

**PLAN DE NEGOCIOS
EMPRESA DE CONSULTORÍA Y CORRETAJE INMOBILIARIO**

Presentado por:

Nicolás García Puentes

Trabajo de Grado para optar por el título de
Magister en Administración y Master of Management

Director del trabajo de Grado:
Ana Carolina Martínez Romero

Universidad ICESI
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas
COLOMBIA
Abril de 2014

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	10
Abstract	10
Síntesis del plan	11
1. Análisis de Mercado	14
1.1 Análisis del Sector	14
1.1.1 Problemática	15
1.1.2 Oportunidad	17
1.2 La empresa	17
1.3 Producto o Servicio	18
1.3.1 Definiciones	18
1.3.2 Portafolio	19
1.3.3 La Venta Consultiva	22
1.3.4 Valor Agregado	23
1.3.5 Diferenciador	24
1.4 Precio	27
1.4.1 Comisiones por Compra/Venta y Arrendamiento	28
1.4.2 Precios de asesoría	29
1.5 Clientes	30

1.5.1	Insight de Consumidores	32
1.6	Competencia	32
1.6.1	GCI- Grupo de consultoría inmobiliaria	33
1.6.2	PIX - Consultores inmobiliarios corporativos	34
1.6.3	DINPRO - Inmobiliaria y financiera	34
1.6.4	GRUPO VALOR S.A - Constructora, consultora e inmobiliaria	35
1.6.5	CONINSA RAMÓN H. S.A.	35
1.6.6	FEDELONJAS	36
1.6.7	PADS Inmobiliaria	36
1.7	Tamaño de Mercado	37
1.8	Plan de Mercadeo y Comercialización	40
1.8.1	Posicionamiento de la Empresa	40
1.8.2	Plan de Comunicación	40
1.8.3	Plaza o Distribución	43
1.8.4	Logo	44
1.8.5	Estrategia de Ventas	44
2.	Análisis Técnico	47
2.1	Diagramas de Flujo	47
2.1.1	Proceso de Asesoría y Consultoría	47
2.1.2	Proceso General de Gestión Inmobiliaria	49

2.2	Proveedores	64
2.3	Equipos y Maquinaria	66
2.3.1	Materiales de soporte	66
2.3.2	Equipos Tecnológicos Requeridos	66
2.4	Ubicación y Facilidades	67
2.4.1	Ubicación de las Oficinas	67
2.4.2	Características básicas de las instalaciones	67
2.4.3	Mobiliario y decoración	68
2.5	Sistemas de Control	69
2.5.1	Proceso de Asesoría y Consultoría	69
2.5.2	Proceso General de Gestión Inmobiliaria	70
2.6	Cronograma de Implementación	71
3.	Análisis Administrativo	73
3.1	Grupo Empresarial (Socios)	73
3.2	Empleados	74
3.3	Organigrama	76
3.4	Organizaciones de Apoyo	77
4.	Análisis Legal, Social y Ambiental	79
4.1	Tipo de Sociedad	79
4.2	Reglamentación Especial	80

4.2.1	Código de Comercio Artículos 1340 a 1346.	80
4.2.2	Código Civil	81
4.2.3	Ley 820 sobre arrendamiento de vivienda urbana	82
4.2.4	Ley 675 de 2001 Régimen de propiedad horizontal	82
4.3	Análisis Social y Ambiental	83
4.4	Análisis de Valores Personales	83
5.	Análisis Económico	85
5.1	Presupuesto de ingresos	85
5.2	Presupuesto de Compras	86
5.3	Presupuesto de Inversiones	87
5.4	Gastos Pre-Operativos y de Operación	87
5.5	Gastos de Administración	88
5.6	Nomina	89
5.7	Análisis de Costos	90
6.	Análisis Financiero	91
6.1	Flujo de Caja	91
6.2	Estado de Resultados	92
6.3	Balance General	93
6.4	Razones Financieras	94
7.	Evaluación de Proyecto	95

7.1 Flujo de Caja	95
8. Análisis de Riesgo	96
8.1 Mercado	96
8.2 Técnico	97
8.3 Económico	98
9. Análisis de Sensibilidad	99
10. Conclusiones	100
Bibliografía	102
ANEXOS	104
Anexo A. Entrevistas a Inmobiliarios	104
Anexo B. Encuesta a Propietarios y Arrendatarios	106
Anexo C. Reporte Metro Cuadrado: Inmuebles Bogotá para arriendo/venta	108
Anexo D. Información Estadística DANE	109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tiempos promedio del mercado.....	23
Tabla 2: Portafolio de Servicios	28
Tabla 3: Cuadro de competidores.....	33
Tabla 4: Distribución de la Población por Estrato y Localidades	37
Tabla 5: Evolución comercial TAGO Consulting.....	40

Tabla 6: Controles al proceso inmobiliario	71
Tabla 7: Perfil Empleados	75
Tabla 8: Evolución Mensual de Ventas.....	85
Tabla 9: Evolución Anual de Ventas.....	85
Tabla 10: Presupuesto de Compras	86
Tabla 11: Presupuesto de Inversiones	87
Tabla 12: Gastos Pre-Operativos.....	87
Tabla 13: Gastos de Operación	88
Tabla 14: Gastos de Administración	88
Tabla 15: Salario mensual por cargo.....	89
Tabla 16: Nomina.....	89
Tabla 17: Análisis de Costos	90
Tabla 18: Flujo de Caja Mensual	91
Tabla 19: Flujo de Caja Anual	91
Tabla 20: Estado de Resultados.....	92
Tabla 21: Balance General	93
Tabla 22: Razones Financieras.....	94
Tabla 23: Flujo de Caja Neto	95
Tabla 24: Escenarios de Sensibilidad.....	99
Tabla 25: Resultados de Encuesta a Clientes Inmobiliarios.....	106
Tabla 26: Reporte Metro Cuadrado - Arriendo.....	108
Tabla 27: Reporte Metro Cuadrado - Venta.....	108
Tabla 28: (IPC) Variaciones porcentuales 1998 – 2013.....	109

Tabla 29: Variación (IPC) por grupos de bienes y servicios.....	109
Tabla 30: IPVN - Variaciones anuales por destino	110
Tabla 31: IPEN - Índice Total edificaciones comercializables por destinos.....	111
Tabla 32: Número de créditos hipotecarios según rangos de vivienda	112

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Ilustración 1: Total Mercado Potencial Inmuebles para Arriendo Bogotá.....	39
Ilustración 2: Total Mercado Potencial Inmuebles para Venta Bogotá.....	39
Ilustración 3: Proceso de Asesoría y Consultoría.....	47
Ilustración 4: Proceso General de Gestión Inmobiliaria	49
Ilustración 5: Esquema de procesos de gestión inmobiliaria	51
Ilustración 6: Sub-Proceso - Captación De Inmuebles.....	51
Ilustración 7: Sub-Proceso - Captación De Inmuebles En Corretaje	52
Ilustración 8: Sub-Proceso - Captación De Inmuebles En Administración	53
Ilustración 9: Sub-Proceso - Elaboración Del Contrato	54
Ilustración 10: Sub-Proceso - Promoción de Inmuebles	54
Ilustración 11: : Sub-Proceso - Comercialización de Inmuebles	55
Ilustración 12: Sub-Proceso - Arrendamiento de Inmuebles (Orden De Elaboración Del Contrato).....	56
Ilustración 13: Sub-Proceso - Arrendamiento de Inmuebles (Firma Del Contrato).....	58
Ilustración 14: Sub-Proceso - Arrendamiento de Inmuebles (Entrega Del Inmueble).....	59

Ilustración 15: Sub-Proceso - Administración de Inmueble Arrendado (Entrada Del Arrendatario).....	60
Ilustración 16: Sub-Proceso - Administración De Inmueble Arrendado (Terminación Del Contrato y Entrega Del Inmueble).....	61
Ilustración 17: Sub-Proceso - Venta De Inmuebles (Orden De Elaboración De La Promesa).....	62
Ilustración 18: Sub-Proceso - Venta De Inmuebles (Escritura De Compra Venta)	63
Ilustración 19: SIMI ® Pantalla de Entrada	64
Ilustración 20: SIMI ® Modulo Comercial.....	65
Ilustración 21: Plano General de oficinas TAGO Consulting.....	68
Ilustración 22: Cronograma de Implementación.....	72
Ilustración 23: Organigrama inicial.....	76
Ilustración 24: Evolución de la estructura organizacional	77

Resumen

Este documento contiene el análisis de mercado, técnico, administrativo, legal , económico y financiero para evaluar la factibilidad del proyecto empresarial de una compañía de Corretaje y Consultoría Inmobiliaria, analizando en detalle las dimensiones del proyecto dentro del contexto del mercado inmobiliario de Bogotá y de Colombia con el fin de establecer límites y alcances, mediante la estructuración ordenada y sistemática de estrategias, tácticas y actividades que permitirán plantear alternativas de decisión y cursos de acción en los posibles escenarios que se asuman de tal manera que se obtenga como resultado la puesta en marcha de un negocio exitoso.

Palabras Clave: Plan de Negocio, Consultoría, Corretaje, Inmobiliaria, Inmuebles.

Abstract

This document contains market, technical and social analysis, to evaluate the feasibility of the business plan of a company of Real Estate Brokerage and Consulting, analyzing in detail the dimensions of the project within the context of the property market in Bogota and Colombia in order to establish limits and scope of the project through systematic structure of strategies, tactics and activities that will allow planning for alternative courses of action and decisions on possible scenarios to obtain results in the implementation of a successful business.

Key Words: Business Plan, Consulting, Real State, Brokerage.

Síntesis del plan

TAGO Consulting será una empresa de servicios inmobiliarios que ofrecerá a sus clientes asesoría y acompañamiento profesional en todo lo relacionado con los negocios de finca raíz y la administración de contratos de arrendamiento, como son: la asesoría y la intermediación en la búsqueda y selección de inmuebles y clientes para los negocios de compra, venta y arrendamiento; así como también el acompañamiento en los procesos jurídicos o prejurídicos derivados de estos negocios. Los ingresos para **TAGO Consulting**, provendrán de las comisiones por administración de contratos de arrendamiento, por intermediación en los negocios de compraventa y de los honorarios correspondientes a las asesorías comerciales y jurídicas.

La empresa será dirigida por sus socios bajo la gerencia de Tito Augusto García, persona con una reconocida experiencia y prestigio en el sector inmobiliario, con formación profesional y amplios conocimientos de los procesos internos del sector, del negocio y del mercado. Contará con un equipo directivo profesional y con experticia en el sector de finca raíz que transmitirá credibilidad y confianza a los clientes, lo que generará un valor agregado a la empresa que le permitirá potencializar las fortalezas y convertir en condiciones favorables los factores externos del mercado encaminándola a lograr el éxito en el sector.

El objetivo principal será crear un servicio personalizado para brindar a sus clientes una solución adecuada a sus requerimientos, que diferencie la compañía del resto de las empresas del sector inmobiliario, mediante un relacionamiento personal y el entendimiento de sus necesidades, buscando aprovechar la mejor oferta en términos de propiedades inmobiliarias, utilizando todos los recursos que estén a su alcance, contrastando con aquellas otras empresas del sector en las cuales los clientes y los inmuebles solamente hacen parte de una base de datos

para ser sujetos de un proceso de cruce de información de oferta y demanda de producto. Generar valor agregado a las decisiones inmobiliarias de los clientes aportándoles el amplio conocimiento financiero, operativo, técnico y de mercado que tienen los asesores profesionales de **TAGO Consulting**. Entregar a los clientes un servicio de consultoría inmobiliaria con los precios adecuados frente al valor recibido y así generar un modelo de negocio rentable. Garantizar que los compromisos y actividades que desarrolle la empresa se lleven a cabo dentro del marco legal, con ética profesional, cumpliendo las condiciones de tiempo, costo, alcance y calidad previstos pactados con el cliente.

Soportados en un proceso consultivo consistente en un proceso de indagación basado en preguntas sobre el negocio del cliente ejecutado por el vendedor ayudando al prospecto a solucionar un problema o alcanzar una nueva meta por medio del uso de sus productos o servicios, **TAGO Consulting** ofrecerá una verdadera asesoría comercial, por lo que la oferta diferencial presentada se convierte en la principal ventaja frente a la mayoría de agentes inmobiliarios del mercado que son simplemente intermediadores, de una cartelera de inmuebles y/o administradores de los mismos.

TAGO Consulting ofrecerá un portafolio de servicios que incluye líneas de atención flexibles, ajustadas a la realidad económica y social del cliente, a sus necesidades inmobiliarias, a los planes y capacidad de inversión de cada uno de ellos superando así las expectativas de estos.

Gracias a la línea de negocio de corretaje de compra y venta de inmuebles, **TAGO Consulting** generará el suficiente flujo de efectivo para solventar en el corto plazo la operación de todas las otras líneas de negocio que poseen un margen positivo pero no tan alto como esta, y

una vez normalizada la gestión comercial en todo su portafolio, la compañía entregará a sus inversionistas rendimientos por encima de la TIR estimada del mercado.

1. Análisis de Mercado

1.1 Análisis del Sector

De acuerdo a la amplia experiencia de los socios en este sector, el sector inmobiliario es un mercado cambiante y cada vez más especializado debido a la complejidad de las necesidades de los clientes, que actualmente no está recibiendo la atención adecuada por parte de las empresas inmobiliarias tradicionales.

La oferta y la demanda de inmuebles es constante y los servicios relacionados con la finca raíz se encuentran ligados mediante transacciones comerciales que en conjunto configuran el sector comercial inmobiliario; de la observación directa se pueden identificar 6 modelos de negocios de servicios inmobiliarios:

- **Modelo 1:** Empresas dedicadas únicamente a servir como Outsourcing para la búsqueda y contratación de bienes inmuebles y servicios correlacionados.
- **Modelo 2:** Corretaje Inmobiliario, es el modelo tradicional, comúnmente utilizado por los corredores independientes y la mayoría de las inmobiliarias, en él se provee al cliente arrendatario o comprador, el contacto con el cliente arrendador o vendedor a cambio de una comisión.
- **Modelo 3:** Captación de inmuebles, es el modelo más utilizado entre las empresas inmobiliarias, consiste en la administración de inmuebles, contratos de arrendamiento, intermediación en compraventas y asesorías comerciales y jurídicas, generando las comisiones correspondientes por estos servicios.
- **Modelo 4:** Modelo totalmente virtual; en la actualidad es el modelo de mayor utilización por parte de propietarios y compradores o arrendadores y arrendatarios, para la promoción y

búsqueda de inmuebles. El nivel de transacciones realizadas a través de este modelo es cada vez más importante.

- **Modelo 5:** Sistema conocido como “Ofertas Múltiples”, consiste en un acuerdo entre inmobiliarias en el que entre todos comparten los inmuebles que reciben para su comercialización y siguiendo las normas previamente acordadas se busca entre todos el cliente; este sistema cada vez es más común a nivel mundial, en Colombia, no ha tenido acogida.
- **Modelo 6:** Compra Venta de inmuebles, modelo utilizado por algunas inmobiliarias o inversionistas, consiste en la compra de propiedades directamente a los propietarios para después ser revendidas a los compradores previamente identificados.

En los procesos tradicionales de comercialización de inmuebles, la inmobiliaria es la encargada de la venta y del arrendamiento de estos, lo que ha causado que en los últimos años haya proliferado la aparición de empresas de corretaje inmobiliario (modelo 2), las cuales se dedican a la intermediación sin tener necesariamente el conocimiento jurídico y administrativo del negocio inmobiliario, lo cual no les permite ofrecer una asesoría integral en el mercado de la finca raíz.

1.1.1 Problemática

La compra de una vivienda es uno de los momentos más importantes de la vida de una persona y como tal este proceso se realiza con la expectativa de que sea una experiencia grata y positiva en todos sus aspectos; esto choca con la realidad de los procesos inmobiliarios de la ciudad cuando la persona se enfrenta a la complejidad que implica una transacción comercial de este tipo, para empezar se encuentra como cliente con una desinformación integral sobre la realidad del inmueble, su valor actual, su potencial, situación urbanística, liquidez, maduración

del sector, pros y contras de su elección , etc. Una vez realizada la selección del inmueble con o sin la información necesaria empieza el proceso de financiación lo cual implica unos requerimientos específicos para acceder a la deuda asociada, los cuales no siempre son tan sencillos dependiendo de cada entidad financiera, y una vez solventada la parte monetaria se enfrenta al proceso burocrático y costos adicionales de certificaciones, notariado, escrituración y registro, etc.

Esta misma situación se presenta en todas las relaciones inmobiliarias que se viven a diario en el mercado de la ciudad sin importar el tipo de transacción, venta o arriendo, el tipo de inmueble, residencial o comercial, o si la posición del cliente es de oferente o demandante.

De acuerdo a la validación realizada con algunos expertos del sector y encuestas realizadas a clientes de una de las principales inmobiliarias de Bogotá durante los primeros días del mes (los de más concurrencia de clientes a las oficinas) – *ANEXOS A y B*, se evidenció que las características más relevantes para el cliente inmobiliario son:

- Calidad de los inmuebles comercializados.
- Valor de la Comisión cobrada acorde a los servicios prestados.
- Calidad del Servicio, representado en atención al cliente de manera personalizada, rapidez en la gestión de las misiones encomendadas, claridad en el asesoramiento y una amplia cartelera de propiedades.

Validando adicionalmente con investigación de sector en el mundo se encuentra un estudio de pérdidas de clientes por la empresa Survey - Fast, en 2010, presentado por Dale Carnegie de Venezuela, que indica que el 68% de los clientes se pierden por mal servicio, el 14% por calidad baja, el 9% por precios, el 5% por amistad con otros, el 3% por cambio de lugar y el 1% por muerte.

1.1.2 Oportunidad

Teniendo en cuenta los factores identificados, existen algunos en los cuales se puede marcar la diferencia en el sector inmobiliario y de finca raíz para resolver y superar los problemas antes descritos, lo que presenta un atractivo para la creación de **TAGO Consulting**, tales como:

- Debido a la proliferación de intermediarios inmobiliarios, con poco o nulo conocimiento jurídico y administrativo del negocio inmobiliario, que no permite que ofrezcan una asesoría integral en el negocio de la finca raíz; representa para **TAGO Consulting** un mercado potencial interesante para ofrecer un servicio diferenciado que satisfaga las necesidades de los clientes de una manera adecuada.
- La mala imagen de las inmobiliarias tradicionales motiva a los clientes a buscar personas o entidades que puedan ofrecer una atención personalizada y dedicada con una genuina preocupación por sus necesidades particulares.

1.2 La empresa

TAGO Consulting, estará soportada en el conocimiento previo y dominio de los aspectos claves del mercado y de otras variables identificadas en los análisis realizados. Con la experiencia del gerente de la compañía, se presenta una gran oportunidad para desarrollar un proyecto de negocios inmobiliario enfocado en la calidad del servicio, la honestidad y la transparencia en las gestiones de compra, venta y/o alquiler de inmuebles diferenciándose, de la mayoría de las inmobiliarias existentes en el mercado.

Para llevar a cabo el montaje de la empresa cumpliendo la promesa de valor tal como está propuesta, se necesita contar con un adecuado conocimiento de los procesos internos del sector,

así como con un recurso humano capacitado para brindar el acompañamiento propuesto a los clientes.

1.3 Producto o Servicio

A diferencia de las inmobiliarias tradicionales, que fundamentalmente enfocan su actividad en servir como intermediario entre un cliente que quiere comprar o arrendar y un propietario que desee vender o alquilar su inmueble, **TAGO Consulting** enfocará su actividad en la calidad de la atención y el servicio al cliente con el fin de satisfacer las necesidades de asesoría en compra, venta o administración de inmuebles.

1.3.1 Definiciones

Asesoría: La asesoría es una actividad mediante la cual se brinda el apoyo necesario al cliente que así lo requiera para que pueda desarrollar la actividad, motivo de la consulta y finalmente, a través del trabajo que la asesoría en cuestión le brinde, poder lograr la comprensión de diferentes situaciones en las cuales se halle.

El Servicio de Asesoría Inmobiliaria consiste en entregarle al cliente la ayuda necesaria para decidir cuál es el plan más conveniente de inversión en finca raíz según su poder adquisitivo y sus necesidades. La asesoría inmobiliaria representa una herramienta fundamental para determinar las planificaciones de promoción y comercialización de los inmuebles, las estrategias de competencia que se utilizarán y la manera en la cual se pueden atraer los clientes.

Consultoría: La consultoría es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda al solicitante a alcanzar los objetivos y fines de la propuestos mediante la solución de problemas y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta

en práctica de cambios.

Corretaje: Se llama corredor a la persona que, por su especial conocimiento de los mercados se ocupa como agente intermediario en la tarea de poner en relación a dos o más personas con el fin de que celebren un negocio comercial sin estar vinculado a las partes por relaciones de colaboración, dependencia, mandato o representación. Artículos 1340 y siguientes (Código de Comercio Colombiano).

El servicio de Corretaje Inmobiliario tiene un doble compromiso de fidelidad: Con el “Cliente Propietario” y con el “Cliente Comprador o Arrendatario”. El objetivo del Corredor Profesional es conducir una transacción cuyo resultado sea Ganar-Ganar.

Administración de inmuebles: Actividad por la cual mediante un contrato de mandato suscrito con un propietario de inmueble, un inmobiliario o administrador comercializa el bien, responsabilizándose por su arrendamiento y ejecución del contrato.

La Administración del Inmueble particularmente se enfoca en la administración del contrato de arrendamiento durante toda su vigencia, seleccionando el arrendatario adecuado para el inmueble, con las debidas garantías. Adicionalmente el servicio de Administración del Inmueble incluye el mantenimiento del mismo.

1.3.2 Portafolio

TAGO Consulting ofrecerá un portafolio de servicios que incluye líneas de atención ajustadas, flexibles a la realidad económica y social del cliente, a sus necesidades inmobiliarias, a los planes y capacidad de inversión de cada uno de ellos superando así las expectativas de estos:

- Corretaje de Compra, venta y arriendo de inmuebles urbanos residenciales y comerciales. Gestión que consiste en la búsqueda del cliente y/o el inmueble requerido que satisfaga las necesidades de las partes para luego ponerlos en contacto y facilitar la celebración de un negocio que como resultado generará la comisión para la empresa.
- Administración de los Contratos de Arrendamiento de los inmuebles consignados.
- Asesoría en Compra, venta y arriendo de inmuebles urbanos residenciales y comerciales. Mediante este servicio entregado al cliente se le brinda el apoyo y la información necesaria para la búsqueda y consecución del inmueble y/o del cliente para la realización de un negocio que satisfaga las expectativas de las partes.
- Asesoría contractual, legal, de conciliación y procesos inmobiliarios. Corresponde con el servicio de asistencia y acompañamiento de un profesional en derecho para la atención de todos los asuntos relacionados con los inmuebles en los cuales el cliente se encuentre vinculado.
- Avalúos, asesoría en inversión, asesoría en financiación, alistamiento y restauración comercial. Servicio mediante el cual aplicando los conocimientos del mercado y la experiencia inmobiliaria se le suministrará al cliente la información económica y financiera del predio de su interés.
- Gestión del patrimonio inmobiliario, compra, alquiler y/o venta de inmuebles con el objetivo de revalorizar la propiedad en un futuro.
- Oferta enfocada en inmuebles para uso residencial:

Estudio de Preventa

- Completo estudio del entorno: Densidad de población, vías de acceso, proyectos futuros en la zona, desarrollo económico y renta per cápita, etc.

- Análisis de Inmueble: Tipología, espacios y habitaciones, superficies, equipamiento, calidad, oferta similar en el mercado, avalúo
- Plan de Marketing: Diseño, plan de medios, canales de comunicación, fuerza de ventas
- Estimación de la demanda: Según tipología y plazo estimado de comercialización.

Venta

- Preparación de la presentación del producto: Planos comerciales, fotografía, definición de precio y márgenes de negociación, alistamiento del inmueble, inventario, creación de carpeta de historial, producción de piezas publicitarias, inclusión en cartelera y publicación del inmueble en los canales comerciales – clasificados en medios de comunicación y publicación web.
- Preparación de toda la documentación: Contratos, promesas, seguros, formalización de ingreso del inmueble.
- Fuerza de ventas: Asignación de ejecutivo comercial a cargo del inmueble, designación del equipo de soporte a cargo de todos los aspectos del inmueble como cartera y reparaciones.

Servicio Post-Venta

- Visita de revisión junto con el cliente, previa a la entrega de llaves.
 - Control de partes, repaso de desperfectos y posterior parte de conformidad.
 - Formalización del proceso comercial: firmas, notariado y registro, desembolsos.
 - Atención a clientes en reclamaciones y resolución de conflictos.
- Oferta enfocada en inmuebles para uso Industrial o Comercial:
 - **TAGO Consulting**, asesorará, gestionará y comercializará todo tipo de proyectos de carácter comercial y oficinas (tiendas, comercios minoristas, retail, grandes almacenes,

hipermercados, centros comerciales y outlets). Prestará servicios integrales de compra, venta y/o alquiler de todo tipo de inmuebles industriales (naves, almacenes, terrenos) teniendo en cuenta las necesidades de cada operador, realizando búsquedas concretas según la demanda del cliente.

1.3.3 La Venta Consultiva

El desafío consiste en realizar un cambio en la forma de aproximarse a la solución de los problemas y la atención de las necesidades de los propietarios vendedores o arrendadores y de los clientes compradores o arrendatarios, a través de un pensamiento completo, experimentado y profesional por medio de la utilización de procedimientos y metodologías adecuadas.

