

**Plan de negocio para la creación de una empresa comercializadora de bienes raíces
nacionales dirigida a emigrantes colombianos residentes en Estados Unidos**

Oscar Raul Vera Rozo

**Proyecto de aplicación presentado como requisito para optar al título de Magíster en
Gerencia de Negocios**

Director

Juan Benjamín Duarte Duarte

Doctor en Finanzas de Empresa

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Maestría en Gerencia de Negocios

Bucaramanga

2018

Contenido

Introducción	13
1. Planteamiento del Problema	15
2. Árbol de problemas.....	17
3. Justificación	19
4. Objetivos.....	20
4.1. Objetivo General	20
4.2. Objetivos Específicos	20
5. Referente Teórico	21
5.1. Definición de un plan de negocio.....	21
5.2. Fases principales de un plan de negocios	21
6. Investigación para estudio de mercados	27
6.1. Análisis del entorno	27
6.1.1. Causas e historia de la migración de colombianos hacia EEUU.	27
6.1.2. Períodos de migración.....	28
6.1.3. Procedencia de los emigrantes colombianos.....	31
6.1.4. Destino de los emigrantes colombianos.....	32
6.1.5. Cuantificación de colombianos en Estados Unidos	34
6.1.6. Inmigración ilegal	36
6.1.7. Población estimada de colombianos en Estados Unidos para el 2018.....	37
6.1.8. ¿En qué lugares Estados Unidos están los emigrantes colombianos?.....	38
6.1.9. Perfil del emigrante	39
6.1.10. Remesas.....	44
6.1.11. ¿A qué destinan los colombianos las remesas?	52
6.1.12. ¿Quiénes y qué inmuebles están comprando?	53

6.2. Estimaciones oferta y demanda	56
6.2.1. Estimación de la demanda.....	56
6.2.2. Estimación de la oferta.....	58
7. Estudio técnico y administrativo.....	62
7.1. Localización de la empresa	62
7.2. Aspectos legales	66
7.2.1. Constitución legal de la empresa.....	66
7.2.2. Revisión de disponibilidad del nombre de la empresa.....	71
7.2.3. Modalidad de funcionamiento de la empresa.....	73
7.2.4. Tamaño de la empresa.....	75
7.3. Descripción del servicios a ofertar	75
7.4. Recursos de la empresa	77
7.4.1. Instalaciones físicas.....	77
7.4.2. Recursos mobiliarios	78
7.5. Estructura organizativa y talento humano	80
7.5.1. Organigrama.....	80
7.5.2. Talento humano y funciones	80
7.5.3. Salarios	82
7.6. Plan de operaciones, procesos y actividades de la empresa – diagrama de flujo	84
8. Evaluación Financiera.....	86
8.1. Análisis económico	86
8.1.1. Inversión de activos fijos	86
8.1.2. Inversión en capital de trabajo	89
8.1.3. Presupuesto de otros gastos.....	91
8.1.4. Inversión inicial.....	93
8.1.5. Presupuesto de personal	94

8.1.6.	Presupuesto de ingresos	95
8.1.7.	Fuente de financiación	96
8.2.	Análisis financiero	97
8.2.1.	Balance general	97
8.2.2.	Estado de resultados	99
8.2.3.	Flujo de caja	101
8.2.4.	Indicadores financieros	104
8.2.5.	Análisis de Sensibilidad	105
9.	Plan Estratégico	108
9.1.	Modelo CANVAS	108
9.2.	Planificación estratégica	113
9.2.1.	Misión	113
9.2.2.	Visión	113
9.2.3.	Valores corporativos	114
9.3.	Análisis estratégico	114
9.3.1.	Análisis del entorno - Análisis PESTEL.....	114
9.3.2.	Diagnóstico del Mercado - Análisis DOFA	119
9.4.	Planteamiento estratégico – táctico	125
9.4.1.	Estrategias de marketing	125
9.4.2.	Cronograma para la implementación del marketing mix	127
9.4.3.	Presupuesto del plan de marketing.....	128
9.4.4.	Seguimiento y control del plan de marketing	129
10.	Conclusiones	131
	Referencias Bibliográficas	134
	Apéndices	141

Lista de Figuras

Figura 1. Árbol del problema.....	18
Figura 2. Business Model Canvas.....	26
Figura 3. Población acumulada de colombianos en EE.UU 1945-2006.....	31
Figura 4. Migración Internacional Principales Orígenes y Destinos.	33
Figura 5. Población acumulada de colombianos en EE.UU 2005-2016.....	36
Figura 6. Colombianos indocumentados en EE.UU.	37
Figura 7. Principales destinos de los colombianos en Estados Unidos.....	39
Figura 8. Población de emigrantes por edad.....	42
Figura 9. Nivel educativo de migrantes colombianos en EEUU.	43
Figura 10. Empleo de los inmigrantes colombianos en EEUU (en porcentaje).	44
Figura 11. Comparación de exportaciones vs remesas.	46
Figura 12. Remesas desde EE.UU a Colombia 2005-2017.	47
Figura 13. Departamentos con mayor recepción de remesas.....	49
Figura 14. Remesas por modalidad de pago.	51
Figura 15. Cálculo del mercado objetivo.....	57
Figura 16. Saldo de oferta de vivienda disponible, por segmento de precio. Enero 2010 a enero 2018.....	59
Figura 17. Ventas y lanzamientos. Acumulado anual. Segmento medio (135- 435 smmlv). 2010-2017.....	60
Figura 18. Valor de las ventas a nivel regional (Acumulado 12 meses a febrero 2014-2018).....	63
Figura 19. Ubicación de proyectos de vivienda en Bogotá y punto óptimo de oficina para la empresa.	64
Figura 20. Punto óptimo para la localización de la oficina, basado en el método centroide.	65
Figura 21. Página web Socio en USA.....	69
Figura 22. Consulta de homonimia.....	72
Figura 23. Servicio ofertado por la empresa CREI.....	76
Figura 24. Organigrama de la empresa.	80

Figura 25. Proceso de negociación y venta de inmuebles de Colombian Real Estate Investment
CREI. 85

Figura 28. Modelo CANVAS de la CREI. 112

Figura 29. Análisis PESTEL de CREI. 118

Figura 30. Estrategias de una empresa y correlación con Análisis CAME. 122

Figura 31. Estrategias de marketing mix de CREI. 126

Lista de Tablas

Tabla 1. Departamentos en Colombia con mayor experiencia migratoria	31
Tabla 2. Exportaciones Vs Remesas, 2007-20017. Cifras en millones de dólares EE.UU ..	45
Tabla 3. Los 10 departamentos donde más se recibieron remesas provenientes de EE.UU en el 2017 .Cifras en miles de USD	48
Tabla 4. 10 Departamentos con mayor ingreso por remesas vs a los 10 que más emigran (de mayor a menor).....	50
Tabla 5. Estimación de la demanda - criterios.....	56
Tabla 6. Instalaciones físicas para CREI.....	77
Tabla 7. Recursos mobiliarios	78
Tabla 8. Costo mensual de los cargos definidos para el CREI.....	82
Tabla 9. Nómina mensual de CREI.....	83
Tabla 10. Costo del personal contratado por outsourcing.....	84
Tabla 11. Costo de los activos fijos.....	86
Tabla 12.Adecuaciones locativas.....	88
Tabla 13.Total de la inversión inicial en activos fijos.....	88
Tabla 14. Talento humano – 6 meses.....	89
Tabla 15. Personal por outsourcing	90
Tabla 16. Servicios públicos y arriendo – 6 meses.....	90
Tabla 17. Gasto en mercadeo y publicidad.....	91
Tabla 18. Gastos legales.....	92
Tabla 19. Total otros gastos.....	92
Tabla 20. Inversión total inicial.....	93
Tabla 21. Presupuesto anual de personal.....	94
Tabla 22. Proyección de ingresos.....	96
Tabla 23. Balance general – Escenario más probable.....	97
Tabla 24. Estado de resultados – Escenario más probable.....	100
Tabla 25. Flujo de caja – Escenario más probable.....	102
Tabla 26. Indicadores financieros – Escenario más probable	104

Tabla 27. Análisis de sensibilidad.....	105
Tabla 28. Valores corporativos de CREI.....	114
Tabla 29. Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.	120
Tabla 30. Matriz de estrategias DOFA.....	123
Tabla 31. Cronograma implementación de estrategias de marketing mix.	127
Tabla 32. Presupuesto del plan de marketing.	128
Tabla 33. Indicadores para medir efectividad del plan de marketing.....	129

Resumen

Título: Plan de Negocio para la Creación de una Empresa Comercializadora de Bienes Raíces Nacionales Dirigida a Emigrantes Colombianos Residentes en Estados Unidos.*

Autor: Oscar Raul Vera Rozo**

Palabras Clave: Inmobiliaria, Emigrantes, Finca Raiz, Remesas, Apartamentos, Estados Unidos.

Descripción:

El presente documento contiene la elaboración del plan de negocios para una empresa comercializadora de bienes raíces nacionales, dirigida a emigrantes colombianos residentes en Estados Unidos. Empresa que presta el servicio de asesoría y venta de bienes raíces a colombianos residentes en Estados Unidos facilitándoles el proceso de lección y compra. Las ventas de la empresa estarán bajo la modalidad de comisión por venta.

Dentro de la metodología empleada para el desarrollo del documento se inicia con la formulación del proyecto, se definen uno objetivos y justificación. Se revisa la literatura académica para formular el marco teórico para el desarrollo del plan de negocios el cuál se usó para el desarrollo. La investigación se basó en fuentes secundarias y es por ello que todas las cifras y resultados planteados corresponden a diversas fuentes académicas y de prestigio del sector inmobiliario o de la construcción. Se contempla un análisis detallado para la determinación de la oferta y la demanda y en base a lo anterior las características de la empresa para el plan de negocio.

Finalmente se encuentra el plan estratégico para la puesta en marcha de la empresa en sus primeras etapas.

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Juan Benjamín Duarte Duarte, Doctor en Finanzas de Empresa

Abstract

Title: Business Plan for the Creation of a National Real Estate Trading Company Directed to Colombian Migrants Resident in the United States.*

Author: Oscar Raul Vera Rozo**

Keywords: Real Estate, Emigrants, Real Estate, Remittances, Apartments, United States.

Description:

This document contains the preparation of the business plan for a national real estate marketing company directed to Colombian emigrants living in the United States. Company that provides advice and sale of real estate to Colombians living in the United States, facilitating the process of lesson and purchase. The sales of the company will be under the modality of commission for sale.

Within the methodology used for the development of the document begins with the formulation of the project, one objectives and justification are defined. The academic literature is reviewed to formulate the theoretical framework for the development of the business plan which was used for the development. The research was based on secondary sources and that is why all the figures and results presented correspond to various academic and prestigious sources of the real estate or construction sector. A detailed analysis is contemplated to determine the supply and demand and based on the above the characteristics of the company for the business plan. Finally, there is the strategic plan for the start-up of the company in its early stages

* Degree work

** Faculty of Physico-Mechanical Engineering, School of Industrial and Business Studies. Director: Juan Benjamín Duarte Duarte, Doctor of Business Finance

Introducción

Estados Unidos es el país dónde se encuentra la mayor cantidad de emigrantes colombianos (CANCILLERÍA DE COLOMBIA, 2012) y de donde cada año se reciben remesas por cientos de Millones de Dólares (BANCO DE LA REPÚBLICA, 2016b), además de esto es bien sabido que por el tipo de cambio de moneda beneficia el cambio de dólares americanos a pesos colombianos, por lo cual, es otro factor que beneficia a los emigrantes que desean invertir en bienes raíces en su país de origen (Casa Editorial El Tiempo, 2012).

Por experiencia del autor del presente trabajo de más de 4 años en el sector constructor dirigiendo actividades publicitarias, y apoyando la venta y servicio al cliente se identificó factores que una vez implantados en un plan de negocios y ejecutados brindarían mejor desempeño y ventas de las que se generaban en las empresas para las que trabajó. En la experiencia laboral del autor pudo evidenciar de primera mano el interés de colombianos en la compra de vivienda y su desilusión que comúnmente llevó al desistimiento de compra al no haber claridad, agilidad y acompañamiento en los procesos para la compra de un bien raíz en Colombia.

La compra de bienes raíces sea como inversión, o como vivienda propia o para familiares es unas de las adquisiciones significativas e importantes en la vida de toda persona o familia y constituye un paso adelante en su crecimiento personal y profesional; este plan de negocios que se desarrolla será parte de ese gran paso y hará del proceso de compra y posventa una experiencia memorable, tanto como beneficio del comprador como para el de la empresa pues un buen testimonio y recomendación generarán prestigio y mayores ventas.

La tecnología no sólo acerca personas, también al negocio a las personas; y el uso de ellas aparte de reducir costos de operación aumentan el control, rapidez y atención en la venta de bienes raíces, la automatización de las tareas no hace impersonal la atención, en cambio da al cliente más tiempo de quién lo atiende para atender asuntos importantes y resolver sus casos particulares; es por ello que el uso de tecnologías administrativas y publicitarias serán esenciales para el desarrollo y ejecución del plan de negocios que se presentan.

Basado en lo anterior se descubre una oportunidad de negocio, solución de una necesidad y un mercado potencial para la venta de bienes raíces a los Emigrantes colombianos en Estados Unidos y mediante el uso del modelo CANVAS (Osterwalder & Pigneur, 2013) se elaborará el plan de negocios.

1. Planteamiento del Problema

En Colombia el Sector de la construcción desde el 2012 al 2015 presentaba un crecimiento continuo, siendo el 2016 año de desaceleración y el 2017 con cifras negativas, como una contracción anual de -2,1% durante 2016 a 2017 (CAMACOL, 2017b) , principalmente por el subsector de edificaciones cuya variación fue del -15,9%. (CAMACOL, 2017a).

Basados en el INFORME DE ACTIVIDAD EDIFICADORA de diciembre de 2017 la Cámara Colombiana de la Construcción (CAMACOL) el sector de la construcción da empleo al 6% de los colombianos, así que cualquier variación representa grandes cambios y efectos en la economía y calidad de vida de los ciudadanos. “En octubre de 2017 hubo una disminución en alrededor de 29 mil empleos en el sector de la construcción respecto al mismo mes del año 2016. Lo anterior sumado a que los resultados de una encuesta de opinión al consumidor hecha por Fedesarrollo mostraron que “Para el mes de octubre de 2017 la disposición para adquirir vivienda se ubicó en 1,3%; es decir 1,5 p.p por debajo del dato del mismo mes de 2016, y 2,9 p.p por debajo del dato de septiembre de 2017. Sin embargo, permanece muy inferior al promedio histórico.” (CAMACOL, 2017a) dando a entender que las ventas de las construcciones se han desacelerado y el mercado nacional no muestra grandes intereses y tendencias en la adquisición de los inmuebles.

Sin embargo cerca de 4,7 millones de colombianos están en el exterior y el 37% están ubicados en Estados Unidos (CANCILLERÍA DE COLOMBIA, 2012) . El gobierno colombiano incentiva la compra de vivienda a ellos mediante programas estatales, como es el FONDO NACIONAL DEL AHORRO donde a 30 junio de 2017, el programa Colombianos en el Exterior, que otorga créditos para vivienda a todos los compatriotas que vivan por fuera del país, registró 3841 afiliados. De ellos, 88% se encuentran en México

Estados Unidos, España, Chile, Canadá y Reino Unido, son los cinco países con mayor número de inscritos. (FNA). La misma entidad a diciembre 2016 estimaba ahorros en el programa Colombianos en el Exterior que superan los 50.315 millones de pesos, de los cuales 79,4 % corresponden a compatriotas que viven, en su orden, en Estados Unidos, España, Chile, Ecuador y Canadá. (Trujillo, 2016).

De dicho país remesas oficiales dadas por el BANCO DE LA REPÚBLICA del 2014 al 2016 son de \$2.008 Millones de Dólares provenientes de Estados Unidos (BANCO DE LA REPÚBLICA, 2016b), por lo tanto la capacidad económica podría ser favorable para la compra desde el exterior de inmuebles en Colombia.

2. Árbol de problemas

El árbol del problema Arenas (2005) lo define como una herramienta utilizada cuando se trabaja en la elaboración de proyectos, pues permite identificar problemas y establecer las causas y sus efectos. Con esta técnica es posible delimitar el problema central que aqueja a una organización o que presenta una situación particular, para que, con base en la identificación de sus causas y consecuencias, se pueda definir líneas precisas de intervención para solucionar el problema. La denominación de árbol es por las semejanzas de los nombres del gráfico con las partes de la planta (problema central = Tronco, causas = Raíces, consecuencias o efectos = Ramas).

Para abordar la propuesta y desarrollo del plan de negocios se desarrolla esta metodología para determinar el problema, sus causantes y efectos respecto a la idea de negocio arrojando como resultado el siguiente gráfico en dónde se identifica como problema que los colombianos residentes en EEUU con capital e interés en comprar bienes raíces en Colombia no lo hacen, con las siguientes causas y efectos.

Causas:

- Pocos listados de oferta de bienes raíces disponibles enfocado a emigrantes.
- Información de envío de dinero no disponible con facilidad.
- Inmobiliarias y constructoras tradicionales no tienen procesos establecidos para emigrantes.

Efectos:

- Frustración y desistimiento sobre la compra en Colombia del inmueble.
- Pérdida de ingreso de capital extranjero a la economía colombiana.

- Impacto en la economía por reducción de construcciones y trabajos derivados de ello.

En la siguiente figura se diagrama el árbol del problema según el modelo: raíces, tronco y ramas.

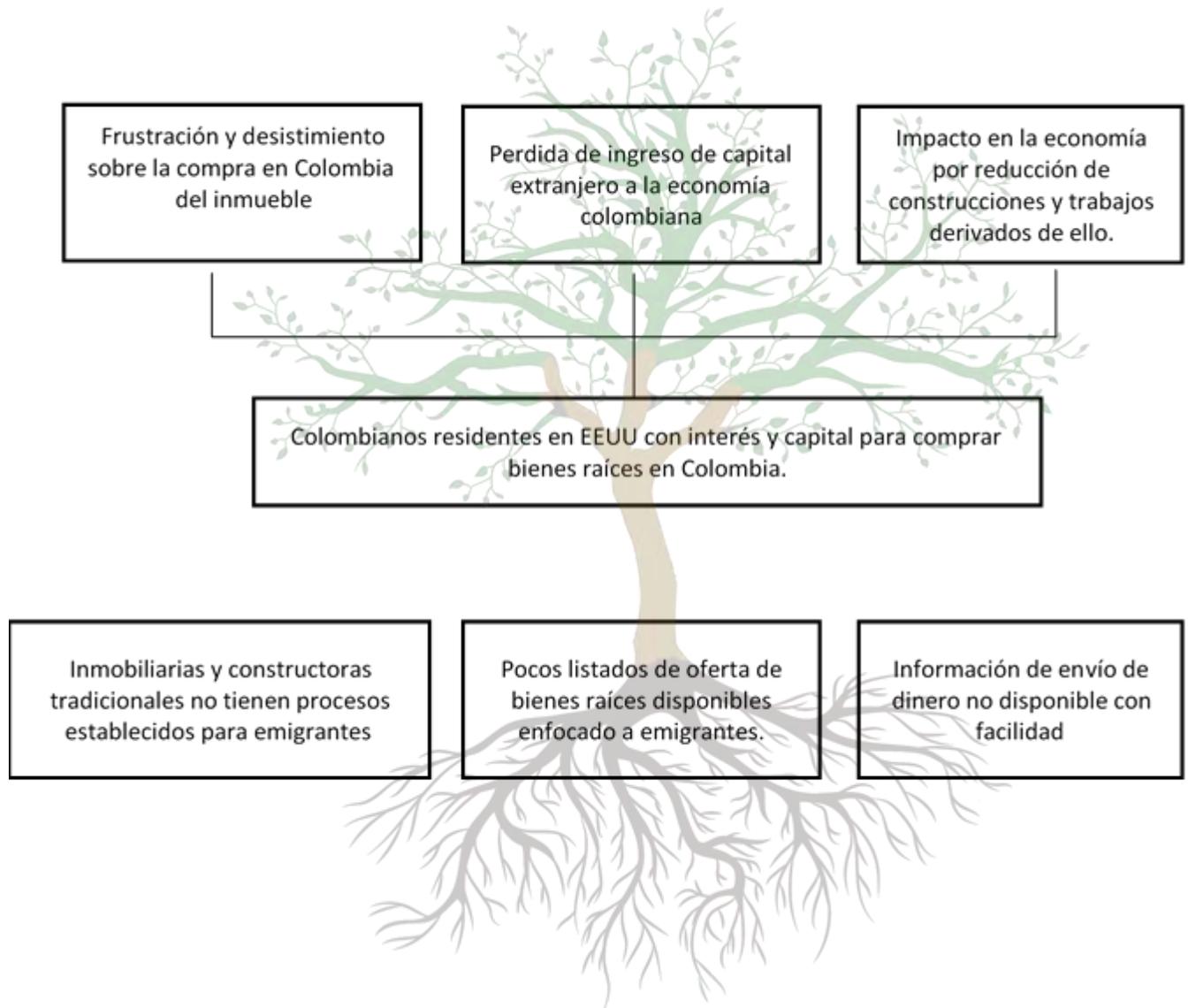


Figura 1. Árbol del problema.

3. Justificación

Un estimado de 1'104,535 emigrantes colombianos están ubicados en Estados Unidos según U.S. Census Bureau, 2016 American Community Survey 1-Year Estimates y de dicho país, basados en un informe del BANCO DE LA REPÚBLICA, se calcula un promedio anual de ingresos de remesas del 2014 al 2016 por \$2.008 Millones de Dólares provenientes de Estados Unidos, mostrando un aumento de las remesas los últimos tres años (BANCO DE LA REPÚBLICA, 2016b), manifestando que los emigrantes tienen la posibilidad de sustentarse en otro país y enviar dinero a su país de origen, lo que es un indicador subyacente de una capacidad económica aparentemente alta por parte de los emigrantes.

Estos emigrantes buscan vivienda entre 135 a 435 smmlv. Según Camacol. Rango que corresponde al sector llamado medio (basado en el costo) el cuál presenta más de 81.000 unidades disponibles para venta a cierre del 2017.

Tan solo el Fondo Nacional del Ahorro estimaba ahorros en el programa colombianos en el Exterior que superan a cierre del 2016 de 11.263 millones, correspondientes a ahorros de colombianos en EEUU. Los procesos de paz con las fuerzas al margen de la ley han hecho que la inversión extranjera aumente reflejando un mayor grado de confianza por parte del extranjero (Suárez, 2016) lo que implica que ahora es más seguro invertir y vivir en Colombia. Esto para los emigrantes es de suma importancia pues asegura su inversión o su vuelta al país para vivir. El conocimiento adquirido por la experiencia en el sector constructor y el uso de medios digitales para la gerencia y manejo de ventas enfocan el perfil profesional y emprendedor del autor en el sector inmobiliario.

4. Objetivos

4.1. Objetivo General

Realizar un plan de negocio para la creación de una empresa comercializadora de bienes raíces nacionales dirigidas a emigrantes colombianos residentes en Estados Unidos.

4.2. Objetivos Específicos

1. Realizar un estudio de mercados para determinar el mercado estimado existente de emigrantes colombianos residentes en Estados Unidos con interés de compra en inmuebles nacionales basado en fuentes secundarias.
2. Realizar un análisis técnico y jurídico basado en el mercado hallado en el objetivo anterior determinando el tamaño, localización y productos de la empresa.
3. Desarrollar un análisis financiero que establecerá la inversión requerida para la puesta en marcha y operación del plan de negocio.
4. Elaborar un plan estratégico para las fases iniciales de la empresa.

5. Referente Teórico

5.1. Definición de un plan de negocio

Un plan de negocios es una descripción escrita del futuro de un negocio. Es un documento que describe lo que se planea hacer y cómo se hará. Los planes de negocios pueden ayudar a realizar una serie de tareas para aquellos que las escriben y las leen. Son utilizados por los empresarios que buscan inversiones para transmitir su visión a los posibles inversionistas. También pueden ser utilizados por las empresas que están tratando de atraer a los empleados clave, la perspectiva de nuevos negocios, tratar con los proveedores o simplemente para entender cómo gestionar sus empresas mejor (Entrepreneur.com, 2010).

“El Plan de Negocios es un estudio detallado y minucioso del negocio que el emprendedor piensa montar. Es una ruta para poder construir esa empresa y a su vez para evaluarla en términos de viabilidad operacional. El resultado principal de este estudio es la creación de un documento escrito donde se hallen especificados todos los aspectos de factibilidad de la empresa, así como sus objetivos.” (PUBLICACIONES DINERO S.A, 2007).

5.2. Fases principales de un plan de negocios

Para el desarrollo de un plan de negocios existe una serie de etapas o pasos lógicos que llevan a la creación de un trabajo escrito y formal de la idea o iniciativa empresarial, reuniendo la información gráfica y verbal de lo que el negocio será (Villegas & Varela, 2008). Basados en (Villegas & Varela, 2008) encontramos las siguientes etapas:

Análisis del mercado. Determina la existencia de clientes para los productos a vender, lo que están dispuestos a pagar, la cantidad de la demanda, formas de pago, canales de

distribución, comportamientos del consumidor; datos básicos para elaborar la proyección de ventas. Centrándose en aspectos que el autor tenga dudas y dando elementos que faciliten la toma de decisiones, formulación de metas y estrategias. Compuesto por tres componentes básicos que son: Análisis del sector y de la compañía, Análisis del mercado y el Plan de mercadeo.

Este análisis se basará en fuentes secundarias, entendiéndolas como todo material escrito que existe sobre un tema específico, como libros, revistas, periódicos, informes, estadísticas y comunicados de entidades de relevancia para el tema de estudio. Es decir que el estudio de fuentes secundarias se basa en información obtenida de fuentes primarias: fuentes “directas” de información. (Doorman, 1991).

Doorman plantea varios tópicos para la búsqueda de información y sub-ítems dentro los que destacan:

- Historia del área de trabajo:
 - Desarrollo económico del área de estudio.
 - Desarrollo de infraestructura física y entidades que apoyan la propuesta.
 - La historia demográfica, social, cultural y política del área, relacionada a nivel regional y nacional; la migración, el origen y las características étnicas de la población y conflictos sociales.
- Las condiciones demográficas:
 - Densidad poblacional, dispersión geográfica y tasa de crecimiento.
 - Migración: definitiva y estacional, junto con las razones de migración.
 - Estructura de la población: los económicamente activos, distribución por edad y relación hombre-mujeres.

