

PLAN DE EMPRESA “EG AGENCIA INMOBILIARIA”

Presentado por:

MARCO ALEJANDRO ECHEVERRY

LEONARDO FABIO GARCIA

Trabajo de grado para optar por el título de:

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Asesor del trabajo de grado:

MBA. Ana Lucia Alzate

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

Santiago de Cali, Noviembre de 2014

TABLA DE CONTENIDO

1.	RESUMEN	9
2.	PALABRAS CLAVES	9
3.	ABSTRACT.....	9
4.	KEY WORDS	10
5.	SÍNTESIS DEL PLAN	10
6.	ANÁLISIS DE MERCADO	11
6.1	ANÁLISIS DEL SECTOR Y DE LA COMPAÑÍA.....	11
6.1.1	<i>Análisis del Sector Industrial.</i>	11
6.1.2	<i>Análisis del sector económico.</i>	15
6.1.3	<i>Análisis del Servicio.</i>	18
6.1.4	<i>Clientes.</i>	23
6.1.4.1	<i>Encuesta.</i>	23
6.1.5	<i>Competencia.</i>	31
6.1.6	<i>Tamaño del mercado global</i>	36
6.1.7	<i>Tamaño de mi mercado.</i>	37
6.2	PLAN DE MERCADEO.	38
6.2.1	<i>Estrategia de Precios.</i>	39
6.2.2	<i>Estrategia de Ventas.</i>	39
6.2.3	<i>Estrategia promocional.</i>	40
7.	ANÁLISIS TÉCNICO	41
7.1	ANÁLISIS DEL SERVICIO	41
7.2	FACILIDADES	47
7.3	EQUIPOS Y MAQUINARIAS	48
7.4	DISTRIBUCIÓN DE ESPACIO.....	50

7.5	MECANISMOS DE CONTROL.....	51
8.	ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	52
8.1	EQUIPO EMPRESARIAL.....	52
8.2	ORGANIZACIÓN	53
8.3	ANÁLISIS DE LOS EMPLEADOS	54
8.3.1	<i>Gerencia y Subgerencia General.....</i>	<i>55</i>
8.3.2	<i>Coordinador comercial.....</i>	<i>56</i>
8.3.3	<i>Coordinador administrativo/ Técnico.....</i>	<i>56</i>
8.3.4	<i>Asesor o ejecutivo Comercial</i>	<i>56</i>
8.3.5	<i>Asistente administrativo y contable.....</i>	<i>57</i>
8.3.6	<i>Asistente General o Mensajero.....</i>	<i>57</i>
8.4	POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.....	57
8.5	PLANTA DE PERSONAL Y SALARIOS.....	58
8.6	APORTES PARAFISCALES Y CARGAS PRESTACIONALES.....	58
8.7	ORGANIZACIONES DE APOYO.....	59
9.	ANÁLISIS LEGAL	61
9.1	ASPECTOS LEGALES.....	61
9.2	CONSTITUCIÓN EMPRESA Y ASPECTOS LEGALES.....	61
9.3	LEYES ESPECIALES PARA SU ACTIVIDAD ECONÓMICA.....	62
9.4	REGISTRO EN GREMIOS	62
9.5	BENEFICIOS DE LA LEY 1429 DE 2010	63
10.	ANÁLISIS AMBIENTAL	64
11.	ANÁLISIS SOCIAL.....	65
12.	ANÁLISIS DE VALORES PERSONALES	66
13.	ANÁLISIS ECONÓMICO	66

13.1	ACTIVOS FIJOS	66
13.2	PRESUPUESTO DE INGRESOS	67
13.3	INGRESOS POR VENTAS	69
13.4	PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN, DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	70
13.5	GASTOS DE PERSONAL	72
13.6	ANÁLISIS DE COSTOS.....	73
13.7	ANÁLISIS TRIBUTARIO.....	75
14.	ANÁLISIS FINANCIERO	75
14.1	FLUJO DE CAJA.....	75
14.2	ESTADO DE RESULTADOS	79
14.3	BALANCE GENERAL.....	80
15.	EVALUACIÓN FINAL	81
16.	ANÁLISIS DE RIESGOS	82
16.1	SENSIBILIDAD VARIACIÓN VOLÚMENES DE VENTA	82
16.2	SENSIBILIDAD VARIACIÓN PRECIOS DE VENTA.....	84
16.3	RIESGOS TÍPICOS	85
17.	CONCLUSIONES	87
18.	RECOMENDACIONES	89
19.	BIBLIOGRAFÍA.....	91
20.	ANEXOS.....	93

TABLA DE FIGURAS

Figura 1: Variación de algunos componentes del PIB.	12
Figura 2: Crecimiento anual del PIB del sector Vs PIB Colombia.	13
Figura 3: Modelo grafico de las cinco fuerzas de Porter. (Fuente: Elaboración propia)....	16
Figura 4: Distribución por tipo de vivienda. (Fuente: Elaboración propia)	24
Figura 5: Situación laboral de la población. (Fuente: Elaboración propia).....	25
Figura 6: Cantidad de Hijos. (Fuente: Elaboración propia)	25
Figura 7: A. Posible oferta de propiedades en Arrendo y Venta; B. Comparación entre las preguntas de tenencia de propiedades y el uso de una inmobiliaria. (Fuente: Elaboración propia).	26
Figura 8: Experiencia de la población con relación a los costos en los productos de inmobiliarias. (Fuente: Elaboración propia).....	28
Figura 9: Expectativa de uso de los servicios de un inmobiliaria. (Fuente: Elaboración propia).	30
Figura 10: Evaluación de la percepción del cliente en cuanto lo ofrecido por una inmobiliaria. (Fuente: Elaboración propia).	30
Figura 11: A. Precios a los que está dispuesto el cliente a pagar por la intermediación en los procesos de arrendamiento; B. Precios a los que está dispuesto el cliente a pagar por la intermediación en los procesos de venta. (Fuente: Elaboración propia).....	31
Figura 12: Situación de las empresas del sector Inmobiliario y su relación con el Precio y los servicios complementarios. (Fuente: Elaboración propia)	36
Figura 13: Logo de la empresa.	41
Figura 14: Diagrama de Flujo del proceso de Compra. (Fuente: Elaboración propia).	45

Figura 15: Diagrama de flujo del proceso de arrendamiento. (Fuente: Elaboración propia).	
.....	46
Figura 16: Mapa de ubicación de la Oficina. (Fuente: Google Map).....	48
Figura 17: Plano de distribución del local.....	50
Figura 18: Organigrama EG Agencia Inmobiliaria. (Fuente: Elaboración propia).....	54
Figura 19: Servicios inmobiliarios usados por la población que ha interactuado con inmobiliarias. (Fuente: Elaboración propia).....	101
Figura 20: Calificación de los servicios inmobiliarios.....	101
Figura 21: Preferencia y gustos de los clientes en el mercado Inmobiliario.....	102

LISTADO DE TABLAS.

Tabla 1: Tipos de Clientes.....	17
Tabla 2: Modelos de Intermediación en Arrendamiento.....	19
Tabla 3: Ficha técnica de la encuesta.....	24
Tabla 4: Fortalezas y debilidades de la competencia.....	32
Tabla 5: Variación de precios en los servicios principales en empresas del sector inmobiliario.....	33
Tabla 6: Fracción de mercado en 2015.....	37
Tabla 7: Fracción de mercado en 2016.....	38
Tabla 8: Fracción de mercado en los años 2017 y 2018.....	38
Tabla 9: Montos de intermediación en arrendamiento con servicios adicionales.....	39
Tabla 10: Distribución de muebles y equipos / costos.....	49
Tabla 11: Personal necesario.....	50
Tabla 12: Aspectos del Perfil Organizacional.....	54
Tabla 13: Planta de personal.....	58
Tabla 14: Parafiscales, cesantía y seguridad social.....	59
Tabla 15: Organizaciones de apoyo.....	60
Tabla 16: Presupuesto de inversiones.....	66
Tabla 17: Costos de constitución, adecuación y montajes.....	67
Tabla 18: Montos y porcentajes promedio por servicio.....	68
Tabla 19: Mercado y ventas.....	69
Tabla 20: Presupuesto de gastos de operación.....	71
Tabla 21: Presupuesto de gastos de administración y ventas.....	71
Tabla 22: Valores para el pago de comisiones.....	72

Tabla 23: Presupuesto de nómina.....	73
Tabla 24: Análisis de costos.....	74
Tabla 25: Impuestos.	75
Tabla 26: Flujo de caja mes a mes para el primer año.	77
Tabla 27: Flujo de caja año / Proyección.	78
Tabla 28: Estado de resultados.....	79
Tabla 29: Balance general.	80
Tabla 30: Evaluación final - Flujos netos / Indicadores	81
Tabla 31: Flujo de caja para la variación de volumen de ventas a -20%.	83
Tabla 32: Evaluación final con una variación en el volumen de ventas a -20%.	83
Tabla 33: Flujo de caja, con una variación en los precios de venta a -20%.	84
Tabla 34: Evaluación final, con una variación en los precios de venta a -20%.	85
Tabla 35: Competencias de la Gerencia y Subgerencia General.....	103
Tabla 36: Competencias del coordinador comercial	103
Tabla 37: Competencias del coordinador administrativo.....	104
Tabla 38: Competencias del asesor o ejecutivo comercial.....	105
Tabla 39: Competencias de la asistente administrativa y contable.	105
Tabla 40: Competencias del asistente general o mensajero.	106

1. Resumen

El presente plan de empresa permitirá conocer la viabilidad de emprender una empresa, cuyo objeto social será la administración e intermediación de negocios en el sector inmobiliario en la ciudad de Cali. La información contenida, considera las necesidades existentes en el mercado y la oportunidad de negocio, a partir de la cual se perfila y presenta una propuesta de valor diferencial para el sector inmobiliario.

En ese mismo sentido, el proyecto evalúa los riesgos asociados al negocio, y determina el rumbo a tomar al inicio y durante la operación en los primeros cuatro años.

La idea de este plan de empresa, surge a partir de la experiencia con que cuenta uno de los autores del proyecto, quien ha construido con su familia una inmobiliaria informal y quiere tomar ese conocimiento del mercado y del sector en la ciudad, para construir una empresa con bases sólidas, que pueda mantenerse en el tiempo y transformarse con ideas innovadoras.

2. Palabras claves

Inmobiliaria, agente inmobiliario, propiedad, bien raíz, sector inmobiliario, arrendamiento, alquiler, bien inmueble.

3. Abstract

This business plan will reveal the feasibility of undertaking an enterprise, whose purpose is the administration and brokerage business in real estate in the city of Cali. The data considers the needs in the market and the business opportunity, from which emerges and presents a differential value proposition for real estate.

In the same vein, the project assesses the risks associated with the business and sets course to take at the beginning and during the operation in the first four years.

The idea of this business plan, arises from the experience which has one of the authors of the project, who has built his family an informal real estate and want to take that knowledge of the market and industry in the city, to build a company with a solid foundation that can be maintained over time and transform innovative ideas.

4. Key Words

Real Estate, realtor, property, real estate property, real estate, lease, rent, real estate

5. Síntesis del plan

EG Agencia Inmobiliaria se constituirá en diciembre de 2014 en la ciudad de Cali, con el objeto de prestar servicios de administración e intermediación de negocios inmobiliarios, así como la prestación de servicios complementarios dentro del mismo sector en los estratos 4, 5 y 6.

El servicio que prestará la empresa, estará orientado al usuario, tomando como principios fundamentales la Calidad, Puntualidad, Honestidad y Confianza. Su objetivo principal será maximizar la inversión del cliente, logrando en ellos satisfacción, continuidad y crecimiento económico para la empresa. La empresa brindará variados planes en los diferentes tipos de negocio, que les permitirá a los clientes, disfrutar de los beneficios de su inversión de formas diferentes.

El grupo empresarial está conformado por los ingenieros Marco Alejandro Echeverry y Leonardo Fabio García, quienes han desempeñado cargos en empresas de servicios en las que han logrado experiencia en campos como mercadeo, mantenimiento entre otros.

Existe en la ciudad de Cali una buena oportunidad para la empresa, debido a que se identificó un mercado en crecimiento en el cual predomina la informalidad de los servicios inmobiliarios. Al realizar un análisis de las características de los competidores en la ciudad, se

determinó que EG Agencia Inmobiliaria está en la capacidad de ofrecer planes diferenciados de administración en los procesos de arrendamiento, intermediación en la compra y venta, servicios complementarios a la compra o arrendamiento que propenden por el mejoramiento de la inversión y gestión de clientes, de manera que se pueden lograr rotaciones eficientes de los predios reduciendo los tiempos asociados a la venta o al arrendamiento.

La constitución y operación de la empresa requerirá una inversión de \$34.500.000 (Entre aportes de los socios y financiación con bancos). Se estima que la inversión genere una rentabilidad de 80.41% a diciembre de 2018. El valor presente neto de la empresa al proyectar la operación a cuatro años con una tasa mínima de retorno del 20%, es de \$ 76.723.911 y el periodo de pago descontado es de 2.22 años.

6. Análisis de Mercado

6.1 Análisis del Sector y de la Compañía.

6.1.1 Análisis del Sector Industrial.

Durante 2013 el sector de construcción registró un comportamiento favorable, con un crecimiento del 9.8% en el año, siendo el rubro dentro de la sumatoria del PIB, con el mejor desempeño (DANE, 2014). Debido a lo anterior, es meritorio analizar particularmente el mercado inmobiliario, el cual ha presentado una dinámica importante en los últimos períodos. Como se puede ver en la Figura 1, la dinámica del sector (Línea Verde), presenta altibajos pero tiene una tendencia creciente en los últimos dos años. Esto, ha generado un ambiente optimista a nivel nacional que se espera se mantenga y que al mismo tiempo siga apalancando al mercado de servicios inmobiliarios.

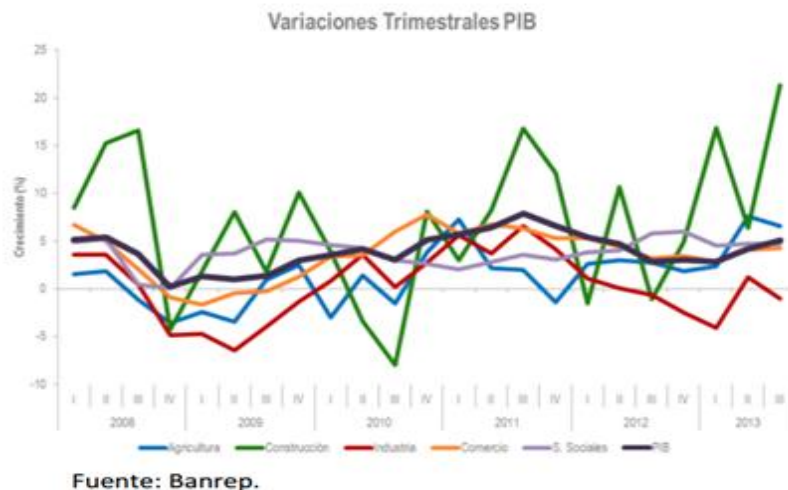
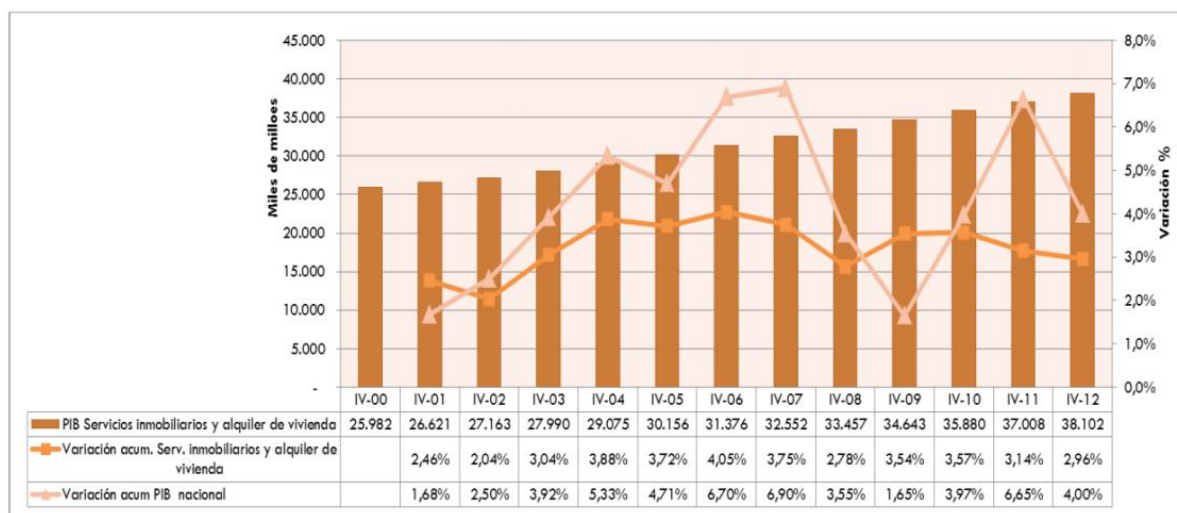


Figura 1: Variación de algunos componentes del PIB.

Este mercado goza de solidez gracias a su fuerte conexión con el sector de la construcción. Su participación en la economía nacional es del 8%, esto es, algo más de \$38 billones de pesos, sumado a esto, el número de áreas con licencia para desarrollar proyectos de construcción y los incentivos para la adquisición de vivienda, predicen que la demanda de estos servicios ayudarán a impulsar el sector (Aktiva servicios financieros, 2013). Es por ello que, se abre un panorama positivo para el desarrollo de un plan empresarial dentro de este mercado.

El desempeño del sector de servicios inmobiliarios en la última década es uno de los más estables de la economía nacional. Tal como se observa en la Figura 2, su variación siempre ronda entre el 2,5% y el 4,02%, aunque el año pasado sufrió un descenso de casi 2% ante las restricciones del acceso a la vivienda, pero en general esta actividad aportó cifras importantes de forma constante desde 2005 (Aktiva servicios financieros, 2013).



Fuente: DANE

Figura 2: Crecimiento anual del PIB del sector Vs PIB Colombia.

Adicionalmente, se debe sumar el Plan de Impulso a la Productividad y el Empleo – PIPE – iniciado por el gobierno, el cual contempla para el sector inmobiliario, subsidios sobre la tasas de interés de créditos hipotecarios por los primeros siete años de su vigencia y negociaciones con el sector financiero para disminuir las tasas de estos créditos, hasta un valor máximo del 7%, lo cual beneficia la oferta de servicios inmobiliarios, dado que se dinamiza el comercio de vivienda, aumentando los servicios de arrendamiento y los procesos de compra y venta, por la oferta que empieza a quedar disponible consecuentemente con la entrada de nuevos proyectos de vivienda (Comunicado de prensa, ABRIL, Presidencia de la Republica de Colombia, 2013).

Así pues, si se referencia un mercado local como el de la ciudad de Cali, es posible visualizar algunos indicadores que permiten analizar la favorabilidad de un potencial mercado con necesidades puntuales.

Actualmente, la ciudad cuenta con un censo inmobiliario de 656.851 propiedades en total, de las cuales el 79% (525.480) aproximadamente son residenciales NPH y PH (No Propiedad Horizontal/Propiedad Horizontal) y un 7% (45.979) aproximadamente son inmuebles comerciales y lotes. Al mismo tiempo, la oferta de vivienda ha mantenido unos promedios en los últimos años

por encima de las 5000 unidades/año, y como si fuera poco, la participación dentro de esta oferta anual está distribuida aproximadamente en un 60% de viviendas NO VIS (No de interés Social) y 40% de viviendas VIS (Viviendas de interés social), lo que da un panorama de la ciudad en términos de focalización y de las potenciales necesidades de servicios inmobiliarios (Catastro Municipal, Cali, 2014).

El negocio inmobiliario mueve 1,5 billones de pesos mensuales en transacciones y en Cali, según registros de la Cámara de Comercio, participan más de 145 empresas formales sin contar las informales que pueden llegar a ser más del doble. Esta cantidad de empresas en el sector aún continúa siendo pocas comparado con el porcentaje de inmuebles que no tienen intermediación en Cali, que asciende a un 52% a Julio de 2014 tal como se manifiesta en el estudio de Galería inmobiliaria (Galería Inmobiliaria, 2014).

En ese mismo sentido, se ha registrado que las más importantes empresas de servicios inmobiliarios en la ciudad han entrado en la búsqueda de diversificar su portafolio al incorporar nuevas unidades de negocio en temas como construcción, asesoría y venta de proyectos y el fortalecimiento de la comunicación y el acceso vía web, estos indicadores de crecimiento, brindan un signo positivo del sector en la ciudad (Lonja de propiedad raíz de Cali, 2014).

Por lo menos en los años 2011 y 2012, la rentabilidad de los negocios de finca raíz en Colombia estuvo cercana a un promedio del 18%, y en los últimos 12 meses se aproxima al 17%. Según Fedelonjas (Fedelonjas, 2013), se esperan valorizaciones de entre 10% y 12% y rendimientos cerca del 8% por el canon de alquiler.

Así pues, de manera general se han expuesto cifras e indicadores que describen un sector importante en términos de desarrollo. En este sector se pueden visualizar cinco actores principales, que son el gobierno (local y central), las inmobiliarias formales, inmobiliarias informales, asociaciones gremiales y los usuarios de servicios inmobiliarios. Estos actores

influyen de manera directa en las variaciones del sector, sin embargo por lo expuesto durante este capítulo, se han diagramado condiciones entre los cinco que permiten tener un ambiente adecuado para invertir en este sector y ganar una posición relativa de mercado que permita el crecimiento y consolidación de una nueva empresa.

6.1.2 Análisis del sector económico.

El sector inmobiliario Colombiano, atraviesa por una situación económica favorable, dado que registra los precios históricos más altos, superan en 29,2% el promedio histórico. Este crecimiento está asociado a un efecto precio y no a un mayor crecimiento de la oferta de vivienda y está fundamentado principalmente en el aumento de los precios del suelo, debido a la insuficiencia del área disponible para construir en las ciudades (Serfinco, 2013). A este factor es importante sumarle que Colombia es un país con buena demanda de vivienda dado que se producen más hogares que viviendas; se crean cerca de 250.000 hogares por año mientras que en el año que más viviendas formales se han construido, no alcanzó las 135.000 unidades (Mutis Caballero, 2013). Estos factores son fundamentales, creando opciones para consolidar un proceso claro que permitan la captación de clientes y la rotación de vivienda.

Considerando los factores actuales de crecimiento del sector económico, se evalúan las características del sector en la región por medio de un análisis de las cinco fuerzas de Porter (Modelo de la Figura 3), con dicho análisis se pretende determinar, variables de importancia que deban considerarse y a las cuales sea necesario asignar recursos para su gestión.

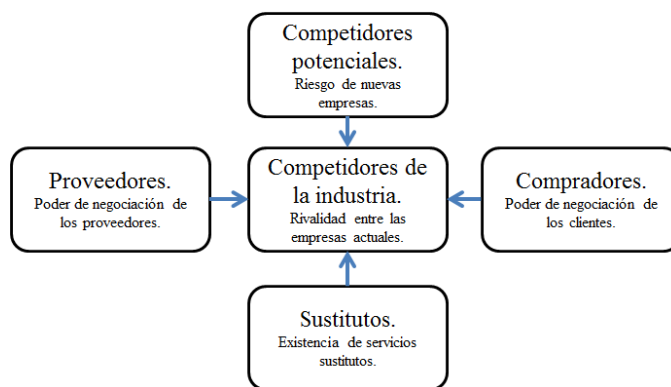


Figura 3: Modelo grafico de las cinco fuerzas de Porter. (Fuente: Elaboración propia).

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** Hasta hace poco el mercado nacional y de Cali estaba constituido por empresas colombianas, pero en los últimos años nuevas empresas y de hecho nuevos conceptos han entrado al entorno. Un ejemplo de esto son las franquicias como Century 21, Alfa Inmobiliaria, Coldwell Banker Affiliates of Colombia y Porta Mundial, que son empresas con gran experiencia en los procesos de mercadeo, se enfocan en la prestación de un servicio tecnificado y profesional con lo que pueden lograr espacios que pueden estar desatendidos por las empresas colombianas (Century 21, 2014), (Alfa Inmobiliaria, 2014), (Coldwell Banker, 2014).
- **Poder de negociación de los proveedores:** Los proveedores que se requieren para una empresa de este sector cuentan con una capacidad de negociación importante, debido a su trayectoria y a que su sector económico está mucho más desarrollado que el inmobiliario. Es el caso de los bancos, las aseguradoras, agencias de abogados, las constructoras y centros de venta de materiales de construcción (Lonja de propiedad raíz de Cali, 2014). Se consolidan estos proveedores como socios claves del negocio, debido a que en algunos casos son compañías con buena capacidad financiera que impactan de manera importante en alguna de las fases de los procesos inmobiliarios. El acercamiento a estas empresas es importante para lograr acuerdos que permitan ofrecer al cliente un soporte sólido, al

trasladarle los beneficios y capacidades de estas compañías; pueden consolidarse estos acuerdos como ventajas competitivas en el mercado.