El proceso comercial de **TAGO Consulting** está basado en desagregar su mercado de acuerdo a los requerimientos de cada uno de los perfiles de cliente y focalizarse en las particularidades de cada uno de ellos según sus necesidades, esto ayuda a clarificar hacia donde se deben enfocar los esfuerzos para lograr la máxima satisfacción del cliente al recibir no solo el servicio inmobiliario fundamental sino un servicio aumentado acorde con lo que realmente quiere o necesita. Este proceso se plantea como un paso a paso que comienza con la creación de confianza y el descubrimiento de necesidades, para luego presentar de la solución y cerrar el proceso por medio de la ejecución, para lograrlo se desarrollan las siguientes etapas:

- Mercadeo: Generación de Contactos (Focalización)
- Preventa: Diagnostico (Información, conocimiento, perfilación), diseño de solución (Problemas y necesidades, beneficios, diferenciadores), demostración de capacidades (Barrido general del proceso o resultado esperado).

- Venta: Propuesta (Documento, condiciones comerciales, contractuales), negociación y cierre (Precios, referencias, contrato)
- Ejecución: Desarrollo del servicio

El servicio ofrecido por la empresa, les permitirá a los clientes recibir una asesoría especializada en la comercialización de inmuebles y en la administración de contratos de arrendamiento de finca raíz, y servicios relacionados.

1.3.4 Valor Agregado

Por lo anterior el servicio de asesoría propuesta se ofrecerá con los siguientes atributos:

- La empresa optimizará los resultados esperados en cada negocio, representados en una mejora en los tiempos de ejecución según el tipo de negocio, eliminando los períodos muertos que tradicionalmente se dan por la falta de atención y seguimiento a los clientes, que en promedio pueden ser dos, tres o más meses según el caso.

Tipo de Inmueble	Tiempo promedio de colocación en el mercado (Días)			
	Arriendo		Venta	
	Apto	Casa	Apto	Casa
Estrato 4	92	113	125	203
Estrato 5	119	166	184	295
Estrato 6	154	174	234	418

Tabla 1: Tiempos promedio del mercado

- Reducción en los costos incurridos en cada una de las actividades, ya que al optimizar el lead time del proyecto se minimizan la inversión en publicidad, transportes y lucro cesante, etc.
- Los clientes recibirán un acompañamiento continuo consistente en una comunicación permanente con ellos, estableciendo actividades medibles y verificables lo cual les permitirá la satisfacción en los procesos y obtener mejores y oportunos resultados.

- Los clientes contarán con asesores profesionales capacitados, con las competencias necesarias para prestar la asesoría requerida y adecuada al rol o la tarea.

1.3.5 Diferenciador

Las políticas tradicionalmente establecidas en las empresas del sector se caracterizan por tener una connotación de indiferencia y hacer caso omiso de la verdadera razón por la cual el cliente acude a un asesor o empresa inmobiliaria. El servicio que ofrecerá **TAGO Consulting** está definido con base en la seguridad, la confianza, la garantía, la personalización y el profesionalismo lo cual es todo aquello que espera recibir un propietario, un comprador o un arrendatario al contratar un servicio de asesoría, consultoría, administración o corretaje de inmuebles.

La servicio ofrecido por **TAGO Consulting** se diferencia del ofrecido por las empresas de la competencia fundamentalmente en la atención y verificación diaria de los resultados de las actividades contratadas, entregándola en tiempo real, manteniendo al cliente informado personal y permanentemente de la gestión realizada sin esperar a que sea él quien solicite la información.

La verdadera atención inmobiliaria se debe caracterizar por enmarcar de manera óptima los servicios que ofrece en oferta suficiente, recursos, instalaciones y modelo de atención:

- Contar con una base de datos amplia y actualizada de clientes en busca de inmuebles.
- Asesorar al cliente para encontrar el precio adecuado de un inmueble según estadísticas de mercado actualizadas, serias y responsables.
- Atención por parte de asesores comerciales especializados por clase de negocio, por tipo de inmueble y por zonas de la ciudad, lo que permite tener un mayor conocimiento y efectividad.

- Oficina de atención al cliente ubicada estratégicamente para cubrir las zonas de la ciudad que se pretenden atender.

Adicionalmente el servicio de consultoría generará para los clientes facilidad, tranquilidad y eficiencia en los procesos que necesitan desarrollar, recibiendo la habilidad comercial, conocimiento de la legislación civil y comercial y del mercado propias de expertos en la industria garantizando:

- Compromiso con la satisfacción de las necesidades de todos los clientes en sus negocios inmobiliarios garantizando un acompañamiento de principio a fin en todo el proceso con una comunicación directa e inmediata con los clientes.
- Tecnología de punta, con desarrollos que le permitirá a cada cliente acceso inmediato a la información y los servicios en tiempo real.

DIFERENCIAL DE TAGO CONSULTING
Servicio personalizado a cada uno de sus clientes durante todo el proceso
Un equipo de profesionales especializados en finca raíz, con una larga experiencia en el sector lo que garantiza el know how necesario para satisfacer las necesidades de los clientes buscando de esta forma garantizar desarrollar o crear relaciones duraderas con cada uno de ellos ofreciendo servicios de calidad, colaboración y confianza
Honorarios Justos. Aplicación de las tarifas de mercado de una manera adecuada y cumpliendo con la promesa de valor ofrecida.
Tecnología de punta, con desarrollos que le permita a los clientes un alcance inmediato de la información y de los servicios en tiempo real. Acceso del cliente por la Web a la información de su cuenta.
Innovación constante. TAGO consulting estará siempre en la búsqueda constante de herramientas que ayuden a los consultores prestar un mejor servicio y a los clientes a tomar las mejores decisiones frente a las oportunidades del mercado de la manera mas rápida posible.
Información del mercado. Para estar a la vanguardia del mercado, conocer los trendings topics del sector y oportunidades de negocios.

CLIENTE	NECESIDAD	VALOR AGREDADO
PROPIETARIO	<ul style="list-style-type: none"> - Asesoría profesional en un tema que desconoce. - Asesoría y ayuda para atender una dificultad o eventualidad relacionada con su propiedad o un contrato sobre ella - Gestión de un experto en la colocación de su inmueble - Buen servicio - Atención personalizada - Seguridad, confianza y honestidad - Responsabilidad en el manejo de su dinero - Pagar un bajo costo por los servicios recibidos 	<ul style="list-style-type: none"> - Entendimiento de las necesidades del cliente y las intenciones comerciales con su propiedad. - Tratamiento personalizado a cada uno de los clientes, en donde los consultores están a su disposición para la realización de negocios, con seguridad jurídica y agilidad en la colocación de su inmueble. - Orientación del paso a paso que se debe seguir para llevar a cabo el proceso comercial que se busca con el inmueble. - Ahorro en tiempo y dinero en la administración de sus inmuebles, garantizando la información y servicio con un solo click. - Visibilidad adecuada para sus inmuebles. - Acompañamiento en la administración del inmueble durante todos los momentos de cada proceso. - Atención del proceso de afectación del inmueble con comunicación permanente entre el propietario y la inmobiliaria. - Acompañamiento profesional y permanente durante el proceso consultivo. - Status de sus inmuebles y de sus ingresos en tiempo real - Trato preferencial a los inmuebles sin importar el tamaño y precio del mismo, garantizando la mejor comercialización de este, con comunicación contundente de forma que se mantenga un negocio lucrativo para el propietario.
INVERSIONISTA	<ul style="list-style-type: none"> - Rentabilidad y seguridad en la inversión. - Asesoría de expertos. - Conocimiento del mercado para garantizarle la inversión. - Honestidad y profesionalismo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Actuar con objetividad con la visión siempre en los resultados, con la claridad y la transparencia necesaria en todas las negociaciones, para que de esta forma se realice la presentación de opciones de inversión que garanticen un rendimiento, ante todo seguro y confiable.
ARRENDATARIO	<ul style="list-style-type: none"> - Un inmueble que satisfaga sus necesidades. - Calidad y buen servicio. - Atención y Dedicación en la búsqueda del inmueble. - Asesoría en el diligenciamiento de la documentación. - Acompañamiento oportuno hasta el cierre del negocio y entrega del inmueble. - Entendimiento claro de sus necesidades y preferencias.. - Como Arrendatario que sean atendidas oportunamente sus solicitudes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Una gran cantidad de opciones a escoger de acuerdo a sus necesidades dentro de la cartelera del mercado inmobiliario. - Canales de comunicación efectivos entre el arrendatario y la inmobiliaria buscando su mayor comodidad en la justa medida. - Servicio personalizado en la administración del inmueble tomado, buscando un grado de satisfacción del 100%. - Respuesta inmediata a sus solicitudes y/o comentarios, donde los inquilinos podrán tener claro la fecha limite de respuesta, conocer quien es responsable de su caso y la acción a tomar.

	- Reducción de Tiempos y costos en tramites	
COMPRADOR	<ul style="list-style-type: none"> - Un inmueble que satisfaga sus necesidades. - Calidad y buen servicio, ser bien atendido. - Atención y Dedicación en la búsqueda del inmueble. - Acompañamiento y orientación oportuna hasta el cierre del negocio y entrega del inmueble. - Claridad en los detalles del proceso. - Reducción de Tiempos y costos. - Asesoría en el estudio de títulos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entender las necesidades del cliente con el fin de perfilarlo de acuerdo a lo que está buscando. - Interpretando el perfilamiento, realizar una selección de los inmuebles adecuados de la cartelera para ofrecer la solución mas acertada. - Entrega de la información completa y real de cada posible inmueble, con la explicación de los pros y contras de cada uno, en una manera adecuada y comprensible para el cliente. - Ayuda en la negociación y cierre de negocio de una manera ágil y experta. - Acompañamiento y orientación en los procesos burocráticos de formalización y perfeccionamiento del negocio como: Contrato, escrituración, notariado y registro.
CONSTRUCTOR	<ul style="list-style-type: none"> - Búsqueda de oportunidades de inversión. - Ayuda en la negociación. - Reserva de la identidad. - Facilitadores de negociación. - Soporte y Ayuda en la comercialización de sus proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento del mercado, de la oferta disponible de inmuebles y de la demanda potencial para los mismos. - Confidencialidad en los procesos comerciales. - Conocimiento de la normatividad y la Ley del sector inmobiliario y de la construcción. - Agilidad comercial, velocidad de una manera segura. - Encuentro comercial con inversionistas.

1.4 Precio

Las tarifas de precios que se han establecido están definidas como un porcentaje del valor del negocio realizado, razón por la cual se mantendrán en el tiempo siempre y cuando no se modifique la costumbre mercantil para este tipo de negocios.

Con relación a la tarifa para los servicios de Asesoría contractual o legal, en términos generales deberán incrementarse anualmente en la misma proporción en la que se incremente el salario mínimo en el país.

Los valores a cobrar se causarán a la firma de los contratos del negoció acordado y deberán ser cancelados al momento de la realización de los pagos derivados de las obligaciones establecidas en los contratos de compra venta o de arriendo

En términos generales, las tarifas de precios aquí establecidas no tienen modificación, no obstante, excepcionalmente para casos especiales, dependiendo del tipo de cliente o el monto del negocio, estas podrían ser considerados por la gerencia de la compañía.

Teniendo en cuenta el servicio que se busca ofrecer, las principales fuentes de ingresos serán:

- Honorarios por asesoría y consultoría en materia inmobiliaria
- Comisión por administración de contratos de arrendamiento
- Comisión por Corretaje inmobiliario en compra/venta de inmuebles
- Comisión por Corretaje inmobiliario en arrendamiento de inmuebles

PRODUCTO	PRECIO	DESCRIPCION
Administración de inmuebles urbanos residenciales y comerciales en arrendamiento	8% mensual sobre el valor del canon de arrendamiento	Servicio de comercialización del inmueble en arrendamiento, elaboración y firma del contrato y administración de la ejecución
Corretaje de Compra, venta y arriendo de inmuebles urbanos residenciales y comerciales	3% del valor del negocio de compra-venta y/o El valor de un (1) canon de arrendamiento	El corretaje inmobiliario consiste en el servicio de búsqueda de inmuebles o del cliente para lograr una adecuada negociación con ellos
Asesoría Comercial en Compra, venta y arriendo de inmuebles urbanos residenciales y comerciales	5 por mil del valor del inmueble que se compra, vende o arrienda	Análisis y orientación legal y económica de la negociación de arriendo o venta
Asesoría contractual, legal, de conciliación y procesos inmobiliarios	\$150.000 por hora	Análisis, orientación y acompañamiento en los procesos derivados de los contratos sobre inmuebles
Avalúos, asesoría en inversión, asesoría en financiación, alistamiento y restauración comercial	1 por mil del valor del inmueble	Determinación del valor comercial del inmueble y recomendación de su comercialización

Tabla 2: Portafolio de Servicios

1.4.1 Comisiones por Compra/Venta y Arrendamiento

Las comisiones cobradas para operaciones de arrendamiento y de compra/venta de

inmuebles no están reguladas, pero existe una costumbre comercial en el país en la que se determina una tarifa del 8% sobre el canon de arrendamiento para la administración de contratos y del 3% sobre el valor del contrato para la compraventa de inmuebles. La comisión generalmente se le cobrará al propietario arrendador o vendedor del inmueble, en algunas oportunidades la comisión de venta es asumida también por el comprador.

La comisión por la gestión de corretaje en el alquiler de un inmueble fluctúa entre 1 mes y 3 meses de canon de arrendamiento. Esta comisión se le cobra al propietario del inmueble y en algunas ocasiones igualmente también al arrendatario.

Las proyecciones de venta incluyen ambos fenómenos desde el punto de vista de margen (es obviamente mayor cuando se posee la propiedad en su cartelera y además se consigue al comprador o arrendatario; normalmente a cada corredor le corresponde la mitad de la comisión cuando un corredor tiene la propiedad en su cartelera pero otro es quien consigue al comprador o arrendatario.

1.4.2 Precios de asesoría

Las tarifas y precios para estos servicios se determinan por la cantidad de horas-hombre que la empresa dedique a efectuar los servicios de asesoría; se identifican dos etapas principales:

- **Diagnóstico:** En esta fase por medio de la recolección de información se realiza un análisis de las expectativas del cliente sobre la situación particular y la problemática del caso.
- **Informe y Recomendación:** Teniendo en cuenta el diagnóstico inicial, se hace la recomendación y/o la metodología a implementar y la posterior implementación.

El valor de la hora-hombre será de \$150.000, incluido IVA dependiendo del caso, del cliente y la propuesta de implementación. Sin embargo, también se evidencia que los valores y la

cantidad de dedicación de la hora-hombre pueden variar debido a la complejidad en la implementación de la metodología de gestión y el tipo de mercado al que se orienta el servicio.

1.5 Clientes

El sector al que **TAGO Consulting**, quiere acceder es aquel de servicio especializado de asesorías, consultorías y administración de inmuebles ubicados en estratos altos (4 y superiores), ya que en estos estratos el poder adquisitivo es mayor así como su capacidad para reconocer el valor de un buen servicio de empresas con un equipo de trabajo calificado, con conocimiento del sector que puedan dar soluciones adecuadas y con sentido de atención al cliente.

De acuerdo a la distribución geográfica del mercado en Bogotá (Anexo C) es posible depurar el mercado objetivo encontrando que el sector de la población al que se quiere acceder tiene gran potencial.

El perfil de cliente en el que **TAGO Consulting** busca enfocarse, está dado principalmente por el entorno social y familiar de los consultores y las relaciones comerciales que se desprenden de este entorno de manera que se genera una red de clientes referencial con un primer nivel de selección natural lo que acerca a la compañía a su target definido.

De la experiencia obtenida en el trabajo personal en el sector inmobiliario y del análisis de las encuestas realizadas (Anexos A y B), los clientes buscan un corredor inmobiliario que les brinde:

- Respaldo de un profesional con formación en el área de bienes raíces así como también una amplia experiencia en el tema, con reconocida destreza de mediación y negociación
- Asesoría Profesional Completa
- Servicio personal y preferencial

- Las mejores herramientas para hacer bien su trabajo,
- Experiencia y ética

Los diferentes tipos de clientes que una empresa puede tener presentan particularidades que los hacen diferentes, aunque lleguen a coincidir con los productos o servicios que solicitan. La tipología de clientes que tendrá la compañía es la siguiente:

- **Propietario:** Es aquel quien tiene o posee un inmueble para arrendar o vender y de acuerdo con la estratificación objetiva de la compañía es de interés para ser contactado y vinculado para que consigne su inmueble bien sea en corretaje o en administración.
- **Arrendatario:** Es la persona natural o jurídica que está interesada en tomar en arrendamiento un inmueble. El cliente arrendatario es de interés para la compañía cuando sus necesidades se ajustan al tipo de inmuebles comercializados por la compañía.
- **Inversionista:** Es la persona quien disponiendo de un capital está interesado en comprar un inmueble para evolucionar con el en un negocio de compra venta, en un proyecto de construcción o para darlo en arrendamiento.
- **Constructor:** Persona natural o jurídica que se dedica a desarrollar y edificar proyectos de finca raíz.
- **Comprador:** Es todo cliente que puede adquirir un inmueble para su propia ocupación o para comercializar en arrendamiento o venta.

Y estos clientes están representados por:

- Empresas Privadas a nivel nacional que requieran servicios inmobiliarios en Bogotá.
- Entidades privadas con inmuebles arrendados y requieren asesoría para abordar distintas problemáticas de tipo legal o administrativo.

- Personas naturales o jurídicas que buscan arrendar, vender o comprar inmuebles o requieren asesoría en el manejo de situaciones de tipo legal o administrativo relacionado con los inmuebles y sus contratos.
- Personas naturales de estratos altos o personas jurídicas que requieren los servicios profesionales para la administración de los contratos de arrendamiento de sus inmuebles

1.5.1 **Insight de Consumidores**

En entrevistas realizadas en Juan Gaviria Restrepo & Cia. S. A., por la asistente administrativa a cien usuarios actuales de los servicios inmobiliarios y de consultoría, cuyos resultados fueron analizados y tabulados (Anexo B), se evidencia una inconformidad generalizada con el servicio recibido debido a la falta de seguimiento, agilidad y desinformación de los procesos, con los bienes que administran.

Con esto se demuestra la existencia de una necesidad en el mercado, que se convierte en una oportunidad tangible para la creación de una empresa con un servicio personalizado para la administración de los inmuebles, donde se brinde información a tiempo, con respuestas ágiles y seguimiento en cada proceso con el cliente, validando así la importancia de los atributos que se tienen como valor agregado de **TAGO Consulting** para el modelo de negocio propuesto para la población objetivo.

1.6 **Competencia**

Ésta es una industria con una competencia altamente fragmentada, donde abundan los competidores que entran y salen dinámicamente del mercado, un mercado donde la competencia es alta por la proliferación de inmobiliarias pequeñas con poco conocimiento del sector,

haciendo que en el mercado exista poca diferenciación entre la mayoría de empresas por lo que el costo de cambio para el cliente a la hora de elegir sea prácticamente nulo.

De igual manera existen unas pocas empresas que gozan de un reconocimiento y credibilidad dada la gran cantidad de años que se han desempeñado en el mercado, pero esto no es impedimento para que otras empresas vayan ganando terreno, principalmente gracias a una segmentación efectiva basada en áreas geográficas de la ciudad y servicios diferenciadores ofrecidos al cliente.

En este último grupo se encuentran las empresas que ofrecen el servicio de consultoría inmobiliaria y se encuentran los principales competidores directos para **TAGO Consulting**:

EMPRESA	Propuesta de Valor	Foco Principal
GCI- Grupo de consultoría inmobiliaria	Consultoría y acompañamiento inmobiliario	Inversión
PIX - Consultores inmobiliarios corporativos	Transacciones Inmobiliarias para clientes corporativos	Corretaje
DINPRO - Inmobiliaria y financiera	Consultoría y gestión de proyectos inmobiliarios	Proyectos
GRUPO VALOR S.A - Constructora, consultora e inmobiliaria	Consultoría y gestión de proyectos inmobiliarios	Proyectos
CONINSA RAMÓN H. S.A.	Construcción y Comercialización de bienes y proyectos	Corretaje
FEDELONJAS	Consultoría inmobiliaria	Inversión
PADS Inmobiliaria	Corretaje Premium y diseño inmobiliario	Corretaje

Tabla 3: Cuadro de competidores

1.6.1 GCI- Grupo de consultoría inmobiliaria

Es una compañía naciente conformada por un grupo de profesionales con más de 10 años de experiencia en el sector inmobiliario nacional e internacional.

Presta servicios de consultoría y acompañamiento inmobiliario en los siguientes campos: arriendos, gestión de proyectos inmobiliarios tanto comerciales como residenciales, ventas, avalúos y asesoría e intermediación en inversión inmobiliaria en el exterior.

(www.grupodeconsultoriainmobiliaria.com)

1.6.2 PIX - Consultores inmobiliarios corporativos

Es la firma líder en Colombia en la prestación de servicios inmobiliarios corporativos. Sus servicios de consultoría y transacción inmobiliaria están dirigidos a clientes corporativos, propietarios de inmuebles, desarrolladores, e inversionistas que requieren comprar, vender o arrendar espacios de oficinas, comercio, industria y terrenos. Cuentan con oficinas en Miami, Chile, Argentina y Colombia (Bogotá) desde 1995.

Los servicios de PIX incluyen: Consultoría y transacción de inmuebles, gerencia de proyectos, inversión inmobiliaria para capitales institucionales, socio estratégico y de capital en la estructuración y desarrollo de proyectos, inversión en construcciones a la medida (Built-to-Suit) de clientes corporativos en industria, oficinas y centros comerciales, operación de activos inmobiliarios en renta. (www.fabrica.com.co/pixcolombia)

1.6.3 DINPRO - Inmobiliaria y financiera

DINPRO es un grupo empresarial con empresas filiales y complementarias en Colombia, México, Guatemala, Nicaragua y Puerto Rico, es una organización con más de 27 años de experiencia, su propósito fundamental es el de desarrollar integralmente proyectos a nivel nacional e internacional, para los sectores industrial, comercial, logístico e institucional,

Cuenta con unidades de Diseños Arquitectónicos y de Ingeniería, Gerencia e Interventoría de Proyectos, Consultoría Logística y de Consultoría Inmobiliaria y Financiera en la que se realizan estudios y consultorías para negocios de propiedad raíz, localización de inmuebles y evaluaciones de los proyectos, pre-factibilidades, búsqueda de alternativas de financiación, estructuración, promoción y gerencia de proyectos, bancarización de proyectos por medio de alianzas con el sector financiero, Proyectos “Builto to suite” para arriendo, titularización de

proyectos inmobiliarios, administración de Portafolios Inmobiliarios, entre otros. (www.dinpro.com.co).

1.6.4 GRUPO VALOR S.A - Constructora, consultora e inmobiliaria

Es una compañía con más de 20 años de experiencia en el sector inmobiliario y la construcción; está dedicada a la promoción de proyectos inmobiliarios, a la prestación de servicios relacionados con la construcción de edificaciones y a la realización de consultoría inmobiliaria. (www.grupovalor.com.co).

1.6.5 CONINSA RAMÓN H. S.A.

Es una empresa creada por la fusión de Coninsa S.A. y Ramón H. Londoño S.A. a partir de julio de 1.999 sumando conocimiento y trayectoria de más de 40 años en el mercado. Cuentan con un amplio portafolio de servicios en Diseño, Construcción y Bienes Raíces, ofreciendo una gama de posibilidades para atender las necesidades de clientes nacionales e internacionales, adicionalmente soporta el desarrollo, comercialización y administración de proyectos de construcción en Antioquia, Cundinamarca, Atlántico, Magdalena y Casanare principalmente, también, ofrece los siguientes servicios: arrendamiento y administración de inmuebles, corretaje de compra y venta de vivienda nueva y usada, avalúos, compra de vivienda en Colombia desde el exterior, consultoría Inmobiliaria. (www.coninsaramonh.com).

1.6.6 FEDELONJAS

Avalúos y estudios de potencial económico: La Federación Colombiana de Lonjas de Propiedad Raíz, agrupa las Lonjas de propiedad raíz del país bajo la figura de entidad sin ánimo de lucro consolidando un gremio nacional.

Como consultora inmobiliaria ofrece los servicios de inventariar predios, revisar el estado físico de los mismos, estudiar la situación jurídica, calcular el potencial económico, si se trata de un terreno, estableciendo normas urbanísticas (POT) y efectuar la valuación. Además a través de los afiliados a las Lonjas de Propiedad Raíz, presta el servicio complementario de comercializar y/o administrar los bienes de forma profesional y eficiente. (www.fedelonjas.org.co).

1.6.7 PADS Inmobiliaria

Es una consultora inmobiliaria Colombo-Británica, especializada en la venta y arriendo de propiedades residenciales en los mejores sectores residenciales de Bogotá y Santa Marta; fue fundada en 2010 y ofrece una alternativa a las agencias tradicionales en estas ciudades.

Sus servicios incluyen la venta y arriendo de propiedades usadas, nuevas y sobre planos, comercialización de proyectos, fotografía profesional, asesoría en trámites, acompañamiento en todo proceso, redacción de contratos y búsqueda de propiedades.

Se diferencia de las otras inmobiliarias por su fusión de diseño, el estilo de vida y la finca raíz para una clientela exclusiva, con la filosofía de que la tarea de buscar una vivienda deber ser una experiencia agradable y lo menos estresante posible. (www.pads.com.co).