- Políticas estatales:
 - Políticas de precios, subsidios, políticas crediticias al fomento del tema que se estudie.
 - Programas de investigación gubernamentales.
 - Políticas con respecto a la tenencia de la tierra: latifundismo, minifundismo y reforma agraria.

- Condiciones sociopolíticas y socioculturales:
 - Estructura social y política: estratos sociales y sus interrelaciones.
 - Estructuras políticas locales y regionales
 - Origen étnico de la población, sistemas de creencias y la religión, normas y valores y actitud frente al tema que se estudia.

Análisis técnico. Confirma la posibilidad de vender el producto, la calidad, cantidad y costos requeridos mediante la identificación de la maquinaria, insumo, suministros, talento humano, proveedores etcétera. El análisis técnico va de la mano con el de mercado pues la producción se determina en base a las ventas que se identificaron en el anterior paso. Se recomienda considerar los siguientes elementos: Análisis del producto, Facilidades, Equipos y maquinarias, Distribución de espacios, Plan de producción, consumo y compras, y sistemas de control.(Villegas & Varela, 2008) plantean para cuando un producto, entendiéndolo como servicio también, existe. Se deben precisar los siguientes aspectos:

- Especificaciones del producto.
- Proceso tecnológico
- Diagrama básico de flujo.

- Materias primas, servicios e insumos básicos.
- Maquinaria y equipo requerido.
- Condiciones de calidad.
- Cronograma de construcción, montaje, operación y cierre.

Una vez resueltos los anteriores apartados se analiza las Facilidades, que corresponden a los aspectos relacionados con las instalaciones físicas de la empresa, definiendo: Ubicación geográfica exacta de la empresa, posición relativa a proveedores y clientes, facilidad de transporte, legislación local, área requerida, servicios necesarios, y la posibilidad de expansión.

Las facilidades nos darán el material para determinar los “Equipos y Maquinas” que corresponden a lo necesario para la operación, debiendo especificar: el proceso, tipos de equipos y maquinas, sus capacidades, proveedores, personal necesario, mantenimiento y formas de operación.

Análisis administrativo. Define las características necesarias de gestión y administración, las estructuras y estilos de dirección, mecanismos de control, administración y participación del personal. Describiendo el organigrama, estructura administrativa, su personal y las funciones de este mediante una ficha técnica y de funciones. El análisis administrativo debe hacerse en base al estudio técnico.

Análisis legal. Precisa la posibilidad legal para el establecimiento y operación de la empresa, el tipo de sociedad y las obligaciones tributarias y legales que acarree el tipo de negocio y su operación.

Análisis económico. Determina las características económicas del plan de negocio mediante la definición de los componentes: Inversión en activos fijos y capital de trabajo,

presupuesto de ingresos, materias primas, servicios e insumos, las deducciones tributarias y los presupuestos de personal y otros gastos.

Análisis financiero. Se centra en las necesidades y fuentes de recursos financieros. Si se llegase a usar financiación se deberá tener en cuenta los gastos financieros y los pagos de capital; así mismo, se debe elaborar un análisis de la liquidez de la organización y las proyecciones financieras. Este análisis se recomienda ejecutarlo mediante las siguientes etapas: Flujo de caja, Estado de resultados y Balance general.

Análisis de riesgos. Toda empresa está expuesta a riesgos, algunos propios de su administración y otros del entorno en el que opera. Por ello en este apartado se recomienda evaluar escenarios negativos, neutros y positivos de la parte financiera del negocio para conocer los puntos críticos y tener un plan de acción frente a ellos (González, 2010).

Herramientas para representar gráficamente los modelos de negocio.

Son metodologías para la representación de los modelos de negocio que ayudan al emprendedor o autor del plan de negocios a entender los factores importantes y su interacción sistémica en la operación de la organización. Hay diferentes autores dentro de los destacados encontramos los siguientes tres tipos de lienzos para representación del modelo de negocio:

- Business Life Model por Santiago Restrepo Barrera (Restrepo, 2012).
- Fluid Minds por Patrick Stahler (Stahler, 2017).
- Business Model Generation, por Alexander Osterwalder (Osterwalder & Pigneur, 2013).

En este plan de negocios que se desarrolla plan de negocios la interpretación del modelo de negocios se basará en el modelo de Alexander Osterwalder conocido como CANVAS, que se representa en la siguiente gráfica y abarca diversos ámbitos de la empresa y su interacción,

este modelo se representará en el último objetivo específico, una vez se cuente con los datos necesarios, reales y resultado de los análisis necesarios.

Business Model Canvas

Por Alex Osterwalder & Yves Pigneur

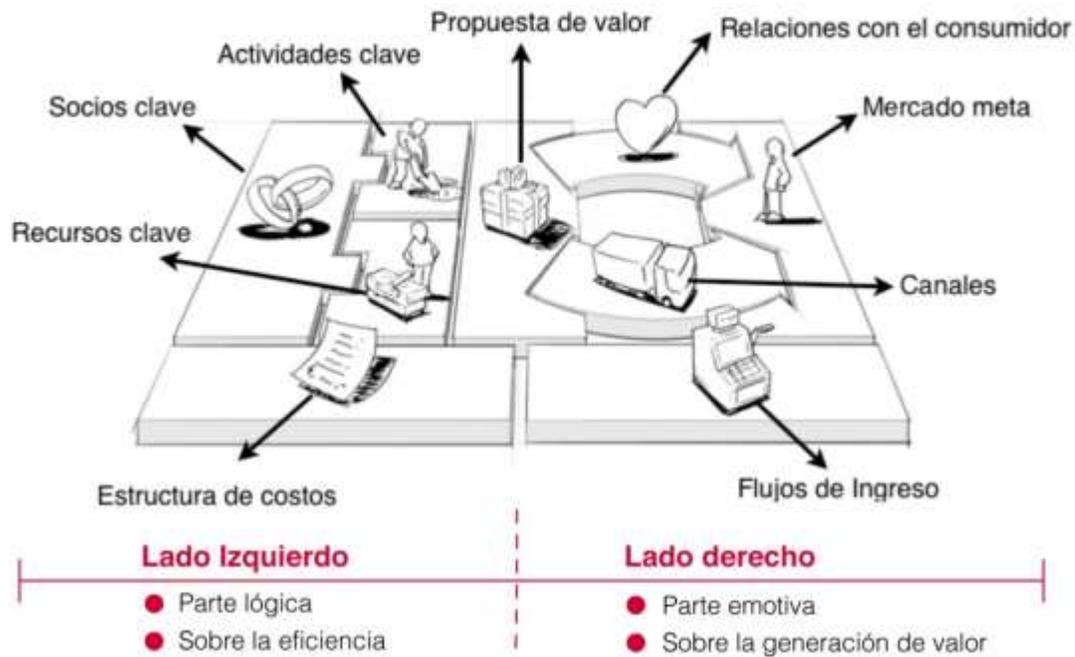


Figura 2. Business Model Canvas.

Copyright 2015 por (Navas, 2015).

El modelo Canvas es una plantilla gráfica simple que describe nueve componentes esenciales: Segmentos de clientes, proposiciones de valor, canales, relaciones con clientes, flujos de ingresos, recursos, actividades, asociaciones y costos. Los elementos individuales ponen en consideración el alcance total de un negocio, mientras que el diseño estimula la reflexión sobre cómo encajan las piezas (Greenwald, 2012).

6. Investigación para estudio de mercados

6.1. Análisis del entorno

Para comprender la emigración colombiana debemos entender su definición, causantes y evolución histórica, así como los impactos económicos que ha generado.

Se entiende la migración internacional como “Movimiento de personas que dejan su país de origen o en el que tienen residencia habitual, para establecerse temporal o permanentemente en otro país distinto al suyo. Estas personas para ello han debido atravesar una frontera. Si no es el caso, serían migrantes internos” (OIM, 2006, p. 40).

Según la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), actualmente hay cerca de 192 millones de personas viviendo fuera de su país de origen, lo cual representa alrededor del 3% de la población mundial (esto significa que una de cada treinta y cinco personas es migrante)². Aproximadamente 1 de cada 10 colombianos vive en el exterior. Según la Organización Internacional para las Migraciones (OIM).

6.1.1. Causas e historia de la migración de colombianos hacia EEUU. En el año 2003 la organización Colombia Nos Une (COLOMBIA NOS UNE, 2003, Capítulo 2) señaló cuatro factores básicos, mutuamente complementarios para comprender la migración internacional:

- Socioeconómicos: la búsqueda de mejores salarios y condiciones de trabajo, algo que se acentúa en momentos de estancamiento o crisis económica en el país de origen.
- Políticos: hay una relación directa entre la estabilidad política y la migración. Los profundos cambios políticos pueden provocar la salida de personas.

- **Culturales:** son predominantemente cualitativos. Es frecuente asociar progreso personal, familiar y social a los países de destino. La migración es sinónimo de éxito. Es la asociación al sueño “europeo” o “americano” y que son en realidad construcciones culturales que cada grupo social elabora con/sin un fundamento real.
- **Factores psicológicos:** relacionados con las aspiraciones individuales de superación y mejoras en las condiciones de vida, aunque no todos pueden superar los obstáculos en los países de acogida.

6.1.2. Períodos de migración. Basados en las Memorias de la ponencia de Eduardo A. Gamarra (Director del Centro Latinoamericano y del Caribe de la Universidad Internacional de Florida, Miami) en el Seminario sobre migración internacional colombiana y la conformación de comunidades transnacionales (COLOMBIA NOS UNE, 2003, sec. La diáspora colombiana en el sur de la Florida); la migración de colombianos hacia Estados Unidos puede ser dividida en tres etapas o periodos históricos:

EL PRIMERO corresponde -al final del período conocido como La Violencia (que abarca entre 1948 y 1960 aproximadamente, e iniciado tras el asesinato de Jorge Eliécer Gaitán el 9 de abril de 1948). En periodo, todas las clases socioeconómicas estuvieron involucradas; sin embargo, la mayoría de los migrantes fueron personas de clases baja y media-baja buscando huir de la violencia y encontrar mejores oportunidades económicas. La mayoría de los migrantes en este período provinieron de grandes ciudades: Bogotá, Medellín y Cali, desplazándose principalmente hacia la Florida y Nueva York y otras ciudades donde encontraron mejores ofertas laborales y en donde se habían concentrado ya algunos grupos de emigrantes de habla española.

Nueva York y Florida se convirtieron entonces desde el inicio en los principales lugares de concentración para colombianos. La abundancia de empleos en Nueva York (incluyendo los estados de Nueva York, norte de Nueva Jersey y sur de Conneticut), en parte, gracias al ambiente multicultural inherente a una metrópolis y a la presencia de inmigrantes hispanoparlantes (especialmente puertorriqueños y cubanos), facilitó la entrada de colombianos.

En Florida se dio la consolidación del asentamiento de los refugiados de la revolución cubana, empezando a modificar el contexto de este estado: cultural, político, social y económicamente hasta darle la categoría de tierra latina y de área para vacacionar de las clases medias-altas latinoamericanas.(COLOMBIA NOS UNE, 2003, sec. La migración transnacional colombiana). Es por esto que, a finales de los años 70, “pasar vacaciones en la Florida, tener una cuenta bancaria en Miami, o poseer un apartamento en Fort Lauderdale, eran parte del repertorio simbólico de las clases altas colombianas y latinoamericanas en general”. (COLOMBIA NOS UNE, 2003, sec. La migración transnacional colombiana, p. 30)

EL SEGUNDO periodo de migración tuvo lugar entre finales de los años sesenta y mediados de los noventa. En esta etapa se incrementó el número de migrantes de clase media, media-alta y alta, aun cuando las condiciones económicas del país eran favorables durante estos años en comparación con los demás países de Latinoamérica.

La violencia y aumento del conflicto armado en Colombia motivaron la salida de colombianos hacia Estados Unidos en este segundo periodo, por lo que muchos de los colombianos que dejaron el país lo hicieron para huir de la violencia y amenazas a su seguridad. Al mismo tiempo, la expansión y consolidación del mercado internacional de las

drogas fue otro impulsador de la emigración de colombianos: el aumento en la demanda de drogas ilícitas generó a su vez una demanda creciente de mano de obra para trabajar en el negocio (transporte de droga y dinero, distribución, etcétera), y dentro del cual las redes de compatriotas se convirtieron en un motivo, un estímulo y una facilidad para emigrar. (COLOMBIA NOS UNE, 2003, sec. La migración transnacional colombiana, p. 31)

En este segundo periodo se le dio la fama a los colombianos de traficantes de drogas pero como parte buena contribuyó a la creación de una red de apoyo para quienes llegaron posteriormente y creación de negocios legales: restaurantes, importadoras y exportadoras y otras empresas.

LA TERCERA ETAPA la podemos situar a mediados de los noventa y se extiende hasta el presente. Se presenta un aumento en el número de profesionales que emigran principalmente para escapar del conflicto, amenazas a la seguridad personal y familiar.

Los factores de atracción desde Estados Unidos en el tercer periodo están relacionados con las ganas de mejorar, las oportunidades económicas, principalmente luego de la profunda recesión en la que cayó la economía colombiana a finales de los noventa.

La evolución de los tres periodos anteriores se ve en la siguiente gráfica con un análisis histórico desde 1945 al 2006 con una clara tendencia alcista y con una pendiente importante.

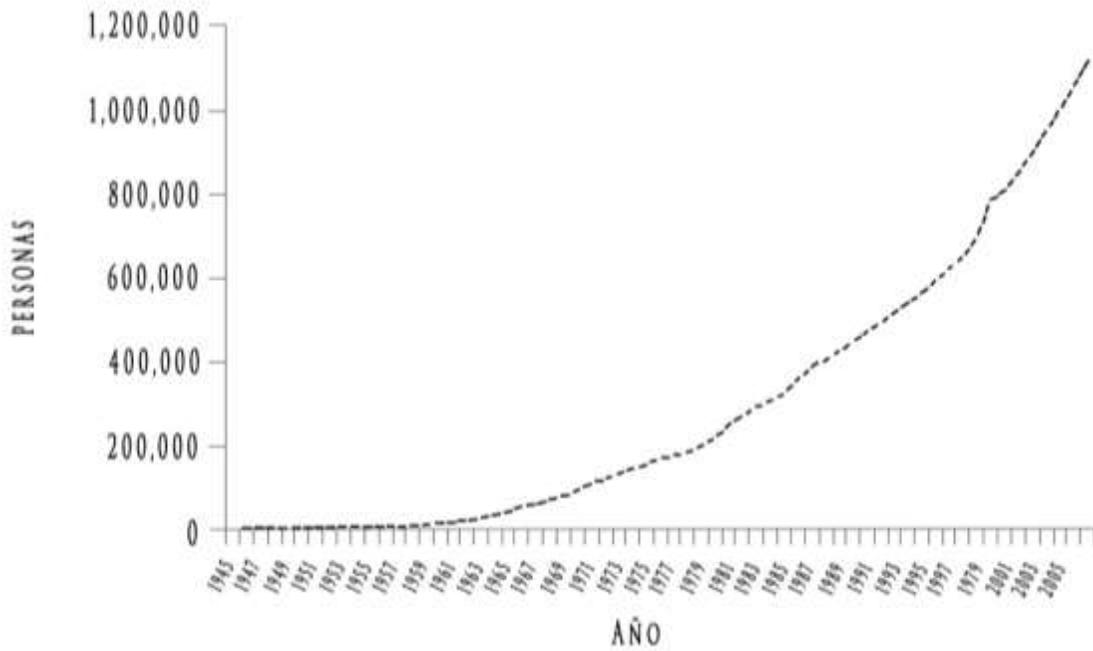


Figura 3. Población acumulada de colombianos en EE.UU 1945-2006.

Tomado de (COLOMBIA NOS UNE, 2006) y editado por el autor del presente trabajo para mejor resolución.

6.1.3. Procedencia de los emigrantes colombianos. Según datos del DANE, calculados a partir del censo de 2005, los hogares con mayor experiencia migratoria son los ubicados en la Tabla 1 que representan un 67,2% del total.

Tabla 1. Departamentos en Colombia con mayor experiencia migratoria

Departamento	Hogares con experiencia migratoria
Valle del Cauca	23,1%
Bogotá, D.C.	17,6%
Antioquia	13,7%

Risaralda	6,9%
Atlántico	5,8%
Resto	32,8%
Total general	100%

Nota: Elaboración propia con base a la Aproximación a la migración internacional en Colombia a partir del censo general 2005 (DANE, 2005a)

Como observamos en la tabla, la mayor concentración se encuentra con un 54.4% en los tres primeros departamentos, Valle del Cauca, Bogotá y Antioquia. Lo cual a priori parece ser los departamentos con mayor viabilidad para el plan de negocios, sin descartar la posibilidad de brindar servicios comerciales en los tres.

6.1.4. Destino de los emigrantes colombianos. Para el presente plan de negocios es relevante los destinos en Estados Unidos por parte de los colombianos que emigran, encontraremos comparando con la conclusión del gráfico anterior que los departamentos de Valle del Cauca, Bogotá y Antioquia son los mayores representan emigración hacia Estados Unidos, es decir de un plano general en la anterior gráfica al centrarnos en el país que corresponde al objetivo del Plan de Negocios el orden de lugares con mayor emigración se mantienen como lo muestra la siguiente figura:

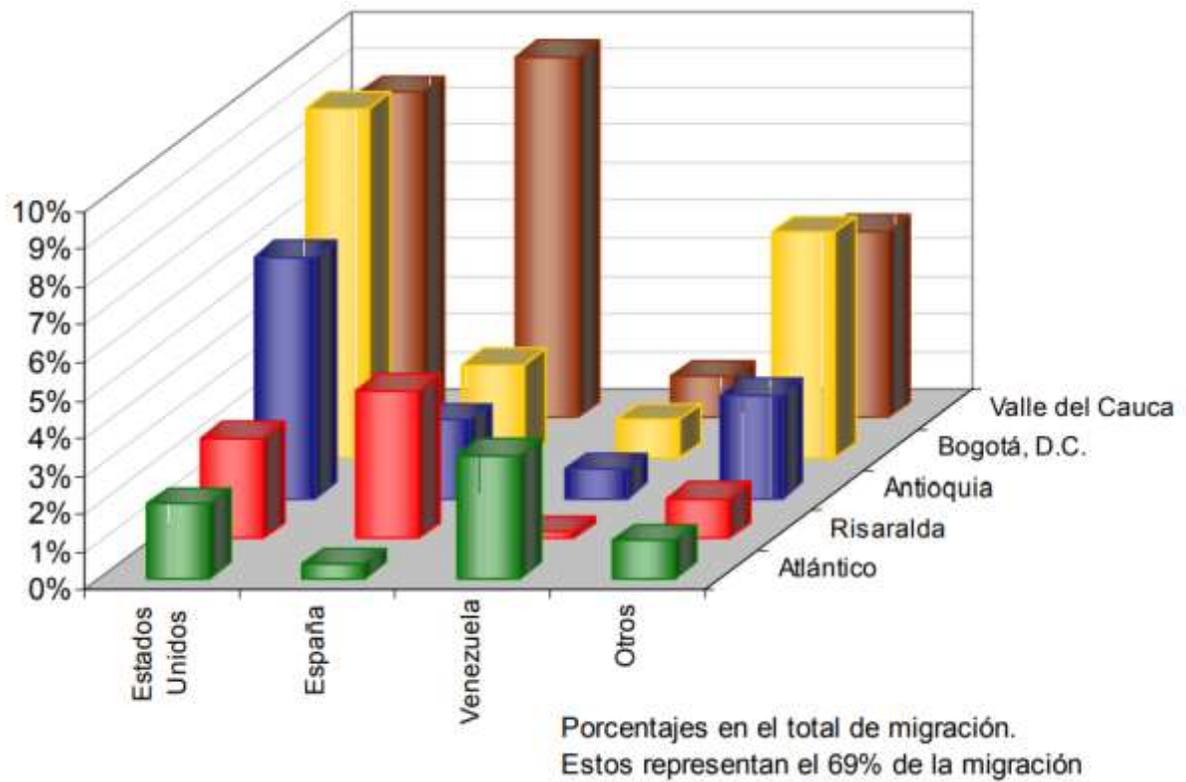


Figura 4. Migración Internacional Principales Orígenes y Destinos.

Recuperado de Aproximación a la migración internacional en Colombia a partir del censo general 2005 (DANE, 2005a)

6.1.5. Cuantificación de colombianos en Estados Unidos. El gobierno estadounidense dentro de su clasificación de inmigrantes está “U.S. Nonimmigrant Admissions”, que por definición de “Department of Homeland Security” de EEUU son: son ciudadanos extranjeros a los que se les otorga admisión temporal en los Estados Unidos. Los propósitos principales para los que se puede autorizar la admisión de no inmigrantes incluyen visitas temporales por negocios o por placer, estudios académicos o vocacionales, empleo temporal, o para actuar como representante de un gobierno extranjero u organización internacional, entre otros. (“U.S. Nonimmigrant Admissions”, 2016).

A pesar de que las cifras son oficiales, para el propósito de este trabajo se analizará la cifra completa de los “Nonimmigrants” ya que parte de los visados bajo esta modalidad trabajan ilegalmente. Tan sólo en New York en el 2007 según el censo oficial de la ciudad 162.120 trabajadores colombianos legales e ilegales laboraban en dicha ciudad. (Caracol Radio, 2007)

Si comparamos la cifra oficial de emigrantes en el 2016 bajo la sección Trabajadores temporales (“Table 32. Nonimmigrant Temporary Worker Admissions (I-94 Only) By Region And Country Of Citizenship”, 2017) encontraremos una cifra aproximada de 42.000 Colombianos vs 951,844 Colombianos que corresponden al total de “U.S. Nonimmigrant Admissions” (“Table 26. Nonimmigrant Admissions (I-94 Only) By Region And Country Of Citizenship”, 2017).

Así que para el propósito del plan de negocios se incluirá no solamente la sección de Trabajadores temporales sino también toda la cifra de No inmigrantes que reporta Department of Homeland Security de EE.UU. (“Table 26. Nonimmigrant Admissions (I-94 Only) By Region And Country Of Citizenship”, 2017).

La Cancillería en el año 2012 estimó que unos 4,7 millones de colombianos residían en el exterior, de los cuales el 34,6% vivían en Estados Unidos, el 23,1% en España y el 20% en Venezuela. Es decir que 1'626.200 Colombianos en el 2012 residían en el exterior.(CANCILLERÍA DE COLOMBIA, 2012). Para ese mismo año la “United States Census Bureau” estimaba 1'039.923 colombianos viviendo en Estados Unidos. (U. S. Census Bureau, 2016).

Desde la estimación de la cancillería en el 2012 no se encontró a la fecha una cifra oficial del total de colombianos en EE.UU, por lo tanto se trabajará con las cifras dadas por United States Census Bureau. Con base en la tabla B03003 (U. S. Census Bureau, 2016) que publican año a año, basada en dicha información se elabora la siguiente tabla y gráfica para ilustrar el crecimiento y cifras oficiales de los colombianos residentes:

Como se observa en la siguiente Figura 5 que es la interpretación gráfica de la tabla anterior, se nota una tendencia creciente de la población acumulada de colombianos en Estados Unidos, los últimos años creciendo a una menor tasa, pero se mantiene su tendencia totalmente alcista. Lo que podría significar que en el futuro la población de emigrante seguirá creciendo año tras año, siendo un aumento del mercado potencial que define este plan de negocios.

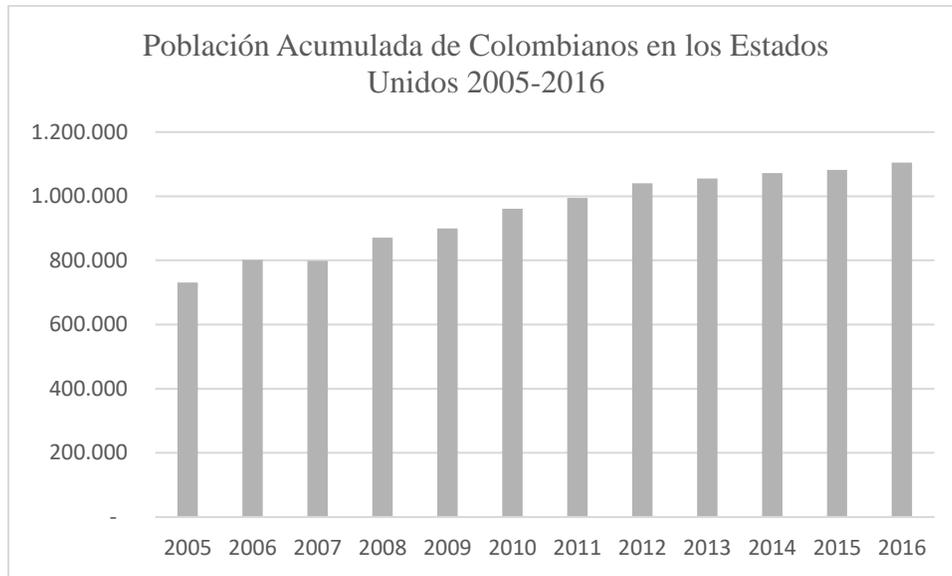


Figura 5. Población acumulada de colombianos en EE.UU 2005-2016.

Adaptado de U. S. Census Bureau, 2016.