- **Producto Sustituto:** El único producto sustituto es la operación directa que haga el cliente y la experiencia que tenga este al realizar él mismo la operación, es decir, si el cliente siente que satisface sus necesidades cuando por sí mismo realiza operaciones de inmuebles que al buscar un intermediario. Entonces depende de las inmobiliarias ofrecer un servicio que logre una experiencia inolvidable de satisfacción para el cliente (Refiérase a los resultados de la encuesta para las preguntas 2, 9 y 13 en el numeral 6.1.4.1 de este libro). El problema más importante que se observa como amenaza desde los productos sustitutos, es que para el cliente resulta más eficiente desde el punto de vista económico, realizar sus propias operaciones, sin embargo, se enfrenta a problemas potenciales de tipo jurídico, operativo y en algunos casos financieros, y es allí donde se puede lograr captar la atención de los clientes.
- **Poder de Negociación de los Clientes:** En este mercado, existen dos tipos de clientes y estos tienen diferentes capacidades de negociación de acuerdo a su posición, esto se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1: Tipos de Clientes.

Tipo de Cliente	Capacidad de Negociación.
Propietario	En este caso el cliente es dueño de su propiedad y busca obtener el mayor beneficio de ella, es por esto que desestimaré varios de los servicios que pueda recibir, en tanto el beneficio de su inversión se vea reducido. Por tanto este cliente tendrá una alta capacidad de Negociación
No propietario	El cliente No propietario, busca propiedades para habitar, trabajar, almacenar entre otras. Por ello su objetivo es obtener el lugar y que cumpla con las características que requiere, en este caso, este cliente tiene una capacidad de negociación media, en relación con el costo.

Fuente: Elaboración propia.

- **Rivalidad entre las empresas actuales:** En la ciudad se encuentran registradas cerca de cien empresas del sector inmobiliario (Gestor Comercial y de Credito - Universidad ICESI). De estas se destacan cerca de 10 empresas grandes por sus ventas y trayectoria, sus fortalezas se centran en una buena capacidad de mercadeo y de renombre, que les permite la captación y gestión de clientes, para lo que usan con suficiencia los recursos electrónicos, con los cuales el cliente administra sus bienes y se comunica con facilidad. Estas grandes compañías se preocupan por ofrecer un portafolio de servicios a sus clientes de manera tal que pueda seleccionar de entre varias alternativas tanto en el caso de arrendamiento como de compra de vivienda, a su vez ofrecen a los clientes propietarios un portafolio de servicios orientados principalmente a la gestión administrativa de los cánones de arrendamiento y demás obligaciones económicas que demanda el predio en el caso de Arrendamiento.

En general, en este sector no se observa de manera marcada una rivalidad entre las diferentes empresas, atacan el mercado con estrategias de precio con portafolios de servicio similares. Existe buena posibilidad de negación con los clientes, que en muchos casos comparan el producto solo con la posibilidad de ejecutar la intermediación por cuenta propia, lo que expone su inversión a diversos problemas que pueden manejarse de manera profesional con un proceso administrativo adecuado (Lonja de propiedad raíz de Cali, 2014).

6.1.3 Análisis del Servicio.

EG Agencia Inmobiliaria es una compañía que ofrecerá sus servicios en la ciudad de Cali, a los estratos 4, 5 y 6, con un portafolio de servicios diferenciado, que brindará al cliente la posibilidad de idear su plan de intermediación y personalizar la gestión sobre su inversión; con

ello podrá lograr menores costos o en otros casos mayores posibilidades de mantener niveles altos de rentabilidad.

El propósito de estos servicios, es el de acompañar a los clientes de EG Agencia Inmobiliaria, de manera tal que puedan maximizar su inversión y percibir en estas transacciones, valores agregados como comodidad, amplitud, y la reducción de los costos financieros asociados, fundamentados en principios de Calidad, Puntualidad, Honestidad y Confianza; que no se perciben en la oferta inmobiliaria actual.

Los servicios que ofrecerá EG Agencia Inmobiliaria serán los siguientes:

- **Gestión del Arrendador:** Administración personalizada de los inmuebles con un perfilamiento de clientes asertivo y con cánones escalonados o segregados por mes. El propósito se fundamenta en la maximización de la inversión tanto para arrendadores como arrendatarios. Este servicio ha sido configurado por paquetes, en los que el cliente puede disponer de una administración completa, es decir que EG Agencia Inmobiliaria se encarga de todo tipo de necesidad del inmueble y responderá al cliente por el monto del canon, independiente de que esté ocupado o no. Podrá adicionalmente administrar la frecuencia de transferencia de su canon o simplemente escoger un paquete de administración básica, sin servicios complementarios, tal como se observa en la Tabla 2.

Tabla 2: Modelos de Intermediación en Arrendamiento

ADMINISTRACIÓN DE INMUEBLES	ADMINISTRACIÓN	SERVICIOS DE MANTENIMIENTO	SEGURO ARRENDAMIENTO	PAGO DE IMPUESTOS	PAGO DE SERVICIO	PAGO DE ADMINISTRACIÓN	MEJORAMIENTO DEL INMUEBLE	SEGUROS TODO RIESGO	FRECUENCIA DE PAGO (ANTICI)		
									MES	TRIM	SEM
	8%	2%	1%	1%	0,5%	1%	3%	2%	0,1%	2,0%	4%
BASIC	X								X		
BASIC +	X		X			X			X		
MEDIUM	X		X			X				X	
MEDIUM +	X		X		X	X				X	
PLUS	X	X	X		X	X		X		X	
PREMIUN	X	X	X	X	X	X	X	X			X

Fuente: Elaboración propia.

Los paquetes ofertados, ofrecen la posibilidad de configurar hasta seis modelos de intermediación, que se explican a continuación:

- **Basic y Basic+:** En este caso, se ofrece el servicio de intermediación que se mejora con la posibilidad de tener incluido el pago de la administración y de un seguro de arrendamiento que le garantiza al arrendatario que tendrá flujo constante producto de su inversión.
- **Medium y Medium+:** Estos modelos ofrecen los beneficios de intermediación en el arrendamiento, gestión de pago de administración y el seguro de arrendamiento. Puede ser mejorado con la inclusión de un servicio para intermediación del pago de servicios públicos. En los dos casos, goza de la posibilidad de recibir los réditos de la inversión de forma trimestral y anticipada.
- **Plus:** Es el modelo que cubre el bien con un servicio de intermediación, servicio de mantenimiento al inmueble y atención de urgencias, seguro de arrendamiento, gestión del pago de servicios y de administración además de un seguro todo riesgo sobre el inmueble. Tendrá un flujo trimestral del canon de manera anticipada.
- **Premium:** Será el modelo máximo que cubre todos los servicios de los modelos anteriores más la intermediación del pago de impuestos y el servicio de fondo para el mejoramiento del inmueble y la retribución del canon de forma semestral anticipada.
- **Gestión del Arrendatario:** Este servicio permitirá acompañar al arrendatario que ya está ubicado en un inmueble administrado por EG o uno que requiera de un nuevo inmueble. El propósito es evaluar el mercado y brindarle nuevas y mejores posibilidades para que mejore las condiciones del inmueble que paga sin un incremento muy alto del costo actual. Se

busca construir una base de datos de clientes calificados, que permita producir rotación de arrendatarios y de inmuebles.

- **Gestión de la Compra y Venta:** Este servicios buscará el acompañamiento de vendedores o de compradores para que se logre un proceso de venta rápido, honesto y transparente. Los valores de intermediación oscilan entre el 3% y el 6%.
- **Consultoría:** Consultoría de inversión en compra y venta de propiedad raíz, considerando procesos de evaluación, perfilamiento de clientes, estudios de viabilidad y optimización de la inversión. El objetivo de esta consultoría es permitirle a los clientes de EG Agencia Inmobiliaria, tomar una decisión acertada, con criterios claros.
- **Servicios complementarios:** Consultoría en propiedad raíz, asesoría en documentación y trámites, perfilamiento y selección de clientes, avalúos de propiedades, gestión de inversión en bienes inmuebles.

Como se observa, EG Agencia Inmobiliaria cuenta con un mix de servicios amplio, lo cual se constituye en una ventaja, pues le ofrece al cliente la posibilidad de configurar el tipo de servicio que busca, de acuerdo al nivel de comodidad que desea. En el caso de los procesos de Compra y Venta de Inmuebles, EG Agencia Inmobiliaria se consolida como un verdadero agente Inmobiliario, que acompañará a los clientes en todos y cada uno de los pasos requeridos en el proceso de compra, desde el análisis multivariable que oriente la selección; pasando por los procesos jurídicos y financieros, hasta los servicios de adecuación y embellecimiento que requiera para el disfrute de su inversión.

Una debilidad de EG Agencia Inmobiliaria es que los costos asociados a los servicios complementarios, harán que las tarifas de administración aumenten de manera que en comparación con la competencia, serán más costosos. EG Agencia Inmobiliaria implementará un

plan de mercadeo que oriente al cliente sobre los beneficios de los servicios complementarios y las ventajas que estos brindarán en sus propiedades, de forma tal que pueda percibirse de manera completa el impacto que producirá acceder a administrar cada propiedad con esta compañía.

Otro aspecto que puede considerarse de manera inicial como debilidad, está relacionado con el aprovechamiento de las herramientas tecnológicas, ya que la competencia ofrece soluciones vía web como pagos en línea y consultas de usuario. En ese sentido, EG Agencia Inmobiliaria no contará con estas herramientas al principio, dado que el volumen de clientes será insuficiente para aprovechar y administrar este tipo de soluciones. No obstante se considerará en futuras estrategias.

Dentro del portafolio de servicios de EG Agencia Inmobiliaria, se cuentan con servicios complementarios como son, mantenimiento integral y mejoramiento de inmuebles. El primero de ellos permite a los clientes que tomen el servicio, adelantar los trabajos de mantenimiento de la propiedad con personal capacitado, que defiende los mismos principios de EG Agencia Inmobiliaria: Calidad, Puntualidad, Honestidad y Confianza. Con sub-servicios como Atención inmediata, Plomero al instante, Eléctrico Experto, Paredes bellas y Madera Natural.

En ese mismo sentido, el Mejoramiento del inmueble permitirá a los clientes, presupuestar, evaluar, programar y ejecutar actividades constructivas en sus propiedades, con lo que se logre aumentar el valor comercial del inmueble y de esa forma, los valores de los cánones.

Actualmente las soluciones ofrecidas en servicios inmobiliarios brindan una configuración estándar obligando a los clientes a tomar siempre los mismos servicios. EG Agencia Inmobiliaria le da la opción al cliente de personalizar y configurar sus productos, a la medida de su comodidad y buscando la maximización de su inversión.

Para terminar, la estrategia de EG Agencia Inmobiliaria estará enfocada en la diferenciación (ventaja competitiva), sin embargo, cabría la posibilidad de fortalecer el

posicionamiento también, con precios atractivos y justos partiendo de una eficiencia en la parte financiera.

6.1.4 Clientes.

El mercado objetivo de las soluciones que ofertará EG Agencia Inmobiliaria parte de dos columnas base: Propietarios de bienes inmuebles (Arrendadores o vendedores) y No Propietarios de bienes inmuebles con la necesidad de ellos (Arrendatarios o compradores) en la ciudad de Cali.

Dentro de estas dos caracterizaciones se pueden determinar necesidades con diferentes tenores, desde el punto de vista de la inversión, es decir, necesidades de rentabilidad, de estabilidad, de ahorro, de calidad de vida, entre otras. Que serán atendidas por EG Agencia Inmobiliaria con un portafolio diferenciado de servicios.

Los clientes en los que se enfocará la propuesta de EG Agencia Inmobiliaria, son las personas de los estratos 4, 5 y 6, en la ciudad de Cali; dado a que los estratos uno, dos y tres de la ciudad, por su bajo nivel de ingresos, difícilmente pueden acceder a los servicios inmobiliarios y de hecho su interés es menor, ya que le apuntan a tener acceso a vivienda de interés social (VIS), lo que convierte a los servicios inmobiliarios en gastos adicionales dentro de su economía (Lonja de propiedad raíz de Cali, 2014).

6.1.4.1 Encuesta.

Con el propósito de determinar las preferencias y deseos de los clientes con relación a la intensión de uso de una empresa inmobiliaria y las expectativas de los mismos en los productos del mercado inmobiliario, se adelantó una encuesta abierta a las personas de la ciudad de Cali ([Anexo 1](#)), donde se centrarán las operaciones de EG Agencia Inmobiliaria. En la Tabla 3 se presenta la ficha técnica de la encuesta.

Tabla 3: Ficha técnica de la encuesta.

Población Objetivo	Los propietarios o arrendatarios de los 656.851 inmuebles de la ciudad de Cali.
Nivel de Confianza	95%
Error	0,0875
Tamaño de muestra (n)	125
Periodo de desarrollo de la encuesta	10/08/2014 y 29/08/2014
Herramienta de recolección	Google Form

Fuente: Desarrollo propio.

Tal como se especifica en la Tabla 3, el número de personas requeridas para la encuesta, quedó establecido en 125, sin embargo, se obtuvieron 159 encuestados, de los cuales 34, fueron retirados del conteo dado que no vivían dentro de la ciudad.

El 57,1% de las personas encuestadas pertenecen a los estratos 4, 5 y 6, el porcentaje restante, de acuerdo a la información de la Lonja de propiedad raíz de Cali, no utilizan los servicios inmobiliarios de manera convencional. No obstante se obtiene información muy importante para la configuración de los servicios del portafolio (Lonja de propiedad raíz de Cali, 2014).

Al evaluar los resultados obtenidos en la pregunta asociada con el tipo de vivienda (Figura 4), se puede inferir, que aproximadamente un 69% de la población es propietario de su vivienda y el 31% corresponde a las personas que viven en la figura de arrendamiento. Los dos casos, consideran los tipos de cliente determinados por EG Agencia Inmobiliaria.

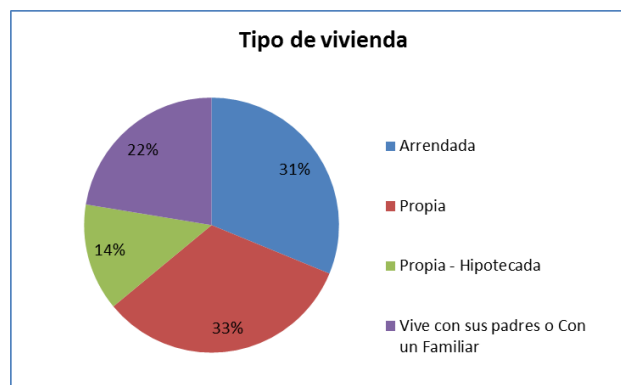


Figura 4: Distribución por tipo de vivienda. (Fuente: Elaboración propia)

Con relación a la situación laboral de la población, se obtuvieron los resultados de la Figura 5, en los que se puede concluir, que existe un gran porcentaje de las personas que mantienen una situación laboral estable, y desde el punto de vista económico da una idea de estabilidad en las familias de la ciudad. Información valiosa para las expectativas de cartera en el negocio de arrendamientos.

En la Figura 6, se indica la cantidad de hijos por hogar, para lo cual se encontró que cerca del 63% de las personas no tiene hijos, el restante 37% tiene al menos un hijo, se puede considerar que hay una importante demanda de espacios pequeños y una relativa demanda media de espacios grandes para las familias con hijos.

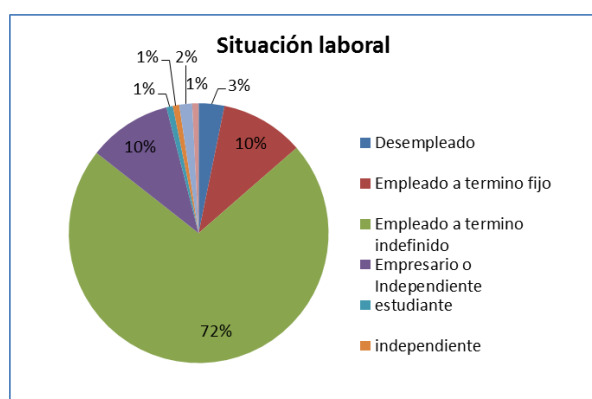


Figura 5: Situación laboral de la población. (Fuente: Elaboración propia).

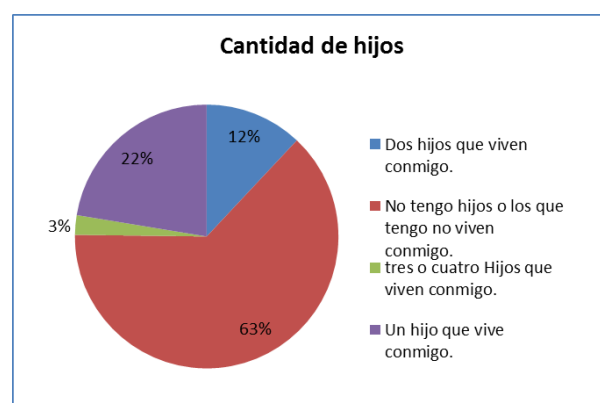


Figura 6: Cantidad de Hijos. (Fuente: Elaboración propia)

A la pregunta relacionada con la oferta potencial de predios que al momento de la encuesta requerían venderse o arrendarse, se encontró que cerca del 24% de las personas, contaban con predios adicionales (Figura 7), lo cual quiere decir que existe una oferta que está asociada a predios adicionales a los que habita el cliente y que está interesado en ofrecer para lograr réditos en una venta o un proceso de arrendamiento. En ese mismo sentido, si se compara este resultado con el obtenido en la pregunta 9 se indaga la interacción de las personas con una inmobiliaria (Figura 7B), se puede inferir que ese 24% de personas que ofrecen predios para vender o arrendar, se encuentra que más de la mitad de esas personas no ha usado el servicio de

inmobiliarias. Esto quiere decir que 14% de toda la población cuenta con algún predio para arrendar o vender y no usa o no ha usado la interacción con una inmobiliaria.

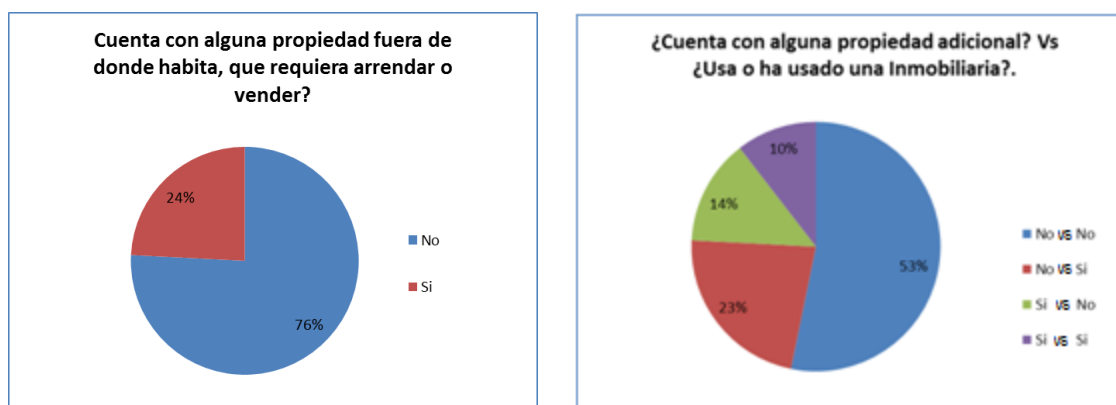


Figura 7: A. Posible oferta de propiedades en Arrendo y Venta; B. Comparación entre las preguntas de tenencia de propiedades y el uso de una inmobiliaria. (Fuente: Elaboración propia).

En cuanto a los barrios en que vive la población encuestada, se logró determinar que el 65% de las personas viven en el sur más allá de la carrera 50, el 24% viven en el norte de la ciudad y el porcentaje restante vive en otras zonas de la ciudad.

Al evaluar los servicios inmobiliarios que ha usado la población, se encontró que cerca de un 63% de la población no ha interactuado con inmobiliarias, independiente de su situación en términos de tenencia de vivienda. Por otro lado, tal como se ve en la Figura 19 del Anexo 2; de las personas que han interactuado con inmobiliarias, se logró determinar que el 46% solo han utilizado servicios de administración del arrendamiento, 27% ha utilizado más que los servicios de administración del arrendamiento o venta, combinándolos con la compra de inmuebles, mantenimiento y reparaciones, seguros de arrendamiento entre otros. Esto indica que aunque se está empezando a conocer el servicio que prestan las inmobiliarias, es necesario producir ofertas que motiven al cliente a llegar al resto de los servicios, lo que le permita disfrutar de los beneficios de todos los servicios. De dicho resultado, se puede inferir también que existe un 4% de la población que ha accedido a servicios como el avalúo comercial, lo cual indica que es un

servicio que puede ofertarse y que dependiendo de la mezcla que se le presente al cliente, puede ser un servicio con una demanda aprovechable.

Al indagar acerca de las inmobiliarias que se han usado, se encontró que el 21,4% de la población trabaja o ha trabajado con Century 21, y en porcentajes pequeños con otras como ABC Inmobiliaria, Adinka, Alberto Alvarez, Bienco, Marval. El 17,9% de las personas, que contestaron que no recordaban el nombre de la inmobiliaria.

Al evaluar las razones por las que la población determinó usar una inmobiliaria, se encontró que el 39,2% lo ha hecho por obligación debido a la necesidad de arrendar predios, el 25% de las personas buscaron usar una inmobiliaria por facilidad y el 10,7% por seguridad.

Considerando los costos que la población ha pagado por algunos servicios inmobiliarios, se formuló la pregunta 14; en los resultados (Figura 8), se encontró que 36% de las personas contestaron que han pagado entre el 3% y 8% del costo del canon o del valor negociado del inmueble, otro 34% seleccionó tanto el rango de 3% a 8% como el menor a 3%, lo que podría indicar que han accedido a servicios inmobiliarios de administración de arrendamiento como de venta, lo que coincide con los resultados obtenidos en la Figura 19 del Anexo 2. Existe además un 10% de la población, que ha pagado más del 8% y un 10% que ha pagado exclusivamente menos del 3% del canon de arrendamiento o del valor negociado del inmueble.

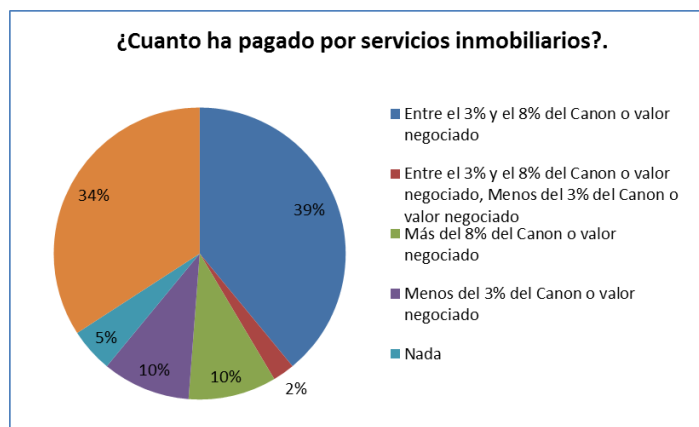


Figura 8: Experiencia de la población con relación a los costos en los productos de inmobiliarias. (Fuente: Elaboración propia).

En la sección de la encuesta denominada calificación de servicios inmobiliarios, que va desde la pregunta 15 hasta la 20, se evaluó la experiencia de la población en su interacción con las inmobiliarias de la ciudad, por lo cual se obtuvieron los resultados que se detallan en la Figura 20 del Anexo 2. En estos resultados, se puede inferir que los clientes de inmobiliarias perciben que el servicio tiene una calidad entre aceptable y buena con unos costos que permanecen principalmente en el rango de aceptables. Su percepción de la amabilidad de las personas que le han atendido en las inmobiliarias está calificada entre aceptable y bueno.

La población que ha usado los servicios inmobiliarios en la ciudad de Cali, percibe que las inmobiliarias ofrecen una cantidad entre aceptable y buena de servicios y su costo es principalmente aceptable. Sin embargo, la expectativa constante de mayores y mejores servicios se puede evidenciar cuando los clientes manifiestan en un 85% de los casos, que estarían dispuestos a cambiar la inmobiliaria con la que han transado hasta ahora.

En la encuesta se consignó un bloque de preguntas que tenían el propósito de evaluar los gustos y preferencias del cliente, este resultado se presenta en la Figura 21 del Anexo 2. Dentro de ellos se puede comentar, que el 86% de los clientes del mercado inmobiliario son personas cuyo nivel de ocupación se encuentra entre alto y muy alto, lo que brinda criterios para el diseño

de herramientas que ayuden a llegar de mejor manera a este cliente sin afectar su tiempo. Más del 90% son personas para quienes tener vivienda propia es muy importante y lo consideran realmente una inversión; el 66% toman sus decisiones en conjunto con su familia casi todas las veces.

Estas personas prefieren pagar un crédito hipotecario que un canon de arrendamiento, sin embargo hay un buen grupo de la población que podría preferir el pago del canon de arrendamiento. Con relación a la adquisición de vivienda nueva o usada, no hay una preferencia marcada, por lo que para las personas en términos generales, representan en términos generales los mismos beneficios una casa usada que nueva.

Las personas consideran que asegurar su casa es importante o muy importante, por lo que el servicio de seguros todo riesgo, deberá considerarse y ofertarse en los paquetes al cliente. Con relación a la búsqueda de un inmueble y a sus características, se puede decir que no hay una posición dominante con relación a la búsqueda de vivienda por los clasificados, las personas prefieren en buena medida aunque no exagerada que su vivienda quede cerca de sitios de entretenimiento y centros comerciales.