La táctica de **TAGO Consulting** para ganar participación de mercado será utilizar estrategias de marketing adecuadas para entrar con éxito a participar y capturar el mercado.

1.7 Tamaño de Mercado

Según el Plan Maestro De Movilidad Para Bogotá D.C (Alcaldía de Bogotá 2013), se encontró que Bogotá está dividida en 20 unidades administrativas o localidades, y según las proyecciones más recientes del DANE (*Ver Anexo D, Información estadística del DANE*) la población total del país para el año 2015 se estima en 47.039.144 habitantes de los cuales 7.878.783 se localizan en Bogotá y 1.183.353 en el conjunto de los 20 municipios aledaños

Se observa igualmente que la población de Bogotá y la región ha venido creciendo a una tasa más alta que la población del resto del país, registrando tasas por encima de 2% durante la última década, lo cual se explica en gran parte por las altas tasas de migración hacia la capital.

La distribución de la población según los estudios se muestra en el cuadro siguiente:

Porcentaje de Distribución de la Población por Estrato y Localidades

No.	LOCALIDADES	ESTRATO BAJO %	ESTRATO MEDIO %	ESTRATO ALTO %	TOTAL	ESTRATO PROMEDIO
1	Usaquén	11.1	56.7	32.2	100.0	3.9
2	Chapinero	12.8	33.6	53.6	100.0	4.3
3	Santa Fe	85.2	14.8	-	100.0	1.8
4	San Cristóbal	85.8	14.2	-	100.0	1.8
5	Usme	100.0	-	-	100.0	1.5
6	Tunjuelito	67.2	32.8	-	100.0	2.2
7	Bosa	97.4	2.6	-	100.0	1.6
8	Kennedy	42.3	57.7	-	100.0	2.7
9	Fontibón	13.1	86.9	-	100.0	3.2
10	Engativá	14.7	85.3	-	100.0	3.2
11	Suba	35.8	47.0	17.2	100.0	3.1
12	Barrios Unidos	-	97.2	2.8	100.0	3.6
13	Teusaquillo	0.1	92.9	7.0	100.0	3.6
14	Los Mártires	5.7	94.3	-	100.0	3.4
15	Antonio Nariño	6.6	93.4	-	100.0	3.4
16	Puente Aranda	1.0	99.0	-	100.0	3.5
17	La Candelaria	60.8	39.2	-	100.0	2.3
18	Rafael Uribe	59.7	40.3	-	100.0	2.3
19	Ciudad Bolívar	96.8	3.2	-	100.0	1.6

Tabla 4: Distribución de la Población por Estrato y Localidades

La dinámica de crecimiento o del sector inmobiliario depende, entre otros, de los siguientes factores: entorno económico mundial, regional y nacional; comportamiento de las tasas de interés; conocimiento y proyecciones de crecimiento del sector, de sus precios, su rentabilidad, el riesgo y las alternativas de inversión existentes en ese mercado; pero su comportamiento se evidencia de una manera tangible y más clara en los indicadores de comportamiento y tendencia del IPC de vivienda, índice de precios de vivienda nueva, índice de precios de edificaciones nuevas y tendencia de los créditos hipotecarios (*Ver Anexo D, Información estadística del DANE*) se puede determinar un crecimiento sostenido lo que indica un comportamiento favorable del sector para incursionar con el portafolio propuesto por **TAGO Consulting**.

Teniendo en cuenta estos datos y los objetivos propuestos para el marco de acción de **TAGO Consulting** que son los inmuebles ubicados en estratos altos (4 y superiores), el nicho de mercado en cual se concentrará la atención serán en las localidades de Usaquén, Chapinero, Suba, Barrios Unidos y Teusaquillo.

De acuerdo al reporte de Metrocuadrado sobre el mercado potencial de inmuebles en la ciudad de Bogotá (*Ver Anexo C, Anexos de Investigación de Mercado para mayor detalle*), se evidencia que es un mercado atractivo en cuanto al tamaño de mercado, con una oferta muy significativa de inmuebles disponibles en venta y arriendo

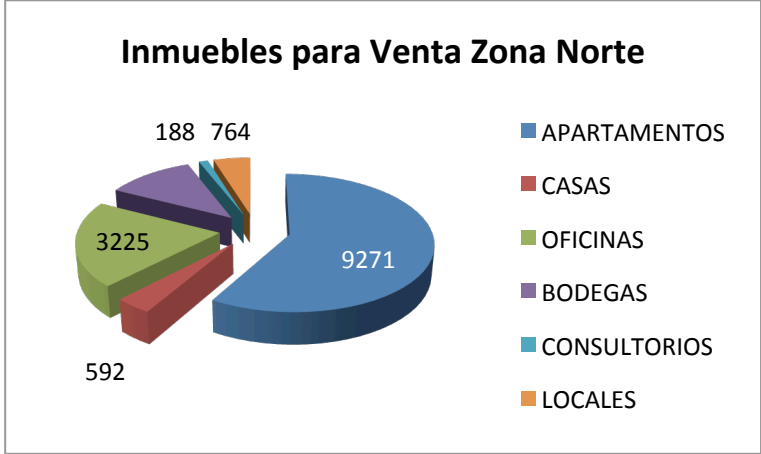


Ilustración 1: Total Mercado Potencial Inmuebles para Arriendo Bogotá

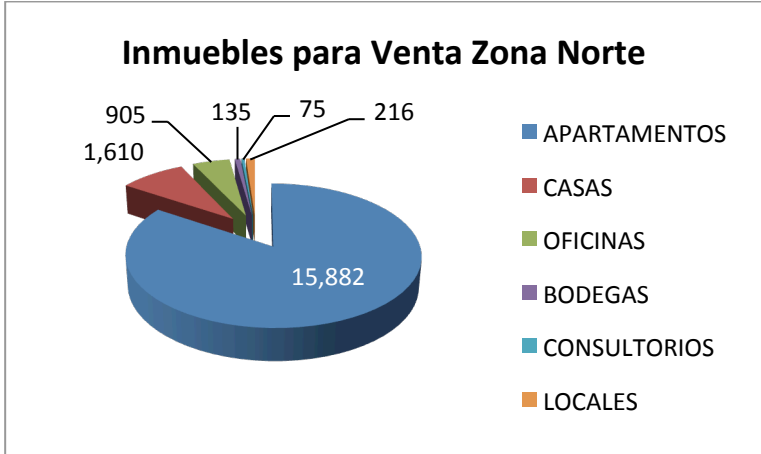


Ilustración 2: Total Mercado Potencial Inmuebles para Venta Bogotá

De acuerdo a las expectativas de **TAGO Consulting** el mercado que se busca participar mensualmente está entre el 0,07% y el 1% de ese potencial de mercado de propiedades para arriendo y del 0,04% de inmuebles para venta para alcanzar una participación anual ponderada del 0,98%, participación se obtendrá de acuerdo a la evolución comercial proyectada:

ITEM	2014	2015	2016	2017
Mercado Total (Unidades Venta + Arriendo)	33.927	35.623	42.748	51.298
Fraccion de Mercado	0,05%	0,98%	0,98%	0,98%
Administración de inmuebles urbanos residenciales y comerciales en arrendamiento	9	244	293	351
Corretaje de Arriendo de inmuebles urbanos residenciales y comerciales	3	12	14	17
Corretaje de Compra y venta de inmuebles urbanos residenciales y comerciales	-	24	29	35
Asesoría Comercial en Compra, venta y arriendo de inmuebles urbanos residenciales y comerciales	1	23	28	33
Asesoría contractual, legal, de conciliación y procesos inmobiliarios	3	39	47	56
Avalúos, asesoría en inversión, asesoría en financiación, alistamiento y restauración comercial	-	6	7	9

Tabla 5: Evolución comercial TAGO Consulting

1.8 Plan de Mercadeo y Comercialización

1.8.1 Posicionamiento de la Empresa

Ser la Consultora inmobiliaria que ofrece un servicio especializado y personalizado con los más altos estándares de calidad, agilidad, tecnología, transparencia y experticia del sector inmobiliario.

TAGO Consulting será la empresa dentro del sector inmobiliario que se preocupará por los detalles, que tendrá una respuesta directa e inmediata con cada uno de los clientes y esto hará que cada uno de ellos tenga plena confianza en que sus inversiones estén en manos de la compañía, logrando construir así relaciones a largo plazo.

1.8.2 Plan de Comunicación

Se realizará un plan de comunicación focalizado, especializado, diferenciado y directo a los consumidores objetivo; con esto se pretende alcanzar el mayor número de clientes con los menores costos.

Dicho plan de comunicación tendrá como objetivo inicial dar a conocer la compañía, sus productos, sus servicios y el staff profesional con que se cuenta buscando generar credibilidad y confianza en el público objetivo.

1.8.2.1 Networking:

Aprovechar la base de datos construida por Tito García, Gerente General durante 20 años de experiencia, trabajar dicha red de contactos, por medio de visitas comerciales y relaciones públicas comunicando los servicios de la empresa y las ventajas competitivas que se ofrecerán, generando así notoriedad e interés en clientes potenciales.

1.8.2.2 Voz a voz

Al ser este un negocio de relaciones, imagen y reputación, es fundamental lograr que entre las personas influyentes del sector, usuarios y conocidos, se transmitan mensajes de credibilidad y respaldo a **TAGO Consulting** y la recomienden generando una buena imagen que atraiga al público objetivo.

1.8.2.3 Internet

Se consolida como un canal de comunicación fundamental para la información y promoción de la compañía, ya que los usuarios cada vez con mayor frecuencia hacen búsqueda por internet de empresas inmobiliarias y de consultoría.

Por esta razón la estrategia de comunicación con este medio se hará por cuatro vías:

- La Página de internet de **TAGO Consulting** será la puerta principal de acceso de los clientes a la empresa, ésta tendrá información de la empresa y de los productos servicios. Así mismo será el medio por el cual los clientes tendrán acceso directo a los servicios, información de sus negocios y una interacción en tiempo real con la compañía.
- Pauta en las principales páginas de internet relacionadas (colombia.inmobiliaria.com, Bogotacompra.com, metrocuadrado.com, laguia.com.co, zonaprop.com, portalinmobiliario.com, casasyapartamentosbogota.com) y en redes sociales con banners publicitarios que garanticen altos niveles de visibilidad, alcance y frecuencia logrando así

llegar a la mayor cantidad de público posible y buscando dirigirlo hacia la página web de la empresa, incrementado la posibilidad de que otros usuarios conozcan la compañía y sus servicios. El costo de pauta en las páginas especializadas oscila entre \$35.000 y \$120.000 según la duración del anuncio, cantidad de imágenes y la inclusión de complementos en prensa, para efectos presupuestales del proyecto se toma el plan de Metrocuadrado de Internet + Clasificados que tiene un costo de \$66.000.

- Buscar que la página de la empresa esté visible en los principales buscadores, que aparezca en los primeros lugares y así sea fácil de encontrar para los clientes potenciales. Se realiza mediante el plan de difusión SEO contratado con la agencia y su costo está incluido en el paquete contratado inicialmente con renovación anual.
- Se aprovechará la base de datos anteriormente mencionada para enviar correos electrónicos a los clientes potenciales con carta de presentación de la empresa, invitándolos a dirigirse a la página web en donde encontrarán toda la información de la compañía y sus servicios.
- Facebook – Creación de Fan Page en la cual se presentan los servicios que ofrece la empresa haciendo referencia al web-page de la compañía donde se presentarán los servicios de una manera más detallada.
- Twitter – Creación de un perfil corporativo, avisos de oferta y demanda para los inmuebles ofrecidos, así como Tweets del proceso consultivo invitando a la página y a contactarse con la compañía.

1.8.2.4 Material impreso

Se realizará publicidad en los principales medios impresos afines y dirigidos a los consumidores target tales como: El Tiempo, El Espectador, La Republica, La Guía y Revista Avianca, entre otros, con dos tipos de publicaciones: 1. Artículos relacionados con el sector

preparados por los consultores de la compañía mostrando su experticia. 2. Anuncios de la empresa con toda la información de la misma.

Para los inmuebles captados para arriendo o venta se producirá material impreso para la promoción de los mismos tales como afiches. Estos deberán ser llamativos y de fácil visibilidad.

1.8.2.5 Eventos y relaciones públicas

Se buscará tener presencia y participación en las ferias inmobiliarias y de construcción que se realicen en Bogotá, así como participación en los eventos empresariales del sector y de los diferentes gremios afines, cuyo objetivo será dar a conocer la empresa y promocionar sus servicios. (Gran Salón Inmobiliario, Asambleas de Camacol, Comités de la Lonja de Bogotá, ferias de vivienda de Camacol enfocadas en vivienda no VIS, etc.).

1.8.3 Plaza o Distribución

1.8.3.1 Oficina

La oficina estará ubicada en la ciudad de Bogotá, contará con un equipo de especialistas necesarios para atender las necesidades inmobiliarias de los clientes, con atención personalizada, cumpliendo así la promesa de valor.

1.8.3.2 Página Web de la empresa

Fuente de información y punto de contacto inmediato con un equipo comercial disponible para atender las necesidades de los clientes. Será un medio a través del cual los clientes podrán: adquirir información, aclarar dudas por medio de contacto electrónico, hacer seguimiento a sus inmuebles y revisar el status de cada uno de ellos en tiempo real.

1.8.3.3 Canal móvil

Asesores comerciales con alto perfil, que no harán parte de la nómina directa, quienes darán soporte para ofrecer y promocionar los inmuebles disponibles para venta o alquiler.

1.8.4 Logo

Al ser una empresa de servicio, es importante reflejar visualmente la visión de la empresa, generando el impacto en el cliente desde el comienzo. Se busca que el logo refleje una estructura sólida, que genere seguridad y confianza en que el servicio que se ofrece es un servicio Premium basado en la experiencia y alto conocimiento del mercado de las personas que componen la empresa.



TAGO Consulting

Consultoría y Corretaje Inmobiliario

1.8.5 Estrategia de Ventas

El mercadeo y la publicidad no es el único mecanismo que se utilizará para comercializar los servicios de la compañía y los inmuebles de la cartelera. Considerando que para tener una estrategia de comercialización de inmuebles exitosa no es suficiente generar oferta, se desarrollarán herramientas a través de las cuales el comercial busca los clientes potenciales y genera la demanda por los inmuebles.

1.8.5.1 Objetivo de Ventas

El objetivo comercial de TAGO Consulting de posicionarse como consultora inmobiliaria se soportará en dos ejes que serán el aumento sostenido de las ventas en cada una de las líneas de manera acorde al crecimiento orgánico de su capacidad comercial y el manejo de la imagen corporativa por medio de los resultados y clientes satisfechos sumados al plan de mercadeo que será implementado.

1.8.5.2 Definición de la organización de ventas

La fuerza de ventas de la compañía estará compuesta inicialmente por su gerente quien será el encargado de establecer las primeras relaciones de la compañía sobre su experiencia y su reconocimiento en el mercado. Durante el primer semestre de operación **TAGO Consulting** contará con un asesor comercial que soportara la gestión del gerente y a partir del segundo semestre se incorporarán un segundo y un tercer asesor comercial que gestionaran el crecimiento y normalización de la operación de la compañía.

1.8.5.3 Propuestas Directas

TAGO Consulting construirá su base de datos de clientes potenciales la cual será mantenida y actualizada para garantizar la validez y vigencia del inmueble a ser ofertado. Una vez se ha hecho este procedimiento, se generará una propuesta escrita para el cliente, en la cual se resaltarán los beneficios del inmueble ofrecido y se le presentará la asesoría necesaria para adquirirlo. En esta propuesta se hará una recopilación en cuanto a las características del inmueble, su ubicación, sus usos, etc., y será enviada por un correo directo, fax, o email al cliente seleccionado que podría estar interesado. Si a partir de esta propuesta se obtiene una respuesta favorable por parte del cliente se generará una presentación más detallada del

inmueble, que incluya fotos y/o videos, y se concertará una visita al mismo con el fin de generar una propuesta económica por parte del cliente.

1.8.5.4 Recepción de Llamadas

Se registrarán todas las demandas que se reciben y la información se cruzará con la base de datos de inmuebles disponibles con el fin de cubrir dicha demanda. Además, en cada llamada de demanda que se reciba se realizará un proceso de oferta de inmuebles similares con los que se cuenta en la cartelera, con el fin de generar un interés por los mismos en el cliente que se está contactando. Una vez se ha detectado un interés real por alguno de los inmuebles que se le ofrecen, se procederá a concertar una cita para visitar el inmueble con el fin de crear una propuesta real y cerrar un negocio.

1.8.5.5 Open House

Es un evento a partir del cual se deja abierta la posibilidad de visitar un inmueble durante todo un día sin necesidad de haber establecido una cita previa. Aquellas personas interesadas se podrán acercar en un horario amplio que se establezca y adquirir toda la información con respecto al inmueble que están conociendo.

1.8.5.6 Clientes Referidos

TAGO Consulting contará con una base de datos de personas que han sido clientes directos o indirectos, a quienes de alguna manera se han logrado fidelizar estos clientes, referirán a posibles clientes potenciales, convirtiéndose en una herramienta más por medio de la cual se podrá comercializar los inmuebles.

2. Análisis Técnico

2.1 Diagramas de Flujo

Los procesos deben contemplar las siguientes condiciones:

- Seguridad y confianza en el proceso consultivo.
- Procesos perfectamente visibles y entendibles.
- Garantizar que los procesos permitan conocer exactamente lo que el cliente quiere u ofrece, y para quien está dirigido.
- La diferenciación entre un inmueble y otro y que puede llegar a encontrar el valor respecto a la expectativa del cliente frente a las diferentes opciones que presenta el mercado.
- Identificar las ventajas diferenciales de cada inmueble, no sólo las especificaciones técnicas sino lo que espera recibir el cliente.

2.1.1 Proceso de Asesoría y Consultoría

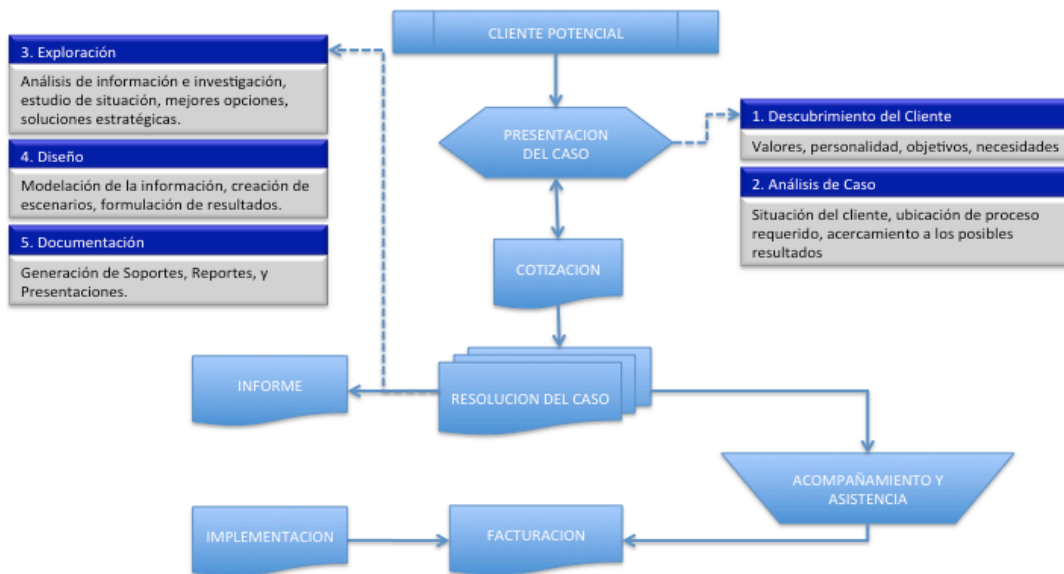


Ilustración 3: Proceso de Asesoría y Consultoría

La Asesoría y Consultoría ofrecida a los clientes está dirigida a ofrecerles orientación y soluciones a los inconvenientes, diferencias y conflictos que pueden surgir derivados de los contratos de consignación, administración, arrendamiento, compra o venta de inmuebles.

En tal sentido, el proceso comienza con la generación de la necesidad en cualquiera de las partes contratantes que acude en busca de asistencia profesional.

Conocido e identificado el cliente solicitante, el primer paso consiste en la presentación del caso mediante la exposición por parte del cliente con el propósito de poder evaluar el asunto y poder identificar los procedimientos y alternativas a seguir.

Evaluada la complejidad de la situación se le presenta al cliente el costo del servicio, en caso de ser aceptada la propuesta se procede con la firma del contrato de Asesoría y/o Consultoría.

Tratándose de asuntos relacionados con Finca Raíz se pueden presentar los siguientes tipos de asesoría o consultoría:

1. Presentación de un Concepto
2. Elaboración de un documento o contrato
3. Presentar un plan de Acción
4. Acompañamiento
5. Conciliación
6. Servicios Jurídicos

2.1.2 Proceso General de Gestión Inmobiliaria

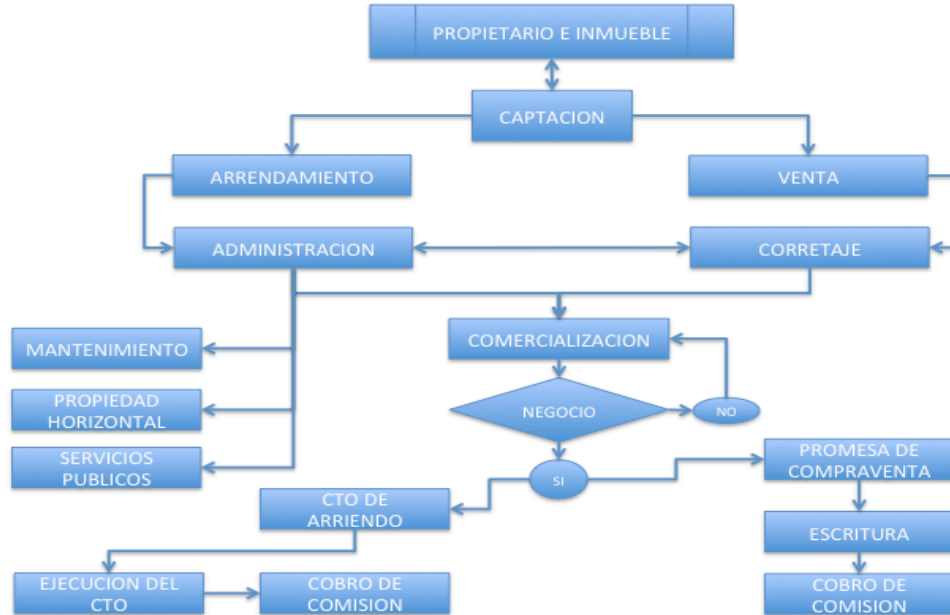


Ilustración 4: Proceso General de Gestión Inmobiliaria

El proceso de Gestión Inmobiliaria que ofrece **TAGO Consulting** está enfocado a la Administración y/o comercialización de inmuebles tanto en venta como en arrendamiento, a elección del cliente contratante.

Entendidos los servicios inmobiliarios, el proceso comprende desde la firma del Contrato de Consignación de Inmueble, documento en el cual expresamente se le autoriza a **TAGO Consulting** la comercialización del inmueble de su propiedad y por ende la colocación del mismo a un arrendatario o comprador con quien se formalizará la negociación con la firma de un contrato de compra-venta o de arrendamiento.

Por los servicios de gestión inmobiliaria realizados por **TAGO Consulting**, el propietario consignante está dispuesto a cancelar una comisión que generalmente corresponde con la establecida por la Costumbre Mercantil del país. Para cada uno de los casos.

El proceso de gestión inmobiliaria comprende los siguientes sub-procesos:

- Captación del Inmueble a Comercializar
 - En Administración
 - En Corretaje
- Elaboración y Firma del contrato de Consignación
 - En Venta
 - En Arriendo
- Comercialización del Inmueble
- Colocación del Inmueble y Firma del contrato
 - De Arrendamiento
 - Escritura de Compra – Venta
- Entrega del inmueble al cliente locatario
- Ejecución del Contrato
- En Contratos de arrendamiento, la Restitución del inmueble al vencimiento del término del Contrato.

