

**DESARROLLO DE UN MODELO DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE
UNA EMPRESA INMOBILIARIA**

**CARLOS ENRIQUE CUADROS MARTÍNEZ
GLEN GIORGI HURTADO**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2011

**DESARROLLO DE UN MODELO DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE
UNA EMPRESA INMOBILIARIA**

**CARLOS ENRIQUE CUADROS MARTÍNEZ
GLEN GIORGI HURTADO**

**TRABAJO DE GRADO COMO REQUISITO PARA OBTENER EL TÍTULO DE
ESPECIALISTAS EN ALTA GERENCIA.**

**DIRECTOR
ING HERNAN PABON BARAJAS**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICO MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2011

DEDICATORIAS

*A mi abuelo Juan Agustín Martínez Correa,
Ya fallecido a Manera de homenaje póstumo,
A Dios por todas y cada una de las bendiciones recibidas,
A mi Familia, motor de mi desarrollo y crecimiento personal
Y a mí prometida por alentarme a cumplir este sueño.
A mi compañero Glen por su paciencia y amistad.
A mi nuevo parcerero Glen Giorgi por su comprensión y paciencia*

Carlos Enrique.

DEDICATORIA

La presente Monografía es un esfuerzo en el cual, directa o indirectamente, participaron varias personas leyendo, opinando, corrigiendo, teniéndome paciencia, dando ánimo, acompañando en los momentos de crisis y en los momentos de felicidad.

A Dios creador del universo y dueño de mi vida que me permite

Construir otros mundos mentales posibles. A mi papá y a mi familia que me acompañó y apoyo en esta aventura que significó la especialización y que de forma incondicional, entendió mis ausencias y momentos difíciles.

Gracias también a un compañero en especial, Charlie Pictures, que me apoyó y me permitió entrar en su vida durante estos casi dos años de convivir dentro y fuera del salón de clase.

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma, colaboraron o participaron en la realización de esta investigación, hago extensivo mi más sincero agradecimiento.

Glen Giorgi Hurtado.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	18
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
1.1 JUSTIFICACIÓN	23
1.1.1 Oportunidad del Mercado	23
1.2 OBJETIVOS	27
1.2.1 Objetivo General	27
1.2.2 Objetivos Específicos	27
2. GENERALIDADES Y MARCO CONCEPTUAL	28
2.1 GENERALIDADES	28
2.2 MARCO CONCEPTUAL	31
3. METODOLOGIA	37
3.1 CUADRO DE METODOLOGIA.	37
3.2 FICHA TÉCNICA; POBLACIÓN, CALCULO, MARCO MUESTRAL Y MUESTRA	44
3.3. CRITERIOS DESARROLLADOS PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN	46
4. MODELO DEL NEGOCIO	48
4.1 ANÁLISIS AMPLIADO DEL MERCADO	48
4.1.1 Análisis del Macro Entorno	48
4.1.2 Análisis del Micro Entorno	57
4.1.3 Análisis de la Competencia	69
4.1.4 Análisis del cliente	72
4.1.5 Objetivos del negocio	85
4.1.6 Presentación de la Empresa	86

4.1.7 Estrategias	87
4.2 ANÁLISIS TÉCNICO Y OPERATIVO	94
4.2.1 Promesas de Servicio	94
4.2.2 Descripción del Proceso de Servicio	100
4.2.3 Infraestructura y localización	105
4.2.4 Tecnología	106
4.2.5 Necesidad De Personal	107
4.3 ANALISIS ADMINISTRATIVO	107
4.3.1 Análisis estratégico y Definición de Objetivos	107
4.3.2 Organigrama	110
4.3.3 Definición y Descripción de Puestos	111
4.4 ANÁLISIS JURÍDICO	115
4.4.1 Constitución Empresa y Aspectos Legales	115
4.5 ANALISIS ECONOMICO	119
4.5.1 Inversión en Activos Fijos	119
4.5.2 Gastos de Arranque.	120
4.5.3 Presupuesto de Ingresos	121
4.5.4 Presupuesto de Gastos de Administración y Ventas	126
4.5.5 Presupuesto de Gastos de Personal	128
4.5.6 Depreciación	130
4.6 ANALISIS FINANCIERO	131
CONCLUSIONES	133
RECOMENDACIONES	135
BIBLIOGRAFIA	137

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Crecimiento del PIB de servicios inmobiliarios y de alquiler de vivienda en Santander.	20
Grafico 2. Crecimiento del Pib del sector de la construcción y de servicios inmobiliarios en Santander	21
Gráfico 3. Participación del sector de la construcción y la rama de servicios inmobiliarios en el total del PIB regional	24
Grafico 4. Área aprobada para vivienda según licencias en Santander	25
Gráfico 5. División Política Urbana De Bucaramanga	38
Gráfico 6. Mapa Estratificacion Bucaramanga	43
Gráfico 7. Crecimiento del Pib Regional y Nacional.	50
Gráfica 8 Inflación Bucaramanga 1995-2011	51
Gráfico 9. Pib Percapita Por Departamento	52
Gráfico 10. Tasa de desempleo en Bucaramanga y su Área Metropolitana	55
Gráfico 11. Distribución de la población Ocupada informal y forma en Bucaramanga.	56
Gráfico12. Tipo de Vivienda, Bucaramanga	60
Gráfico 13. Tenencia de Vivienda en Santander.	60
Gráfico 14. Ventas De Inmuebles En Bucaramanga	61
Gráfica 15. Producción total de vivienda Bucaramanga	66
Gráfico 16. Área aprobada para vivienda según licencias (m2) Acumulado 12 meses a abril Santander 2000 - 2011	66
Gráfico 17. Índice de valoración Predial Principales Ciudades	67
Gráfica 18. Estratificación Encuesta	74
Gráfica 19. No de Hijos por estrato	75

Gráfica 20. Edad de los hijos por estrato	76
Gráfica 21. Lugar de residencia de encuestados	76
Gráfica 22. Nivel de estudios por Estrato	77
Gráfica 23 .Ocupación Actual	78
Gráfica 24. Porcentaje de personas que han usado servicios inmobiliarios	78
Gráfica 25. Frecuencia de uso de Servicio Inmobiliarios	79
Gráfica 26 .Disposición de mercado real a que una inmobiliaria maneje sus inmuebles.	80
Gráfica 27. Interés en tipo de servicio inmobiliario	81
Grafica28. Facilidad de encontrar inmueble a través de una inmobiliaria	82
Gráfica 29 .Disposición a pagar por servicios inmobiliarios	82
Grafica 30. Acude a una Inmobiliaria	83
Gráfico 31. Esquema y ruta de servicio para avalúos	100
Grafico 32. Esquema y Ruta de Servicio para recibir un inmueble en Arriendo	101
Gráfico 33. Esquema y Ruta de Servicio para dar un inmueble en arriendo	102
Gráfico 34. Esquema y Ruta de Servicio para recibir un inmueble a Venta.	103
Gráfico 35. Esquema y Ruta de servicio para venta de inmueble	104
Gráfico 36. Organigrama InmoGiorgi Bienes Raíces	110

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Metodología Usada Para Elaborar el Plan de Negocio	37
Tabla 2. Segmentación geográfica, demográfica, psicograficas y Conductual.	44
Tabla 3. Pib Por Actividades Económicas, Santander 2000-2007	51
Tabla 4. Pib Servicios Santander 2001- 2007	53
Tabla 5. Tiempo esperado de venta o arriendo promedio últimos seis meses	62
Tabla 6. Tiempo esperado de venta o arriendo promedio últimos seis meses por subzonas	62
Tabla 7. Tiempo Esperado de venta o arriendo promedio últimos seis meses por Numero de alcobas	63
Tabla 8. Participación de intermediarios	64
Tabla 9. Tiempo esperado de venta o arriendo promedio últimos seis meses con Intermediario	65
Tabla 10. Distribución total de viviendas según estrato económico	65
Tabla 11. Amenazas, Oportunidades y acciones para el Micro-entorno	68
Tabla 12. Entidades afiliadas o inscritas a lonja de propiedad raíz Santander, ciudad Bucaramanga	71
Tabla 13. Fortalezas y debilidades de la competencia	72
Tabla 14. Composición Población; Bucaramanga por Estratos según Censo 2005.	73
Tabla 15. Inmuebles Bucaramanga	85
Tabla 16. Porcentajes Del Servicio De Ventas del Inmueble	89
Tabla 17. Comisión del servicio de avalúos de inmuebles por metro cuadrado para el año 2011	90

Tabla 18. Tipo De Clientes	93
Tabla 19. Necesidad de Personal	107
Tabla 20. Competencias Organizacionales	109
Tabla 21 Competencias Básicas	110
Tabla 22. Competencias del Gerente (Gestión Gerencial)	111
Tabla 23. Competencia de los vendedores (Gestión Comercial)	112
Tabla 24. Competencias del Asesor Comercial Inmobiliario y/o Recepcionista.	114
Tabla 26. Gastos de Arranque	121
Tabla 27. Promedios para comisión	123
Tabla 28. Comisiones por Servicio	123
Tabla 29. Ingreso por ventas.	124
Tabla.30 Ingresos Por Arriendo	125
Tabla 31. Ingresos por avalúos	126
Tabla.32 Presupuesto de ingresos Proyectado a 5 años	126
Tabla.33 Presupuesto de gastos de Administración y ventas	127
Tabla 34 de gastos de personal. (Mensual)	129
Tabla 35 Proyección De Nomina	130
Tabla 36 Depreciación	131

LISTA DE IMAGENES

	Pág.
Imagen 1. Las 5 fuerzas de Porter	69
Imagen 2: Logo	87
Imagen 3. Mapa de La Ubicación De InmoGiorgi	105
Imagen 4 .Plano 2D de la Oficina	106

RESUMEN

TITULO: DESARROLLO DE UN MODELO DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA INMOBILIARIA. *

AUTORES: CUADROS MARTINEZ Carlos Enrique, Profesional En Comercio Exterior
GIORGI HURTADO Glen. Administrador De Empresas. **

PALABRAS CLAVES: Empresa, Inmobiliaria, Mercado, Análisis, Competencia, Estrategia.

El modelo plantea la creación de una empresa, denominada INMOGIORGI BIENES RAICES S.A.S. Una empresa radicada en Bucaramanga, Santander que desea incursionar en el mercado de servicios inmobiliarios, específicamente los de venta, arriendo y avalúo de vivienda estrato 4,5 y 6.

Desde la investigación realizada en el análisis del consumidor, la empresa busca satisfacer las necesidades q tienen los habitantes de la ciudad de comercializar sus inmuebles de manera rápida y segura. El mercado objetivo que percibe la empresa está compuesto por las personas que son dueñas de inmuebles en vivienda de los estratos ya mencionados y que tienen la necesidad de vender o arrendar su vivienda pero que no lo hacen a través de un intermediario. Del 100% de las viviendas en Bucaramanga el 70% de los inmuebles no tienen intermediación inmobiliaria alguna en estos momentos.

El modelo de negocio presenta un análisis del macro entorno y del micro entorno inmobiliario, un análisis cuantitativo y cualitativo, un análisis de la competencia, un análisis del cliente, a través de una encuesta de necesidades y expectativas, una descripción de la empresa y sus estrategias comerciales, un análisis técnico, un análisis administrativo, un análisis jurídico y un básico análisis económico y financiero.

* Monografía

** Facultad De Ingenierías FísicoMecánicas –Escuela De Estudios Industriales y Empresariales – Especialización en Alta Gerencia – Director; Ing. Hernán Pabón Barajas

SUMMARY

TITLE: DEVELOPMENT A BUSINESS MODEL FOR CREATING A REAL ESTATE COMPANY. *

AUTHORS: CUADROS MARTINEZ Carlos Enrique, Professional of Foreign Trade
GIORGI HURTADO Glen. Business manager. **

KEY WORDS: Company, Real State, Market, Analysis, Competitors, Strategy.

The model proposes to creation of the company, INMOGIORGI REAL STATE S.A.S., A company based in Bucaramanga, Santander that wishes to penetrate in the market of real estate services, specifically those of sale, leasing and estimate of house layer 4, 5 and 6.

From the investigation realized in the analysis of the consumer, the company looks for to satisfy needs q have the inhabitants of the city to commercialize its buildings of fast and safe way. The objective market that perceives the company is made up of the people who are owners of buildings in house of the mentioned layers or and that have the necessity to sell or to rent their house but that they do not do it through an intermediary. Of the 100% of the houses in Bucaramanga 70% of the buildings do not have intermediation at the moment.

The business model presents/displays an analysis of the real state macro surroundings and the micro surroundings, an quantitative analysis and qualitative, an analysis of the competition, analysis of the client, through of an poll of needs and expectation, an description of the company and its business strategies, an technical analysis, administrative analysis, an legal analysis and an basic economic and financial analysis..

* Monograph

** Physical-Mechanical Engineering Faculty. – School of Industrial and Business Studies - Specialization in Management – Director; Ing. Hernán Pabón Barajas

INTRODUCCION

Existen muchas formas de promover una propiedad o bien raíz, algunas más efectivas que otras, pero que cumplen con un único propósito, venderla, u arrendarla. En nuestro país así como en Bucaramanga, funcionan numerosas empresas y organizaciones dedicadas a prestar estos servicios, las cuales día a día gestionan muchas propiedades y jalonan el futuro del sector.

Muchas personas están interesadas no solo en comprar o alquilar una propiedad, si no también buscan una serie de opciones disponibles que les ofrezcan servicios y valores agregados que mejoren la relación entre la empresa y sus clientes.

El presente documento pretende mostrar una propuesta para crear un portafolio de servicios innovador que a su vez conformar una empresa de servicios inmobiliarios.

Para llevar a cabo dicha propuesta se elaborara un detallado análisis sectorial, que a su vez arroje los suficientes parámetros para encontrar e identificar las necesidades más relevantes y apremiantes de los futuros demandantes de los servicios inmobiliarios.

De igual forma, esta monografía también contiene análisis administrativo, operativo y jurídico, los cuales permitieron dar el contorno a la creación de la empresa inmobiliaria InmoGiorgi Bienes Raíces S.A.S.

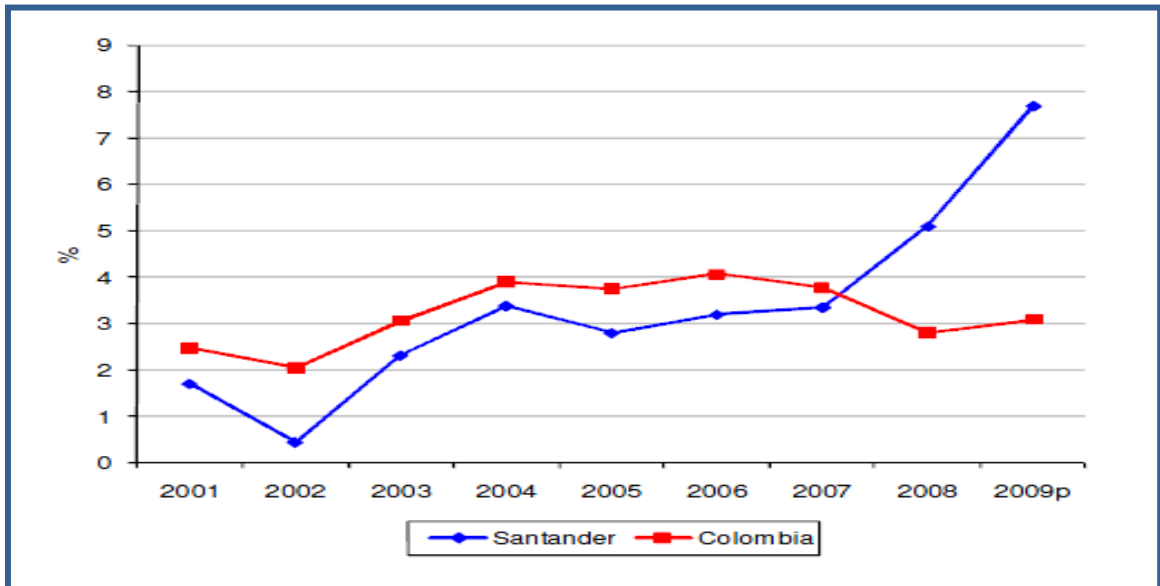
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los últimos años el sector de la construcción en Colombia y en especial en Bucaramanga, ha venido mostrando importantes niveles de recuperación, se tienen varios elementos que llevarán a pensar en el buen desempeño para lo que resta del 2011 y lo que se viene para el 2012, y son las expectativas que se mantienen sobre el sector financiero, el cual se mantuvo sólido durante la crisis económica reciente y no afectó la generación de créditos, sus bajas tasas de interés y la proyectada meta inflacionaria del gobierno, mantendrán el interés por adquirir bienes inmuebles. (Ver Gráfico 1.)

Sin embargo, existen factores de riesgo para el sector, como lo son el agotamiento de los recursos disponibles para el subsidio a la tasa de interés en crédito para vivienda nueva, situación que ha mantenido una creciente expectativa entre el sector de la construcción, la lonja y el financiero, con el gobierno central para manifestar la conveniencia de buscar y recurrir a recursos adicionales para sostener los mecanismos subsidiarios de vivienda. A lo anterior se debe sumar el elevado nivel de desempleo, las restricciones en la oferta de suelo urbanizables, y la creciente y persistente tramitología para licencia de nuevos proyectos urbanísticos.

Las previsiones de la evolución de la actividad inmobiliaria en Bucaramanga, aseguran un comportamiento expansivo, tal cual lo demuestran las estadísticas sectoriales, y en un contexto de aceleración del crecimiento económico y un notable potencial de desarrollo de los mercados de obra civil y edificación residencial, dicho crecimiento se ve reflejado en el ingreso de nuevos operadores inmobiliarios.

Gráfico 1. Crecimiento del PIB de servicios inmobiliarios y de alquiler de vivienda en Santander.



Fuente: DANE. Cuentas Nacionales

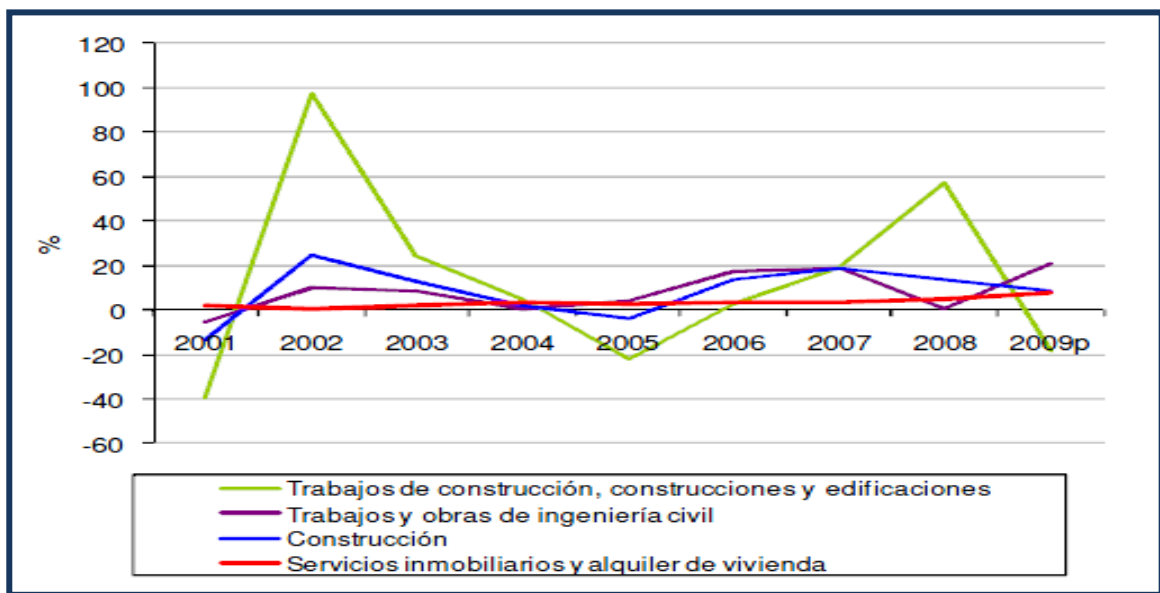
Ahora bien, en Bucaramanga existe un negocio con limitada oferta de productos en cuanto a servicios inmobiliarios se refiere; dicha oferta se ha centrado en venta de inmuebles, arrendamientos de inmuebles y avalúos.