6.1.6. Inmigración ilegal. Pew Research Center estimó para el 2015 una población total de inmigrantes ilegales por 11 millones (Krogstad, Passel, & Cohn, 2017), de los cuales según estadísticas de la misma entidad los colombianos han tenido la siguiente evolución desde los años 90 hasta el 2014 (Pew Research Center, 2016):

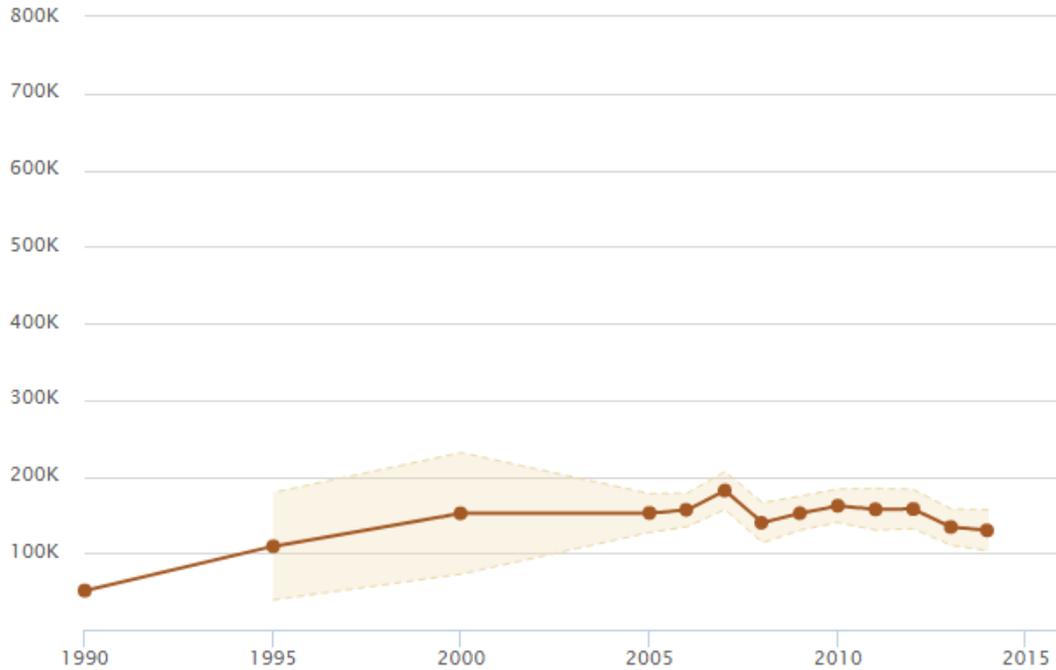


Figura 6. Colombianos indocumentados en EE.UU.

Fuente: Extraído de (Pew Research Center, 2016)

6.1.7. Población estimada de colombianos en Estados Unidos para el 2018. Con base en lo anterior, para calcular un valor total de colombianos en EE.UU que se acerque a la realidad se propone tomar el promedio de los últimos 5 años (2012-2016) de los residentes (U. S. Census Bureau, 2016), más los indocumentados (Pew Research Center, 2016), para el caso de los indocumentados el año 2014 y 2015 Pew Research Center no lo tiene calculado así que se tomará para el 2015 el valor del 2014 y se le adicionará a lo anterior la cifra de los No inmigrantes del Pew Research Center (“Table 26. Nonimmigrant Admissions (I-94 Only) By Region And Country Of Citizenship”, 2017):

Emigrantes Colombianos en EEUU⁵ = Residentes + No inmigrantes + Ilegales

Emigrantes Colombianos en EEUU = 1'070.905+ 885.577 + 136.000.

Emigrantes Colombianos en EEUU = 2'092.481

6.1.8. ¿En qué lugares Estados Unidos están los emigrantes colombianos? Respecto a la ubicación geográfica de los colombianos en Estados Unidos, el Pew Hispanic Research Center (López, 2015) informa que la población se concentra principalmente en la zona noreste en Nueva York (154.000) y Nueva Jersey (115.000), y en el sur, en la Florida (358.000) y Texas (63.000). En el estado de California ubicado en el Oeste habitan 78.000 colombianos. En el mapa que se ilustra en la Figura 7, se muestran las principales zonas de concentración de colombianos en este país.

⁵ Estimación realizada para el propósito de comercialización de inmuebles



Figura 7. Principales destinos de los colombianos en Estados Unidos.

Elaboración propia a partir de los datos del Pew Hispanic Research Center (López, 2015)

6.1.9. Perfil del emigrante. En el 2013 Pew Research Center realizó un estudio para determinar las características del emigrante colombiano arrojando los siguientes resultados (López, 2015) del perfil estadístico comparando las características demográficas, de ingresos y económicas de la población colombiana con las características de todos los hispanos y la población de los EE. UU. En general. Se basa en las tabulaciones del Pew Research Center de la Encuesta de la Comunidad Estadounidense de 2013:

Estado de inmigración: Aproximadamente seis de cada diez colombianos (61%) en los Estados Unidos nacieron en el extranjero, en comparación con el 35% de los hispanos y

el 13% de la población de los EE.UU. En general. Cuatro de cada diez inmigrantes de Colombia han estado en los EE.UU. durante más de 20 años. Un poco más de la mitad de los inmigrantes colombianos (56%) son ciudadanos de los EE. UU.

Idioma: La mayoría (64%) de los colombianos de 5 años en adelante hablan inglés con destreza. El otro 36% de los colombianos informa que habla inglés con nivel medio, en comparación con el 32% de todos los hispanos. Además, el 83% de los colombianos de 5 años en adelante hablan español en casa.

Edad: Los colombianos son más jóvenes que la población de EE. UU. Pero más viejos que los hispanos en general. La edad media de los colombianos es 34; las edades medias de la población de los EE. UU. y todos los hispanos son 37 y 28, respectivamente. Entre los colombianos, la edad media de los inmigrantes es de 45 años, mientras que solo son 17 años la edad media de los nacidos en Estados Unidos.

Estado civil: Los colombianos de 18 años o más tienen la misma probabilidad de estar casados (49%) que los hispanos en general (46%) y la población general de los EE. UU. (50%). Entre los colombianos de 18 años o más, los nacidos en el extranjero tienen más probabilidades de estar casados que aquellos que nacieron en los Estados Unidos: 55% contra 31%.

Fertilidad: Alrededor del 4% de las mujeres colombianas de entre 15 y 44 dieron a luz en los 12 meses previos a esta encuesta. Esto fue un poco menor que la tasa para todas las mujeres hispanas (7%) y la tasa general para las mujeres estadounidenses (6%).

Dispersión regional: Los colombianos se concentran en el sur (51%), principalmente en Florida (33%) y el noreste (32%), principalmente en Nueva York (14%) y Nueva Jersey (11%).

Nivel académico: Los colombianos tienen niveles de educación más altos que la población hispana de los EE. UU. Y niveles ligeramente más altos que la población general de los EE.UU. Aproximadamente el 33% de los colombianos de 25 años en adelante - comparado con el 14% de todos los hispanos de los EE.UU. Y el 30% de toda la población de EE.UU. - han obtenido al menos una licenciatura. Entre los colombianos de 25 años en adelante, los nacidos en Estados Unidos tienen más probabilidades de haber obtenido una licenciatura o más que los colombianos nacidos en el extranjero: 42% contra 30%.

Ingresos: La mediana de las ganancias personales anuales para colombianos mayores de 16 años fue de \$ 25,000 en el año anterior a la encuesta, superior a la mediana de ingresos para todos los hispanos (\$ 21,900), pero inferior a la mediana de las ganancias para la población de EE. UU. (\$ 30,000).

Estado de pobreza: La proporción de colombianos que viven en la pobreza, 16%, es la misma que la tasa para la población general de EE.UU. Y más baja que la tasa para los hispanos en general (25%).

Seguro de salud: Una cuarta parte de los colombianos no tiene seguro de salud, en comparación con el 29% de todos los hispanos y el 15% de la población general de los EE. UU. Alrededor del 11% de los colombianos menores de 18 años no tienen seguro. (Estos datos reflejan las tasas de seguro antes de la implementación del mandato de seguro individual de la Ley de Asistencia Asequible).

Propiedad de la vivienda: La tasa de propiedad de la vivienda en Colombia (45%) es la misma para todos los hispanos, pero menor que la tasa del 64% para la población de los EE.UU. En su conjunto.

La edad promedio de los colombianos que viven en Estados Unidos es de 34 años. En la Figura 8 se muestra una concentración homogénea en los dos grupos de 40 a 49 y de 50 a 64 años correspondiente a la primera etapa u oleada migratoria colombiana hacia los Estados Unidos (López, 2015).

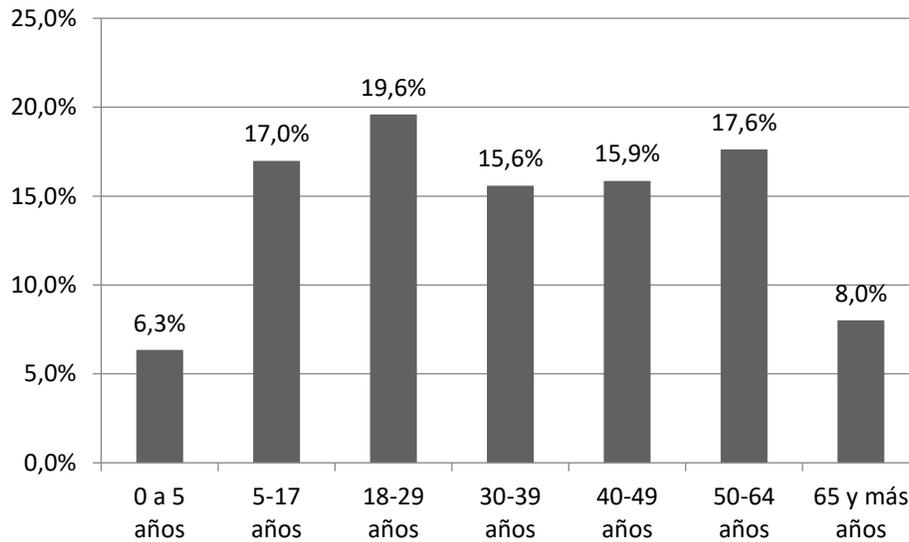


Figura 8. Población de emigrantes por edad

Elaboración propia en base a (López, 2015)

Respecto al nivel educativo para edades mayores de 25 años una proporción más alta de migrantes colombianos con educación universitaria completa en comparación con otros grupos de estudio como lo muestra la siguiente gráfica:

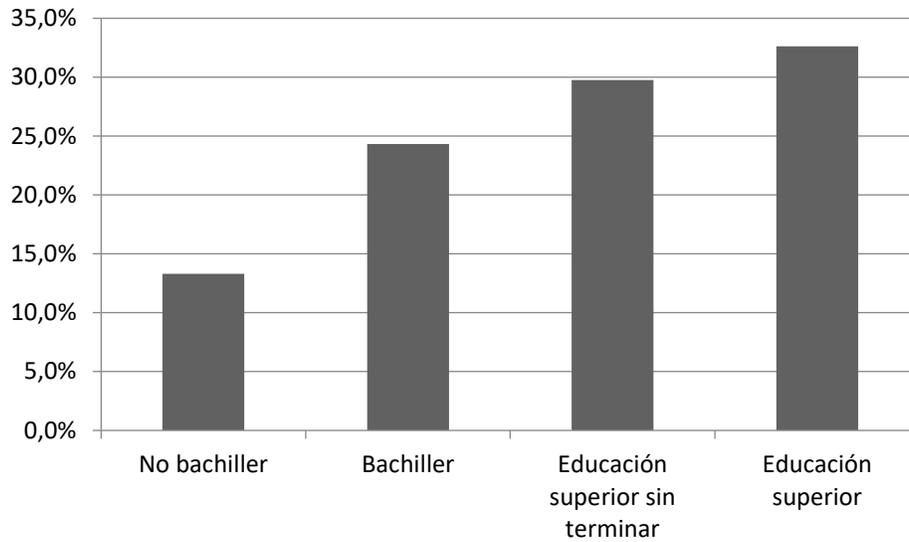
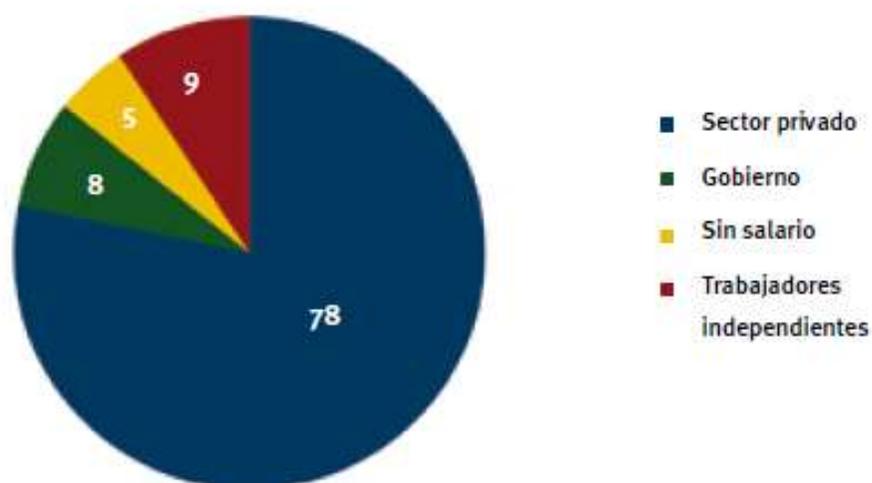


Figura 9. Nivel educativo de migrantes colombianos en EEUU.

Fuente: Elaboración propia en base a (López, 2015)

Los inmigrantes colombianos tienden a estar empleados en trabajos profesionales que requieren de calificaciones, en contraste con sus contrapartes de otros lugares de América Latina. El 27% de los trabajadores colombianos inmigrantes están empleados en cargos ejecutivos y directivos, una proporción que excede la de otros grupos de inmigrantes latinos por un margen de entre el 10 y el 20%. Los inmigrantes colombianos esencialmente no están representados en la agricultura, donde los inmigrantes mexicanos, por su parte, sí están fuertemente concentrados. Sin embargo, como en el caso de otros grupos de inmigrantes tienden a trabajar en ventas, administración y servicios. (Colombia Nos Une, 2009).



Fuente: Ministerio de Relaciones Exteriores, 2008.

Figura 10. Empleo de los inmigrantes colombianos en EEUU (en porcentaje).

Fuente: (Colombia Nos Une, 2009)

6.1.10. Remesas. Las remesas se definen como “la suma de dinero ganada o adquirida por no nacionales, transferida a su país de origen” (OIM, 2012, p. 56). En Colombia, las remesas representan uno de los flujos de dinero más importantes y superan a los recibidos por las exportaciones de productos como el café, el banano, las flores, y los textiles y manufactura.

En el 2016 ingresaron a Colombia remesas por un valor de 4.858,2 millones de dólares EE.UU. y el 2017 por un valor de 5.326,4⁶ millones de dólares EE. UU. En la Tabla 2 se presenta el valor percibido por los principales productos de exportación y el de las remesas desde el 2007 al 2017. (BANCO DE LA REPÚBLICA, 2016b)

⁶ Para el último trimestre del 2017 se calculó con el promedio de los tres anteriores para obtener una cifra estimada total del año 2017

Tabla 2. Exportaciones Vs Remesas, 2007-20017. Cifras en millones de dólares EE.UU

Año	Petróleo y derivados	Café	Remesas	Flores	Banano	Textiles y Manufactura
2007	7318	1714	1693	1115	570	1963
2008	12213	1883	1690	1094	654	2059
2009	10268	1543	1316	1049	837	1197
2010	16502	1884	1342	1240	748	1057
2011	28421	2608	1335	1251	815	1122
2012	31559	1910	1402	1270	822	1132
2013	32483	1884	1680	1335	764	980
2014	28988	2473	1685	1374	836	876
2015	14481	2527	2113	1295	803	785
2016	10784	2418	2228	1312	915	676
2017	12710	2527	2493	1425	942	685

Nota: Fuente: Elaboración propia en base a los datos históricos de balanza comercial

<http://www.banrep.gov.co/es/balanza-comercial> y remesas <http://www.banrep.gov.co/es/remesas> del Banco de la república.

Se observa, los únicos productos del análisis en la tabla, que individualmente superan los ingresos por remesas son el café y el petróleo (BANCO DE LA REPÚBLICA, 2016a)

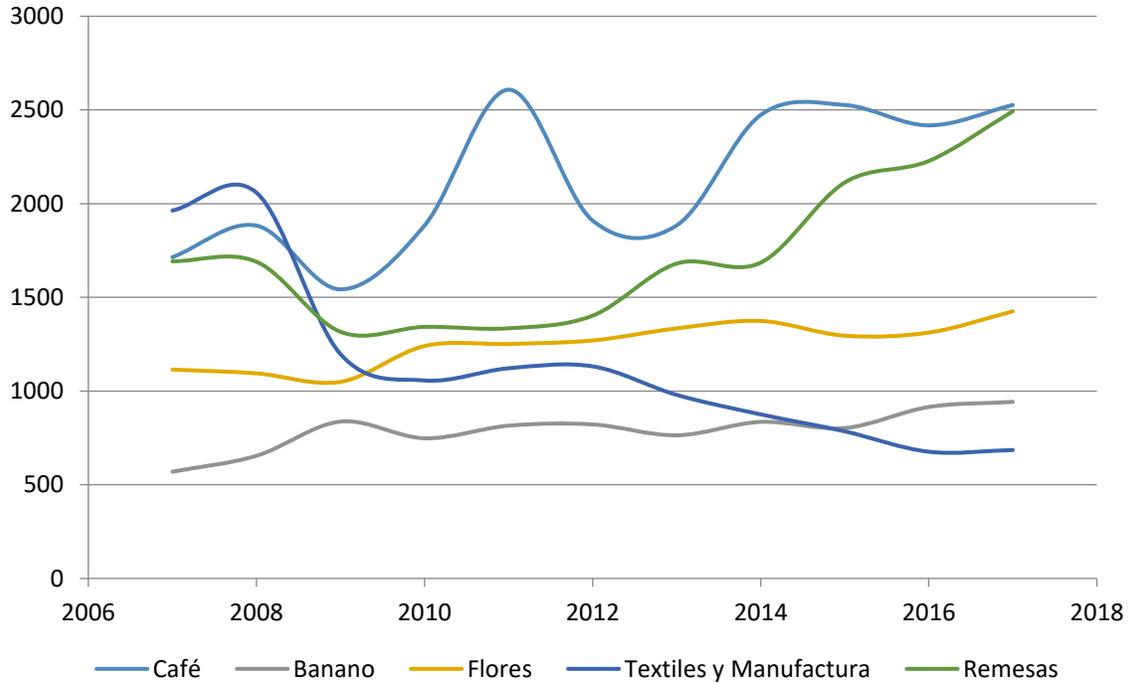


Figura 11. Comparación de exportaciones vs remesas.

Elaboración propia en base a (BANCO DE LA REPÚBLICA, 2016a)

El valor de una remesa en el 2011 fue en promedio de 374 dólares EE. UU. Esto significa que mensualmente se realizaron aproximadamente 972.000. operaciones, mediante las cuales se beneficiaron más de cuatro millones de personas (OIM, 2012).

El valor de las remesas como porcentaje del PIB en Colombia es de 1,27%, con valores similares a otros países de la región, como Perú (1,55%) y Panamá (1,94%). Esta cifra dista mucho de las de países centroamericanos, como El Salvador, Honduras y Nicaragua, donde las remesas representan alrededor del 15% del PIB (Asobancaria, 2012).

Para el año 2011, los datos del Banco de la República (2012) muestran que, en la distribución de las remesas según el país de origen, España ocupa el primer lugar, con un 35%; Estados Unidos, con 33%; la República Bolivariana Venezuela, con 11%, y Reino

Unido, con 2,9%. En menor porcentaje, las remesas provienen de otros países, como Italia, Panamá, Canadá y Ecuador (Gráfico 18).

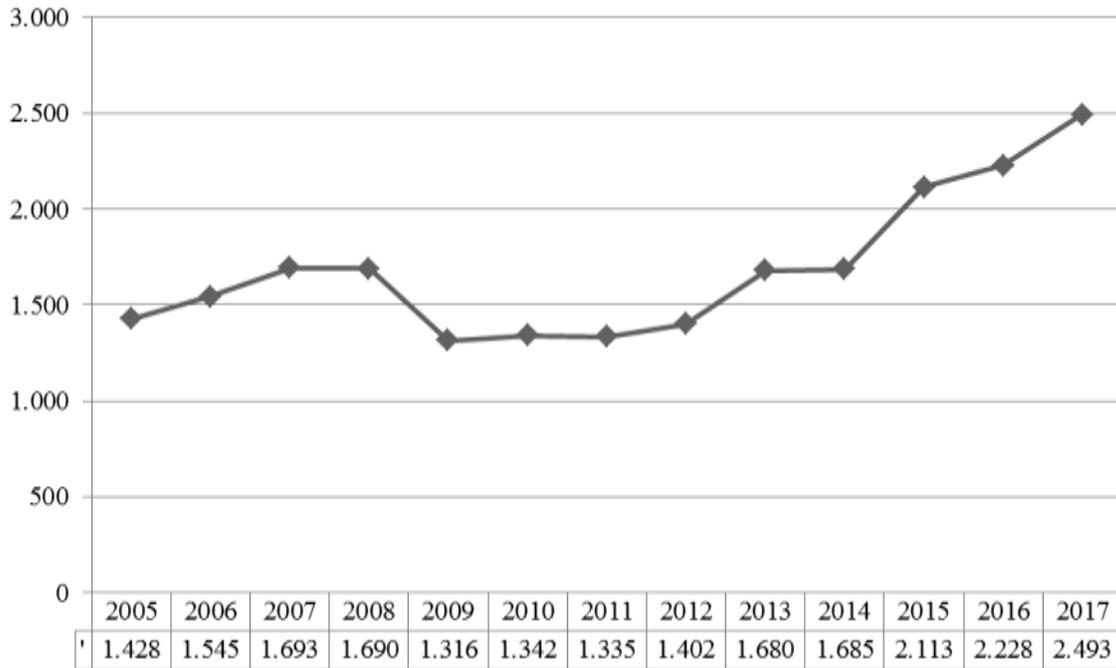


Figura 12. Remesas desde EE.UU a Colombia 2005-2017.

Fuente: Elaboración propia en Base a datos del Banco de la república (BANCO DE LA REPÚBLICA, 2016b)

Los principales lugares de destino de las remesas son los departamentos de Valle del Cauca, Antioquia, Cundinamarca y Risaralda, que en su conjunto dan cuenta de más del 60% del dinero recibido por este concepto. Con porcentajes más bajos, le siguen Atlántico y Norte de Santander. En el Mapa 3 se presenta la distribución de las remesas según el lugar de destino para el segundo trimestre de 2012.

Los 10 departamentos donde más se recibieron remesas provenientes de EE.UU en el 2017 calculados en base a la información de los Ingresos de remesas por país de origen y

departamento receptor del Banco de la república (BANCO DE LA REPÚBLICA, 2016b) son en su orden de mayor a menor. Suman 2'335.300 millones de dólares americanos, representando un 94% del total de las remesas provenientes de EE.UU.

Tabla 3. Los 10 departamentos donde más se recibieron remesas provenientes de EE.UU en el 2017 .Cifras en miles de USD

No	DEPARTAMENTO	Remesas
1	VALLE DEL CAUCA	615.8
2	ANTIOQUIA	586.5
3	CUNDINAMARCA	536.8
4	RISARALDA	181.0
5	ATLANTICO	122.4
6	QUINDIO	84.4
7	SANTANDER	59.3
8	CALDAS	58.9
9	BOLIVAR	55.2
10	NORTE DE SANTANDER	34.8

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de (BANCO DE LA REPÚBLICA, 2016b)

Representados en el mapa de Colombia los departamentos con mayores remesas los encontramos aglomerados como se observa en la siguiente gráfica



Figura 13. Departamentos con mayor recepción de remesas.

Elaboración propia en base a (BANCO DE LA REPÚBLICA, 2016b)

Se podría pensar que los departamentos con más ingresos por remesas son en los que más ha emigrado personas, pero al comparar los 10 departamentos de mayor ingresos por remesas con los 10 departamentos con mayor experiencia migratoria encontramos que los 10 se mantienen en distinto orden en el top 10, el 50% permanece en el mismo orden, como se ve en la siguiente tabla sombreado de color verde; el restante se resalta que el departamento de

Bolívar que está en el sexto puesto de los que más emigran pasa a ser el noveno en los que más reciben.

Tabla 4. 10 Departamentos con mayor ingreso por remesas vs a los 10 que más emigran (de mayor a menor).

Departamentos con más remesas	Departamentos con hogares de mayor Experiencia Migratoria
<i>Valle Del Cauca</i>	Valle Del Cauca
Antioquia	Bogotá De
Cundinamarca	Antioquia
Risaralda	Risaralda
Atlantico	Atlántico
Quindio	Bolívar
Santander	Santander
Caldas	Quindío
Bolivar	Caldas
Norte De Santander	Norte De Santander

Fuente: Elaboración propia en base a los datos del DANE y Banco de la república. (DANE, 2005b), (BANCO DE LA REPÚBLICA, 2016b).

Las remesas son enviadas a Colombia por distintos medios, el 72,7% de las remesas en el 2016 se efectuaron a través de giros electrónicos de dinero pagados por ventanilla. La modalidad de pago mediante el abono a cuentas bancarias corrientes o de ahorros es utilizada en el 27,6% de las ocasiones. "Esta distribución en las modalidades de pago responde a las restricciones impuestas por las autoridades financieras y cambiarias del país para la apertura

de productos financieros a los colombianos que residen en el exterior, realizadas con el objetivo de evitar delitos como el lavado de activos y la financiación del terrorismo. Estas medidas, sin embargo, han sido contraproducentes en la medida en que han incentivado el manejo del dinero en efectivo, lo que ha dificultado la realización de seguimiento de las remesas por parte del sistema financiero (Asobancaria, 2012)." (OIM, 2012)

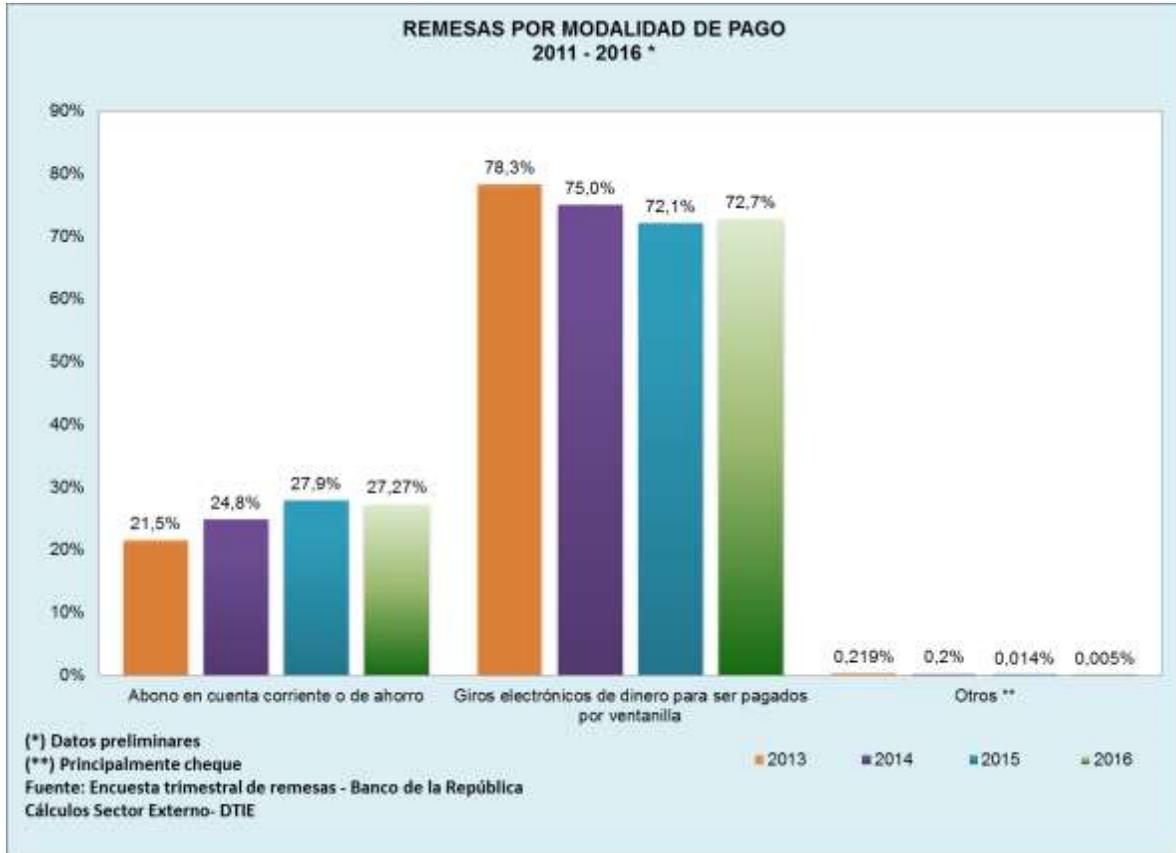


Figura 14. Remesas por modalidad de pago.