El proceso general de gestión inmobiliaria está compuesto a su vez por cuatro grandes procesos de los que se desprenden subprocesos que completan los flujos de la operación:

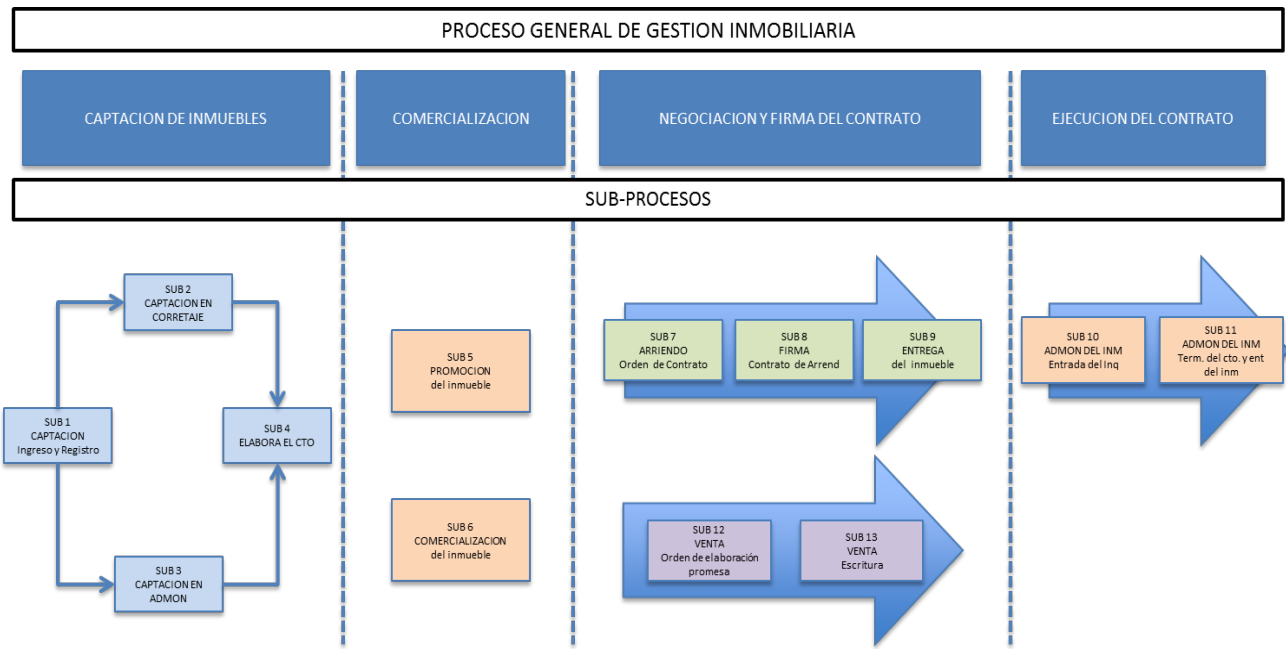


Ilustración 5: Esquema de procesos de gestión inmobiliaria

La descripción y el trámite de cada uno de los procesos antes mencionados se pueden apreciar en los flujogramas que se presentan a continuación:

Sub-Proceso 1: Captación De Inmuebles Ingreso Y Registro

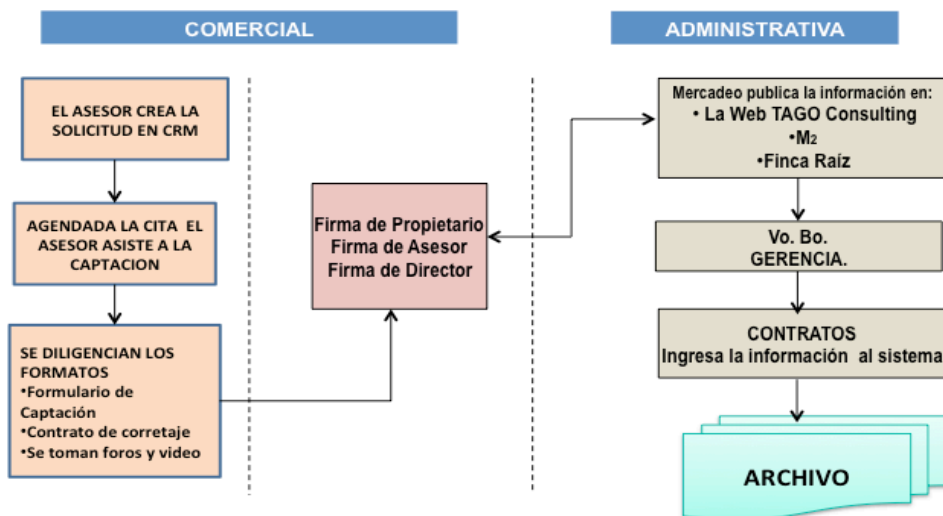


Ilustración 6: Sub-Proceso - Captación De Inmuebles

Corresponde a la toma de la información del inmueble disponible en el mercado que puede ser de interés para ser comercializado por **TAGO Consulting** y que el propietario del mismo estaría dispuesto a consignar.

Sub-Proceso 2: Captación De Inmuebles En Corretaje

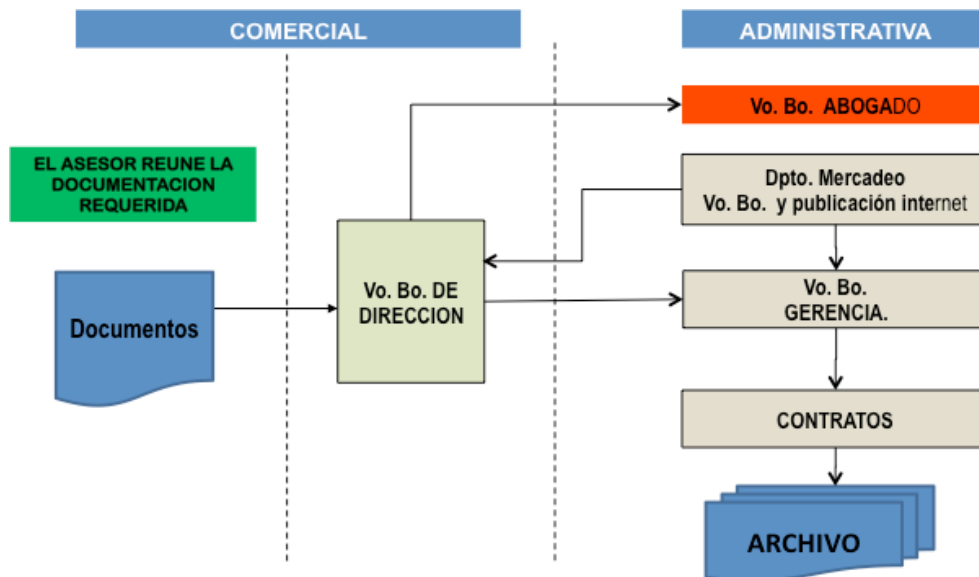


Ilustración 7: Sub-Proceso - Captación De Inmuebles En Corretaje

El Corretaje es conocido como aquel proceso en el cual la función del intermediario inmobiliario se le permite sin que exista obligación alguna de dejarlo posteriormente en administración. Lo anterior significa que el proceso puede terminar con la simple presentación del cliente interesado en el inmueble ofrecido.

Sub-Proceso 3: Captación De Inmuebles En Administración

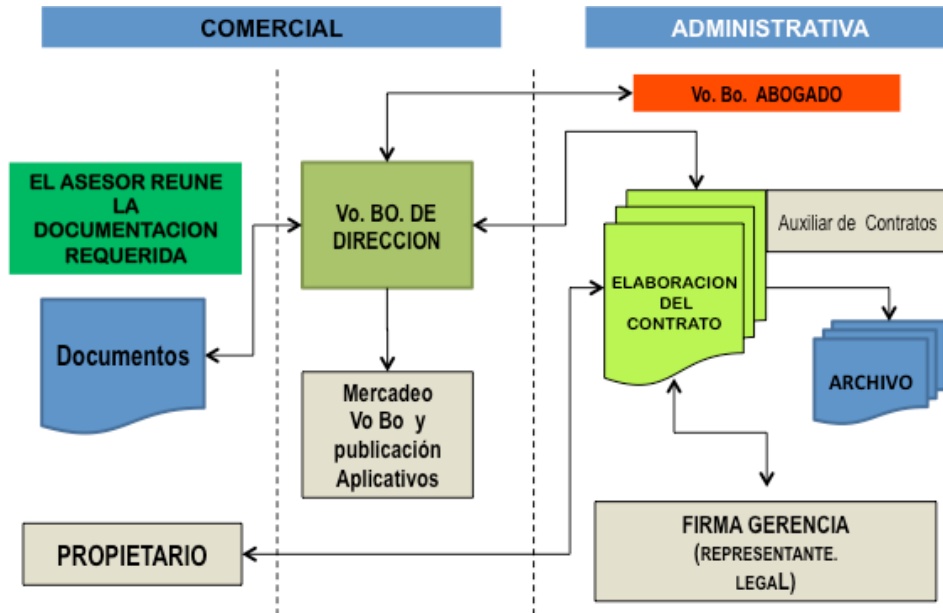


Ilustración 8: Sub-Proceso - Captación De Inmuebles En Administración

Los procesos de Captación de los Inmuebles tanto en Administración como en Corretaje se inician con el registro de la información propiamente dicha del inmueble en las bases de datos de **TAGO Consulting** y se concluye con la firma de los contratos que corresponda a la modalidad de consignación elegida por el propietario.

Al recibir un inmueble en administración se procede a firmar el contrato que vincula a las partes (Mandante o propietario y Administrador) y en el cual se establecen los derechos y obligaciones de cada una de ellas, que no son otras distintas a las que están clara y expresamente determinadas en los Artículos 2142 y siguientes del Código Civil Colombiano, que se refieren concretamente al Contrato de Mandato. A esta reglamentación estará sujeta la empresa TAGO Consulting, tal como se menciona en el punto 4.2 del presente documento.

Sub-Proceso 4: Elaboración Del Contrato De Corretaje o De Administración

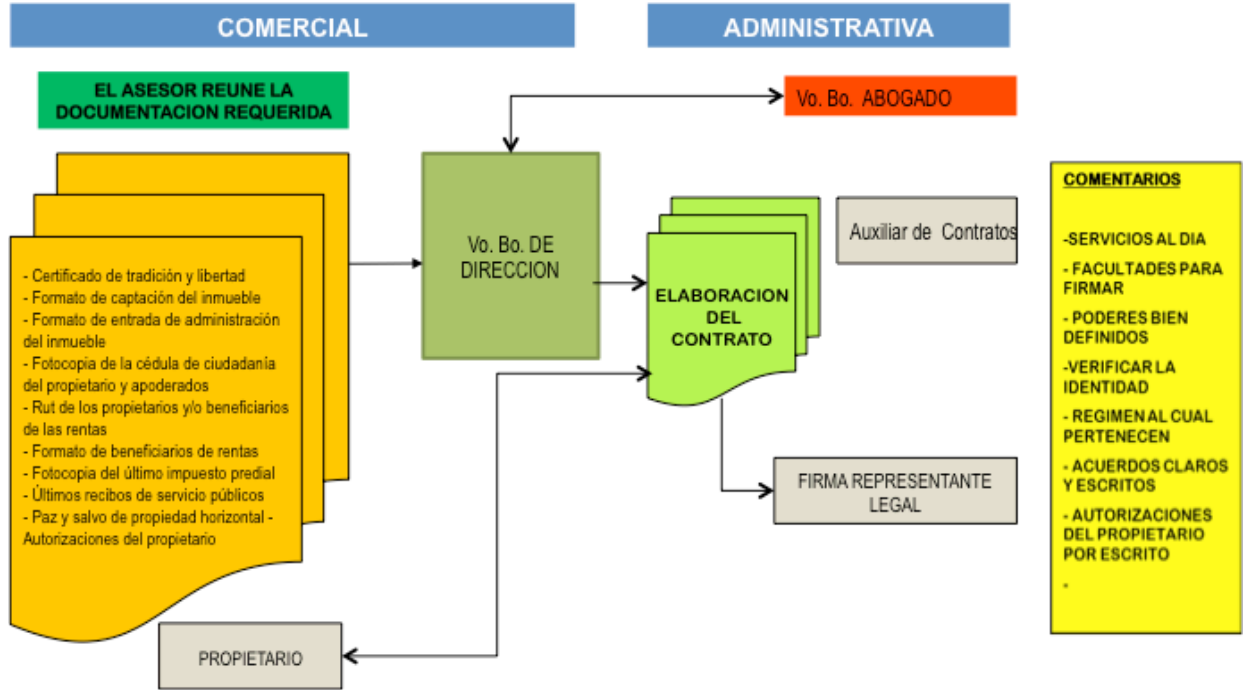


Ilustración 9: Sub-Proceso - Elaboración Del Contrato

Identificado el interés mutuo sobre el inmueble disponible en el mercado, se hace necesario el perfeccionamiento y definición de las condiciones sobre las cuales se trabajará el inmueble, lo cual es plasmado en un documento contrato suscrito entre propietario y **TAGO Consulting**.

Sub-Proceso 5: Promoción de inmuebles

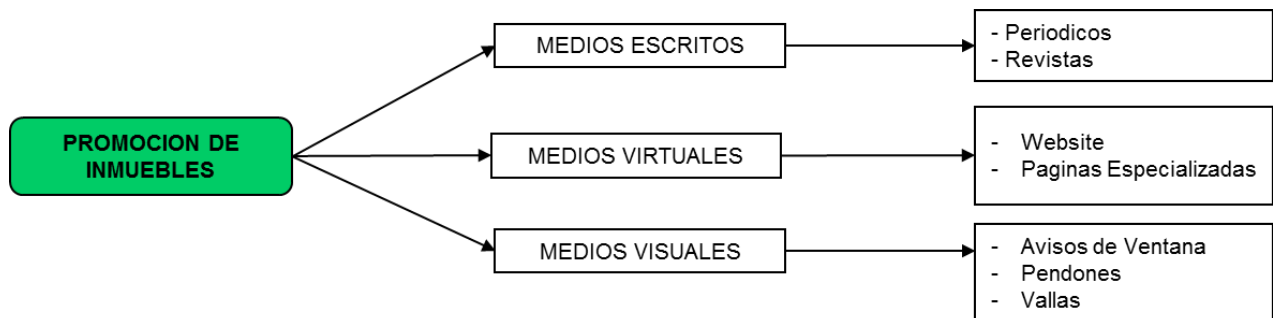


Ilustración 10: Sub-Proceso - Promoción de Inmuebles

Perfeccionado el contrato de consignación del inmueble, es obligación del corredor inmobiliario promocionar y comercializar el inmueble confiado en virtud del mandato concedido. Los medios de promoción empleados son los que se identifican en el grafico anterior.

Sub-Proceso 6: Comercialización de inmuebles

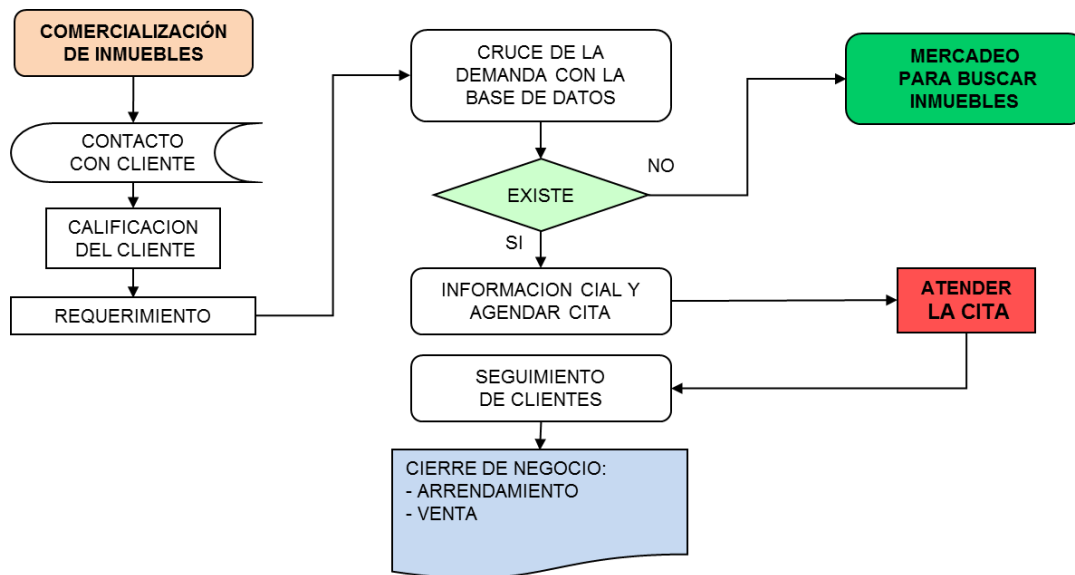


Ilustración 11: : Sub-Proceso - Comercialización de Inmuebles

La Comercialización del inmueble consignado es uno de los procesos más significativos de la Gestión inmobiliaria por lo que requiere de una especial atención y seguimiento de parte de la gerencia de la compañía para garantizarle al propietario que su patrimonio genere la renta esperada en el menor tiempo posible minimizando su lucro cesante.

Siendo la gestión comercial del inmueble un proceso crítico e importante para el cliente y el corredor inmobiliario, la propuesta diferenciadora de TAGO Consulting frente a las empresas de

la competencia está en la atención y verificación diaria de los resultados de la promoción y de las actividades de comercialización, manteniendo al cliente informado en tiempo real.

Sub-Proceso 7: Arrendamiento De Inmuebles Orden De Elaboración Del Contrato

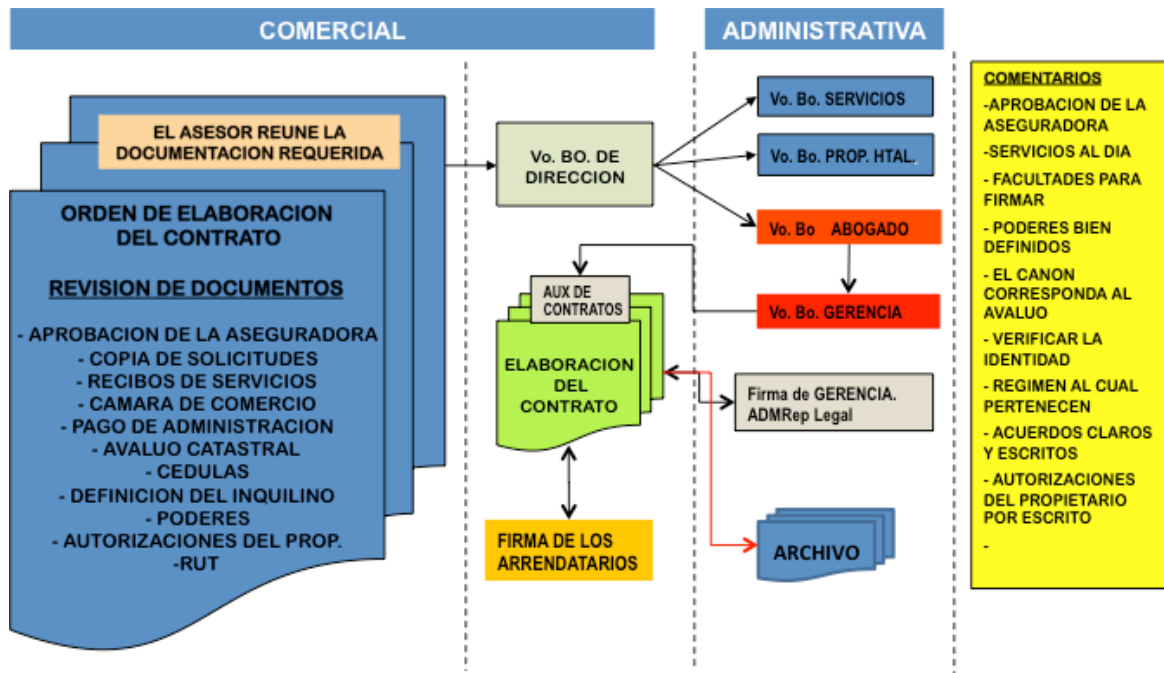


Ilustración 12: Sub-Proceso - Arrendamiento de Inmuebles (Orden De Elaboración Del Contrato)

El resultado del proceso de comercialización del inmueble es el cierre de la negociación del arrendamiento del inmueble ofrecido con aquel cliente que ha aceptado tomarlo y está dispuesto a firmar el contrato de arrendamiento con las condiciones que se le han indicado previamente durante la gestión comercial.

En virtud de lo anterior, el asesor comercial responsable del negocio debe plasmar las condiciones acordadas con el cliente en un documento denominado “Orden de Elaboración del Contrato”, documento que sirve para que la persona responsable de elaborar el contrato de arrendamiento lo pueda hacer ajustado a lo acordado.

Como es apenas lógico y entendible, para poder proceder con la elaboración de cualquier contrato comercial es indispensable contar con los documentos soporte del mismo como son:

- Los documentos propios con la información e identificación de los solicitantes.
- Los documentos propios del inmueble que garanticen la libertad y paz y salvo del mismo.
- Las aprobaciones tanto del propietario del inmueble sobre las condiciones del negocio y la aprobación de la compañía de seguros quien garantiza al propietario el pago de su renta.

Dependiendo de la destinación del inmueble arrendado, se firma un modelo de contrato que se ajuste a las leyes que le correspondan al tipo de actividad, así pues, puede ser:

- Contrato de Vivienda
- Contrato de Local Comercial
- Para Oficina
- Para Comercio
- Para Industria

Sub-Proceso 8: Arrendamiento De Inmuebles Firma Del Contrato

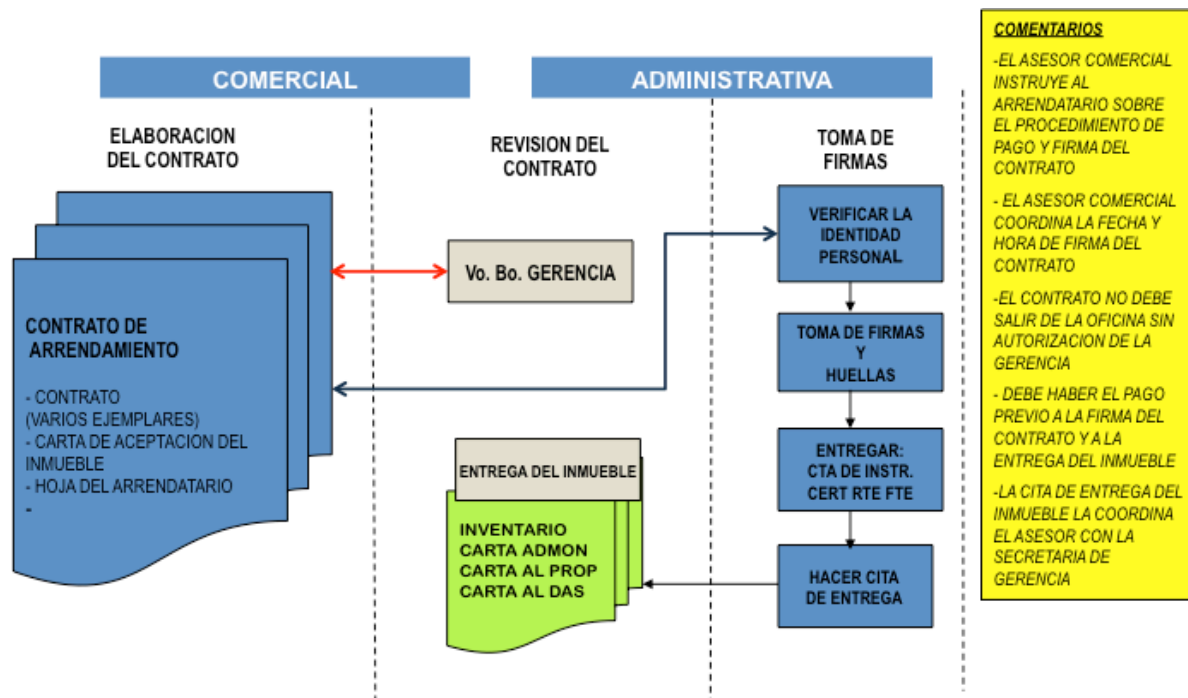


Ilustración 13: Sub-Proceso - Arrendamiento de Inmuebles (Firma Del Contrato)

La firma del contrato es el proceso mediante el cual las partes confirman las condiciones a las cuales se obligan. Por tratarse de un acto solemne, se le debe rodear de todas las condiciones y garantías que a ello le corresponde, como son la verificación de la identidad y la verificación de la autenticidad de las firmas.

Sub-Proceso 9: Arrendamiento De Inmuebles Entrega Del Inmueble

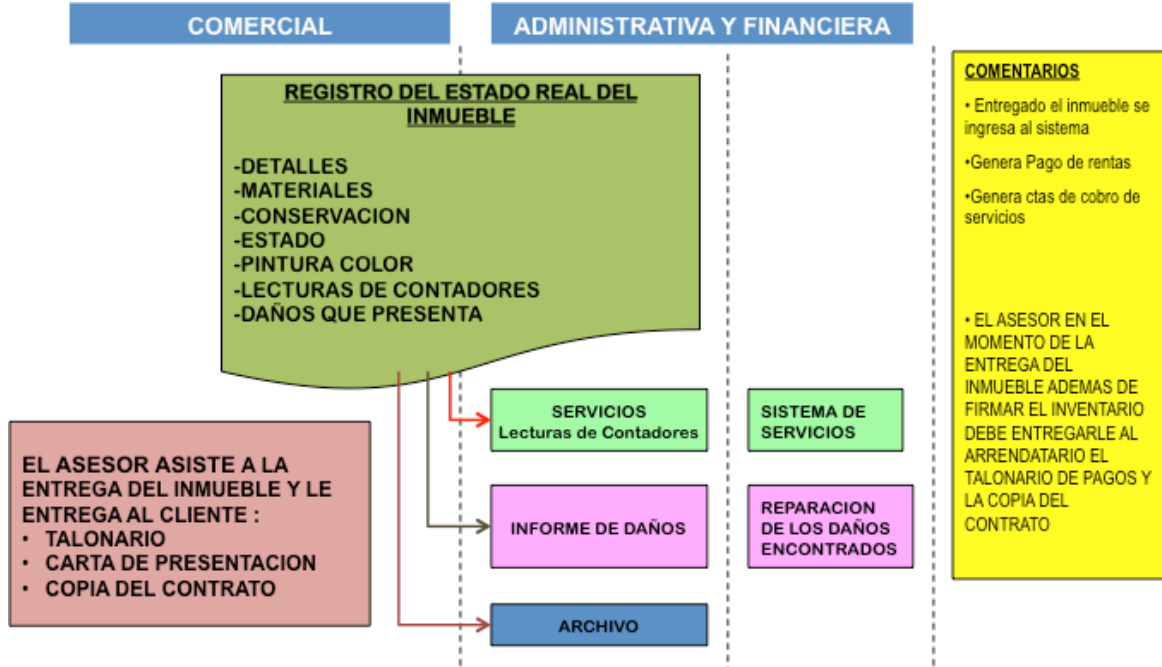


Ilustración 14: Sub-Proceso - Arrendamiento de Inmuebles (Entrega Del Inmueble)

Suscrito el documento contrato se procede con la entrega real y material del inmueble. En la entrega debe registrarse la condición exacta del estado del inmueble, por lo cual no deben ahorrarse esfuerzos en el registro minucioso de cada detalle del mismo, y firmarse por las partes como garantía de aceptación.