Cambiar no es fácil, y menos si se forma parte de un sistema tradicional en el que todos están convencidos de que la manera en que se han hecho las cosas por años es la adecuada. Ese es problema del sector inmobiliario y la razón por la cual no se ha producido una transformación radical en la forma de hacer los negocios, a pesar de ser una de las actividades más atractivas en la economía nacional.

En realidad, es posible que este comportamiento sea consecuencia de la misma cultura santandereana, es decir que es común que los mismos propietarios de inmuebles sean los que administren estos ya sea por tradición, desconfianza en

las inmobiliarias, por su costo de oportunidad o bien porque no conocen o no están familiarizados con los servicios de una inmobiliaria, aunque es claro que esta tendencia se ha quebrantado , todavía es posible generar una presencia favorable de los operadores inmobiliarios.

Grafico 2. Crecimiento del Pib del sector de la construcción y de servicios inmobiliarios en Santander



Fuente: DANE. Cuentas Nacionales 2009

La desconfianza debido a la poca profesionalización de la actividad es notoria en el mercado ya que las barreras de entrada a este negocio son bajas y da la posibilidad que cualquier persona con un teléfono monte una compañía en un garaje y empiece a manejar inmuebles¹. La falta de normatividad e intervención del gobierno hace que estas empresas que tienen temor a tener que capacitarse,

¹ <http://www.vanguardia.com/economia/local/113200-venta-de-inmuebles-en-bucaramanga-crece-a-pesar-de-los-precios>)

formalizarse y ser vigilados como sucede, por ejemplo, con los corredores de bolsa sigan funcionando; además, se percibe resistencia a tener que reportar contable y tributariamente todos los negocios realizados. Adicionalmente el negocio inmobiliario en Bucaramanga cerro cerca \$1 billón 98 mil 560, lo que significa que los empresarios del sector inmobiliario recibieron cerca de \$172 mil 566 millones de pesos mensuales por las transacciones inmobiliarias ya que sólo en Bucaramanga y su Área Metropolitana de Bucaramanga participan más de 500 empresas formales e informales.

Así mismo el mercado se ve delimitado dado que la mayoría de empresas inmobiliarias existentes nacen por necesidad de comercializar proyectos del sector de la construcción, es decir, las mismas constructoras han creado sus propias inmobiliarias para impulsar generalmente proyectos nuevos de vivienda y comerciales.

Por otro lado el nivel de tecnología para manejo de la información es muy básico en comparación con otros países; se cuenta con portales especializados como Metro Cuadrado el cual maneja información, aunque limitada y abierta al público en general llevando a que el trabajo de búsqueda, comparación, análisis de la inversión lo realiza el mismo cliente. La pobre influencia de los sistemas tecnológicos en el sector inmobiliario hacen que este no tenga ventajas competitivas y además que no se pueda abrir el mercado inmobiliario hacia un mejor contacto con el cliente futuro, la poca aplicabilidad de la tecnología en el sector inmobiliario en Bucaramanga , se puede reducir también a una publicación quincenal, que emite la Lonja de Santander, y en el cual se hace la oferta de bienes y de operadores inmobiliarios, y la tecnología también se limita a los portales personales de cada uno de ellos y en el que nuevamente impera la poca información y contenidos inmobiliarios locales. Y es en la actualidad el mercado inmobiliario en Bucaramanga son muy pocos los que han entendido la necesidad

de aplicar plataformas informáticas al negocio, Antoni Dibiase, representante de US Equities administradora inmobiliaria estadounidense, en donde afirma: "*El negocio en Colombia está muy lejos de los estándares internacionales; en realidad, no presenta ventajas para un inversionista extranjero en bienes raíces y tampoco para los mismos compradores de inmuebles en segmentos como el comercial y de oficinas*".²

Existe potencial en el negocio inmobiliario ya que:

- El mercado inmobiliario no está totalmente desarrollado, aun falta mejorar la relación con el cliente, así como la falta de profesionalización del sector.
- El sector de la construcción está en progreso y es el motor de crecimiento del país, y por ende la oportunidad de ingresar al negocio es abierta y con gran potencial.

1.1 JUSTIFICACIÓN

1.1.1 Oportunidad del Mercado

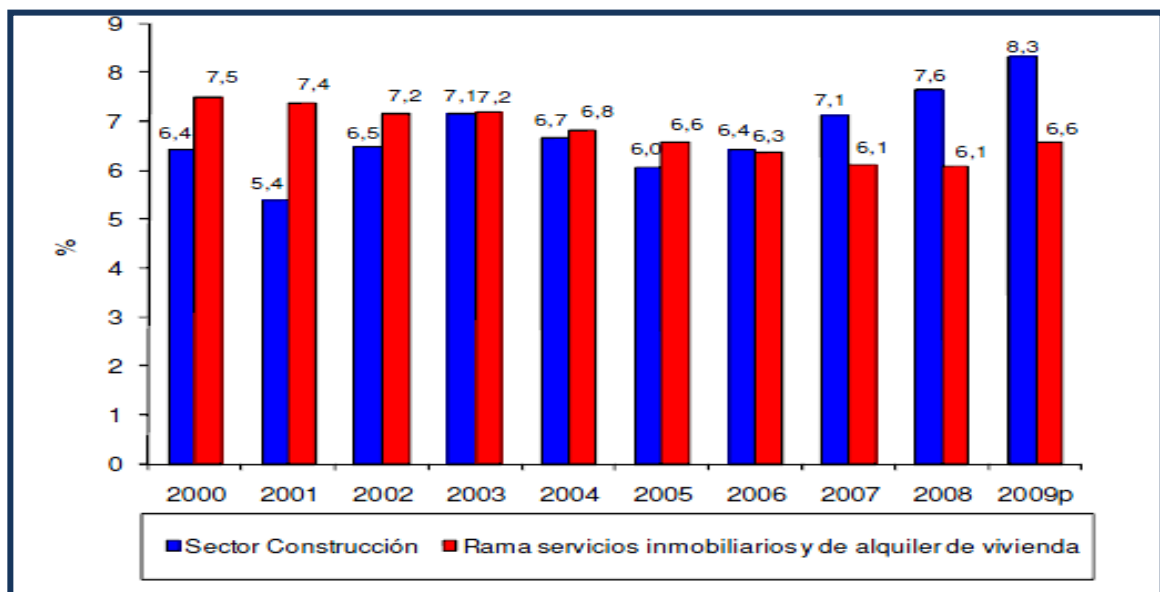
Existe un interés creciente de la población en general para invertir en inmuebles, de hecho, dado esta demanda en los últimos tres años hubo una tendencia hacia el crecimiento de licencias de construcción y de los servicios inmobiliarios, tal como se puede evidenciar en el Gráfico 3 , así bien el sector inmobiliario tiene una excelente proyección y una inmejorable oportunidad de posicionarse y ganar

² 2 Giro en el Negocio Inmobiliario" **Revista Dinero** del 08 de mayo del 2005)

terreno, ya que se ha ido legalizando la cultura de la utilización de los servicios de las empresas inmobiliarias y dejar ya de un lado la contratación directa.

La mayor cantidad de transacciones inmobiliarias que se registraron en el último año, se realizaron a través de empresas formales de arrendamiento y en la medida que avanza el estrato más uso se hace de las compañías dedicadas a tranzar con este tipo de propiedades, según un estudio de la Lonja Propiedad Raíz de Santander, en el estrato cuatro la participación de las oficinas inmobiliarias es de 44%, en el cinco, de 48%, y en el seis de 53%.³

Gráfico 3. Participación del sector de la construcción y la rama de servicios inmobiliarios en el total del PIB regional



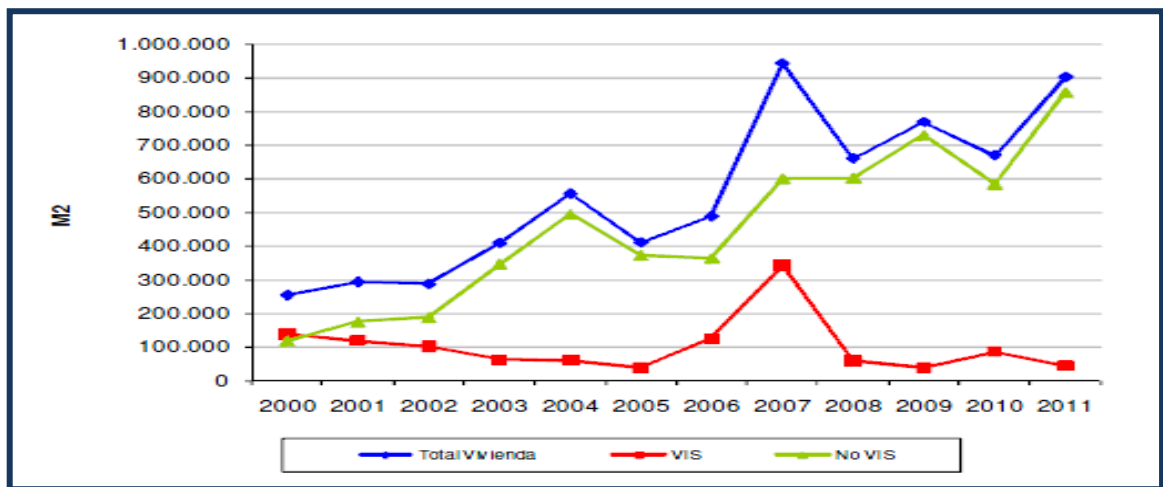
Fuente: DANE. Cuentas Nacionales 2009

³ <http://www.vanguardia.com/historico/89868-50-de-las-transacciones-de-vivienda-se-hacen-por-inmobiliarias>

De igual manera el contexto que genera la reestructuración en la ciudad, fomenta zonas específicas para proyectos urbanos; y es así como para lo que resta del presente año y el comienzo del 2012, las licencias de construcción alcanzaran cifras históricas, Entre enero y julio de este año el área licenciada se ha duplicado, más de 436 mil 712 metros cuadrados a los que se les dio permiso de construcción en ese periodo de 2010, se pasó a 920 mil 543 metros cuadrados 2011.⁴

Con esta coyuntura, el proyecto del negocio inmobiliario InmoGiorgi, se enfocara en los estratos 4, 5 y 6 los cuales son los que en ultimas, pueden llegar a tener un ingreso que le permita acceder a los servicios inmobiliarios, y aunque en ocasiones consideren que están incurriendo en un gasto adicional y no le vean las ventajas adicionales, es un segmento interesante que se debe explotar.

Grafico 4. Área aprobada para vivienda según licencias en Santander



Fuente: DANE. Cuentas Nacionales

⁴ <http://www.vanguardia.com/economia/local/121607-licencias-de-construccion-en-el-area-metropolitana-alcanzan-cifras-historicas>

Como ya se menciona casi un 50% de los negocios inmobiliarios son realizados a través de agentes del sector, lo que se muestra como una oportunidad. Son comunes los inmuebles que no tienen movimiento en el mercado por una desacertada administración de la inmobiliaria a cargo o porque no han sido bien ubicados dentro de la oferta. La composición del sector inmobiliario está comprendido en gran porcentaje por los segmentos de vivienda y de comercio, tal como se estableció en el estudio de Lonja Propiedad Raíz de Santander, que resalta que para el área metropolitana de Bucaramanga el área autorizada para construir edificaciones dedicadas al comercio se duplicó, concentrándose en dos grandes proyectos, uno el centro comercial Cacique (localizado frente a las obras del intercambiador de Neomundo) y el C.C Arauco (ubicado en cañaveral).⁵

La revolución que ha sufrido el mercado ha hecho que de manera gradual se empiece a imponer nuevas tendencias de la demanda la ciudad. Es así como se empieza a notar con proyectos de gran importancia como entre ellas figura: “la creciente demanda de oficinas de altas especificaciones, la concentración de la oferta de un sector en una gran superficie y los proyectos que involucran al mismo tiempo apartamentos, centros de negocios y comercio. Los famosos planes mixtos, aquellos de varios usos que a la vez se complementan: oferta habitacional, oficinas, almacenes, restaurantes y bancos” Lo que hace posible que bajo esta fórmula el proyecto no pierda valor sino que al contrario se valore. Es así como se combinan dos conceptos con vivienda y se obtiene una fórmula que logra reducir costos innecesarios y logra que el proyecto esté vigente de manera constante.

⁵ <http://www.vanguardia.com/economia/local/121607-licencias-de-construccion-en-el-area-metropolitana-alcanzan-cifras-historicas>

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

“Proponer un Modelo de Negocios que cree un Portafolio de Servicios innovador que permita impulsar la creación de una Inmobiliaria”

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar las características particulares del mercado inmobiliario en Bucaramanga, sus comportamientos de compra y de uso que influyen en la toma de decisiones, así mismo identificar los mercados más prometedores de bienes raíces segmentando el mercado actual para hallar nuestro nicho de mercado. (Plan de mercadeo).
- Realizar un análisis técnico para definir el servicio y definir las características del portafolio de productos.
- Hacer un análisis operativo sobre los procesos internos y externos de la organización.
- Realizar un análisis administrativo para definir las necesidades del perfil de la empresa, la estructura organizacional, mecanismos de control, participación de los socios, tipo de sociedad, etc.
- Elaborar un análisis jurídico social para definir la posibilidad legal del negocio.
- Construir análisis financiero para determinar las necesidades de recursos financieros, fuentes y las condiciones de estas.

2. GENERALIDADES Y MARCO CONCEPTUAL

2.1 GENERALIDADES

El marco teórico que se presenta a continuación se divide en dos partes; En la primera se menciona aspectos relacionados con la elaboración del modelo de negocios, los conceptos relacionados con dicho modelo y su importancia. En la segunda parte de este marco teórico se menciona algunas definiciones de Benchmarking ya que se pretende realizar este tipo de proceso en el modelo. Su objetivo esencial es ayudar a concebir la importancia de algunas variables para llevar a cabo el negocio, así mismo apoya el proceso de descripción de los componentes y tipos de información que se debe incluir en el negocio.

La realización del plan de negocios “requiere el estudio de todas las facetas de la oportunidad del negocio en consideración, y busca ante todo reducir el riesgo del proyecto. El modelo de negocio también es una excelente herramienta para empresas ya existentes que desean acometer nuevos proyectos que les permitan crecer, pues al igual que en el caso de las empresas que apenas nacen, le brinda a la empresa establecida muchos beneficios”.⁶

Las razones para elaborar un modelo de negocios son varias, por un lado permite hacer una evaluación real de potencial de la oportunidad de negocio; así mismo determina factores críticos permitiendo crear supuestos fatales e identificar varios escenarios y varias estrategias de operación del proyecto para poder reducir los riesgos del proyecto, al tomar decisiones con mas información. Si la información es más detallada y veraz, mayor será la utilidad del plan, ya que se obtendrá un

⁶ <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/inicioempresa/armarplan.htm>

panorama más preciso y las probabilidades de éxito del proyecto serán mayores. Un plan o modelo de negocios debe ser claro, es decir, que no deje lugar a dudas o se preste a confusiones y de igual forma tiene que ser conciso, es decir que contenga solo la información necesaria. Ahora bien, para cumplir estas características el plan cuenta con una serie de fases en donde cada una tiene diversos elementos y variables importantes para la toma de decisiones. A continuación se mostro cual es el propósito de cada etapa:

- **Análisis de Mercado:** Determina la existencia real de clientes con pedido para el servicio o producto que se va a ofrecer, la disposición del cliente a pagar el precio establecido, se identifica los canales de distribución, la identificación de la competencia y las ventajas o desventajas competitivas ante ellos. Así mismo incluye el análisis del entorno económico y comercial en donde se va a mover el negocio.
- **Análisis de Mercadeo:** En este punto se tocará la fijación de precios, las estrategias de venta, las proyecciones de las mismas. También se tendrá en cuenta las estrategias de aprovisionamiento y distribución. El plan de mercadeo incluye, la estrategia de precio, la estrategia de venta, la estrategia promocional, la estrategia de distribución, las políticas de servicio, las tácticas de venta y los planes de contingencia.
- **Análisis Técnico:** Define la posibilidad de lograr el producto o servicio deseado en la cantidad, calidad y costo requerido. Para esto se identificaran procesos productivos, equipos, tecnología, recursos humanos, servicios, requerimientos de capacitación al recurso humano, etcétera.
- **Análisis Administrativo:** En esta fase se procederá a definir los cargos en la organización así como el organigrama y todas las funciones de los empleados.

A su vez se definen los perfiles para los diferentes cargos y los costos administrativos. En conclusión, se tendrá en cuenta, el grupo empresarial, el personal ejecutivo, la organización, los empleados y las organizaciones de apoyo.

- **Análisis Legal y Social:** Se define que tipo de sociedad va a ser y se definen todos los requisitos exigidos por la ley para el tipo de negocio. Entre estos aspectos se encuentran, los aspectos legales y los aspectos de legislación urbana.
- **Análisis Económico:** Esta fase incluye todo lo relacionado con, la inversión en activos fijos, la inversión en capital de trabajo, el presupuesto de ingresos, el presupuesto de personal, de otros gastos.
- **Análisis Financiero:** En esta fase se evalúa a la organización teniendo en cuenta el flujo de caja, el estado de resultados, y los balances.
- **Análisis de Riesgos:** se realiza una evaluación integral del proyecto midiendo riesgos del mercado, riesgos técnicos, riesgos económicos y riesgos financieros.

Dentro de los objetivos del proyecto se tendrá en cuenta la realización de un Benchmarking del negocio inmobiliario. Existen varios autores que han estudiado el tema, y de igual manera se han presentado varias definiciones de lo que es Benchmarking.

David T. Kearns, director general de Xerox Corporation define el Benchmarking como *“el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los*

competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria”⁷

2.2 MARCO CONCEPTUAL

El negocio de bienes raíces, comprende un asesoramiento integral para el sector, contemplando desde la pre-factibilidad de las inversiones, el desarrollo y control de los emprendimientos inmobiliarios y todos los servicios que le aseguren al inversor que los riesgos han sido controlados y que el retorno de la inversión es el que corresponde. Apunta a valorizar adecuadamente los activos inmobiliarios de las empresas, reducir los costos de administración y optimizar el uso de las carteras inmobiliarias. Los servicios de la inmobiliaria implican el análisis de los aspectos técnicos, legales, administrativos, impositivos, financieros y de auditoría a tener en cuenta en todas las operaciones inmobiliarias.⁸

Se presenta a continuación un marco conceptual donde se encuentran definiciones acerca del negocio inmobiliario que se deben conocer para entender mejor dicho negocio.

- **Agencia Inmobiliaria:** Empresa especializada en transacciones inmobiliarias, especialmente alquiler y venta de inmuebles, que cobra un porcentaje por sus servicios.

⁷ 7 Benchmarking, Michael J. Spendolini. / Primera edición, 1994. / Grupo Editorial Norma.)

⁸ Pricewaterhousecoopers, sitio en internet, disponible en URL:
<http://www.pwc.com/extweb/industry.nsf/docid/0B6A76619376F8ED8525708400764AE9>).

- **Agente:** Una persona autorizada que conduce o tramita negocios por otros.
- **Amortización:** Cantidad económica necesaria para restituir un inmueble a su situación inicial como nuevo, puesto que su valor se ha ido reduciendo por el paso del tiempo y su acción negativa sobre la edificación. Una edificación se tiene por amortizada cuando el valor atribuido al inmueble, constituido por el conjunto de suelo y edificación, es inferior al del suelo libre de esa edificación. En terminología financiera, la amortización implica la devolución del capital prestado. Contablemente, cantidad destinada a reconocer la pérdida de valor del inmovilizado, tanto material como inmaterial.
- **Área metropolitana:** Se define como el área de influencia que incluye municipios circundantes, que con la ciudad conforman un solo tejido urbano no discontinuo y han sido reconocidos legalmente.
- **Arras:** Cantidad de dinero que supone una parte del precio de la vivienda que el comprador da al vendedor como garantía de que se cerrará el acuerdo en el plazo fijado. Si en el plazo determinado, el comprador no cierra el acuerdo, el vendedor tendrá derecho a quedarse con el importe entregado por el comprador. Si fuera el vendedor quien no cierra el acuerdo tendrá que devolver al comprador el doble de la cantidad entregada por éste.
- **Arrendador:** Persona que cede el derecho a uso de un inmueble de su propiedad a un tercero a cambio de una renta.
- **Arrendatario:** Persona obligada al pago de una renta por el derecho a uso de una vivienda, que no es de su propiedad.