Fuente: (BANCO DE LA REPÚBLICA, 2016b)

6.1.11. ¿A qué destinan los colombianos las remesas?. "En relación con el uso de las remesas, los hogares pueden optar por realizar gastos relacionados con el consumo o con la inversión. En el primer caso, repercuten sobre las condiciones de vida; en el segundo caso, cuando se invierten en actividades productivas influyen en la capacidad de la familia de crear fuentes de ingreso permanentes (Asobancaria, 2012). El estudio realizado por Garay y Rodríguez (2005) revela que en Colombia las remesas se utilizan principalmente en gastos de consumo, como el pago de alimentos y servicios públicos (61%), el pago de servicios educativos (33%) y de salud (28%), y en menor medida para el pago de vivienda (4,7%). Si calculamos el anterior porcentaje con las remesas del 2016, tan sólo en remesas se destinó 228 millones de dólares para el pago de vivienda. Para tener en cuenta la magnitud del monto, y se resalta que es sólo por remesas, si se toma un precio promedio de inmueble que compran según datos promedio de Camacol y de la empresa "Metro Cuadrado" por 250 millones de pesos, para el 2016, con un precio del dólar promedio de \$3.050 COP ("Dolar Historico del Año 2016 en Colombia", 2018) se hubiesen podido adquirir 2781 Viviendas, en sólo el 2016.

En el primer semestre del 2017 se recibieron remesas en general del extranjero por 60 millones de dólares, para financiación de compra de vivienda, 16 millones de dólares menos que lo recibido en igual periodo del 2016. Esta reducción en pesos colombianos a tasa de cambio promedio del primer semestre 2017 equivale a 176.274 millones.(Tiempo, 2017).

Sergio Marín, gerente de la constructora Marval, que forma parte del G-5, un grupo de constructoras que trabajan a través de Casa Propia Colombia enfocada a atraer inversión de compatriotas hacia la finca raíz, confirmó que: "“En nuestro caso cerramos el año (2016) con 1,2 billones de pesos en ventas, y el 8 por ciento se dio por ese fenómeno (refiriéndose a las remesas), sobre todo en los estratos 3 y 4, que respaldaron la cuota inicial para la compra,

especialmente en la costa Atlántica, Cali y Bogotá”, explicó." Es decir que 96 mil millones de las ventas de la empresa Marval correspondieron a remesas. (Casa Editorial El Tiempo, 2017a). Por lo que se podría inferir que esta empresa tuvo una participación de ventas provenientes por concepto de remesas en el 2016 de 13.8%.

6.1.12. ¿Quiénes y qué inmuebles están comprando?. En el 2016 se realizaron varias ferias inmobiliarias por parte de Camacol en Miami y Nueva Jersey, el interés de los potenciales clientes estuvo en Antioquia, Bogotá y la Costa.

EL TIEMPO casa editorial en enero del 2016 tuvo acceso a un reporte de Casa Propia Colombia (CPC), organización conformada por las constructoras Colpatria, Marval, Pedro Gómez y Cía., Amarilo y Construcciones Felipe Calderón y Asociados que, de hecho, abrió una unidad de negocios de ferias internacionales con el fin de atender la demanda.

Según su directora, Margarita Restrepo, “los precios de las viviendas que más piden los compatriotas que residen en el exterior se pueden analizar por países. Por ejemplo, los que están en España buscan una casa o un apartamento en Colombia entre 140 millones y 180 millones de pesos; los de EE.UU., entre 280 millones y 370 millones de pesos; quienes viven en Venezuela, entre 200 millones y 300 millones de pesos. También hay clientes de Chile y Ecuador”.(Casa Editorial El Tiempo, 2016)

Según Eduardo Loaiza el gerente de la Cámara Colombiana de la Construcción (Camacol) regional Antioquia, Señaló en una entrevista a finales del 2017 a Casa Editorial El Tiempo que para comprar vivienda en Colombia desde Estados Unidos hoy es un buen negocio, debido a que confluyen distintas variables, entre ellas la tasa de cambio favorable, que representa alrededor de un 30 por ciento más en la capacidad de pago. Además, señaló

que para adquirir en el 2014 una vivienda de 100 millones de pesos la inversión en dólares hubiera sido de unos 50.000; esto, comparando el valor del dólar actualmente (3.000 pesos, aproximadamente) con el del 2014 (cerca de 2.000). “Sin embargo, para adquirir una casa o un apartamento de los mismos 100 millones hoy, solo se deben invertir 33.330 dólares”. Lo que muestra que la tasa de cambio es una ventaja para quienes compran vivienda desde Estados Unidos..(Casa Editorial El Tiempo, 2017b).

En el 2017 se realizó una feria inmobiliaria en New York, New Jersey y Connecticut, apoyados por el gremio constructor del programa Colombia Nos Une de la Cancillería y del consulado de Colombia en Nueva York. Donde se realizó un sondeo a 403 personas posibles inversionistas de las más de 8 mil que asistieron a la feria dando como resultado según la cónsul Maria Isabel Nieto la siguiente caracterización de la demanda:(Casa Editorial El Tiempo, 2017b)

El 27% de los encuestados reside allí desde los últimos 5 años, mientras que 49% lleva entre 15 y más de 25 años. En este último grupo, las posibilidades de retorno son menores porque han ‘echado raíces’ en EE.UU, pero son potenciales inversionistas que ocasionalmente viajan a Colombia y, ante la percepción que se tiene del país desde el exterior, quieren mantener o reforzar el nexo.

Algunas personas que sí estarían pensando en el retorno son las que llevan entre 5 y 10 años no solo en EE. UU., sino en otros países. Varias de ellas no salieron del país por su voluntad, sino por eventualidades económicas y de otra índole y, por ello, estarían evaluando su regreso.

Al evaluar otras cifras del informe revelado por Camacol, 32% de los encuestados quieren obtener una vivienda para arrendarla. Por su parte, el 24% la desea para sus familiares

en Colombia, mientras que otro 24% –en línea con la idea del retorno– la quiere para habitarla; incluso, hay un 8% interesado en hacer la inversión para tener a dónde llegar cuando estén de vacaciones, lo que de paso ha impulsado la demanda en Cartagena o el Eje Cafetero.

Algo para destacar es que el 40% dijo que la decisión de compra depende de encontrar el inmueble que desea y un 29%, de conseguir financiación. Contrario a lo que a veces sucede localmente, desde el exterior es más fácil lograr el cierre financiero.

“En este entorno, la clase media está jugando un papel importante en la demanda de la oferta, tanto localmente como desde el exterior. Los datos de Camacol lo confirman, ya que en EE. UU., la mayoría de la gente buscó viviendas de entre 40.000 y 100.000 dólares (114 a 285 millones de pesos, respectivamente). En España, por su parte, la búsqueda estuvo entre 20.000 y 40.000 dólares (57 y 114 millones de pesos, respectivamente).

Esto, de paso, coincide con la apuesta que ha hecho el Gobierno a través del subsidio a la tasa de interés, que, aunque atiende a diferentes estratos, tiene un potencial grande en el segmento, cuyos precios oscilan entre 100 millones (el tope de la vivienda social) y 247 millones de pesos, con la ventaja de que desde el exterior pueden acceder a ellos.” (Casa Editorial El Tiempo, 2017a)

Para el mismo 2017 el portal de anuncios inmobiliarios metrocuadrado.com publicó que determinaron que si el colombiano está en Estados Unidos tiene una posibilidad de comprar una vivienda entre 250 y 400 millones de pesos. Motivados por tres razones: primero para mejorar la calidad de vida de su familia; segundo por inversión, porque en Colombia la valorización de las propiedades en los últimos años ha sido muy importante; y el tercero es porque desean regresar a su país.(Metrocuadrado, 2017)

6.2. Estimaciones oferta y demanda

6.2.1. Estimación de la demanda. Con anterioridad se estimó la población de emigrantes colombianos objeto del plan de negocios en 2'092.481, a esta cifra se le restará el porcentaje que en el 2013 Pew Research estimó como cifra de colombianos que viven en la pobreza; la cuál es del 16% es decir que casi 335 mil colombianos viven en pobreza en Estados Unidos por lo que la cifra precisa de colombianos de interés para el plan de negocios es de 1'757.684.

Siendo más precisos en el público objetivo, de los 1'757.684. el 23.3% son de edad de 0 a 17 años según cálculos basados en (López, 2015). Por lo que nos queda un estimado de 1'348.143 colombianos mayores de edad con posible capacidad para la compra de vivienda en Colombia; teniendo en cuenta lo anterior, en la Tabla 5 se resumen los criterios que se tuvieron en cuenta para estimar la demanda.

Tabla 5. Estimación de la demanda - criterios.

Criterios para estimar la demanda	Valor
Población de emigrantes colombianos	2'092.481
% de colombianos emigrantes que viven en la pobreza	16%
% de colombianos emigrantes menores de edad	23,3%

Por consiguiente, el cálculo de la demanda se realizó como se precisa en la Figura 15.

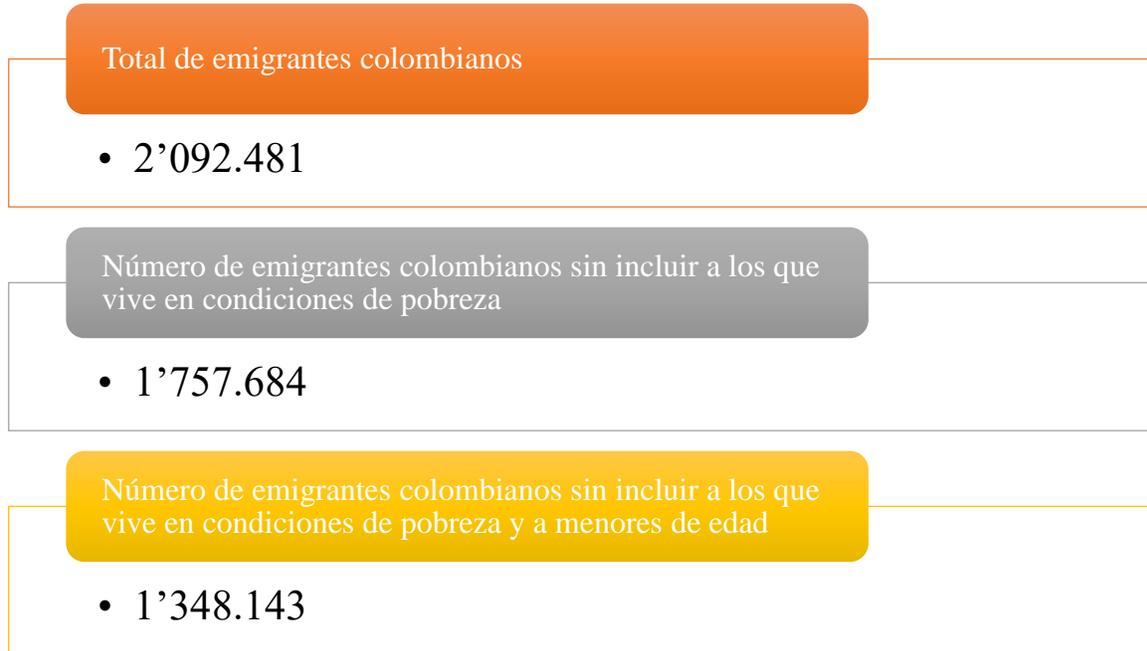


Figura 15. Cálculo del mercado objetivo.

Tan sólo un cálculo rápido teniendo en cuenta que el 23.1% de los Colombianos emigrantes está en Estados Unidos (CANCILLERÍA DE COLOMBIA, 2012) y que para el 2016 el Fondo Nacional del Ahorro estimaba ahorros en el programa Colombianos en el Exterior que superan los 50.315 millones de pesos, de los cuales 79,4 % corresponden a compatriotas que viven, en su orden, en Estados Unidos, España, Chile, Ecuador y Canadá. (FNA), de esos 50.315 millones de pesos se podría decir que cotejado con el porcentaje dado por la Cancillería de Colombia anterior citado 11.263 millones de pesos Colombianos corresponderían dicho año a ahorros para compra de vivienda en Colombia de Emigrantes en EEUU. Es decir, con un promedio de precios del segmento de precios denominado medio por Camacol de 210 millones de pesos colombianos se pudieron haber comprado 54 viviendas sólo por el programa del FNA.

Recordemos que, con anterioridad al analizar las remesas, más de 2800 unidades de vivienda con un promedio de 210 millones cada una, pudo ser vendida en el 2016 a los Emigrantes Colombianos en EEUU.

La demanda estimada según los datos obtenidos es de aproximadamente 600 mil millones de pesos colombianos. Y con posibilidad de un mercado de 1'348.143 colombianos con posibilidad de compra.

6.2.2. Estimación de la oferta. CAMACOL en el 2016 estimó que los colombianos buscaban viviendas entre 114 a 285 millones de pesos. (Casa Editorial El Tiempo, 2017a), para el mismo año Casa Propia Colombia (CPC) un rango entre 140 y 180 millones. Es decir, un rango que concuerda con el que CAMACOL denomina como Segmento Medio, que comprende de 135 a 435 smmlv, que al 2018 es un rango de \$99'591.795 a \$320.906.895 de pesos colombianos. Rango que muestra en su informe No 96: "PANORAMA DE LA ACTIVIDAD EDIFICADORA EN 2018" (p. 8) con la siguiente oferta de vivienda disponible:



Figura 16. Saldo de oferta de vivienda disponible, por segmento de precio. Enero 2010 a enero 2018.

Tomado de (“TENDENCIAS ED 12 - ABRIL 30 - DE BAJA PARA WEB-1_0.pdf”, p. 15)

Al observar en detalle la Figura 16 notamos que el segmento medio, dicho con anterioridad que es el cuál más buscan los colombianos en Estados Unidos sobresale sobre los otros tipos de segmento y tienen una variación positiva. Los investigadores del informe de CAMACOL señalan que “La tendencia del segmento medio se ha empujado considerablemente debido al incremento en los tiempos de comercialización y al alto nivel de lanzamientos de años anteriores, a diferencia de los otros dos segmentos que han mantenido un comportamiento relativamente estable.”

Es positivo para la propuesta del plan de negocios que la oferta haya aumentado por la acumulación de saldos de vivienda de años anteriores pues la oferta puede ser

complementada por la aparente demanda de los emigrantes en Estados Unidos. En conclusión: a enero del 2018 se cerró el cálculo con una oferta del segmento medio (de valor) de las viviendas en 79.969 unidades disponibles. Si se analiza la demanda calculada en base a cifras históricas los emigrantes en EEUU representan un mercado actual del 3.6% para el segmento medio de vivienda.

Otro punto a tener en cuenta en la oferta es analizar el comportamiento de ventas nacionales y los lanzamientos, como se muestra a continuación han disminuido los lanzamientos y las ventas desde mediados de septiembre del 2016.



Figura 17. Ventas y lanzamientos. Acumulado anual. Segmento medio (135- 435 smmlv). 2010-2017.

Tomado de (“Informe económico No 96 KOB DEF (ECH).pdf”)

En figura anterior se ilustra una caída de 18,7% respecto al 2016 y se ubicaron en 89.073, mientras que las ventas disminuyeron 12,9%, hasta un nivel de 88.741. Se señala en el informe de CAMACOL que “en este segmento el ajuste que ha tenido la nueva oferta de vivienda ha estado en línea con el de las ventas, lo que es una señal de que el mercado se está equilibrando, después de que en años anteriores se registraron niveles de lanzamientos persistentemente mayores.”.

7. Estudio técnico y administrativo

7.1. Localización de la empresa

Teniendo en cuenta las características del negocio, la empresa deberá contar con 2 sedes que permitan garantizar el cumplimiento de las actividades de Colombian Real Estate Investment.

- *Sede 1. Bogotá - Colombia*

Bogotá es el lugar desde la cual emigra la mayor cantidad de colombianos a Estados Unidos, es por ello que se ubicará una oficina en dicha ciudad. La anterior decisión se respalda con los datos presentados en la Figura 18 de acuerdo con el estudio de Camacol sobre inversión de migrantes en el país; el acumulado es de 12 meses a febrero 2014-2018 con una cifra de ventas de 8,21 billones de pesos colombianos.

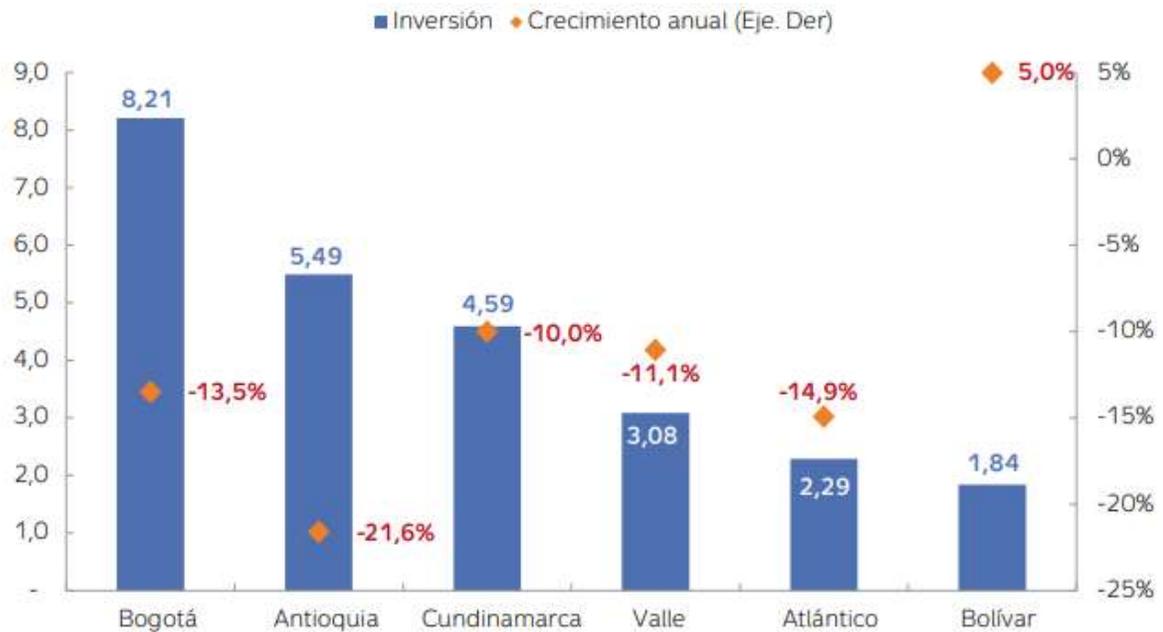


Figura 18. Valor de las ventas a nivel regional (Acumulado 12 meses a febrero 2014-2018).

Tomado de (“TENDENCIAS ED 12 - ABRIL 30 - DE BAJA PARA WEB-1_0.pdf”)

Para determinar el lugar en la ciudad se estudiaron más de 700 ubicaciones de proyectos de vivienda, estos datos corresponden al listado de proyectos inmobiliarios de vivienda nueva con oferta disponible en estado de preventa, construcción o terminada. Datos de la actualización del 08 de mayo. (MINTIC, 2018).". Al no contar con discriminación de sólo los proyectos del segmento medio se usaron todos para el análisis. Esto con el fin de estar cerca a todos para tener información de avances de obra de primera mano, también por si un cliente o familiar desea conocer las oficinas y luego un proyecto tener la mayor probabilidad de atenderle optimizando los tiempos.

De acuerdo con los cálculos realizados y datos usados, las ubicaciones fueron colocadas en un mapa; con lo anterior el punto óptimo para la oficina es:

Latitud: 4.684869231

Longitud: -74.07394715

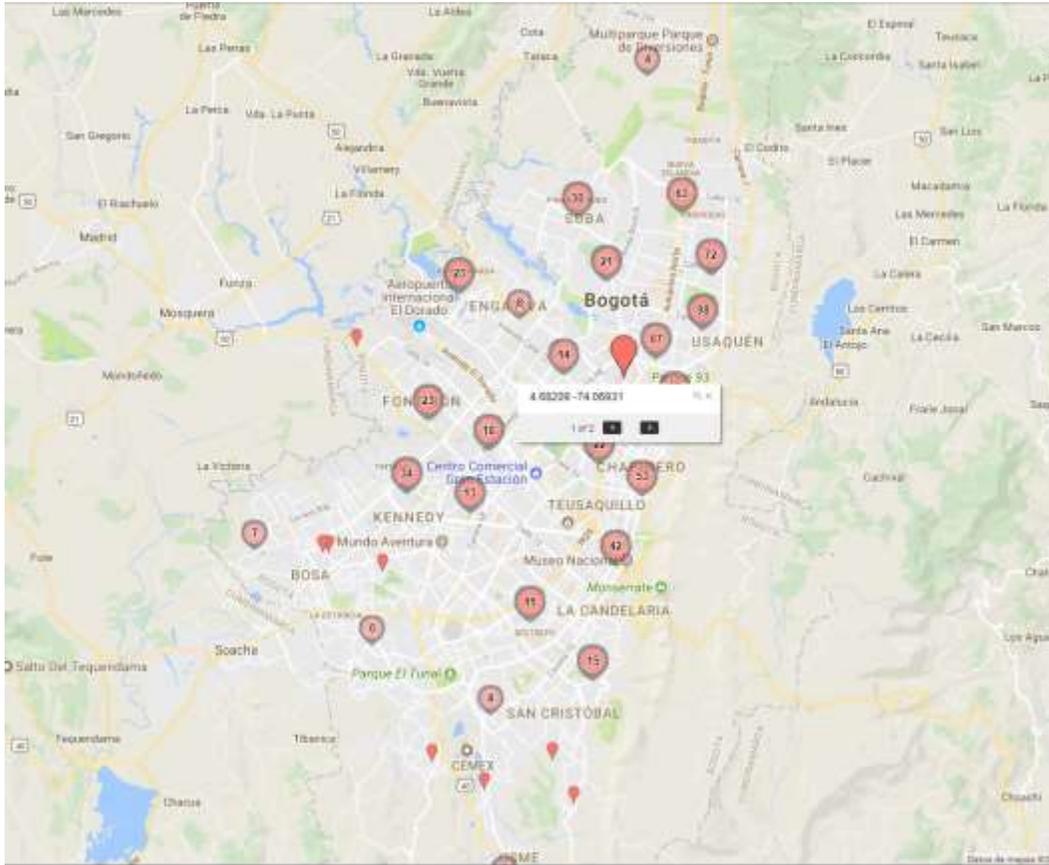


Figura 19. Ubicación de proyectos de vivienda en Bogotá y punto óptimo de oficina para la empresa.

Elaboración propia en base a (“Oferta de vivienda nueva disponible en Bogotá”)

Obtenemos la micro-localización haciendo un acercamiento al lugar encontramos que se ubica en la calle 90 entre carrera 68 y 67^a. Es decir, una oficina en el centro comercial La Floresta o sus alrededores sería el punto ideal. En la Figura 20 se identifica el punto con el pinner rojo que se encuentra dentro de un círculo amarillo.

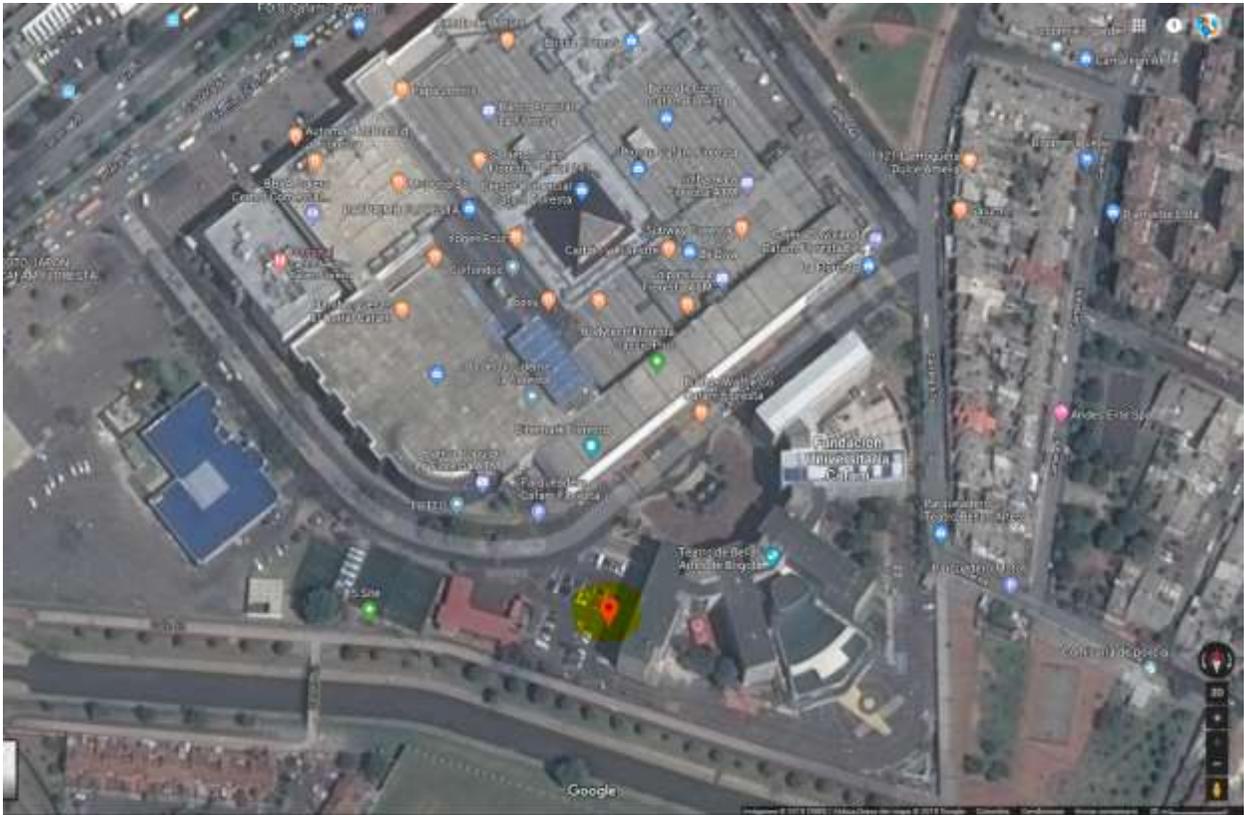


Figura 20. Punto óptimo para la localización de la oficina, basado en el método centroide.