Sub-Proceso 10: Administración De Inmueble Arrendado Entrada Del Arrendatario

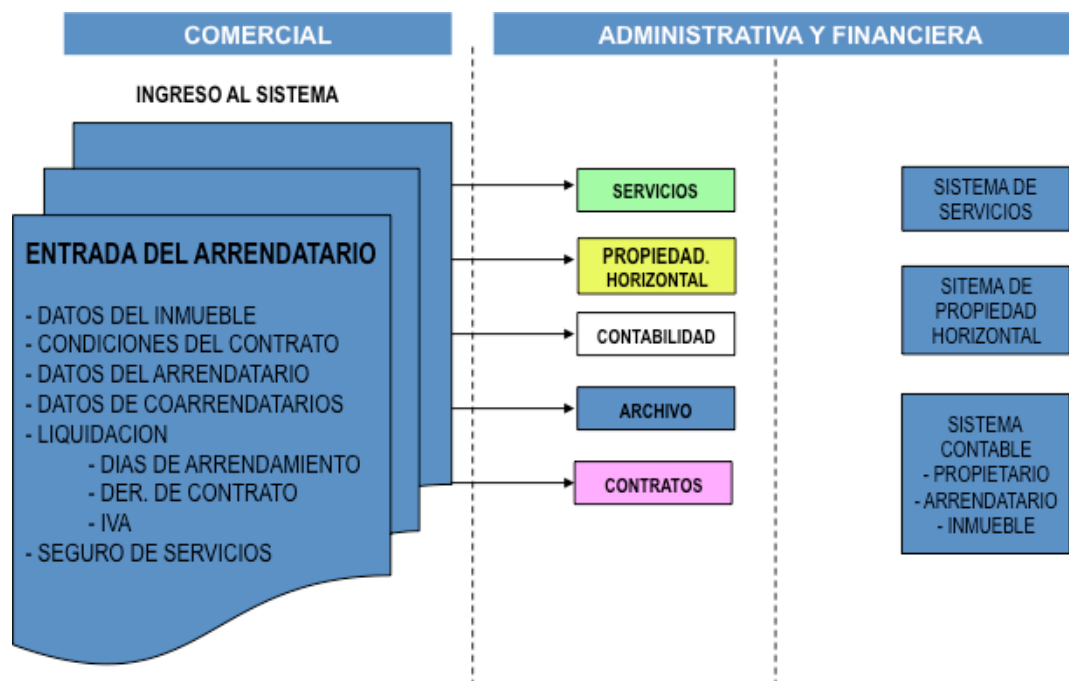


Ilustración 15: Sub-Proceso - Administración de Inmueble Arrendado (Entrada Del Arrendatario)

Una vez entregado el inmueble arrendado, se inicia con el proceso administrativo de la ejecución del contrato por lo que a partir de este momento deben contabilizarse y controlarse los pagos de los cánones de arrendamiento, servicio y demás obligaciones derivadas del contrato y a su vez ejecutarse oportunamente el giro de las rentas a los propietarios.

Sub-Proceso 11: Administración De Inmueble Arrendado Terminación Del Contrato

Y Entrega Del Inmueble

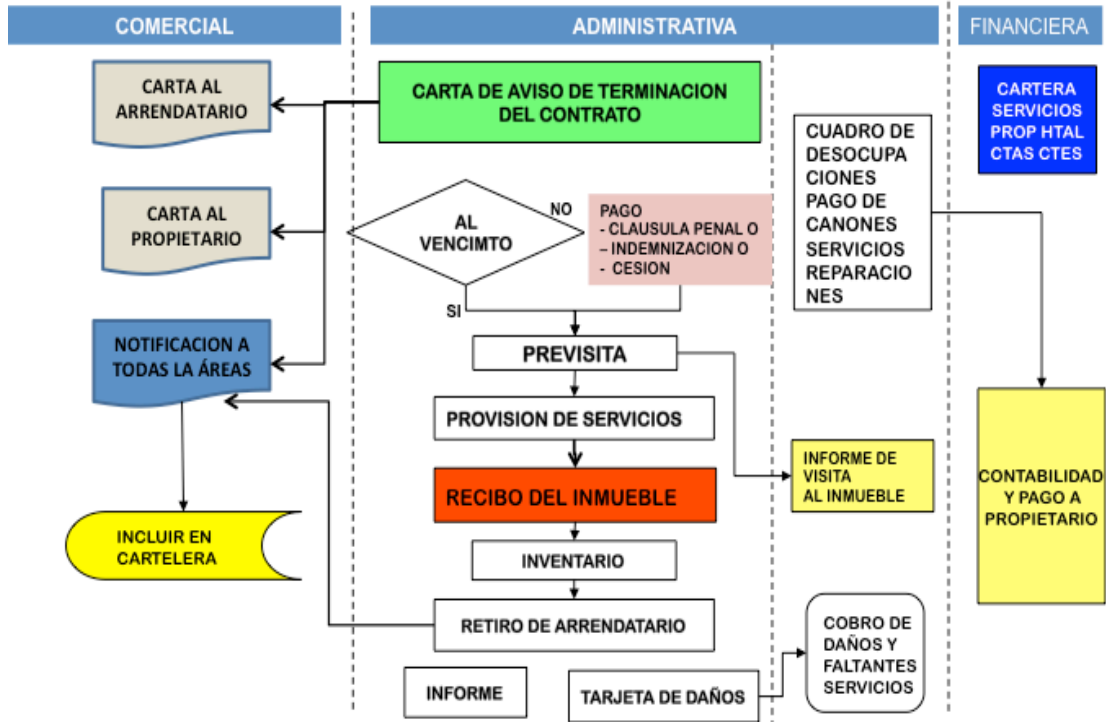


Ilustración 16: Sub-Proceso - Administración De Inmueble Arrendado (Terminación Del Contrato y Entrega Del Inmueble)

Para terminar un contrato de arrendamiento, deben cumplirse todas las condiciones que inicialmente se pactaron en el contrato suscrito y a además todas las que la Ley establece para el tipo de destinación a que se refiera, por lo cual, las partes deben poner mucha atención a cada uno de los pasos que debe seguir, los cuales están claramente identificados en el cuadro anterior.

Sub-Proceso 12: Venta De Inmuebles Orden De Elaboración De La Promesa

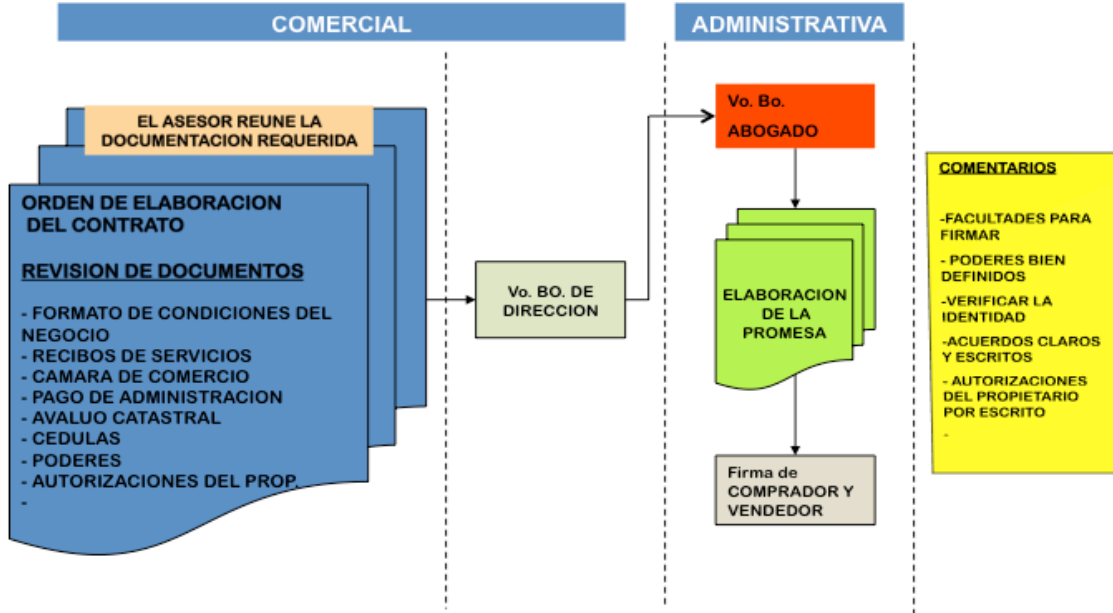


Ilustración 17: Sub-Proceso - Venta De Inmuebles (Orden De Elaboración De La Promesa)

Como resultado del proceso de comercialización en venta de un inmueble es la concertación de un negocio con las condiciones de pago y entrega del bien, es por esto que todas las condiciones se llevan a un documento “Promesa de Contrato” que suscriben la parte vendedora y la parte compradora y que se obligan a cumplir a cabalidad.

Por la importancia de este documento, en él se debe identificar claramente el inmueble en negociación, la identificación de las partes y las condiciones exactas del negocio, por ello la elaboración de este documento se lleva a cabo soportado en la verificación de los documentos propios de cada uno de las partes e inmueble a plasmar en el mismo.

Cumpliendo las condiciones plasmadas en la “Promesa de Compra Venta” y llegadas los términos establecidos, se debe proceder con la escrituración y traspaso de la propiedad a favor de los compradores, por lo que en este momento se procede a llevar a la Notaria toda la documentación exigida para la elaboración de la correspondiente escritura.

Es procedente, para que no haya lugar a error, que quienes participaron en la realización del negocio elaboren una minuta con las condiciones que se acordaron deben quedar en la escritura pública y remitirla a la Notaria para su transcripción exacta.

Sub-Proceso 13: Venta De Inmuebles - Escritura De Compra Venta

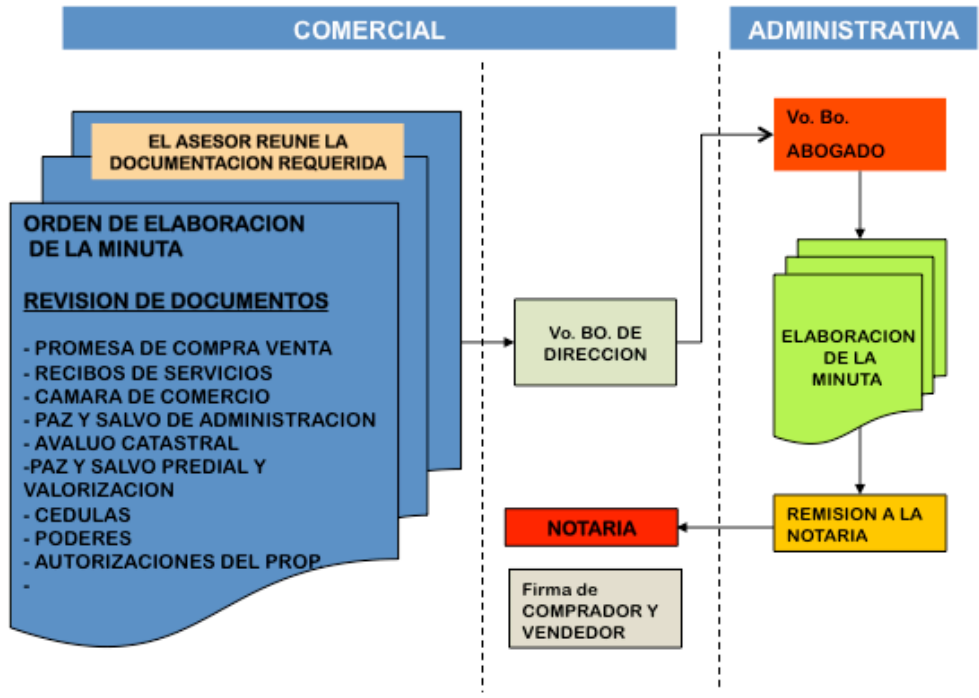


Ilustración 18: Sub-Proceso - Venta De Inmuebles (Escritura De Compra Venta)

La escritura pública de compra Venta es el documento legalmente establecido mediante el cual se transfiere la propiedad de un inmueble, por lo tanto las notarías, quienes son las entidades que dan fe de los hechos registrados, exigen los soportes correspondientes como son los propios del inmueble y los de identidad de los suscriptores.

2.2 Proveedores

Tecnología de Administración Empresarial Limitada. TAE Ltda. Proveedor de SIMI ® Sistema Integrado de Manejo Inmobiliario® que es una herramienta desarrollada para las empresas de Administración delegada de Bienes Inmuebles de Terceros conocidas como Inmobiliarias.

El software de SIMI ® funciona por medio de alquiler mensual de licencias bajo un esquema de contratación anual renovable. Este contrato implica un costo mensual de \$500.000 e incluye el mantenimiento y servicio del aplicativo.

SIMI ® está conformado por módulos diseñados para cada uno de los procesos que se llevaba a cabo en la Inmobiliaria:



Ilustración 19: SIMI ® Pantalla de Entrada

Módulo Comercial.	Módulo Gerencial.	Configuración de descargas
Módulo de Call Center.	Configuración de Usuarios	Control de versiones.
Módulo de Arrendamientos.	Configuración de Perfiles	Actualización en Línea
Módulo de Tesorería.	Configuración de permisos,	
Módulo de Contabilidad	Copias de Seguridad (BackUp)	



Ilustración 20: SIMI ® Modulo Comercial

La información comercial debe ser alimentada diariamente con las novedades de clientes y de procesos, función que estará a cargo de la asistente alimentada por la información reportada por los asesores comerciales respecto a sus clientes, garantizando de esta manera la disponibilidad de la información de manera oportuna y actualizada.

ASIC S.A.: Proveedor de montaje y optimización de infraestructura IT, Soporte tecnológico de informática general, configuración y soporte de información CLOUD. Este proveedor prestará sus servicios por demanda, empezando con el montaje inicial de la red de **TAGO Consulting** y el alistamiento de equipos, y posteriormente en casos fortuitos solución de problemas o requerimientos de asistencia.

GUADALUPE AGENCIA.:



Agencia proveedora de los servicios de diseño y programación sitio web, así como la administración el Site incluyendo los planes SEO (investigación de KW y Reportes, Mapa del sitio-Protocolo, Keywords, Registro en directorios, Menciones redes sociales, etc.).

El costo de desarrollo Web es de \$6.916.000 que incluye el diseño de la página, la adquisición del host y el contrato de plan de posicionamiento (SEO) por un año.

2.3 Equipos y Maquinaria

2.3.1 Materiales de soporte

El equipo de trabajo de **TAGO Consulting** deberá contar siempre con: material impreso con altos niveles de calidad (Tarjetas de presentación, revistas, impresos, hojas membretadas, carpetas etc.). Esta inversión se realiza de manera inicial generando inventario suficiente para garantizar un año de suministros de apoyo y tiene un costo de \$5.000.000

2.3.2 Equipos Tecnológicos Requeridos

Para garantizar el acceso a la tecnología de punta, TAGO Consulting contará con las herramientas adecuadas y acordes a la imagen que se desea proyectar. Esta inversión tendrá un costo total de \$20.209.000 y estará representada por los siguientes activos:

- Apple AirPort Time Capsule (3TB) \$800.000
- 1x 15-inch MacBook Pro with Retina Display \$4.000.000 + iPad Air 32 GB Cellular \$1.200.000
- 3x 21.5-inch iMac \$2.600.000 c/u + 2x iPad mini Celular \$860.000 c/u
- 1x Apple TV \$200.000
- 1x TV 60-inch Sharp LED LC60LE650 \$3'290.000
- 1x TV 42-inch LG LED42LN5390 \$1.199.000

2.4 Ubicación y Facilidades

2.4.1 Ubicación de las Oficinas

Para el inicio del proyecto se utilizará un espacio en arriendo acorde a las capacidades presupuestales, pero con excelente ubicación, de fácil acceso, con estacionamiento y un ambiente que refleje el servicio personalizado que se quiere brindar.

Inicialmente la oficina de **TAGO Consulting** estará ubicada en Bogotá en el sector de Santa Bárbara, en un espacio con un área entre 70 y 120 m² donde el precio promedio por m² es de \$42.000.

2.4.2 Características básicas de las instalaciones

En la fase inicial, teniendo en cuenta que el proyecto contempla la contratación de dos personas más el gerente, el espacio que se debe tener será para la ubicación de tres personas, teniendo en cuenta, un espacio para la atención de los clientes, que sea cómodo y acorde con la filosofía de **TAGO Consulting**.

En un inmueble de 70 a 120 m² de área, se destinarán espacios para una oficina de recepción que será atendida por la asistente, una sala de espera y/o atención al cliente, una oficina con capacidad para los asesores comerciales, la oficina del gerente y una sala de juntas para atención formal de grupos numerosos.

En una distribución tradicional de un inmueble normal destinado para uso de oficinas, los espacios requeridos por **TAGO Consulting** podrán ser ubicados como se muestra en el siguiente plano:



Ilustración 21: Plano General de oficinas TAGO Consulting

2.4.3 Mobiliario y decoración

Teniendo en cuenta el mercado objetivo que tiene **TAGO Consulting**, el diseño y la decoración son claves para causar una buena impresión a los clientes. El objetivo es lograr una imagen sobria y elegante con un costo que no resulte demasiado elevado.

El costo total de la inversión en mobiliario será de \$9.244.000 y estará representado por los siguientes activos:

- 2x Sofá 3 Puestos \$500.000 c/u.
- Silla ejecutiva \$300.000
- 10x Sillas interlocutoras \$70.000 c/u.
- 11x Sillas Sala de Juntas \$164.000
- 1x Mesa de Juntas \$3'000.000
- 1x Mesa redonda de consultoría \$1.199.000

- 1x Escritorio en L Gerencia \$600.000
- 2x Puestos de trabajo \$250.000
- 1x Escritorio de recepción \$340.000

2.5 Sistemas de Control

En el negocio de servicios inmobiliarios no hay lugar a un margen de error por lo que en todos los procesos se deben contemplar y ejercer los máximos controles que permitan:

- Garantizar un excelente servicio
- Ofrecer producto de Calidad
- Minimizar riesgos de error
- Asegurar la confianza del cliente
- Garantizar la fidelidad y permanencia del cliente

En virtud de lo anterior y en el caso particular de **TAGO Consulting**, todos los puntos de control que se mencionarán a continuación en cada uno de los procesos realizados serán supervisados y aprobados por la Gerencia.

2.5.1 Proceso de Asesoría y Consultoría

El proceso de Asesoría y Consultoría está rodeado por la seguridad y confianza que el cliente siente sobre quien le ofrece el servicio, por lo cual en este proceso debe controlarse minuciosamente:

- La Atención al cliente
- La información y la documentación que se reciba y
- La Revisión detallada del documento final: informe o el contrato

Para garantizar la precisión y la calidad del servicio prestado, el tipo de control que se ejercerá en cada uno de los ítems mencionados será:

- Supervisión permanente sobre la atención dada a los clientes por los asesores mediante:
 - Acompañamiento
 - Informe de cada visita
 - Llamada de Verificación
 - Evaluación de Resultados
- En la recolección de la información y en la preparación del informe final entregable se llevará a cabo:
 - Verificación y validación de los documentos recibidos
 - Seguimiento y supervisión durante el proceso
 - Revisión, Verificación y Aprobación del documento entregable

2.5.2 Proceso General de Gestión Inmobiliaria

En una vista global del proceso de Gestión Inmobiliaria, en los siguientes momentos debe ejercerse verificación, control y aprobación por parte de la gerencia de la empresa, a saber:

PROCESO	TIPO DE CONTROL	Vo. Bo. DE APROBACION
Captación del inmueble	- Definición del perfil de búsqueda	- Comité de inmuebles
Selección del inmueble	- Estrato - Ubicación - Estado de conservación	- Gerencia
Documentación del inmueble	- Verificación del Certificado de Tradición y Libertad del Inmueble	- Asesor Jurídico - Gerencia
Contrato de Consignación	- Revisión del texto de contrato - Verificación de la identidad del signatario - Exactitud en la identificación del inmueble	- Asistente de Gerencia - Firma del Gerente

Comercialización del inmueble	- Informe de Visita - Informe de Seguimiento de Clientes - Chek List de Comprobación de resultados	- Gerencia
Información de la promoción	- Documento de Publicación - Verificación de la Exactitud de los datos publicados - Selección de imágenes	- Gerencia
Condiciones del negocio	- Documento de oferta - Verificación que las condiciones de precio, tiempo y destinación correspondan con las autorizadas por el propietario	- Gerencia
Cierre del negocio	- Verificación de las condiciones acordadas - Confirmación Vs. Las condiciones aprobadas	- Firma del Asesor - Vo. Bo. De Gerencia
Documento final de cierre	- Carta de compromiso - Documento "Orden de Elaboración de Contrato"	- Firma del cliente - Firma del Asesor - Vo. Bo. De Gerencia
Términos y redacción del contrato	- Revisión del texto - Verificación de la información del inmueble - Condiciones del negocio	- Vo. Bo. Del Asesor Jurídico - Vo. Bo. De Gerencia
Firma del contrato	- Verificación de la identidad de los signatarios	- Firma del Gerente - Firma de Testigos - Custodia de los documentos

Tabla 6: Controles al proceso inmobiliario

2.6 Cronograma de Implementación

La constitución de la compañía está planeada para comenzar en el mes de Julio de 2014, de tal manera que TAGO Consulting pueda empezar operación comercial en el mes de Septiembre, con el fin de realizar la presentación en los eventos gremiales de los últimos meses del año y lograr la estabilización comercial desde el primer trimestre de 2015.

	2014						2015												
	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Constitucion de la Empresa																			
Conformacion del Equipo Inicial																			
Arrendamiento de Oficina																			
Adecuaciones e Instalaciones Locativas																			
Implementacion SIMI																			
Gestion Comercial																			
Desarrollo Web																			
Campaña de MDO																			
Presentacion Gran Salon Inmobiliario																			
Presentacion CAMACOL																			
Presentacion LONJA																			
Alianzas Estrategicas																			
Seleccion y Contratación Personal																			

Ilustración 22: Cronograma de Implementación

3. Análisis Administrativo

3.1 Grupo Empresarial (Socios)

Por ser una empresa de carácter familiar, **TAGO Consulting** se constituirá bajo la figura de Sociedad por Acciones Simplificada, persona jurídica cuya naturaleza será siempre de carácter comercial, independientemente de las actividades que se encuentren previstas en su objeto social.

Este tipo de sociedad ofrece múltiples ventajas que facilitan la iniciación y desarrollo de la actividad empresarial de **TAGO Consulting** y el proceso de constitución y reforma es más fácil y eficiente.

La composición accionaria de la compañía será de la siguiente manera:

- TITO AUGUSTO GARCIA ORDOÑEZ – 40%
- NICOLAS GARCIA PUENTES - 30%
- DIANA GARCIA PUENTES – 30%

La gerencia estará a cargo de TITO AUGUSTO GARCIA ORDOÑEZ – Ingeniero Industrial, egresado de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, profesional con treinta y seis años de experiencia laboral en cargos administrativos y comerciales, tanto en empresas del sector de producción como del sector de servicios. Los últimos dieciséis años se desempeñó como gerente general de una de las empresas inmobiliarias más importantes del país, en la cual durante su gestión se logró crecer y posicionar la empresa, implementando una estructura organizacional funcional y sistematizada, normalizando los procesos administrativos y desarrollando procesos productivos eficientes que permitieron incrementos significativos en los resultados comerciales. Se formalizará su vinculación laboral con la compañía por medio de contrato a término indefinido con un salario mensual de \$5.000.000.

El máximo organismo de la compañía será una Junta Directiva de Socios compuesta por su Gerente y socio principal TITO AUGUSTO GARCIA ORDOÑEZ; NICOLAS GARCIA PUENTES quien estará a cargo de la parte estratégica de la compañía, Administrador de Empresas del CESA con especialización en Mercadeo Estratégico igualmente del CESA y candidato a MBA, con experiencia nacional e internacional en estrategia, desarrollo de nuevos productos, mercadeo y comercio exterior; y DIANA GARCIA PUENTES Administradora de Empresas del CESA y con una vasta experiencia en las áreas de mercadeo en multinacionales como Kimberly-Clark, Unilever y SABMiller, será quien guiará la compañía en los aspectos de mercadeo y publicidad.

3.2 Empleados

La empresa será dirigida por Tito García Ordoñez como quien adicional a su rol de socio principal de la compañía se desempeñará como gerente, siendo una persona que cuenta con la formación profesional, los conocimientos y la experiencia que transmite a los clientes la credibilidad y confianza que son requeridos para el desarrollo del potencial del negocio.

Para apoyar la gestión de la gerencia, se contará con un equipo de personal profesional con estudios universitarios, con la experticia comercial y las habilidades consultivas necesarias para un excelente acompañamiento de los clientes en cada uno de los procesos.

El equipo comercial estará vinculado a la compañía por medio de contrato a término indefinido, con un salario mínimo como básico y una porción variable correspondiente a una comisión del 3% sobre su aporte al valor de las ventas de la compañía.