- **Avalista:** Persona que interviene como garante de un préstamo y se responsabiliza en el caso de que el prestatario (deudor) no responda de la cantidad o sus intereses
- **Avalúo:** Una opinión calificada de un grupo sobre el valor de una propiedad.
- **Bienes Inmuebles:** Los inmuebles son aquellos que tienen una situación fija y no pueden ser desplazados sin ocasionar daños a los mismos. Pueden serlo por naturaleza, por incorporación, por accesión, etc.
- **Buena Fe:** La buena fe es un principio general aplicable a la contratación en general y al ejercicio de los derechos por los particulares.
- **Capacidad Económica:** Aptitud o capacidad que se revela al realizar una serie de acciones jurídicas o económicas que pueden elevar o disminuir el patrimonio o riqueza de una persona física o jurídica.
- **Depreciación:** Pérdida de valor de un inmueble antiguo con relación al mercado de nueva edificación. Puede producirse por el paso del tiempo- depreciación funcional-, o por causas ajenas al inmueble -depreciación económica.
- **Derecho De Usufructo:** Derecho real de uso, por el que el propietario de una cosa, mueble, inmueble o semoviente, cede a un tercero el uso y disfrute de la misma, con la condición de salvaguardar su conservación y custodia.
- **Escritura Pública:** Documento firmado y autorizado por un notario que da fe de su contenido y le permite ser inscrito en el Registro de la Propiedad.

- **Hipoteca:** Un documento legal pignorando la propiedad como garantía por el pago de la deuda.
- **Hogar:** es una persona o grupo de personas que ocupan la totalidad o parte de una vivienda y que se han asociado para compartir la dormida y/o la comida, pueden ser familiares o no entre sí. Los empleados del servicio doméstico y sus familiares forman parte del hogar siempre y cuando duerman en la misma vivienda donde trabajan.
- **Inmobiliaria:** Empresa cuya principal actividad es la intermediación en la compra y venta de todo tipo de bienes inmuebles.
- **Impuesto:** Tributo exigido sin contraprestación, cuyo hecho imponible está causado por hechos de naturaleza jurídica o económica que revelan la capacidad económica del sujeto que los realiza.
- **Intermediación Financiera:** Actuación de las entidades bancarias que reciben los fondos que los ahorradores depositan en ellas para, posteriormente, prestarlos a los que necesitan financiación.
- **IPC:** Índice de Precios al Consumidor: es un indicador que mide la variación de precios de una canasta de bienes y servicios representativos del consumo de los hogares del país. La base del índice es diciembre de 1998 = 100,00.
- **Licencia de construcción:** autorización o permiso que se solicita para desarrollar un predio con edificaciones y construcciones, cualesquiera que ellas sean, acordes con la delineación urbanística de la ciudad. Son modalidades de las licencias de construcción las autorizaciones para ampliar, adecuar, modificar,

cerrar, reparar y demoler construcciones. Las licencias de construcción y sus modalidades, están sujetas a prórrogas y modificaciones.

- **Mejoras:** Adiciones cuya intención es mejorar el valor de una propiedad.
- **Permuta:** La permuta es la cesión de cosa por cosa. Es la translación de un sujeto a otro de una cosa por otra. No hay dinero o precio en el intercambio, sino simplemente un cambio de un objeto por otro.
- **Prestatario:** Persona titular del préstamo. Que asume todas las obligaciones y adquiere los derechos del contrato que firma con al entidad financiera (prestamista).
- **Plazo De Amortización:** es el tiempo que se establece en el préstamo para su total devolución.
- **Préstamo Hipotecario:** Cantidad de dinero concedida generalmente por una entidad bancaria, a una persona física o jurídica, con la garantía de un bien inmueble.
- **Propiedad Horizontal:** Régimen jurídico instaurado para regular las relaciones jurídicas que se dan entre los distintos copropietarios de un inmueble en el que cada propietario dispone en exclusiva de un derecho de propiedad sobre los elementos arquitectónicos situados en el interior de su piso, y de un derecho de copropiedad sobre el conjunto de elementos comunes que componen el inmueble.
- **Refinanciar:** Obtener un nuevo préstamo para amortizar un préstamo existente. La refinanciación en una práctica muy popular cuando las tasas de interés caen.

- **Títulos De Propiedad:** Certificados públicos y/o privados que acreditan el carácter de propietario de la persona que los ostenta.
- **Valor Catastral:** Valor establecido por la aplicación de las normas técnicas de valoración específicas, para el cálculo del valor catastral a efectos impositivos.
- **Valor De Mercado:** El precio con el que una propiedad se establece en el mercado abierto.
- **Valor Urbanístico:** Valor basado en el aprovechamiento urbanístico del que el suelo es susceptible, en función del planeamiento que le afecta.
- **Valorización:** Un incremento en el valor histórico de un inmueble.
- **Vivienda:** es un lugar estructuralmente separado e independiente, ocupado o destinado para ser ocupado por una familia o grupo de personas familiares que viven o no juntos, o por una persona que vive sola. La unidad de vivienda puede ser una casa, apartamento, cuarto, grupo de cuartos, choza, cueva o cualquier refugio ocupado ó disponible para ser utilizado como lugar de alojamiento

3. METODOLOGIA

3.1 CUADRO DE METODOLOGIA.

Tabla 1. Metodología Usada Para Elaborar el Plan de Negocio

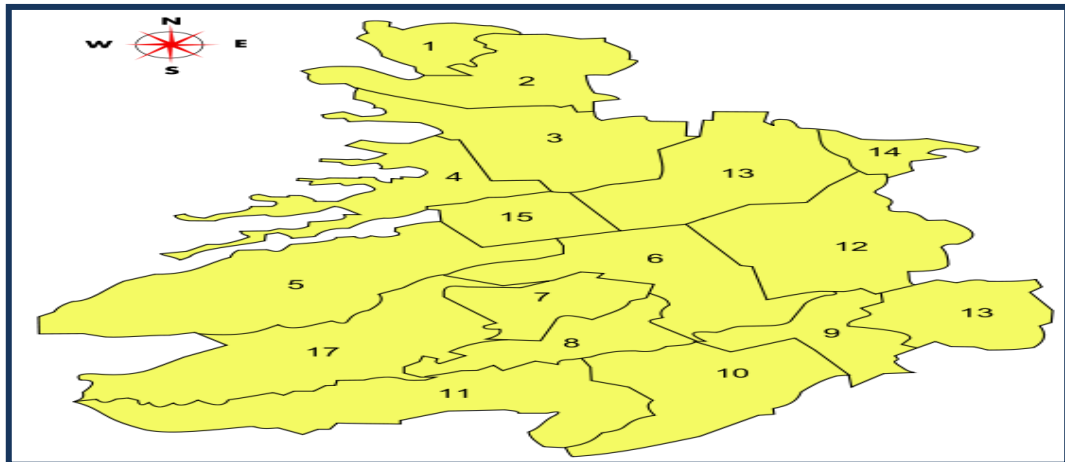
OBJETIVOS	ACTIVIDAD	SOPORTE	FUENTES	HERRAMIENTAS
Realizar una investigación de mercadeo que nos permita analizar al consumidor, a la competencia, y al entorno global de la Organización.	<ul style="list-style-type: none"> -Establecer las necesidades específicas de los Clientes. -Establecer el perfil competitivo de la competencia -Establecer los factores externos que afecten el desarrollo del negocio 	<ul style="list-style-type: none"> - Principios de Mercadeo. - Gerencia de Mercadeo 	<ul style="list-style-type: none"> - Bases de datos gremiales - Estudios Especializados - Encuestas -Artículos revistas -Taller de grado sobre negocios similares 	<ul style="list-style-type: none"> -Formulación de la Encuesta. -Realización de la encuesta -Análisis de la encuesta -Diamante de Porter -Análisis DOFA de la Competencia -Reloj estratégico de la competencia
Realizar una investigación técnica que permita identificar el tipo de tecnologías que operan para este tipo de negocios	<ul style="list-style-type: none"> -Investigar el tipo de tecnologías para Real Estate. -analizar la idoneidad de ese tipo de tecnologías 	<ul style="list-style-type: none"> Competitividad y gestión tecnológica 	<ul style="list-style-type: none"> -Estudios Especializados -Ingenieros de Sistemas -Inmobiliarias 	<ul style="list-style-type: none"> -Entrevistas -Bases de datos -Libros especializados

Tabla 1. (Continua)

Realizar un estudio operativo sobre la conformación administrativa del negocio, que defina los esquemas y lineamientos a Seguir.	-Analizar las especificaciones y características del producto -Diseñar la estructura administrativa y operativa de la organización	Comportamiento organizacional	-Teorías administrativas -Taller de grado -Estudios	Benchmarking de grandes inmobiliarias -Teorías administrativas
Realizar un análisis estratégico de las capacidades competitivas de la competencia y de nuestra empresa	-Analizar el reloj estratégico de los competidores -Analizar las capacidades estratégicas en nuestra cadena de Valor.	- Competitividad y gestión Tecnológica -Procesos Administrativos	-Teorías académicas -Revistas especializadas -Estudios gremiales	-Análisis DOFA de la competencia y del mercado -Matriz BCG

Fuente: Autores del proyecto

Gráfico 5. División Política Urbana De Bucaramanga



Fuente: Alcaldía de Bucaramanga.

Comuna 1 Norte:

Barrios: El Rosal, Colorados, Café Madrid, Las Hamacas, Altos del Kennedy, Kennedy, Balcones del Kennedy, Las Olas, Villa Rosa (sectores I, II y III), Omagá (sectores I y II), Minuto de Dios, Tejar Norte (sectores I y II), Miramar, Miradores del Kennedy, El Pablón (Villa Lina, La Torre, Villa Patricia, Sector Don Juan, Pablón Alto y Bajo).Asentamientos: Barrio Nuevo, Divino Niño, 13 de Junio, Altos del Progreso, María Paz.Urbanizaciones: Colseguros Norte, Rosa Alta.

Comuna 2 Nororiental:

Barrios: Los Angeles, Villa Helena I y II, José María Córdoba, Esperanza I, II y III, Lizcano I y II, Regadero Norte, San Cristóbal, La Juventud, Transición I, II, III, IV y V, La Independencia, Villa Mercedes, Bosque Norte.Asentamientos: Mesetas del Santuario, Villa María, Mirador, Primavera, Olitas, Olas II.

Comuna 3 San Francisco:

Barrios: Norte Bajo, San Rafael, El Cinal, Chapinero, Comuneros, La Universidad, Mutualidad, Modelo, San Francisco, Alarcón. Asentamientos: Puerto Rico. Otros: UIS

Comuna 4 Occidental:

Barrios: Gaitán, Granadas, Nariño, Girardot, La Feria, Nápoles, Pío XII, 23 de Junio, Santander, Don Bosco, 12 de Octubre, La Gloria. Asentamientos: Camilo Torres, Zarabanda, Granjas de Palonegro Norte, Granjas de Palonegro Sur, Navas.Otros: Zona Industrial (Río de Oro).

Comuna 5 García Rovira

Barrios: Quinta Estrella, Alfonso López, La Joya, Chorreras de Don Juan, Campo hermoso, La Estrella, Primero de Mayo. Asentamientos: Carlos Pizarro, Rincón de la Paz, 5 de Enero, José Antonio Galán, Pantano I, II, III. Urbanizaciones: La Palma, La Esmeralda, Villa Romero.

Comuna 6 La Concordia

Barrios: La Concordia, San Miguel, Candiles, Aeropuerto Gómez Niño, Ricaurte, La Ceiba, La Salle, La Victoria.

Comuna 7 La Ciudadela

Barrio: Ciudadela Real de Minas. Urbanizaciones: Macaregua, Ciudad Bolívar, Los Almendros, Plazuela Real, Los Naranjos, Plaza Mayor, Plazuela Real.

Comuna 8 Sur Occidente

Barrios: San Gerardo, Antigua Colombia, Los Canelos, Bucaramanga, Cordoncillo I y II, Pablo VI, 20 de Julio, África, Juan XXIII, Los Laureles. Asentamientos: El Fonce, Manzana 10 del barrio Bucaramanga. Urbanización: La Hoyada.

Comuna 9 La Pedregosa

Barrios: Quebrada la Iglesia, Antonia Santos Sur, San Pedro Claver, San Martín, Nueva Granada, La Pedregosa, La Libertad, Diamante I, Villa Inés, Asturias, Las Casitas. Asentamiento: Los Guayacanes. Urbanizaciones: Torres de Alejandría, Urbanización el Sol I y II.

Comuna 10 Provenza Barrios: Diamante II, San Luis, Provenza, El Cristal, Fontana, Granjas de Provenza. Urbanización: Neptuno.

Comuna 11 Sur

Barrios: Ciudad Venecia, Villa Alicia, El Rocío, Toledo Plata, Dangond, Manuela Beltrán I y II, Igzabelar, Santa María, Los Robles, Granjas de Julio Rincón, Jardines de Coaviconsá, El Candado, Malpaso, El Porvenir, Las Delicias. Urbanización: Condado de Gibraltar.

Comuna 12 Cabecera del Llano

Barrios: Cabecera del Llano, Sotomayor, Antiguo Campestre, Bolarquí, Mercedes, Puerta del Sol, Conucos, El Jardín, Pan de Azúcar, Los Cedros, Terrazas, La Floresta.

Comuna 13 Oriental

Barrios: Los Pinos, San Alonso, Galán, La Aurora, Las Américas, El Prado, Mejoras Públicas, Antonia Santos, Bolívar, Alvarez. Otros: Estadio, Batallón.

Comuna 14 Morrórico

Barrios: Vegas de Morrórico, El Diviso, Morrórico, Albania, Miraflores, Buenos Aires, Limoncito, Los Sauces.

Comuna 15 Centro

Barrios: Centro, García Rovira.

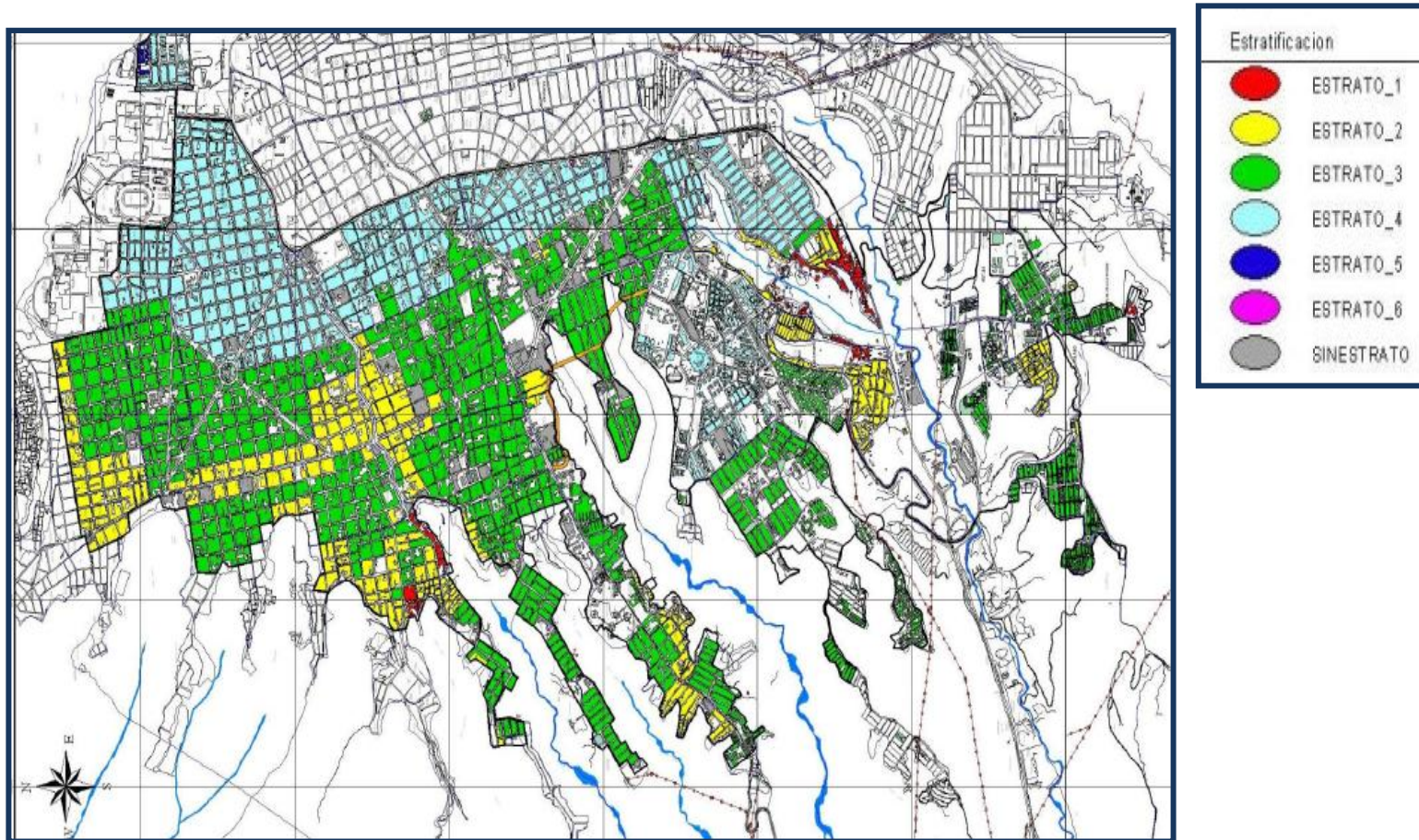
Comuna 16 Lagos del Cacique

Barrios: Lagos del Cacique, El Tejar, San Expedito. Urbanizaciones: Santa Bárbara, Quinta del Cacique, Palmeras del Cacique, Altos del Cacique, Altos del Lago. Otros: UDES.

Comuna 17 Mutis

Barrios: Mutis, Balconcitos, Monterredondo, Héroes, Estoraques I y II, Prados del Mutis. Urbanizaciones: Prados del Mutis.

Gráfico 6. Mapa Estratificación Bucaramanga



Fuente: Area metropolitana de Bucaramanga

3.2 FICHA TÉCNICA; POBLACIÓN, CALCULO, MARCO MUESTRAL Y MUESTRA

Tabla 2. Segmentación geográfica, demográfica, psicograficas y Conductual.

SEGMENTACION GEOGRAFICA					SEGMENTACION PSICOGRAFICAS	
Área metropolitana de Bucaramanga – Estratos 3, 4, 5 y 6, Comunas 7, 10, 12, 13,16.					División del mercado en diferentes grupos según clase Social.	
		Estratos				
Comuna	Barrios	3	4	5	6	
7	Urbanizaciones:					<ul style="list-style-type: none"> • Clase media. • Clase media alta. • Clase alta baja. • Clase alta media. • Clase alta alta.
	Macaregua					
	Ciudad Bolívar					
	Los Almendros					
	Plazuela Rea					
	Los Naranjos					
	Plaza Mayor					
	Plazuela Real					
	Nuevos Proyectos					
10	Barrios					<ul style="list-style-type: none"> • Clase media.
	Diamante II					
	Provenza					
12	Barrios					

Tabla 2. (Continua)

	Cabecera del llano				<ul style="list-style-type: none"> • Clase media alta. • Clase alta baja. • Clase alta media. • Clase alta alta.
	Sotomayor				
	Bolarqui				
	Puerta del sol				
	Conucos				
	Pan de azúcar				
	Terrazas				
	Floresta				
13	Barrios				
	San Alonso				
	La Aurora				
	El Prado				
	Mejoras Publicas				
	Antonia Santos				
	Álvarez				
16	Barrios				
	Lagos Del Cacique				
	Urbanizaciones				
	Santa Bárbara				
	Palmeras				
	Altos del Cacique				
	Altos del Lago				

3.3. CRITERIOS DESARROLLADOS PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN

La ley 142 establece que la estratificación se aplica para inmuebles residenciales, ya que las industrias y los comercios tienen otras tarifas que no tienen en cuenta los estratos y se rigen por las comisiones de regulación. En problemas de estratificación se aplica el modelo técnico.

El diseño de la investigación se realizó mediante un estudio de tipo descriptivo, con el fin de definir las características del mercado, así como sus hábitos y preferencias en el consumo. Para efectuar el estudio se seleccionó el método de cuestionario personal que incluyó preguntas cerradas.

La técnica de muestreo partió de la base de recolección de información por medio de un muestreo probabilístico estratificado, determinándose una pregunta que consistía en conocer el barrio de residencia del encuestado para tomar únicamente las encuestas aplicadas a personas que residen en barrios de estratos 4, 5 y 6, por lo tanto las encuestas se aplicaron en ferias inmobiliarias, seleccionando por observación al encuestado.