Tomado de Google Maps. Mayo del 2018

- *Sede 2. Miami - Estados Unidos*

Se ubicará una oficina en Estados Unidos, Miami (Estado de Florida), ya que es la ciudad estadounidense en la que existe la mayor concentración de colombianos; esta oficina es de gran importancia dado que es la que permitirá realizar un contacto directo con el mercado objetivo y al mismo tiempo dará mayor confianza para que las personas decidan invertir.

Se precisa que la ubicación de la oficina en esta ciudad se dará en una zona reconocida como “latina”, que sea cercana al mercado objetivo y que al mismo tiempo tenga un precio acorde con las expectativas de pago de la empresa.

7.2. Aspectos legales

7.2.1. Constitución legal de la empresa. Teniendo en cuenta que la empresa estará ubicada en 2 países, los trámites de constitución de la empresa se deben hacer para Colombia y Estados Unidos. Por consiguiente, a continuación, se presenta el trámite a seguir en cada país.

- *En Colombia*

Se constituirá una empresa sociedad por acciones simplificada"; o de las letras S.A.S.; contemplada en la ley 1258 de 2008, además del decreto 2020 de Junio de 2009. Basándose en la antigua ley de emprendimiento (1014 de 2006). En donde los accionistas responderás sólo hasta el límite de sus aportes. Sin importar la causa de la obligación, laboral, fiscal etc. Puede desestimarse su personalidad jurídica en caso de probarse que fue constituida para defraudar, dicha estimación la da las Supersociedades.

Normatividad

La S.A.S fue creada por la ley 1258 de 2008, además del decreto 2020 de Junio de 2009. Basándose en la antigua ley de emprendimiento (1014 de 2006).

Beneficios

- Simplificación de trámites:

Inscripción de la sociedad por documento privado: cualquier sociedad que se registre en Colombia – excepto la SAS en algunos casos –su constitución se debe realizar por medio de una escritura pública, para luego registrarla ante una notaría. Pero la SAS no

necesariamente tiene que dar fe pública mediante ese documento a menos que posea bienes inmuebles que si es obligación. Éste es un beneficio porque disminuye los costos de transacción. (Reyes Villamizar, 2013)

El documento privado consta de los siguientes elementos:

- ✓ Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas
 - ✓ Razón Social seguida de las letras “SAS”
 - ✓ El domicilio principal de la sociedad y las sucursales
 - ✓ Término de duración, puede ser a término indefinido
 - ✓ Enunciación clara de las actividades, puede ser indefinido para realizar cualquier actividad lícita
- ✓ Capital Autorizado, Suscrito y Pagado. Número y clase de acciones, términos y formas en que se pagarán
 - ✓ Forma de administrar, con documentos y facultades de los administradores. Cuanto menos un Representante Legal
 - Carácter siempre comercial: en la legislación colombiana hay empresas que se le aplica el derecho comercial y a otras el derecho civil. Pero en el artículo 3 de la ley de 1258 de 2008 establece que la SAS será siempre de carácter comercial independientemente de su objeto social, lo cual suprime la dicotomía en el derecho privado.
 - Eliminación del requisito que exige un mínimo de dos personas para conformar una sociedad: dentro del contexto de sociedad, no cabía que una sociedad pudiera ser constituida por una sola persona, pero con la ley 1258 de 2008, esto fue posible.

- Limitación de la responsabilidad

En la SAS se debe consagrar la limitación del riesgo de los accionistas al monto del capital aportado. Salvo a lo previsto en el artículo 42 de la ley 1258 de 2008 - se refiere a casos de fraudes a la ley los accionistas deberán responder solidariamente- los accionistas no son responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad.

- Autonomía para estipular libremente las normas que más se ajusten al negocio.
- Estructura flexible de capital

La SAS se puede constituir sin necesidad de pagar ninguna suma en el momento de crearla. El capital pagado puede ser cero, a diferencia de las otras sociedades que exigen un monto mínimo.

- Ley del primer empleo

Una de las ventajas principales se refiere a la Ley de Formalización y Generación de Empleo ‘Ley de Primer Empleo’, la cual hace referencia a descuentos en la matrícula mercantil, en los aportes de nómina como lo son los parafiscales y el aporte solidario a la salud y en el impuesto de renta.

- *En Estados Unidos*

El montaje de una oficina en Estados Unidos implica la constitución legal de la empresa en dicho país. No obstante, teniendo en cuenta el desconocimiento que se tiene como

extranjero sobre la realización de los trámites requeridos para la constitución de la empresa en Miami, se tomó la decisión de contratar una empresa de consultoría que se encarga de asesorar a empresarios o inversionistas que buscan establecer formalmente sus negocios en Estados Unidos.

La empresa seleccionada se llama Socio en USA, está ubicada en Miami – Florida, tiene más de 10 años en el mercado y son reconocidos por apoyar, guías y aconsejar a profesionales en la formulación de nuevos negocios, compra de franquicias, adquisición de negocios operativos y proyectos para la solicitud de la residencia permanente en base a inversiones. En la Figura 21 se presenta la página web de la empresa Socio en USA.



Figura 21. Página web Socio en USA

Tomado de <http://www.socio-en-usa.com/index.html> (Junio 2018)

Teniendo en cuenta lo anterior, se contactó a la empresa en el mes de mayo, dicho contacto fue inicialmente por correo y posteriormente telefónico, de modo que se lograran aclarar dudas sobre el funcionamiento de la empresa y se obtuviera una primera cotización sobre el servicio de asesoría de la empresa. Como resultado, se obtuvo que Socio en USA se encarga de:

- Realizar el trámite de constitución de la empresa en Miami en 48 horas.

- Asesorar sobre el tipo de empresa que se necesita, siendo de preferencia por los extranjeros una sociedad limitada (Limited Liability company LLC) que tiene ventajas frente a una Corporación.
- Asesorar en la conformación de la estructura accionaria y capital inicial requerido.
- Dar un servicio todo incluido en el empresario no gastará un solo centavo adicional ni tendrá que ejecutar ningún trámite extra por cuenta propia.
- Brindar un servicio de registro o creación de empresa, 100% online y que por tanto no requiere de viajes previamente a Miami.
- Atender preguntas frecuentes como ¿Necesito visa para constituir una empresa en Estados Unidos?, ¿Necesito un socio estadounidense para constituir mi empresa?, ¿Necesito ser ciudadano americano o residente legal para abrir la cuenta de mi empresa?, ¿Cuánto necesito como capital inicial para abrir la cuenta bancaria?, ¿Puedo constituir una empresa con un solo socio?, ¿Cuáles son los funcionarios o autoridades de una empresa en Estados Unidos?, ¿Puedo utilizar el mismo nombre de mi empresa en mi país en Estados Unidos?, ¿Puedo constituir una compañía en Estados Unidos para manejar exclusivamente comercio internacional entre países de America Latina, ningún producto o servicio se vendería dentro de Estados Unidos?, ¿Si mis ventas son exclusivamente fuera de Estados Unidos, debo pagar impuesto a la rentabilidad?, ¿Debo tener una dirección en Estados Unidos para abrir mi empresa?, ¿Tengo que contratar empleados?, ¿Existe en Estados Unidos

alguna entidad oficial que autorice la emisión de facturas al igual que en mi país y otros de América Latina?

Considerando lo anterior, el servicio de asesoría junto con los trámites de constitución de la empresa en Estados Unidos, de acuerdo con la cotización enviada por la empresa Socio en USA tiene un costo total de \$ 4.000.000.

7.2.2. Revisión de disponibilidad del nombre de la empresa. Para la creación de la empresa es necesario indagar en la Cámara de Comercio la disponibilidad de la razón social de la empresa. En la Figura 22 se presenta la consulta realizada respecto al nombre de la empresa, la cual se llamará Colombian Real Estate Investment –CREI-.

Cámara de Comercio de Bogotá

Registros públicos | Solución de controversias | Servicios empresariales | Competitividad y valor compartido | Gobernanza y conocimiento empresarial

Consulte información para: Empresarios | Círculo de Afiliados CCB | Inversionistas | Ciudadanos | Proveedores - Contratistas | Sala de prensa virtual

Síguenos en: | RSS

Servicios en Línea

Soporte y ayuda en Línea: | Línea de Respuesta Inmediata 3830330 [Chat](#) [Llamada virtual](#) [Ayuda](#)

Registro Mercantil - Homonimia nacional

Por identificación

Clase: No. -

Por nombre o razón social*

Escriba los primeros caracteres del nombre

Búsqueda por palabra clave

Por palabra clave

Registro mercantil

Digite el número de matrícula

Cámara de Comercio	Matrícula	Razón Social	Organización Jurídica	Ultimo año renovado	Estado
					1

Figura 22. Consulta de homonimia.

Adaptado de Cámara de Comercio de Bucaramanga.

Cabe mencionar que el nombre fue seleccionado en inglés dado que los clientes de la empresa estarán ubicados en Estados Unidos y por tanto se requiere un nombre con proyección internacional que sea más cercano a la población objetivo.

7.2.3. Modalidad de funcionamiento de la empresa. La empresa funcionará vendiendo inmuebles bajo la modalidad de corretaje. En Colombia no hay una reglamentación específica que proteja a los agentes de bienes raíces, si existen cierta legislación que obligan a los propietarios a pagar los honorarios comisiones- acordados.

El valor de la comisión también es fijado entre las parte, pues no hay una tarifa preestablecida con el fin promover un mercado de libre oferta y demanda. Aunque normalmente se manejen tarifas como 5% para lotes y fincas, 3% para usados y de 1.5% a 2% sobre planos. Alguna de la legislación actual es la siguiente:

|Artículos 1340 A 1346 (Código De Comercio Colombiano).

Definición. Artículo 1340. Se llama corredor a la persona que, por su especial conocimiento de los mercados, se ocupa como agente intermediario en la tarea de poner en relación a dos o más personas con el fin de que celebren un negocio comercial, sin estar vinculado a las partes por relaciones de colaboración, dependencia, mandato o representación.

Características.

- El Corredor no contrata por cuenta de las partes y son las partes las que deben perfeccionar el negocio.
- Su actuación está circunscrita al desarrollo del contrato de corretaje.
- Debe tener especial conocimiento de los mercados.

Remuneración. Artículo 1341. El corredor tendría derecho a la remuneración estipulada; a falta de estipulación, a la usual y, en su defecto, a la que se fije por peritos.

- Salvo estipulación en contrario, la remuneración del corredor será pagada por las partes, por partes iguales. El corredor tendrá derecho a su remuneración en todos los casos en que sea celebrado el negocio en que intervenga.
- Cuando en un mismo negocio intervengan varios corredores, la remuneración, se distribuirá entre ellos por partes iguales, salvo pacto en contrario.
- La comisión es la contraprestación del servicio de intermediación que presta el corredor. En consecuencia, el corredor no tiene derecho a la comisión si el negocio se realiza sin su intervención.
- El negocio de corretaje conlleva una obligación de resultado, lo que significa que debe concluirse el negocio comercial en que el corredor haya intervenido.

Expensas de la Gestión. Artículo 1342. A menos que se estipule otra cosa, el corredor tendrá derecho a que se le abonen las expensas que haya hecho por causa de la gestión encomendada o aceptada, aunque el negocio no se haya celebrado. Cada parte abonará las expensas que le correspondan.

Remuneración en negocios bajo condición o nulos.

Artículo 1343. Cuando el negocio se celebre bajo condición suspensiva, la remuneración del corredor sólo se causará al cumplirse la condición. Si está sujeta a condición resolutoria, el corredor tendrá derecho a la comisión desde la fecha del negocio.

- La nulidad del contrato no afectará estos derechos cuando el corredor haya ignorado la causal de invalidez. Información del corredor a las partes. Artículo 1344. El corredor

deberá comunicar a las partes todas las circunstancias conocidas por él, que en alguna forma pueden influir en la celebración del negocio.

Deber adicional del corredor. Artículo 1345. Los corredores, están obligados además, a llevar en sus libros una relación de todos y cada uno de los negocios en que intervengan con indicación del nombre y domicilio de las partes que lo celebren, de la fecha y cuantía de los mismos o del precio de los bienes sobre los que versen, de la descripción de éstos y de la remuneración obtenida. (“Corretaje inmobiliario”, 2016).

7.2.4. Tamaño de la empresa. “En Colombia el segmento empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 conocida como la Ley Mipymes y sus modificaciones (Ley 905 de 2004).” (“Bancóldex • Banco de desarrollo empresarial • Clasificación de empresas en Colombia”). En el caso de la empresa propuesta en el plan de negocios será una microempresa, ya que el personal contratado será el gerente y dos comerciales, los procesos contables y publicitarios serán por outsourcing.

7.3. Descripción del servicio a ofertar.

Colombian Real Estate Investment CREI es una empresa que presta el servicio de asesoría a migrantes colombianos que viven en Estados Unidos y que quieren invertir su dinero en la compra de inmuebles ubicados en Colombia, en este sentido, CREI se encarga de presentar a los compradores las oportunidades de inversión y de servir de intermediario entre los inversionistas que viven en Estados Unidos y los vendedores (constructoras) ubicados en Colombia.

Teniendo en cuenta lo anterior, es necesario resaltar que los clientes no están comprando directamente los inmuebles a CREI, sino que se gana por la comisión de la venta.

En la Figura 23 que se presenta a continuación, se define el servicio a ofrecer, los diferentes inmuebles que tendrán la posibilidad de adquirir los clientes, el objetivo que tiene el comprador al adquirir el inmueble y la comisión esperada por la empresa según el tipo de vivienda.

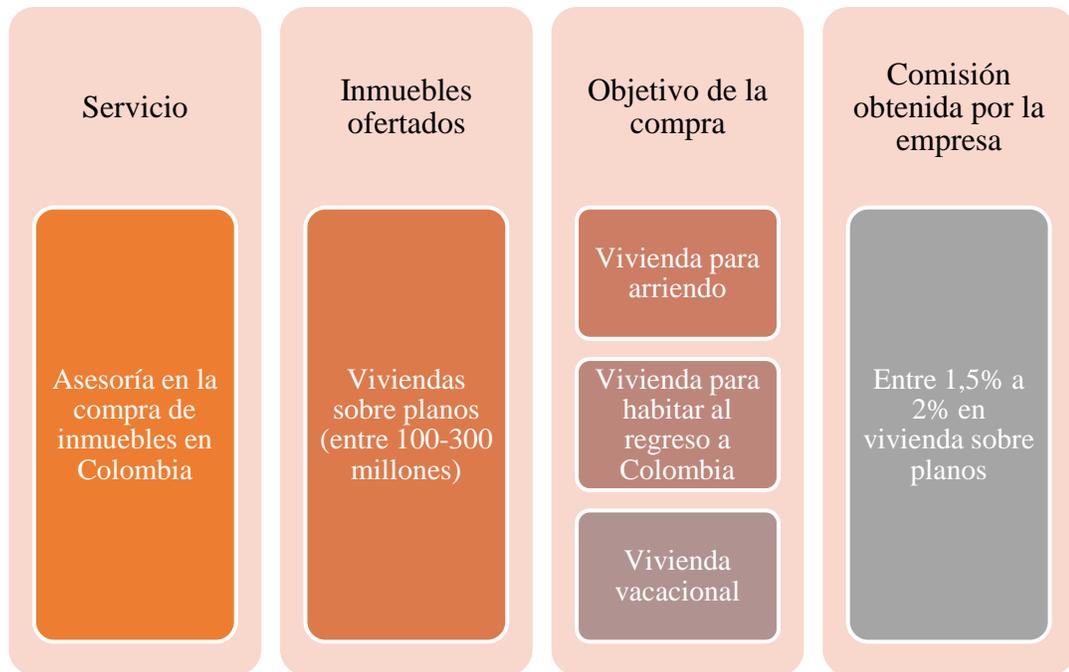


Figura 23. Servicio ofertado por la empresa CREI.

Se señala que en la investigación de mercados se encontró que las viviendas más buscadas por los inmigrantes ubicados en los departamentos de Cundinamarca, Valle del Cauca y Antioquia con un rango de precios promedio de 100 a 300 millones. Para los inmuebles que no están en Bogotá se hará la gestión con la constructora y el cliente usando

correo certificados o apoderados que ayuden al trámite, y sólo se ofrecerá proyectos que tengan Fiducia o con un respaldo de antigüedad y reputación de la constructora para disminuir riesgos de incumplimiento con los clientes.

7.4. Recursos de la empresa

Colombian Real Estate Investment CREI requiere, para su funcionamiento, espacios físicos y adecuaciones mobiliarias que permitan la prestación de los servicios.

7.4.1. Instalaciones físicas. Las instalaciones físicas para CREI se presentan en la Tabla 6:

Tabla 6.

Tabla 6. Instalaciones físicas para CREI.

Sede	Espacio físico	Actividad que se desarrolla en este espacio
	Recepción	Atención de personas interesadas en ofertar inmuebles
	Área administrativa	Área en la que se desarrollaran las diferentes actividades gerenciales y administrativas.
Sede 1. Bogotá	Área de contacto con vendedores	Área en la que trabaja el personal encargado de buscar los proyectos inmobiliarios que se ofertarán a los migrantes; también es el área en la que se atenderán a las personas que están interesadas en vender viviendas usadas a la población objetivo,
	Sala de espera	Atención de clientes

Sede	Espacio físico	Actividad que se desarrolla en este espacio
Sede 2. Miami	Sala de ventas	Área en la que se ubican los asesores de ventas y en la que los vendedores tienen la oportunidad de interactuar con los posibles compradores de las viviendas que se tengan disponibles para venta.

7.4.2. Recursos mobiliarios. Los recursos mobiliarios requeridos para CREI se mencionan en la Tabla 7; estos recursos se deben comprar al inicio del proyecto y por tanto deben ser parte de los cálculos del menaje inicial de la empresa.

Tabla 7. Recursos mobiliarios

Recurso	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Sede 1. Bogotá			
Computadores	3	\$ 1.800.000	\$5.400.000
Escritorios	2	\$ 800.000	\$1.600.000
Teléfonos	2	\$ 90.000	\$180.000
Celular	1	\$ 700.000	\$700.000
Sillas de escritorio	2	\$ 200.000	\$400.000
Tablet	1	\$ 1.500.000	\$1.500.000
Sillas de atención	4	\$ 150.000	\$600.000
Mueble recepción	1	\$ 600.000	\$600.000
Sillas de recepción	3	\$ 200.000	\$600.000
Letreros de la empresa	2	\$ 800.000	\$1.600.000
Artículos de escritorio	3	\$ 150.000	\$450.000
Sede 2. Miami			

Recurso	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Computadores	4	\$ 1.800.000	\$7.200.000
Impresora	1	\$ 700.000	\$700.000
Escritorios	4	\$ 800.000	\$3.200.000
Mueble organizador	1	\$ 600.000	\$600.000
Teléfonos	4	\$ 90.000	\$360.000
Celular	4	\$ 700.000	\$21.800.000
Sillas de escritorio	4	\$ 200.000	\$800.000
Tablet	4	\$ 1.500.000	\$6.000.000
Sillas de atención	4	\$ 150.000	\$600.000
Muebles de recepción	4	\$ 600.000	\$1.200.000
Letreros de la empresa	2	\$ 800.000	\$1.600.000
Artículos de escritorio	4	\$ 150.000	\$600.000
		Total	\$ 39.290.000

Los costos de recursos presentados se obtuvieron a partir de cotizaciones solicitadas a almacenes de venta de mobiliario para oficina.

7.5. Estructura organizativa y talento humano

7.5.1. Organigrama. La empresa estará constituida por la junta directiva quién será los representantes de los socios y/o inversionistas, y actuarán como ente de control y verificación de las actividades de la empresa periódicamente. El gerente tendrá un perfil comercial y dirigirá a dos comerciales ubicados en Miami; también deberá realizar tareas en lo referente a conseguir convenios con constructoras y propietarios de inmuebles. Estará asesorado y trabajará en conjunto con las empresas contratadas por outsourcing, estas son la empresa contable quién llevará las finanzas y contabilidad, empresa de servicios de aseo y la agencia de publicidad encargada del manejo del sitio web, y marketing digital.

Teniendo en cuenta lo anterior, el organigrama de la empresa es el que se presenta en la Figura 24.



Figura 24. Organigrama de la empresa.

7.5.2. Talento humano y funciones. El talento humano encargado de las actividades de la empresa se presenta a continuación:

- Cargo: Gerente

Vacantes: 1

Contratación: tiempo completo

Funciones: dirección de las actividades misionales y de apoyo de la empresa; perfil y competencias comerciales dado que estará a cargo de dirigir a los asesores comerciales ubicados en la ciudad de Miami y al profesional de negociación con los vendedores de inmuebles. Así mismo será el encargado de estar en contacto con las empresas contratadas para hacer las actividades de mercadeo, publicidad, aseo, vigilancia y contabilidad.

- Cargo: Asesores comerciales

Vacantes: 4

Contratación: tiempo completo

Funciones: asesorar a los migrantes colombianos en la compra de inmuebles ubicados en Colombia; los asesores comerciales trabajarán en Miami para tener contacto directo con los clientes y tener la oportunidad de explicarles más fácilmente la oportunidad de inversión. Uno de los comerciales será el líder de equipo y tendrá la misión de diseñar estrategias de venta según el estudio constante de los clientes.

- Cargo: Profesional de negociación de inmuebles

Vacantes: 1

Contratación: tiempo completo

Funciones: ubicar los proyectos de construcción que puedan ser más atractivos para los clientes; así mismo, negociar con las constructoras para que entreguen a la empresa la responsabilidad de ofertar los inmuebles a los clientes de la empresa. También, será el encargado de conversar con los vendedores de inmuebles usados para que den a la organización la posibilidad de ser quien se ocupe de buscar el comprador de la vivienda.

7.5.3. Salarios. Para el cálculo de los salarios se tuvo en cuenta los salarios que se utilizan en el sector. En la Tabla 8 se presenta la nómina definida para la Colombian Real Estate Investment.

Tabla 8. Costo mensual de los cargos definidos para el CREI.

SALARIOS		Gerente	Asesor comercial	Profesional de negociación
Salario básico	es pactado entre las partes	\$ 2.200.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000
Auxilio de transporte	a quien devenga hasta 2SMLMV	\$ -	\$ -	\$ -
Subtotal salarios		\$ 2.200.000	\$ 4.200.000	\$ 1.800.000
PRESTACIONES SOCIALES Y VACACIONES PROVISIÓN				
Cesantías	Salario + Sub transporte / 12 meses	\$ 183.333	\$ 0	\$ 150.000
Intereses sobre Cesantías	12% del valor de las cesantías	\$ 22.000	\$ 0	\$ 18.000
Primas	Salario + Sub transporte / 12 meses	\$ 183.333	\$ 0	\$ 150.000
Vacaciones	Equivalente a 15 días hábiles de salario al año	\$ 90.411	\$ 0	\$ 73.973
Subtotal prestaciones		\$ 479.078	\$ 0	\$ 391.973
SEGURIDAD SOCIAL				
Salud	Total: 12.5% (97.655) , Empresa:8.5%	\$ 187.000	\$ 0	\$ 153.000
Pensión	Total: 16% (124.998) , Empresa:12%	\$ 264.000	\$ 0	\$ 216.000
Riesgos profesionales	A los salarios se le aplica la tarifa según el riesgo. Riesgo III 2.436%	\$ 53.592	\$ 0	\$ 43.848
Provisión vacaciones salud	8.5% del salario	\$ 7.700	\$ 0	\$ 6.300
Provisión vacaciones pensión	12% del salario	\$ 11.000	\$ 0	\$ 9.000
Subtotal Seguridad Social		\$ 523.292	\$ 0	\$ 428.148
APORTES PARAFISCALES				

SALARIOS		Gerente	Asesor comercial	Profesional de negociación
Sena, ICBF, Caja de Compensación	Sena: 2%, ICBF: 3%, Caja de compensación: 4%	\$ 198.000	\$ 0	\$ 162.000
Previsión vacaciones	9%	\$ 8.360	\$ 0	\$ 6.840
Subtotal aportes parafiscales		\$ 206.360	\$ 0	\$ 168.840
COSTE TOTAL MENSUAL DE UN EMPLEADO		\$ 3.408.730	\$ 4.200.000	\$ 2.788.961

Es indispensable aclarar que los asesores comerciales, al estar trabajando en la ciudad de Miami no les rigen la misma legislación colombiana en cuanto a pago de salarios.

De acuerdo con el cálculo del costo mensual de cada cargo, se define que la nómina mensual de la empresa; dicha nómina se presenta en la Tabla 9. Cabe mencionar que los asesores comerciales tendrán la oportunidad de comisionar de acuerdo con el logro de metas de venta.

Tabla 9. Nómina mensual de CREI.

Cargo	N° personas contratadas	Costo mensual	Costo total mensual
Gerente	1	\$ 3.408.730	\$3.408.730
Asesor comercial	4	\$ 4.200.000	\$16.800.000
Profesional de negociación	1	\$ 2.788.961	\$2.788.961
		Total	\$22.997.691

También es necesario considerar dentro de la carga salarial de la empresa el pago que se realizará al personal contratado por outsourcing (Tabla 10); cabe mencionar que todas las personas asignadas trabajarán por horas y algunos días de la semana; la única persona que trabajará todos los días en horario nocturno es el vigilante. Del mismo modo, se precisa que

la empresa no tendrá vínculo laboral directo con estos colaboradores dado que quienes se encargan de esto son las empresas contratadas para asignar a quienes realizarán las tareas requeridas por CREI.