En la evaluación de las características y preferencias de las personas, se pudo determinar que la población se define entre medianamente tranquila y muy tranquila, no hay una posición relevante en cuanto a la práctica de actividad física en parques, considera que se intranquiliza con facilidad con los sitios con mucho ruido, no muchas veces se moviliza en transporte público, se consideran entre modernos y muy modernos, prefieren principalmente el trato empático y consideran que el servicio es extremadamente importante al adquirir servicios.

Con relación a la pregunta 38, en la que se revisó la expectativa de las personas para el uso de una inmobiliaria, se encontró que el 78% de las personas está dispuesto a hacer uso de ellas para la intermediación de los inmuebles (Figura 9). En ese mismo sentido, la pregunta 39, explora

el concepto de las personas sobre la facilidad que trae a su vida el uso de una inmobiliaria y el resultado que arrojó la encuesta fue que el 71% de las personas consideran que las inmobiliarias son realmente una herramienta fácil y rápida para la gestión de actividades asociadas a bienes raíces (Figura 10).

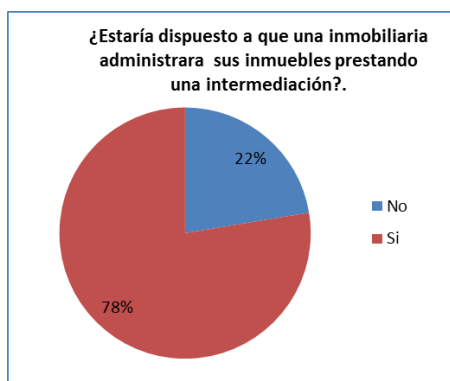


Figura 9: Expectativa de uso de los servicios de un inmobiliaria. (Fuente: Elaboración propia).

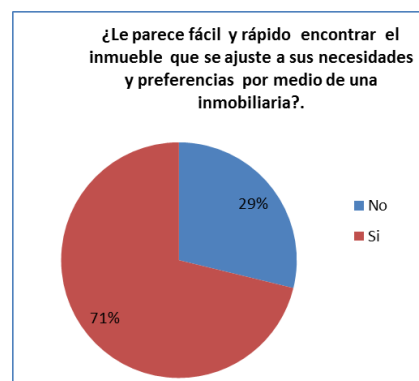


Figura 10: Evaluación de la percepción del cliente en cuanto lo ofrecido por una inmobiliaria. (Fuente: Elaboración propia).

En la evaluación de los precios que están dispuestos a pagar por los servicios de administración del arrendamiento y por la intermediación en la venta, se logró determinar que el cliente está dispuesto a pagar en el caso de arrendamiento, entre un 5% y un 8% del canon de arrendamiento para el 47% de las personas y que existe un 38% de las personas que no saben cuánto se debe pagar (Figura 11A). Por otro lado, con relación a la venta, se logró determinar que el 58% de las personas están dispuestas a pagar entre un 3% y 5% del valor negociado, existe además un 30% de las personas que no saben cuánto estaría dispuesta a pagar por la intermediación en la venta (Figura 11B). En los dos casos, arrendamiento y venta, se puede determinar que hay una oportunidad importante para definir paquetes con valores un poco más altos que los del mercado, si se ofrece al cliente una mezcla adecuada que le permita percibir la mayoría de sus preferencias.

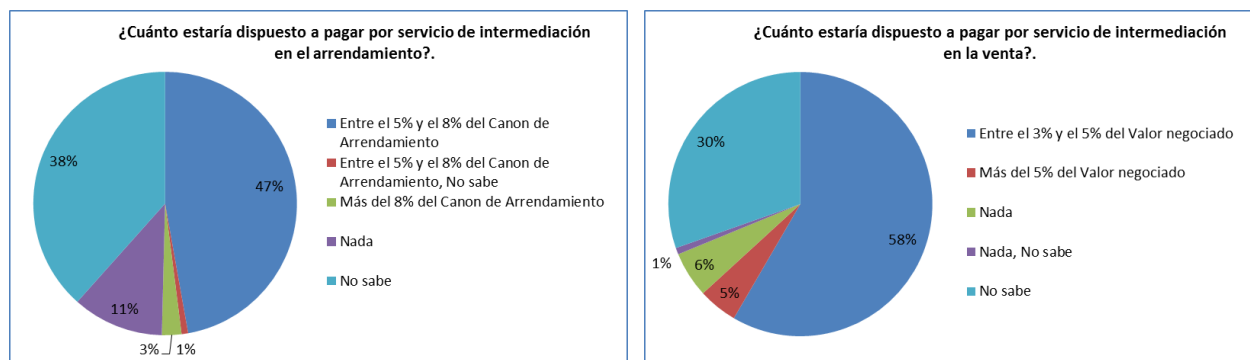


Figura 11: A. Precios a los que está dispuesto el cliente a pagar por la intermediación en los procesos de arrendamiento; B. Precios a los que está dispuesto el cliente a pagar por la intermediación en los procesos de venta. (Fuente: Elaboración propia).

Finalmente en la pregunta 40, se pidió a los encuestados que manifestaran lo que querían tener en una inmobiliaria y como resultado, se encontró que los clientes desean en mayor medida cosas como buena asesoría, buena atención, buen servicio, calidad, confianza, cumplimiento, seguridad y tranquilidad, lo cual indica que el usuario desea una empresa orientada al servicio que administre sus propiedades y que le brinde tranquilidad por la transparencia de sus acciones y por la confianza que inspira.

Las percepciones del mercado caleño con respecto de los servicios dentro del sector de bienes raíces, traducen la necesidad de ofertas innovadoras y mayormente confiables, que generen para sus inversiones rentabilidades justas y que el tiempo de relación comercial con las agencias inmobiliarias sea de mediano y largo plazo.

6.1.5 Competencia.

Tal como se comentó en el capítulo 2.1.1, Cali cuenta con cerca de cien empresas en el sector inmobiliario de acuerdo al registro de la base de datos consultadas (Gestor Comercial y de Credito - Universidad ICESI), sin embargo al realizar una búsqueda en el directorio telefónico (Directorio Telefonico Cali, Publicar S.A., 2013-2014), se registran 339 empresas del sector inmobiliario en Cali, esto indica que existe una gran oferta de servicios inmobiliarios de empresas

que no se encuentran legalmente constituidas como es el caso de abogados o agencias de cobro, que brindan el servicio de asesoría legal o administración de rentas, presentando a los clientes una opción de precio bajo sin las garantías que ofrece un agente inmobiliario formal. A pesar de que dichas empresas no formales, constituyen parte de la oferta, serán analizadas como un bloque denominado “empresas inmobiliarias no formales”.

Las empresas del mercado inmobiliario caleño ofrecen los servicios de Avalúos, Arriendos, Ventas, y son constructoras y/o administran propiedad horizontal. Casi todas ofrecen todos los servicios sin diferenciaciones significativas entre ellos o en sus modelos de mercadeo. A continuación se presenta una tabla (Tabla 4) en la que se evalúan las fortalezas y debilidades de las empresas más importantes del sector inmobiliario de Cali.

Tabla 4: Fortalezas y debilidades de la competencia

Empresa	Servicios ofrecidos	Fortaleza	Debilidad
Constructora e Inmobiliaria CIMA Ltda	Ventas, Arrendamiento, Avalúos, Seguro de arrendamiento y servicios públicos, Póliza de cumplimiento.	10 años en el mercado, cuenta con dos aseguradoras en alianza empresarial.	Carece de una buena estrategia de comunicación, tiene poca o nula publicidad.
Murgueitio Inmuebles Ltda.	Ventas nuevas y usadas, Arrendamiento, Avalúos, Seguro de arrendamiento y servicios públicos, Póliza de cumplimiento, subastas.		Carece de una buena estrategia de comunicación, tiene poca o nula publicidad. No cuenta con páginas Web robustas para gestión del usuario.
JM Inmobiliaria	Ventas usados, ventas nuevos, Arrendamiento, Avalúos, gestión de redes sociales.	23 años en el mercado, buena gestión de la publicidad y los medios electrónicos.	
Century 21	Ventas usados en todo el país, ventas nuevos en todo el país, Arrendamiento, Avalúos, contacto en redes sociales.	Líder en el mundo con más de 35 años de experiencia. Tiene presencia en más de 50 países y con más de 8000 oficinas.	Se encarga principalmente de la venta de grandes proyectos. No cuenta con páginas Web robustas para gestión del usuario.
Artemo y Bienes S.A.	Ventas usados en todo el país, ventas nuevos en todo el país, ventas dentro y fuera	15 Años en el mercado después de la fusión de dos compañías.	No cuenta con páginas Web robustas para gestión del usuario.

	del país, Arrendamiento, Avalúos.		
Bienco S.A.	Ventas usados, ventas nuevos, Arrendamiento, Avalúos, inventarios, Call center.	Es una marca reconocida, brinda buen servicio, 19 años de trayectoria, Cuenta con dos oficinas en Cali y en otras dos ciudades. Tiene el servicio de CallCenter en horario de oficina, sábados y domingos.	Carece de una buena estrategia de comunicación, tiene poca publicidad.
Inversiones Garbiras	Ventas, arrendamiento, avalúos, asesorías, Mantenimiento, consultoría jurídica, intranet para clientes.		Carece de una buena estrategia de comunicación, tiene poca o nula publicidad. No cuenta con páginas Web robustas para gestión del usuario.
Inmopacifico	Ventas, arrendamiento, avalúos, asesorías, proyectos constructivos de ingeniería.	Inmobiliaria con más de 36 años, con presencia en Cali, Bogotá y algunas ciudades de USA.	Carece de una buena estrategia de comunicación, tiene poca publicidad.
Unisa Inmobiliaria	Ventas, arrendamiento, avalúos, asesorías, pago en línea, intranet para clientes.	Alianza estratégica con dos aseguradoras, dos oficinas en Cali.	

Fuente: Elaboración propia.

Con relación al precio, fue posible establecer que los precios en las diferentes empresas para los servicios principales que prestan, tienen pequeñas variaciones, sin embargo con respecto a las inmobiliarias informales, existe una diferencia grande debido a que omiten cobro del impuesto al valor agregado IVA. En la Tabla 5 se puede observar la variación de precios en el sector.

Tabla 5: Variación de precios en los servicios principales en empresas del sector inmobiliario.

Tipo de Servicio	Inmobiliarias formales	Inmobiliarias informales
Arrendamiento	Entre 9% y 11% más IVA (Se definen en muchos casos comisiones mínimas por para cánones inferiores a un monto determinado.	Entre 7% y 10% Sin IVA
Comisión por Venta	Entre 3% y 4% más IVA.	Entre 3% y 5% Sin IVA
Avalúos	Entre 9% y 12% más IVA.	

Fuente: Desarrollo propio.

El mercado inmobiliario en Cali cuenta en una pequeña parte de su sector, con compañías grandes, reconocidas, registradas y reguladas. No existe una estadística formal que determine el tamaño y la proporción de las empresas formales e informales, sin embargo, el alto nivel de informalidad impacta en el desempeño del servicio y afecta el ajuste de los precios que pueden ofrecer las empresas formalmente constituidas. Esa baja en el desempeño de los servicios y la baja oferta de servicios complementarios que ayuden al propietario o necesitado de propiedad a satisfacer sus necesidades más allá de la simple compra, venta o arriendo; es el espacio que puede explorarse, logrando una oferta ajustada en precios pero eficiente que permita al cliente elegir una empresa inmobiliaria y con ello formalizar el movimiento de su inversión, en otras palabras, brindarle sanidad a su transacción.

En la evaluación que se presentó en la Tabla 4 se logró establecer, que las empresas inmobiliarias, carecen de canales adecuados para la captación de sus clientes, la publicidad que se distribuye es mínima y poco atractiva. De estas empresas, pocas combinan servicios complementarios y si lo hacen, cargan de manera insostenible el canon al punto de hacerse inelegibles. En ese sentido, la posibilidad de brindar un portafolio de servicios diferenciado con reglas claras y un esquema de venta y distribución ampliado, puede ser una oportunidad de incursionar en este mercado.

Desde el principio, será muy importante la definición de los precios, pues este es el terreno menos explorado, hoy no hay ninguna compañía formal que se destaque por precio, calidad o servicios complementarios. Sus fortalezas principales se centran en su prestigio que significa tiempo en el mercado y en la gestión en medios electrónicos de algunas pocas. Esta oportunidad se complementa con la posibilidad de ofrecer servicios que realmente requiera el cliente, brindando un portafolio personalizado y ajustado a las capacidades de cada segmento

seleccionado, es por ello que la propuesta de un portafolio múltiple que puede seleccionar el cliente de acuerdo con su interés, será la mejor alternativa, tal como se ilustró en la Tabla 2.

En la Figura 12 se muestra la zona de oportunidad en servicios inmobiliarios, de acuerdo con la competencia. Una oportunidad que es visible aún para las empresas que hoy ofrecen servicios en el mercado inmobiliario, es un gran grupo de propietarios que hacen sus transacciones de manera personal con lo cual reducen los costos pero no disfrutan de beneficios a partir de los servicios complementarios. Por otro lado, se encuentran las inmobiliarias formalmente constituidas que tienen los mayores costos de intermediación, pero que brindan un portafolio de servicios mayor. Es el caso de JM Inmobiliaria que se consolida como líder del mercado, principalmente por su trayectoria de más de 23 años y por su alianza con las principales constructoras de la ciudad, lo que le permite entrar en contacto directo con nuevos propietarios de vivienda logrando gran parte de su cartera de administración de arrendamiento de esa forma (Lonja de propiedad raíz de Cali, 2014).

EG Agencia Inmobiliaria, podrá disfrutar de una porción del mercado, ya que ha definido paquetes de servicios flexibles que le permiten al cliente personalizarlo aprovechando al máximo los beneficios de un modelo innovador. Adicionalmente marcará una diferencia con una oferta puntual y honesta que generará una confianza en la relación cliente agencia. Este portafolio contará con precios asequibles y servicios complementarios que transmitan tranquilidad y que verdaderamente produzcan un crecimiento de la inversión de cada cliente.

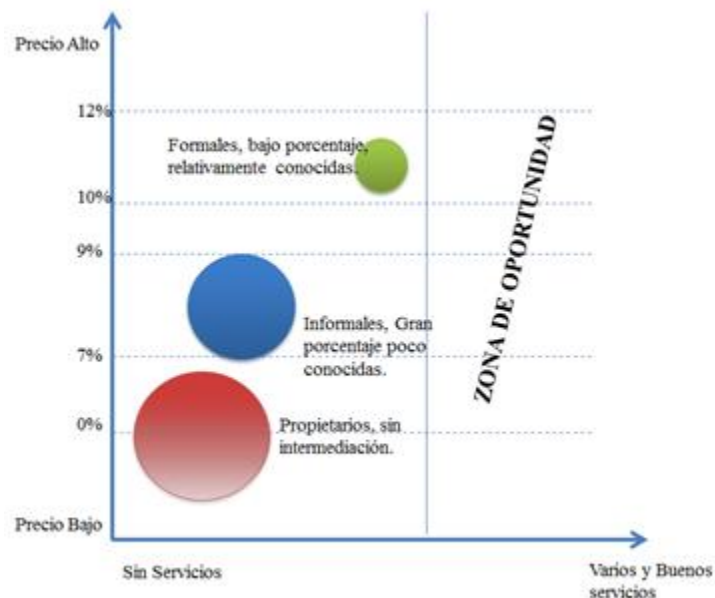


Figura 12: Situación de las empresas del sector Inmobiliario y su relación con el Precio y los servicios complementarios.
(Fuente: Elaboración propia)

6.1.6 Tamaño del mercado global

El mercado global se compone de todos los inmuebles que están *disponibles para la venta y/o arriendo de vivienda usada* de los estratos 4, 5 y 6 de la ciudad de Cali, equivalentes a un total de 6.910 predios (Lonja de propiedad raíz de Cali, 2014). Esta cantidad está dentro del total de predios existentes (disponibles y no disponibles) en dichos estratos, que corresponde a un total de 117.749 a Julio del 2014.

De acuerdo a Gustavo Velázquez, presidente de la Lonja de propiedad raíz de Cali (Lonja de propiedad raíz de Cali, 2014), la participación de intermediarios en el mercado de inmuebles disponibles, es de 48% en total, con un 35% para los procesos asociados a venta y 59% en arrendamiento; contando en todos los casos tanto intermediarios formales como informales. Esto quiere decir que existe un 52% del total de predios disponibles, que no tienen intermediario, está repartido en un 65% del mercado de venta de inmuebles y para el caso de arrendamiento del

41%. Si se consideran los resultados obtenidos en la encuesta (Capítulo 6.1.4.1), cerca del 85% de las personas consideran cambiar la inmobiliaria con la que trazan al momento de la consulta.

Por ello, el mercado global está comprendido por el 52% del mercado de predios disponibles que corresponden a los no intermediados, sumados a ese 85% de clientes que están dispuestos a cambiar la inmobiliaria que utilizan.

6.1.7 Tamaño de mi mercado.

EG Agencia Inmobiliaria entrará en el mercado inmobiliario de los estrato 4, 5 y 6, en el cual se pretende captar el 0,1% del mercado de intermediación en ventas y el 2,5% del mercado de intermediación en arriendo que hoy no está administrado por otros operadores además de los que son propiedad de clientes inconformes con su inmobiliaria. Estos porcentajes son los que habitualmente consideran las compañías que inician su actividad en este sector, de acuerdo a información suministrada por el gerente de la lonja de propiedad raíz de Cali (Lonja de propiedad raíz de Cali, 2014).

En la Tabla 6, Tabla 7 y Tabla 8, se muestra la fracción de mercado que tendrá EG Agencia Inmobiliaria desde el año 2015 al 2018. En ella se puede observar, el mercado global y la estimación de cantidades por servicio.

Tabla 6: Fracción de mercado en 2015.

ITEM	2.015												Total
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Mercado Total (Uds)	6.000	6.400	6.400	6.000	6.000	6.000	6.000	6.400	6.000	6.000	6.400	6.000	73.600
Volumen Estimado de Ventas	12	19	29	41	56	60	68	71	74	74	79	78	661
Fraccion de Mercado	0,20%	0,30%	0,45%	0,68%	0,93%	1,00%	1,13%	1,11%	1,23%	1,23%	1,23%	1,30%	0,90%
Administración de Inmuebles	10	15	23	35	50	55	60	65	68	70	72	72	595
Servicio de Compra/Venta	-	2	3	1	2	2	3	2	2	2	3	2	24
Servicios complementario - documentación y trámites	1	1	1	1	2	1	1	2	1	-	2	1	14
Servicios complementario - perfilamiento y selección	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	14
Servicios complementario - gestión de inversión	-	-	1	1	1	1	1	1	2	-	1	1	10
Servicios complementario - avalúo de propiedades	-	-	-	1	-	-	1	-	-	1	-	1	4

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7: Fracción de mercado en 2016.

ITEM	2.016												Total
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Mercado Total (Uds)	6.500	6.500	6.500	6.100	6.500	6.100	6.500	6.100	6.100	6.100	6.500	6.100	75.600
Volumen Estimado de Ventas	77	81	85	82	84	88	89	92	89	90	95	94	1.046
Fraccion de Mercado	1,18%	1,25%	1,31%	1,34%	1,29%	1,44%	1,37%	1,51%	1,46%	1,48%	1,46%	1,54%	1,38%
Servicio de Compra/Venta	72	75	76	78	78	80	78	79	79	80	83	85	943
Servicios complementario - documentación y trámites	1	2	4	-	2	2	4	3	3	2	2	2	27
Servicios complementario - perfilamiento y selección	2	1	1	2	1	1	3	4	3	3	4	3	28
Servicios complementario - gestión de inversión	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	16
Servicios complementario - avalúo de propiedades	1	2	1	1	1	2	2	3	2	3	3	2	23
Nombre del producto o servicio 7	-	-	1	-	1	1	1	1	1	1	1	1	9

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8: Fracción de mercado en los años 2017 y 2018

ITEM	Total	Total
	2017	2018
Mercado Total (Uds)	90.720	108.864
Volumen Estimado de Ventas	1.255	1.506
Fraccion de Mercado	1,38%	1,38%
Administración de Inmuebles	1.132	1.358
Servicio de Compra/Venta	32	39
Servicios complementario - documentación y trámites	34	40
Servicios complementario - perfilamiento y selección	19	23
Servicios complementario - gestión de inversión	28	33
Servicios complementario - avalúo de propiedades	11	13

Fuente: Elaboración propia.

6.2 Plan de Mercadeo.

De acuerdo con segmento definido en el capítulo anterior, se implementarán estrategias de precio, ventas y promoción, que permitan llegar a los usuarios y con las que se logró ganar una parte del mercado que no tiene intermediación o cuya intermediación es adelantada por un agente no formal.

La infraestructura administrativa, estará volcada al servicio con el cliente, implementando medios de contacto y comunicaciones que le permitan al usuario el mayor conocimiento sobre el estado de su inversión. Transmitirle al cliente tranquilidad y confianza con procesos transparentes y en el menor tiempo posible.

6.2.1 Estrategia de Precios.

Con relación a los precios, se implementarán tablas que ayudarán a determinar el monto por cada inmueble en los procesos de arrendamiento o alquiler y los asociados a los servicios de avalúo, documentación y perfilamiento. Estos tendrán variaciones en la medida que el cliente acceda a los servicios complementarios que aumentan la posibilidad de mejorar su inversión o crecer el avalúo de su propiedad (Tabla 9).

Tabla 9: Montos de intermediación en arrendamiento con servicios adicionales.

ADMINISTRACIÓN DE INMUEBLES	ADMINISTRACIÓN	SERVICIOS DE MANTENIMIENTO	SEGURO ARRENDAMIENTO	PAGO DE IMPUESTOS	PAGO DE SERVICIO	PAGO DE ADMINISTRACIÓN	MEJORAMIENTO DEL INMUEBLE	SEGUROS TODO RIESGO	FRECUENCIA DE PAGO (ANTICI)		
									MES	TRIM	SEM
	8%	2%	1%	1%	0.5%	1%	3%	2%	0.1%	2.0%	4%
BASIC	X								X		
BASIC +	X		X			X			X		
MEDIUM	X		X			X				X	
MEDIUM +	X		X		X	X				X	
PLUS	X	X	X		X	X		X		X	
PREMIUN	X	X	X	X	X	X	X	X			X

Fuente: Elaboración propia.

6.2.2 Estrategia de Ventas.

Para la comercialización de los inmuebles y la búsqueda de cartera en arrendamiento, se adelantarán visitas a domicilios, concertación de citas, y exploraciones telefónicas para desplazarse por toda la ciudad. El propósito es implementar durante los primeros seis meses de la empresa, una concentración del 80% de las planta de personal en la consecución de inmuebles en proceso de arrendamiento, buscando lograr un crecimiento de la cartera que ayude a suplir los gastos de la operación. La meta para el primer año es tener más de 70 inmuebles en intermediación. Posterior a esos seis primeros meses, cuando se espera tener el porcentaje de la cartera estimada para el año, se redistribuirá la carga del personal, de manera tal que un 50% del mismo, se oriente a la consecución de clientes para procesos de intermediación en compra y venta.

Con relación a los servicios de avalúo, perfilamiento de clientes y gestión de documentación, se espera un nivel bajo de demanda al principio, que crecerá en proporción directa con la promoción de los paquetes y con el crecimiento de los clientes.

6.2.3 Estrategia promocional.

Respecto a los gastos en publicidad, el presupuesto inicialmente será reducido y se determinó como un 1,5% de los ingresos, con lo que se cubrirá:

- Una pauta en una revista del sector (Metro cuadrado) de un tamaño de cuarto de página, durante cuatro publicaciones al año, comunicando en cada publicación el nombre de la compañía y los servicios ofrecidos enfatizando en las novedades.
- Material POP y volantes con servicios y promos, estos materiales irán de la mano con la estrategia en donde en los primeros 6 meses se focalizará la atención en la consecución de una cartera de clientes y el darse a conocer dentro del mercado caleño y micro-mercado del sector; en los meses posteriores la dirección será la de resaltar el nombre de la compañía y los servicios que se prestan, acompañados de las promociones del momento. Al mismo tiempo, esta publicidad, estará encaminada a transmitir al cliente los principios de la empresa, que son Calidad, Puntualidad, Honestidad y Confianza; los cuales apuntan a los deseos manifestados por los clientes en la encuesta de diagnóstico y estudio de mercado, con relación a lo que querían que una inmobiliaria les entregara.
- Con las proyecciones realizadas, el presupuesto de la estrategia aumentará, en este mismo sentido aumentarán las frecuencias de las actividades antes mencionadas y se dará la oportunidad de utilizar nuevas alternativas como la publicidad en vallas móviles, o taxis-

valla, ya que estos generan un gran impacto publicitario, se da mucha más información por más tiempo y se garantiza que la publicidad se de en mayor cantidad de sitios estratégicos dentro de la ciudad.

- Por último, se estimulará a los clientes con merchandising, para que su experiencia sea excelente y se genere un voz a voz que permita ganar mayor mercado de forma referida, es decir, se darán pequeños obsequios de oficina a sus clientes preferenciales tales como USB, vasos, esferos, agendas, etc.