El cuestionario con preguntas cerradas permitió obtener respuestas con precisión y agilizar el procesamiento de los datos. El tamaño de la muestra se realizó por medio de un muestreo aleatorio simple de la siguiente manera:

Se realizaron encuestas piloto a personas de hogares pertenecientes a los estratos 4, 5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga, con dos (2) finalidades, la primera determinar el tamaño de la Muestra y la segunda, establecer si el modelo de la encuesta cumplía con los objetivos propuestos en cada una de las preguntas.

La información de la encuesta se obtiene a partir de una muestra diseñada para medir la intensidad de uso del servicio y medir las expectativas de los clientes. Para determinar el tamaño de la muestra, y se basara en la pregunta que indicaba: ¿Estaría dispuesto a que una inmobiliaria administrara sus inmuebles prestando una intermediación?

4. MODELO DEL NEGOCIO

4.1 ANÁLISIS AMPLIADO DEL MERCADO

4.1.1 Análisis del Macro Entorno. Colombia es un país importante en el contexto global por su dotación de factores (posición geoestratégica, territorio, tamaño poblacional, biodiversidad, calidad de su talento humano).

Los indicadores de necesidades básicas insatisfechas mejoraron hasta bien entrados los años noventa, si bien este proceso de desarrollo surgía en medio de graves problemas sociales como la violencia, el narcotráfico y la exclusión social. La productividad del país también se ve fuertemente afectado por el conflicto social y político.

En efecto, la guerra en Colombia representa uno de los conflictos más graves del hemisferio occidental, medido en número de víctimas, violaciones a los derechos humanos, secuestros de civiles, desplazamientos y desapariciones forzadas. La violencia, el narcotráfico y la corrupción han producido una escala de valores que favorece el enriquecimiento ilícito y el aprovechamiento de los bienes públicos (justicia, ciencia, educación, infraestructura) a favor de los intereses particulares.

Colombia es un país en plena transformación demográfica, ambiental y cultural. La tasa de crecimiento de la población y la tasa de fecundidad relativamente altas le convierten en uno de los países de mayor desarrollo relativo de América Latina.

La población económicamente activa tiende a aumentar progresivamente, de modo que crece la población joven que demanda servicios de educación y empleo. Otro fenómeno demográfico con gran importancia es la tendencia al

envejecimiento de la población, o el crecimiento del número absoluto y la proporción de personas mayores de sesenta años, de lo cual se desprende la necesidad de crear infraestructuras de servicios de salud, educación, cultura y entretenimiento adecuadas a las nuevas demandas, así como también una provisión mayor de seguridad social y bienestar.

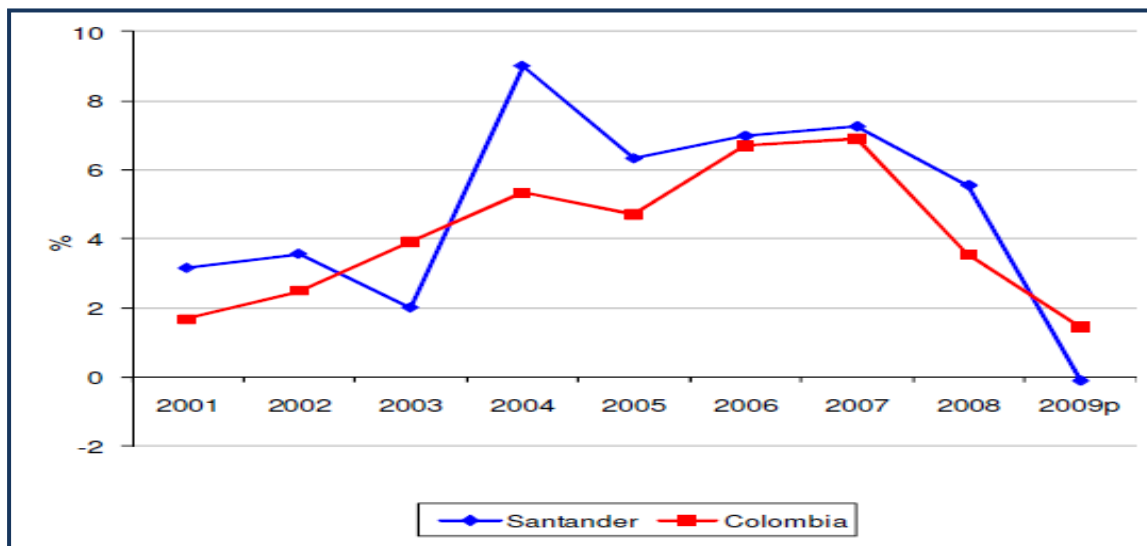
De otra parte, el patrón de la distribución regional de la población se mantiene constante pero sostenido. La actividad productiva del país se mantiene concentrada en las principales ciudades del país (Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, Bucaramanga) y las tendencias actuales muestran la conformación de un mapa con nuevas escalas de urbanización en el país. Ha aumentado el tamaño medio urbano y ha crecido la importancia de las ciudades intermedias y los centros subregionales, lo cual conlleva un mayor deterioro Ambiental y de los ecosistemas estratégicos, afectando fuertemente la dotación de recursos naturales de trascendental importancia geopolítica como la biodiversidad y el recurso hídrico.

Ahora bien la actividad empresarial en el departamento y en especial en Bucaramanga y su área metropolitana continúan registrando un aumento importante. En el periodo enero a julio del presente año, no solo se ha aumentado en el número de nuevas compañías, también se aprecia que el capital invertido se ha duplicado con respecto al mismo periodo del año anterior, con gran énfasis en la actividad del comercio y servicios.

Las cifras de desempleo muestran una leve mejoría, pero también confirman que los niveles de informalidad siguen con tendencia creciente. Los empleados por cuenta propia, aunque decrecieron levemente frente al año anterior, presentan la proporción más alta dentro de la población ocupada, con el 46%, mientras en el año 2001 apenas representaban el 35%.

En general, la mayoría de los indicadores muestran un comportamiento adecuado durante el 2011; sin embargo, la caída en el flujo vehicular de 8,2%, demuestra que una nueva ola invernal durante el segundo semestre del año, tendría fuertes repercusiones en la actividad económica de la región. ⁹

Gráfico 7. Crecimiento del Pib Regional y Nacional.



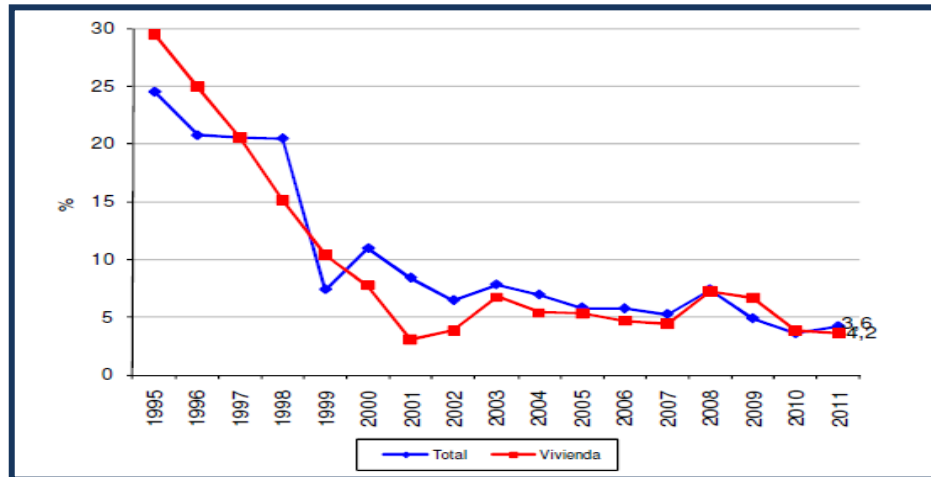
Fuente: Dane Cuentas Nacionales.

la inflación al consumidor en estuvo sometida a dos presiones principales: la primera, proveniente de los altos precios de los combustibles y su efecto sobre los costos de transporte los precios de los alimentos; y la segunda, originada en el alto aumento de la demanda, que ha repercutido en la inflación de no transables sin alimentos ni regulados, como también en los precios de los alimentos y de varios bienes y servicios transables, así como los diferentes efectos colaterales

⁹ <http://www.sintramites.com/temas/documentos%20pdf/indicadores/2011/indjul2011.pdf>

que origina la pasada ola invernal que se vivió en Colombia y que golpeo de manera importantes las finanzas del departamento y de la ciudad en particular.

Gráfica 8 Inflación Bucaramanga 1995-2011



Fuente: Dane, Cuentas Nacionales

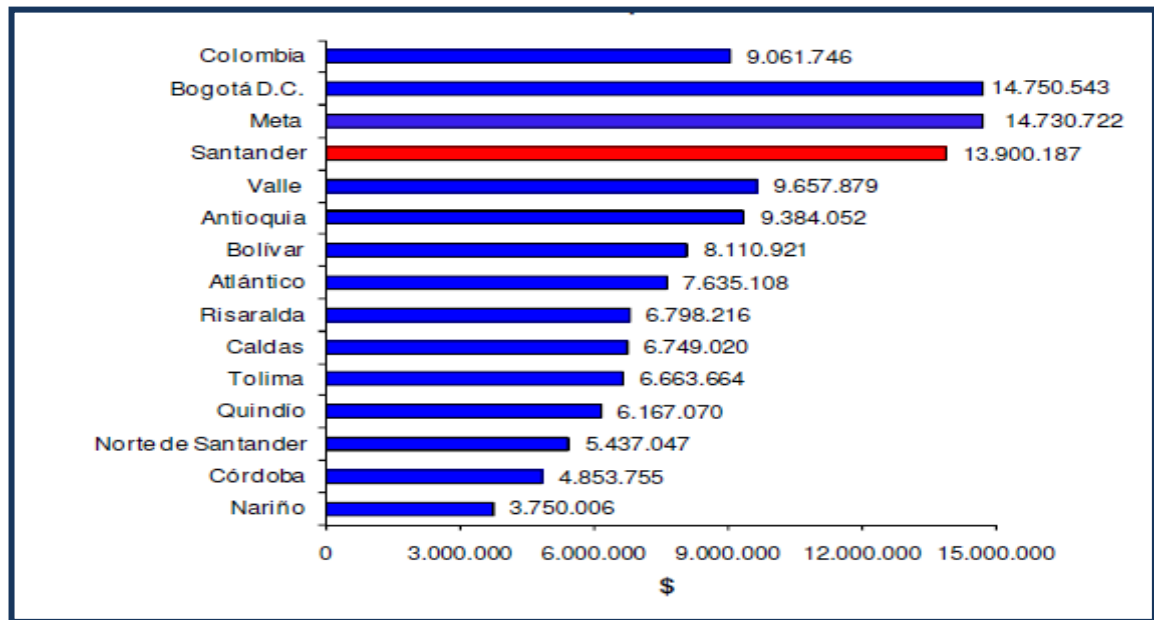
Tabla 3. Pib Por Actividades Económicas, Santander 2000-2007

ACTIVIDADES	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Variación % 2006-2007
1> Servicios	3.738	3.880	3.937	3.988	4.100	4.304	4.604	4.884	6,1
2> Industria	2.104	2.148	2.170	2.104	2.482	2.719	2.831	3.076	8,6
3> Agropecuario	1.060	997	1.065	1.196	1.246	1.294	1.273	1.227	-3,6
4> Construcción	938	629	712	821	869	844	924	1.124	21,7
5> Comercio	740	1.108	1.087	1.244	1.298	1.512	1.618	1.746	7,9
6> Transporte	565	643	709	717	733	821	906	1.000	10,3
7> Serv. públicos	334	212	210	208	188	201	213	226	5,9
8> Minería	207	315	308	298	300	317	340	351	3,1
Subtotal Valor Agregado	9.686	9.912	10.197	10.576	11.215	12.012	12.710	13.635	7,3
Derechos e impuestos	1.781	1.897	1.915	1.907	2.151	2.437	2.582	2.898	12,2
PIB TOTAL DEPARTAMENTAL		11.809	12.112	12.484	13.366	14.459	15.483	16.532	7,1

Fuente: Dane, Cuentas Nacionales

En un estudio comparativo, se evidencio que desde el punto de vista de los sectores productivos, sobresale el desempeño que lograron la construcción, la industria manufacturera, el transporte, financiero y el comercio, que en todos los casos alcanzaron crecimientos significativos.

Gráfico 9. Pib Percapita Por Departamento



Fuente: Dane, Cuentas Nacionales

En Bucaramanga y en general el departamento de Santander, tiene la combinación de elementos que convierten a la región en el milagro económico del momento. La unión del talento humano y el sentido de emprendimiento se han convertido en el jalonador de la economía. Gracias a esto, la capital santandereana tiene los más bajos niveles de desempleo y pobreza extrema, unos de los mejores ingresos per cápita del país.

Tabla 4. Pib Servicios Santander 2001- 2007

Servicios	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Variación % 2006-2007
Inmobiliarios y alquiler de vivienda	1.031	1.041	1.048	1.072	1.091	1.131	1.154	2,0
Empresas excepto servicios financieros e inmobiliarios	470	511	563	598	636	766	884	15,5
De administración pública	747	664	559	572	607	638	655	2,6
Servicios de enseñanza	498	547	556	558	603	611	647	6,0
De intermediación financiera de seguros y servicios conexos	255	293	332	346	369	395	419	6,0
Sociales y de salud	244	263	276	292	325	363	385	6,1
De asociaciones y esparcimiento	203	205	222	228	228	240	267	11,3
Reparación de automotores, artículos personales y domésticos	147	149	155	159	163	166	178	7,1
Hotelería y restaurante	146	144	152	148	153	164	171	3,9
Domésticos	118	120	125	128	128	129	123	-4,4
TOTAL SERVICIOS	3.860	3.937	3.988	4.100	4.304	4.604	4.884	6,1

Fuente: Dane, Cuentas Nacionales

Bucaramanga es una ciudad netamente comercial y aunque existen otros renglones económicos que cobran mucha importancia tales como la industria del calzado que tiene un importante mercado a nivel nacional e internacional en países como Argentina, Brasil, Canadá, Ecuador, Italia, algunas islas del Caribe, Estados Unidos, Perú, Venezuela y México, y la confección, así como la prestación de servicios de salud, finanzas y, en un alto grado la educación, al punto que cabe decir que la Ciudad se perfila para el siglo XXI como la Tecnópolis de Los Andes; prueba de ello es el creciente número de centros de investigación tecnológica en diversos tópicos como los de energía, gas, petróleo, corrosión, asfaltos, cuero y herramientas de desarrollo agroindustrial, entre otros. Un sector significativo de la economía bumanguesa es el agropecuario, cuyas principales actividades: agricultura, ganadería y avicultura se llevan a cabo en zonas aledañas

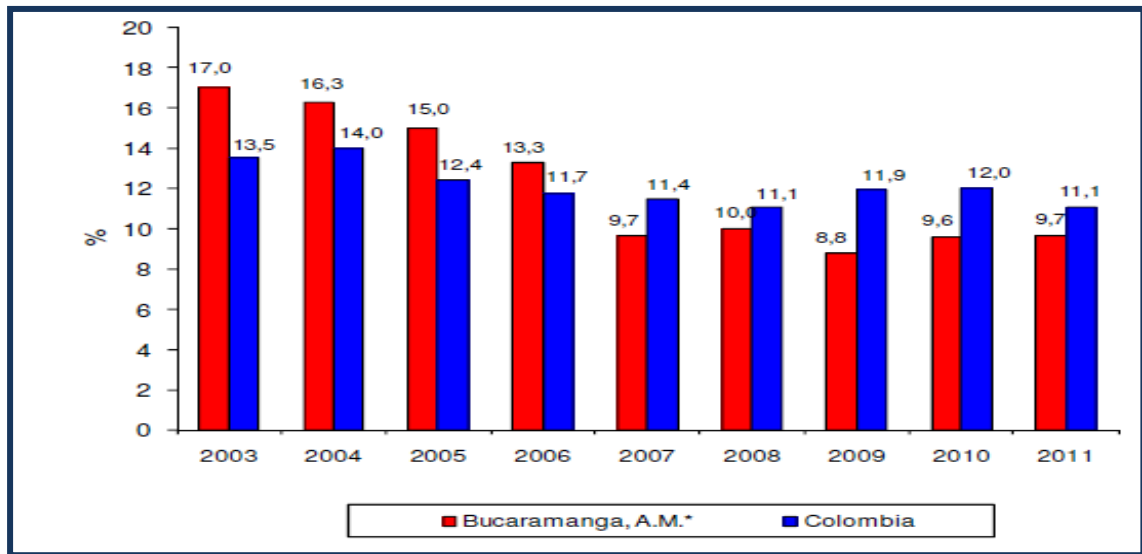
de los departamentos de Santander y Cesar, pero su administración y comercialización se desarrollan en la Ciudad.

Gracias al desarrollo comercial y empresarial que ha venido teniendo, Bucaramanga se ha posicionado como ciudad de congresos y eventos al contar con infraestructuras como el Centro de Ferias y Exposiciones - CENFER, que se ha constituido en la mayor vitrina comercial del oriente colombiano, ya que allí se realizan anualmente infinidad de ferias y exposiciones en todas las ramas del comercio nacional. La Ciudad también cuenta con un centro poli-funcional para eventos y espectáculos, que le brinda a Bucaramanga un espacio propicio para la realización de grandes espectáculos y de actividades de tipo lúdico, deportivo o comercial.

En los últimos años, en la ciudad de Bucaramanga se han construido importantes centros comerciales y otro tipo de edificaciones, tal es el caso del Centro Comercial La Florida .de 6 pisos unido por dos puentes peatonales y uno vehicular con el otro edificio del mismo centro comercial donde se encuentra la cadena de supermercados Carrefour El Centro comercial Megamall, inaugurado en 2007, en donde se encuentra la primera tienda de la cadena francesa de hipermercados Carrefour, además de los famosos centros comerciales por etapas del barrio Cabecera del Llano: el Centro Comercial Cabecera I etapa, II etapa y III etapa y, de especial mención, los centros comerciales Cabecera IV etapa y el centro comercial La Quinta ó V etapa. El centro comercial Acrópolis en la Ciudadela Real de Minas, y muy pronto dos nuevos proyectos comerciales de gran envergadura abrirán sus puertas como lo son el C.C Cacique y el C.C Arauco. ⁽¹⁰⁾

¹⁰ CENTRO REGIONAL DE ESTUDIOS, ECONOMICOS BUCARAMANGA Banco de la República, LA ECONOMIA EN BUCARAMANGA, 2010.

Gráfico 10. Tasa de desempleo en Bucaramanga y su Área Metropolitana



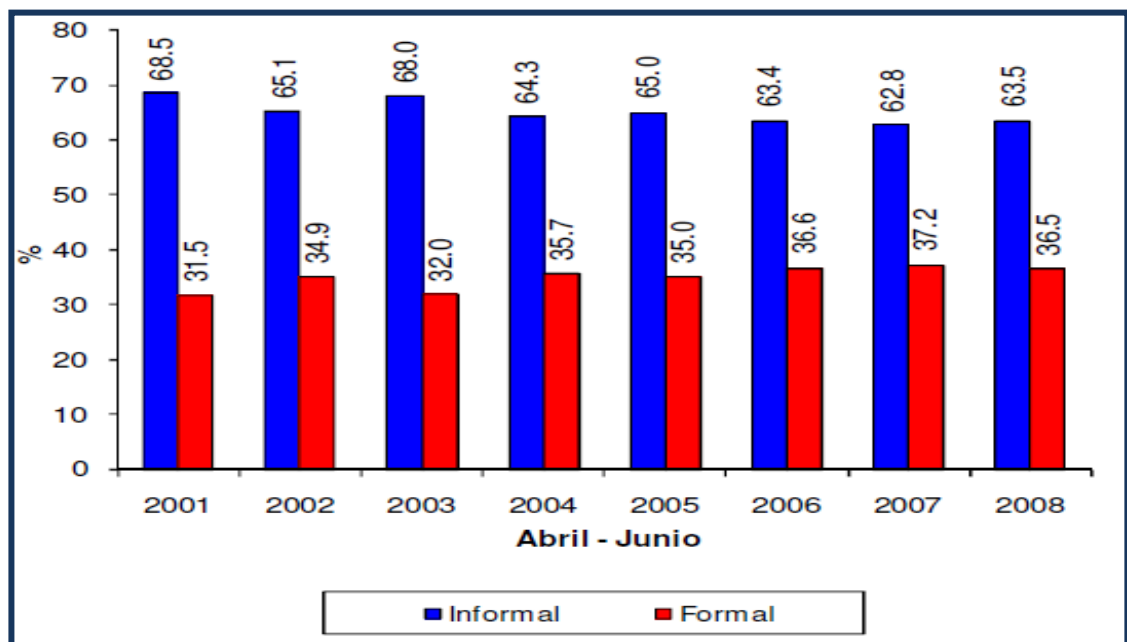
Fuente: Dane, Cuentas Nacionales.