Tabla 10. Costo del personal contratado por outsourcing.

Cargos contratados por outsourcing		Nº personas contratadas	Costo mensual
Personal de aseo	Aseadora	1	\$400.000
Personal de contabilidad	Contador	1	\$900.000
Total Mensual			\$1.300.000

7.6. Plan de operaciones, procesos y actividades de la empresa – diagrama de flujo

El funcionamiento operativo de Colombian Real Estate Investment está determinado por las actividades diarias que se deben realizar para garantizar la prestación de los servicios que allí se ofertan.

En la Figura 25 se presenta el macro proceso que define de forma general en que se realizarán las actividades de la empresa.

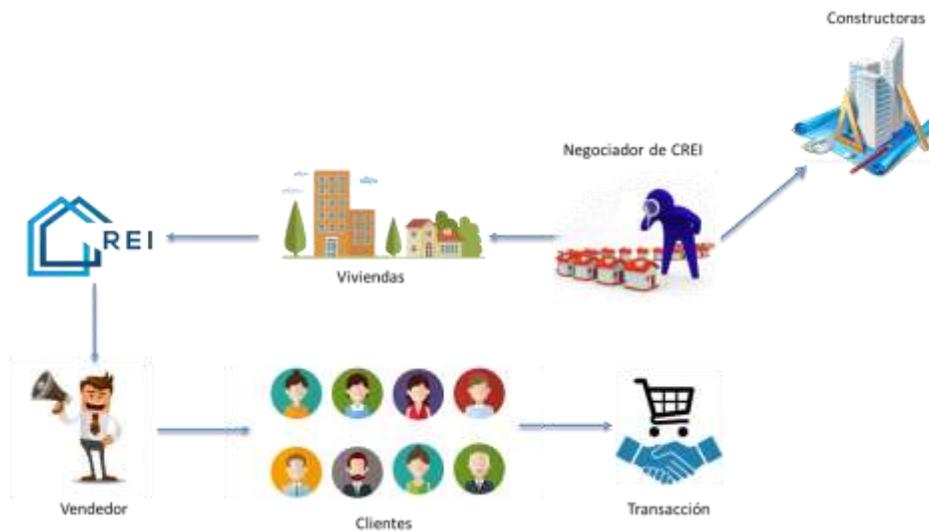


Figura 25. Proceso de negociación y venta de inmuebles de Colombian Real Estate Investment CREI.

8. Evaluación Financiera

8.1. Análisis económico

El análisis económico tiene como objetivo central determinar las características económicas del proyecto; para ello se deberán identificar las necesidades de inversión, los ingresos, los costos, los gastos, la utilidad, los puntos de equilibrio contable y económico. La evaluación financiera elaborada para el presente proyecto presenta uno de los procesos de mayor cuidado respecto a los datos e información básica requerida para su realización, pues pequeños porcentajes y datos representan grandes cambios en las ventas y flujo de caja. El capital necesario para el proyecto se ha establecido netamente con capital de socios, por lo tanto, no habrá obligaciones financieras.

8.1.1. Inversión de activos fijos. Comprende todos los rubros necesarios para la puesta en marcha de la empresa, son los activos fijos tales como maquinaria, herramientas, muebles, enseres, equipos de comunicación, equipos de oficina, entre otros.

Los recursos mobiliarios, tecnológicos y terapéuticos que se mencionan en la Tabla 11 y se comprarán al inicio del proyecto.

Tabla 11. Costo de los activos fijos.

Recurso	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Sede 1. Bogotá			
Computadores	3	\$ 1.800.000	\$5.400.000
Escritorios	2	\$ 800.000	\$1.600.000

Recurso	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Teléfonos	2	\$ 90.000	\$180.000
Celular	1	\$ 700.000	\$700.000
Sillas de escritorio	2	\$ 200.000	\$400.000
Tablet	1	\$ 1.500.000	\$1.500.000
Sillas de atención	4	\$ 150.000	\$600.000
Mueble recepción	1	\$ 600.000	\$600.000
Sillas de recepción	3	\$ 200.000	\$600.000
Letreros de la empresa	2	\$ 800.000	\$1.600.000
Artículos de escritorio	3	\$ 150.000	\$450.000
Sede 2. Miami			
Computadores	4	\$ 1.800.000	\$7.200.000
Impresora	1	\$ 700.000	\$700.000
Escritorios	4	\$ 800.000	\$3.200.000
Mueble organizador	1	\$ 600.000	\$600.000
Teléfonos	4	\$ 90.000	\$360.000
Celular	4	\$ 700.000	\$21.800.000
Sillas de escritorio	4	\$ 200.000	\$800.000
Tablet	4	\$ 1.500.000	\$6.000.000
Sillas de atención	4	\$ 150.000	\$600.000
Muebles de recepción	4	\$ 600.000	\$1.200.000
Letreros de la empresa	2	\$ 800.000	\$1.600.000
Artículos de escritorio	4	\$ 150.000	\$600.000
Total			\$ 39.290.000

En la anterior tabla se puede identificar que la inversión en activos fijos de la empresa en temas mobiliarios y tecnológicos tiene un valor de \$39.290.000.

También se debe tener en cuenta el rubro de los arreglos locativos ya que se tiene pensado arrendar dos inmuebles con las áreas necesarias para la correcta prestación de los servicios (30 m2). Sin embargo, dicho inmueble no se encontrará con las condiciones ideales ni con el diseño de imagen requerido por la empresa; por lo anterior, es necesario designar un rubro para arreglos locativos que incluya: vinilos decorativos y cuadros alusivos a la empresa.

Tabla 12. Adecuaciones locativas.

Concepto	Cantidad	Valor unitario
Adecuaciones locativas	1	\$ 10.000.000
	Total	\$ 10.000.000

De acuerdo a la información anteriormente mencionada (ver resumen en la Tabla 13), se puede concluir que la inversión en activos inicial del proyecto es de \$49.290.000.

Tabla 13. Total de la inversión inicial en activos fijos.

Concepto	Valor
Recursos mobiliarios, tecnológicos y terapéuticos.	\$ 39.290.000
Adecuaciones locativas	\$ 10.000.000
	Total \$ 49.290.000

8.1.2. Inversión en capital de trabajo. El capital de trabajo enmarca los recursos necesarios para poner en marcha la empresa, los cuales comprenden los costos de prestación del servicio, los gastos administrativos y ventas para los primeros seis (6) meses de operación. En la Tabla 14 se da a conocer el detallado de la inversión de capital de trabajo necesaria:

Tabla 14. Talento humano – 6 meses.

Cargo	N° personas contratadas	Costo mensual	Costo total mensual	Costo total 6 meses
Gerente	1	\$ 3.408.730	\$3.408.730	\$20.452.378
Asesor comercial	4	\$ 4.200.000	\$16.800.000	\$100.800.000
Profesional de negociación	1	\$ 2.788.961	\$2.788.961	\$16.733.764
			\$22.997.690	\$137.986.141

Se tiene en cuenta para el capital de trabajo los primeros seis (6) meses debido a que durante este periodo de tiempo no se cuenta con la liquidez necesaria para poder cubrir los costos y gastos necesarios para la correcta operación de la empresa; esto, considerando que posible que el nivel de ventas durante estos primeros meses no sea el esperado dado que implicarán un fuerte esfuerzo de la organización por darse a conocer al mercado objetivo.

La mano de obra del personal contratado por outsourcing durante los primeros seis (6) meses, está por valor de \$7.800.000 según lo definido en la Tabla 15.

Tabla 15. Personal por outsourcing

Cargos contratados por outsourcing		N° personas contratadas	Costo mensual	Costo total 6 meses
Personal de aseo	Aseadora	1	\$400.000	\$2.400.000
Personal de contabilidad	Contador	1	\$900.000	\$5.400.000
Total Mensual			\$1.300.000	\$ 7.800.000

En la Tabla 16 se identifica el detalle de los rubros de servicios públicos y valor del canon del arriendo para los primeros seis (6) meses de funcionamiento.

Tabla 16. Servicios públicos y arriendo – 6 meses.

Concepto	Valor mensual	Valor 6 meses
Sede 1. Bogotá		
Arriendo	\$ 1.500.000	\$ 9.000.000
Luz	\$ 150.000	\$ 900.000
Tv, internet y teléfono	\$ 300.000	\$ 1.800.000
Agua	\$ 50.000	\$ 300.000
Papelería y consumibles	\$ 200.000	\$ 1.200.000
Sede 2. Miami		
Arriendo	\$ 2.200.000	\$ 13.200.000
Luz	\$ 300.000	\$ 1.800.000
Tv, internet y teléfono	\$ 400.000	\$ 2.400.000
Agua	\$ 80.000	\$ 480.000
Papelería y consumibles	\$ 200.000	\$ 1.200.000
Planes de comunicación	\$ 600.000	\$ 3.600.000

Concepto	Valor mensual	Valor 6 meses
Total	\$5.980.000	\$35.880.000

Teniendo en cuenta que la empresa necesita obtener reconocimiento de forma rápida por parte de los clientes, en la Tabla 17 se presenta el detalle de los rubros destinados a mercadeo y ventas para los primeros seis (6) meses de funcionamiento.

Tabla 17. Gasto en mercadeo y publicidad.

Concepto	Valor mensual	Valor 6 meses
Campañas publicitarias facebook	\$ 2.500.000	\$ 15.000.000
Campañas publicitarias google	\$ 500.000	\$ 3.000.000
Campañas publicitarias en otros medios digitales	\$ 500.000	\$ 3.000.000
Asistencia a ferias inmobiliarias	\$ 1.600.000	\$ 9.600.000
Actividades sociales de trabajo	\$ 300.000	\$ 1.800.000
Fee agencia	\$ 3.000.000	\$ 18.000.000
Total	\$8.400.000	\$50.400.000

Se identifica que el capital de trabajo para los primeros seis (6) meses de funcionamiento está en \$232.066.141, correspondiente a los rubros de talento humano y lo correspondiente a los servicios públicos y arriendo del inmueble.

8.1.3. Presupuesto de otros gastos. A continuación, se da a conocer el presupuesto de los demás gastos involucrados para la creación de la empresa:

- Uno de los principales gastos es la constitución legal de la empresa, así como los permisos necesarios para funcionar correctamente, son rubros que se deben tener en cuenta de acuerdo con lo especificado en la Tabla 18.

Tabla 18. Gastos legales.

Concepto	Valor
Constitución legal - S.A.S.	\$ 510.000
Derechos de matrícula	\$ 110.000
Inscripción libros mercantiles	\$ 50.000
Impuesto de registro	\$ 240.000
Depósito de estados financieros	\$ 90.000
Consultoría y constitución legal en EE.UU.	\$ 4.000.000
Total	\$ 5.000.000

- En la Tabla 19 se identifica que el total de los otros gastos involucrados en la empresa por concepto de gastos legales, especificados anteriormente, junto con la inversión en material publicitario y en la contratación de una agencia de publicidad que encargue de la creación de las campañas publicitarias, es de \$32.000.000.

Tabla 19. Total otros gastos.

Concepto	Valor
Gastos legales	\$ 5.000.000

Concepto	Valor
Contratación – Empresa de marketing y publicidad (incluye estudio de clientes para creación de las campañas publicitarias, diseño de las campañas publicitarias y diseño de imagen corporativa)	\$ 20.000.000
Creación de página web	\$ 2.800.000
Hosting y dominio de sitio web	\$ 200.000
Volantes y tarjetas de presentación	\$ 600.000
Cuentas google account	\$ 1.050.000
CRM - Bitrix24 CRM +	\$ 1.710.000
Póliza o seguro	\$ 640.000
Total	\$ 32.000.000

8.1.4. Inversión inicial. En la Tabla 20 se detallan el total de la inversión necesaria para el montaje y funcionamiento de los primeros seis (6) meses de funcionamiento de la empresa.

Tabla 20. Inversión total inicial.

Concepto	Valor
Activos fijos	\$ 49.290.000
Capital de trabajo	\$ 232.066.141
Otros gastos	\$ 32.000.000
Total	\$ 313.356.141

Se identifica que la inversión total inicial del proyecto se estima en \$313.356.141, valores que contemplan la adquisición de los activos fijos, el capital de trabajo durante los primeros seis meses de funcionamiento de la empresa y otros gastos.

8.1.5. Presupuesto de personal. A continuación, se da a conocer el presupuesto del personal que se requiere para el correcto funcionamiento de los procesos de la empresa.

Tabla 21. Presupuesto anual de personal.

País	Cargo	Nº personas contratadas	Costo mensual	Costo total mensual	Costo anual
Colombia	Gerente	1	\$3,408,730	\$3,408,730	\$40,904,760
EE.UU.	Asesores comerciales	4	\$4,200,000	\$16,800,000	\$201,600,000
Colombia	Profesional de negociación	1	\$2,788,961	\$2,788,961	\$33,467,532
Colombia	Personal de aseo	1	\$400,000	\$400,000	\$4,800,000
Colombia	Personal de contabilidad	1	\$900,000	\$900,000	\$10,800,000
Colombia	Personal de mercadeo y publicidad	1	\$1,000,000	\$1,000,000	\$12,000,000
Total mensual y anual				\$25,297,691	\$303,572,292

En la Tabla 21 se identifica que el costo total anual correspondiente el rubro de recurso humano es de \$303.572.292. Es indispensable aclarar que los asesores comerciales, al estar trabajando en la ciudad de Miami no les rigen la misma

Es indispensable aclarar que los asesores comerciales, al estar trabajando en la ciudad de Miami no les rigen la misma legislación colombiana en cuanto a pago de salarios, a ellos se les estipula un pago de \$9 dólares la hora. En este sentido, lo correspondiente a seguridad social se acordó pagar el rubro destinado a este aspecto en la adquisición de un seguro médico en Estados Unidos que les permita a los colaboradores contar con un buen servicio de salud.

También es necesario considerar dentro de la carga salarial de la empresa el pago que se realizará al personal contratado por outsourcing es del personal de aseo, personal de contabilidad, personal de mercadeo y publicidad; cabe mencionar que todas las personas asignadas trabajarán por horas y algunos días de la semana. Del mismo modo, se precisa que la empresa no tendrá vínculo laboral directo con estos colaboradores dado que quienes se

encargan de esto son las empresas contratadas para asignar a quienes realizarán las tareas requeridas por CREI.

8.1.6. Presupuesto de ingresos. A continuación, se da a conocer las diferentes variantes involucradas económicamente para la ejecución del proyecto:

Los ingresos de la empresa provienen de las ventas de inmuebles sobre planos. Esta variable hace referencia a la distribución esperada de ventas en las dos opciones de venta, apartamentos que aún están sobre planos o en construcción.

Valor promedio apto año 0: Este valor está determinado por las cifras encontradas en la investigación y dadas por CAMACOL para el segmento medio, cuyo promedio está aproximadamente en los \$210.000.000 COP. Es por ello que se ha dejado esta cifra a falta de información precisa de la cantidad de unidades disponibles y su precio específico.

Ventas mensuales: Calculadas a partir de la inversión en mercadeo, están directamente dependientes de la captación de clientes y del nivel de experticia del vendedor. En un estudio realizado por Wordstream con datos actualizados de mayo del 2018 (“Google AdWords Benchmarks for YOUR Industry”, 2018). Se establece la tasa de conversión para diversos sectores en los que se incluye el de bienes raíces, con una tasa de conversión promedio de 1.6%.

Si se tiene en cuenta de que el promedio de venta de cada inmueble es de \$210.000.000 y que la comisión por la venta del mismo es del 2%, se obtiene una comisión por valor de \$4.200.000.

En la Tabla 22 se puede identificar los ingresos que tendrá la empresa por la comisión de la venta de los inmuebles sobre planos. Es importante resaltar que la comisión del 2% no

se recibe en su totalidad al momento de haber realizado la venta, esta se hace en tres pagos iguales, uno por año, por lo mismo los ingresos para los dos primeros años se considera relativamente baja.

Tabla 22. Proyección de ingresos.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Valor de la comisión recibida	1,400,000	2,945,880	4,649,041	4,891,256	5,146,090
Unidades vendidas	170	179	188	198	208
Total recibido	\$238,000,000	\$526,891,259	\$874,835,291	\$968,367,790	\$1,071,900,261

Los ingresos de la empresa para el primer año serán de \$238.000.000, en el segundo año serán de \$526.891.259, para el tercer año serán de \$874.835.291, para el cuarto año serán de \$968.367.790 y el quinto y último año del horizonte de planeación, será de \$1.071.900.261.

8.1.7. Fuente de financiación. El presente proyecto tendrá financiación total por parte del autor debido a que se cuenta con el capital necesario de inversión.

8.2. Análisis financiero

8.2.1. Balance general. A continuación, se da a conocer el balance general del escenario más probable:

Tabla 23. Balance general – Escenario más probable.

BALANCE GENERAL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo						
Efectivo	209,457,087	72,124,795	199,475,950	647,951,371	1,068,736,155	1,553,534,158
Gastos Anticipados	211,252,913	158,439,685	105,626,456	52,813,228	0	0
Total Activo Corriente:	420,710,000	230,564,480	305,102,406	700,764,599	1,068,736,155	1,553,534,158
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	10,000,000	9,500,000	9,000,000	8,500,000	8,000,000	7,500,000
Maquinaria y Equipo de Operación	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	21,850,000	17,480,000	13,110,000	8,740,000	4,370,000	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	17,440,000	11,626,667	5,813,333	0	0	0
Total Activos Fijos:	49,290,000	38,606,667	27,923,333	17,240,000	12,370,000	7,500,000
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	470,000,000	269,171,146	333,025,740	718,004,599	1,081,106,155	1,561,034,158
Pasivo						
Impuestos X Pagar	0	4,653,000	22,607,506	134,503,500	164,209,669	212,565,432
PASIVO	0	4,653,000	22,607,506	134,503,500	164,209,669	212,565,432
Patrimonio						

VENTA DE INMUEBLES A COLOMBIANOS RESIDENTES EN EEUU | 98

BALANCE GENERAL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital Social	470,000, 000	470,000, 000	470,000, 000	470,000, 000	470,000,0 00	470,000,0 00
Reserva Legal Acumulada	0	0	0	4,590,00 9	31,898,29 5	65,237,83 4
Utilidades Retenidas	0	0	- 205,481, 854	- 164,171, 775	81,602,80 3	381,658,6 52
Utilidades del Ejercicio	0	- 205,481, 854	45,900,0 87	273,082, 864	333,395,3 88	431,572,2 40
Revalorizacion patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	470,000, 000	264,518, 146	310,418, 234	583,501, 098	916,896,4 86	1,348,468 ,727
PASIVO + PATRIMONIO	470,000, 000	269,171, 146	333,025, 740	718,004, 599	1,081,106 ,155	1,561,034 ,158

La anterior tabla permite identificar el balance general a lo largo del horizonte de planeación de la empresa, en cual se determina que durante el primer año se tiene un valor negativo por valor de \$205.481.854 para el rubro de utilidades del ejercicio, esto es debido a que no se reciben los ingresos suficientes para operar correctamente en la empresa, esto es equilibrado con el aporte en el rubro de patrimonio realizado por el inversionista del proyecto. Se identifica que se dan las sumas iguales del activo y el pasivo y patrimonio, lo cual da a conocer que están los cálculos realizados correctamente.

8.2.2. Estado de resultados. A continuación, se da a conocer el estado de resultados del escenario más probable:

Tabla 24. Estado de resultados – Escenario más probable.

ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	238,000,000	526,891,2	874,835,2	968,367,7	1,071,900,2
		59	91	90	61
Depreciación	10,683,333	10,683,33	10,683,33	4,870,000	4,870,000
		3	3		
Otros Costos	76,560,000	80,548,77	84,745,36	89,160,60	93,805,868
		6	7	1	
Utilidad Bruta	150,756,667	435,659,1	779,406,5	874,337,1	973,224,393
		50	90	89	
Gasto de Ventas	213,600,000	224,728,5	224,728,5	224,728,5	224,728,560
		60	60	60	
Gastos de Administración	85,172,292	89,609,76	94,278,43	99,190,34	104,358,161
		8	7	4	
Amortización Gastos	52,813,228	52,813,22	52,813,22	52,813,22	0
		8	8	8	
Utilidad Operativa	-200,828,854	68,507,59	407,586,3	497,605,0	644,137,672
		3	65	57	
Utilidad antes de impuestos	-200,828,854	68,507,59	407,586,3	497,605,0	644,137,672
		3	65	57	
Impuestos (35%)	4,653,000	22,607,50	134,503,5	164,209,6	212,565,432
		6	00	69	
Utilidad Neta Final	-205,481,854	45,900,08	273,082,8	333,395,3	431,572,240
		7	64	88	

La anterior tabla permite identificar el estado de resultados a lo largo del horizonte de planeación de la empresa, en cual se determina que durante el primer año se tiene un valor negativo por valor de \$205.481.854, esto es debido a que la empresa durante el primer año no recibe los ingresos suficientes para suplir los costos y gastos involucrados en las operaciones de la misma. Del segundo año en adelante ya se presentan utilidades netas finales positivos e incrementales a lo largo del horizonte de planeación.

8.2.3. Flujo de caja. A continuación, se da a conocer el flujo de caja del escenario más probable:

Tabla 25. Flujo de caja – Escenario más probable.

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		-	68,507,5	407,586,	497,605,0	644,137,6
		200,828,8	93	365	57	72
		54				
Depreciaciones		10,683,33	10,683,3	10,683,3	4,870,000	4,870,000
		3	33	33		
Amortización Gastos		52,813,22	52,813,2	52,813,2	52,813,22	0
		8	28	28	8	
Impuestos		0	-	-	-	-
			4,653,00	22,607,5	134,503,5	164,209,6
			0	06	00	69
Neto Flujo de Caja Operativo		-	127,351,	448,475,	420,784,7	484,798,0
		137,332,2	155	421	85	03
		92				
Flujo de Caja Inversión						
Inversión en Construcciones	-	0	0	0	0	0
	10,000,00					
Inversión en Muebles	-	0	0	0	0	0
	21,850,00					
Inversión en Equipos de Oficina	-	0	0	0	0	0
	17,440,00					
Inversión Activos Fijos	-	0	0	0	0	0
	49,290,00					
Neto Flujo de Caja Inversión	-	0	0	0	0	0
	49,290,00					
	00					
Flujo de Caja Financiamiento						

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital	470,000, 000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	470,000, 000	0	0	0	0	0
Neto Periodo	420,710, 000	- 137,332,2 92	127,351, 155	448,475, 421	420,784,7 85	484,798,0 03
Saldo anterior		209,457,0 87	72,124,7 95	199,475, 950	647,951,3 71	1,068,736, 155
Saldo siguiente	420,710, 000	72,124,79 5	199,475, 950	647,951, 371	1,068,736, 155	1,553,534, 158

La anterior tabla permite identificar el flujo de caja a lo largo del horizonte de planeación de la empresa, en cual se determina que durante el primer año se tiene un valor negativo por \$137.332.292 correspondiente a las pérdidas generadas en el estado de pérdidas y ganancias, el cual debe ser asumido por el inversionista del proyecto, teniendo que realizar un aporte de capital adicional al del capital de trabajo e inversión fija. Esta es una de las razones principales por la cual el proyecto se tiene contemplado que la inversión sea de \$470.000.000, este valor contempla inversión fija, capital de trabajo y faltante de la pérdida del primer año de funcionamiento, con ese valor se identifica que la empresa no presentará problemas de iliquidez.

8.2.4. Indicadores financieros. En la Tabla 26 se observará los indicadores financieros correspondientes a los datos antes mostrados, dentro de ellos se destacan:

Tabla 26. Indicadores financieros – Escenario más probable

Indicadores Financieros Proyectados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Liquidez - Razón Corriente	49.55	13.50	5.21	6.51	7.31
Prueba Acida	50	13	5	7	7
Nivel de Endeudamiento Total	1.7%	6.8%	18.7%	15.2%	13.6%
Rentabilidad Operacional	-84.4%	13.0%	46.6%	51.4%	60.1%
Rentabilidad Neta	-86.3%	8.7%	31.2%	34.4%	40.3%
Rentabilidad Patrimonio	-77.7%	14.8%	46.8%	36.4%	32.0%
Rentabilidad del Activo	-76.3%	13.8%	38.0%	30.8%	27.6%

Con la

Tabla 26 se puede identificar que existen indicadores para el primer año del horizonte de planeación, el cual son negativos, esto es debido a que durante ese primer año no se cuenta con los ingresos totales provenientes de las comisiones (debido a que solo se recibe el 33% de la comisión

en el primer año). Sin embargo, estos indicadores muestran valores positivos para los periodos del segundo año en adelante, esto es por lo mismo de los porcentajes de ingreso con respecto para a la comisión recibida.

Otro aspecto importante a resaltar el indicador de la liquidez debido a que durante el primer año aparece bastante elevado con respecto a los demás periodos, esto es debido a que el inversionista debe inyectar capital al proyecto durante el primer periodo debido a que el flujo de caja aparece en negativo por la ausencia de ingresos por los conceptos de comisión sobre venta

8.2.5. Análisis de Sensibilidad. El escenario más probable se ha planteado con las variables anteriormente citadas, y para el escenario pesimista y optimista se usarán las modificaciones de variables decisorias para el plan de negocios como lo son la cantidad de inmuebles vendidos en cada periodo, se reducirá y se incrementará un 15% de la cantidad estipulada en el escenario más probable. Se genera la siguiente tabla:

Tabla 27. Análisis de sensibilidad.

Criterios de Decisión	Escenario		
	Pesimista	Más probable	Optimista
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	13%	13%	13%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	15.27%	28.78%	40.90%
VAN (Valor actual neto)	46,107,025	340,221,718	630,359,057
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	2.60	1.75	1.32

La anterior tabla refleja que el proyecto presenta para el escenario más probable, se obtiene una TIR de 28.78%, el hecho de que sea un valor positivo, da a conocer que es otra variante para

poder concluir que el proyecto es viable. El VAN se encuentra por \$340.221.718, es decir, si traemos el flujo de caja del proyecto al día de hoy, se tiene una utilidad por el valor anteriormente mencionado. La PRI es de 1.75, es otro aspecto favorable ya que la inversión realizada se recuperará en alrededor 20 meses, esto es un periodo de tiempo relativamente corto para una inversión de esta magnitud.