La planta de recursos humanos de la compañía se conformará y desarrollará de manera acorde al plan de crecimiento de la compañía:

Cargo	Nivel	Competencias	Funciones
GERENTE	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	Experiencia en Gerencia de Empresa de Servicio, Experiencia en Administración de Finca Raíz, Visión comercial. Trabajo en Equipo, Organización y Criterio objetivo, Liderazgo y Actitud de Servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar estrategias comerciales dirigidas a la captación, promoción y ejecución de ventas y Arrendamiento de inmuebles. • Programar, Coordinar, Supervisar, capacitar, controlar y motivar a la fuerza de asesores Comerciales. • Ejercer los controles de calidad y cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos • Realizar estudios de mercado que generen posibilidades de crecimiento y cumplimiento de las metas de la Empresa. • Asesorar a los clientes • Preparar y Presentar a la Junta los informes mensuales de la gestión realizada. • Hacer seguimiento a las responsabilidades de su equipo de trabajo
ASISTENTE	PRACTICANTE UNIVERSITARIO	Actitud de Servicio. Trabajo en Equipo, Habilidades Sociales, de Negociación, Organización y Criterio objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Asignar citas a los asesores comerciales con los clientes para consignar inmuebles • Analizar y filtrar la información de los clientes • Presentar a la gerencia informes periódicos de clientes y captaciones. • Evaluar y atender los requerimientos de la Publicidad, cotizar la Publicidad, y revisar su facturación • Administrar y actualizar las Bases de Datos de clientes e inmuebles • Trabajar conjuntamente la Gerencia creando estrategias para un mejor servicio al cliente. • Verificar la información de los inmuebles que se publiquen en las páginas Web, • Hacer seguimiento a las solicitudes de los clientes, • Realizar mediciones de satisfacción de clientes
ASESOR COMERCIAL	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	Experiencia en Ventas y/o Arriendo de inmuebles, Visión comercial. Trabajo en Equipo, Organización y Criterio objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Atender las citas asignadas y mostrar los inmuebles • Registrar diariamente el seguimiento de los clientes en la base de datos de clientes. • Elaborar el informe de visitas y de ofertas recibidas • Asesorar a los clientes • Captar inmuebles del mercado
INFORMADOR COMERCIAL	PRACTICANTE UNIVERSITARIO	Actitud de Servicio. Trabajo en Equipo, Habilidades Sociales y Criterio objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Atender las llamadas de los clientes y dar la información solicitada haciendo el registro de cada una de ellas • Registrar las citas con los clientes • Analizar y filtrar la información de los clientes • Verificar la información de los inmuebles que se publiquen en las páginas Web, • Manejar las llaves de cada uno de los inmuebles consignados • Hacer seguimiento a las solicitudes de los clientes, • Realizar mediciones de satisfacción de clientes
MENSAJERO	BACHILLER	Actitud de Servicio. Trabajo en Equipo, Habilidades Sociales y Criterio objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer las diligencias encomendadas por la Gerencia o su asistente • Mostrar inmuebles cuando le sea asignada esta labor por la Asistente de Gerencia • Informar el resultado de las labores realizadas durante el día • Registrar las citas con los clientes

Tabla 7: Perfil Empleados

3.3 Organigrama

En sus comienzos la empresa empezará siendo atendida por su gestor quien desempeñará todas las funciones requeridas, tanto administrativas como comerciales, desde la búsqueda y la atención al cliente hasta el cierre de los negocios.

Contará con el soporte de tres personas sin vinculación laboral, pero seriamente comprometidas con la gestión que desempeñarán que son, una auxiliar administrativa quien apoyará la atención a los clientes en temas netamente administrativos, un abogado quien soportará los asuntos jurídicos y un asesor comercial free lance quien desempeñará labores propias de arrendamientos y ventas debidamente coordinado, dirigido en controlado por el gerente.

Organigrama inicial: Con la estructura descrita se espera que la empresa funcione sin inconvenientes durante los primeros seis meses de vida; a partir del segundo semestre se espera vincular de manera formal mediante contrato laboral tanto a la asistente de la gerencia como al asesor comercial.

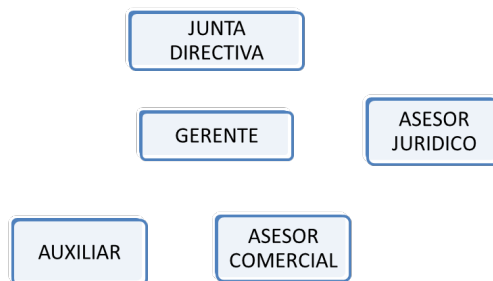


Ilustración 23: Organigrama inicial

Evolución de la estructura organizacional: A partir del 2do semestre de operaciones se espera vincular laboralmente a un segundo asesor comercial y contar con el apoyo de un

contador, en el 3er semestre al tercer asesor comercial y a partir del 4º semestre vincular una persona quien se encargará de la información comercial a los clientes y un mensajero.

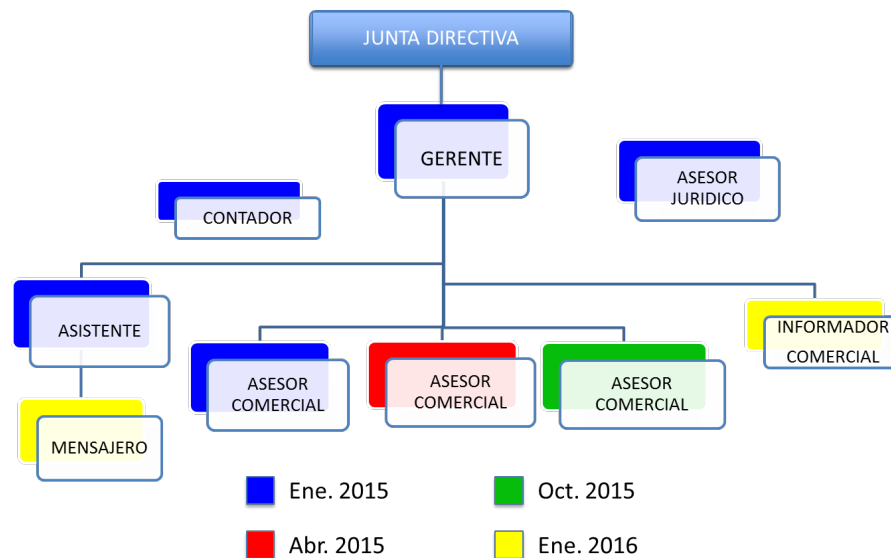


Ilustración 24: Evolución de la estructura organizacional

Conformada la estructura organizacional descrita se logrará el crecimiento comercial esperado el cual se refleja en la información financiera que se presentará en el capítulo correspondiente.

3.4 Organizaciones de Apoyo

La empresa se soportará en organizaciones de reconocida trayectoria que le aportarán conocimiento, seguridad y transparencia a la gestión, estas empresas y personas son:

Para el manejo de los recursos económicos, la empresa se apoyará en el grupo Bolívar ya que su organización incluye a la aseguradora EL LIBERTADOR que es la empresa más importante en el manejo de seguro de arrendamiento y a el BANCO DAVIVIENDA que además

de ofrecer un portafolio adecuado para el sector de mercado en el que actuará **TAGO Consulting**, tiene vínculos laborales con uno de los directivos de la empresa.

Igualmente **TAGO Consulting** contará con el apoyo de MAPFRE Seguros, con quienes se tomarán las pólizas de seguros necesarios para el ejercicio comercial que garantice las transacciones y negocios que se realicen.

Se utilizarán los servicios que ofrecen la Cámara de Comercio de Bogotá y la Lonja de Propiedad Raíz de Bogotá dada las relaciones que se tienen con estas entidades y la buena experiencia que se tiene de las actividades que ellas desarrollan como soporte a las empresas del sector.

Para los asuntos legales se contará con el soporte del Dr. José Alberto Cuervo, abogado con amplia experiencia en el tema inmobiliario con quien se ha tenido relación laboral desde hace varios años.

4. Análisis Legal, Social y Ambiental

4.1 Tipo de Sociedad

Antes de la constitución de la compañía se validará el nombre, actividad económica, y marca de **TAGO Consulting** con el fin de lograr un correcto registro y funcionamiento de la compañía en el marco legal que enmarca la actividad comercial en el país.

Una vez realizada la validación previa, **TAGO Consulting** será constituida como una sociedad S.A.S. (SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA), como una persona jurídica cuya naturaleza será siempre de carácter comercial, independientemente de las actividades que se encuentren previstas en su objeto social. **TAGO Consulting** S.A.S. será constituida por Tito Augusto García, Nicolás García y Diana Patricia García quienes limitarán su responsabilidad hasta el monto de sus aportes, los cuales se realizarán en partes iguales a pesar de que la participación accionaria de Tito Augusto García es mayor ya que el realiza el aporte del capital intelectual, experiencia y reconocimiento en el sector; la constitución de la compañía será por tiempo indefinido y será formalizada mediante documento privado inscrito en el registro mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá y los costos estimados de constitución ascienden a \$1.000.000.

Para efectos tributarios, este tipo de sociedad se rige por las reglas aplicables a las sociedades anónimas, es decir que la empresa estará obligada a pagar en el ejercicio de sus actividades son: Impuesto sobre la Renta y Complementarios, Impuesto de Valor Agregado IVA, Retención en la Fuente, Impuesto de Industria y Comercio (no está exenta), Impuesto para la Equidad CREE y Gravámenes a movimientos financieros.

Por ser una empresa nueva cuyo personal no es superior a 50 trabajadores y cuyos activos totales no superan los 5.000 SMMLV estará sujeta a la LEY 1429 DEL 2010 “que tiene por

objeto la formalización y la generación de empleo, con el fin de generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas; de tal manera que aumenten los beneficios y disminuyan los costos de formalizarse.”

Estos beneficios están reflejados en la progresividad de pago de impuesto sobre la renta y complementarios, el pago de los parafiscales y otras contribuciones de nómina. El pago del impuesto de industria y comercio y otros impuestos, de manera que se pagará cero por ciento (0%) en los dos primeros años gravables a partir del inicio de su actividad económica principal, veinticinco por ciento (25%) en el tercer año, Cincuenta por ciento (50%) en el cuarto año gravable, Setenta y cinco por ciento (75%) en el quinto año, y Ciento por ciento (100%) del total de los aportes mencionados del sexto año gravable en adelante; adicionalmente cuenta con la progresividad en la matrícula mercantil y su renovación.

4.2 Reglamentación Especial

Las empresas inmobiliarias que trabajan en el sector de servicios de finca raíz deben enmarcar su actividad bajo las normas establecidas en Ley, particularmente las siguientes:

4.2.1 Código de Comercio Artículos 1340 a 1346.

Mediante esta Ley se define detalladamente y se regula la actividad del corredor inmobiliario. Se establecen las formas y oportunidades en las cuales los corredores inmobiliarios pueden cobrar por su gestión y se establecen tanto sus obligaciones y deberes como las sanciones que se le deben poner por incumplimiento de ellas.

4.2.2 Código Civil

Del Código Civil se desprenden y se definen las obligaciones y responsabilidades de los contratantes en cualquier modalidad, por lo cual para la actividad prestada por **TAGO Consulting** le aplicará la normatividad relativa a los contratos de asesoría, corretaje, de mandato y de arrendamiento de inmuebles que se muestran a continuación:

LIBRO CUARTO - DE LAS OBLIGACIONES EN GENERAL Y DE LOS CONTRATOS

ARTICULO 1495 y siguientes. <DEFINICION DE CONTRATO O CONVENCION>. Contrato o convención es un acto por el cual una parte se obliga para con otra a dar, hacer o no hacer alguna cosa. Cada parte puede ser de una o de muchas personas.

TITULO XXIII. DE LA COMPRAVENTA

ARTICULO 1849 y siguientes. <CONCEPTO DE COMPRAVENTA>. La compraventa es un contrato en que una de las partes se obliga a dar una cosa y la otra a pagarla en dinero. Aquélla se dice vender y ésta comprar. El dinero que el comprador da por la cosa vendida se llama precio.

TITULO XXVI. DEL CONTRATO DE ARRENDAMIENTO

ARTICULO 1973 y siguientes. <DEFINICION DE ARRENDAMIENTO>. El arrendamiento es un contrato en que las dos partes se obligan recíprocamente, la una a conceder el goce de una cosa, o a ejecutar una obra o prestar un servicio, y la otra a pagar por este goce, obra o servicio un precio determinado.

Los artículos arriba indicados son una recopilación de información legal, jurisprudencial y doctrinal sobre el contrato de arrendamiento civil en Colombia y su normatividad vigente, destacando los principios que rigen el contrato de arrendamiento y agrupando los asuntos más

generales tales como la definición, elementos características y normas que han existido desde 1936 a la fecha en materia de arrendamiento civil.

Particularmente en la actividad de administración y arrendamiento de inmuebles, toda empresa inmobiliaria de conocer, respetar y hacer respetar las obligaciones establecidas para arrendadores y arrendatarios, contempladas en la Ley 820 de 2003.

4.2.3 Ley 820 sobre arrendamiento de vivienda urbana

Esta ley tiene como objeto fijar los criterios que deben servir de base para regular los contratos de arrendamiento de los inmuebles urbanos destinados a vivienda, en desarrollo de los derechos de los colombianos a una vivienda digna y a la propiedad con función social.

Esta Ley establece con exactitud las obligaciones, derechos y deberes, obligaciones y responsabilidades para el arrendador y el arrendatario durante la ejecución de un contrato de arrendamiento.

Igualmente es muy importante en la actividad inmobiliaria tener presente la normatividad establecida para los inmuebles sometidos al Régimen de Propiedad Horizontal, la cual se establece en la Ley 675 de 2001 que debe ser respetada y cumplida por propietarios, arrendatarios, ocupantes o tenedores de inmuebles.

4.2.4 Ley 675 de 2001 Régimen de propiedad horizontal

Esta ley regula la forma especial de dominio, denominado propiedad horizontal, en la que concurren derechos de propiedad exclusiva sobre bienes privados y derechos de copropiedad sobre el terreno y los demás bienes comunes, con el fin de garantizar la seguridad y la

convivencia pacífica en los inmuebles sometidos a ella, así como la función social de la propiedad.

4.3 Análisis Social y Ambiental

El principal impacto social de **TAGO Consulting** se presenta en el apoyo que se brinda a los clientes en la adecuada consecución de su vivienda, además de políticas internas de buen trato a los miembros de la organización.

En el plano ambiental el rol de la digitalización es fundamental, ya que por medio de la página web, el correo electrónico y los medios de contacto digitales permiten que sea implementada una política de cero papel a excepción de los documentos legales que se exigidos por la ley de manera física.

4.4 Análisis de Valores Personales

TAGO Consulting estará regida por los valores que han forjado el núcleo familiar que componen los socios de la compañía, siendo Tito García Ordoñez el gerente, padre y principal accionista y sus hijos Nicolás García Puentes y Diana García Puentes, estrategas de la compañía.

Los valores de la familia García enmarcarán a **TAGO Consulting** como se muestra a continuación:

- Respeto: Es el principal valor de la compañía donde los derechos de cada individuo llegan hasta donde empiezan los de los otros miembros de la organización.
- Responsabilidad: Todo miembro de la compañía debe asumir conscientemente el cumplimiento de sus deberes, alcances y consecuencias de sus propios actos ante si mismos y ante la empresa.

- Dignidad: En **TAGO Consulting** se garantizará el derecho innato de cada miembro al respeto y trato ético como trabajador y como persona.
- Tolerancia: Ante cualquier situación del día a día, los miembros de la empresa deben tener una actitud justa, objetiva, y permisiva hacia la diversidad de opiniones, prácticas, raza o religión siempre y cuando no afecte el bienestar de la generalidad.

Todos los miembros del equipo de **TAGO Consulting** estarán comprometidos con la esencia del negocio y la visión de la compañía – El Servicio al Cliente como la razón de existencia y razón del éxito.

5. Análisis Económico

5.1 Presupuesto de ingresos

Volumen estimado de ventas (MM COP)	2014			2015											
	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Administración de inmuebles urbanos residenciales y comerciales en arrendamiento	0,29	0,43	0,58	0,76	0,92	1,22	1,68	2,14	2,59	3,05	3,51	3,97	4,88	5,80	6,72
Corretaje de Arriendo de inmuebles urbanos residenciales y comerciales	1,80	1,80	1,80	1,91	1,91	1,91	1,91	1,91	1,91	1,91	1,91	1,91	1,91	1,91	1,91
Corretaje de Compra y venta de inmuebles urbanos residenciales y comerciales	-	-	-	19,08	19,08	19,08	38,16	38,16	38,16	38,16	38,16	38,16	57,24	57,24	57,24
Asesoría Comercial en Compra, venta y arriendo de inmuebles urbanos residenciales y comerciales	-	3,00	-	-	3,18	3,18	6,36	6,36	6,36	6,36	6,36	6,36	9,54	9,54	9,54
Asesoría contractual, legal, de conciliación y procesos inmobiliarios	0,60	0,60	0,60	0,64	1,27	1,91	1,91	2,54	1,91	1,91	2,54	2,54	3,18	3,18	1,27
Avalúos, asesoría en inversión, asesoría en financiación, alistamiento y restauración comercial	-	-	-	-	0,64	-	0,64	-	0,64	-	0,64	-	0,64	-	0,64
Valor total de ventas (\$)	2,69	5,83	2,98	22,39	26,99	27,30	50,65	51,11	51,57	51,39	53,12	52,94	77,39	77,67	77,31
IVA o Impuesto al Consumo	0,43	0,93	0,48	3,58	4,32	4,37	8,10	8,18	8,25	8,22	8,50	8,47	12,38	12,43	12,37
Anticipo Retefuente	0,16	0,35	0,18	1,34	1,62	1,64	3,04	3,07	3,09	3,08	3,19	3,18	4,64	4,66	4,64
Autoretenciones CREE	0,01	0,02	0,01	0,07	0,08	0,08	0,15	0,15	0,15	0,15	0,16	0,16	0,23	0,23	0,23
Total ventas con IVA	3,12	6,77	3,45	25,97	31,31	31,66	58,76	59,29	59,82	59,61	61,62	61,41	89,77	90,10	89,68

Tabla 8: Evolución Mensual de Ventas

Volumen estimado de ventas (MM COP)	2014	2015	2016	2017
Administración de inmuebles urbanos residenciales y comerciales en arrendamiento	1,30	37,24	45,11	54,14
Corretaje de Arriendo de inmuebles urbanos residenciales y comerciales	5,40	22,90	27,73	33,28
Corretaje de Compra y venta de inmuebles urbanos residenciales y comerciales	-	457,92	554,69	665,63
Asesoría Comercial en Compra, venta y arriendo de inmuebles urbanos residenciales y comerciales	3,00	73,14	88,60	106,32
Asesoría contractual, legal, de conciliación y procesos inmobiliarios	1,80	24,80	30,05	36,05
Avalúos, asesoría en inversión, asesoría en financiación, alistamiento y restauración comercial	-	3,82	4,62	5,55
Valor total de ventas (\$)	11,50	619,82	750,80	900,96
IVA o Impuesto al Consumo	1,84	99,17	120,13	144,15
Anticipo Retefuente	0,69	37,19	45,05	54,06
Autoretenciones CREE	0,03	1,86	2,25	2,70
Total ventas con IVA	13,34	718,99	870,93	1.045,12

Tabla 9: Evolución Anual de Ventas

En el sector de finca raíz, de los ingresos que perciben las empresas inmobiliarias, los más significativos son los que provienen de los negocios de compraventa de inmuebles y de del corretaje de arrendamiento de inmuebles.

La proyección de incremento en ventas se realiza teniendo en cuenta el desarrollo del mercado, el plan comercial y el incremento de recursos comerciales en los primeros cuatro semestres.

El corretaje de ventas y arriendo de inmuebles, además de generar el mayor volumen de ingresos brutos, se constituyen en los procesos de más rentabilidad para las empresas de servicios inmobiliarios, ya que los gastos propios de esta gestión son mínimos comparados con lo producido.

5.2 Presupuesto de Compras

Egresos	2014	2015	2016	2017
Materias primas e insumos	\$800.000	\$15.402.000	\$18.482.400	\$22.178.880
IVA o Impuesto al Consumo	\$128.000	\$2.464.320	\$2.957.184	\$3.548.621
Iva descontable	\$128.000	\$2.464.320	\$2.957.184	\$3.548.621
Retefuente	\$0	\$0	\$0	\$0
Costo total variables	\$928.000	\$17.866.320	\$21.439.584	\$25.727.501
Egreso Contado	\$928.000	\$17.866.320	\$21.439.584	\$25.727.501
CxP Proveedores Periodo	\$0	\$0	\$0	\$0
Pago Cuentas Por Pagar	\$0	\$0	\$0	\$0
Egresos Efectivos	\$928.000	\$17.866.320	\$21.439.584	\$25.727.501

Tabla 10: Presupuesto de Compras

De los rubros que conforman el concepto de Egresos de la empresa puede observarse claramente que el mayor desembolso se hace para la adquisición de “materias primas e insumos” que consisten en la Publicidad de Corretaje de Inmuebles, Transporte y Gastos de Fotografía, los cuales son requeridos para la operación comercial y administrativa de la empresa, lo cual representa para el año 2015 y siguientes un 86,5% del total de los egresos

5.3 Presupuesto de Inversiones

Presupuesto de inversiones	CANTIDAD	VR.UNITARIO	VALOR TOTAL
Apple AirPort Time Capsule(3TB)	1	800,000	800,000
Apple TV	1	200,000	200,000
15-inch MacBook Pro with Retina Display	1	4,000,000	4,000,000
21.5-inch iMac	3	2,600,000	7,800,000
iPad Air 32 GB Cellular	1	1,200,000	1,200,000
iPad mini Cellular	2	860,000	1,720,000
TV 60-inch Sharp LED LC60LE650	1	3,290,000	3,290,000
TV 42-inch LG LED42LN5390	1	1,199,000	1,199,000
Sofa 3 Puestos	2	500,000	1,000,000
Silla Ejecutiva	1	300,000	300,000
Sillas Interlocutoras	10	70,000	700,000
Sillas Sala de Escritorio	11	164,000	1,804,000
Mesa de Juntas	1	3,000,000	3,000,000
Mesa redonda de Consultoria	1	1,000,000	1,000,000
Escritorio en L - Gerencia	1	600,000	600,000
Puestos de trabajo	2	250,000	500,000
Escritorio Recepcion	1	340,000	340,000
Total inversión en activos		29,453,000	

Tabla 11: Presupuesto de Inversiones

Las inversiones que se realizarán están enfocadas al funcionamiento de la oficina, las herramientas comerciales y la adecuada atención al cliente, razón por la cual la tecnología es el principal uso de los recursos destinados para estos fines, y adicionalmente el mobiliario para la dotación de la oficina.

5.4 Gastos Pre-Operativos y de Operación

Gastos preoperativos (diferidos)	AÑO 0
Gastos de Constitución	1,000,000
Desarrollo web	6,916,000
Adecuacion oficina/local	1,000,000
Papeleria y Publicidad Corporativa	5,000,000
Total gastos preoperativos	13,916,000

Tabla 12: Gastos Pre-Operativos

GASTOS DE OPERACION	2,014	2,015	2,016	2,017
Arriendo	10,800,000	44,928,000	46,725,120	48,594,125
Servicios Públicos	600,000	2,496,000	2,595,840	2,699,674
TV + Internet + Telefono	1,200,000	4,992,000	5,191,680	5,399,347
Planes de voz y datos - Celular	1,800,000	7,488,000	7,787,520	8,099,021
SIMI	1,500,000	6,240,000	6,489,600	6,749,184
Dominio WEB	260,000	270,400	281,216	292,465
Plan SEO (Admon WEB)	4,780,000	4,971,200	5,170,048	5,376,850
Impuestos Locales	126,456	6,818,022	8,258,811	9,910,574
Registro Mercantil	635,000	336,000	1,023,000	1,120,000
Depreciación Equipos	1,822,200	1,822,200	1,822,200	1,822,200
Total gastos de operación	23,523,656	80,361,822	85,345,035	90,063,438
Gastos de operación fijos	22,762,200	73,207,800	76,063,224	79,032,865
Gastos de operación variables	761,456	7,154,022	9,281,811	11,030,574

Tabla 13: Gastos de Operación

La inversión requerida para crear la empresa e instalarla en su sede, es un gasto considerado normal dadas las condiciones del negocio a desarrollar, el Año 0 refleja los costos en los que se incurrirá desde la constitución en Julio de 2.014 y de acuerdo al cronograma de implementación.

En el desarrollo de la operación de la empresa, dentro de los gastos de operación, el costo del arrendamiento del inmueble para su funcionamiento constituye un egreso muy importante, por lo que para que de esta inversión se obtengan los mejores beneficios, se debe ser muy cuidadoso en la selección de ésta para evitar cambios en el corto plazo.