La región alcanzó la mayor tasa global de participación por centros urbanos en Colombia, situación que ha sido recurrente durante los últimos años, y que significa que el área metropolitana presenta la más alta proporción de personas en edad de trabajar buscando una oportunidad laboral. Una de las razones de este comportamiento ha sido la constante disminución en la población inactiva, es decir, en las personas que aunque están en edad de trabajar deberían encontrarse alejados del mercado laboral, cumpliendo actividades como el estudio o asistencia en el hogar.

El Área Metropolitana de Bucaramanga siempre ha presentado los porcentajes más bajos de población inactiva al compararse con las principales ciudades del país, situación que podría explicarse por la necesidad, cada vez mayor, de integrar más miembros de la familia al mercado laboral, con el objetivo de alcanzar el ingreso mínimo de subsistencia del hogar. Por otro lado, en la

búsqueda de nuevas oportunidades, los trabajadores por cuenta propia han desplazado a los asalariados en la última década, al mismo tiempo que se ha disparado el empleo de mala calidad. Como consecuencia de los factores enunciados, en el mercado laboral del área metropolitana existe un alto impacto por parte de la población con primaria y secundaria incompleta, y primaria completa condición en la que la región ocupa el primer lugar por ciudades importantes en Colombia, personas que registran los mayores niveles de informalidad y que normalmente suspenden o atrasan sus estudios por la necesidad de generar un ingreso.¹¹

Gráfico 11. Distribución de la población Ocupada informal y forma en Bucaramanga.



Fuente: Dane, Cuentas Nacionales.

¹¹ <http://www.compite360.com/getattachment/204b097e-4231-4f50-83ec-93e4a0ff206a/Mercado-laboral-del-Area-Metropolitana-de-Bucarama.aspx>

4.1.2 Análisis del Micro Entorno

- **Clasificación de la Empresa Según CIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme).** La CIU tiene por finalidad establecer una clasificación uniforme de las actividades económicas productivas.

Sección K: actividades Inmobiliarias, alquiler y empresariales (divisiones 70 a 74)
Es acá donde se incluyen las actividades inmobiliarias, de alquiler y actividades principalmente concentradas en el sector empresarial. Sin embargo, casi todos los servicios de las actividades incluidas a esta sección puede ser prestado a hogares privados, por ejemplo, el alquiler de efectos personales y enseres domésticos, las actividades relacionadas con informática y conexas, las actividades jurídicas y contables, los servicios de investigación y seguridad, las actividades de decoración de interiores y las actividades de fotografías.

- **Análisis Cuantitativo**
- **Sector Inmobiliario en Bucaramanga y su Área Metropolitana.** Es importante desde todo punto de vista mirar la tendencia del mercado o sector al cual se le quiere apostar ya que al identificar los gustos, hábitos y comportamientos de consumo se podrá definir mejor las estrategias para penetrar el mercado y así concretar mejor las oportunidades de negocio. Para el sector inmobiliario se enfocara en la parte de vivienda usada, arrendamientos, vivienda nueva y todas las implicaciones de financiamiento y costos de construcción.

La tendencia de crecimiento y expansión de la actividad inmobiliaria en el área metropolitana de Bucaramanga y principales municipio de Santander continua; así lo refleja las 5.693 transacciones de finca raíz realizadas en el primer trimestre de

2011, con un valor 529.183 millones de pesos; y cuyo incremento con respecto el año anterior fue del 3.34% en el número de operaciones y del 14.22% en el valor de las transacciones.¹²

Las ventas de inmuebles alcanzaron 5.594 negociaciones, las cuales ascendieron a 526.456 millones de pesos, y cuyo aumento con respecto al primer trimestre del año anterior fue del 3.31% en el número de ventas y del 14.52% en el valor registrado de las negociaciones.¹³

Los remates registraron 87 operaciones, que corresponde a 2.370 millones de pesos, cuyo aumento presentado con el año anterior fue del 2.35% en el número de operaciones y una disminución de 22,17% en el valor de estas transacciones. Las permutas realizadas fueron de 12 transacciones, que contabilizaron la suma de 357 millones de pesos, con una variación con respecto al mismo periodo del año anterior del 33.33% más en el número de operaciones y una reducción del 38,77% en el valor de las negociaciones registradas.¹⁴

Los créditos hipotecarios estuvieron en el primer trimestre del año en el orden de 1.839, presentado una disminución con respecto al año 2010, del 0.86%.

¹² LA ACTIVIDAD INMOBILIARIA EN CIFRAS, INFORME ANUAL LONJA DE PROPIEDAD RAIZ DE SANTANDER, 2010

¹³ LA ACTIVIDAD INMOBILIARIA EN CIFRAS, INFORME ANUAL LONJA DE PROPIEDAD RAIZ DE SANTANDER, 2010

¹⁴ LA ACTIVIDAD INMOBILIARIA EN CIFRAS, INFORME ANUAL LONJA DE PROPIEDAD RAIZ DE SANTANDER, 2010

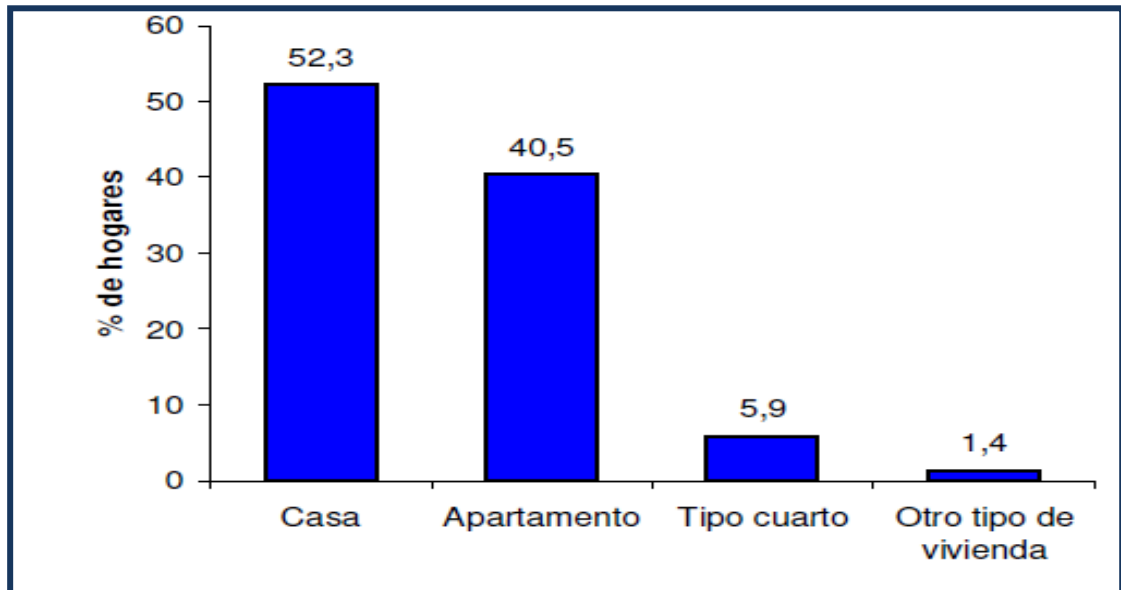
Los embargos contabilizados fueron de 1.231, presentado una disminución del 23.64%, indicando un buen comportamiento de la cartera, correspondiente a los créditos garantizados con inmuebles.¹⁵

En Bucaramanga, se ha impulsado el desarrollo de la vivienda nueva, donde el auge se concentra especialmente en la construcción de nuevos edificios, reemplazando construcciones antiguas (casas) por este tipo de edificaciones, lo que ha permitido cubrir el déficit de terrenos aptos para construir; pero sigue faltando un verdadero impulso a los planes de renovación urbana, de tal forma, que se logre un desarrollo armónico e integral de la ciudad.

Sectores como Cabecera del Llano, Centro, Sotomayor, Mejoras Públicas, San Francisco y Provenza, con estratos entre cuatro y seis, registran la mayor concentración de oferta de proyectos nuevos. . En general la inversión en finca raíz, refleja que la valorización y rentabilidad de los inmuebles históricamente es segura y confiable con respecto a otras del mercado; por lo que hacen que los inversionista opten por la compra de inmuebles, contribuyendo directamente, al incremento en las ventas. El número de préstamos hipotecarios aunque en el primer trimestre del año presentó una pequeña reducción con relación al año anterior, indica que muchos compradores han utilizado recursos propios, cambiando su inversión hacia la finca raíz. De todas maneras, los amplios plazos, las tasas de interés y el comportamiento estable de las cuotas, siguen haciendo del crédito hipotecario la mejor opción para financiar la compra de inmuebles. Sin duda, los proyectos de construcción que actualmente se desarrollan en vivienda, oficinas y comercio, unidos a la realización de obras de infraestructura vial, harán que en el año 2011 se mantenga la dinámica y crecimiento sostenido del sector, con una positiva y destacada participación en la economía regional y nacional.

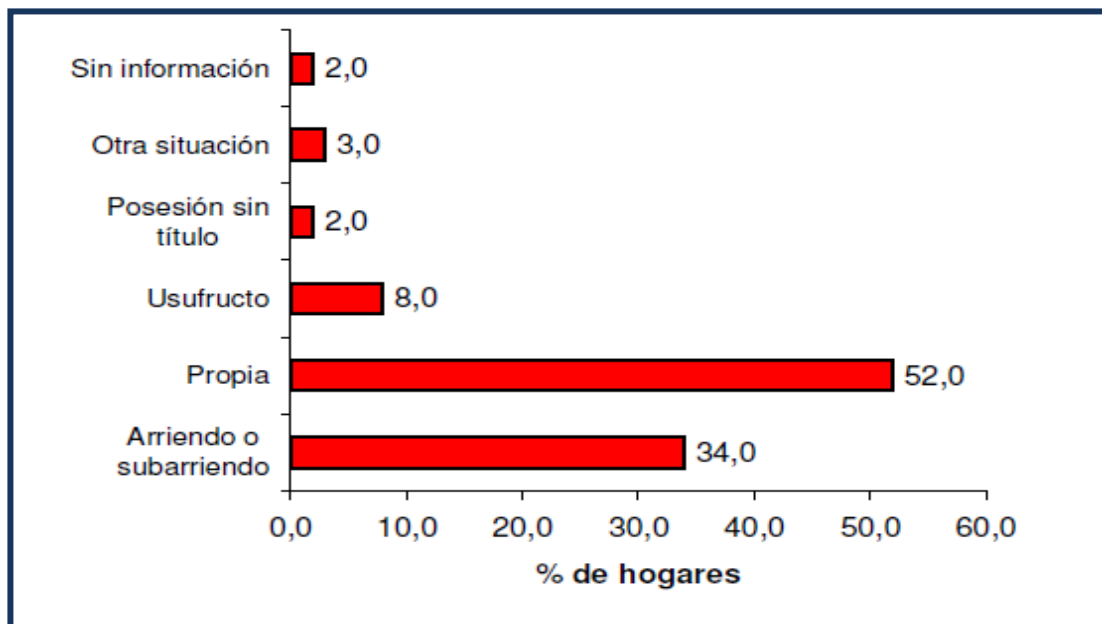
¹⁵ LA ACTIVIDAD INMOBILIARIA EN CIFRAS, INFORME ANUAL LONJA DE PROPIEDAD RAIZ DE SANTANDER, 2010

Gráfico12. Tipo de Vivienda, Bucaramanga



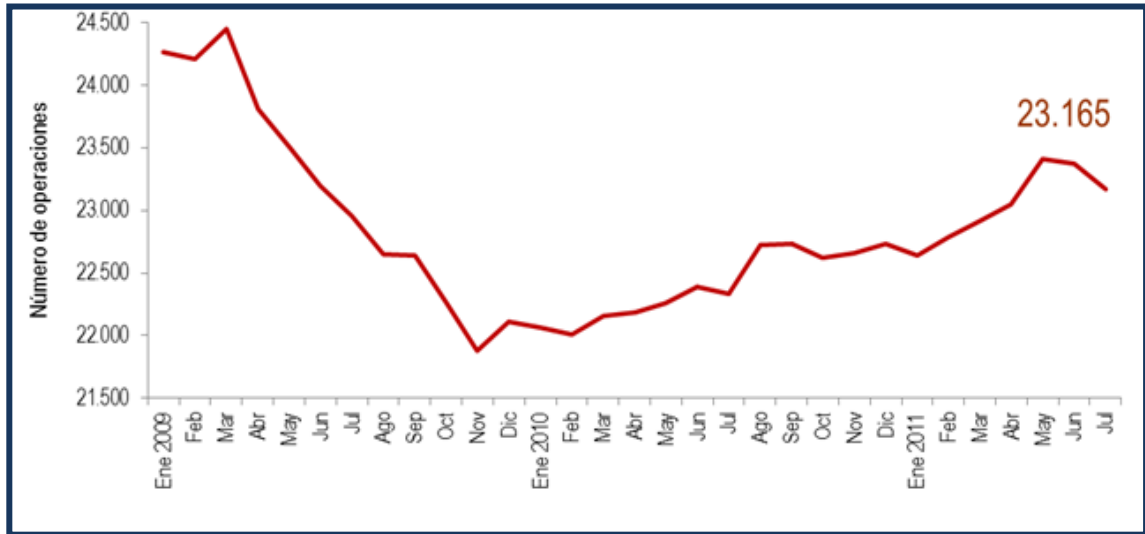
Fuente: Censo Dane 2005

Gráfico 13. Tenencia de Vivienda en Santander.



Fuente: Dane, Censo 2005.

Gráfico 14. Ventas De Inmuebles En Bucaramanga



Fuente: Camara De Comercio De Bucaramanga, Lonja De Propiedad Raíz De Santander

Es importante desde todo punto de vista mirar la tendencia del mercado o sector al cual se le quiere apostar ya que al identificar los gustos, hábitos y comportamientos de consumo se pueden definir mejor las estrategias para penetrar el mercado y así concretar mejor las oportunidades de negocio.

- **Tiempo Esperado de Venta o Arriendo.** En cuanto al tiempo que se demora en comercializarse el inmueble tomando el promedio de aquellos que se vendieron o arrendaron durante el último semestre, obteniéndose los resultados que se presentan en la siguiente tabla.¹⁶

¹⁶ El comportamiento de la vivienda usada en los estratos 4, 5 y 6, Octubre 2010, estudios inmobiliarios, Lonja de propiedad raíz de Santander.

Tabla 5. Tiempo esperado de venta o arriendo promedio últimos seis meses

Estrato	Tiempo Promedio Últimos Seis Meses	
	Arriendo (Días)	Venta (Días)
E 3	43	55
E 4	59	85
E 5	95	78
TOTAL	62	78

Fuente: Lonja De Propiedad Raíz De Santander

De nuevo es importante ver que el estrato 4 tiene mayor rotación que los dos estratos restantes, si se analiza más a fondo el hecho de que el estrato 4 tenga más rotación hace que sea más atractivo enfocar el modelo del negocio en este segmento.

Tabla 6. Tiempo esperado de venta o arriendo promedio últimos seis meses por subzonas

Subzona	Tiempo Promedio Ultimo Seis Meses	
	Arriendo (Días)	Venta (Días)
Ciudadela Real De Minas	43	54
Pan De Azúcar	84	80
San Alonso	30	107
El Prado	51	69
Floresta	66	75
Cabecera Del Llano	96	106
Total	61	81

Fuente: Lonja De Propiedad Raíz De Santander

Al mirar las zonas que tienen un tiempo de comercialización más óptimo se encuentra a Real De Minas, seguido de San Alonso, pero también se encuentran sectores con una gran disparidad en el tiempo entre venta y arriendo por ejemplo en Cabecera Del Llano, donde el vender una vivienda es el triple de demorado que arrendarla en el mismo sector, estos tiempos demuestran que al momento como inmobiliaria es un factor crítico de éxito dirigir los servicios de acuerdo al tipo de demanda de cada sector.

Tabla 7. Tiempo Esperado de venta o arriendo promedio últimos seis meses por Numero de alcobas

Habitaciones y/o Alcoba	Tiempo Promedio Últimos Seis Meses	
	Arriendo (Días)	Venta (Días)
1	60	51
2	54	77
3	58	68
4	68	95
5 o mas	56	140
Total	59	86

Fuente: Lonja De Propiedad Raíz De Santander

Por otro lado es importante mirar que el número de alcobas tiene una relación directa con el tiempo de comercialización, en donde la parte de venta, por cada aumento en el numero de alcobas aumenta de manera proporcional los días de

comercialización como se aprecia en la tabla anterior, por otro lado en la parte de arriendos no hay afectación del numero de alcobas al momento de comercializarla.

- **Participación de Intermediarios.** En la siguiente tabla es fundamental identificar que para el presente proyecto, es importante la realización de una administradora inmobiliaria en Bucaramanga ya que muestra de forma contundente que aun es muy baja la participación de intermediarios (inmobiliarias), marcado sobre todo en el estrato 4 y 5, lo que demuestra que las inmobiliarias no están captando nuevos clientes sino que son tradicionales al conformarse con los actuales, así mismo también se infiere que las personas prefieren vender su vivienda directamente que hacerlo por intermediario, que comparado con el nivel de personas que arriendan es contrario ya que hay mayor intermediación.

Tabla 8. Participación de intermediarios

Intermediación inmobiliaria?	Venta		Arriendo		Total	
	No	Si	No	Si	No	Si
Estratos						
E3	84%	15%	60%	40%	72%	28%
E4	80%	20%	51%	49%	65%	35%
E5	63%	37%	46%	54%	53%	47%
Total	76%	24%	52%	48%	63%	37%

Fuente: Lonja De Propiedad Raíz De Santander

Al considerar los tiempos de colocación de los inmuebles, se observa que para aquellos que fueron arrendados, la intervención de un tercero no reporta disminución en los tiempos, en especial en los estratos 5 y 6, situación que no es igual cuando se consideran los inmuebles que se destinan a la venta.