La tabla también refleja que el proyecto presenta para el escenario pesimista, se obtiene una TIR de 15.27%, el hecho de que sea un valor positivo da a conocer que es otra variante para poder concluir que el proyecto es viable, aunque está muy cerca de la tasa mínima a la cual aspira el emprendedor o inversionista del proyecto. El VAN se encuentra por \$46.107.025, es decir, si traemos el flujo de caja del proyecto al día de hoy, se tiene una utilidad por el valor anteriormente mencionado. La PRI es de 2.60, es otro aspecto favorable ya que la inversión realizada se recuperará en alrededor 31 meses, esto es un periodo de tiempo relativamente corto para una inversión de esta magnitud. Además, la tabla también refleja que el proyecto presenta para el escenario optimista, se obtiene una TIR de 40.90%, el hecho de que sea un valor positivo, da a conocer que es otra variante para poder concluir que el proyecto es viable, aunque está muy cerca de la tasa mínima a la cual aspira el emprendedor o inversionista del proyecto. El VAN se encuentra por \$630.359.057, es decir, si traemos el flujo de caja del proyecto al día de hoy, se tiene una utilidad por el valor anteriormente mencionado. La PRI es de 1.32, es otro aspecto favorable ya que la inversión realizada se recuperará en alrededor 15 meses, esto es un periodo de tiempo relativamente corto para una inversión de esta magnitud.

Una de las conclusiones más significativas del capítulo financiero es que se puede considerar desde un punto de vista económico y financiera, que el proyecto es viable, rentable y sostenible a lo largo del horizonte de planeación.

9. Plan Estratégico

9.1. Modelo CANVAS

El modelo CANVAS permite interpretar de una forma fácil, integral y sistémica cada uno de los elementos que intervienen en un negocio a partir de la propuesta de valor.

Los aspectos que se analizan son 9: segmento de clientes, propuesta de valor, relación con el cliente, canal de distribución, ingresos, actividades clave, recursos clave, socios clave y estructura de costos.

Para Colombian Real Estate Investment CREI se determinaron los elementos que forman parte de los 9 aspectos del modelo CANVAS, estos son:

1. Socios clave

- Las empresas constructoras ubicadas en los departamentos de Cundinamarca, Antioquia y Valle del Cauca dado que son las encargadas de desarrollar los proyectos inmobiliarios que se ofertarán a los clientes; entre mejor sea el vínculo con estos socios se logrará negociar un mayor porcentaje de comisión sobre la venta de los inmuebles.

- La empresa que se encargue de ejecutar las actividades de mercadeo y publicidad será estratégica para el posicionamiento de la empresa en el mercado y para la adquisición de clientes efectivos que decidan tener el asesoramiento de CREI.

2. Actividades clave

- La atención al cliente en un proceso de asesoría es indispensable para lograr el éxito de la venta, en este sentido, contar con personal idóneo que garantice entender correctamente al cliente

para orientarlo en la adquisición de un inmueble se constituye como una de las actividades clave de la empresa.

- Búsqueda constante de proyectos inmobiliarios acordes con las necesidades del cliente, esto va de la mano con el mantenimiento de buenas relaciones con las constructoras para estar a la vanguardia de los mejores proyectos; así mismo, la asistencia a ferias inmobiliarias junto con el constante escaneo de las páginas web permite tener disponibilidad en la oferta de viviendas.

- Revisión de las estrategias de marketing diseñadas por la empresa contratada para tal fin; dichas estrategias deben tener una completa orientación al mercado objetivo.

3. Recursos clave

- Para llevar a cabo las actividades de la empresa es necesario contar con recursos informáticos y de comunicación que faciliten la interacción con los clientes y la realización de las funciones misionales.

- La generación del material publicitario que se utilizará para llegar a los clientes es indispensable para alcanzar los objetivos de ventas, de ahí que contar siempre con este material es fundamental para que los asesores comerciales realicen sus actividades.

- Talento humano capacitado en el área de ventas, de tal manera que se le facilite entender las necesidades de los migrantes que viven en Estados Unidos junto con sus comportamientos de compra.

- Recursos financieros que permitan sustentar y garantizar el montaje, funcionamiento inicial y mejoramiento de la empresa.

4. Propuesta de valor

- Diversidad de oferta de proyectos inmobiliarios acordes con las expectativas de los compradores.
- Planteamiento, a los migrantes, de una oportunidad de inversión que les permita utilizar de buena forma el dinero ganado fuera del país.
- La empresa permite el ingreso de dineros al país para que dinamizan la economía nacional, favoreciendo el desarrollo del sector inmobiliario.

5. Relación con los clientes

- La empresa debe enfocar su funcionamiento en una atención al cliente, caracterizada por un trato cordial, amable, proactivo y generador de empatía.
- Relación de confianza basada en la capacidad de entender las necesidades del cliente y sus objetivos de compra e inversión.

6. Canales de distribución o comunicación

- El principal canal de distribución es la comunicación directa y presencial que tienen los clientes con los asesores comerciales; de esta manera se facilita que los clientes cuenten con información completa, detallada y específica que los lleva a tomar una buena decisión de inversión.
- Una de las vías de comunicación con las que se pretende generar reconocimiento y recordación de la empresa es la página web, la cual debe permanecer actualizada, con un diseño atractivo que genere seguridad al cliente.

- Teniendo en cuenta que le principal medio de comunicación actual son las redes sociales y otros medios de comunicación digitales, será necesario dar visualización a la empresa por estos canales de mercadeo.

7. Segmentos de clientes

- Migrantes colombianos que viven en Estados Unidos interesados en invertir en vivienda, ya sea para arrendar el inmueble, vivir en él al momento de regresar al país o utilizarlo como casa vacacional. Se excluyen del total de migrantes la población que vive en condiciones de pobreza y menores de edad.

8. Estructura de costos

- Estructura de costos por costos fijos y honorarios.
- Inversión en activos fijos: instalaciones y recursos mobiliarios.
- Capital de trabajo para garantizar el funcionamiento de la empresa durante 6 meses.
- Otros costos y gastos que surjan de imprevistos.
- Mano de obra directa e indirecta en la prestación de los servicios.

9. Fuentes de ingresos

- Comisión por venta de inmuebles sobre planos a migrantes colombianos que viven en Estados Unidos.

En la Figura 26 se presenta el modelo CANVAS de la empresa Colombian Real Estate Investment.



Figura 26. Modelo CANVAS de la CREI.

9.2. Planificación estratégica

La planeación estratégica es indispensable para cualquier organización dado que pretende dar respuesta a las preguntas ¿cuáles es el negocio?, ¿cuáles son las características del entorno y la competencia?, ¿Dónde están las competencias organizacionales?, ¿a dónde se quiere llegar?, ¿cómo llegar? y ¿cómo medir el logro de metas y objetivos?

En mención de lo anterior, la planeación estratégica definida para la IPS + Vida – Dolor se presenta a continuación:

9.2.1. Misión. Prestar un servicio profesional y responsable de intermediación en la compra y venta de inmuebles, buscando satisfacer a nuestros clientes por medio de la atención y comprensión de sus necesidades específicas y aportando valor a los inversionistas.

9.2.2. Visión. Convertir, en el año 2025, a Colombian Real Estate Investment CREI en el principal asesor inmobiliario de colombianos que viven en el exterior y que desean invertir sus recursos en la adquisición de vivienda en Colombia.

Lo anterior, es un reto para CREI dado que implica encaminar todos los esfuerzos en satisfacer las necesidades de los compradores, ser eficientes y eficaces en la respuesta al cliente, hacer uso constante de las herramientas tecnológicas y de comunicación y fortalecer el servicio post-venta, generando incluso un impacto social que permita dinamizar la económica del país por medio del ingreso de los dineros que se encuentran fuera del territorio nacional.

9.2.3. Valores corporativos. Los valores corporativos de CREI se presentan en la Tabla 28; todos estos valores deben impregnar cada una de las actividades realizadas por la organización.

Tabla 28. Valores corporativos de CREI.

Valor	Descripción
Responsabilidad	Capacidad para hacerse cargo y conocer las consecuencias de sus actuaciones y omisiones.
Profesionalismo	Cualidad que caracteriza a un trabajador por su idoneidad y habilidad profesional para efectuar su labor según las exigencias que demandan los clientes de la empresa.
Trabajo en equipo	Dirigir las acciones individuales a la colaboración con los compañeros de trabajo buscando cubrir las necesidades y exigencias de la organización y del cliente
Calidad	Característica inherente que permite superar la expectativa del cliente

9.3. Análisis estratégico

9.3.1. Análisis del entorno - Análisis PESTEL. La metodología empleada para analizar el entorno será el análisis PESTEL, que es el acrónimo de las iniciales de las seis categorías de variables macroeconómicas (Política, Económica, Sociocultural, Tecnológica, Ambiente y Legal). Permitiendo identificar las variables que se deben tener en cuenta para el desarrollo de la empresa. (“El análisis PESTEL: Asegure la continuidad de su negocio - , 50Minutos.es - Google Books”).

Factores políticos

- Cambios de partidos políticos en el gobierno que afecten el normal funcionamiento del sector de la construcción y por tanto el inmobiliario.
- Políticas de seguridad nacional y lucha contra el crimen dado que generan un impacto en la seguridad que perciben los compradores al momento de tomar la decisión de adquirir o no una vivienda.
- Viviendas de interés social y subsidios a la tasa de interés de los créditos, las cuáles son determinadas por el gobierno nacional según el plan de desarrollo de la nación.
- Cambios en la legislación tributaria para propietarios de bienes raíces; este factor genera alto impacto debido a la volatilidad de la legislación colombiana en lo referente a tributación.
- Tratados comerciales internacionales que viabilicen o tiendan a obstaculizar el desarrollo de un negocio extranjero en otros países.

Factores Económicos

- Variación en el precio del dólar, generando mayor interés o desinterés por parte de los compradores en invertir en inmuebles ubicados en su país de origen.
- Valorización de los inmuebles según el crecimiento de la economía nacional.
- Recuperación del sector de la construcción en Colombia que genere un mayor interés en la inversión y que al mismo tiempo encarezca los precios de los inmuebles.
- Tipos de interés para financiar la adquisición de vivienda.
- Inflación.
- Tasa de desempleo.

Factores Socioculturales

- La vivienda, en la cultura colombiana, tiene un significado en cuanto a la realización personal, cumplimiento de metas y mejoramiento del estatus.

- Idioma

- Necesidad permanente de las personas de sentirse ciudadanos del mundo, lo que les motiva a adquirir inmuebles en diferentes regiones.

- Variaciones emigratorias fuera de rangos esperados.

Factores tecnológicos

- Las plataformas tecnológicas actuales dan mayor facilidad para la realización de transacciones internacionales.

- Aumento en la cantidad de datos que se pueden usar para llegar a personas interesadas en la compra de bienes raíces (Big data)

- Facilidades de comunicación a causa de los desarrollos tecnológicos.

- Realidad aumentada y videos 360° que facilitan que quienes desean adquirir un inmueble no sientan la necesidad de viajar para hacer negocios.

Factores ambientales

- Licencias de construcción no otorgadas o retiradas a los constructores para dar viabilidad a proyectos inmobiliarios altamente atractivos pero que generan daños o repercusiones negativas al medio ambiente.

- Problemas de tenencia de tierras u otros factores sociales que ocasionan demoras en la construcción de los proyectos inmobiliarios.

Factores Legales

- Leyes sobre regulación de comisiones en la venta de inmuebles.
- Derechos de propiedad intelectual.
- Sectores protegidos o regulados por el gobierno nacional para el desarrollo de proyectos inmobiliarios.

En la Figura 27 se presenta el análisis PESTEL para Colombian Real Estate Investment.

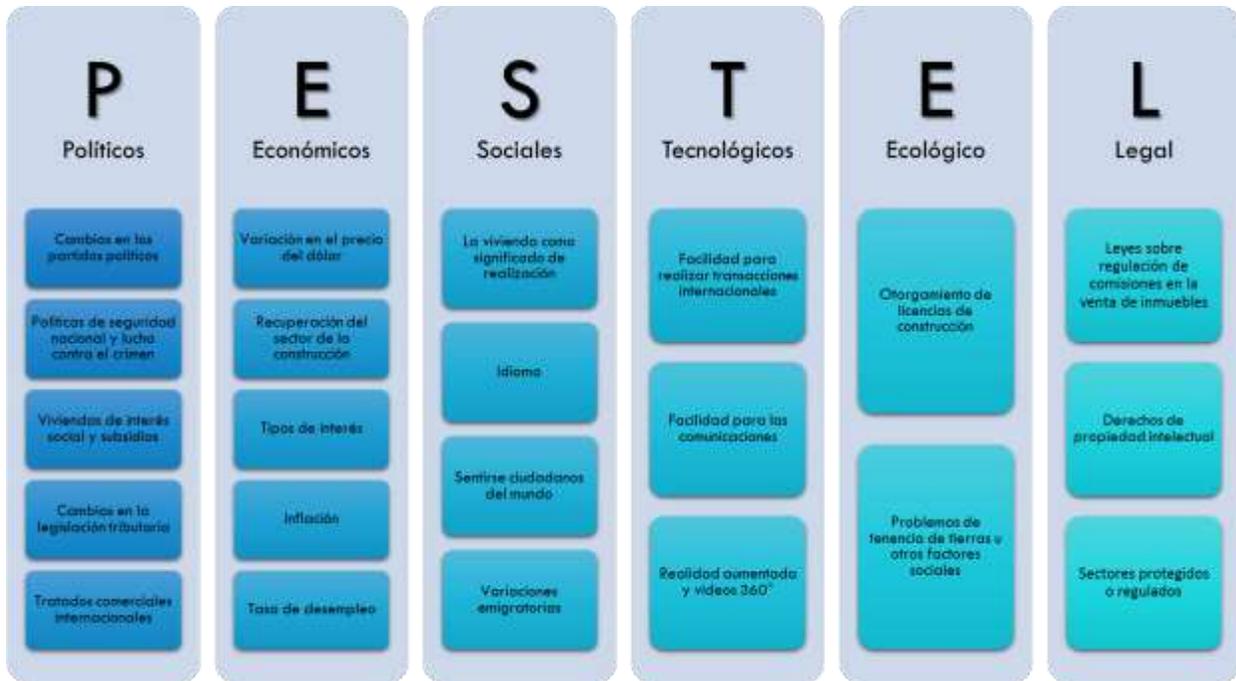


Figura 27. Análisis PESTEL de CREI.

9.3.2. Diagnóstico del Mercado - Análisis DOFA. El análisis DOFA muestra, de manera objetiva, la evaluación que se realiza sobre una empresa para determinar su posición en el mercado.

El análisis DOFA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de un negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno. (Capdevila Pérez, 2011, págs. 1-11).

9.3.2.1. Definición de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

- Fortalezas y debilidades. Implica análisis de:
 - Análisis de Recursos: capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.
 - Análisis de Actividades: recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad.
 - Análisis de Riesgos: con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.
 - Análisis de Portafolio: la contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

- Oportunidades y amenazas. Implica análisis de:
 - Análisis del Entorno: estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).
 - Grupos de interés: gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.
 - El entorno visto en forma más amplia: aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

Para la elaboración de la matriz DOFA se definieron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la empresa; en la Tabla 29 se presenta tanto los elementos positivos como negativos que se detectaron al interior de la idea de negocio y en el entorno.

Tabla 29. Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

	Positivo	Negativo
	Fortalezas	Debilidades
Análisis interno	1. Cubrimiento de un nicho de mercado que aún no está siendo atendido en el sector inmobiliario y que tiene capacidad de inversión.	1. La carga salarial demandada por el talento humano de la empresa es alto teniendo en cuenta la ubicación de la empresa
	2. Personal comercial destinado para atender específicamente a migrantes colombianos ubicados en Estados Unidos.	2. La necesidad de ubicar la empresa en dos países implica mayores costos de funcionamiento.
	3. Ubicación de la empresa en los dos países, facilitando el acercamiento tanto a los clientes como a los proveedores de los inmuebles.	3. Riesgo de perder el control y manejo de las actividades de la empresa debido a la existencia de dos sedes
	4. La tecnología al servicio de las transacciones y los canales de distribución.	4. Los costos de comprar vivienda, que si bien son normales, son un tipo de inversión elevada que dificultan al cliente tomar la decisión de compra.
	Oportunidades	Amenazas
Análisis externo	1. Amplia oferta de proyectos inmobiliarios en el país gracias al desarrollo del sector de la construcción.	1. Regulación de la comisión ganada en el negocio inmobiliario, la cual es baja y se realiza por partidas en periodos de tiempo amplios
	2. El número de migrantes colombianos que viven en Estados Unidos.	2. El incumplimiento de algunas constructoras en la entrega de los proyectos inmobiliarios,

Positivo	Negativo
	dificultando la credibilidad en los tiempos de entrega de los inmuebles a los clientes.
3. El valor de las remesas que ingresan al país y que pueden utilizarse para invertir el dinero en la dinamización de la economía nacional	3. La volatilidad en el precio del dólar.
4. La necesidad de inversión de los migrantes.	4. Los cambios en la legislación tributaria

9.3.2.2. Matriz de estrategias. A continuación, se plasman las estrategias del plan:

- Estrategias defensivas: Buscan evitar que empeore nuestra situación actual (evitar perder cuota de mercado, etc.). En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas en afrontar amenazas y mantener fortalezas.
- Estrategias ofensivas: Buscan mejorar nuestra situación actual (ganar cuota de mercado, etc). En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a explotar las oportunidades y mantener/reforzar las fortalezas.
- Estrategias de re-orientación: Busca transformar la situación haciendo cambios que eliminen nuestras debilidades y creen nuevas fortalezas. En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a corregir debilidades y explotar oportunidades.
- Estrategia de supervivencia: Busca eliminar los aspectos negativos que nos perjudican. En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a corregir las debilidades y a afrontar amenazas.

En la Figura 28 se representan la relación entre las estrategias obtenidas por la empresa a partir del análisis DOFA con el análisis CAME (corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas, explotar oportunidades).



Figura 28. Estrategias de una empresa y correlación con Análisis CAME.

Adaptado de Ministerio de fomento de España.

A partir de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas detectadas, se construyó la matriz de estrategias DOFA (Tabla 30) por medio de las cuales se buscar establecer las estrategias iniciales de la empresa para incursionar en el mercado.

Tabla 30. Matriz de estrategias DOFA

Análisis interno		
	Fortalezas	Debilidades
Matriz DOFA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cubrimiento de un nicho de mercado que aún no está siendo atendido en el sector inmobiliario y que tiene capacidad de inversión. 2. Personal comercial destinado para atender específicamente a migrantes colombianos ubicados en Estados Unidos. 3. Ubicación de la empresa en los dos países, facilitando el acercamiento tanto a los clientes como a los proveedores de los inmuebles. 4. La tecnología al servicio de las transacciones y los canales de distribución. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La carga salarial demandada por el talento humano de la empresa es alto teniendo en cuenta la ubicación de la empresa 2. La necesidad de ubicar la empresa en dos países implica mayores costos de funcionamiento. 3. Riesgo de perder el control y manejo de las actividades de la empresa debido a la existencia de dos sedes 4. Los costos de comprar vivienda, que si bien son normales, son un tipo de inversión elevada que dificultan al cliente tomar la decisión de compra.
	Oportunidades	Estrategias FO
Análisis del entorno	<ol style="list-style-type: none"> 1. Amplia oferta de proyectos inmobiliarios en el país gracias al desarrollo del sector de la construcción. 2. El número de migrantes colombianos que viven en Estados Unidos. 3. El valor de las remesas que ingresan al país y que pueden utilizarse para invertir el dinero en la dinamización de la economía nacional 4. La necesidad de inversión de los migrantes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentar, a través de campañas publicitarias estudiadas, la nueva posibilidad de inversión que tienen los migrantes colombianos; estas campañas deben orientarse hacia la necesidad de realización, destinación de remesas en el país y la facilidad de realizar y controlar el negocio. 2. Presentar al mercado la inversión en finca raíz como la mejor apuesta que pueden hacer dadas las bondades del sector de la construcción: valorización y factibilidad de convertir un activo en dinero.
		Estrategias DO
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer metas de venta acordes con el mercado potencial con el fin de justificar los gastos de inversión y funcionamiento del proyecto; lo anterior implica el diseño de estrategias comerciales agresivas y la realización de capacitaciones de ventas que ayuden al personal a reconocer el comportamiento del cliente. 2. Diseñar estrategias de control gerencial que permitan controlar el proceso comercial desarrollado en otro país; dichas estrategias incluyen reuniones virtuales de seguimiento, reporte diario de ventas, reporte diario de clientes interesados, diseño de cronograma comercial de ferias inmobiliarias, entre otros.
	Amenazas	Estrategias FA
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Regulación de la comisión ganada en el negocio inmobiliario, la cual es baja y se realiza por partidas en periodos de tiempo amplios 2. El incumplimiento de algunas constructoras en la entrega de los proyectos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Negociar hábilmente con las constructoras con el fin de obtener el mayor porcentaje de comisión posible por las ventas concretadas; es por ello que existirá una persona contratada específicamente para esta labor. 2. Seguimiento constante a los proyectos inmobiliarios que se están
		Estrategias DA
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar campañas publicitarias en conjunto con las constructoras para hacer resaltar la importancia de adquirir un inmueble propio. 2. Mostrar la fortaleza que tiene la empresa al estar ubicada en los dos países; lo anterior denota seguridad al cliente en cuanto a su inversión.

Análisis interno

	Fortalezas	Debilidades
Matriz DOFA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cubrimiento de un nicho de mercado que aún no está siendo atendido en el sector inmobiliario y que tiene capacidad de inversión. 2. Personal comercial destinado para atender específicamente a migrantes colombianos ubicados en Estados Unidos. 3. Ubicación de la empresa en los dos países, facilitando el acercamiento tanto a los clientes como a los proveedores de los inmuebles. 4. La tecnología al servicio de las transacciones y los canales de distribución. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La carga salarial demandada por el talento humano de la empresa es alto teniendo en cuenta la ubicación de la empresa 2. La necesidad de ubicar la empresa en dos países implica mayores costos de funcionamiento. 3. Riesgo de perder el control y manejo de las actividades de la empresa debido a la existencia de dos sedes 4. Los costos de comprar vivienda, que si bien son normales, son un tipo de inversión elevada que dificultan al cliente tomar la decisión de compra.
inmobiliarios, dificultando la credibilidad en los tiempos de entrega de los inmuebles a los clientes.	vendiendo con el fin de minimizar el riesgo de incumplir tiempos de entrega a los clientes; esto como parte del servicio post-venta.	
3. La volatilidad en el precio del dólar.	3. Elaboración de un portafolio virtual, en conjunto con las constructoras, que permitan que los clientes puedan visualizar los proyectos inmobiliarios sin tener que verlos personalmente.	
4. Los cambios en la legislación tributaria		

9.4. Planteamiento estratégico – táctico

9.4.1. Estrategias de marketing. Las estrategias de marketing consisten en acciones que se llevan a cabo para alcanzar determinados objetivos relacionados con dar a conocer un nuevo producto, aumentar las ventas o lograr una mayor participación en el mercado.

En este sentido, para Colombian Real Estate Investment, se considera indispensable contar con un conjunto de estrategias que permitan llegar al cliente y que faciliten la prestación de la asesoría. Cabe mencionar que para realizar una mejor gestión de las estrategias se decidió utilizar la definición de marketing mix con el fin de abarcar los cuatro aspectos relevantes del negocio: estrategias para el producto, estrategias para el precio, estrategias para la plaza (o distribución), y estrategias para la promoción (o comunicación).

Las estrategias definidas se presentan en la Figura 29.



Figura 29. Estrategias de marketing mix de CREI.

9.4.2. Cronograma para la implementación del marketing mix. De acuerdo con las estrategias de marketing mix definidas previamente, se estableció el cronograma mediante el cual se espera lograr la ejecución de las mismas en la medida en que se ponga en marcha el desarrollo de la empresa.

Tabla 31. Cronograma implementación de estrategias de marketing mix.

Estrategia (actividad)		Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Producto	Establecer un protocolo de atención y servicio al cliente que facilite el proceso de venta																
	Elaborar catálogos 360, en colaboración con los constructores, que faciliten a los compradores visualizar los proyectos y tomar la decisión de compra																
Precio	Seleccionar proyectos inmobiliarios con un precio acorde a las expectativas de los clientes (entre \$100 y \$300 millones)																
	Impulsar la venta de los proyectos inmobiliarios más costosos cuando la tasa de cambio favorezca la compra por parte del cliente																
Plaza	Establecimiento de una sede de la empresa en la ciudad de Miami que facilite el proceso de venta, la captación de cliente y genere seguridad al comprador																
	Elaboración de una página web que facilite al comprador conocer los servicios, realizar consultas virtuales y enviar inquietudes.																
Promoción	Contratación de una agencia de mercadeo y publicidad experta en investigación de mercado y posicionamiento de marca para el diseño de la campaña publicitaria de la empresa																
	Ejecución de las campañas promocionales en redes sociales, google y otros medios de publicidad virtual a cargo de la empresa contratada																

9.4.3. Presupuesto del plan de marketing. El presupuesto para llevar a cabo del plan de marketing definido para Colombian Real Estate Investment incluye los recursos requeridos para el desarrollo de cada estrategia. Así mismo, se determinó cuáles serían los orígenes de los recursos clasificándolos en 2 posibles categorías a) de funcionamiento, que significa que no se necesita invertir recursos adicionales a los de normal funcionamiento para ejecutar la estrategia, y b) adicionales, que significa que es necesaria hacer una compra o contratación adicional para acceder a los recursos que permita realizar la estrategia.

El presupuesto definido para el plan de marketing se presenta en la Tabla 32.

Tabla 32. Presupuesto del plan de marketing.