5.5 Gastos de Administración

GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	2014	2015	2016	2017
Gastos de Publicidad	79,322	4,276,759	5,180,527	6,216,632
Gastos de Comisiones	344,880	18,594,605	22,524,031	27,028,837
Gastos de Capacitación	18,394	6,198,202	7,508,010	9,009,612
Asesoría Contable	1,500,000	6,240,000	6,489,600	6,749,184
Gastos Papelería	150,000	624,000	648,960	674,918
Depreciación Muebles y Enseres	5,906,667	4,906,667	4,906,667	0
Total gastos de admon y vtas	7,999,263	40,840,232	47,257,795	49,679,184
Gastos de administrativos fijos	7,556,667	11,770,667	12,045,227	7,424,102
Gastos administrativos variables	442,596	29,069,566	35,212,568	42,255,082

Tabla 14: Gastos de Administración

Las partidas más significativas dentro de los gastos de administración en el modelo de negocio de **TAGO Consulting**, corresponde a las comisiones que se le pagan a los asesores y consultores. Si bien en una cifra importante, este monto es directamente proporcional a los ingresos generados por los negocios realizados por ellos mismos, lo cual significa que se pagan por sí solos y oportunamente.

5.6 Nomina

Nombre del cargo	Salario Vlr. 2014
Gerente	\$ 5.000.000
Asistente	\$ 1.200.000
Asesor Comercial	\$ 616.000
Informador Comercial	\$ 800.000
Mensajero	\$ 616.000

Tabla 15: Salario mensual por cargo

Total salarios mensuales	2,014	2,015	2,016	2,017
	9,464,000	11,806,767	12,279,037	12,770,199
Total Auxilios de transporte	-	1,296,000	1,347,840	1,401,754
Total salarios anuales	15,000,000	117,297,200	147,348,448	153,242,386
Total prestaciones sociales	3,275,000	25,892,849	32,465,356	33,763,970
Total aportes parafiscales	600,000	4,691,888	5,893,938	6,129,695
Total seguridad social	3,153,300	24,658,217	30,975,591	32,214,614
Total carga prestacional	7,028,300	55,242,954	69,334,885	72,108,280
Total costo de la nómina	22,028,300	173,836,154	218,031,173	226,752,420
Prima Junio	-	4,887,383	6,139,519	6,385,099
Prima Diciembre	-	4,887,383	6,139,519	6,385,099
Vacaciones diciembre	625,000	4,887,383	6,139,519	6,385,099
Cesantías Febrero	1,250,000	9,774,767	12,279,037	12,770,199
Interes cesantías febrero	150,000	1,172,972	1,473,484	1,532,424
Pagos otros meses	20,003,300	148,226,265	185,860,095	193,294,499
Pago fijo mensual	6,667,767	12,352,189	15,488,341	16,107,875

Tabla 16: Nomina

5.7 Análisis de Costos

	2.014	2.015	2.016	2.017
Costos/Gastos Fijos				
Nómina	22.028.300	173.836.154	218.031.173	226.752.420
Gastos de operación	22.762.200	73.207.800	76.063.224	79.032.865
Gastos de Administración y ventas	7.556.667	11.770.667	12.045.227	7.424.102
Gastos preoperativos (Diferidos)	13.916.000	0	0	0
Total Costos/Gastos fijos	66.263.167	258.814.621	306.139.624	313.209.387
Costos Variables				
Costos variables (sin impuestos)	800.000	15.402.000	18.482.400	22.178.880
Gastos de Operación	761.456	7.154.022	9.281.811	11.030.574
Gastos de Administración	442.596	29.069.566	35.212.568	42.255.082
Total costos variables	2.004.052	51.625.587	62.976.779	75.464.535
Costo total	68.267.219	310.440.208	369.116.403	388.673.922
Número productos o servicios vendidos	16	348	418	501
Costo Promedio producto o servicio promedio	4.266.701	892.070	883.899	775.610
Costo variable unitario promedio	125.253	148.349	150.806	150.592
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	718.500	1.781.092	1.797.895	1.797.895
Margen Unitario Promedio	593.247	1.632.743	1.647.089	1.647.303
Req. De venta de productos o servicios para Punto de Equilibrio	112	159	186	191
Costo total desembolsable	46.622.352	303.711.341	362.387.536	386.851.722
Costo promedio desembolsable	2.913.897	872.734	867.786	771.974
Cumplimiento del punto de equilibrio	14%	219%	225%	262%
Colchon de Efectivo	2.760.965	10.783.943	12.755.818	13.050.391

Tabla 17: Análisis de Costos

El modelo de negocio que plantea la compañía refleja que el 90% de sus costos son fijos, así como el notorio peso que tiene la Nómina sobre los mismos. Como puede observarse en el cuadro, los costos de nómina y los variables (sin impuestos) representan el 70% de los costos fijos y el 57% del total de los costos variables respectivamente. Los gastos de operación de la empresa significan el 25% del total de los costos fijos y el 29% de los variables.

En cuanto al punto de equilibrio, en el 2014 se alcanza el 14% del punto de equilibrio, sin embargo vemos que la compañía alcanza el punto de equilibrio en el primer año de operación de una manera acelerada por el esquema en que se la gestión comercial cubre con facilidad los costos y gastos que generan el montaje y funcionamiento de la compañía.

6. Análisis Financiero

6.1 Flujo de Caja

ITEM	Año 0	2014			2015											
		Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Caja Inicial	-	46,631,000	34,805,795	26,312,549	14,052,704	14,939,331	21,175,287	29,101,466	62,313,278	76,048,009	105,157,141	138,935,729	174,379,428	177,246,582	238,812,817	300,553,477
Ingresos Netos		2,956,800	6,415,200	3,273,600	24,625,920	29,691,024	30,026,832	55,716,144	56,219,856	56,723,568	56,527,680	58,430,592	58,234,704	85,127,328	85,435,152	85,043,376
TOTAL DISPONIBLE		49,587,800	41,220,995	29,586,149	38,678,624	44,630,355	51,202,119	84,817,610	118,533,134	132,771,577	161,684,821	197,366,321	232,614,132	262,373,910	324,247,969	385,596,853
Inversiones en activos	29,453,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Egresos por compra de materia prima o insumos	-	225,040	351,480	351,480	554,480	755,160	777,200	1,180,880	1,240,040	1,403,600	1,425,640	1,663,440	1,685,480	2,237,640	2,371,040	2,571,720
Egresos por nómina	-	6,667,767	6,667,767	7,292,767	12,502,189	13,602,189	12,352,189	12,352,189	12,352,189	17,239,572	12,352,189	12,352,189	12,352,189	12,352,189	12,352,189	22,126,955
Egresos por gastos de operación	-	7,191,667	7,191,667	7,191,667	5,976,800	5,976,800	5,976,800	5,976,800	5,976,800	5,976,800	5,976,800	5,976,800	5,976,800	5,976,800	5,976,800	5,976,800
Egresos por gastos de administración y ventas	-	697,532	697,532	697,532	2,994,464	2,994,464	2,994,464	2,994,464	2,994,464	2,994,464	2,994,464	2,994,464	2,994,464	2,994,464	2,994,464	2,994,464
Egresos por gastos preoperativos diferidos	13,916,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Egresos iva	-	-	-	-	1,711,360	-	-	-	19,921,632	-	-	-	-	32,358,618	-	-
Egresos impuestos locales	-	-	-	-	-	126,456	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Egresos impuesto para la equidad CREE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL EGRESOS	43,369,000	14,782,005	14,908,445	15,533,445	23,739,293	23,455,069	22,100,653	22,504,333	42,485,125	27,614,436	22,749,093	22,986,893	55,367,550	23,561,093	23,694,493	33,669,939
NETO DISPONIBLE	(43,369,000)	34,805,795	26,312,549	14,052,704	14,939,331	21,175,287	29,101,466	62,313,278	76,048,009	105,157,141	138,935,729	174,379,428	177,246,582	238,812,817	300,553,477	351,926,914
Aporte de Socios	90,000,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Distribución de Excedentes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CAJA FINAL	46,631,000	34,805,795	26,312,549	14,052,704	14,939,331	21,175,287	29,101,466	62,313,278	76,048,009	105,157,141	138,935,729	174,379,428	177,246,582	238,812,817	300,553,477	351,926,914

Tabla 18: Flujo de Caja Mensual

ITEM	Año 0	Total	Total	Total	Total
		2,014	2,015	2,016	2,017
Caja Inicial	-	46,631,000	14,052,704	351,926,914	615,647,618
Ingresos Netos		12,645,600	681,802,176	825,881,126	991,057,352
TOTAL DISPONIBLE		59,276,600	695,854,880	1,177,808,040	1,606,704,970
Inversiones en activos	29,453,000	-	-	-	-
Egresos por compra de materia prima o insumos	-	928,000	17,866,320	21,439,584	25,727,501
Egresos por nómina	-	20,628,300	164,288,415	215,226,390	226,202,319
Egresos por gastos de operación	-	21,575,000	71,721,600	75,264,024	78,330,665
Egresos por gastos de administración y ventas	-	2,092,596	35,933,566	42,351,128	49,679,184
Egresos por gastos preoperativos diferidos	13,916,000	-	-	-	-
Egresos iva	-	-	53,991,610	122,540,643	132,793,777
Egresos impuestos locales	-	-	126,456	6,818,022	8,258,811
Egresos impuesto para la equidad CREE	-	-	-	27,844,196	34,351,616
TOTAL EGRESOS	43,369,000	45,223,896	343,927,966	511,483,986	555,343,873
NETO DISPONIBLE	(43,369,000)	14,052,704	351,926,914	666,324,054	1,051,361,097
Aporte de Socios	90,000,000	-	-	-	-
Distribución de Excedentes	-	-	-	50,676,436	58,225,989
CAJA FINAL	46,631,000	14,052,704	351,926,914	615,647,618	993,135,108

Tabla 19: Flujo de Caja Anual

Para la conformación de la compañía se requerirán inicialmente \$90'000.000 que serán aportados por los socios en partes iguales, lo que generará el soporte necesario para la puesta en marcha de la operación y cubrir las necesidades de efectivo para el funcionamiento de la compañía durante 2014 y 2015, solventando así la operación y la normalización de la gestión comercial la cual en el corto plazo genera el flujo entrante que se requiere para la viabilidad de la compañía.

6.2 Estado de Resultados

ITEM	2,014	2,015	2,016	2,017
Ventas netas	11,496,000	619,820,160	750,801,024	900,961,229
Costos variables	800,000	15,402,000	18,482,400	22,178,880
Costo nomina	22,028,300	173,836,154	218,031,173	226,752,420
Gastos de Operación	23,523,656	80,361,822	85,345,035	90,063,438
Gastos de Administración y Ventas	7,999,263	40,840,232	47,257,795	49,679,184
Gastos preoperativos (diferidos)	13,916,000	-	-	-
Utilidad gravable	(56,771,219)	309,379,952	381,684,621	512,287,307
Impuesto de Renta	-	-	23,855,289	64,035,913
Impuesto a la Equidad (CREE)	-	27,844,196	34,351,616	46,105,858
Utilidad neta	(56,771,219)	281,535,756	323,477,716	402,145,536
Reserva legal	-	28,153,576	32,347,772	40,214,554
Utilidad del periodo	(56,771,219)	253,382,181	291,129,945	361,930,982

ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS				
Costos variables	7.0%	2.5%	2.5%	2.5%
Costo nomina	191.6%	28.0%	29.0%	25.2%
Gastos de Operación	204.6%	13.0%	11.4%	10.0%
Gastos de Administración y Ventas	69.6%	6.6%	6.3%	5.5%
Gastos preoperativos (diferidos)	121.1%	0.0%	0.0%	0.0%
Gastos financieros	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Utilidad gravable	-493.8%	49.9%	50.8%	56.9%
Impuesto de Renta	0.0%	0.0%	3.2%	7.1%
Impuesto a la Equidad (CREE)	0.0%	4.5%	4.6%	5.1%
Utilidad neta	-493.8%	45.4%	43.1%	44.6%
Reserva legal	0.0%	4.5%	4.3%	4.5%
Utilidad del periodo	-493.8%	40.9%	38.8%	40.2%

Tabla 20: Estado de Resultados

El estado de resultados muestra una gran generación de utilidad a partir del 2015, soportada en el nivel de ventas que se alcanzará rápida y sostenidamente en el periodo analizado, y se resalta igualmente el peso que tiene el costo de nómina como el principal factor donde se consume el valor generado por la gestión comercial, lo que es natural al ser una empresa de servicios.

6.3 Balance General

	Año 0	2,014	2,015	2,016	2,017
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
Caja y Bancos	46,631,000	14,052,704	351,926,914	615,647,618	993,135,108
Cuentas por Cobrar- Clientes	0	0	0	0	0
Anticipo Impuesto a la equidad (CREE)	0	34,488	1,859,460	2,252,403	2,702,884
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	0	689,760	37,878,970	82,927,031	113,129,416
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	46,631,000	14,742,464	389,805,883	698,574,649	1,106,264,524
ACTIVO FIJO					
Activos depreciables	29,453,000	29,453,000	29,453,000	29,453,000	29,453,000
Depreciación acumulada	0	7,728,867	14,457,733	21,186,600	23,008,800
Activos amortizables	0	0	0	0	0
Amortización acumulada	0	0	0	0	0
Gastos diferibles	13,916,000	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	43,369,000	21,724,133	14,995,267	8,266,400	6,444,200
TOTAL ACTIVOS	90,000,000	36,466,597	404,801,150	706,841,049	1,112,708,724
PASIVO + PATRIMONIO					
PASIVO					
Carga Prestacional por Pagar	0	1,400,000	10,947,739	13,752,522	14,302,623
Cuentas por pagar- Proveedores	0	0	0	0	0
Impuesto de Renta	0	0	0	23,855,289	64,035,913
Impuesto CREE		0	27,844,196	34,351,616	46,105,858
Impuestos locales por pagar	0	126,456	6,818,022	8,258,811	9,910,574
Iva por pagar	0	1,711,360	44,426,656	39,056,993	46,868,392
Obligaciones financieras	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	0	3,237,816	90,036,612	119,275,231	181,223,359
PATRIMONIO					
Capital	90,000,000	90,000,000	90,000,000	90,000,000	90,000,000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0	-56,771,219	145,934,526	378,838,482
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	0	-56,771,219	253,382,181	291,129,945	361,930,982
Reserva Legal	0	0	28,153,576	60,501,347	100,715,901
TOTAL PATRIMONIO	90,000,000	33,228,781	314,764,538	587,565,818	931,485,365
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	90,000,000	36,466,597	404,801,150	706,841,049	1,112,708,724

Tabla 21: Balance General

En el Balance General se encuentran dos cuentas que muestran la realidad de la operación comercial propuesta por la compañía, la caja y su compensación en la utilidad del ejercicio, lo que muestra la generación de efectivo y la liquidez derivada frente al endeudamiento que es mínimo en comparación.

6.4 Razones Financieras

	2015	2016	2017
LIQUIDEZ			
Razon Corriente	4.329	5.857	6.104
Capital Neto de Trabajo	299,769,271	579,299,418	925,041,165
RENTABILIDAD			
Margen bruto de utilidad	0.909	0.912	0.920
Rendimiento de la inversió	0.695	0.458	0.361

Tabla 22: Razones Financieras

7. Evaluación de Proyecto

7.1 Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA NETO					
	Año 0	2,014	2,015	2,016	2,017
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	-	(56,771,219)	281,535,756	323,477,716	402,145,536
Total Depreciación	-	15,457,733	13,457,733	13,457,733	3,644,400
Pagos de capital		-	-	-	-
Total Amortización	-	-	-	-	-
EBITDA		(41,313,485)	294,993,490	336,935,450	405,789,936
1. Flujo de fondos neto del periodo		(41,313,485)	294,993,490	336,935,450	405,789,936
Inversiones de socios	90,000,000	-	-	-	-
Préstamo	-	-	-	-	-
2. Inversiones netas del periodo	90,000,000	-	-	-	-
3. Liquidación de la empresa					450,480,614
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	(90,000,000)	(41,313,485)	294,993,490	336,935,450	856,270,550
Balance de proyecto	(90,000,000)	(162,813,485)	75,195,284	438,449,084	1,448,176,813
Periodo de pago descontado	2				
Tasa interna de retorno	134.90%				
Valor presente neto	436,000,027				
Tasa mínima de retorno	35.00%				

Tabla 23: Flujo de Caja Neto

El análisis del proyecto muestra una muy buena factibilidad con las proyecciones realizadas, situación que en gran medida se debe a la alta rentabilidad y recursos generados en el corretaje de ventas de inmuebles. Este proyecto muestra una TIR de 134,9% lo que es muy superior a la tasa mínima de retorno – costo de oportunidad = 35% – que se tomó de la rentabilidad promedio de los fondos de inversión de pensión voluntaria con perfil moderado en renta variable Skandia Old Mutual, Porvenir y Colfondos, lo que confirma la aceptación del proyecto como negocio e inversión.

8. Análisis de Riesgo

El negocio inmobiliario por su naturaleza es muy sensible a diversas clases de riesgos pero particularmente a los derivados de sector de la construcción y de las condiciones económicas del país. En este sentido, para minimizar sus diferentes impactos es necesario identificar cuáles son los riesgos de mercado y cuales operativos o técnicos, así como la capacidad de las organizaciones para anticipar las amenazas, responder y adaptarse de la fortaleza de su proceso de administración de riesgos.

8.1 Mercado

Debido al inmenso tamaño del mercado inmobiliario y de la cantidad de corredores inmobiliarios de todo tipo, en la oferta del servicio podría haber una baja de precios, y por consiguiente esta condición desviaría los clientes en uno u otro sentido, por lo tanto, en estas situaciones se hace necesario responder con un excelente servicio un profesionalismo demostrado y reconocido, que no todos pueden ofrecer.

Un factor de riesgo que debe considerarse es aquel efecto negativo de insatisfacción que pudiera producirse en los clientes como consecuencia de un incumplimiento y falta de asertividad en la gestión de un asesor lo cual podría generar una imagen negativa de la empresa lo que redundaría en una reducción de los clientes. Para prever que esta situación llegue a presentarse, se hará una supervisión y un seguimiento permanente y continuo para garantizar la claridad en la propuesta de trabajo, en las actividades y entregables.

Otros riesgos evaluados son los considerados como estratégicos y son aquellos relacionados con los clientes y los competidores, lo cual debe prevenirse mediante la presencia constante en los gremios particularmente el liderado por la Lonja de Propiedad de Bogotá.

Estos riesgos estratégicos pueden ser tales como:

- A los clientes de hoy no les gusta el formato y el modelo de negocios que traen las compañías de atrás para que sean atractivas a sus intereses.
- Los cambios en las preferencias del cliente con las tecnologías emergentes que hacen que la línea de producto ofrecida sea obsoleta
- La Ejecución de transacciones estratégicas, supone que las empresas identifiquen oportunidades para ser exitosas en un mercado.

Los desafíos de un negocio pueden convertirse en oportunidad para otro y la forma como se confrontan dichos riesgos estratégicos puede marcar la diferencia entre las compañías, es por esto que para contrarrestar los riesgos estratégicos se necesitará tomar medidas para solicitar retroalimentación constantemente para que los cambios sean detectados a tiempo.

8.2 Técnico

Un riesgo técnico previsto es aquel que pueden ocurrir bien por un error en la selección de la ubicación geográfica de las oficinas que no permita su fácil acceso o visibilidad, lo cual en caso de que llegara a ocurrir no debe ser significativo, ya que por el tipo de servicio ofrecido y la tecnología en comunicaciones con que se cuenta, permitiría mantener el contacto con los clientes de manera oportuna y en tiempo real por diferentes medios.

Dicho lo anterior, es posible considerar que pudiera existir el riesgo de fallo en los sistemas de comunicación e información, esta condición es fácilmente subsanable de manera rápida teniendo los equipos de suplencia y soporte que sustituyan de manera inmediata a aquel que presentare la falla inesperada.

En materia de arrendamientos, siempre existe el riesgo del incumplimiento de los pagos por parte de los arrendatarios, esta condición afectaría grandemente a la empresa que debe responderle a los propietarios de los inmuebles por sus rentas confiadas en administración, para minimizar este riesgo se ha contactado a las compañías aseguradoras que amparan este riesgo para que desde el primer día de operación de la empresa entre en vigencia la respectiva póliza que ampare esta eventualidad.

8.3 Económico

Deben considerarse como factores de riesgo económico aquellos que dependen de las condiciones económicas del país o de las decisiones gubernamentales que afecten y produzcan resultados adversos en el Índice de Precios al Consumidor IPC o el encarecimiento de las tasas de los créditos hipotecarios que traerían como consecuencia que se retraiga la demanda de inmuebles y por lo tanto el volumen de negocios.

Para mitigar la posibilidad de que esta situación se presente, se deberá implementar un seguimiento permanente sobre los supuestos y parámetros establecidos en el Plan de Empresa y de los resultados de las estrategias implementadas y ejercer un control a la labor comercial para que oportunamente se tomen las acciones correctivas necesarias con el fin de minimizar los efectos adversos que se pudieran producir.

La empresa deberá establecer mecanismos de respuesta a situaciones económicas y de mercado adversas, que le permita contraerse o expandirse sin que se afecten los procedimientos y los procesos.

9. Análisis de Sensibilidad

VARIABLE	INICIAL	SIMULACION	% DE VARIACION	TIR
Precio -				
Administración de inmuebles urbanos residenciales y comerciales en arrendamiento	144,000	128,000.0	-11%	79.92%
Corretaje de Arriendo de inmuebles urbanos residenciales y comerciales	1,800,000	1,600,000.0	-11%	
Corretaje de Compra y venta de inmuebles urbanos residenciales y comerciales	18,000,000	12,000,000.0	-33%	
Asesoría Comercial en Compra, venta y arriendo de inmuebles urbanos residenciales y comerciales	3,000,000	2,000,000.0	-33%	
Asesoría contractual, legal, de conciliación y procesos inmobiliarios	600,000	400,000.0	-33%	
Avalúos, asesoría en inversión, asesoría en financiación, alistamiento y restauración comercial	600,000	400,000.0	-33%	
Precio +				
Administración de inmuebles urbanos residenciales y comerciales en arrendamiento	144,000	160,000.0	11%	178.10%
Corretaje de Arriendo de inmuebles urbanos residenciales y comerciales	1,800,000	2,000,000.0	11%	
Corretaje de Compra y venta de inmuebles urbanos residenciales y comerciales	18,000,000	24,000,000.0	33%	
Asesoría Comercial en Compra, venta y arriendo de inmuebles urbanos residenciales y comerciales	3,000,000	4,000,000.0	33%	
Asesoría contractual, legal, de conciliación y procesos inmobiliarios	600,000	800,000.0	33%	
Avalúos, asesoría en inversión, asesoría en financiación, alistamiento y restauración comercial	600,000	800,000.0	33%	
Ventas -				
Administración de inmuebles urbanos residenciales y comerciales en arrendamiento	244	122.0	-50%	38.28%
Corretaje de Arriendo de inmuebles urbanos residenciales y comerciales	12	6.0	-50%	
Corretaje de Compra y venta de inmuebles urbanos residenciales y comerciales	24	12.0	-50%	
Asesoría Comercial en Compra, venta y arriendo de inmuebles urbanos residenciales y comerciales	23	11.5	-50%	
Asesoría contractual, legal, de conciliación y procesos inmobiliarios	39	19.5	-50%	
Avalúos, asesoría en inversión, asesoría en financiación, alistamiento y restauración comercial	6	3.0	-50%	
Ventas +				
Administración de inmuebles urbanos residenciales y comerciales en arrendamiento	244	325.3	33%	178.89%
Corretaje de Arriendo de inmuebles urbanos residenciales y comerciales	12	16.0	33%	
Corretaje de Compra y venta de inmuebles urbanos residenciales y comerciales	24	32.0	33%	
Asesoría Comercial en Compra, venta y arriendo de inmuebles urbanos residenciales y comerciales	23	30.7	33%	
Asesoría contractual, legal, de conciliación y procesos inmobiliarios	39	52.0	33%	
Avalúos, asesoría en inversión, asesoría en financiación, alistamiento y restauración comercial	6	8.0	33%	

Tabla 24: Escenarios de Sensibilidad

Se realiza la simulación con las dos principales variables que son el precio y el volumen de ventas, encontrando que hay dentro de ellas un principal rubro que es el que modifica de manera significativa la TIR – El corretaje de Compra y Venta de inmuebles, ya que el gran ingreso de la compañía se presenta en ese producto.

Debido a que los costos y gastos que requiere la gestión de corretaje en la compra y venta de inmuebles son muy pequeños comparados con el ingreso generado por cada operación (3% de valor del negocio), el margen de utilidad que deja esta línea de negocios se convierte en la más importante en la operación de TAGO Consulting.

De lo anterior se concluye que el volumen de negocios en el corretaje de Compra y Venta de inmuebles es de tal importancia que es determinante entre el éxito o el fracaso de la empresa, teniendo en cuenta que las otras líneas por sí solas únicamente generan sostenibilidad operativa pero no una utilidad significativa.

10. Conclusiones

- La elaboración del plan permitió identificar grandes oportunidades que existen en el mercado inmobiliario para estructurar y desarrollar una compañía que otorgue valor agregado al cliente final, ya que es un mercado donde se presenta una aparente saturación de empresas de todos los tamaños, pero que presentan la misma oferta con mínimos diferenciales.
- Dentro del desarrollo del plan se encontró que existe un marco legal para la creación de empresas en el país que otorga una gran cantidad de incentivos pero que desafortunadamente no es aprovechado al máximo debido a la falta de divulgación y la burocracia aún existente para la constitución de nuevas empresas.
- Se concluye a partir del desarrollo del plan, que la necesidad del capital requerido para el emprendimiento, formalización e inicio de operaciones de la empresa que se quiere constituir es alto y se requiere para solventar la operación inicial de la empresa durante un año, pero el retorno de la inversión es sobresaliente y rápido de acuerdo al modelo comercial planteado.
- A pesar de la cantidad de empresas que existen en el mercado inmobiliario, el concepto de consultoría inmobiliaria aún es muy reciente en el país lo que presenta una gran oportunidad que se hace más notoria al observar las dimensiones del mercado.
- De acuerdo al estudio de mercado, existe la necesidad entre los clientes de encontrar un servicio inmobiliario que entienda realmente las necesidades del cliente y las razones que lo llevan a buscar una asesoría o una intermediación comercial para suplirlas.