Tabla 9. Tiempo esperado de venta o arriendo promedio últimos seis meses con Intermediario

<i>Intermediación Inmobiliaria</i>	Tiempo Promedio Últimos Seis Meses			
	<i>Arriendo (Días)</i>		<i>Venta (Días)</i>	
	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>
<i>E4</i>	30	41	46	55
<i>E5</i>	53	64	84	81
<i>E5</i>	91	105	128	86
<i>Total</i>	58	70	86	74

Fuente: Lonja De Propiedad Raíz De Santander

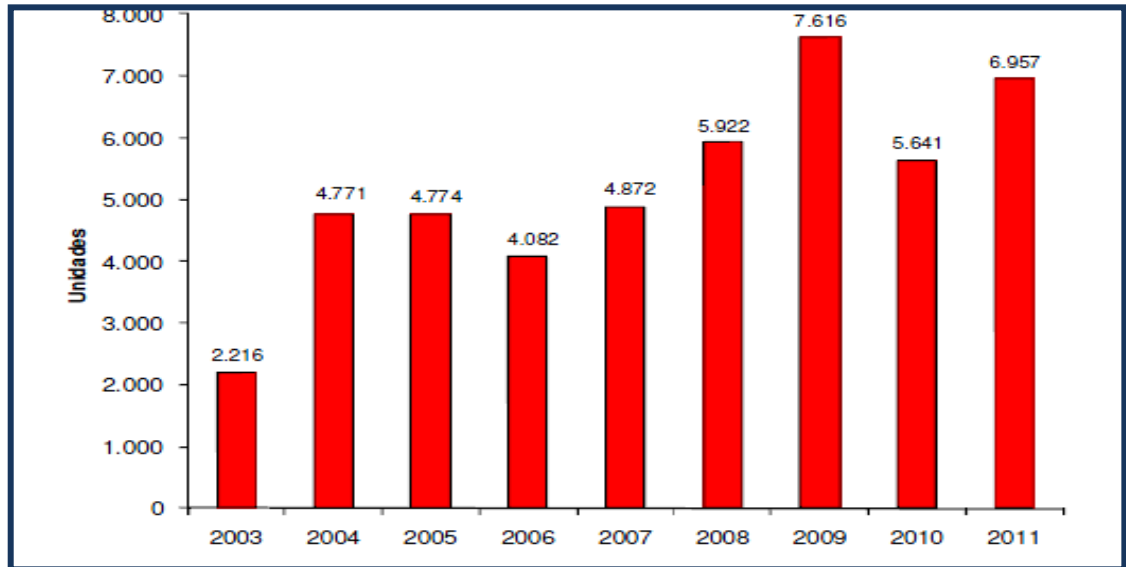
- Análisis Cualitativo**

Tabla 10. Distribución total de viviendas según estrato económico

Ciudad	Estrato - % viviendas						Total
	Uno	Dos	Tres	Cuatro	Cinco	Seis	
Bogotá D.C.	7.0	35.1	36.3	13.2	4.6	3.7	100.0
Medellín	11.3	35.4	29.1	11.2	8.5	4.4	100.0
Cali	16.6	27.5	32.6	11.1	9.3	2.9	100.0
Barranquilla	38.2	19.5	23.3	11.0	4.7	3.3	100.0
Bucaramanga	13.2	20.5	25.7	31.8	3.2	5.5	100.0
Cartagena	45.5	26.2	15.4	5.7	3.1	4.2	100.0
Cúcuta	25.4	42.1	20.8	9.9	1.8	0.1	100.0
Pereira	15.5	33.8	19.2	14.9	10.1	6.5	100.0
Ibagué	16.9	46.7	24.8	9.5	1.6	0.5	100.0
Manizales	10.0	25.0	37.8	14.6	5.0	7.6	100.0
Pasto	22.6	42.4	24.3	7.9	2.8	0.0	100.0
Villavicencio	18.3	31.7	39.6	6.8	2.7	0.9	100.0
Amenia	22.2	27.3	30.0	9.9	9.2	1.4	100.0

Fuente: Superintendencia de Servicios Públicos - Sistema Único de Información de Servicios Públicos, SUI

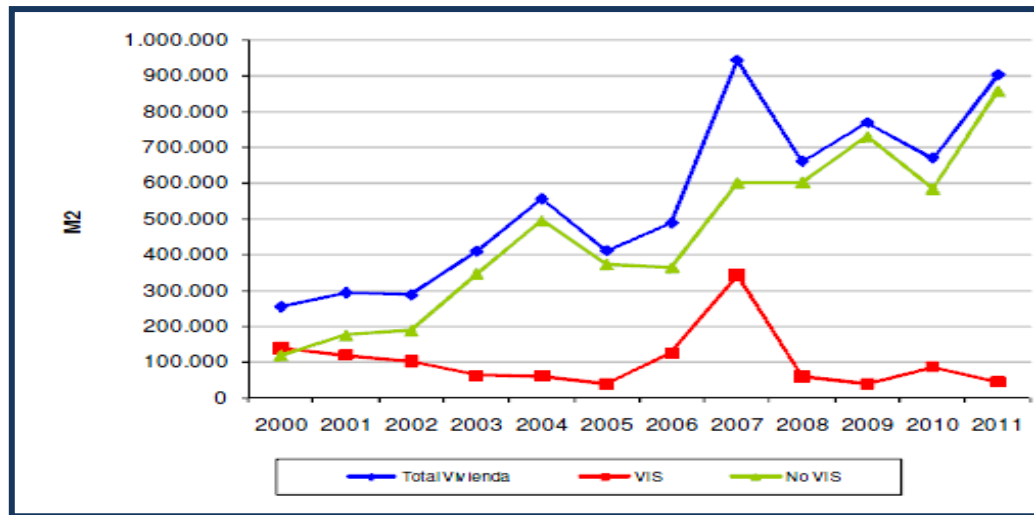
Gráfica 15. Producción total de vivienda Bucaramanga



Fuente: DANE. Censo de edificaciones – Vivienda VIS y no VIS

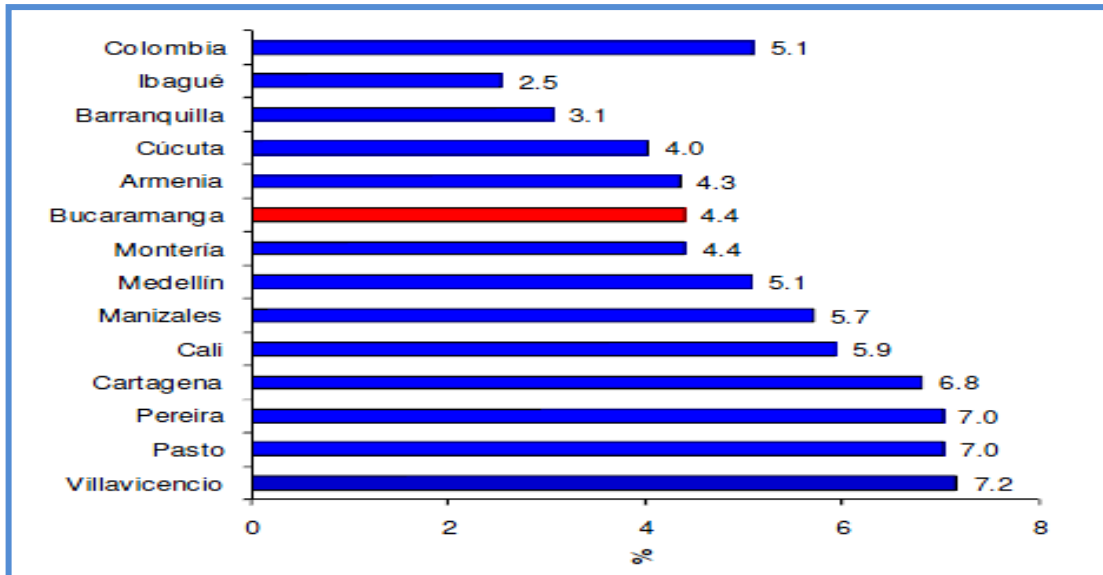
Gráfico 16. Área aprobada para vivienda según licencias (m2)

Acumulado 12 meses a abril Santander 2000 - 2011



Fuente: DANE. Licencias de Construcción

Gráfico 17. Índice de valoración Predial Principales Ciudades



Fuente: DANE. Valoración Predial

Después de ver cómo se comporta las variables micro del sector inmobiliario y de la construcción en Bucaramanga es importante inferir e integrar todos los datos para sacar conclusiones, y en primer lugar se puede encontrar dentro de los estratos altos que el nivel 4 deja ver una gran oportunidad de negocio porque está siendo desatendido por las actuales compañías inmobiliarias, debido a que por ejemplo este segmento es de lo que tienen un potencial de exploración y penetración con mejor proyección, ya que registra un enfoque hacia las ventas superior que los otros estratos, además es de los estratos que menos intermediación utilizan pero así mismo se relacionan con vivienda que tiene un alto nivel de rotación, así mismo al relacionar la financiación con este estrato se deduce que la posición de una vivienda de nueva en el estrato 4 serian las de mas dinámicas y atractivas por todas la razones expuestas anteriormente.

Lo cierto es que el mercado tiene aun mucho potencial de crecimiento y de oportunidad de negocio solo falta darle un giro a la forma como se está mercadeando los inmuebles y los servicios, la captación de cliente es otro problema, la profesionalización del negocio, la formalidad del mismo, el penetrar mercados internacionales son de los retos que tienen que visualizar los empresarios y ejecutivos del sector, aun falta mucho por aprender.

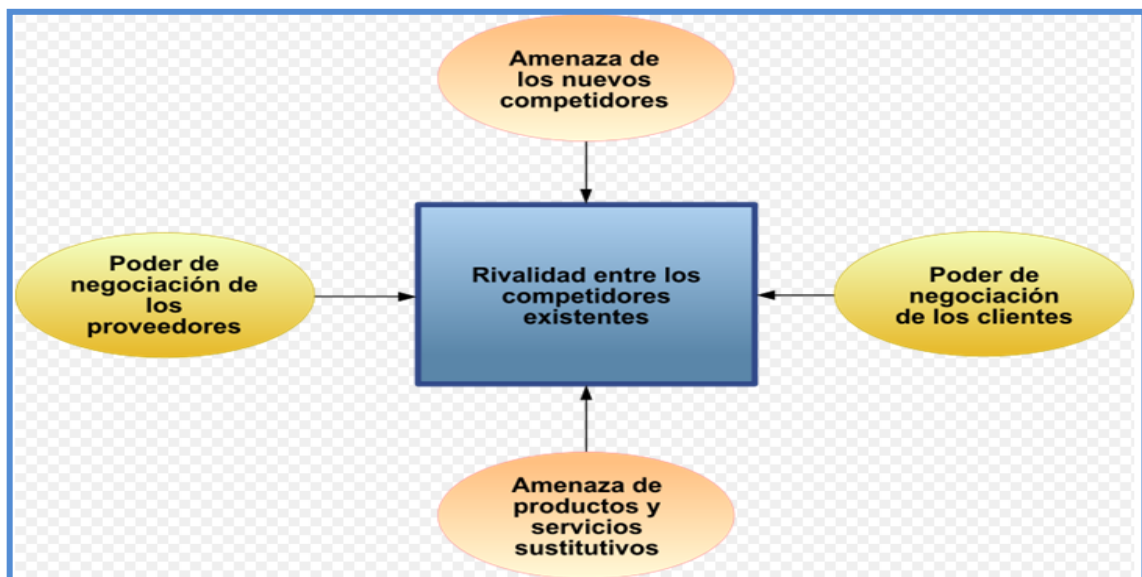
Tabla 11. Amenazas, Oportunidades y acciones para el Micro-entorno

Amenazas	Oportunidades	Acciones
No existe disminución de los tiempos de colocación de los bienes inmuebles cuando hay intermediario a cuando no existe.	Mayor propensión de los estratos 4 y 5 a la vez	Focalización de portafolio de servicios hacia los estratos 4 y 5 y detallar el análisis en el tipo de necesidades
	Mayor nivel de rotación de inventarios en cuanto a venta y arriendo en el estrato 4	Creación de estrategias de mercadeo especial para este estrato.
	Bajo nivel de captación de nuevos clientes de las actuales inmobiliarias	Innovación y apertura de mercados o nichos no explotados.
	Bajo nivel de intermediación en los estrato 4,5 y 6	Penetración de mercado con productos diferenciadores e innovadores.
		Formación de estrategias que busquen disminuir los tiempos de colocación de los inmuebles.

Fuente: Autores del proyecto

4.1.3 Análisis de la Competencia. Para poder realizar un análisis de debe entender las fuerzas o variables que afectan el sector y en qué grado están y mirar si tienen peso significativo en el desempeño del sector. Las 5 fuerzas es una herramienta ideal para medir la composición y atractivo del mercado.¹⁷

Imagen 1. Las 5 fuerzas de Porter



FUENTE:<http://www.piramidedigital.com/Documentos/emprendedores/pdemp5fuerzaspor ter.pdf>

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** Hasta hace poco el mercado nacional era constituido por empresas colombianas, pero últimamente entraron jugadores internacionales como Century 21 o Brokers International, que son Multinacionales con gran experiencia en la parte de marketing y que entran atacando las oportunidades de negocios que las empresas nacionales no tiene en

¹⁷ <http://www.piramidedigital.com/Documentos/emprendedores/pdemp5fuerzasporter.pdf>

cuenta. Bucaramanga por su atractivo inmobiliario y de construcción es un mercado propicio para la incursión de este tipo de empresas.

- **Poder de los proveedores y consumidores:** En el Negocio Inmobiliario es atípico donde los proveedores son en un caso los mismos clientes, es decir se da la posibilidad en donde una persona tenga un inmueble a la venta y al mismo tiempo este buscando adquirir otro. Pero por otro lado están las constructoras que si buscan un intermediario como canal para llegar al consumidor final. Estas grandes constructoras tienen en gran parte un gran poder de negociación porque sus proyectos son de una gran músculo financiero lo cual es muy atractivo para las inmobiliarias y así mismo están buscando la que mejor llegue al cliente.
- **Producto Sustituto:** El único producto sustituto es la operación directa que haga el cliente y la experiencia que tenga este al realizar el mismo la operación, es decir si el cliente siente que satisface sus necesidades cuando por sí mismo realiza operación de inmuebles que al buscar un intermediario. Entonces depende de las inmobiliarias ofrecer un servicio que logre una experiencia inolvidable de satisfacción para el cliente.
- **Lucha Por Una Posición En El Mercado:** Casi todas las compañías tienen un portafolio parecido, existe muy poca diferenciación, desde el punto de vista de mercadeo no tienen esa faceta muy desarrollada, aunque con el ingreso de Multinacionales esto tendrá que cambiar si quieren mantener su base de clientes. Habrá compañías que se distinguen por tiempo de operación o por capacidad operativa, pero no muestran una ventaja competitiva clara.

Actualmente en la lonja de propiedad raíz de Santander, a 2011 tiene registrado 91 afiliados en donde no todas se dedican a prestar los mismos servicios pero la

gran mayoría si se centra en avalúos y ventas, las cuales se encuentran distribuidas de la siguiente forma:

Tabla 12. Entidades afiliadas o inscritas a lonja de propiedad raíz Santander, ciudad Bucaramanga

Concepto	Cantidad De Afiliados	Participación
Empresas Inmobiliarias Afiliadas:	44	48%
Miembros Inscritos Avaluadores	21	23%
Miembros Inscritos Administradores de Propiedad Horizontal	26	29%
Total Afiliados	91	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Como se observa, casi el 50% de los afiliados, son empresas inmobiliarias, dedicadas en su gran mayoría a la venta y arrendamiento de inmuebles, ya en una menor proporción se encuentran los Avaluadores y los Administradores de Propiedad Horizontal, con un 23% y 29% respectivamente. Es de vital importancia acotar que la administración de propiedad horizontal será un servicio diferenciador que se incluirá en el portafolio de servicios de la inmobiliaria.

A continuación se mostrara una tabla con las principales y más reconocidas inmobiliarias de Bucaramanga, resaltando en cada una de ellas sus fortalezas y debilidades.

Tabla 13 .Fortalezas y debilidades de la competencia

EMPRESA	FORTALEZA	DEBILIDAD
Alejandro Domínguez Para	Gran servicio y trayectoria en el mercado con más de 80 años, atención especializada	Centralizados en ventas y arriendos.
Inmobiliaria Soto	Buen servicio y nombre	
Esteban Rios	Buena trayectoria en el Mercado.	
	Nombre reconocido buen Servicio. Buena trayectoria en el mercado	
Cecilia Díaz	Buen servicio, Gran Reconocimiento	Corta Trayectoria En el mercado
Clavijo Torres Ltda.	Buen servicio y rapidez	
Fincar Ltda.	Buena Trayectoria en el Mercado	Manejan mucho la administración promoción inmobiliaria y construcción pero descuida sus otros servicios
Gestión Urbana	Servicio completo con calidad, Plataforma Tecnológica.	Carece de una buena estrategia de comunicación, tiene poca publicidad, se concentra en las utilidades informáticas.

Fuente: Investigación y observación de los autores.

4.1.4 Análisis del cliente. Para realizar un análisis más certero y centrado de las necesidades de los clientes objetivos, de los servicios inmobiliarios y que quieran vender, arrendar y/o avaluar inmuebles de vivienda (casas o apartamentos) se realizara una encuesta en la ciudad de Bucaramanga, en los estratos ,4,5 y 6. En

la siguiente tabla se muestra la población de Bucaramanga por estratificación según los datos arrojados por el censo nacional Dane 2005.

Se encuentra además que el mercado objetivo al cual se proyecta incursionar es del 42%, es decir aproximadamente unos 214.000 habitantes.

Tabla 14. Composición Población; Bucaramanga por Estratos según Censo 2005.

Estrato	Población	Porcentaje
1	50.309 Habitantes	10%
2	112.080 Habitantes	22 %
3	139.133 Habitantes	27%
4	168.430 Habitantes	33%
5	16.442 Habitantes	3%
6	30.118 Habitantes	6%
TOTAL	516.512 Habitantes	100%

Fuente: Censo Dane Población 2005.

- **Resultados de la Encuesta.** Se realizó una encuesta a 62 personas del grupo objetivo en la ciudad de Bucaramanga para establecer gustos y hábitos.

Dicha encuesta se llevó a cabo con la colaboración de las personas en centros comerciales de los estratos mencionados, así como en parques, y en la calle de la ciudad de Bucaramanga.

Se realizó una encuesta a 65 personas del grupo objetivo en la ciudad de Bucaramanga para establecer gustos y hábitos. Dicha encuesta se llevó a cabo con la colaboración de las personas en centros comerciales de estratos altos, así como en parques, universidades y en la calle de la ciudad.

Gráfica 18. Estratificación Encuesta

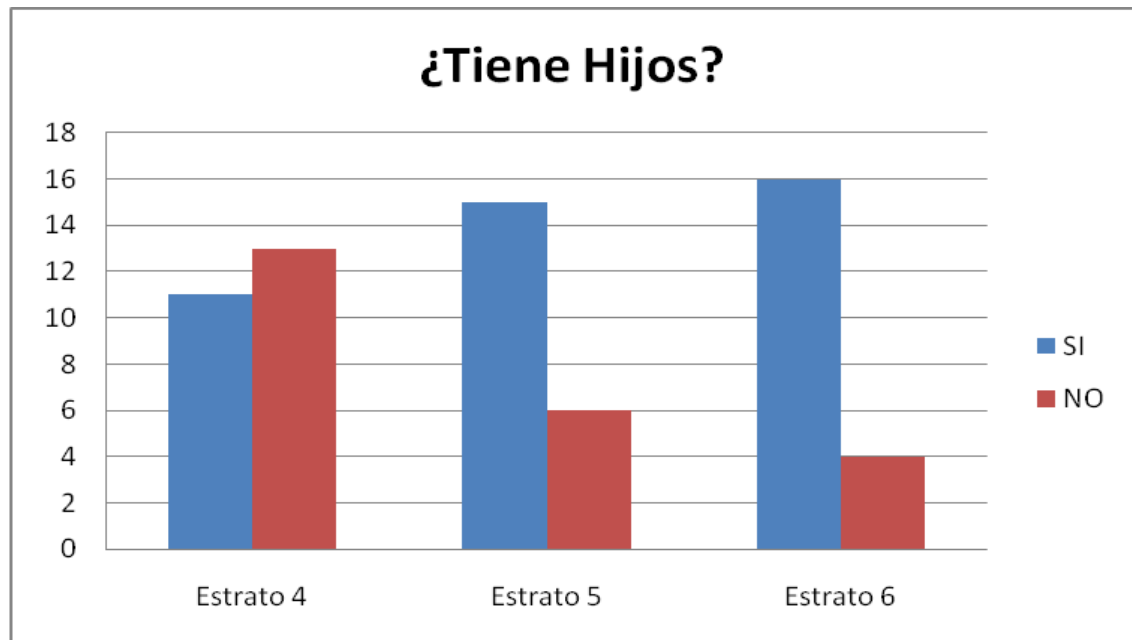


Fuente: Autores del proyecto

En la primera pregunta de si tenían hijos, se observa que a medida que aumenta el estrato de la persona, también aumenta el número de hijos, y esto se da más que todo por el nivel de educación de las personas y la preparación de planificación de los estratos más altos. Así mismo podemos ver que los estratos 4

y 5 tienen unas necesidades de espacio de vivienda diferentes al estrato 6, por su nivel de hijos.

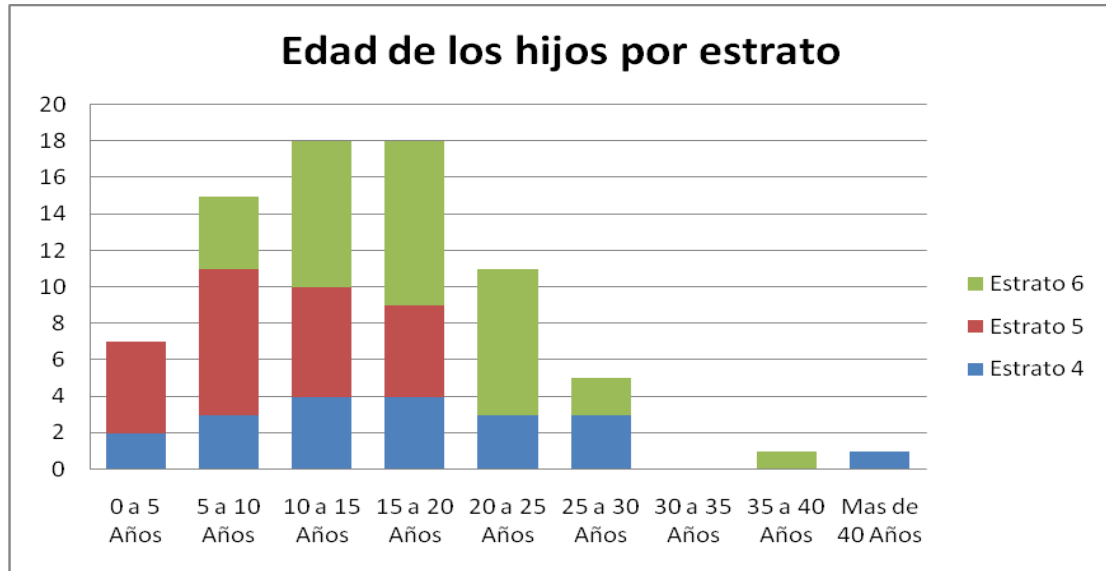
Gráfica 19. No de Hijos por estrato



Fuente: Autores del Proyecto

En la siguiente grafica se puede observar que el estrato 4 concentra gran parte de sus hijos entre los 5 y los 16 años, mientras que el estrato 5 los concentra entre los 5 a los 10 años, y finalmente el estrato 6 entre los 16 años en adelante. Esta información es importante porque nos deja ver las necesidades de cada estrato y en general sobre la localización de la vivienda con respecto a las necesidades escolares, comerciales y de entretenimiento que necesita cada familia.