En la Figura 13 se presenta el logo de la empresa, en el cual quedó determinado el nombre de la empresa como EG Agencia Inmobiliaria después de someterlo a escrutinio por parte de los encuestados en la última pregunta del cuestionario de estudio diagnóstico de mercado (ver Anexo 1). El resultado fue del 50% de las personas prefirieron EG Agencia Inmobiliaria.



Figura 13: Logo de la empresa.

7. Análisis técnico

7.1 Análisis del servicio

Los servicios que ofrecerá EG Agencia Inmobiliaria, están basados en tres líneas de actividad, que enmarcan cada una valor agregado, con el fin de establecer claramente el marco de actuación con los clientes para poder generar esa relación de confianza.

En cada servicio se busca concentrar esfuerzos y personas que logren prestar una atención profesional, cordial y que responda a las necesidades de los clientes.

Para el PROCESO DE ARRENDAMIENTO, se mantendrá una línea general desde el contacto inicial por parte del propietario del bien, en donde se programará una cita para visitar el inmueble y verificar sus condiciones, características y las expectativas que tiene el propietario frente a este. Acto seguido, de forma comercial se ofrecerá el servicio con todas las ventajas que este ofrecimiento incluye para el propietario (Con una propuesta personalizada e innovadora de administración) y se buscará cerrar la negociación.

Luego, se tomará el inmueble en responsabilidad y se realizará un inventario inicial de su estado, se tomarán registros fotográficos y se analizará la información que permita hacer observaciones de mejoramiento al dueño del inmueble. Simultáneamente, se estará realizando el respectivo contrato de administración que deje claras las condiciones de la relación comercial entre el propietario y EG agencia Inmobiliaria.

Por último, el servicio de administración, se basa en la visita recurrente a los inmuebles, el publicitar los inmuebles, pautando en los diferentes medios de comunicación y la colocación de avisos, la consecución y análisis de los perfiles de los posibles arrendatarios, el trámite ante la aseguradora y el seguimiento del negocio; así como la coordinación de las citas diarias para finalmente, con la aprobación de un potencial inquilino, elaborar el contrato de arrendamiento, inventario físico al arrendatario y acta de entrega del inmueble.

Una vez entregado el inmueble al arrendatario, se realizarán los actos administrativos de recaudo del canon, análisis de cifras mensuales y elaboración de informes relacionantes e informativos que soportarán la labor de la agencia, el beneficio y el dinero a transferir al propietario. Acto seguido, se realizará la transferencia y se estará a disposición para cualquier inquietud o sugerencia que tenga cualquiera de las partes (propietario y arrendatario).

El principal objetivo es trabajar siempre buscando el beneficio los clientes, con la obtención de excelentes arrendatarios para los inmuebles.

El otro, es el PROCESO DE COMPRA Y VENTA. En este proceso después de haber hecho un contacto efectivo con el posible cliente y de haber seguido pasos iniciales de citas y propuestas de condiciones; se publicitará el inmueble pautando en los periódicos locales, metro cuadrado, entre otros. Al mismo tiempo, se ofrecerá el inmueble a la base de clientes interesados que tiene la empresa. Una vez ubicados los avisos, se mostrarán los inmuebles a los interesados y si se decide la compra, ambas partes serán asesoradas en el cierre del negocio, los trámites del crédito bancario, y en caso de ser necesario, en la elaboración y firma por parte de los interesados de la promesa de compraventa y la escritura.

En el transcurso del tiempo que permanezca el inmueble con nosotros, se le proporcionará al propietario informes sobre los avances del proceso con regularidad y se hablará con él sobre los comentarios que reciba sobre la propiedad. De acuerdo a lo anterior, se harán recomendaciones para mejorar las posibilidades de la propiedad en el mercado buscando poner a la venta la propiedad con el precio adecuado y conseguir el valor justo.

Una vez que el propietario haya aceptado una de las ofertas, los procedimientos de preacuerdo (custodia/depósito) hasta el proceso de cierre de la venta se vigilarán en la medida en que la ley lo permita. Finalmente, si el cliente lo desea se le ayudará en la búsqueda de su próxima inversión.

Estos servicios, se detallan en los diagramas de flujo de la Figura 14 y Figura 15. En la primera, se detalla el proceso de compra y arrendamiento desde la perspectiva del comprador o del cliente de la compra, y en la segunda se ha determinado el flujo de proceso para el cliente arrendatario y arrendador.

El tercer proceso reúne varios servicios complementarios que complementan el mix dentro de la oferta de valor. Estos servicios están descritos como: asesoría en documentación y trámites, en donde se brindará un soporte en el análisis y la elaboración de documentos y diligencias para el desarrollo de alguna actividad propia del cliente; otro de los servicios es el perfilamiento y selección de clientes, en donde se realizará la búsqueda y el análisis de la documentación, validando el perfil del arrendatario o comprador para una negociación directa; por otro lado está la gestión de inversión en bienes inmuebles, en donde apoyándose de algunas herramientas del mercado e informes del sector, se pueden determinar conclusiones según la necesidad del cliente en cuanto a una mejor oportunidad de inversión que le permita resultados mejores; y por último también se ofrecerán, avalúos de propiedades, en donde se estudiarán diversos factores arquitectónicos, urbanísticos, estructurales y de mercado, entre otros, para determinar el valor comercial de una propiedad.

Es importante resaltar, que estos servicios tienen una característica común al no tener una relación comercial bajo algún compromiso formal, por lo tanto estarán a disposición de los clientes y su respectiva necesidad, es decir, que aunque complementan la oferta de la agencia para facilitar las soluciones a los clientes, son servicios que presentan una menor corresponsabilidad dentro de la estrategia para viabilizar este plan empresarial.

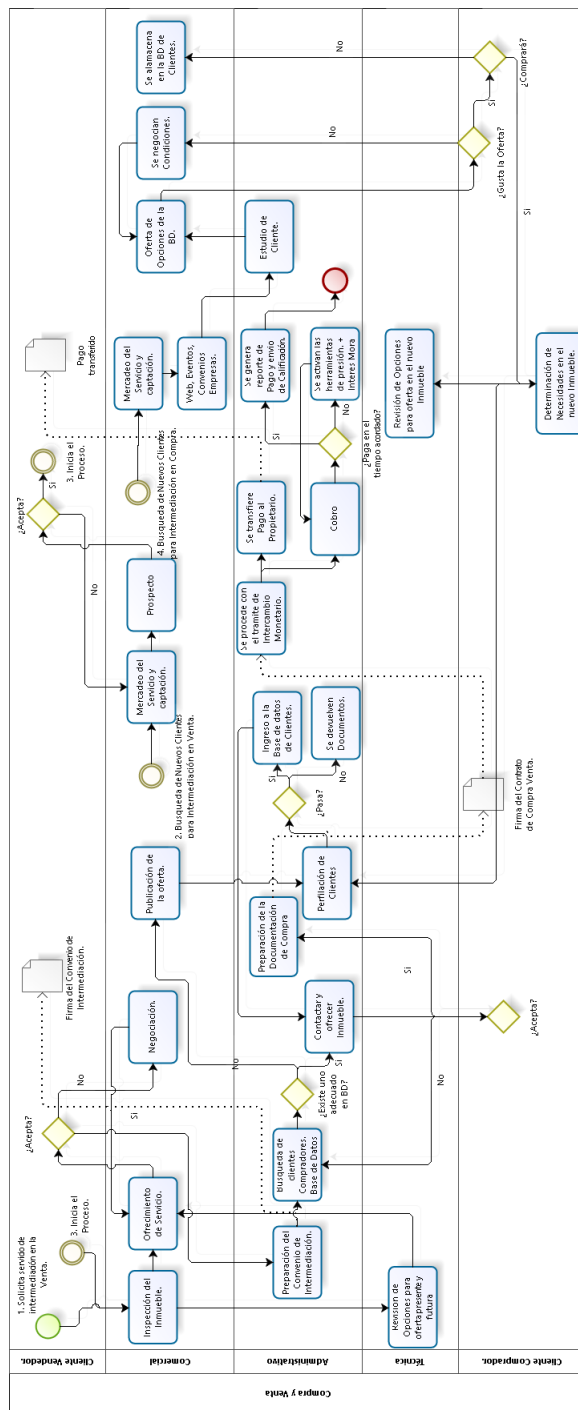


Figura 14: Diagrama de Flujo del proceso de Compra. (Fuente: Elaboración propia).

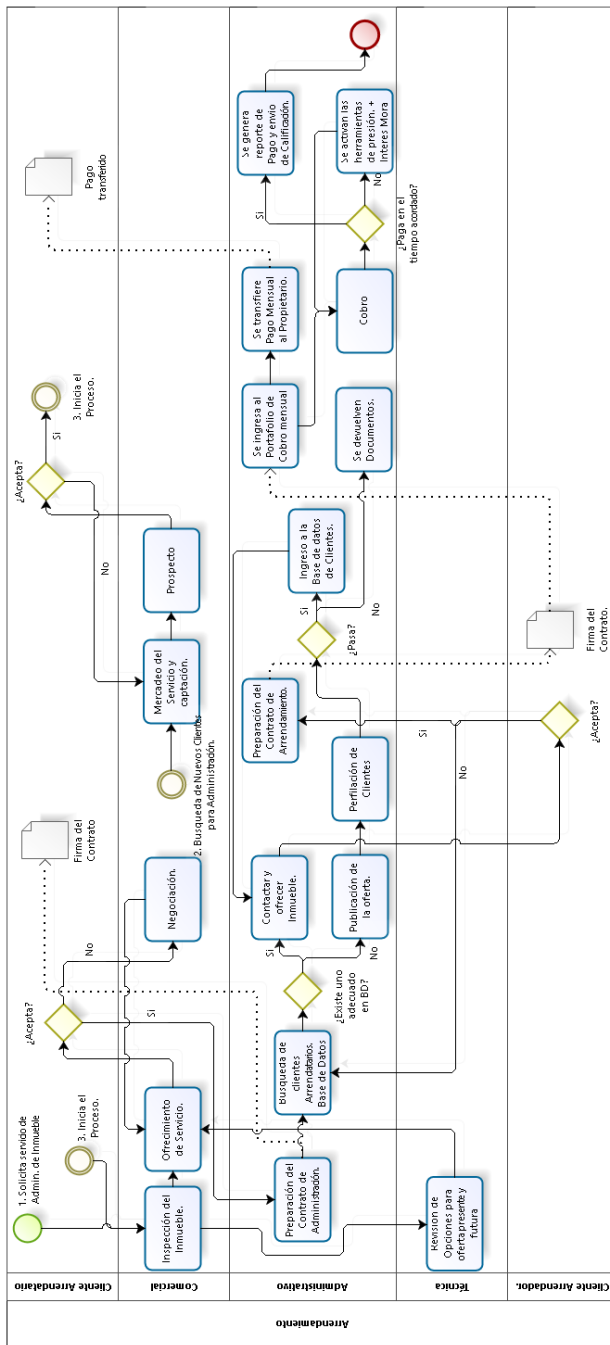


Figura 15: Diagrama de flujo del proceso de arrendamiento. (Fuente: Elaboración propia).

7.2 Facilidades

El lugar donde se ha dispuesto ubicar la oficina de EG Agencia Inmobiliaria es hacia el sur de la ciudad, exactamente en la Carrera 52A No. 5B 52 (Figura 16), en el primer piso de una casa en el barrio nueva Tequendama; un sector con características residenciales y buenos espacios interiores y exteriores, que permiten, en un área de 55 metros cuadrados ubicar una sala de recepción, tres oficinas y una sala de reuniones, así como dos baños y una cocineta. Este espacio se arrendará por un canon mensual del orden de los \$350.000. De igual forma, permite una zona de estacionamiento para tres vehículos. Se tiene acceso a todos los servicios públicos necesarios para su funcionamiento, con un costo promedio mensual de \$200.000, sin embargo, será contratado un servicio de internet de alta velocidad y buena capacidad en conjunto con la línea telefónica, para garantizar este canal de comunicación e información tan importante para la compañía; inicialmente se ha hecho una cotización del servicio con la empresa Claro soluciones fijas y tendrá un costo promedio mensual de \$100.000.

Es importante anotar que esta es una ubicación estratégica por su cercanía con vías principales de la ciudad como la Calle 5ta, la avenida Guadalupe o Cra. 56, la calle 9 y la Autopista sur o Calle 10; lo que facilita el acceso y la consecución de transporte.

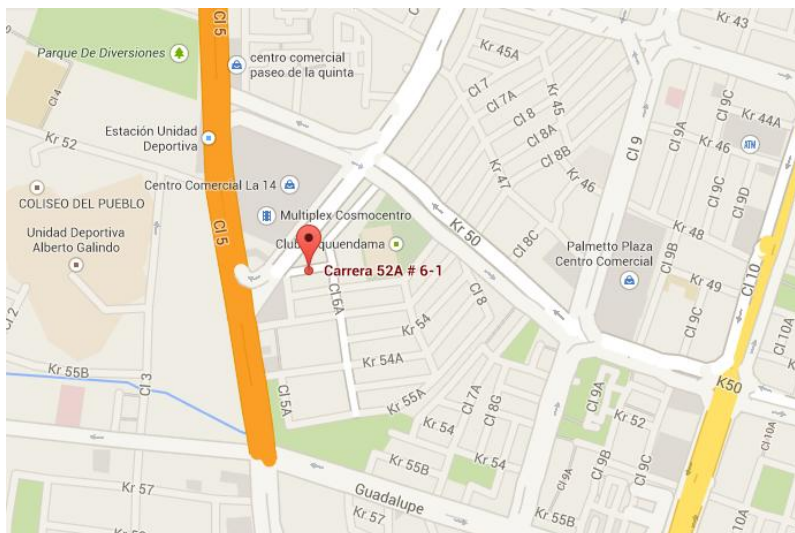


Figura 16: Mapa de ubicación de la Oficina. (Fuente: Google Map).

Cabe resaltar de la ubicación, que las distancias con algunos de los proveedores de servicios como los son los maestros o técnicos de reparaciones y la asesoría jurídica quedan ubicados por el sector, lo que permite una respuesta más rápida en el momento en que se requiera.

7.3 Equipos y maquinarias

EG Agencia Inmobiliaria contará con una infraestructura de muebles y encerres acordes con su objetivo de oficina comercial-administrativa; es por ello, que se contará inicialmente con 4 equipos de cómputo: tres laptop para que las gerencias puedan cumplir con sus funciones dentro y fuera de la oficina y un PC de escritorio para la asistente administrativa. Al mismo tiempo se tendrán dos impresoras (preferiblemente laser) que permitan tener todos los documentos necesarios de las actividades a realizar. Estos equipos serán adquiridos en la Tienda Laptop Center Cali.

Para las necesidades básicas de adecuación, se tendrán tres oficinas, distribuidas por divisiones modulares, con sus respectivos cajones y archivadores de documentos; por otra parte se dispondrá de un grupo de sillas para uso de los colaboradores y clientes que visiten las

instalaciones (Aproximadamente 13 sillas y un pequeño sofá) y algunas consolas y repisas que organicen el lugar. El proveedor será José Riveros Botero Divisiones Modulares.

Al mismo tiempo, las oficinas estarán adecuadas con sus respectivos aparatos telefónicos, mobiliarios y los insumos de oficina necesarios para operar, estos últimos tendrán un costo cercano a los \$413.000. Por otra parte, los insumos de papelería tendrán un costo promedio trimestral de \$200.000.

La distribución de estos equipos y los respectivos costos se observan en la siguiente tabla (Tabla 10):

Tabla 10: Distribución de muebles y equipos / costos

Equipos / Muebles	Proveedor	Cantidad	Costo unidad	Costo total	Asignación
Divisiones modulares	José Riveros Botero	3	\$ 80.000	\$ 240.000	3 oficinas y la sala de reuniones
Escritorios / columna de cajones	José Riveros Botero	3	\$ 145.000	\$ 435.000	3 oficinas
Mesa	José Riveros Botero	1	\$ 250.000	\$ 250.000	Sala de reuniones
Silla común	José Riveros Botero	10	\$ 75.000	\$ 750.000	3 oficinas y la sala de reuniones
Silla gerencia	José Riveros Botero	3	\$ 180.000	\$ 540.000	3 oficinas
Portátil	Laptop center	3	\$ 1.200.000	\$ 3.600.000	Gerencias administrativa, comercial y general
PC Escritorio	Laptop center	1	\$ 850.000	\$ 850.000	Asistente general
Cámara Fotográfica	Jumbo	1	\$ 450.000	\$ 450.000	Gerencias administrativa, comercial y general
Multifuncional (Imp. Esc. Fot. Fax)	Laptop center	2	\$ 360.000	\$ 720.000	3 oficinas
Archivador	Propio/socio	1	\$ 120.000	\$ 120.000	Zona de archivo
Sofá	Propio/socio	1	\$ 280.000	\$ 280.000	Sala de espera
Teléfonos	Homecenter	3	\$ 60.000	\$ 180.000	3 oficinas
Total				\$ 8.415.000	

Fuente. Elaboración propia

Inicialmente también, se pondrá a disposición de la agencia un vehículo de propiedad de los socios para resolver cualquier necesidad de transporte referente con el objeto de la compañía. Sin

embargo, EG agencia inmobiliaria, correrá con todos los costos de combustible y mantenimiento mensuales, que estarán por el orden de los \$ 400.000.

En cuanto a las personas necesarias para dar inicio al proyecto, se ha fijado un grupo de 7 personas, incluyendo a los dos socios gestores y estarán distribuidas según la Tabla 11

Tabla 11: Personal necesario.

Persona	Cargo	Actividades y responsabilidades
Socio 1	Gerente General	Estrategia y Dirección
Socio 2	Subgerente general / representante legal	Estrategia y Dirección
Hombre o Mujer	Coordinador Administrativo/Técnico	Administración de la operación interna y externa, servicio al cliente.
Mujer	Asistente Administrativa y Contable	Soporte de las gerencias y coordinaciones
Hombre o Mujer	Coordinador Comercial	Desarrollo de la consecución de clientes y operación de venta, administración y asesorías.
Hombre o Mujer	Asesor Comercial	Operación en la búsqueda de clientes y propiedades, complementa a la coordinación comercial
Hombre	Asistente general / mensajero	Diligencias de toda la operación de la agencia (administrativa, comercial y técnica)

Fuente. Elaboración propia

7.4 Distribución de espacio

En la Figura 17, se presenta la distribución que tiene el local en el que será instalada la empresa.

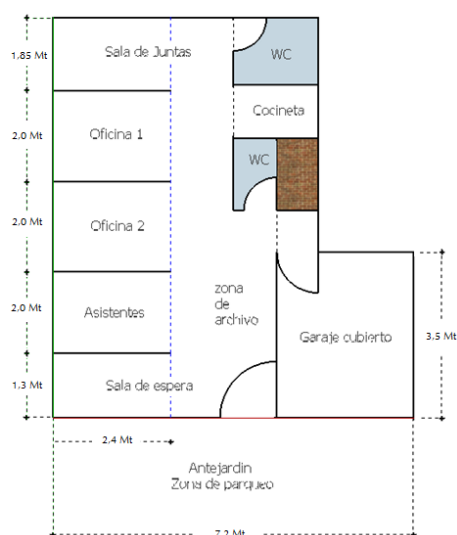


Figura 17: Plano de distribución del local.

7.5 Mecanismos de control

Es muy importante generar algunos mecanismos que logren controlar las actividades de la empresa en los aspectos administrativos y comerciales, que a su vez impactan en las cifras de forma considerable, es por ello que se han establecido los siguientes:

- Administrativos.
 - Llevar un aplicativo sencillo y gratuito (tres opciones: AI, InmoServer y Visual Fincas), que de manera inicial, permita registrar y controlar las actividades de venta y administración de inmuebles, así como la venta de los demás servicios ofrecidos por la compañía. Dos de las opciones, las ofrece un proveedor familiar y la otra opción se descarga de la web.
 - Establecer la responsabilidad de la información financiera y administrativa a dos cargos (Asistente administrativa - Operativa y Coordinador administrativo – Supervisión).
 - Canalizar la información financiera y el manejo y control del dinero en un solo cargo (Coordinador administrativo).
 - Fortalecer el control de las actividades de la empresa con reportes semanales a la gerencia y subgerencia general (informes financieros, movimientos y novedades).
- Comerciales.
 - Establecer metas periódicas cumplibles en ventas, cartera de administración y venta de servicios complementarios (coordinador comercial y asesor comercial).
 - Evaluar semanalmente (desde la gerencia y subgerencia) los procesos comerciales desarrollados por el área, descubriendo buenas prácticas o aspectos a mejorar.

- Solicitud de informes semanales (desde la gerencia y subgerencia) de las actividades realizadas y movimiento del mercado objetivo.
- Realización de feedback, respecto de los procesos realizados en periodos cortos tanto al área comercial como al área administrativa.
- Desarrollo de programas de incentivos por cumplimiento a los colaboradores, por el logro de objetivos planteados desde la gerencia, que permita dinamizar la operación y mantener un buen clima laboral y de reconocimiento.

8. Análisis administrativo

8.1 Equipo empresarial

El grupo empresarial de EG Agencia Inmobiliaria está compuesto, por dos socios y se está en la búsqueda de un tercer socio, inversionista, que inyecte capital para un mejor desarrollo del proyecto. Estos dos socios cuentan con unos perfiles directivos, administrativos y con una experiencia importante en el mercado laboral.

Adicionalmente, cuentan con competencias profesionales y personales, dentro de las que se pueden destacar el pensamiento estratégico, el trabajo en equipo y un alto sentido de la responsabilidad tanto empresarial como social.

Uno de los dos socios, tiene una buena experiencia en el negocio de servicios inmobiliarios, ya que ha trabajado algunos años en el sector y su familia tiene una relación muy cercana con la administración de bienes inmuebles. El otro socio, es un excelente administrador de los recursos y dentro de su experiencia ha sabido manejar con éxito diferentes grupos de trabajo.

El objetivo iniciando el proyecto de EG Agencia Inmobiliaria, es que los socios tengan una participación equitativa en lo que a capital y poder de decisión se refiere, logrando así, una participación en conjunto dentro del direccionamiento y la estrategia de la empresa.

8.2 Organización

Aunque inicialmente la estructura de la compañía puede ser pequeña y de alguna manera se pueda ver en la experiencia muy lineal, se tiene definida una jerarquía por la competencia y responsabilidad de los cargos. Con el objetivo de operar de una manera más eficiente y eficaz, se toma una especie de modelo empresarial sugerido por la Lonja de Propiedad raíz de Cali (Lonja de propiedad raíz de Cali, 2014); este “modelo” define la importancia de algunas áreas funcionales de la organización como la Gerencia General, pasando por las áreas Comercial, Administrativa, Técnica, de consultoría jurídica. En este sentido, se determina unos Objetivos Corporativos, que dibujan la estructura como:

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

La gerencia general, marcará la dirección y los objetivos de la compañía, también, tendrá el control, la administración y la supervisión de todas las actividades. Las coordinaciones (administrativa y comercial) tendrán a su cargo la ejecución de las actividades en pro del cumplimiento de los objetivos de cada coordinación y de la compañía. Las asistencias y asesorías, serán las encargadas de toda la carga operativa y de servicio al cliente dentro de las actividades de cada coordinación.

A continuación en la Figura 18, se muestra el organigrama de EG Agencia Inmobiliaria:

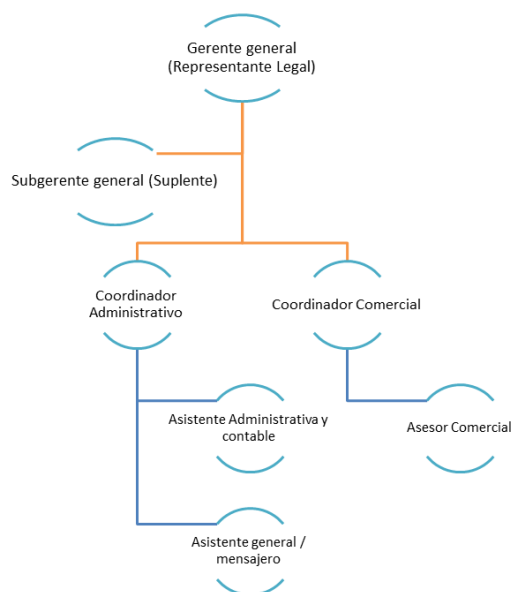


Figura 18: Organigrama EG Agencia Inmobiliaria. (Fuente: Elaboración propia).

8.3 Análisis de los empleados

Para cualquier empresa es fundamental definir un perfil organizacional (cultura organizacional – valores) que lo diferencie de sus competidores, es por eso que dentro de este perfil hay que resaltar los siguientes aspectos:

Tabla 12: Aspectos del Perfil Organizacional.

