecha límite	Presupuesto estimado
	exprés y talleres prácticos.				para clientes activos y prospectos. Uso de plataforma propia (Zoom/Meet).	Ejecución del taller virtual (50 participantes).	30/06/2027	\$ 700.000
					Entregar material digital en PDF.	Difusión en YouTube y redes sociales.	30/06/2027	\$ 500.000
					Hacer una cápsula formativa virtual grabada (30 min) sobre liderazgo y cultura organizacional + sesión de preguntas de 1 hora en vivo.	Grabación y edición de cápsula.	31/07/2027	\$ 1.500.000
						Sesión de preguntas en vivo.	30/09/2027	\$ 500.000
						Publicación en web corporativa.	30/09/2027	\$ 500.000
					Hacer alianza con 2 consultores freelance, pagándoles por	Identificación y contratación.	31/10/2027	\$ 300.000
						Capacitación en metodología.	30/11/2027	\$ 1.400.000

CREACIÓN DE “EE-EVALUAMOS TU ESTRATEGIA” CONSULTORA DE SERVICIOS INTEGRALES EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA INMOBILIARIAS

115

Año	Factor de interés	Objetivo	Indicador	Meta	Estrategias	Acción	Fecha límite	Presupuesto estimado
					horas y por demanda.	Inclusión en portafolio institucional.	15/12/2027	\$ 300.000
		DEBILIDAD			Diseñar un tablero de control digital que permita a las pymes gestionar y hacer seguimiento a sus estrategias organizacionales.	Desarrollo inicial en Excel profesional.	31/01/2028	\$ 700.000
	Rezago en digitalización de procesos estratégicos	Incorporar en 2028 una plataforma digital de seguimiento para lograr que el 70% de los clientes utilicen herramientas tecnológicas de gestión estratégica	Ingresos generados y N.º de clientes activos más tasa de retención	ingresos por \$622M en promedio con 13 clientes en Bogotá y retener 15 del 2027 al 31/12/2028.		Prueba piloto con 2 empresas.	31/03/2028	\$ 700.000
		OPORTUNIDAD				Tutorial en video básico.	31/03/2028	\$ 600.000
2028	Potenciar la transformación digital con soluciones PropTech y plataformas escalables de bajo costo (tableros en Excel y software en la nube), promoviendo un inicio flexible con posibilidad de				Presentar la plataforma digital al mercado y capacitar a los primeros usuarios para asegurar su adopción efectiva.	Webinar de lanzamiento.	30/04/2028	\$ 500.000
						Capacitación a 5 usuarios iniciales.	30/06/2028	\$ 500.000
						Manual PDF descargable.	30/06/2028	\$ 500.000

CREACIÓN DE “EE-EVALUAMOS TU ESTRATEGIA” CONSULTORA DE SERVICIOS INTEGRALES EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA INMOBILIARIAS

116

Año	Factor de interés	Objetivo	Indicador	Meta	Estrategias	Acción	Fecha límite	Presupuesto estimado
					Integrar los servicios de consultoría estratégica con el uso de la plataforma digital para aumentar el valor percibido por el cliente.	Creación de paquetes combinados.	31/07/2028	\$ 300.000
						Sesiones de prueba con 3 clientes.	31/08/2028	\$ 400.000
						Publicación de casos de uso en redes.	30/09/2028	\$ 300.000
					Posicionar la plataforma mediante evidencia de resultados reales obtenidos por los primeros clientes.	Redacción de boletín digital.	31/10/2028	\$ 200.000
						Difusión en LinkedIn/newsletter.	30/11/2028	\$ 200.000
						Charla gratuita online.	15/12/2028	\$ 100.000
2029	DEBILIDAD Dependencia del mercado de Bogotá.	Expandir operaciones en 2029 otros tipos de PYMES en la ciudad de Bogotá,	Ingresos generados y N.º de clientes activos más tasa de retención	ingresos por \$737 en promedio con 15 clientes en Bogotá y 3 en otras PYMES y retener 22 clientes de	Designación de un Representante para entrar en el mercado de otras PYMES	Capacitación en modelo de negocio. 2 visitas comerciales iniciales.	31/03/2029 31/03/2029	\$ 1.000.000 \$ 500.000
	OPORTUNIDAD Expandir la presencia a otros	alcanzando al menos un 20% de ingresos						