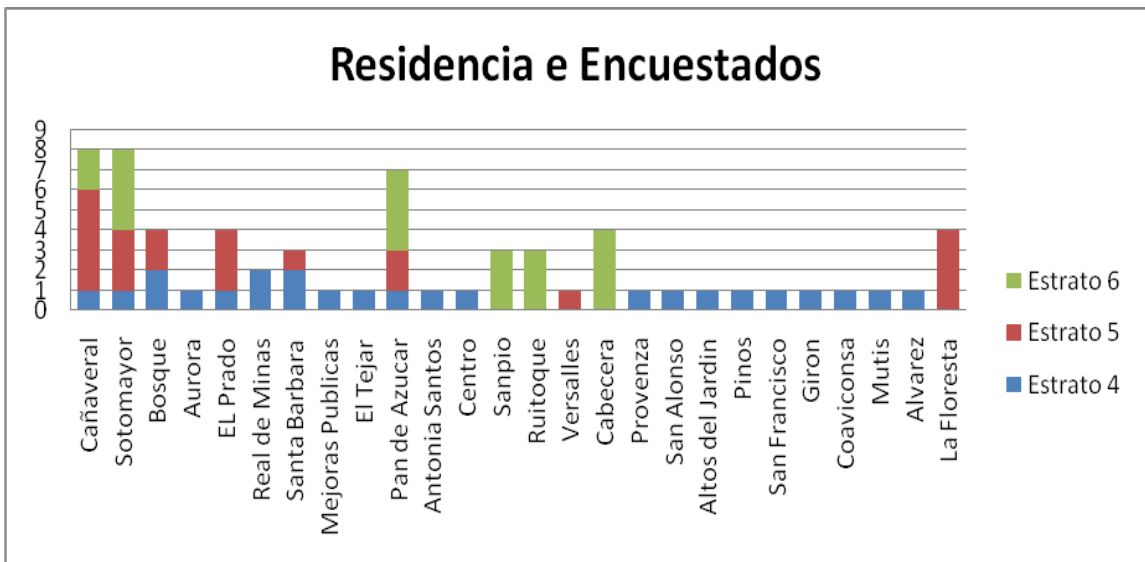
Gráfica 20. Edad de los hijos por estrato



Fuente: Autores del Proyecto

La pregunta 3 indica en donde viven actualmente las personas encuestadas

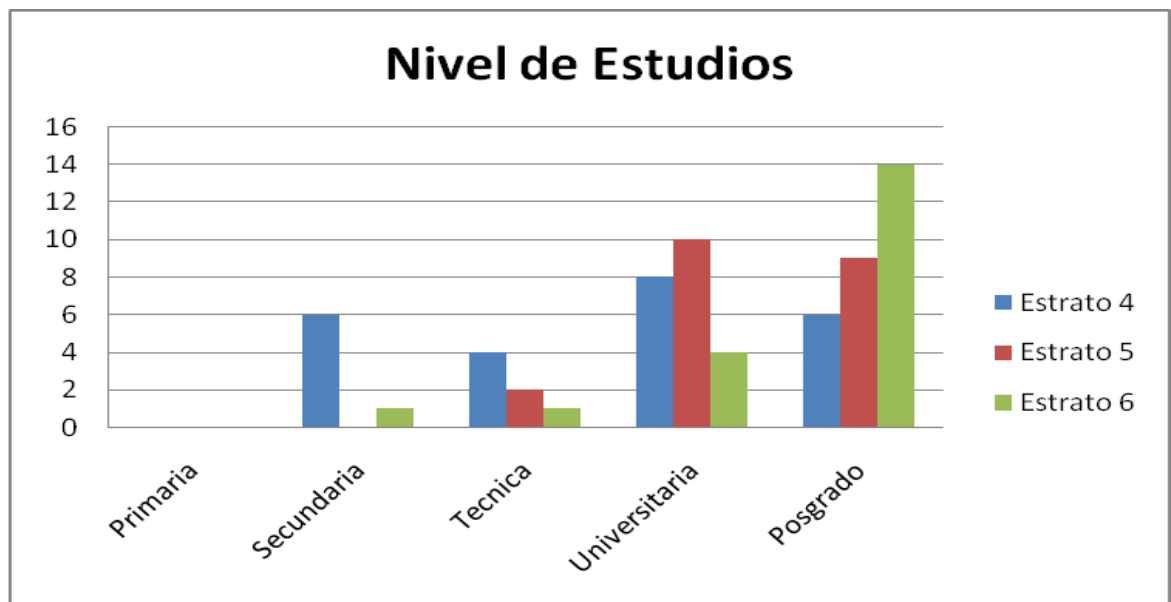
Gráfica 21. Lugar de residencia de encuestados



Fuente: Autores del Proyecto

En la Pregunta 4 se analiza el último nivel de estudios. Se puede ver que a medida que aumenta el estrato de la persona aumenta su nivel de escolaridad, gran parte de los estratos altos se concentran en el nivel universitario con una clara ventaja del estrato 5, así mismo el estrato 6 tiene supremacía en el nivel postgrado.

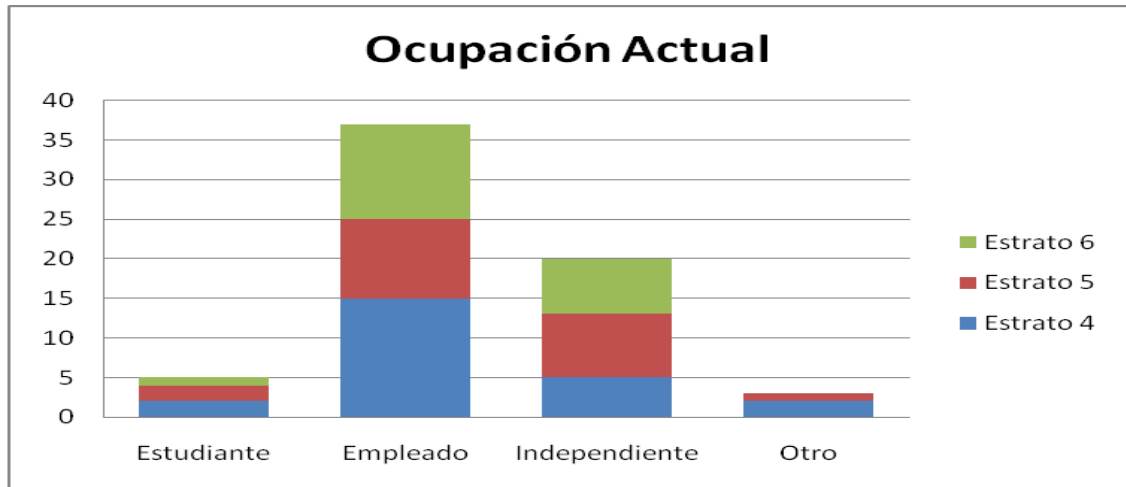
Gráfica 22. Nivel de estudios por Estrato



Fuente: Autores del Proyecto

Al preguntar por la ocupación, se observa que la mayoría de los estratos altos son empleados, pero también hay un porcentaje importante de personas independientes, esto es importante porque define el nivel de ingresos y la capacidad de pago de las personas, por otro lado las necesidades de vivienda de las personas.

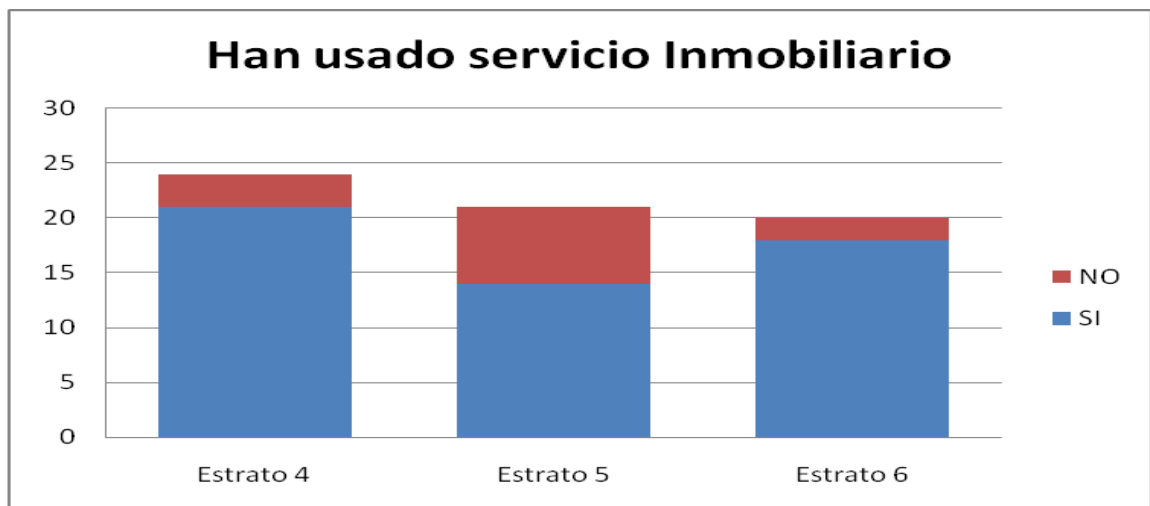
Gráfica 23 .Ocupación Actual



Fuente: Autores del proyecto

La pregunta 7 fue sin duda una de las más importantes, ya que indagaba si las personas encuestadas han usado en alguna oportunidad los servicios inmobiliarios.

Gráfica 24. Porcentaje de personas que han usado servicios inmobiliarios

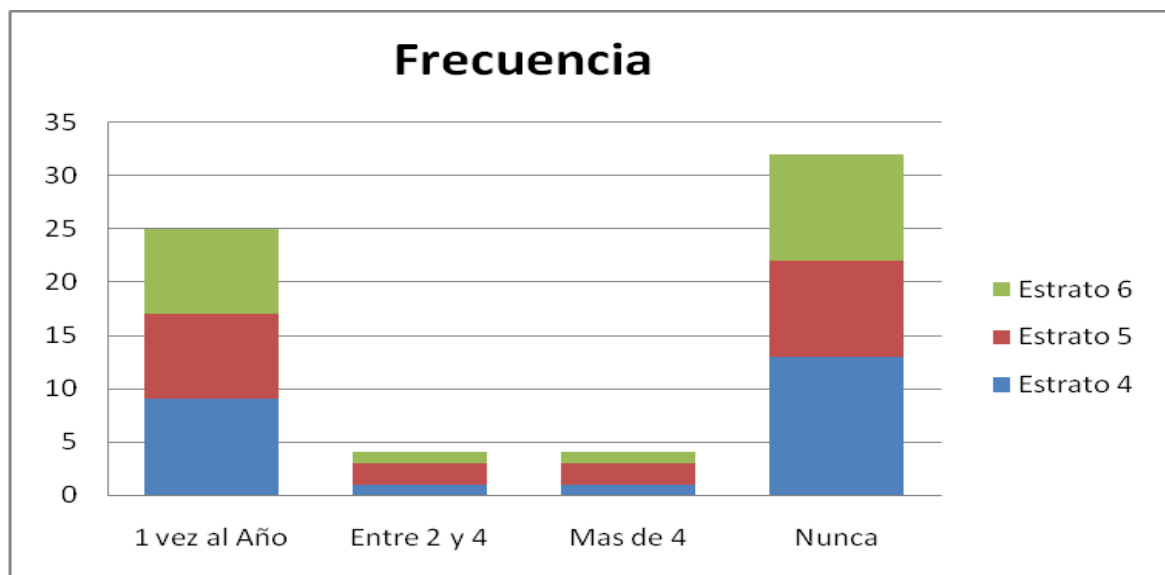


Fuente: Autores del proyecto

Entre el estrato 5 y 6 hay una relación directa con el uso de los servicios inmobiliarios, así mismo a nivel general en los estratos altos el porcentaje de personas que usan los servicios inmobiliarios se acerca al 18% lo que demuestra un bajo nivel de aceptación del servicio inmobiliarios por parte de los estratos altos, así como la oportunidad que existe para cambiar la percepción del servicio inmobiliario y poder penetrar ese 82% restante que no se ha consolidado.

La frecuencia con la que se utiliza los servicios inmobiliarios se vio en la pregunta 8, arrojando los siguientes resultados:

Gráfica 25. Frecuencia de uso de Servicio Inmobiliarios

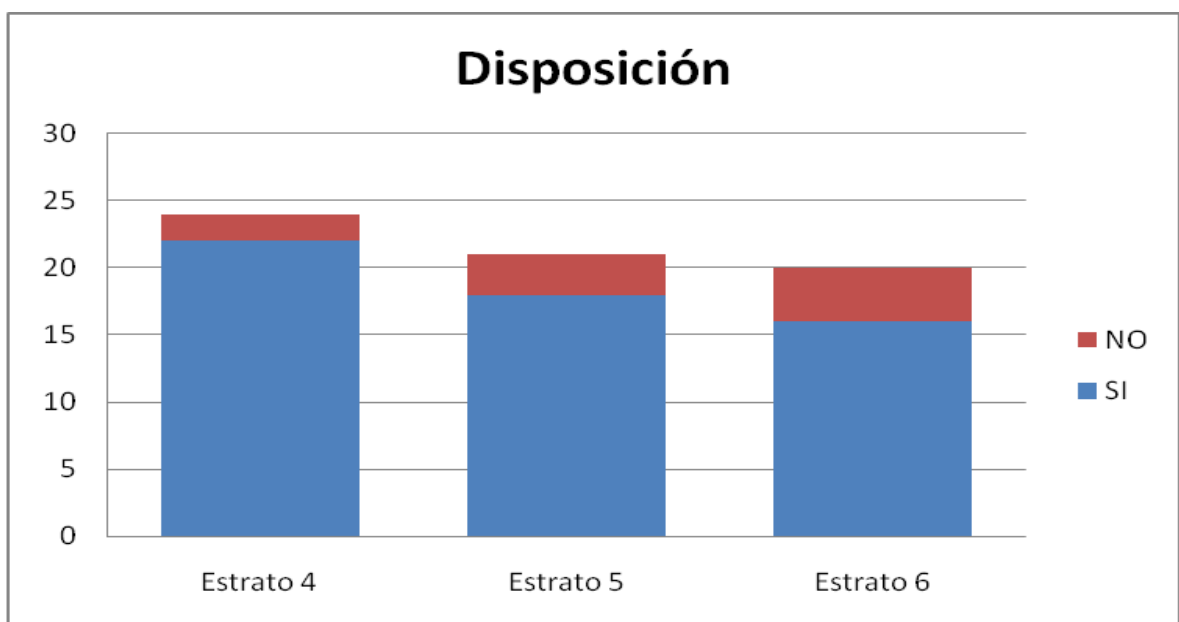


Fuente: Autores del proyecto

Cuando se pregunto si se estaría dispuesto a que una inmobiliaria administrara los inmuebles prestando una intermediación, se dio una tendencia igual para todos los

estratos en donde el porcentaje de personas que estas dispuestas a disponer de una inmobiliaria para el manejo o administración de sus inmuebles es muy parecida; es evidente la pequeña inconformidad la cual se ve reflejada en un porcentaje del menos del 5%. Esto demuestra que si hay mercado interesado.

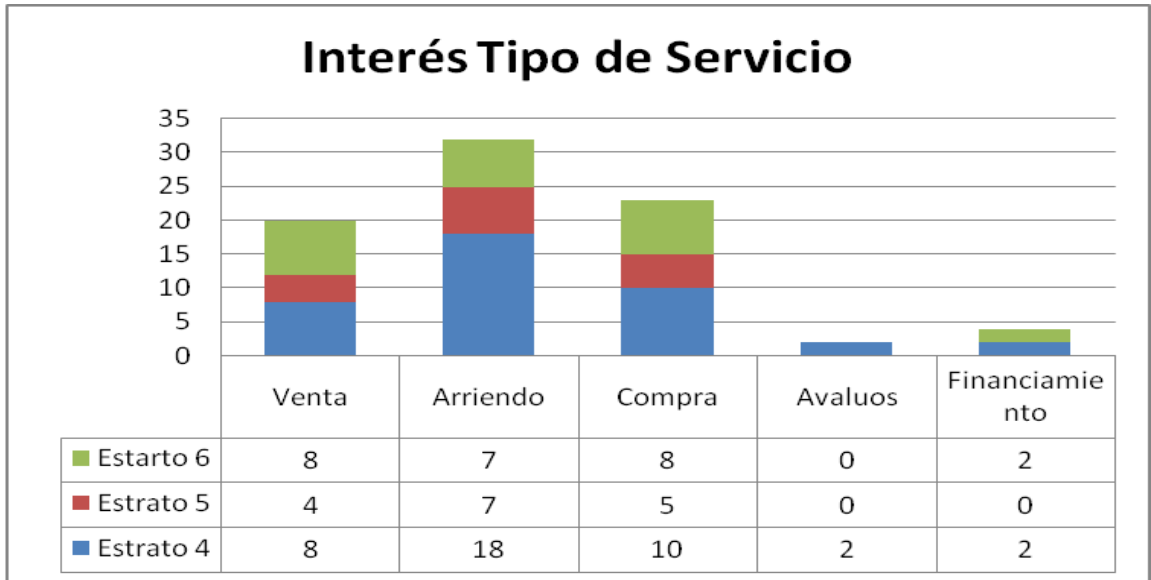
Gráfica 26 .Disposición de mercado real a que una inmobiliaria maneje sus inmuebles.



Fuente: Autores del proyecto

En cuanto a los servicios que el cliente esta demandando, se ve para los estrato 4 y 5 una preferencia hacia el arriendo, mientras para el estrato 6 hay una indiferencia éntrela compra, la venta y el arrendamiento, así mismo hay una tendencia decreciente del estrato 5 al 6 sobre la serie de compra. Frente a los avalúos y Financiamiento existe muy poca demanda para este servicio por medio de este tipo de empresa.

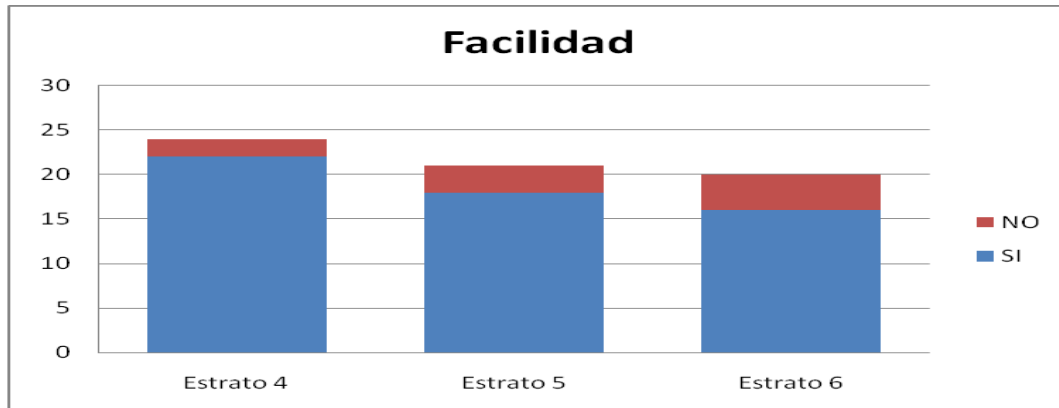
Gráfica 27. Interés en tipo de servicio inmobiliario



Fuente: Autores del proyecto

Con la pregunta 11 se le preguntaba a la persona si le parecía más fácil y rápido encontrar el inmueble que se ajusta a sus necesidades y preferencias por medio de una inmobiliaria; Para el estrato 4 hay una percepción mayor de facilidad y rapidez, que para los estratos 5 y 6, lo interesante de esta tendencia es la percepción que tienen los estratos altos sobre la capacidad y el servicio que presta las inmobiliarias en Bucaramanga, porque si el servicio fuera otro y el papel de las inmobiliarias tuviera otro enfoque a las personas les parecería que este servicio sería más importante.