<i>Perfil Organizacional</i>		
COMPETENCIAS	CARACTERÍSTICA	ASPECTOS EN DETALLE
Responsabilidad	Tener la disposición para proporcionar un servicio correcto. Debe ocuparse de los problemas de los clientes y ofrecerle su apoyo, cumpliendo con la solución, soportado en auto capacitación permanentemente.	<ul style="list-style-type: none"> - Asumir como propias las inquietudes de los clientes internos y externos - Cumplir con las actividades y requerimientos de la labor encomendada. - Compromiso.
Trabajo en Equipo	Capacidad para desarrollar una tarea colectiva, sincronizada y efectiva, enfocada a la consecución de metas comunes.	<ul style="list-style-type: none"> - Saber Dar y recibir Retroalimentación - Motiva a la participación. - Concilia y Resuelve Conflictos. - Respeto de las ideas de los demás.
Confiabilidad y credibilidad	Consistencia en la prestación del servicio. Responder en el momento acordado y cumplir con sus promesas. Mantener una imagen de la empresa positiva, conduciéndose con seguridad, veracidad,	<ul style="list-style-type: none"> - Actuar bajo valores personales de respeto y honestidad, con bases morales y éticas dentro de cualquier situación empresarial

	honestidad y verdadero interés por el cliente.	
Actitud de servicio	Condición constante orientada a satisfacer las necesidades del cliente interno y externo, superando sus expectativas.	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene disposición de servicio - Respeta el cliente Interno y Externo. - Genera Valor y Supera Expectativas. - Brinda confianza y seguridad.
Proactividad	Habilidad para planear y desarrollar las metas de la Compañía y transmitir su impulso, haciendo que las personas y grupos se identifiquen con los objetivos y encaminen sus energías hacia el cumplimiento de los mismos. Capacidad para persuadir y canalizar los esfuerzos de su empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura de disciplina. - Tener autonomía. - Iniciativa y visión de futuro.
Buena comunicación	Se exige escuchar y adaptarse a las demandas de los clientes interno y externos. Mantenerse un canal de comunicación abierto, dirigiéndose en un lenguaje claro, comprensible, explicativo y de buenas formas.	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de escuchar. - Mantener los protocolos básicos de servicio. - Manejo de un lenguaje corporal y verbal tranquilo y permitido.

Fuente. Elaboración Propia

Las competencias contenidas en el perfil definido en Tabla 12, deben ser la base para la conformación del equipo de trabajo de EG Agencia Inmobiliaria. En este sentido, la descripción de cada cargo a continuación, dejará expuesto las funciones y responsabilidades con las que debe cumplir cada colaborador.

8.3.1 Gerencia y Subgerencia General

El Gerente y Subgerente General serán las personas encargadas de direccionar y controlar a toda la organización, así mismo, se ha buscado fusionar algunas responsabilidades estratégicas, operativas y comerciales que permitan tener una estructura administrativa flexible y dinámica, que den ejemplo a los equipos de trabajo y creen cultura corporativa de las formas y métodos de trabajo; serán quienes interrelacionan todas las áreas con unas metas comunes, de forma que soporten los objetivos generales de toda la compañía.

Las características profesionales deben ser las de un Ingeniero o Administrador de Empresas con especialización o Maestría referente a sus funciones, las competencias requeridas para este cargo, se encuentran consignadas en la Tabla 35 del Anexo 3.

8.3.2 Coordinador comercial

El coordinador comercial es el encargado de investigar, planear, dirigir y controlar todos los procesos comerciales de venta, arriendo, avalúos y asesoría integral que se debe prestar a todos los clientes tanto internos como externos. Debe tener un pensamiento estratégico y visionario respecto de las tendencias del mercado inmobiliario y corresponder a la necesidad del logro de los objetivos en el mediano y corto plazo.

Las características deben ser las de un profesional con muy buena experiencia en el sector y en el tipo de negocio, las competencias que deben buscarse en este cargo, se encuentran detalladas en la Tabla 36 del Anexo 3.

8.3.3 Coordinador administrativo/ Técnico

El coordinador administrativo es el encargado de todas las funciones de operatividad y recursos en la empresa. Es una responsabilidad muy importante dentro de los servicios inmobiliarios, pues debe estar controlando los procesos de recursos humanos, operativos en cada área, financieros, procesos adicionales de proveedores y los procesos logísticos y de supervisión que sean necesarios.

Las características deben ser las de un profesional en Administración o Contaduría con experiencia en el sector y en el manejo de relaciones con proveedores; las competencias esperadas para este cargo, son las que se detallan en la Tabla 37 del Anexo 3

8.3.4 Asesor o ejecutivo Comercial

El Asesor o Ejecutivo Comercial es el contacto inicial e imagen frente a los clientes, es la persona encargada de generar una relación de asesoría y/o consultoría de manera integral, con las herramientas adecuadas para cada tipo de cliente. Así mismo debe ser la persona que comercialmente cierre los negocios inmobiliarios respecto a la venta, arriendo, avalúos y servicios complementarios.

Las características del asesor comercial deben ser las de un profesional con buena experiencia en el sector de servicios y en el tipo de negocio, con mucha orientación al logro, que tenga las competencias que se listan en la Tabla 38 del Anexo 3.

8.3.5 Asistente administrativo y contable

Este cargo tendrá responsabilidades operativas y ejecutivas dentro de la administración del negocio y la dinámica de las relaciones con los clientes; canalizará y asignará llamadas, correos electrónicos, personas que lleguen a la oficina, así mismo, tendrá a cargo el manejo de la documentación asociada al negocio y la agenda diaria de los ejecutivos y directivos. Por otra parte, será el soporte en las labores contables, el registro de transacciones y la elaboración de informes financieros y de control.

Las características del asistente administrativo y contable deben ser las de un profesional, técnico o tecnólogo, con experiencia en el manejo administrativo y contable, con mucha responsabilidad y lealtad, para la cual se deben considerar las competencias listadas en la Tabla 39 del Anexo 3

8.3.6 Asistente General o Mensajero

El asistente general será el soporte en todo lo referente a la realización de actividades dentro del desarrollo del negocio; será el responsable de todas las diligencias (administrativas, comerciales y técnicas) y de apoyar el cumplimiento de los procesos de la compañía.

Las características del asistente general deben ser las de un bachiller o técnico, con un alto grado de responsabilidad y proactividad, con un buen conocimiento de la ciudad y que tenga las competencias que se encuentran en la Tabla 40 del Anexo 3.

8.4 Políticas de administración de personal

Se tendrá unos parámetros a seguir en las actividades de selección y administración del personal, realizándolo de manera directa por los directivos de la empresa y soportado en procesos

que permitan minimizar el error en la contratación de colaboradores. Adicionalmente, se dejarán claras las condiciones de compensación y contratación (fijo o indefinido) hacia la labor que se asigne; se realizará una inducción de actividades y funciones que ayudará a la integración y adaptación con el equipo de trabajo y se tendrá un periodo de prueba que permita evaluar el rendimiento de la persona escogida, para dar lugar a la continuidad o no dentro de la empresa.

Es así que, inicialmente se harán convocatorias a través de clasificados y allegados, para recaudar información de currículos. Posteriormente, se analizará la información obtenida y se realizarán entrevistas personales a quienes cumplan con el perfil, donde se pueda conocer un poco más, aspectos en los candidatos que vayan acorde con los valores y competencias de la empresa. Una vez escogidos los candidatos, se procederá a comprobar la veracidad de la información proporcionada y se formalizará la contratación con la firma de un contrato de trabajo, para garantizar los intereses y los derechos de las dos partes: trabajador y empresa.

8.5 Planta de personal y salarios

Tabla 13: Planta de personal.

Planta de Personal			
Personal Directivo	Salario Mensual	Número de personas	Observaciones
Gerente General	\$ 2.500.000	1	Básico
Subgerente general	\$ 2.500.000	1	Básico
Personal Operativo			
Coordinador Administrativo	\$ 1.800.000	1	Básico
Asistente Administrativa	\$ 900.000	1	Básico
Asistente General / Mensajero	\$ 616.000	1	Básico
Personal Comercial			
Coordinador Comercial	\$ 1.600.000	1	+ Comisiones
Asesor comercial	\$ 800.000	1	+ Comisiones
Personal Apoyo			
Asesora Jurídica y Contable	\$ 400.000	1	Honorarios
Técnico - Todero	\$ 200.000	1	Por trabajo

Fuente. Elaboración propia

8.6 Aportes parafiscales y cargas prestacionales

En la Tabla 14 se muestra el presupuesto de nómina de la empresa incluida su carga prestacional por mes.

Tabla 14: Parafiscales, cesantía y seguridad social.

Parafiscales, Cesantías y Seguridad social									
	Salario Mensual	Salud 8,5%	Pensión 12%	ARP 0,5%	Cesantías 8,33%	Interés 1%	Prima 8,33%	Vacaciones 4,17%	Total
Personal Directivo									
Gerente General	\$ 2.500.000	\$ 212.500	\$ 300.000	\$ 12.500	\$ 208.250	\$ 25.000	\$ 208.250	\$ 104.250	\$ 3.570.750
Subgerente General	\$ 2.500.000	\$ 212.500	\$ 300.000	\$ 12.500	\$ 208.250	\$ 25.000	\$ 208.250	\$ 104.250	\$ 3.570.750
Personal Operativo									
Coordinador Administrativo	\$ 1.800.000	\$ 153.000	\$ 216.000	\$ 9.000	\$ 149.940	\$ 18.000	\$ 149.940	\$ 75.060	\$ 2.570.940
Asistente Administrativa	\$ 900.000	\$ 76.500	\$ 108.000	\$ 4.500	\$ 74.970	\$ 9.000	\$ 74.970	\$ 37.530	\$ 1.285.470
Asistente General / Mensajero	\$ 616.000	\$ 52.360	\$ 73.920	\$ 3.080	\$ 51.313	\$ 6.160	\$ 51.313	\$ 25.687	\$ 879.833
Personal Comercial									
Coordinador Comercial	\$ 1.600.000	\$ 136.000	\$ 192.000	\$ 8.000	\$ 133.280	\$ 16.000	\$ 133.280	\$ 66.720	\$ 2.285.280
Asesor Comercial	\$ 800.000	\$ 68.000	\$ 96.000	\$ 4.000	\$ 66.640	\$ 8.000	\$ 66.640	\$ 33.360	\$ 1.142.640
Personal de Apoyo									
Asesora Jurídica y Contable	\$ 400.000								\$ 400.000
Técnico - Todero	\$ 200.000								\$ 200.000
Total Mes									\$ 15.905.663

NOTA.

- El rubro de Parafiscales (9%) no se tiene en cuenta por los dos primeros años de operación, por efectos de acogerse a la Ley 1429 de 2010. Solo se tendrá en cuenta este rubro, a partir del 3er año de manera progresiva; iniciando con un 25%, 50% y 75%. La compañía obtendrá como beneficio, un ahorro cercano a los **\$ 41.487.000**.

Fuente. Elaboración propia

8.7 Organizaciones de apoyo

Dentro de las propuestas que realiza la empresa al mercado objetivo, existen actividades clave que hacen parte de estas soluciones y que sin embargo no se encuentran bajo la estructura anteriormente definida.

Se mantendrá unas relaciones comerciales con actores como los siguientes: Asesorías Jurídicas y Contables, que brindarán el soporte y las decisiones en lo que corresponde a contratos, procesos de cobranza, acciones coercitivas, regulaciones del negocio y condiciones para prestar los servicios; para mantener una disponibilidad en la relación comercial. Se pagarán honorarios por \$400.000 y cobrarán por proceso llevado, cabe aclarar que los cobros por proceso, los asume la parte demandada.

Así mismo, se requiere de valoraciones y trabajos técnicos a las propiedades hechos por contratistas expertos, quienes realizarán los trabajos a los que haya lugar dentro de la actividad de administración y procesos de compra y venta. Para esta actividad se mantendrá un pago por disposición de los servicios que asciende a los \$200.000 y pasarán cuentas de cobro por los trabajos realizados a los propietarios.

Las aseguradoras inmobiliarias, brindarán el apoyo al portafolio de servicios de administración para ajustarlo a las necesidades del mercado. En este caso los montos que se cobrarán por parte de las aseguradoras serán un porcentaje del canon de arrendamiento (estará entre un 1% y un 6%) y los asumirá el propietario.

Para finalizar, el sector financiero apalancará económicamente a la empresa en los proyectos que se decidan desarrollar para las actividades empresariales y comerciales.

Algunos de los aliados en esta relación con la EG Agencia Inmobiliaria se encuentran relacionados en la Tabla 15.

Tabla 15: Organizaciones de apoyo.

Organizaciones de Apoyo			
Aliado / Area de Apoyo	Nombre	Tipo de relación	Presupuesto pago
Asesoría Jurídica	Abogada Maria Nubia Gonzalez	Por Honorarios (Proceso Jurídico) Por Honorarios Asesoría documentación	\$400.000 - Disponibilidad de servicios y asesorías de documentos. Honorarios de procesos asumidos por el demandado.
Aseguradora Inmobiliaria	- Fianza crédito inmobiliario - Aseguradora el Libertador	Relación constante dentro de los servicios que se ofrecen. Porcentaje del canon de arrendamiento para cubrir la póliza.	1% - 6% del canon de arrendamiento. Asumido por el propietario.
Contratista Técnico	- Ingeniero Alberto Valencia - Homecenter	Por Obra contratada o destajo. Cotización y realización del trabajo. (Diagnóstico, MDO y materiales)	\$200.000 - Disponibilidad de servicios y arreglos menores. Honorarios por trabajo realizado, asumidos por el propietario.
Entidad Financiera	- Banco AV Villas - Banco BBVA	Manejo de la cuenta de la empresa y sistema de recaudo a clientes. Según el crédito necesario. Mediano o largo plazo.	Inicialmente no se tiene una alianza de administración del recaudo y no hay créditos financieros.

Fuente. Elaboración propia

9. Análisis Legal

9.1 Aspectos legales

EG Agencia Inmobiliaria será constituida bajo la forma jurídica de sociedad por acciones simplificada, basados en el modelo que sugiere la lonja de propiedad raíz de Cali (Lonja de propiedad raíz de Cali, 2014). Con un capital inicial de veinticinco millones de pesos (\$25.000.000), aportado en partes iguales por sus dos accionistas fundadores.

Se constituye mediante documento privado ante Cámara de Comercio o Escritura Pública ante Notario con uno o más accionistas, quienes responden hasta por el monto del capital que han suministrado a la sociedad. Se debe definir en el documento privado de constitución el nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas; el domicilio principal de la sociedad, así como el capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.

La estructura orgánica de la sociedad, su administración y el funcionamiento de sus órganos pueden ser determinados libremente por los accionistas, quienes solamente se encuentran obligados a designar un representante legal de la compañía. Su razón social será la denominación que definan sus accionistas pero seguido de las siglas "sociedad por acciones simplificada"; o de las letras S.A.S.

9.2 Constitución Empresa y Aspectos Legales

El monto aproximado y presupuestado para el establecimiento de la compañía, teniendo en cuenta los distintos trámites y documentos que se deben realizar y registrar ante las autoridades correspondientes, están por el orden de los \$300.000.

9.3 Leyes especiales para su actividad económica.

Existen algunas leyes especiales para las inmobiliarias o servicios inmobiliarios que se deben tener presentes, según la lonja de propiedad raíz de Cali (Lonja de propiedad raíz de Cali, 2014).

- Ley 1673 para avalúos.
- Ley 820 para arrendamiento de vivienda urbana
- Ley 675 de propiedad horizontal.

9.4 Registro en Gremios

La compañía debería registrarse en la lonja de Cali como una inmobiliaria que realiza avalúos, ventas y arrendamientos. Con el registro en la lonja se busca obtener una serie de beneficios tales como:

- Contar con un canalizador de denuncias públicas generales y puntuales en su defensa.
- Disponer de soporte técnico en normas urbanísticas, potenciales de desarrollo, consultoría técnica, planimetría y acceso al sistema de consultas de avalúos.
- Acceder al Registro del Corredor Inmobiliario –RCI–, certificado de idoneidad que se expide a los profesionales inmobiliarios de las compañías afiliadas, luego ensayar las pruebas de conocimientos y requisitos de formación y experiencia establecida por la entidad.
- Recibir información permanente de noticias, tendencias, normatividad, legislación y jurisprudencia del sector.
- Participar en la red privilegiada de información de oferta y demanda de inmuebles: lista múltiple de inmuebles.
- Promocionar la empresa y servicios en el Directorio Inmobiliario y de la Construcción.

- Recibir asesoría jurídica especializada.
 - Asistir con tarifa preferencial a los eventos y programas académicos dirigidos al personal ejecutivo y operativo de las empresas: Presentaciones de estudios e investigaciones, programas de formación empresarial, foros y seminarios, simposios internacionales, ferias internacionales, cursos de capacitación.
- Acceder a productos y servicios especializados con tarifa preferencial:
 - Centro de Conciliación y Arbitraje, estudios sectoriales, publicaciones del Sello Editorial de la Lonja de Propiedad Raíz de Cali, poder anunciarse como miembro de la Lonja de Propiedad Raíz de Cali, siendo un sello de calidad del inmobiliario o del promotor-constructor afiliado.
- Beneficiarse de las tarifas preferenciales de las alianzas comerciales de la institución.
- Disponer de la sede de la Lonja para reuniones, juntas y eventos.

9.5 Beneficios de la Ley 1429 de 2010

Beneficios en el impuesto de renta

- 100% de descuento para los dos primeros años.
- 75% de descuento de la tarifa para el tercer año.
- 50% de descuento de la tarifa para el cuarto año.
- 25% de descuento de la tarifa para el quinto año.
- 0% de descuento de la tarifa para el sexto año.
- 0% de retención en la Fuente los primeros cinco años.
- No aplica la Renta Presuntiva los primeros cinco años.

Beneficios en industria y comercio

- El Gobierno creará y promoverá incentivos para los entes territoriales que aprueben la progresividad en el pago del ICA a pequeñas empresas.
- Promoverá en concejos, alcaldías, asambleas y gobernaciones la eliminación de gravámenes cuyo hecho generador sea la creación de empresas.

Beneficios parafiscales

- 100% de descuento para los dos primeros años.
- 75% de descuento para el tercer año.
- 50% de descuento para el cuarto año.
- 25% de descuento para el quinto año.
- 0% de descuento para el sexto año
- Este beneficio opera hasta el año 2014 según el Decreto 545 de febrero 2011

Beneficios Matrícula mercantil

- 100% de descuento del costo de los derechos de Ma. Mercantil por el 1er año.
- 50% de descuento por el segundo año.
- 25% de descuento por el tercer año.
- 0% de descuento por el cuarto año.
- Este beneficio opera hasta el año 2014.

10. Análisis ambiental

Considerando que las actividades que realizará EG Agencia Inmobiliaria no corresponden a procesos productivos o de transformación, se entiende que no existe un gran impacto ambiental en las actividades propias de la compañía. Sin embargo es posible determinar algunos procesos

en los que será importante definir planes de acción que ayuden a crear en la cultura amigable con el ambiente al interior de la empresa.

En principio, los procesos documentales, deberán ejecutarse con las herramientas electrónicas (Computadores), lo que permitirá disminuir el impacto en la generación y almacenamiento de papel, generando un control en el suministro de dicho insumo. Esta medida deberá ser enlazada con un control en la fuente a nivel de desechos, implementando políticas de reciclaje con la instalación de recipientes de diversos colores para los procesos de clasificación, acompañado de procesos de capacitación que permitan al personal conocer el beneficio de estos programas.

En segunda instancia, se desarrollará un programa de control del consumo de recursos naturales, que oriente al personal interno y aliados estratégicos, para que se logren prácticas responsables en el uso de agua, energía y gas y de esta manera contribuir a un uso racional y de forma indirecta a una reducción en el uso de dichos recursos no renovables.

Finalmente, se deberán considerar procesos de disposición final ambientalmente seguros para los residuos producidos en las actividades constructivas que adelanten nuestros aliados en los predios de nuestros clientes. Para ello será necesario contactar las empresas que hacen disposición final de los residuos de construcción y que otorgan con ello los certificados de disposición final amigable con el ambiente, evitando con ello que dichos residuos terminen ocasionando problemas mayores en basureros o en lugares no destinados para esos propósitos.

11. Análisis social

El capital que tendrá mayor impacto en el desarrollo de la empresa será el humano, dado que son las personas las que adelantarán los procesos y quienes hacen que la empresa crezca con sus acciones. En ese sentido la definición de políticas de contratación y compensación claras,

ayudarán a clarificar a los colaboradores, las condiciones de su labor y las claves para lograr mayores beneficios para ellos y sus familias. Se ejecutarán planes de capacitación continuada, que permitan que los colaboradores avancen en el conocimiento y especialización de la tarea, con lo que se busca mejorar su desempeño y por ende su ingreso.

12. Análisis de valores personales

EG Agencia Inmobiliaria será una empresa con unas políticas organizaciones claras, que permitirán su inclusión en la sociedad sin ningún impacto que afecte la comunidad, nuestros clientes o nuestros colaboradores. En dichas políticas, quedarán claros los principios de Calidad, Puntualidad, Honestidad, Confianza y Personalización; estos serán conocidos por cada uno de los integrantes de la compañía.

13. Análisis Económico

13.1 Activos fijos

La Tabla 16 resume los activos fijos que se consideran para el negocio inmobiliario como inversión inicial y posibles inversiones a futuro:

Tabla 16: Presupuesto de inversiones.

Presupuesto de inversiones			
	AÑO 0		
Inversión depreciable	CANTIDAD	VR.UNITARIO	VALOR TOTAL
Laptop	3	1.200.000	3.600.000
Total activos depreciables a 1 año			3.600.000
Multifuncional	2	360.000	720.000
PC	1	850.000	850.000
Teléfonos	3	60.000	180.000
Cámara de Fotografía	1	450.000	450.000
Total activos depreciables a 3 años			2.200.000
Motocicleta (inversión 2016)	0	0	0
Vehículo (inversión 2017)	0	0	0
Total activos depreciables a 5 años			0

Divisiones Modulares	3	80.000	240.000
Escritorios / Columna archivador	3	145.000	435.000
Silla común	10	75.000	750.000
Silla Gerencia	3	180.000	540.000
Mesa Juntas	1	250.000	250.000
Total activos depreciables a 10 años			2.215.000
Archivador General	1	120.000	120.000
Sofá	1	280.000	280.000
Total inversión amortizable a 3 años			400.000
Total inversión en activos			8.415.000

Fuente. Elaboración propia

En la Tabla 17 se pueden encontrar los gastos de constitución, adecuación y montajes de oficina para su óptimo funcionamiento, para un total de inversión de \$10.528.000:

Tabla 17: Costos de constitución, adecuación y montajes.

Gastos preoperativos	AÑO 0
Gastos de Constitución	300.000
Investigación y desarrollo	0
Desarrollo web	0
Adecuación oficina/local	650.000
Procesos de Selección/Equipo de trabajo	750.000
Montaje Oficina	413.000
Total gastos preoperativos	2.113.000
Total inversión	10.528.000

Fuente. Elaboración propia

13.2 Presupuesto de Ingresos

En este punto se ha realizado un análisis más específico, al determinar los valores que se van a utilizar para cada servicio prestado, debido a que los porcentajes y los volúmenes son diferentes tanto para Administración de inmuebles, como para compra/venta y servicios.

De los 6.910 inmuebles disponibles mensualmente para arrendamiento y venta para un mes promedio, el 47% están destinados a arriendo (3.248) y el 51% para venta (3.524), el 2% restante

no están definidos o buscan otra figura (Permuta conveniente). El porcentaje de bienes que no tienen ningún tipo de intermediación corresponde al 65% del total de inmuebles disponibles (Galería Inmobiliaria, 2014). De esta manera se obtienen las siguientes cifras mensuales: 1331 inmuebles sin intermediación para arrendar y 2290 inmuebles sin intermediación para vender.

Como se mencionó en el aparte de mercado, la penetración del mercado esperada para el servicio de administración de inmuebles es de un 5%, para la compra/venta de inmuebles es del 0,1%; estos parámetros iniciales se determinan, según la lonja de propiedad raíz de Cali, de información promedio en participación, según el tamaño de la empresa a ingresar en el mercado.

La Tabla 18 muestra un estimado del rango de los valores promedio tanto de canon de arrendamiento como de venta de inmuebles y la respectiva tasa de comisión. Así mismo, se muestra el cobro estimado por los servicios complementarios que se ofrecen. Para los avalúos, se considera un promedio de metros cuadrados de los inmuebles en los estratos que se trabajarán.

Tabla 18: Montos y porcentajes promedio por servicio.

Actividad	Valor Mínimo	Valor Máximo	Valor Promedio	% Comisión Promedio	Total Promedio
Administración de Inmuebles (Canon)	\$ 400.000	\$ 2.600.000	\$ 1.500.000	10%	\$ 150.000
Servicio de Compra/Venta (PV)	\$ 60.000.000	\$ 400.000.000	\$ 230.000.000	3%	\$ 6.900.000

Actividad	Criterio		Promedio	Valor Und.	Total Promedio
Servicios complementario - documentación y trámites (horas)	2	10	6	\$ 50.000	\$ 300.000
Servicios complementario - perfilamiento y selección (Uds.)	1 (Un canon) / SMMLV		\$ 616.000	-	\$ 616.000
Servicios complementario - gestión de inversión (Uds.)	Valor estudio = 0,25% del monto de inversión		\$ 600.000	-	\$ 600.000
Servicios complementario - avalúo de propiedades (M ²)	40	200	120	\$ 3.000	\$ 360.000

Fuente. Elaboración propia

Es importante anotar que para el servicio de perfilamiento, se ha definido el cobro de un salario mínimo por servicio ya que se garantiza una selección exitosa. De otra parte, para la gestión de inversión, se ha asignado un porcentaje sobre el monto de inversión equivalente al

0,25%. Para el ejercicio, se asume un cobro estándar de \$600.000. El servicio de avalúo se ha calculado teniendo en cuenta el promedio de metros cuadrados que tienen los inmuebles en los estratos 4, 5 y 6. El incremento de precios anuales es del orden del 4%.