CREACIÓN DE “EE-EVALUAMOS TU ESTRATEGIA” CONSULTORA DE SERVICIOS INTEGRALES EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA INMOBILIARIAS

117

Año	Factor de interés	Objetivo	Indicador	Meta	Estrategias	Acción	Fecha límite	Presupuesto estimado
	tipos de PYMES en la ciudad de Bogotá	fuera de las inmobiliarias		2028 al 31/12/2029	Desarrollo de Alianzas Estratégicas con la Cámara de Comercio de Bogotá	Contacto con Cámara de Comercio.	30/04/2029	\$ 300.000
Evento de networking.						30/06/2029	\$ 400.000	
Firma de convenio.						30/06/2029	\$ 300.000	
Implementación de Campañas Publicitarias Geolocalizadas para Posicionar la Consultora en otro tipo de PYMES.						Facebook Ads.	31/07/2029	\$ 400.000
						Google Ads.	30/09/2029	\$ 600.000
						Landing pag.	30/09/2029	\$ 500.000
Ejecución de Proyectos Piloto en otros tipos de PYMES para Validar la Propuesta de Valor.						Selección de 3 empresas piloto.	31/10/2029	\$ 300.000
						Ejecución de pilotos.	30/11/2029	\$ 400.000
						Publicación de testimonios.	15/12/2029	\$ 300.000
2030						Escalar en 2030 los servicios	Ingresos generados y	ingresos por \$888 en promedio

CREACIÓN DE “EE-EVALUAMOS TU ESTRATEGIA” CONSULTORA DE SERVICIOS INTEGRALES EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA INMOBILIARIAS

118

Año	Factor de interés	Objetivo	Indicador	Meta	Estrategias	Acción	Fecha límite	Presupuesto estimado
	Riesgo de estancamiento y competencia creciente	digitales mediante suscripción y consolidar a la consultora como referente nacional en el sector inmobiliario	N.º de clientes activos más tasa de retención	con 18 clientes en Bogotá y 5 en Medellín y retener 25 clientes de 2029 al 31/12/2030	Plataforma Digital con Suscripción para Optimización de la Gestión Estratégica en Inmobiliarias	Campaña de lanzamiento digital.	31/03/2030	\$ 700.000
					Tutoriales cortos en video.	31/03/2030	\$ 500.000	
	OPORTUNIDAD Consolidar el liderazgo nacional mediante servicios digitales escalables (plataforma con suscripción y microcursos)				Diseño y Ejecución de Microcursos Especializados en Planeación Estratégica para Capacitación Práctica de Equipos Inmobiliarios	Diseño de 2 microcursos.	30/04/2030	\$ 500.000
					Ejecución de talleres virtuales.	30/06/2030	\$ 300.000	
					Repositorio digital privado.	30/06/2030	\$ 200.000	
					Recolección de datos públicos.	31/07/2030	\$ 400.000	
					Redacción y diseño del informe.	30/09/2030	\$ 400.000	
				Elaboración y Publicación del Informe Anual del Sector Inmobiliario para Posicionar a la Consultora como Referente de Mercado	Evento online de presentación.	30/09/2030	\$ 200.000	