	Estrategia (actividad)	Recursos requeridos	Origen de los recursos	Presupuesto
Producto	Establecer un protocolo de atención y servicio al cliente que facilite el proceso de venta	Talento humano contratado para el regular funcionamiento de CREI	De funcionamiento	-
	Elaborar catálogos 360, en colaboración con los constructores, que faciliten a los compradores visualizar los proyectos y tomar la decisión de compra	Empresa contratada por aoutsourcing para manejo de mercadeo y publicidad; catálogos de las empresas constructoras	De funcionamiento	-
Precio	Seleccionar proyectos inmobiliarios con un precio acorde a las expectativas de los clientes (entre \$100 y \$300 millones)	Talento humano contratado para el regular funcionamiento de CREI	De funcionamiento	-
	Impulsar la venta de los proyectos inmobiliarios más costosos cuando la tasa de cambio favorezca la compra por parte del cliente	Talento humano contratado para el regular funcionamiento de CREI	De funcionamiento	-

	Estrategia (actividad)	Recursos requeridos	Origen de los recursos	Presupuesto
Plaza	Establecimiento de una sede de la empresa en la ciudad de Miami que facilite el proceso de venta, la captación de cliente y genere seguridad al comprador	Montaje inicial del proyecto (según avalúo e incluye mobiliario y adecuaciones)	De funcionamiento	-
	Elaboración de una página web que facilite al comprador conocer los servicios, realizar consultas virtuales y enviar inquietudes.	Empresa contratada por outsourcing para manejo de mercadeo y publicidad	Adicionales	\$ 2.800.000
Promoción	Contratación de una agencia de mercadeo y publicidad experta en investigación de mercado y posicionamiento de marca para el diseño creativo)	Empresa contratada para la creación de la campaña publicitaria (proceso creativo)	Adicionales	\$ 20.000.000
	Ejecución de las campañas promocionales en redes sociales, google y otros medios de publicidad virtual a cargo de la empresa contratada	Empresa contratada por outsourcing para manejo de mercadeo y publicidad	Adicionales	\$ 50.400.000

9.4.4. Seguimiento y control del plan de marketing. Teniendo en cuenta la importancia de realizar seguimientos a la ejecución de las actividades relacionadas con el plan de marketing, se hace indispensable contar con indicadores que evidencien la efectividad y pertinencia de dichas estrategias. Esto con el propósito de saber si están cumpliendo su propósito de penetrar e irrumpir en el mercado para atraer clientes.

Los indicadores definidos para seguimiento y control se presentan en la Tabla 33.

Tabla 33. Indicadores para medir efectividad del plan de marketing.

Indicador	Forma de cálculo	Meta
Personas que ingresan semanalmente a la oficina ubicada en Miami para recibir asesoría por parte de la empresa	Número de personas que ingresan a la oficina semanalmente	30
Ventas efectivas logradas en el mes	Número de viviendas vendidas mensualmente por asesor	4
Personas que ingresan semanalmente a la página web de la empresa	Número de personas visitantes de la página web semanalmente	60
Personas que interactúan en las redes sociales de la empresa	Número de personas que interactuaron en las redes sociales mensualmente	200
Cantidad de proyectos inmobiliarios para ofertar a los clientes	Número de viviendas disponibles para oferta	100

10. Conclusiones

Como resultado del *Plan de negocio para la creación de una empresa comercializadora de bienes raíces nacionales dirigida a emigrantes colombianos residentes en Estados Unidos* se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Con los análisis realizados en el presente documento se puede concluir que la empresa Colombian Real Estate Investment se considera viable y sostenible a nivel técnico, legal, comercial y financiero a lo largo del horizonte de planeación, generando un impacto positivo a cada uno de los stakeholders del plan de negocios.
- Los migrantes colombianos que residen en Estados Unidos son un mercado potencial para el sector inmobiliario teniendo en cuenta las características socioculturales de los colombianos, la necesidad de inversión de esta población y la capacidad de pago que puede tener una persona al ganar en una moneda diferente a la colombiana.
- El sector inmobiliario y de la construcción puede verse altamente beneficiado por la utilización de las remesas que ingresan al país, dinamizando la economía nacional y el mercado colombiano.
- Los principales departamentos de donde provienen los migrantes colombianos son Cundinamarca, Valle del Cauca y Antioquia.
- La estimación del mercado potencial es de \$.1348.143, que incluye la población de colombianos que residen en Estados Unidos, que tienen condiciones económicas estables y son mayores de edad.

- Es necesario ubicar la empresa tanto en Estados Unidos como en Colombia debido a que se deben atender los requerimientos de los clientes, así como la búsqueda de los inmuebles a ofertar.
- Las constructoras son socios estratégicos importantes con los cuáles se deben mantener relaciones estrechas que faciliten la búsqueda de los mejores proyectos inmobiliarios y que a su vez mejores los porcentajes de comisión obtenidos por la empresa.
- El servicio a ofertar por parte de la empresa atiende un nicho específico de mercado.
- La estructura organizativa de la empresa requiere de un gerente con capacidad para administrar talento humano ubicado en países diferentes, con tareas distintas y con objetivos transversales.
- La inversión de los activos fijos es de \$49.290.00, la cual se considera baja teniendo en cuenta que se instalarán 2 sedes.
- El capital de trabajo requerido por la empresa para garantizar su funcionamiento durante los seis (6) primeros meses es de \$ 232.066.141.
- La inversión total inicial se estima en \$ 313.356.141.
- La fuerza de ventas debe estar fortalecida debido a que se espera abarcar rápidamente una gran cuota de mercado; en este sentido, se contratarán 4 asesores comerciales.
- Puede resultar complicado administrar una empresa ubicada en dos países sino se toman las medidas gerenciales necesarias.
- El desconocimiento de la normatividad de Estados Unidos en cuanto a la regulación de empresas es un factor que se debe controlar para evitar inconvenientes.

- El primer año de funcionamiento de la empresa genera una rentabilidad negativa debido a las cuentas por cobrar que aparecen inicialmente y que por tanto no representan liquidez inmediata a la organización.

- El margen de comisión esperado es del 2% para las diferentes ventas que se concreten.

- El promedio de ventas inicial que se espera que realice cada asesor es de 4 viviendas.

- La TIR de la empresa para todos los escenarios es positiva.

- El plan estratégico de la empresa está fundamentado en una gran inversión en mercadeo y publicidad, que incluye el desarrollo de campañas publicitarias, la utilización de la tecnología y redes sociales, la creación de la página web y contenido digital.

- El establecimiento de indicadores específicos para medir la efectividad del plan de marketing implica controlar los resultados de la empresa y a su vez reconocer si es necesario cambiar de estrategia.

Referencias Bibliográficas

- Alzina, R. B. (2004). *Metodología de la investigación educativa*. Editorial La Muralla.
- Arenas, A. C. (2005). *Mapas conceptuales, mapas mentales y otras formas de representación del conocimiento*. Coop. Editorial Magisterio.
- BANCO DE LA REPÚBLICA. (2016a). Balanza comercial. Recuperado el 3 de febrero de 2018, a partir de <http://www.banrep.gov.co/es/balanza-comercial>
- BANCO DE LA REPÚBLICA. (2016b). Remesas. Recuperado el 20 de marzo de 2017, a partir de <http://www.banrep.gov.co/es/remesas>
- Bancóldex • Banco de desarrollo empresarial • Clasificación de empresas en Colombia. (s/f). Recuperado a partir de <https://www.bancoldex.com/Sobre-microempresas/Clasificacion-de-empresas-en-Colombia315.aspx>
- CAMACOL. (2017a). *INFORME DE ACTIVIDAD EDIFICADORA Diciembre de 2017*. Recuperado a partir de https://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/IAE%20Diciembre_1.pdf
- CAMACOL. (2017b). *TENDENCIAS DE LA CONSTRUCCIÓN No 11* (No. 11). CAMACOL. Recuperado a partir de <https://camacol.co/sites/default/files/IE-Tendencias/TENDENCIAS%20ED%2011%20-%20DICIEMBRE%205%20-%20PARA%20WEB.pdf>
- CANCILLERÍA DE COLOMBIA. (2012, febrero 15). Colombia Nos Une. Recuperado el 20 de marzo de 2017, a partir de <http://www.cancilleria.gov.co/en/node/2511>

Caracol Radio. (2007, septiembre 5). En Nueva York, cuatro mil profesionales colombianos trabajan en oficios de supervivencia. Recuperado el 3 de febrero de 2018, a partir de http://caracol.com.co/radio/2007/09/05/nacional/1188986580_476144.html

Casa Editorial El Tiempo. (2012, febrero 25). ¿Quiénes ganan y quiénes pierden con un dólar caro? Recuperado el 21 de marzo de 2017, a partir de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/quienes-ganan-quienes-pierden-dolar-caro-33264>

Casa Editorial El Tiempo. (2016, febrero 13). Comprar casa desde el exterior, un buen negocio. Recuperado el 5 de febrero de 2018, a partir de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16509136>

Casa Editorial El Tiempo. (2017a, febrero 6). Colombianos en el exterior mueven la compra de vivienda. Recuperado el 4 de febrero de 2018, a partir de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/compra-de-vivienda-en-colombia-desde-el-exterior-38794>

Casa Editorial El Tiempo. (2017b, noviembre 3). Constructores están tras los colombianos que viven en EE. UU. Recuperado el 4 de febrero de 2018, a partir de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/constructores-buscan-a-colombianos-que-viven-en-estados-unidos-147968>

COLOMBIA NOS UNE. (2003, junio). MEMORIAS SEMINARIO SOBRE MIGRACIÓN INTERNACIONAL COLOMBIANA Y LA CONFORMACIÓN DE COMUNIDADES TRANSNACIONALES. Recuperado a partir de <https://slidex.tips/download/directora-de-asuntos-consulares-y-comunidades-colombianas-en-el-exterior-fanny-m>

Colombia Nos Une. (2009, octubre). Migración y salud: colombianos en los Estados Unidos.

Recuperado a partir de <http://observatoriodemigraciones.org/apc-aa-files/5db832a2ba3ad8a2c6e5a9061120414a/MigracionySaludUSA.pdf>

Corretaje inmobiliario: normas aplicables. (2016, mayo 23). Recuperado el 27 de abril de 2018, a partir de <http://www.metrocuadrado.com/noticias/guia-de-compra/corretaje-inmobiliario-normas-aplicables-2489>

DANE. (2005a). Aproximación a la migración internacional en Colombia a partir del censo general 2005. Recuperado a partir de

https://www.dane.gov.co/files/censos/presentaciones/migracion_internacional.pdf

DANE. (2005b). Estimación de la migración 1973-2005. Recuperado a partir de

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/migraciones/doc_est_mig_1973_2005.pdf

DANE. (2017, diciembre 22). Índice de Valoración Predial (IVP). Recuperado el 5 de junio de 2018, a partir de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-valoracion-predial-ivp>

Dolar Historico del Año 2016 en Colombia. (2018, abril). Recuperado el 26 de abril de 2018, a partir de <https://dolar.wilkinsonpc.com.co/dolar-historico/dolar-historico-2016.html>

Doorman, F. J. (1991). *La metodología del diagnóstico en el enfoque "investigación adaptativa"*. IICA Biblioteca Venezuela.

Entrepreneur.com. (2010, marzo 20). An Introduction to Business Plans. Recuperado el 21 de marzo de 2017, a partir de <https://www.entrepreneur.com/article/38290>

- FNA. (s/f). Fondo Nacional del Ahorro. Recuperado el 8 de enero de 2018, a partir de <https://www.fna.gov.co/prensa/boletines-de-prensa/fondo-nacional-del-ahorro-atendio-a-3300-colombianos-residentes-en-mexico>
- González, L. M. (2010). *Guía práctica para mejorar un plan de negocio: Cómo diseñarlo, implantarlo y evaluarlo*. Profit Editorial.
- Google AdWords Benchmarks for YOUR Industry [Updated!]. (2018, mayo 17). Recuperado el 5 de junio de 2018, a partir de <https://www.wordstream.com/blog/ws/2016/02/29/google-adwords-industry-benchmarks>
- Greenwald, T. (2012, enero 31). Business Model Canvas: A Simple Tool For Designing Innovative Business Models. Recuperado el 23 de marzo de 2017, a partir de <http://www.forbes.com/sites/tedgreenwald/2012/01/31/business-model-canvas-a-simple-tool-for-designing-innovative-business-models/>
- Krogstad, J. M., Passel, J. S., & Cohn, D. (2017, abril 27). 5 facts about illegal immigration in the U.S. Recuperado el 2 de febrero de 2018, a partir de <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2017/04/27/5-facts-about-illegal-immigration-in-the-u-s/>
- López, G. (2015, septiembre 15). Hispanics of Colombian Origin in the United States, 2013. Recuperado el 2 de febrero de 2018, a partir de <http://www.pewhispanic.org/2015/09/15/hispanics-of-colombian-origin-in-the-united-states-2013/>
- Martínez, P. D., & Milla, G. A. (2012). *Introducción al plan estratégico*. Ediciones Díaz de Santos.

Metrocuadrado. (2017, octubre 5). Conozca en qué invierten los colombianos que viven en el exterior. Recuperado el 5 de febrero de 2018, a partir de

<http://www.metrocuadrado.com/noticias/actualidad/conozca-en-que-invierten-los-colombianos-que-viven-en-el-exterior-2978>

MINTIC. (2018, mayo 30). Oferta de vivienda nueva disponible en Bogotá | Datos Abiertos Colombia. Recuperado el 14 de mayo de 2018, a partir de

<https://www.datos.gov.co/Vivienda-Ciudad-y-Territorio/Oferta-de-vivienda-nueva-disponible-en-Bogot-/pk4g-5xyt>

Oferta de vivienda nueva disponible en Bogotá. (2018, mayo). Recuperado el 15 de mayo de 2018, a partir de <https://es.batchgeo.com/map/d844f3c0400db47a63420e9af2cf9852>

OIM. (2006). Derecho Internacional Migratorio: Glosario sobre Migración. Recuperado a partir de http://publications.iom.int/system/files/pdf/iml_7_sp.pdf

OIM. (2012). Perfil Migratorio de Colombia 2012. Recuperado a partir de

<https://www.iom.int/files/live/sites/iom/files/pbn/docs/Perfil-Migratorio-de-Colombia-2012.pdf>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Generación de modelos de negocio*. Grupo Planeta Spain.

PANORAMA DE LA ACTIVIDAD EDIFICADORA EN 2018. (s/f). Recuperado a partir de

https://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/Informe%20econ%C3%B3mico%20No%2096%20KOB%20DEF%20%28ECH%29.pdf

Pew Research Center. (2016, noviembre 3). Unauthorized immigrant population trends for states, birth countries and regions. Recuperado el 2 de febrero de 2018, a partir de

<http://www.pewhispanic.org/interactives/unauthorized-trends/>

- PUBLICACIONES DINERO S.A. (2007). Ser Empresario. Recuperado a partir de <http://wserver.unab.edu.co/emprendimiento/dinero-sena/pasos/4-PlandeNegocio.pdf>
- Restrepo. (2012). *Business Life: Creating Good Decisions*. Universidad de los Andes, Bogotá.
- Stahler, P. (2017). Fluidminds. Recuperado el 24 de marzo de 2017, a partir de <http://www.fluidminds.ch/en/home.htm>
- Suárez, J. F. S. (2016, septiembre 27). Firma de la paz, vehículo para atraer mayor inversión extranjera. Recuperado el 20 de marzo de 2017, a partir de <http://www.elcolombiano.com/negocios/economia/inversion-extranjera-subira-en-colombia-tras-firma-de-la-paz-EE5060446>
- Suck, A. T., & Rivas-Torres, R. (1995). *Manual de investigación documental: elaboración de tesis*. Universidad Iberoamericana.
- Table 26. Nonimmigrant Admissions (I-94 Only) By Region And Country Of Citizenship: Fiscal Years 2014 To 2016. (2017, mayo 16). Recuperado el 1 de febrero de 2018, a partir de <https://www.dhs.gov/immigration-statistics/yearbook/2016/table26>
- Table 32. Nonimmigrant Temporary Worker Admissions (I-94 Only) By Region And Country Of Citizenship: Fiscal Year 2016. (2017, mayo 16). Recuperado el 1 de febrero de 2018, a partir de <https://www.dhs.gov/immigration-statistics/yearbook/2016/table32>
- TENDENCIAS ED 12 - ABRIL 30 - DE BAJA PARA WEB-1_0.pdf. (s/f). Recuperado a partir de https://camacol.co/sites/default/files/IE-Tendencias/TENDENCIAS%20ED%2012%20-%20ABRIL%2030%20-%20DE%20BAJA%20PARA%20WEB-1_0.pdf
- Tiempo. (2017, septiembre 2). Remesas se destinan más para gastos diarios y menos para vivienda. Recuperado el 4 de febrero de 2018, a partir de

<http://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/a-esto-destinan-los-colombianos-las-crecientes-remesas-del-exterior-126474>

Tree with roots Vector | Free Download. (s/f). Recuperado el 10 de junio de 2017, a partir de http://www.freepik.com/free-vector/tree-with-roots_784011.htm

Trujillo, J. F. R. (2016, diciembre 31). Crece ahorro de colombianos en el exterior con el FNA. Recuperado el 8 de enero de 2018, a partir de <http://www.elcolombiano.com/negocios/economia/ahorro-con-el-fondo-nacional-del-ahorro-XI5684653>

U. S. Census Bureau. (2016). HISPANIC OR LATINO ORIGIN BY SPECIFIC ORIGIN. Recuperado el 1 de febrero de 2018, a partir de https://factfinder.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?pid=ACS_16_1YR_B03001&prodType=table

U.S. Nonimmigrant Admissions. (2016, abril 5). Recuperado el 1 de febrero de 2018, a partir de <https://www.dhs.gov/immigration-statistics/nonimmigrant>

Vasquez, L. S. (2014). La infografía como recurso didáctico en el proceso de enseñanza, 7.

Vértice, E. (2007). *Planificación de los recursos humanos*. Editorial Vértice.

Villegas, R. V., & Varela, R. (2008). *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas*. Pearson Educación.

Vivanco, M. (2005). *Muestreo Estadístico. Diseño Y Aplicaciones*. Editorial Universitaria.

Apéndices

Apéndice A. Escenarios financieros

ESCENARIO PESIMISTA

Balance general

BALANCE GENERAL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo						
Efectivo	209,457,0 87	36,424,795	84,742,261	422,334,59 4	741,168,5 57	1,113,115,7 27
Gastos Anticipados	211,252,9 13	158,439,68 5	105,626,45 6	52,813,228	0	0
Total Activo Corriente:	420,710,0 00	194,864,48 0	190,368,71 7	475,147,82 2	741,168,5 57	1,113,115,7 27
Construcciones y Edificios	10,000,00 0	9,500,000	9,000,000	8,500,000	8,000,000	7,500,000
Muebles y Enseres	21,850,00 0	17,480,000	13,110,000	8,740,000	4,370,000	0
Equipo de Oficina	17,440,00 0	11,626,667	5,813,333	0	0	0
Total Activos Fijos:	49,290,00 0	38,606,667	27,923,333	17,240,000	12,370,00 0	7,500,000
ACTIVO	470,000,0 00	233,471,14 6	218,292,05 1	492,387,82 2	753,538,5 57	1,120,615,7 27
Pasivo						
Impuestos X Pagar	0	4,653,000	2,265,300	91,199,153	116,275,4 63	159,506,36 9
PASIVO	0	4,653,000	2,265,300	91,199,153	116,275,4 63	159,506,36 9
Patrimonio						

BALANCE GENERAL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital Social	470,000,00	470,000,00	470,000,00	470,000,00	470,000,00	470,000,00
Reserva Legal Acumulada	0	0	0	0	18,516,192	42,123,634
Utilidades Retenidas	0	0	-	-	-	125,139,460
			241,181,854	253,973,249	87,327,523	0
Utilidades del Ejercicio	0	-	-	185,161,918	236,074,425	323,846,264
		241,181,854	12,791,395	8	25	4
PATRIMONIO	470,000,00	228,818,146	216,026,751	401,188,669	637,263,094	961,109,358
PASIVO + PATRIMONIO	470,000,00	233,471,146	218,292,051	492,387,822	753,538,557	1,120,615,727

Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	202,300,000	447,857,57	743,609,99	823,112,62	911,115,22
		0	7	1	2
Depreciación	10,683,333	10,683,333	10,683,333	4,870,000	4,870,000
Otros Costos	76,560,000	80,548,776	84,745,367	89,160,601	93,805,868
Utilidad Bruta	115,056,667	356,625,46	648,181,29	729,082,02	812,439,35
		1	7	1	4
Gasto de Ventas	213,600,000	224,728,56	224,728,56	224,728,56	224,728,56
		0	0	0	0
Gastos de Administracion	85,172,292	89,609,768	94,278,437	99,190,344	104,358,16
					1
Amortización Gastos	52,813,228	52,813,228	52,813,228	52,813,228	0
Utilidad Operativa	-	-10,526,096	276,361,07	352,349,88	483,352,63
	236,528,854		1	8	3
Utilidad antes de impuestos	-	-10,526,096	276,361,07	352,349,88	483,352,63
	236,528,854		1	8	3
Impuestos (35%)	4,653,000	2,265,300	91,199,153	116,275,46	159,506,36
				3	9
Utilidad Neta Final	-	-12,791,395	185,161,91	236,074,42	323,846,26
	241,181,854		8	5	4

Flujo de caja

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		-	-	276,361,0	352,349,8	483,352,63
		236,528,85	10,526,09	71	88	3
		4	6			
Depreciaciones		10,683,333	10,683,33	10,683,33	4,870,000	4,870,000
			3	3		
Amortización Gastos		52,813,228	52,813,22	52,813,22	52,813,22	0
			8	8	8	
Impuestos		0	-	-	-	-
			4,653,000	2,265,300	91,199,15	116,275,46
					3	3
Neto Flujo de Caja Operativo		-	48,317,46	337,592,3	318,833,9	371,947,16
		173,032,29	6	33	63	9
		2				
Flujo de Caja Inversión						
Inversión en Construcciones	-	0	0	0	0	0
	10,000,00					
	0					
Inversión en Muebles	-	0	0	0	0	0
	21,850,00					
	0					
Inversión en Equipos de Oficina	-	0	0	0	0	0
	17,440,00					
	0					
Inversión Activos Fijos	-	0	0	0	0	0
	49,290,00					
	0					
Neto Flujo de Caja Inversión	-	0	0	0	0	0
	49,290,00					
	0					
Flujo de Caja Financiamiento						

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital	470,000,000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	470,000,000	0	0	0	0	0
Neto Periodo	420,710,000	-	48,317,466	337,592,333	318,833,963	371,947,169
Saldo anterior		209,457,087	36,424,795	84,742,261	422,334,594	741,168,557
Saldo siguiente	420,710,000	36,424,795	84,742,261	422,334,594	741,168,557	1,113,115,727

ESCENARIO OPTIMISTA

Balance general

BALANCE GENERAL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo						
Efectivo	209,457,087	107,824,795	314,209,639	867,829,236	1,390,564,842	1,988,213,678
Gastos Anticipados	211,252,913	158,439,685	105,626,456	52,813,228	0	0
Total Activo Corriente:	420,710,000	266,264,480	419,836,095	920,642,464	1,390,564,842	1,988,213,678
Construcciones y Edificios	10,000,000	9,500,000	9,000,000	8,500,000	8,000,000	7,500,000
Muebles y Enseres	21,850,000	17,480,000	13,110,000	8,740,000	4,370,000	0
Equipo de Oficina	17,440,000	11,626,667	5,813,333	0	0	0
Total Activos Fijos:	49,290,000	38,606,667	27,923,333	17,240,000	12,370,000	7,500,000

BALANCE GENERAL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO	470,000,00	304,871,146	447,759,429	937,882,464	1,402,934,842	1,995,713,678
Pasivo						
Impuestos X Pagar	0	4,653,000	48,688,623	177,807,847	212,143,874	265,624,495
PASIVO	0	4,653,000	48,688,623	177,807,847	212,143,874	265,624,495
Patrimonio						
Capital Social	470,000,00	470,000,00	470,000,00	470,000,00	470,000,00	470,000,00
Reserva Legal Acumulada	0	0	0	9,885,266	45,985,647	89,057,282
Utilidades Retenidas	0	0	-	-	244,088,97	631,733,68
			169,781,85	80,814,46	0	5
			4	0		
Utilidades del Ejercicio	0	-	98,852,659	361,003,8	430,716,35	539,298,21
		169,781,85		11	1	6
		4				
PATRIMONIO	470,000,00	300,218,146	399,070,805	760,074,617	1,190,790,968	1,730,089,184
PASIVO + PATRIMONIO	470,000,00	304,871,146	447,759,429	937,882,464	1,402,934,842	1,995,713,678

Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	273,700,00	605,924,94	1,006,060,58	1,113,622,95	1,232,685,30
	0	8	5	8	0
Depreciación	10,683,333	10,683,333	10,683,333	4,870,000	4,870,000
Otros Costos	76,560,000	80,548,776	84,745,367	89,160,601	93,805,868
Utilidad Bruta	186,456,66	514,692,83	910,631,884	1,019,592,35	1,134,009,43
	7	9		7	2

VENTA DE INMUEBLES A COLOMBIANOS RESIDENTES EN EEUU | 147

Gasto de Ventas	213,600,00 0	224,728,56 0	224,728,560	224,728,560	224,728,560
Gastos de Administracion	85,172,292	89,609,768	94,278,437	99,190,344	104,358,161
Amortización Gastos	52,813,228	52,813,228	52,813,228	52,813,228	0
Utilidad Operativa	- 165,128,85 4	147,541,28 2	538,811,658	642,860,225	804,922,711
Utilidad antes de impuestos	- 165,128,85 4	147,541,28 2	538,811,658	642,860,225	804,922,711
Impuestos (35%)	4,653,000	48,688,623	177,807,847	212,143,874	265,624,495
Utilidad Neta Final	- 169,781,85 4	98,852,659	361,003,811	430,716,351	539,298,216

Flujo de caja

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional	- 165,128,8 54	147,541,2 82	538,811,6 58	642,860,22 5	804,922,71 1	
Depreciaciones	10,683,33 3	10,683,33 3	10,683,33 3	4,870,000	4,870,000	
Amortización Gastos	52,813,22 8	52,813,22 8	52,813,22 8	52,813,228	0	

VENTA DE INMUEBLES A COLOMBIANOS RESIDENTES EN EEUU | 148

Impuestos	0	-	-	-	-
		4,653,000	48,688,623	177,807,847	212,143,874
Neto Flujo de Caja Operativo	-101,632,292	206,384,844	553,619,597	522,735,606	597,648,837
Flujo de Caja Inversión					
Inversión en Construcciones	-10,000,000	0	0	0	0
Inversión en Muebles	-21,850,000	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	-17,440,000	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-49,290,000	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-97,580,000	0	0	0	0
Flujo de Caja Financiamiento					
Capital	470,000,000	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	470,000,000	0	0	0	0
Neto Periodo	420,710,000	-101,632,292	206,384,844	553,619,597	522,735,606
		92	7	6	7
Saldo anterior	209,457,087	107,824,795	314,209,639	867,829,236	1,390,564,842
Saldo siguiente	420,710,000	107,824,795	314,209,636	867,829,242	1,988,213,678