13.3 Ingresos por ventas

Para el primer semestre del año 1, los objetivos se centran en obtener una cartera de administración. Posteriormente, los esfuerzos administrativos y comerciales se centrarán en lograr mantener los clientes y aumentar la atención en los procesos de compra/venta y servicios complementarios.

Tabla 19: Mercado y ventas.

MERCADO Y VENTAS				
<i>Unidades (x servicio)</i>	Total	Total	Total	Total
ITEM	2.015	2.016	2017	2018
Mercado Total (Uds.)	73.600	75.600	90.720	108.864
Volumen Estimado de Ventas	661	1.046	1.255	1.506
Administración de Inmuebles	595	943	1.132	1.358
Servicio de Compra/Venta	24	27	32	39
Servicios complementario - documentación y trámites	14	28	34	40
Servicios complementario - perfilamiento y selección	14	16	19	23
Servicios complementario - gestión de inversión	10	23	28	33
Servicios complementario - avalúo de propiedades	4	9	11	13

<i>Pesos (\$\$)</i>	Total	Total	Total	Total
ITEM	2015	2016	2017	2018
Volumen estimado de ventas				
Administración de Inmuebles	89.250.000	147.108.000	176.529.600	211.835.520
Servicio de Compra/Venta	165.600.000	193.752.000	232.502.400	279.002.880
Servicios complementario - documentación y trámites	4.200.000	8.736.000	10.483.200	12.579.840
Servicios complementario - perfilamiento y selección	8.624.000	10.250.240	12.300.288	14.760.346
Servicios complementario - gestión de inversión	6.000.000	14.352.000	17.222.400	20.666.880
Servicios complementario - avalúo de propiedades	1.440.000	3.369.600	4.043.520	4.852.224
Valor total de ventas (\$)	275.114.000	377.567.840	453.081.408	543.697.690
IVA o Impuesto al Consumo	44.018.240	60.410.854	72.493.025	86.991.630
Anticipo Rete Fuente	9.628.990	13.214.874	15.857.849	19.029.419
Autor retenciones CREE	2.200.912	3.020.543	3.624.651	4.349.582
Total ventas con IVA	319.132.240	437.978.694	525.574.433	630.689.320
Ventas contado sin IVA ni Rete Fuente	275.114.000	377.567.840	453.081.408	543.697.690

Ventas a plazos sin IVA ni Rete Fuente	0	0	0	0
Ingresos por ventas de Contado	309.503.250	424.763.820	509.716.584	611.659.901
Recuperación de Cartera	0	0	0	0
Ingresos Efectivos	309.503.250	424.763.820	509.716.584	611.659.901
Cuentas por Cobrar	0	0	0	0

Fuente. Elaboración propia

El resultado de esta maniobra gerencial nos lo muestra la Tabla 19.

Es importante tener presente que en un principio los servicios complementarios, no presentan una prioridad en ingresos ni en atención para la agencia, pero se mantiene la curva de aprendizaje para fortalecer el mix ofrecido al mercado objetivo.

Así pues, si se analiza la tabla (Tabla 19), se observa que en el primer año se obtienen unos ingresos asociados a la administración de inmuebles cercanos a los \$90 millones gracias a los 595 cánones que se reciben durante el año, mientras que por el lado del ejercicio de compra/venta se obtienen unos ingresos de \$165.600.000 por efecto de las 24 propiedades que se negociaron. Con los servicios complementarios se logran algo más de \$20 millones.

Sin embargo, se han estimado índices de crecimiento en precios para los años siguientes del 4% y un crecimiento en volúmenes estimado año a año del 20%.

Dentro del sector, las nuevas empresas que participan, por tener carteras pequeñas de clientes, inicialmente se dedican a los procesos de ventas de inmuebles, que son los que dejan mayor rentabilidad y flujo de caja.

13.4 Presupuesto de gastos de operación, de administración y ventas

Dentro de los gastos de Operación se pueden encontrar elementos de costos fijos como el arriendo, los servicios públicos, algunos impuestos locales y la papelería corporativa, para esta última, se considera que su ciclo de vida o su tiempo de reposición será de tres (3) meses. Para el primer año este rubro importante se mantiene en un valor de \$21.690.253, lo que se puede

traducir en un valor promedio mes de \$1.807.521. La participación de estos costos dentro de los ingresos es del 7,9%.

De la misma forma, en los gastos administrativos y de ventas se encuentra el promedio de las comisiones por ventas, rubros de publicidad, capacitación y honorarios de algunos colaboradores. Este valor al año es de \$ 66.651.183 y si se analiza de forma mensual en promedio, se determina un valor de \$5.554.265. Este rubro participa de los ingresos en un 24,2% (Tabla 21).

De todas formas como se observa en la siguiente tabla (Tabla 20) los gastos para el primer año y una proyección para los próximos 4 años, basada en un incremento de 4%.

Tabla 20: Presupuesto de gastos de operación.

GASTOS DE OPERACION	MES	2.015	2.016	2.017	2.018
Arriendo	350.000	4.200.000	4.368.000	4.542.720	4.724.429
Servicios Públicos	200.000	2.400.000	2.496.000	2.595.840	2.699.674
Servicio de Internet Banda Ancha	100.000	1.200.000	1.248.000	1.297.920	1.349.837
Líneas móviles	320.000	3.840.000	3.993.600	4.153.344	4.319.478
Combustible/Mtto	400.000	4.800.000	4.992.000	5.191.680	5.399.347
Papelería/insumos	70.000	840.000	873.600	908.544	944.886
Bomberos		25.000	26.000	27.040	28.122
Impuestos Locales	0	3.480.192	4.776.233	5.731.480	6.877.776
Gastos de Mantenimiento		550.228	755.136	906.163	1.087.395
Registro Mercantil	0	0	158.750	238.125	317.500
Depreciación Equipos	0	221.500	221.500	941.500	5.541.500
Amortización	0	133.333	133.333	133.333	0
Total gastos de operación		21.690.253	24.042.152	26.667.689	33.289.943
Gastos de operación fijos		17.659.833	18.352.033	19.791.921	25.007.272
Gastos de operación variables		4.030.420	5.690.119	6.875.768	8.282.671

Fuente. Elaboración propia

Tabla 21: Presupuesto de gastos de administración y ventas.

GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	MES	2.015	2.016	2.017	2.018
Gastos de Publicidad		4.126.710	5.663.518	6.796.221	8.155.465
Gastos de Comisiones		0	0	0	0
Gastos de Capacitación		2.751.140	3.775.678	4.530.814	5.436.977
Asesoría Contable y Jurídica	400.000	4.800.000	4.992.000	5.191.680	5.399.347

Gastos de Representación	100.000	1.200.000	1.248.000	1.297.920	1.349.837
Gastos Transporte	400.000	4.800.000	4.992.000	5.191.680	5.399.347
Gastos Papelería	70.000	840.000	873.600	908.544	944.886
Comisiones Ventas Promedio	3.450.000	41.400.000	43.056.000	44.778.240	46.569.370
Honorarios / Por labor - Técnico Todero	200.000	2.400.000	2.496.000	2.595.840	2.699.674
Depreciación Muebles y Enseres		4.333.333	733.333	4.333.333	0
Total gastos de admón. y ventas		66.651.183	67.830.129	75.624.273	75.954.902
Gastos de administrativos fijos		59.773.333	58.390.933	64.297.237	62.362.460
Gastos administrativos variables		6.877.850	9.439.196	11.327.035	13.592.442

Fuente. Elaboración propia

Los gastos en publicidad, inicialmente tendrán un porcentaje reducido determinado como un 1,5% de los ingresos.

Respecto de las comisiones, se ha realizado una estructura de pagos con el objetivo de motivar el aumento progresivo de volúmenes y evitar que esté amarrado al valor de un inmueble, pues pudiera discriminar los bienes de montos no tan altos.

Se asignaron montos tanto para coordinador comercial como para el asesor y se generaron promedios entre los valores mínimos y máximos para establecer los pagos mensuales, determinando un valor de \$3.450.000. En la Tabla 22 se revelan los valores según las metas alcanzadas y el porcentaje aproximado que se utilizará.

Tabla 22: Valores para el pago de comisiones.

Comisiones	Asesor Comercial	Coordinador comercial	Max. -Min. Promedio	Valor Promedio	Porcentaje aprox.
2 - 4 Propiedades	\$ 600.000	\$ 800.000	\$ 1.400.000	\$ 3.450.000	10%
5 - 7 Propiedades	\$ 1.200.000	\$ 1.800.000			
más de 7 propiedades	\$ 2.200.000	\$ 3.300.000	\$ 5.500.000		

Fuente. Elaboración propia

13.5 Gastos de personal

Anteriormente, En la Tabla 11 (Planta de personal) se ha presentado el cuadro de nómina que se requerirá para iniciar el proyecto, partiendo de este, se construye la Tabla 23 en donde se muestran los gastos de personal, el cual incluye los parafiscales, las cesantías y la seguridad

social por año; adicionalmente, se presenta la nómina proyectada a 4 años con un incremento estimado de 8% año; esta cifra debería estar por encima del IPC, buscando una nivelación que motive y retenga la capacidad laboral.

Tabla 23: Presupuesto de nómina.

PRESUPUESTO DE NOMINA				
CARGOS Y CONCEPTOS	2.015	2.016	2.017	2.018
Total salarios mensuales	10.716.000	11.573.280	12.499.142	13.499.074
Total Auxilios de transporte	2.592.000	2.592.000	2.799.360	3.023.309
Total salarios anuales	128.592.000	138.879.360	149.989.709	161.988.886
Total prestaciones sociales	28.641.840	30.887.914	33.358.947	36.027.662
Total aportes parafiscales	0	0	3.374.768	7.289.500
Total seguridad social	27.032.610	29.195.219	31.530.837	34.053.304
Total carga prestacional	55.674.450	60.083.133	68.264.552	77.370.466
Total costo de la nómina	186.858.450	201.554.493	221.053.621	242.382.660
Prima Junio	5.358.000	5.786.640	6.249.571	6.749.537
Prima Diciembre	5.358.000	5.786.640	6.249.571	6.749.537
Vacaciones diciembre	5.358.000	5.786.640	6.249.571	6.749.537
Cesantías Febrero	10.716.000	11.573.280	12.499.142	13.499.074
Intereses cesantías febrero	1.285.920	1.388.794	1.499.897	1.619.889
Pagos otros meses	158.782.530	171.232.499	188.305.867	207.015.087
Pago fijo mensual	13.231.878	14.269.375	15.692.156	17.251.257

Fuente. Elaboración propia

Es importante acotar, el beneficio en parafiscales por participar de la ley 1429 de 2010, en donde se ofrece un descuento del 100% durante los primeros dos años, 75% para el tercer año y un 50% para el cuarto año.

13.6 Análisis de Costos

Respecto del análisis de costos para este tipo de negocio (de Servicios), se puede apreciar que los costos fijos son los que llevan el mayor peso dentro del rubro total entre el 80% y el 88% durante los cuatro años y los costos variables, dando cuenta de su condición sobre los volúmenes

alcanzan un valor entre el 12% y el 20%, que teniendo en cuenta el mercado, es una combinación de valores muy positiva y controlable.

El punto de equilibrio para el primer año se logra en un 89%, toda vez que se tiene una curva de aprendizaje y el costo de la inversión impacta de manera directa. Se direcciona la estrategia en la consecución de nuevos clientes, y para los años siguientes se denota un alcance del punto de equilibrio en forma creciente del 16%, 26% y 40% por encima.

En la siguiente tabla (Tabla 24) es posible observar las cifras de este análisis, con mucha mayor relación entre cada uno de los gastos, ya sea de nómina, que en este caso promedia el 60% de los costos durante los cuatro años, los de Operación que se mantienen entre un 7% y 8% y los de administración y ventas que participan entre un 18% y 22% del total de costos y gastos.

Tabla 24: Análisis de costos.

ANALISIS DE COSTOS								
Costos/Gastos Fijos	2.015	%	2.016	%	2.017	%	2.018	%
Nómina	186.858.450	62%	201.554.493	60%	221.053.621	59%	242.382.660	59%
Gastos de operación	17.659.833	6%	18.352.033	5%	19.791.921	5%	25.007.272	6%
Gastos de Administración y ventas	59.773.333	20%	58.390.933	17%	64.297.237	17%	62.362.460	15%
Gastos preoperativos (Diferidos)	2.113.000	1%	0	0%	0	0%	0	0%
Total Costos/Gastos fijos	266.404.617	88%	278.297.459	83%	305.142.779	82%	329.752.392	80%
Costos Variables				0%		0%		0%
Costos variables (sin impuestos)	26.087.000	9%	40.646.700	12%	48.776.040	13%	58.531.248	14%
Gastos de Operación	4.030.420	1%	5.690.119	2%	6.875.768	2%	8.282.671	2%
Gastos de Administración	6.877.850	2%	9.439.196	3%	11.327.035	3%	13.592.442	3%
Total costos variables	36.995.270	12%	55.776.015	17%	66.978.843	18%	80.406.361	20%
Costo total	303.399.887	100%	334.073.474	100%	372.121.622	100%	410.158.753	100%
Numero productos o servicios	661		1.046		1.255		1.506	
Costo Promedio producto o servicio promedio	459.001		319.382		296.464		272.306	
Costo variable unitario promedio	55.969		53.323		53.361		53.382	
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	416.209		360.964		360.964		360.964	
Margen Unitario Promedio	360.240		307.640		307.602		307.581	
Punto de Equilibrio	740		905		993		1.073	
Costo total desembolsable	296.598.720		332.985.308		366.713.455		404.617.253	
Costo promedio desembolsable	448.712		318.342		292.155		268.627	
Cumplimiento del punto de equilibrio	89%		116%		126%		140%	
Colchon de Efectivo	5.920.103		6.184.388		6.780.951		7.327.831	

Fuente. Elaboración propia

13.7 Análisis Tributario.

La tabla a continuación (Tabla 25), da un panorama de los rubros tributarios que se deben asumir durante los próximos 4 años teniendo en cuenta los ingresos del ejercicio; se encuentra el IVA cobrado como pagado y el monto que se debe reportar a la DIAN, impuestos locales, como el de industria y comercio y avisos; e impuestos como el de la renta a la equidad.

Tabla 25: Impuestos.

IVA POR PAGAR				
	Total	Total	Total	Total
ITEM	2.015	2.016	2.017	2.018
Iva cobrado en Ventas	44.018.240	60.410.854	72.493.025	86.991.630
Iva pagado en Compras	4.173.920	6.503.472	7.804.166	9.365.000
IVA a pagar	39.844.320	53.907.382	64.688.859	77.626.631

IMPUESTOS LOCALES				
	Total	Total	Total	Total
ITEM	2.015	2.016	2.017	2.018
Impuesto de Industria y Comercio	3.026.254	4.153.246	4.983.895	5.980.675
Complementario de Avisos y Tableros	453.938	622.987	747.584	897.101
Total	3.480.192	4.776.233	5.731.480	6.877.776

AUTORRETENCIÓN CREE				
	Total	Total	Total	Total
ITEM	2.015	2.016	2.017	2.018
Autoretención por el impuesto de renta a la equidad	2.200.912	3.020.543	3.624.651	4.349.582
Total Autorretención CREE por pagar	2.200.912	3.020.543	3.624.651	4.349.582

Fuente. Elaboración propia

14. Análisis Financiero

14.1 Flujo de Caja

El flujo de caja es uno de los informes financieros más importantes para EG Agencia Inmobiliaria, ya que como compañía en formación, muestra las pautas para dirigir las políticas del manejo del efectivo para que la operación se mantenga de forma constante; así pues, la Tabla 26 demuestra los niveles de flujo mes por mes para el primer año; manifestando que en los primeros meses de actividad el flujo de caja no será suficiente para la operación y se debe acudir al sector financiero (Banco AVVillas) para el otorgamiento de un crédito por \$9.5 millones

pagados en un plazo de 48 meses y con una tasa de interés del 1% MA, que servirán para cubrir en el primer y segundo mes con los egresos totales y permitir a partir del tercer mes de operación cumplir con la política que se tiene estimada de un colchón de efectivo de 8 días. Se determina esta política, examinando el tipo de negocio (Servicios Inmobiliarios) y las costumbres del sector en donde los tiempos de manejo del efectivo son cortos y en algunos casos son inmediatos por la naturaleza de intermediación de la compañía.

Tabla 26: Flujo de caja mes a mes para el primer año.

ITEM	FLUJO DE CAJA												Total	
	Año 0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre		Diciembre
Caja Inicial	0	14.472.000	6.288.673	0	7.358.319	0	0	0	12.946.381	18.070.832	8.830.042	13.638.643	27.297.016	14.472.000
Ingresos Netos		2.716.000	19.086.750	28.874.250	16.472.250	26.005.500	26.511.750	36.216.000	28.536.750	29.380.500	28.435.500	37.480.500	29.785.500	309.503.250
TOTAL DISPONIBLE		17.190.000	25.375.423	28.874.250	23.830.569	26.005.500	26.511.750	36.216.000	41.483.131	47.451.332	37.265.542	51.119.143	57.082.516	323.975.250
Inversiones en activos	8.415.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos		488.360	886.240	1.352.792	1.771.320	2.546.200	2.770.660	3.106.480	3.249.160	3.389.752	3.463.760	3.658.988	3.577.208	30.260.920
Egresos por nómina		13.231.878	13.231.878	13.231.878	13.231.878	13.231.878	13.231.878	13.231.878	13.231.878	13.231.878	13.231.878	13.231.878	13.231.878	174.856.530
Egresos por gastos de operación		1.487.936	1.487.936	1.487.936	1.487.936	1.487.936	1.487.936	1.487.936	1.487.936	1.487.936	1.487.936	1.487.936	1.487.936	17.855.228
Egresos por gastos de administración y ventas		5.193.154	5.193.154	5.193.154	5.193.154	5.193.154	5.193.154	5.193.154	5.193.154	5.193.154	5.193.154	5.193.154	5.193.154	62.317.850
Egresos por gastos preoperativos	2.113.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos Iva	0	0	0	0	0	8.929.888	0	0	15.068.400	0	0	0	0	23.998.288
Egresos retentive	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros		0	95.000	93.448	91.881	90.298	88.689	87.085	85.454	83.807	82.143	80.463	78.766	957.043
Egresos por pagos de Capital		0	155.171	156.723	158.280	159.873	161.472	163.087	164.718	166.365	168.028	169.709	171.406	1.794.842
Egresos impuestos locales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto para la equidad CREE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	10.528.000	20.401.327	21.049.379	21.515.931	21.934.459	31.639.227	28.281.799	23.269.619	23.412.299	38.621.291	23.626.899	23.822.127	34.456.347	312.040.702
NETO DISPONIBLE		-10.528.000	-3.211.327	-4.326.044	-7.358.319	-5.633.727	-1.780.049	12.946.381	18.070.832	8.830.042	13.638.643	27.297.016	22.626.169	11.934.548
Aporte de Socos	25.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prestamo	0	950.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9.500.000
Distribucion de Excedentes		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CAJA FINAL (Incluyendo el colchón de efectivo)		14.472.000	6.288.673	0	7.358.319	0	0	12.946.381	18.070.832	8.830.042	13.638.643	27.297.016	22.626.169	21.434.548

Fuente: Elaboración propia

A partir del segundo año y su proyección hasta el 2018, los flujos de efectivo se expresan de forma positiva incluyendo gastos financieros y reinversión de capital. Ver Tabla 27.

Tabla 27: Flujo de caja año / Proyección.

FLUJO DE CAJA x AÑO / PROYECCIONES					
ITEM	Año 0	Total 2.015	Total 2.016	Total 2.017	Total 2.018
Caja Inicial	0	14.472.000	21.434.548	47.646.391	93.150.916
Ingresos Netos		309.503.250	424.763.820	509.716.584	611.659.901
TOTAL DISPONIBLE		323.975.250	446.198.368	557.362.975	704.810.817
Inversiones en activos	8.415.000	0	7.200.000	23.000.000	3.900.000
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	30.260.920	47.150.172	56.580.206	67.896.248
Egresos por nómina	0	174.856.530	200.594.339	220.016.655	241.262.737
Egresos por gastos de operación		17.855.228	18.911.086	19.861.376	20.870.667
Egresos por gastos de administración y ventas		62.317.850	67.096.796	71.290.939	75.954.902
Egresos por gastos preoperativos	2.113.000	0	0	0	0
Egresos IVA	0	23.998.288	51.117.334	61.761.986	73.314.040
Egresos rete fuente	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros		957.043	806.464	528.008	214.237
Egresos por pagos de Capital		1.794.842	2.195.593	2.474.049	2.787.821
Egresos impuestos locales	0	0	3.480.192	4.776.233	5.731.480
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0
Egresos impuesto para la equidad CREE	0	0	0	3.841.911	7.238.860
TOTAL EGRESOS	10.528.000	312.040.702	398.551.976	464.131.364	499.170.991
NETO DISPONIBLE	10.528.000	11.934.548	47.646.391	93.231.612	205.639.826
Aporte de Socios	25.000.000	0	0	17400000	
Préstamo	0	9.500.000	0		
Distribución de Excedentes		0	0	17.480.696	29.950.783
CAJA FINAL (Incluyendo el colchón de efectivo)	14.472.000	21.434.548	47.646.391	93.150.916	175.689.043

Fuente. Elaboración propia

Adicionalmente a los valores ya analizados, se deja evidenciada, otra de las políticas que se establecieron de manera estratégica para la compañía, que es la de reinvertir el 50% de las utilidades obtenidas en los ejercicios por año y el distribuir el otro 50% entre los socios capitalistas.

Al final del cuarto año proyectado, EG Agencia Inmobiliaria contará con un robusto y bien mantenido flujo de caja que le permitirá operaciones garantizadas y solidez económica para

atender los volúmenes de inmuebles (clientes) tanto para administración como para compra/venta previamente proyectados.

14.2 Estado de Resultados

El estado de resultados en el primer año deja ver unas cifras de -10,6% de utilidades a cuenta de la inversión en estructura (administrativa y comercial) que se ha decidido montar para el logro de los objetivos de participación en servicios inmobiliarios a mediano plazo, sin embargo, para los años siguientes, la proyección va en la línea del optimismo, ofreciendo unas utilidades de ejercicio después de impuestos del 9,3% y creciendo para los años siguientes por encima del 13% y 16% de los ingresos proyectados obtenidos. Así pues, EG Agencia Inmobiliaria se muestra a priori, como una novedad dentro del mercado inmobiliario, con un futuro estable en el corto plazo y con una buena expectativa de rentabilidad y crecimiento, apoyados en una gerencia dinámica y proactiva que conoce de servicio y lo aplica en este sector.

A continuación en la Tabla 28, se detalla en valores y porcentajes, el comportamiento de la compañía y su proyección hasta el 2018.

Tabla 28: Estado de resultados.

ESTADO DE RESULTADOS					
ITEM	Año 0	2.015	2.016	2.017	2.018
Ventas netas		275.114.000	377.567.840	453.081.408	543.697.690
Costos variables		26.087.000	40.646.700	48.776.040	58.531.248
Costo nomina		186.858.450	201.554.493	221.053.621	242.382.660
Gastos de Operación		21.690.253	24.042.152	26.667.689	33.289.943
Gastos de Administración y Ventas		66.651.183	67.830.129	75.624.273	75.954.902
Gastos preoperativos		2.113.000	0	0	0
Gastos financieros		957.043	806.464	528.008	214.237
Utilidad gravable		-29.242.930	42.687.902	80.431.778	133.324.700
Impuesto de Renta		0	0	6.635.622	21.998.575
Impuesto a la Equidad (CREE)		0	3.841.911	7.238.860	11.999.223
Utilidad neta		-29.242.930	38.845.991	66.557.296	99.326.901
Reserva legal		0	3.884.599	6.655.730	9.932.690
Utilidad del periodo		-29.242.930	34.961.392	59.901.567	89.394.211
ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS					
Costos variables		9,5%	10,8%	10,8%	10,8%
Costo nomina		67,9%	53,4%	48,8%	44,6%

Gastos de Operación		7,9%	6,4%	5,9%	6,1%
Gastos de Administración y Ventas		24,2%	18,0%	16,7%	14,0%
Gastos preoperativos		0,8%	0,0%	0,0%	0,0%
Gastos financieros		0,3%	0,2%	0,1%	0,0%
Utilidad gravable		-10,6%	11,3%	17,8%	24,5%
Impuesto de Renta		0,0%	0,0%	1,5%	4,0%
Impuesto a la Equidad (CREE)		0,0%	1,0%	1,6%	2,2%
Utilidad neta		-10,6%	10,3%	14,7%	18,3%
Reserva legal		0,0%	1,0%	1,5%	1,8%
Utilidad del periodo		-10,6%	9,3%	13,2%	16,4%

Fuente. Elaboración propia

14.3 Balance General

Analizando el balance (Tabla 29), es de notar, que los valores que presentan variaciones son básicamente los Activos de la compañía y más precisamente, los activos corrientes en nombre del manejo de la caja, ya que por efecto del efectivo se puede notar un crecimiento confiable. Los demás conceptos en el balance se mantienen muy estables desde el primer año, hasta los cuatro años de proyección y solo se nota unas variaciones, en los momentos (año 3 y 4) en que la compañía no tiene los descuentos en impuestos que le permitía el acogerse a la ley 1429 de 2010 (formalización de empresa).