- **TAGO Consulting**, es una empresa que se fundamenta en una Gerencia competente por parte de Tito García Ordoñez quien es experto y reconocido en el mercado por su gestión y cualidades personales con enfoque de servicio al cliente, que son el principal argumento para satisfacer la demanda de mercado insatisfecha, demanda que a su vez será abordada por asesores comerciales con vastas habilidades y conocimiento del mercado.
- La gran fuente de ingresos en este sector está en el corretaje de Compra/Venta de inmuebles ya sean residenciales o comerciales, ya que cada negocio tiene un margen muy alto y es donde se apalancan las otras líneas de negocio que son las que generan realmente las oportunidades para el corretaje.

Bibliografía

- BBVA Research. (2013) Análisis Económico, Situación Inmobiliaria Colombia. Recuperada de http://www.bbvarsearch.com/KETD/fbin/mult/1312_SitInmobiliariaColombia_2013_tcm346-414977.pdf?ts=1442014
- Camacol. (2013, Noviembre) Informe Económico N° 52, Recuperada de http://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/Informe%20Econ%C3%B3mico%20-%20nov%202013-%20No%2052.pdf
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, (2014) Índice de Precios al Consumidor. Disponible en <http://www.dane.gov.co/index.php/indices-de-precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, (2014) Índice de Precios de Vivienda Nueva. Disponible en <http://www.dane.gov.co/index.php/indices-de-precios-y-costos/indice-de-precios-de-la-vivienda-nueva-ipvn>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, (2014) Índice de Precios de Edificaciones Nuevas. Disponible en <http://www.dane.gov.co/index.php/indices-de-precios-y-costos/indice-de-precios-de-edificaciones-nuevas-ipen>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, (2014) Cartera Hipotecaria de Vivienda. Disponible en <http://www.dane.gov.co/index.php/construccion-alias/cartera-hipotecaria-de-vivienda-chv>
- Fedesarrollo. (2013, Diciembre) Informe Mensual Tendencia Económica N° 138. Recuperada de <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2014/01/TE-No138-Web.pdf>
- Metrocuadrado, (2014, Abril 7), Reporte Metro Cuadrado sobre inmuebles en la ciudad de Bogotá para Arriendo / Venta. [En Línea] Disponible en Portal: http://www.metrocuadrado.com/servlet/co.com.m2.servlet.Base?PJR_TEMPLATE_NAME=includesPlantillas/mapa_sitio.html
- Secretaría de Hacienda Distrital de Bogotá. (2013, Octubre) Indicadores de Construcción y Vivienda en Bogotá, N° 3, Recuperada de http://impuestos.shd.gov.co/portal/page/portal/portal_internet_sdh/publicaciones/Est_fis_pub/Construccion_vivienda/B3/analisis4_oct2013.pdf

Secretaría de Movilidad de Bogotá. (2013). Formulación Del Plan Maestro De Movilidad Para Bogotá D.C, Recuperada de http://www.movilidadbogota.gov.co/hiwebx_archivos/ideofolio/PlanMtro-03_16_42_31.doc

Supersociedades. (2014) Guía práctica Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S. Recuperada de [http://www.supersociedades.gov.co/inspeccion-vigilancia-y-control/gobierno-corporativo-y-rse/cartillas-y-guias/Cartillas%20y%20Guias/Guia%20Practica%20SAS%20\(7\).pdf](http://www.supersociedades.gov.co/inspeccion-vigilancia-y-control/gobierno-corporativo-y-rse/cartillas-y-guias/Cartillas%20y%20Guias/Guia%20Practica%20SAS%20(7).pdf)

ANEXOS

Anexo A. Entrevistas a Inmobiliarios

Tito A. García entrevistó a expertos y reconocidos inmobiliarios con el propósito de conocer sus opiniones con relación a los servicios prestados por las inmobiliarias y la percepción que tienen los clientes de ellas.

Los inmobiliarios entrevistados fueron: GUSTAVO CACERES – Gerente de Cáceres & Ferro Finca Raíz S. A., Empresa inmobiliaria y promotora de desarrollos inmobiliarios con más de 50 años en el mercado.

ROSA VICTORIA GARCIA – Gerente de Inmobiliaria Reyco Ltda., Empresa Inmobiliaria con más de 30 años de experiencia en arrendamiento y corretaje inmobiliario

Los siguientes fueron los comentarios más importantes extractados de las entrevistas realizadas:

No existe fidelidad en los clientes, solamente existe el interés y la conveniencia. Los propietarios acuden a las inmobiliarias por recomendación pero sin creer en la exclusividad. Los arrendatarios y compradores acuden a la inmobiliaria seleccionada únicamente porque ella tiene el inmueble de su interés.

No todas las inmobiliarias son iguales y la agencia que informa de un mayor precio posible del inmueble a comercializar no es necesariamente la mejor

Los honorarios de las inmobiliarias suelen ir relacionados con la inversión que hacen en dar a conocer el inmueble. Una inmobiliaria tiene varias inversiones para promocionar los inmuebles como puede ser la publicidad, anunciarla en portales inmobiliarios, crear eventos, etc.; no es lo mismo una agencia que ponga un cartel de “se vende” o “se arrienda” en el inmueble, no tenga un local de negocio y se olvide, que otra que además de poner el cartel anuncie el inmueble en

portales inmobiliarios, haga publicidad para dar a conocer sus servicios, organice eventos para publicitar los inmuebles de sus clientes, tenga un buen local para conseguir interesados, tenga experiencia y datos sobre su zona de acción o tenga una cartera de clientes siempre actualizada.

Las agencias con poco experiencia, con frecuencia tratarán de conseguir la gestión de venta diciéndoles a sus clientes que pueden pedir un precio poco realista".

Más que un gestor inmobiliario, las empresas deben convertirse en un socio en quien confiar, deben generar seguridad a lo largo del proceso, con seriedad, interés y profesionalidad. Un asesor inmobiliario debe pensar que desarrolla una actividad de servicios y que esa actividad depende del nivel de satisfacción que genere en sus clientes. Por lo tanto no debería ser necesario "obligarlo" a aplicar buenas prácticas de negocios, sino que estas deberían ser una parte importante de su estrategia de seducción a los clientes.

La honestidad, el compromiso, el profesionalismo, la confianza y la vocación de servicio son valores que los clientes dudan de su cumplimiento por parte de algunas empresas inmobiliarias.

No son todos y quizás es un grupo pequeño de empresas de finca raíz que aplican malas prácticas en el negocio, pero lamentablemente tiñen a los demás, y es por esto que la industria inmobiliaria tiene tan mala imagen frente a los clientes y a la sociedad. La desconfianza de los clientes y las malas prácticas de algunos inmobiliarios han etiquetado al negocio con frases que muchos repiten: "ganan plata fácil", "cobran más que los notarios y no firman nada", "no les firmes nada porque engañan".

Anexo B. Encuesta a Propietarios y Arrendatarios

Del día 1º al día 10 de Abril se realizó una encuesta sobre 100 personas adultas propietarios y arrendatarios o compradores de inmuebles a quienes se les hicieron las siguientes preguntas:

PREGUNTAS

- | | | |
|--|----|----|
| 1. ¿La atención que se le presto es oportuna y a tiempo? | SI | NO |
| 2. ¿Los horarios de atención al público son puntuales y respetados? | SI | NO |
| 3. ¿Telefónicamente el servicio es amable, puntual y eficiente? | SI | NO |
| 4. ¿Ha Llenado las expectativas por las cuales escogió nuestro servicio? | SI | NO |
| 5. ¿El trato por parte de los asesores fue bueno? | SI | NO |
| 6. ¿El personal domina la información requerida por usted? | SI | NO |
| 7. Escriba que percepción tiene usted de las inmobiliarias” | | |

Un promedio de 3 a 4 ideas por encuesta dio el siguiente resultado.

	VECES	% DE PARTICIPACION
TOTAL DE ENCUESTAS REALIZADAS	100	
Falta de honestidad		18,04
Alta comisión o Gastos no previstos		9,58
La inmobiliaria no trabaja como corresponde, le falta compromiso		8,46
Falta profesionalismo, mal asesoramiento		7,57
El precio sugerido es incorrecto		6,68
Le tiene desconfianza		6,68
Falta de información, información errónea o incompleta		6,24
Mala atención		6,01
Que le cobren de mas / le paguen de menos		5,35
Cobro de reservas o provisiones y no devolución de ellas		5,12
Los asesores no interpretan la necesidad del cliente		4,90
La inmobiliaria coloca el inmueble sin defender el valor inicialmente tasado		1,78
El inmueble entregado tenia vicios ocultos o no revelados por el asesor		1,78
La inmobiliaria dice muchas mentiras		1,56
Solo evalúan la capacidad económica del arrendatario y nada mas		1,34
Hacen firmar los contratos sin explicarlos		1,34
No informan las visitas hechas al inmueble y las contraofertas recibidas		1,34
El asesor hostiga al propietario para colocar el inmueble a un menor precio		1,11
Los asesores no respetan las horas de las citas		1,11
No conocen los inmuebles que ofrecen		1,11
El asesor comercial pierde mucho tiempo y no concreta los negocios		0,89
No atienden las reparaciones que necesita el inmueble		0,89
El personal de la inmobiliaria no es idóneo		0,67
No promocionan adecuadamente el inmueble		0,45
		100,00

Tabla 25: Resultados de Encuesta a Clientes Inmobiliarios

Además de la información tabulada se encontraron las siguientes observaciones que consideramos importantes para los efectos del presente estudio como son:

- Las políticas de la compañía no son diseñadas pensando en el cliente, sino en la propia conveniencia de las inmobiliarias.
- No existe una estrategia clara de servicio y no hay coordinación en todo el proceso de servicio.
- Las personas que tienen el poder de tomar decisiones están muy lejos de los clientes.
- Solo les interesa la reducción de los costos.
- El Personal es indiferente, sin motivación, sin autoridad ni empoderamiento.
- No se escucha la voz del consumidor.
- La gente de primera línea no tiene autoridad para solucionar problemas.

Anexo C. Reporte Metro Cuadrado: Inmuebles Bogotá para arriendo/venta

MERCADO DE INMUEBLES EN ARRIENDO Seleccionados por sector y tipo de inmueble											
Fuente metrocuadrado.com											
Abril 7 de 2014											
APARTAMENTOS		CASAS		OFICINAS		BODEGAS		CONSULTORIOS		LOCALES	
Zona		Zona		Zona		Zona		Zona		Zona	
Norte	9271	Norte	592	Norte	3225	Occidental (1.818)		Norte (188)		Norte (764)	
Sector		Sector		Sector		Sector		Sector		Sector	
Chicó	4070	Santa Bárbara	295	Chicó	2102	Puente Aranda	615	Santa Bárbara	97	Chicó	377
Santa Bárbara	2860	Country	103	Santa Bárbara	950	Fontibón-Tintal	569	Chicó	61	Santa Bárbara	268
Country	1215	Cedritos	92	Cedritos	80	Engativá	277	Country	27	Cedritos	50
Cedritos	805	Chicó	79	Country	63	Metrópolis	173	Cedritos	3	Country	39
Orquideas	329	Orquideas	23	Orquideas	30	Castilla-Marsella	50			Orquideas	30
						Centro Nariño	44				
						Salitre-Modelia	32				
						Kennedy	26				
						Normandia	22				
						Nicolás de Federmán	10				
Precio arriendo											
Hasta 300.000	68	Hasta 300.000	4	Hasta 300.000	32	Hasta 300.000	5	Hasta 300.000	1	Hasta 300.000	1
300.000 a 400.000	2	300.000 a 400.000	1	300.000 a 400.000	1	300.000 a 400.000	3	300.000 a 400.000	0	300.000 a 400.000	1
400.000 a 500.000	2	400.000 a 500.000	1	400.000 a 500.000	6	400.000 a 500.000	1	400.000 a 500.000	1	400.000 a 500.000	1
500.000 a 600.000	11	500.000 a 600.000	1	500.000 a 600.000	17	500.000 a 600.000	2	500.000 a 600.000	1	500.000 a 600.000	2
600.000 a 700.000	31	600.000 a 700.000	0	600.000 a 700.000	23	600.000 a 700.000	1	600.000 a 700.000	2	600.000 a 700.000	0
700.000 a 800.000	64	700.000 a 800.000	1	700.000 a 800.000	18	700.000 a 800.000	1	700.000 a 800.000	3	700.000 a 800.000	6
800.000 a 900.000	80	800.000 a 900.000	4	800.000 a 900.000	36	800.000 a 900.000	1	800.000 a 900.000	3	800.000 a 900.000	4
900.000 a 1'000.000	144	900.000 a 1'000.000	3	900.000 a 1'000.000	18	900.000 a 1'000.000	3	900.000 a 1'000.000	6	900.000 a 1'000.000	2
1'000.000 a 1'300.000	420	1'000.000 a 1'300.000	8	1'000.000 a 1'300.000	42	1'000.000 a 1'300.000	6	1'000.000 a 1'300.000	8	1'000.000 a 1'300.000	14
1'300.000 a 1'600.000	535	1'300.000 a 1'600.000	4	1'300.000 a 1'600.000	60	1'300.000 a 1'600.000	1	1'300.000 a 1'600.000	19	1'300.000 a 1'600.000	9
1'600.000 a 2'000.000	740	1'600.000 a 2'000.000	23	1'600.000 a 2'000.000	103	1'600.000 a 2'000.000	9	1'600.000 a 2'000.000	33	1'600.000 a 2'000.000	20
2'000.000 a 3'000.000	1830	2'000.000 a 3'000.000	51	2'000.000 a 3'000.000	240	2'000.000 a 3'000.000	39	2'000.000 a 3'000.000	40	2'000.000 a 3'000.000	32
3'000.000 a 4'000.000	1339	3'000.000 a 4'000.000	46	3'000.000 a 4'000.000	193	3'000.000 a 4'000.000	82	3'000.000 a 4'000.000	11	3'000.000 a 4'000.000	43
4'000.000 a 6'000.000	1425	4'000.000 a 6'000.000	82	4'000.000 a 6'000.000	344	4'000.000 a 6'000.000	221	4'000.000 a 6'000.000	15	4'000.000 a 6'000.000	57
6'000.000 a 9'000.000	1081	6'000.000 a 9'000.000	110	6'000.000 a 9'000.000	429	6'000.000 a 9'000.000	259	6'000.000 a 9'000.000	6	6'000.000 a 9'000.000	91
9'000.000 o más	1010	9'000.000 o más	233	9'000.000 o más	1577	9'000.000 o más	1122	9'000.000 o más	12	9'000.000 o más	429

Tabla 26: Reporte Metro Cuadrado - Arriendo

MERCADO DE INMUEBLES EN VENTA Seleccionados por sector y tipo de inmueble											
Fuente metrocuadrado.com											
Abril 7 de 2014											
APARTAMENTOS		CASAS		OFICINAS		BODEGAS		CONSULTORIOS		LOCALES	
Zona		Zona		Zona		Zona		Zona		Zona	
Norte	15,882	Norte	1,610	Norte	905	Noroccidente	135	Norte	75	Norte	216
Sector		Sector		Sector		Sector		Sector		Sector	
Chicó	5,237	Cedritos	563	Chicó	545	Colina y Alrededores	46	Santa Bárbara	39	Chicó	112
Santa Bárbara	5,137	Santa Bárbara	377	Santa Bárbara	262	Niza Alhambra	40	Chicó	23	Santa Bárbara	51
Country	2,624	Country	313	Cedritos	57	Cortijo-Autopista Medell'n	32	Country	12	Orquideas	27
Cedritos	2,204	Orquideas	225	Country	30	Altos de Suba y Cerros de Sai	15	Cedritos	1	Cedritos	17
Orquideas	680	Chicó	132	Orquideas	11	170 y Alrededores	2			Country	9
Precio venta (Millones)											
Hasta 40 millones	272	Hasta 40 millones	30	Hasta 40 millones	26	Hasta 40 millones	2	Hasta 40 millones	2	Hasta 40 millones	11
40 a 70 millones	1	40 a 70 millones	-	40 a 70 millones	6	40 a 70 millones	-	40 a 70 millones	-	40 a 70 millones	9
70 a 100 millones	28	70 a 100 millones	4	70 a 100 millones	4	70 a 100 millones	-	70 a 100 millones	1	70 a 100 millones	4
100 a 150 millones	179	100 a 150 millones	10	100 a 150 millones	28	100 a 150 millones	-	100 a 150 millones	2	100 a 150 millones	6
150 a 200 millones	391	150 a 200 millones	28	150 a 200 millones	27	150 a 200 millones	-	150 a 200 millones	-	150 a 200 millones	-
200 a 250 millones	681	200 a 250 millones	46	200 a 250 millones	21	200 a 250 millones	1	200 a 250 millones	3	200 a 250 millones	8
250 a 300 millones	873	250 a 300 millones	44	250 a 300 millones	23	250 a 300 millones	1	250 a 300 millones	9	250 a 300 millones	7
300 a 400 millones	2,113	300 a 400 millones	174	300 a 400 millones	49	300 a 400 millones	9	300 a 400 millones	15	300 a 400 millones	13
400 a 500 millones	1,962	400 a 500 millones	215	400 a 500 millones	46	400 a 500 millones	4	400 a 500 millones	7	400 a 500 millones	10
500 a 650 millones	2,138	500 a 650 millones	192	500 a 650 millones	57	500 a 650 millones	19	500 a 650 millones	11	500 a 650 millones	8
650 a 880 millones	2,220	650 a 880 millones	209	650 a 880 millones	73	650 a 880 millones	21	650 a 880 millones	4	650 a 880 millones	6
880 a 1000 millones	794	880 a 1000 millones	111	880 a 1000 millones	37	880 a 1000 millones	15	880 a 1000 millones	1	880 a 1000 millones	3
1000 o más millones	4,214	1000 o más millones	547	1000 o más millones	508	1000 o más millones	61	1000 o más millones	20	1000 o más millones	131

Tabla 27: Reporte Metro Cuadrado - Venta

Anexo D. Información Estadística DANE

Comportamiento y Tendencia del IPC¹

Colombia, Índice de Precios al Consumidor (IPC), Variaciones porcentuales 1998 – 2013							
AÑO 2013, MES 12 - Base Diciembre de 2008 = 100,00							
Mes	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
En año corrido	5.69	7.67	2.00	3.17	3.73	2.44	1.94

Tabla 28: (IPC) Variaciones porcentuales 1998 – 2013

En los últimos años la tendencia del IPC ha sido a la baja, no obstante la proyección para el año 2014 es de incremento y con tendencia a sostenerse entre el 3 y 4%, lo que para las expectativas de la creación de **TAGO Consulting** no representa ningún tipo de amenaza, por el contrario, puede facilitar el cálculo sobre los flujos de caja.

Colombia, variación anual del Índice de Precios al Consumidor, (IPC) por grupos de bienes y servicios ²												
Variaciones anuales (12 meses) 2013												
Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Total IPC	2.00	1.83	1.91	2.02	2.00	2.16	2.22	2.27	2.27	1.84	1.76	1.94
Alimentos	1.69	1.19	1.41	1.57	1.29	1.34	1.64	1.77	2.05	0.66	0.62	0.86
Vivienda	2.83	2.81	2.49	2.95	3.03	3.17	2.91	2.78	2.69	2.82	2.53	2.74

Colombia, Índice de Costos de la Construcción de Vivienda (ICCV), Variaciones porcentuales ³							
Mes	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Anual	4.23	5.29	-1.12	1.77	6.87	2.51	2.65

Tabla 29: Variación (IPC) por grupos de bienes y servicios

Índice de Precios de Vivienda Nueva - IPVN

IPVN - Variaciones anuales, por destino - Total 23 municipios				
Base IV trimestre 2006 = 100				
Período	Total	Total		
		Apartamentos	Casas	
2007	I	12.98	13.25	11.28
	II	15.16	15.21	14.56
	III	19.17	18.88	20.59
	IV	17.96	18.61	13.24
2008	I	14.63	14.75	13.62
	II	13.79	14.09	11.36

¹ www.dane.gov.co

² www.dane.gov.co

³ www.dane.gov.co

	III	12.36	12.64	9.77
	IV	14.23	14.30	12.68
2009	I	13.64	14.18	8.75
	II	11.55	12.05	6.79
	III	8.59	8.26	10.86
	IV	5.45	5.55	4.55
2010	I	6.17	6.09	6.98
	II	6.60	6.21	10.09
	III	8.30	8.71	4.35
	IV	9.25	9.57	5.96
2011	I	9.78	9.97	8.00
	II	9.93	10.25	6.59
	III	9.05	9.39	5.57
	IV	9.74	9.90	6.93
2012	I	9.51	10.11	2.50
	II	11.10	11.51	6.67
	III	11.02	11.18	8.84
	IV	11.33	11.33	10.70
2013	I	11.76	11.56	12.75
	II	11.97	11.57	14.41
	III	11.48	10.87	17.14

Tabla 30: IPVN - Variaciones anuales por destino

Índice de Precios de Edificaciones Nuevas - IPEN

IPEN - Índices, total edificaciones comercializables, por destinos							
2007 - 2012 (23 municipios) Base IV trimestre 2006 = 100							
Período		Total	Destinos Comercializables				
			Apartamentos	Casas	Comercio	Oficinas	Bodegas
2007	I	82.53	79.15	84.82	84.30	79.66	90.91
	II	83.54	81.51	85.12	85.19	74.91	89.32
	III	84.93	83.60	86.64	83.04	87.42	86.38
	IV	86.12	84.39	87.94	84.09	89.95	90.78
2008	I	88.25	87.53	88.98	85.51	99.78	89.39
	II	90.74	88.80	91.97	90.01	100.81	93.54
	III	91.27	89.79	92.50	90.67	100.23	89.92
	IV	93.59	91.86	95.65	93.41	97.87	89.92
2009	I	94.32	93.03	95.38	95.12	96.08	93.45
	II	95.99	95.35	95.82	96.59	99.09	99.09
	III	97.83	97.49	96.85	99.68	105.86	97.00
	IV	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
2010	I	103.98	104.50	102.70	105.03	105.84	105.20
	II	107.92	109.08	106.46	107.46	113.51	106.38
	III	112.03	114.70	108.91	110.31	128.13	104.64
	IV	115.02	116.83	111.15	117.19	131.25	106.71
2011	I	117.72	118.92	113.89	120.99	134.42	110.78
	II	121.02	122.68	115.16	127.34	141.65	112.57
	III	125.07	127.74	116.28	131.38	154.19	119.53
	IV	129.18	131.62	120.17	138.88	156.70	118.04
2012	I	133.95	134.03	127.08	144.40	162.85	123.24

Tabla 31: IPEN - Índice Total edificaciones comercializables por destinos

Al analizar el comportamiento del IPC de los últimos años y la variación de los costos de construcción tanto para vivienda como para inmuebles comerciales, se observa que el primero es sostenido y estable, mientras los segundos son crecientes, no obstante, dada la política de construcción y ventas para iniciar las construcciones se está consiguiendo que el número de transacciones se mantenga, por lo tanto el comportamiento de estos indicadores permiten intuir que los ingresos que se puedan percibir por concepto de comisiones por intermediación inmobiliaria pueden llegar a ser asegurados y convertibles en realidad.

Tendencia de los Créditos Hipotecarios

Número de créditos hipotecarios, según rangos de vivienda ⁴				
2005 - 2013 (III trimestre)				
Años y trimestres		Número de créditos hipotecarios	Variación (%)	
			Trimestral	Anual
		NO VIS		
2007	I	346,567	3.5	0.6
	II	329,719	-4.9	-2.5
	III	320,686	-2.7	-4.1
	IV	320,057	-0.2	-4.4
2008	I	321,180	0.4	-7.3
	II	321,389	0.1	-2.5
	III	320,397	-0.3	-0.1
	IV	318,818	-0.5	-0.4
2009	I	317,296	-0.5	-1.2
	II	306,625	-3.4	-4.6
	III	306,804	0.1	-4.2
	IV	313,902	2.3	-1.5
2010	I	305,565	-2.7	-3.7
	II	313,681	2.7	2.3
	III	316,248	0.8	3.1
	IV	326,858	3.4	4.1
2011	I	326,099	-0.2	6.7
	II	332,059	1.8	5.9
	III	338,626	2.0	7.1
	IV	348,587	2.9	6.7

⁴ www.dane.gov.co

2012	I	359,418	3.1	10.2
	II	372,144	3.5	12.1
	III	380,436	2.2	12.4
	IV	389,742	2.5	11.8
2013	I	383,796	-1.5	6.8
	II	393,316	2.5	5.7
	III	403746	2.7	6.1

Tabla 32: Número de créditos hipotecarios según rangos de vivienda

De lo anterior, se puede concluir que si bien en el último año la variación anual en los créditos no VIS descendió con respecto al año inmediatamente anterior, la tendencia desde 2010 ha sido siempre al alza o en su defecto sostenida. De ello puede pensarse con un alto grado de certeza que para los próximos años puede mantenerse una condición similar, no obstante que coincida con épocas electorales y cambio de gobierno, por lo tanto la viabilidad del proyecto y la existencia de **TAGO Consulting** puede estar garantizada.