Anexo 9

**Tabla 21**

*Herramientas de Trabajo*

Servicio	Objetivo	Metodologías Aplicadas	Notas de Aplicación / Actividades Clave	Entregables
Servicio Fase 1. Diagnóstico Integral y Fortalecimiento Institucional	Realizar un análisis profundo de la situación interna y externa de la inmobiliaria, identificando brechas y oportunidades de mejora.	DOFA, PESTEL, Benchmarking sectorial, Análisis de cadena de valor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sesiones de alineación estratégica con alta dirección.</li> <li>• Entrevistas estructuradas con líderes y colaboradores.</li> <li>• Focus groups con clientes y stakeholders.</li> <li>• Análisis comparativo frente a competidores del sector.</li> <li>• Identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.</li> <li>• Mapeo de riesgos y brechas institucionales.</li> <li>• Sesiones de alineación estratégica con alta dirección.</li> <li>• Talleres de co-creación con equipos internos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe diagnóstico integral.</li> <li>• Mapa estratégico preliminar.</li> <li>• Recomendación inicial de fortalecimiento organizacional.</li> </ul>
Servicio Fase 2. Formulación Estratégica y Fortalecimiento Organizacional	Diseñar e implementar una estrategia integral que articule objetivos de negocio, capacidades organizacionales y sostenibilidad en el tiempo.	Balanced Scorecard (BSC), OKR, Canvas de Modelo de Negocio, Mapa de Valor, Gestión del Cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de impulsores clave de valor.</li> <li>• Definición del marco estratégico (Misión, Visión, Valores, Objetivos).</li> <li>• Construcción de escenarios estratégicos (optimista, base, pesimista).</li> <li>• Estructuración de planes de acción con cronogramas y responsables.</li> <li>• Rediseño de procesos críticos.</li> <li>• Plan de capacitación para talento humano.</li> <li>• Implementación de tableros de control e indicadores.</li> <li>• Presentación ejecutiva ante comité directivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan estratégico integral.</li> <li>• Manual de procesos fortalecidos.</li> <li>• KPIs definidos.</li> <li>• Tablero de mando inicial.</li> <li>• Cronograma de implementación.</li> </ul>

---

Servicio Fase 3. Seguimiento y Acompañamiento Continuo	Asegurar la sostenibilidad de la estrategia y el fortalecimiento organizacional en el tiempo.	PDCA (Plan-Do- Check-Act), KPI Tracking, Dashboards digitales, Auditoría de gestión.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Monitoreo trimestral con comité directivo.</li><li>• Capacitación en uso de dashboards.</li><li>• Evaluación de impacto financiero y operativo.</li><li>• Ajustes estratégicos en función del entorno.</li><li>• Sesiones de retroalimentación con líderes y equipos.</li><li>• Reportes ejecutivos de desempeño.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dashboard de resultados actualizado.</li><li>• Informes de desempeño trimestrales.</li><li>• Recomendaciones de ajuste estratégico.</li><li>• Roadmap de sostenibilidad organizacional.</li></ul>
---	--	---	---	---

---

## Anexo 10

### Glosario

Construido por el equipo de trabajo con información de navegadores de búsqueda en línea:

- **Startups:** Empresas emergentes con modelos de negocio innovadores, usualmente apoyadas en la tecnología, que buscan crecer de manera rápida y escalable.
- **Logtech:** Startups que aplican tecnología para optimizar procesos logísticos, como transporte, distribución, almacenamiento y cadena de suministro.
- **Fintech:** Startups que ofrecen servicios financieros innovadores mediante el uso de tecnología digital (pagos electrónicos, préstamos en línea, criptomonedas, etc.).
- **Foodtech:** Startups que innovan en el sector alimenticio mediante el uso de tecnología, ya sea en producción, distribución, consumo o sostenibilidad alimentaria.
- **Proptech:** Startups que usan tecnología para transformar el sector inmobiliario y de bienes raíces, mejorando la compra, venta, arriendo o gestión de propiedades.
- **Servicios:** Actividades intangibles que una empresa ofrece para satisfacer necesidades o resolver problemas de los clientes.
- **Estrategia:** Conjunto de decisiones y acciones planificadas que orientan a una organización hacia el cumplimiento de sus objetivos.
- **Sostenibilidad:** Enfoque de desarrollo que busca equilibrar el crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y el bienestar social a largo plazo.

- Financiación: Obtención de recursos económicos necesarios para iniciar, mantener o expandir un negocio, ya sea mediante créditos, inversionistas o fondos propios.
- Responsabilidad: Compromiso de una persona o empresa para cumplir con sus obligaciones, considerando las consecuencias de sus acciones frente a la sociedad, el entorno y los grupos de interés.