Tabla 29: Balance general.

BALANCE GENERAL					
ACTIVO	Año 0	2.015	2.016	2.017	2.018
ACTIVO CORRIENTE					
Caja y Bancos	14.472.000	21.434.548	47.646.391	93.150.916	175.689.043
Cuentas por Cobrar- Clientes	0	0	0	0	0
Anticipo Impuesto a la equidad (CREE)	0	2.200.912	3.020.543	3.624.651	4.349.582
Anticipo Impuesto de Renta (Rete Fuente)	0	9.628.990	22.843.864	38.701.714	51.095.511
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	14.472.000	31.063.538	70.490.256	131.852.630	226.784.554
ACTIVO FIJO					
Activos depreciables	8.015.000	8.015.000	15.215.000	38.215.000	41.315.000
Depreciación acumulada	0	4.554.833	5.509.667	10.784.500	16.326.000
Activos amortizables	400.000	400.000	400.000	400.000	1.200.000
Amortización acumulada	0	133.333	266.667	400.000	400.000
Gastos diferibles	2.113.000	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	10.528.000	3.726.833	9.838.667	27.430.500	25.789.000
TOTAL ACTIVOS	25.000.000	34.790.371	80.328.923	159.283.130	252.573.554
PASIVO + PATRIMONIO					

PASIVO					
Carga Prestacional por Pagar	0	12.001.920	12.962.074	13.999.039	15.118.963
Cuentas por pagar- Proveedores	0	0	0	0	0
Impuesto de Renta	0	0	0	6.635.622	21.998.575
Impuesto CREE		0	3.841.911	7.238.860	11.999.223
Impuestos locales por pagar	0	3.480.192	4.776.233	5.731.480	6.877.776
IVA por pagar	0	15.846.032	18.636.080	21.562.953	25.875.544
Obligaciones financieras	0	7.705.158	5.509.565	3.035.515	247.694
TOTAL PASIVO	0	39.033.302	45.725.862	58.203.469	82.117.775
PATRIMONIO					
Capital	25.000.000	25.000.000	25.000.000	42.400.000	42.400.000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0	-29.242.930	-11.762.235	18.188.549
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	0	-29.242.930	34.961.392	59.901.567	89.394.211
Reserva Legal	0	0	3.884.599	10.540.329	20.473.019
TOTAL PATRIMONIO	25.000.000	-4.242.930	34.603.060	101.079.661	170.455.779
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	25.000.000	34.790.371	80.328.923	159.283.130	252.573.554
Prueba de balance	0	0	0	0	0

Fuente. Elaboración propia

15. Evaluación Final

Se ha venido observando, después de cada análisis económico y financiero que el proyecto presenta una proyección positiva en sus cifras, aunque en el primer año se dé un proceso de desarrollo dentro del sector, este será la base para para consolidarse, lo que le reafirma una viabilidad en todos los aspectos estudiados: Sector local, mercado, técnico, operativo, administrativo, legal, y financiero. Los servicios que se buscan prestar tienen unas características de rentabilidad inmejorables, siempre y cuando la estrategia este bien definida en factores de diferenciación y valor agregado, complementadas por el control de los costos tanto operativos como administrativos.

En ese sentido la tabla de evaluación final (Tabla 30) muestra unas cifras con dirección creciente respecto del balance del proyecto y una TIR de 80,41%, muy interesante para los socios inversionistas en cuatro años.

Tabla 30: Evaluación final - Flujos netos / Indicadores

EVALUACIÓN FINAL - FLUJO NETOS / INDICADORES					
	Año 0	2.015	2.016	2.017	2.018
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-29.242.930	38.845.991	66.557.296	99.326.901

Total Depreciación	0	9.109.667	1.909.667	10.549.667	11.083.000
Pagos de capital		1.794.842	2.195.593	2.474.049	2.787.821
Total Amortización	0	133.333	133.333	133.333	0
EBITDA		-20.133.264	40.755.657	77.106.963	110.409.901
1. Flujo de fondos neto del periodo		-21.794.773	38.693.397	74.766.247	107.622.081
Inversiones de socios	25.000.000	0	0	17.400.000	0
Préstamo	0	9.500.000	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	25.000.000	-9.500.000	0	17.400.000	0
3. Liquidación de la empresa					0
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-25.000.000	-12.294.773	38.693.397	57.366.247	107.622.081

Balance de proyecto	-25.000.000	-42.294.773	-12.060.330	42.893.851	159.094.702
Periodo de pago descontado	2,22				
Tasa interna de retorno	80,41%				
Valor presente neto	76.723.911				
Tasa mínima de retorno	20,00%				

Fuente. Elaboración propia

16. Análisis de Riesgos

16.1 Sensibilidad variación volúmenes de venta

Este análisis buscar reflejar los efectos que tengan las variaciones en las principales variables del proyecto tales como: volúmenes de venta, precios, costos y gastos.

En la Tabla 31 y Tabla 32, a continuación, se observa las cifras con una reducción en el volumen de ventas del 20%.

Estos valores muestran que el negocio se ve impactado durante su primer y segundo año en sus flujos de ingresos, no cumpliendo con su política de manejo de efectivo; por lo que se debería acudir al sector financiero en cada uno de estos años, en montos más altos; se deberá reducir los salarios en la misma proporción (20%) y los incrementos para los años posteriores serán disminuidos a la mitad. Adicionalmente, no se distribuirán utilidades hasta el segundo año para equilibrar dicho impacto.

Con estas medidas, se consigue estabilizar la operación durante los dos primeros años y continuando con las estrategias de control de costos, se logrará tener mejores márgenes a partir del tercer año; viéndose un balance del proyecto en positivo al final de este ejercicio.

Sin embargo, la tasa interna de retorno con proyección hasta el año 2018, se sigue mostrando como una cifra positiva cercana al 46,4% y dentro de las expectativas del negocio.

Otro aspecto a tener en cuenta son las cifras en utilidades que para los años 2016, 2017 y 2018 se estiman en 4,6%, 10,9% y 15,9% respectivamente.

Estos resultados, demuestran que la viabilidad del negocio presenta un nivel de sensibilidad a los volúmenes importante pero controlable, si se adoptan algunas medidas, ya que una variación del 20% es un rango que permite maniobrar de forma estratégica en el momento en que los resultados lo indiquen.

Tabla 31: Flujo de caja para la variación de volumen de ventas a -20%.

FLUJO DE CAJA / Variación volumen ventas					
ITEM	Año 0	Total 2.015	Total 2.016	Total 2.017	Total 2.018
Caja Inicial	0	14.472.000	10.826.167	22.467.187	53.148.655
Ingresos Netos		247.602.600	339.811.056	407.773.267	489.327.921
TOTAL DISPONIBLE		262.074.600	350.637.223	430.240.454	542.476.575
TOTAL EGRESOS	10.528.000	271.248.433	343.170.036	391.702.776	409.511.310
NETO DISPONIBLE	-10.528.000	-9.173.833	7.467.187	38.537.678	132.965.265
Aporte de Socios	25.000.000	0	0	17400000	
Préstamo	0	20.000.000	15.000.000		
Distribución de Excedentes		0	0	2.789.024	19.712.869
CAJA FINAL (Incluyendo el colchón de efectivo)	14.472.000	10.826.167	22.467.187	53.148.655	113.252.397

Fuente. Elaboración propia

Tabla 32: Evaluación final con una variación en el volumen de ventas a -20%.

EVALUACIÓN FINAL - FLUJO NETOS / INDICADORES					
	Año 0	2.015	2.016	2.017	2.018
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-45.011.153	15.494.577	43.806.375	76.757.183
Total Depreciación	0	9.109.667	1.909.667	10.549.667	11.083.000
Pagos de capital		3.067.555	7.366.083	8.573.633	9.660.985
Total Amortización	0	133.333	133.333	133.333	0
EBITDA		-35.901.486	17.404.244	54.356.042	87.840.183
1. Flujo de fondos neto del periodo		-38.835.707	10.171.495	45.915.742	78.179.198
Inversiones de socios	25.000.000	0	0	17.400.000	0
Préstamo	0	20.000.000	15.000.000	0	0
2. Inversiones netas del periodo	25.000.000	-20.000.000	-15.000.000	17.400.000	0
3. Liquidación de la empresa					0
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-25.000.000	-18.835.707	25.171.495	28.515.742	78.179.198
Balance de proyecto	-25.000.000	-48.835.707	-33.431.354	-11.601.884	64.256.938

Periodo de pago descontado	3,15
Tasa interna de retorno	46,38%
Valor presente neto	30.988.107
Tasa mínima de retorno	20,00%

Fuente. Elaboración propia

16.2 Sensibilidad variación precios de venta

Respecto de este análisis de sensibilidad que impacta los precios de los servicios, se logra identificar una característica de este sector de servicios inmobiliarios y es la de ser mayormente sensible en este rubro y por tanto, se ha procurado por parte del propio mercado mantener las costumbres en las comisiones dentro de la administración o compra/venta de propiedad raíz y autorregularse identificando aquella empresa o persona que no está cumpliendo con estos porcentajes.

Para el análisis, también se ha determinado una reducción de los precios en un 20%, pero las cifras de flujo de efectivo e indicadores de viabilidad son menores que en el análisis anterior.

En las tablas siguientes (Tabla 33 y Tabla 34) se muestran los impactos en el flujo de caja, en el balance del proyecto y en la TIR (de 30,6%), claro está, tomando iguales medidas en los rubros de salarios, incrementos y créditos, este último, para este análisis debe ser mayor en un 54% que en el análisis anterior ; dejando claro que el impacto en el precio es mayor y no se lograría cumplir con las políticas de manejo de efectivo y el balance del proyecto solo dejaría resultados positivos a partir del tercer año, con una tasa interna menor.

Tabla 33: Flujo de caja, con una variación en los precios de venta a -20%.

FLUJO DE CAJA / Variación precio					
ITEM	Año 0	Total 2.015	Total 2.016	Total 2.017	Total 2.018
Caja Inicial	0	14.472.000	5.220.085	23.744.952	41.017.284
Ingresos Netos		247.602.600	339.811.056	407.773.267	489.327.921
TOTAL DISPONIBLE		262.074.600	345.031.141	431.518.219	530.345.204
TOTAL EGRESOS	10.528.000	276.854.515	355.286.189	406.672.924	426.290.423
NETO DISPONIBLE	-10.528.000	-14.779.915	-10.255.048	24.845.296	104.054.782
Aporte de Socios	25.000.000	0	0	17400000	

Préstamo	0	20.000.000	34.000.000		
Distribución de Excedentes		0	0	1.228.012	15.429.288
CAJA FINAL (Incluyendo el colchón de efectivo)	14.472.000	5.220.085	23.744.952	41.017.284	88.625.494

Fuente. Elaboración propia

Tabla 34: Evaluación final, con una variación en los precios de venta a -20%.

EVALUACIÓN FINAL - FLUJO NETOS / INDICADORES					
	Año 0	2.015	2.016	2.017	2.018
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-50.228.553	6.822.288	34.287.306	67.135.738
Total Depreciación	0	9.109.667	1.909.667	10.549.667	11.083.000
Pagos de capital		3.067.555	9.889.176	12.829.549	14.456.657
Total Amortización	0	133.333	133.333	133.333	0
EBITDA		-41.118.886	8.731.955	44.836.973	78.218.738
1. Flujo de fondos neto del periodo		-44.053.107	-1.023.888	32.140.757	63.762.081
Inversiones de socios	25.000.000	0	0	17.400.000	0
Préstamo	0	20.000.000	34.000.000	0	0
2. Inversiones netas del periodo	25.000.000	-20.000.000	-34.000.000	17.400.000	0
3. Liquidación de la empresa					0
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-25.000.000	-24.053.107	32.976.112	14.740.757	63.762.081
Balance de proyecto	-25.000.000	-54.053.107	-31.887.617	-23.524.383	35.532.820
Periodo de pago descontado	3,40				
Tasa interna de retorno	35,56%				
Valor presente neto	17.135.812				
Tasa mínima de retorno	20,00%				

Fuente. Elaboración propia

Es relevante no pasar por alto los valores en utilidades respecto de este análisis de precio, en donde para el 2016 se logra un 2,9%, para el 2017 un 10% y para el 2018 un 14,7%; en comparación, menores que en el análisis de volumen y con un compromiso mayor en cuanto a pasivos de la compañía.

16.3 Riesgos típicos

En capítulos anteriores se ha hecho referencia a algunos de los riesgos más comunes a los que se deberá enfrentar EG Agencia Inmobiliaria, sin embargo, el sector inmobiliario y en mayor medida en los estratos que se han determinado como mercado objetivo, se está haciendo un esfuerzo en poder controlar esos riesgos; la falta de confianza en la labor, es uno de los que más

puede impactar, ya que permite que haya una baja credibilidad en las ofertas o servicios que se prestan y pueden responder de forma desinteresada a la expectativa que se tiene y máxime cuando es algo novedoso.

Es por ello que el servicio al cliente y una buena consultoría de cada cliente (inversión en capacitación = 0,5% de los ingresos) son uno de los factores clave para contrarrestar ese impacto y poderse introducir dentro del mercado objetivo con éxito.

Por otra parte, otro de los riesgos dentro de este negocio, es el de incurrir en arreglos de propiedades sin estándares de calidad definidos, puesto que esto se traduce en el aumento de insatisfacciones de los clientes (tanto propietarios como arrendatarios o compradores) y eleva los costos de operación y de los servicios prestados, reduciendo significativamente los márgenes y el nombre de la compañía.

Así pues, se ha determinado contar con proveedores técnicos con estudios y buena experiencia y también se mantiene la estrategia de pagar un monto en honorarios para mantener la disponibilidad (exclusividad) y aumente las expectativas de calidad. Para este caso, se cuenta con varios proveedores identificados y con características similares con los que se pueda contar en caso que el que se tiene en disposición no pueda realizar el trabajo.

En general hay pocos riesgos de mercado; ya que este es un sector que se ha caracterizado por su estabilidad y crecimiento sistemático durante los últimos años, adicionalmente, que es un sector que procura el crecimiento social, pues tiene políticas de estado que así lo buscan.

Los riesgos económicos, van en la misma línea de los de mercado, por su estabilidad en los porcentajes acostumbrados el mercado. Esto permite que los precios no tengan variaciones importantes y que los costos tanto operativos como laborales sigan nivelados por la inflación y/o el PIB anual del país.

En este sentido, un pequeño riesgo que se puede enfrentar, estaría a cargo de un crecimiento del país por debajo del presupuestado o en el peor caso negativo, pues esto es un factor que directamente interviene en los niveles de precios y servicios inmobiliarios, minimizando los márgenes de utilidad.

Por último, si se revisan las características actuales del sector financiero, es posible concluir que este riesgo, se mantendrá controlado. Es decir, que la consecución de créditos semilla o para emprendimiento, cada día es más sencilla y para efectos de EG Agencia Inmobiliaria el acceso a este sistema de apalancamiento es menor, ya que los socios de forma inicial buscan con sus aportes lograr soportar el arranque en operación, es así que, la posibilidad de tomar un crédito, será para cumplir con alguna política, pero no impacta de manera substancial la viabilidad del proyecto.

17. Conclusiones

1. Este plan de empresa es una herramienta indispensable en la búsqueda del éxito del desarrollo de un nuevo proyecto; ya que brinda una visión más precisa de la viabilidad de la idea del negocio y la forma en que se debe llevar a cabo. De la misma manera, el plan permite identificar y medir los riesgos comunes con los cuales probablemente se encontrará.
2. El interés creciente del mercado local para invertir en propiedad raíz, junto con el desarrollo de proyectos urbanos en zonas de interés y la falta de intermediación en el 52% de este mercado inmobiliario, hace al negocio muy atractivo con utilidades entre el 18% y el 25% anual.
3. Se identificó en el estudio de mercado que en los estratos más altos (4, 5 y 6), existe mayor aceptación para pago de servicios, con percepciones de beneficios económicos.
4. El análisis de mercado arrojó una muestra de 125 personas a encuestar de una población objetivo de 656.851, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 8%, de las

cuales el 24% tiene un predio con intención de arrendar o vender y de esa cifra el 54% ha pensado en utilizar los servicios de un inmobiliaria.

5. En el análisis técnico se determinó la necesidad de hacer énfasis en respaldar el servicio, con unos principios plenamente identificados como honestidad, puntualidad y confianza, además de una oferta diferente en cuanto a administración de inmuebles y proceso de compra/venta; que desarrollado por una estructura de talento humano profesional, se convertirá en una opción atractiva.

6. Con el análisis administrativo se conceptuó la importancia de establecer políticas gerenciales que lleven a una estructura integrada entre sus áreas. Además de la importancia que radica el crear una cultura organizacional que lo diferencie de sus competidores, que permita obtener una ventaja competitiva y una respuesta ágil a las necesidades del mercado.

7. Del análisis legal se ratificó los trámites y procesos que deben llevarse a cabo para la puesta en marcha del proyecto, además de los beneficios a los que se puede acceder en la actualidad (ley 1429 de 2010) y todos los alcances legales que como empresa debe contraer dada su naturaleza de servicios inmobiliarios.

8. El análisis económico proyectó que se debe hacer una inversión en activos fijos y gastos de arranque de \$10.528.000; En el primer año el total de gastos de operación será de \$21.690.253 y los gastos de administración y ventas será de \$66.651.183. Así mismo el presupuesto de ingresos entre administración de inmuebles, ventas y servicios complementarios proyectados para el primer año fue de \$309.503.250.

9. Según el análisis financiero se observa un flujo de caja proyectado a 4 años con buena salud desde el primer año, con una inversión de \$34.500.000 (entre aportes y crédito) y resultados para el primer año de \$21.434.548 con incremento a \$47 millones para el año siguiente, de 96% para el tercer y de un 89% para el cuarto año.

10. El Estado de resultados arroja una pequeña utilidad negativa en el primer año, debido al desarrollo de una cartera de clientes y la estructura que se tiene frente a los objetivos que se buscan a mediano plazo; sin embargo, para el segundo año se logran utilidades por \$34.961.392, para los años siguientes se tienen incrementos del 71% para el tercer año y del 49% para el cuarto año con una cifra de \$89.394.211, teniendo en cuenta, que se mantiene una reserva legal y se han distribuido el 50% de estas utilidades entre los accionistas.

Después del desarrollo de cada análisis se pudo observar que el proyecto presenta viabilidad en todos los aspectos estudiados, en especial, la necesidad hallada y la rentabilidad de la empresa; al mismo tiempo, se ha dejado ver desde el principio, un direccionamiento estratégico por parte de los accionistas, en dirección de ofrecer una solución innovadora en servicio, con controles en la parte económica y de inversión, que permitan un caminar a menores velocidades pero de forma sólida en términos empresariales.

18. Recomendaciones

Aplicar las siguientes recomendaciones como parte de las estrategias y/o tácticas:

- Si las estimaciones de crecimiento para los próximos años se mantienen, se recomienda ampliar el equipo de colaboradores en la parte comercial en una o dos personas inicialmente, logrando un mejor alcance dentro del mercado objetivo y un menor impacto en los costos de nómina por el componente variable que se maneja.
- Para logra posicionar a EG Agencia Inmobiliaria es importante invertir en capacitación del personal (inicialmente existe un rubro que se puede ir ampliando en los años siguientes) para lograr desarrollar las competencias de cada colaborador, enfocadas a

establecer una relación cercana y duradera con el cliente, dirigida a responder a las expectativas y las necesidades de los usuarios con una alta calidad.

- Una vez constituida la empresa se deberá propender la afiliación a la lonja de propiedad raíz de Cali y la inversión que esto significa, para obtener todos los benéficos que conlleva el ser parte de una agremiación y aumentar la confianza y el respaldo que permita participar de mayor mercado.
- Diseñar una encuesta para medir la satisfacción de los clientes dentro de los procesos comerciales de la compañía, buscando un constante relacionamiento con los usuarios y mejoramiento del servicio.
- Aunque ya se tiene dentro de las políticas iniciales, se recomienda ampliar el porcentaje de reinversión de las utilidades, por encima del 50%, buscando mantener la competitividad dentro del sector.

19. Bibliografía

- Acevedo, L. J. (2013). *Análisis del mercado de vivienda en Colombia*. SERFINCO, Comisionistas de bolsa. Bogotá: SERFINCO, Comisionistas de bolsa.
- Aktiva servicios financieros. (2013). *Estudio sectorial - El desempeño de los servicios inmobiliarios en Colombia*. Medellín.
- Alfa Inmobiliaria. (2014). *Alfa Inmobiliaria*. Obtenido de Alfa Inmobiliaria: <http://www.alfainmo.com/>
- Camacol Valle. (2013). *Camacol Valle*. Cali.
- Catastro Municipal, Cali. (2014). *Departamento Administrativo de hacienda municipal, Catastro Municipal*. Cali.
- Century 21. (2014). *Century 21*. Obtenido de <http://www.century21colombia.com/>
- Coldwell Banker. (2014). *Coldwell Banker*. Obtenido de Coldwell Banker: <http://www.coldwellbanker.com.co/co/index.aspx>
- Comunicado de prensa, ABRIL, Presidencia de la Republica de Colombia. (2013). Comunicado de prensa, ABRIL. *Comunicado de prensa, Presidencia de la Republica de Colombia* .
- DANE. (2014). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. Bogotá.
- Directorio Telefonico Cali, Publicar S.A. (2013-2014). Directorio Telefonico de Cali - Paginas Amarillas. *Directorio Telefonico de Cali - Paginas Amarillas* . Cali, Valle, Colombia: Publicar S.A.
- Fedelonjas. (2013). *Fedelonjas*. Bogotá.
- Galeria Inmobiliaria. (2014). *Informe de vivienda usada en cali estratos 4, 5 y 6*. Cali: Galería Inmobiliaria, aseguradora el Libertador.

Gestor Comercial y de Credito - Universidad ICESI. (s.f.). *Gestor Comercial y de Credito*. Recuperado el 08 de 08 de 2014, de

<http://nebulosa.icesi.edu.co:2436/universidades/CredPrincipal.aspx>

Lonja de propiedad raíz de Cali. (26 de 08 de 2014). Gerente Lonja de Propiedad raíz de Cali. *Entrevista a Gustavo Adolfo Jaramillo Velazquez*. (M. A. Echeverry, Entrevistador)

Mutis Caballero, S. (2013). El sector inmobiliario colombiano. *La republica* , 2.

Serfinco. (2013). *Serfinco S.A. Comisionista de Bolsa*. Medellin.

20. Anexos.

Anexo 1: Encuesta de diagnóstico para estudio de mercado de EG Agencia Inmobiliaria.

25/10/2014

Estudio de Mercado - Empresa Inmobiliaria - Formularios de Google

Estudio de Mercado - Agencia Inmobiliaria

El siguiente es un cuestionario simple que permitirá determinar la pertinencia de un modelo de Agencia Inmobiliaria para la ciudad de Cali.

*Obligatorio

1. ¿Vive usted actualmente en la ciudad de Cali? *

Marca solo un óvalo.

- Si
- No *Pasa a la pregunta 43.*

Estudio de Mercado - Agencia Inmobiliaria

El siguiente es un cuestionario simple que permitirá determinar la pertinencia de un modelo de Agencia Inmobiliaria para la ciudad de Cali.

2. ¿Cuál es estrato de la zona donde está ubicada su vivienda? *

Marca solo un óvalo.

- Estrato 1
- Estrato 2
- Estrato 3
- Estrato 4
- Estrato 5
- Estrato 6
- Estrato 1 Rural
- Estrato 2 Rural
- Estrato 3 Rural
- Estrato 4 Rural
- Estrato 5 Rural

3. Indique el Barrio en que vive. *

.....

4. Indique su tipo de vivienda. *

Marca solo un óvalo.

- Propia
- Propia - Hipotecada
- Arrendada
- Vive con sus padres o Con un Familiar

25/10/2014

Estudio de Mercado - Empresa Inmobiliaria - Formularios de Google

5. ¿Cuál es su situación laboral? **Marca solo un óvalo.*

- Empleado a termino indefinido
- Empleado a termino fijo
- Empresario o Independiente
- Pensionado
- Desempleado
- Otros:

6. ¿Cuál es su nivel máximo de estudios alcanzado? **Marca solo un óvalo.*

- Primaria
- Bachillerato
- Profesional
- Posgrado
- Otros:

7. ¿Cuántos Hijos tiene, que vivan con usted? **Marca solo un óvalo.*

- No tengo hijos o los que tengo no viven conmigo.
- Un hijo que vive conmigo.
- Dos hijos que viven conmigo.
- tres o cuatro Hijos que viven conmigo.

8. ¿Cuenta con algún tipo de predio fuera del lugar donde habita (Casas, Apartamentos, Locales, lotes, etc), que requiera arrendar o está en arriendo o que piense vender?*Marca solo un óvalo.*

- Si
- No

9. ¿Usa o ha Usado los servicios de una inmobiliaria? *

Las inmobiliarias ofrecen servicios de administración de arriendos, intermediación en la compra de inmuebles, Venta de Inmuebles, Avalúos comerciales, entre otros.

Marca solo un óvalo.

- Si
- No *Pasa a la pregunta 21.*

Servicios Inmobiliarios

A continuación se evaluará el estado actual de la oferta en términos de servicios inmobiliarios.

25/10/2014

Estudio de Mercado - Empresa Inmobiliaria - Formularios de Google

10. ¿Qué servicios inmobiliarios ha usado? **Selecciona todas las opciones que correspondan.*

- Administración de Arrendamiento
- Venta de Inmuebles
- Compra de Inmuebles
- Avalúos comerciales
- Mantenimiento y reparaciones del Inmueble
- Seguros de Arrendamiento
- Seguro todo riesgo en el Inmueble
- Adecuaciones y Mejoramiento del Inmuebles
- Corretaje (Publicidad de su Inmueble en Venta o alquiler)
- Servicios de atención telefonica
- Sitio Web.
- Otros:

11. ¿Que inmobiliarias recuerda, con las cuales a contratado alguno de los servicios anteriores? *

.....

.....

.....

.....

.....

12. ¿Porque ha usado los servicios de una Inmobiliaria? *

.....

.....

.....

.....

.....

13. ¿Con que frecuencia a usado los servicios de las Inmobiliarias? **Marca solo un óvalo.*

- 1 vez al año
- Entre 2 y 4 veces al año
- Más de 4 veces al año
- Casi nunca
- Nunca
- Otros:

25/10/2014

Estudio de Mercado - Empresa Inmobiliaria - Formularios de Google

14. ¿Cuanto ha pagado por servicios Inmobiliarios? **Selecciona todas las opciones que correspondan.*

- Entre el 3% y el 8% del Canon o valor negociado
- Menos del 3% del Canon o valor negociado
- Más del 8% del Canon o valor negociado
- No sé
- Nada
- Otros:

Calificación de Servicios Inmobiliarios

A continuación califique el servicio recibido por las empresas inmobiliarias.

15. Califique el Costo de los servicios recibidos. **Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5		
Muy Costoso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy Adecuado

16. Califique la Calidad de los servicios recibidos. **Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5		
Muy baja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy Alta

17. Califique la Amabilidad de las Personas que le atendieron. **Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5		
Muy baja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy Alta

18. Cuantifique las comodidades que le brinda o brindó la Inmobiliaria *

Esto se refiere por ejemplo a: Pago por la pagina de Internet, pago de servicios públicos, asistencia a Asambleas de Copropietarios, pago de impuestos, atención inmediata incluso los fines de semana, etc.

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5		
Ninguna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muchas

25/10/2014

Estudio de Mercado - Empresa Inmobiliaria - Formularios de Google

19. Califique los costos asociados a las comodidades que le brinda o brindó la Inmobiliaria *

Esto se refiere por ejemplo a: Pago por la pagina de internet, pago de servicios públicos, asistencia a Asambleas de Copropietarios, pago de impuestos, atención inmediata incluso los fines de semana, etc.

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Muy Alto Muy Adecuado

20. Estaría de acuerdo en cambiar dicha inmobiliaria o acceder a mas servicios complementarios con otra inmobiliaria *

Marca solo un óvalo.

Si

No

Evaluación de la Expectativa de Servicios Inmobiliarios

En esta parte de la Encuesta se busca determinar los deseos y características del cliente para una nueva propuesta en servicios inmobiliarios. Considere que usted puede ser arrendador, arrendatario, comprador o Vendedor en algún momento de su vida.

21. Me considero un persona ocupada. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

En desacuerdo Definitivamente de acuerdo

22. Es importante para mi tener vivienda propia. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

En desacuerdo Definitivamente de acuerdo

23. Considero la compra de vivienda una inversión. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

En desacuerdo Definitivamente de acuerdo

24. No hago una inversión si no consulto primero con mi familia. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

En desacuerdo Definitivamente de acuerdo

25/10/2014

Estudio de Mercado - Empresa Inmobiliaria - Formularios de Google

25. Antes de comprar bienes raíces prefiero gastar mi dinero en otra cosa. **Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
En desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Definitivamente de acuerdo

26. Prefiero pagar un crédito que un canon de arrendamiento. **Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
En desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Definitivamente de acuerdo

27. Me es indiferente comprar vivienda nueva que vivienda usada. **Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
En desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Definitivamente de acuerdo

28. Para mi es importante asegurar mis bienes. **Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
En desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Definitivamente de acuerdo

29. Me gusta buscar mi vivienda por los clasificados en el periódico. **Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
En desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Definitivamente de acuerdo

30. Me gusta vivir cerca de sitios de entretenimiento y centros comerciales. **Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
En desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Definitivamente de acuerdo

31. Me defino como una persona tranquila. **Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
En desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Definitivamente de acuerdo

25/10/2014

Estudio de Mercado - Empresa Inmobiliaria - Formularios de Google

32. **Realizo actividad física frecuentemente en parques. ****Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5		
En desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Definitivamente de acuerdo

33. **Me intranquilizan los sitios con mucho ruido. ****Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5		
En desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Definitivamente de acuerdo

34. **Soy una persona que me movilizo en transporte público la mayoría de las veces ****Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5		
En desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Definitivamente de acuerdo

35. **Me considero una persona moderna. ****Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5		
En desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Definitivamente de acuerdo

36. **Prefiero tratar con personas que tengan empatía. ****Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5		
En desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Definitivamente de acuerdo

37. **el servicio es importante a la hora de comprar. ****Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5		
En desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Definitivamente de acuerdo

38. **¿Estaría dispuesto a que una inmobiliaria administrara sus inmuebles prestando una intermediación? ****Marca solo un óvalo.*

- Si
- No

25/10/2014

Estudio de Mercado - Empresa Inmobiliaria - Formularios de Google

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

Marca solo un óvalo.

Sí

No

40. **¿Qué quisiera tener en una inmobiliaria? ***

.....

.....

.....

.....

.....

41. **¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por servicios de Arriendo? ***

Selecciona todas las opciones que correspondan.

Entre el 5% y el 8% del Canon de Arrendamiento

Más del 8% del Canon de Arrendamiento

Nada

No sabe

42. **¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por servicios de venta? ***

Selecciona todas las opciones que correspondan.

Entre el 3% y el 5% del Valor negociado

Más del 5% del Valor negociado

Nada

No sabe

Agradecimiento

Muchas gracias por su colaboración.

43. **¿Cuál de los siguiente Nombre le parece adecuado para una Inmobiliaria en la Ciudad de Cali?**

Marca solo un óvalo.

EG Inmobiliaria

Echevery Garcia Agencia Inmobiliaria

Good Life Agencia Inmobiliaria

Otros:

Con la tecnología de
 Google Forms

Anexo 2: Figuras y Resultados misceláneos de la encuesta de diagnóstico estudio de mercado.

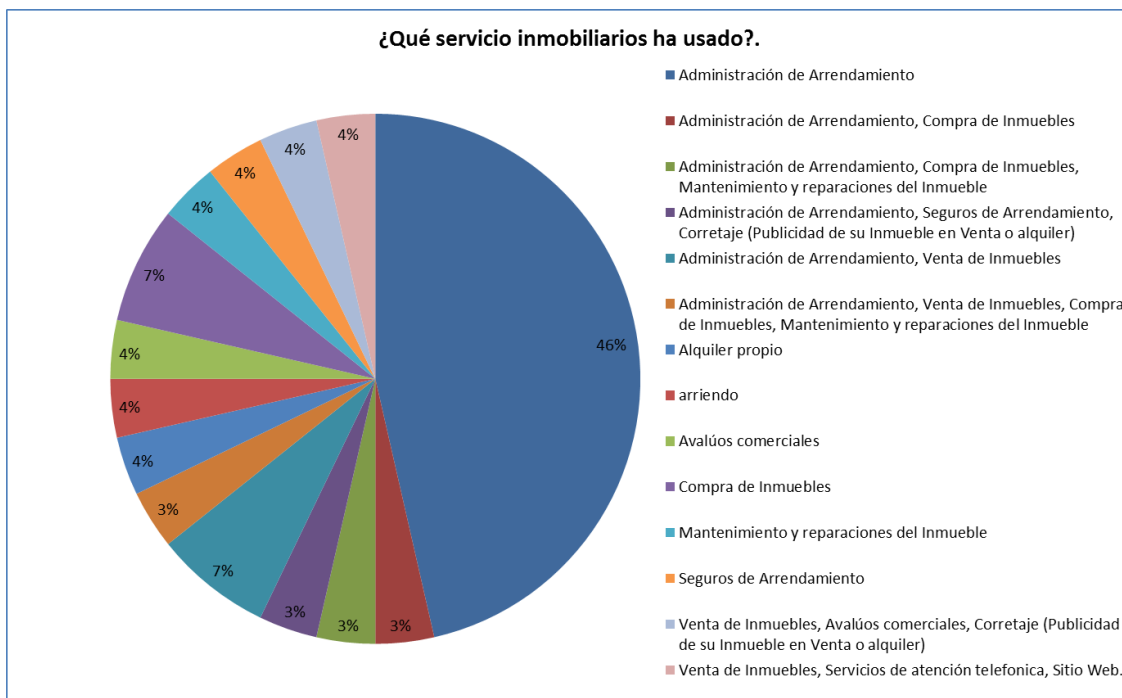


Figura 19: Servicios inmobiliarios usados por la población que ha interactuado con inmobiliarias. (Fuente: Elaboración propia).

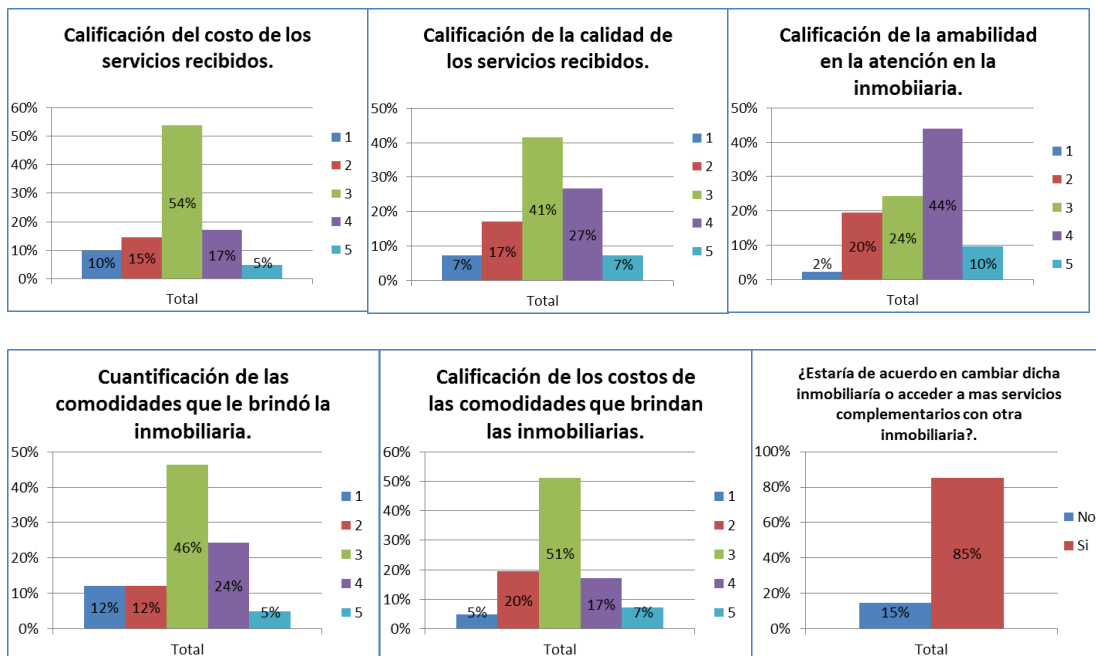


Figura 20: Calificación de los servicios inmobiliarios.

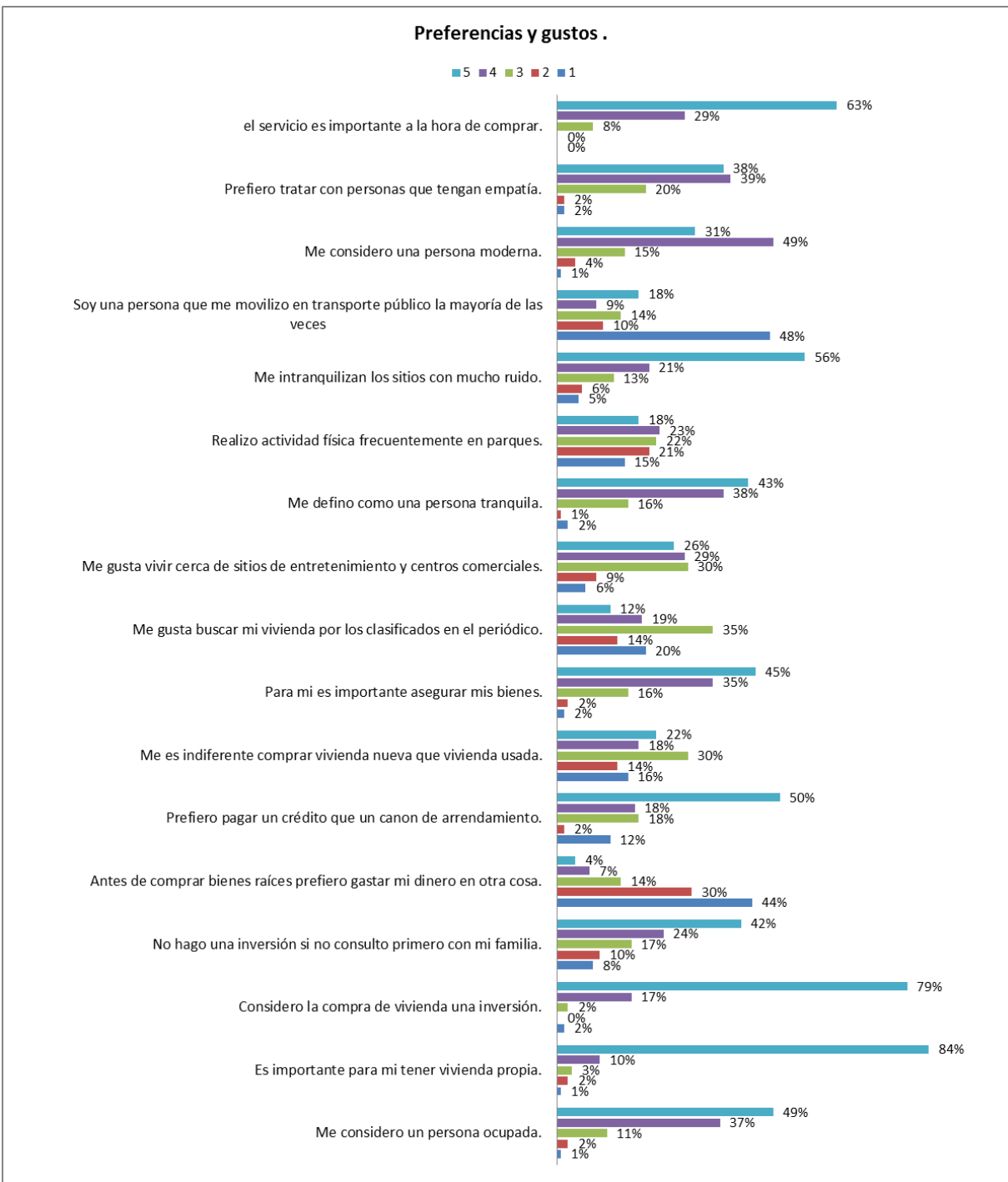


Figura 21: Preferencia y gustos de los clientes en el mercado Inmobiliario.

Anexo 3: Roles y actividades del personal.

Tabla 35: Competencias de la Gerencia y Subgerencia General.

Competencias	Descripción
Liderazgo y Estrategia	<ol style="list-style-type: none"> Definición de las estrategias de la empresa que permitan generar valor. Definición de la estructura general para el logro de los objetivos: Selección, compensación y evaluación. Capacidad de trato y relación con todo tipo de cliente bien sea interno o externo.
Conocimiento y actualización	<ol style="list-style-type: none"> Se actualiza permanentemente en las reformas a los códigos civil, comercial, tributario y laboral. Conoce el mercado inmobiliario y además de conocer las leyes las aplica adecuadamente. Vela por el cumplimiento de la normatividad.
Control General	<ol style="list-style-type: none"> Manejo de Indicadores de gestión enfocados hacia la eficacia y eficiencia del negocio.
Proactivo	<ol style="list-style-type: none"> Asesora, conceptúa y apoya a la empresa para que ésta actúe siempre conforme a derecho. Salvaguarda jurídicamente los intereses de los negocios que administra la empresa y maneja adecuadamente la información que se le confía. Implementa y desarrolla todos los contratos de acuerdo con el objeto de cada uno y vela por su adecuado cumplimiento.
Dirección y Solución	<ol style="list-style-type: none"> Orienta objetivamente a los clientes internos y externos; domina los procesos del negocio. Suministra a las partes involucradas en el conflicto exclusivamente los datos indispensables Tiene habilidades para la negociación. Orienta objetivamente a los clientes internos y externos; domina los procesos de conciliación. Tiene habilidades para la negociación.

Fuente. Elaboración propia

Tabla 36: Competencias del coordinador comercial

Competencias	Descripción
Conocimiento General del Área Comercial	<ol style="list-style-type: none"> Conocer y manejar la información que tiene la compañía en cuanto al área comercial. Formular estrategias según el conocimiento del mercado para incrementar los ingresos de la empresa. Se preocupa por capacitarse y a su vez capacitar a su equipo de trabajo en información del sector inmobiliario local, nacional y en tecnología.
Optimiza el Recurso	<ol style="list-style-type: none"> Organizar y controlar su equipo de trabajo mediante el buen manejo de la delegación de funciones, las buenas relaciones interpersonales y el liderazgo. Estimular a los asesores comerciales, motivándolos para el cumplimiento de metas, haciendo el debido seguimiento y control. Establecer metas y parámetros generales y procurar su cumplimiento.

Gestionar, actualizar y hacer seguimiento de los negocios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer suficientemente el sector, para de esta manera satisfacer las necesidades específicas de los clientes. 2. Conocer y definir el perfil de sus clientes comerciales y a su vez brindar el mejor servicio buscando su fidelidad con la compañía. 3. Realizar permanentemente seguimiento a los negocios, buscando implementar soluciones inmediatas a las posibles objeciones que se presenten hasta el cierre de los mismos.
Inteligencia de negocio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar y administrar la información de los clientes y del mercado. 2. Estar documentado sobre los productos y servicios que ofrecen las demás compañías del sector e identifica las diferencias. 3. Se actualiza constantemente en los temas que afectan el giro del negocio, hacer análisis para disminuir su impacto en los resultados de la empresa. 4. Buscar nuevas alternativas en el mercado, analizando la evolución de los productos y necesidades del cliente. 5. Conocer y aplicar las regulaciones de entes externos que vigilan el sector inmobiliario. 6. Tener la habilidad de ubicarse con total facilidad en las diferentes zonas y los distintos sectores de la ciudad.
Manejo del portafolio y proceso de venta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento en procesos de venta, habilidad para identificar las necesidades de los clientes y muestra interés por satisfacerlos. 2. Habilidad para desarrollar ideas y generar estrategias comerciales para mejorar la oferta. 3. Desarrollar un relacionamiento con el cliente soportado en lo consultivo del proceso de venta.

Fuente. Elaboración propia

Tabla 37: Competencias del coordinador administrativo.

Competencias	Descripción
Administración de negocio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establece políticas para la gestión de todas las actividades inherentes a su cargo. 2. Conoce la responsabilidad que implica el desempeño de su cargo. 3. Tiene capacidad para delegar en sus subalternos. 4. Establece buenas relaciones con su equipo de trabajo y terceros.
Planeación y evaluación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planear y hacer seguimiento a todas las tareas bajo su responsabilidad. 2. Evaluar cada una de las actividades desarrolladas por en la empresa. 3. Evaluar resultados de la gestión final.
Comunicación efectiva	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tiene capacidad para interpretar y escuchar a los demás. 2. Brinda apoyo oportuno a todos los colaboradores y superiores. 3. Manejar canales de comunicación que mantengan el ambiente laboral.
Administrar el recurso humano y físico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contribuye con sus conocimientos a propiciar bienestar dentro del personal de la Empresa. 2. Direcciona a las personas para la solución de sus conflictos. 3. Brinda soluciones adecuadas a los conflictos laborales. 4. Controlar y administrar el presupuesto de costo y gastos de los inventarios de muebles y equipos de oficina. 5. Validar la contratación con proveedores y los pagos que se deben realizar.

Control de funcionamiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer y verificar las condiciones de operación de la agencia, tomar decisiones respecto de optimizar las condiciones. 2. Controlar la información que se registra dentro de los procesos del objeto del negocio. 3. Administrar la información contable y jurídica de la empresa, para la toma de decisiones. 4. Conocimiento y seguimiento a los rubros de nómina, pagos a terceros y el cumplimiento de la ley que rige la actividad.
---------------------------	---

Fuente. Elaboración propia

Tabla 38: Competencias del asesor o ejecutivo comercial.

Competencias	Descripción
Conocimiento del proceso comercial consultivo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consecución y prospección de clientes en frío. 2. Técnicas de atención y escucha – Activa y Pasiva – para identificar necesidades dentro del segmento de mercado que le interesa a la compañía. 3. Generador de valor en la búsqueda de soluciones. 4. Manejo eficaz de objeciones, cierre de negocios y seguimiento continuo a las relaciones comerciales.
Curva de aprendizaje corta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer la oferta y la demanda del sector inmobiliario. 2. Saber en qué estratos se encuentran los inmuebles foco del segmento de mercado que le interesa a la compañía. 3. Analiza el comportamiento del mercado para ofrecer alternativas al cliente. 4. Actualización de cifras y valores de mercado.
Capacidad para generar estrategias y resultados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar, planificar e implementar estrategias de aumento de cartera y ventas. 2. Cumplir el presupuesto o metas asignadas. 3. Realizar seguimiento y control de los negocios a su cargo. 4. Capacidad de ofrecer servicios y valores agregados a los potenciales clientes.
Comunicación y actualización	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicarse con fluidez con alto poder de convencimiento. 2. Estar actualizado sobre las prácticas modernas del sector y las nuevas condiciones de negocios.

Fuente. Elaboración propia

Tabla 39: Competencias de la asistente administrativa y contable.

Competencias	Descripción
Disposición y conocimiento administrativo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Soportar todas las actividades y funciones que desarrollan el negocio de la agencia. 2. Capacidad de análisis y supervisión de los detalles del funcionamiento. 3. Comprensión de los conceptos que se manejan tanto desde la parte comercial, como la técnica y la contable. 4. Conocimiento del sector inmobiliario y los agentes que participan en sus servicios.
Comunicación efectiva	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tiene capacidad para interpretar y escuchar a los demás. 2. Brinda apoyo oportuno a todos los colaboradores y superiores. 3. Manejar canales de comunicación que mantengan el ambiente laboral.

Capacidad de trabajo en equipo y liderazgo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar y mantener relaciones productivas y conciliadoras con todos los colaboradores de la empresa y proveedores 2. Aportar a la eficiencia de los procesos administrativos y comerciales. 3. Realizar seguimiento y control de los procesos a su cargo desde el punto de vista operativo. 4. Capacidad persuasión que dinamice las relaciones entre las áreas.
Control y análisis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procurar minimizar los errores que se puedan causar dentro de las actividades diarias de ventas, administración o servicios complementarios.. 2. Revisión constante de trámites y documentación.
Conocimiento contable	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo de conceptos contables actualizados. 2. Administración de cuentas, pagos, registros, relaciones e información crítica de la compañía. 3. Registro y administración de toda la información contable y de registros legales 4. Manejo de aplicaciones de control del sistema contable de la empresa.
Comunicación y actualización	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicarse con fluidez y tiene alto poder de convencimiento. 2. Estar actualizado sobre las prácticas modernas del sector y las nuevas condiciones de negocios. 3. Manejo de clientes internos y externos dentro de las actividades y negocios realizados. 4. Relacionamiento cordial con proveedores y contratistas

Fuente. Elaboración propia

Tabla 40: Competencias del asistente general o mensajero.

Competencias	Descripción
Responsabilidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disposición para proporcionar un servicio correcto. 2. Ocuparse de los problemas de la compañía para dar su apoyo con la solución, soportado en su proactividad. 3. Cumplir con las actividades asignadas en el horario establecido.
Trabajo en Equipo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad para desarrollar una tarea colectiva, sincronizada y efectiva con cualquier colaborador de la empresa. 2. Buen relacionamiento con los clientes y proveedores que dinamicen y faciliten las relaciones comerciales 3. Aportar a la eficiencia de los procesos administrativos y comerciales
Manejo de vehículos y ubicación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Habilidad y disposición para la conducción de carros o motocicletas 2. Facilidad para la ubicación y el control de direcciones dentro del área urbana. 3. Procurar manejar costumbres de seguridad en el transporte de documentos y dinero.
Actitud de servicio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estar en completa disposición para realizar cualquier diligencia que refiera el desarrollo del negocio. 2. Actitud de buen clima laboral con el entorno y los colaboradores y clientes. 3. Colaboración constante a todas las áreas de la empresa
Comunicación y actualización	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicarse con fluidez y tener buena expresión verbal y corporal. 2. Estar actualizado sobre las prácticas modernas del sector y las nuevas condiciones de negocios. 3. Manejo de clientes internos y externos dentro de las actividades y negocios realizados. 4. Relacionamiento cordial con proveedores y contratistas

Fuente. Elaboración propia