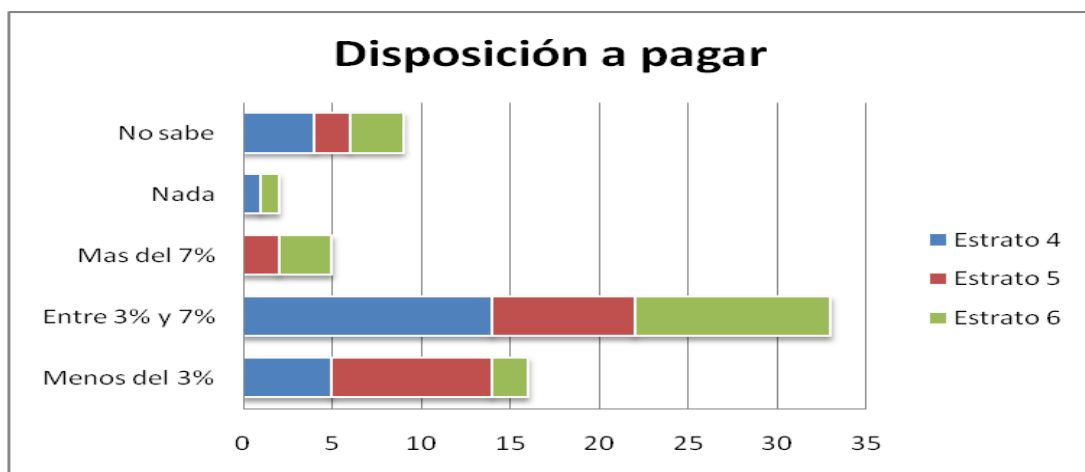
Grafica28. Facilidad de encontrar inmueble a través de una inmobiliaria



Fuente: Autores del proyecto

Al preguntar cuánto está dispuesto a pagar por este tipo de Servicios, Los estratos 4, 5 y 6 tienen una tendencia muy parecida a estar dispuesto a pagar menos del 3% y entre el 3% y 7% principalmente, en general la tendencia es la misma para todos los estratos y para las series, aun así es importante analizar gran parte de las personas están concentradas entre el 3% y el 7%.

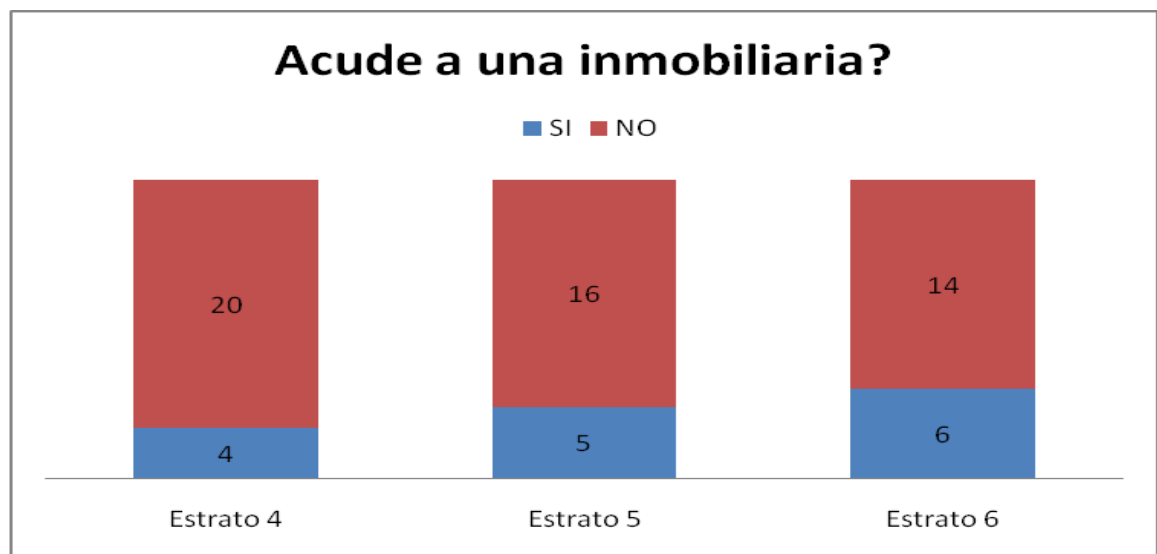
Gráfica 29 .Disposición a pagar por servicios inmobiliarios



Fuente: Autores del proyecto

En la siguiente grafica se observa si las personas acuden o no a una inmobiliaria y muestra una clara la tendencia que a medida que aumenta el estrato aumenta con una relación directa la asistencia de las personas a una inmobiliaria, lo que se ve es que el estrato 6 es el que más acude a los servicio inmobiliarios. Es claro que la mayoría de las personas encuestadas no acuden a una inmobiliaria.

Grafica 30. Acude a una Inmobiliaria



Fuente: Autores del proyecto

- **Determinación del Mercado Objetivo**
- **Mercado Objetivo:** En páginas anteriores se había mencionado la importancia de enmarcar el sector al cual le apostarían, que se trata de los estratos 4, 5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga. Pero aun más importante que definir este segmento es importante conocer el mercado potencial y real de inmuebles para la venta y/o arriendo, y demás servicios diferenciadores.
- **Mercado Total General:** el mercado total se compone de todos los inmuebles que están disponibles para la venta y/o arriendo en los estratos 4, 5 y 6 en la Ciudad de Bucaramanga.

Para calcular el mercado potencial del proyecto que es el que no tiene intermediación, se tendrá en cuenta el estudio realizado por la Lonja de Propiedad Raíz de Santander en donde se especifica el porcentaje de intermediación del servicio inmobiliario y el estudio de mercado para análisis del cliente realizado por los autores. De acuerdo al estudio de la Lonja, la intermediación de inmobiliarias en la venta de inmuebles es de un 18% y de arriendo 48%, dando como oportunidad de mercado un 82% y un 52% respectivamente. Como resultado final se el estudio arroja un 22% de intermediación dejando un 67% de inmuebles disponibles en el mercado. En el estudio de mercado y cliente de los autores se encontró que en promedio de los 4.831 que se encuentran en venta y arriendo, la intermediación inmobiliaria es de un 37.83%; Por diferencia se observa que un 62.16% de los inmuebles no utilizan intermediación inmobiliaria. Al compara los dos estudios se encuentra la misma tendencia de alta oportunidad en el mercado; no se encuentra mayor diferencia entre los resultados arrojados por los dos estudios.

El Área Metropolitana de Bucaramanga, ha tenido un crecimiento de tal magnitud, que le ha permitido un impulso en el desarrollo de proyectos de vivienda, comercio y servicios, favoreciendo la oferta de inmuebles en arrendamiento para los habitantes de la ciudad. Es así, como la Lonja de Propiedad Raíz de Santander realizó recientemente un análisis comparativo del comportamiento de los arrendamientos en el primer semestre de los años 2009 al 2011, encontrando que Bucaramanga, concentra el mayor número de inmuebles arrendados, seguido por Floridablanca y en más baja proporción Girón y Piedecuesta.¹⁸

Bucaramanga como municipio que concentra el mayor numero de inmuebles en arrendamiento, muestra un comportamiento, en donde apartamentos son el tipo

¹⁸ El comportamiento de la vivienda usada en los estratos 4, 5 y 6, Octubre 2010, estudios inmobiliarios, Lonja de propiedad raíz de santander

de inmueble predominante, seguido de las casas y los apartaestudios. Crece el número de inmuebles comerciales como locales y oficinas dadas las nuevas construcciones de centros de negocios e incorporación de nuevos establecimientos de comercio.¹⁹

Tabla 15. Inmuebles Bucaramanga

Tipo de inmueble	I semestre				
	Cantidad			Variación	
	Año 2009	Año 2010	Año 2011	2009-2010	2010-2011
Apartamentos	297	524	766	76%	46%
Casas	173	113	150	-35%	33%
Apartaestudios	-	8	10	-	25%
Locales	68	127	228	87%	80%
Oficinas	19	18	28	-5%	56%
Parqueaderos	-	1	2	-	100%
Bodegas	-	-	1	-	-
Edificios	-	2	-	-	-
Total	558	793	1.185	42%	49%

Fuente: Lonja De Propiedad Raíz De Santander

4.1.5 Objetivos del negocio

- **Objetivos Cuantitativos**

De entrada en el negocio inmobiliario, se pretende obtener el 0.1% del mercado de ventas y en arriendo el 1 % de los estratos 4, 5 y 6.

- **Objetivos Cualitativos**

¹⁹ informe de CARACTERIZACIÓN DE INMUEBLES EN ARRENDAMIENTO, PRIMER SEMESTRE DE 2011, lonja de propiedad raíz de Santander

- ✓ Enfocar el negocio en el estrato 4, ya que presenta las mejores oportunidades de negocio.
- ✓ Desarrollar un portafolio con productos Innovadores que capten nuevos clientes.
- ✓ Buscar posicionamiento de marca.
- ✓ Contar con una página web para la comunicación con los clientes.

4.1.6 Presentación de la Empresa

Nombre de la Empresa: Inmo Giorgi, Bienes Raíces

- **Descripción de la empresa.** Empresa dedicada a la prestación de servicios inmobiliarios en Bucaramanga para sectores del estratos 4,5 y 6, que ofrece a sus clientes la posibilidad de vender, comprar, alquilar o avaluar sus inmuebles, así como conocer diferentes proyectos de vivienda, y demás servicios asociados a los bienes inmuebles.
- **Misión.** InmoGiorgi, Bienes Raíces es una empresa dedicada a satisfacer las necesidades de compra, venta y arrendamientos de inmuebles para vivienda; a su vez realiza avalúos, asesoría jurídica, asesoría contable y asesoría financiera a sus clientes brindando un servicio de intermediación inmobiliaria personalizado del más alto nivel, con el fin de expandir y crecer buscando el bienestar de sus empleados, clientes y de la comunidad en general.

- **Visión.** En el 2014 la inmobiliaria INMOGIORGI BIENES RAÍCES S.A.S., ampliará sus mercados y alcanzará un reconocimiento en la administración inmobiliaria en Bucaramanga, distinguiéndose por la calidad del servicio, la excelencia en el equipo humano y el mejoramiento continuo.

- **Logo**

Imagen 2: Logo



Fuente: Autores del proyecto

4.1.7 Estrategias

- **Estrategia de Servicio.** Como se pudo observar tanto en la información del microentorno como en la encuesta realizada sobre las preferencias, gustos y tendencias del mercado inmobiliario en los estratos 4, 5 y 6 de Bucaramanga, hay una clara oportunidad de explotar y ahondar los estratos altos ya que todavía no hay una aceptación ni percepción sobre el servicio inmobiliario, además que la

intermediación de este servicio aunque alto, se puede mejorar la calidad del servicio, El objetivo es poder cambiar la percepción de este estrato (4) con servicios que sean innovadores y que generen una experiencia inolvidable y enriquecedora de forma que aumente la frecuencia y se capten nuevos clientes de esta forma.

La estrategia es por medio de una infraestructura administrativa adecuada y con servicios adicionales de asesoría en información constante con el cliente y con el mercado, es decir buscar la forma que el cliente piense que su inmueble es importante para el modelo propuesto ya que se busca comercializarlo en un tiempo menor y en condiciones favorables, si el cliente lo comercializara por sus propios medios. Entonces desde el servicio se basara en las siguientes acciones:

- Estructura administrativa adecuada
- Retroalimentación constante con el cliente
- Base de datos de clientes (compradores y arrendatarios)
- Asesoría Integral (financiación, análisis de rentabilidad, seguimiento del inmueble, nivel de satisfacción del arrendatario, tiempo de colocación del inmueble.)
- **Estrategia de Precio.** De acuerdo con unas de las preguntas de la encuesta inmobiliaria realizada, se encontró que hay una preferencia y tendencia de las personas por pagar un porcentaje menor entre venta y arrendamiento, los autores deciden establecer una estrategia para una cartera de productos con un conjunto de precios que maximice los beneficios de la disparidad del valor de los inmuebles, el valor de los cánones y el tamaño de los inmuebles; es decir

desagregar los precios de acuerdo a los factores anteriormente descritos; entonces para la venta se decide establecer una tabla entre el 2% como mínimo y un 4% como máximo de acuerdo al valor del inmuebles.

De la siguiente forma:

Tabla 16. Porcentajes Del Servicio De Ventas del Inmueble

Porcentaje	Valor del inmueble (en millones)
3%	Entre 100.000.000 y 180.000.000
2.5%	Entre 180.000.001 y 260.000.000
2%	Entre 260.000.001 y 340.000.001
1.5%	Entre 340.000.001 y 420.000.000
1.2%	Entre 420.000.000 y 500.000.001
1%	Mas de 500.000.000 millones

Fuente: Autores del proyecto

Para el arrendamiento el concepto a considerar será la de cobrar una comisión del 10%.

Para la parte de avalúos la comisión será de acuerdo a los fijados por el gobierno, en los inmuebles urbanos las tarifas máximas para los evaluadores (cuando sea necesaria su labor para el desarrollo de alguna de las operaciones activas o pasivas de que trata la Ley 546 de 1999, de Vivienda y según el Decreto 466 de 2000) serán las siguientes (se multiplica el valor en esos por cada metro avaluado)

Tabla 17. Comisión del servicio de avalúos de inmuebles por metro cuadrado para el año 2011

Área / Metros	Valor por Cada Metro (en pesos)
De 0 a 100	2574
De 100 a 200	2317
De 200 a 500	2059
De 500 a 1000	1082
De 1000 a 5000	1029
De 5000 a 10.000	514
De 10.000 o mas	257

Fuente: Metro Cuadrado

- Comunicación y Distribución.** Los autores han decidido posicionar la marca InmoGiorgi Bienes Raíces con una significación positiva para el destinatario, asociada con una serie de valores tales como:
Mejoramiento permanente, honestidad, respeto y atención superior a los clientes, para construir relaciones de largo plazo.

Se buscara realizar una estrategia de comunicación agresiva, esta se basara en un publicidad intensa, pagando pautas en publicidad Móvil con Micro perforados y medios impresos.

(Las tácticas de comunicación para transmitir dicho mensaje serán: Pauta en medios impresos dirigidos a estratos altos, tales como periódicos).

Pagar publicidad en micro perforados móviles en taxis y/o carros particulares, ya que estos generan un gran impacto publicitario, se da Mucha más información por más tiempo y se garantiza que la publicidad se de en los sitios más estratégicos de la ciudad

Además repartir volantes en las principales calles, andenes y centros comerciales de la ciudad.

Así mismo se ha establecido la necesidad de montar su oficina principal en el Sector de Alarcón, estableciendo la necesidad de fijar un punto de venta físico para la distribución directa del servicio y un sitio web que pretende competir con las actuales compañías que ofrecen estos servicios. Para el caso de InmoGiorgi Bienes Raíces S.A.S., es importante contar con una oficina en donde el usuario este en contacto físico directo con el personal, equipos e instalaciones, así como la evidencia física, que ofrecerá la página web. Esta estrategia de distribución y comunicación apunta directamente a brindar una experiencia agradable para el usuario en el momento de tener un contacto con el personal y virtualmente con el portal en internet.

La página WEB (Esta en proceso) de la empresa tendrá una interfaz amigable, donde encuentre todo lo relacionado con la búsqueda de inmuebles para la venta, compra, arrendamiento y avaluo con una base de datos de los inmuebles disponibles, así mismo atención al cliente en línea por medio de chat virtual. En la pagina los clientes podrán encontrar simuladores financieros para créditos hipotecarios, como nivel de rentabilidad del inmueble que arrienda (TIR, VPN y demás), sectores de mayor valorización, etc.

Para desarrollar las estrategias de satisfacción integral del cliente se pondrá atención a las siguientes tácticas de distribución:

- Dar estímulos, es decir regalos de oficina a sus clientes preferenciales tales como; USB, vasos, lapices, agendas, etc.
- Contratar personal capacitado para el manejo integral de los servicios inmobiliarios.
- Capacitar a los empleados para la asesoría y asistencia de los servicios, con el fin de ofrecer un servicio de calidad.
- Contactarse con el cliente para verificar la correcta asistencia de los servicios en lugar solicitado.
- Ofrecer en la Internet un canal de consulta con información amplia, confiable y actualizada de los servicios e inmuebles.
- Confirmar con los clientes fecha, lugar y hora de servicio y ofrecer.

La creación de un Boletín Mensual Gratis sobre información inmobiliaria que será enviado al mail de los clientes y personas que se inscriban a la página. La atención al público se hará en la oficina principal o en el inmueble del cliente con cita previa.

- **Estrategia de Ventas.** Para la comercialización de los inmuebles y prestación de servicios la estrategia en ventas se basara en la atención vía Chat virtual, Servicio a domicilio en el inmueble del cliente o donde lo desee con cita previa, en las oficinas de la inmobiliaria y por medio telefónico. Así mismo se impondrá unas metas para los asesores comerciales, promociones especiales para los clientes que demuestren fidelidad, información Premium para clientes

Tipo ORO y una segmentación interna de ventas con servicios diferenciados, por ejemplo:

Tabla 18. Tipo De Clientes

Tipo de Cliente	Servicios	No. Inmuebles	Frecuencia Uso Portafolio
Plus	Portafolio	1 a 2	1 a 2 veces por año
	Promociones		
	Boletín Electro.		
Platino	Portafolio	3 a 4	2 a 3 veces por año
	Promociones		
	Boletín Electro.		
	Asesoría Platino		
Oro	Portafolio	5 o mas	6 veces al año
	Promociones		
	Boletín Electro.		
	Info. Premium		
	Asesoría Premium		

Fuente: Autores del proyecto

Se creara un tipo de Asesoría de dos clases:

-Asesoría Platino:

La cual consiste en una asesoría de: financiación, rentabilidad, información inmobiliaria.

-Asesoría Premium:

Consiste en una asesoría de: financiación, rentabilidad, información inmobiliaria, oportunidad de negocios de inversión (finca raíz), Información finca raíz en el exterior.

4.2 ANÁLISIS TÉCNICO Y OPERATIVO

El análisis técnico se realiza con la finalidad de determinar la calidad, y diferenciación en los servicios de venta, arriendo y avalúo.

4.2.1 Promesas de Servicio. La promesa de servicio es la manifestación de los compromisos voluntariamente asumidos por InmoGiorgi Bienes Raíces S.A.S con sus clientes, con el fin de establecer con claridad y transparencia el marco de actuación con los clientes para poder generar confianza en la relación. En cada servicio se centraran esfuerzos a prestar una atención profesional, cortés y que responda a las necesidades de nuestros clientes. En este sentido se respetara las necesidades del cliente

- **Promesa de Servicio de Arrendamiento.** En el caso de recibir un inmueble en arriendo, InmoGiorgi Bienes Raíces S.A.S, se compromete publicitar los inmuebles, con la colocación de vallas, pancartas o avisos. La asesoría se basa en la visita a los inmuebles, el trámite ante la aseguradora y el seguimiento del negocio, como la coordinación las citas diarias para finalmente, con la aprobación, elaborar el contrato de arrendamiento, inventario físico y acta de

entrega del inmueble. El principal objetivo es trabajar siempre buscando el beneficio los clientes, con la obtención de excelentes arrendatarios para los inmuebles. Ya una vez entregado el inmueble al arrendatario, se cancelara oportunamente, en fechas fijas mensuales, el valor del arrendamiento pactado, pague o no el arrendatario.

- **Promesa de Servicio de Venta.** En este proceso se promocionara el inmueble pautando en los periódicos locales, metro cuadrado y se ofrecerá el inmueble al Banco de Clientes. Se Ubicaran los avisos, pancartas o vallas. Mostrando los inmuebles a los interesados y si deciden la compra, se asesorara en el cierre del negocio, los trámites del crédito bancario, si es el caso y en la firma por parte de los interesados de la promesa de compraventa y la escritura. En el transcurso del tiempo que permanezca el inmueble con la compañía, se le proporcionara al dueño informes sobre los avances del proceso con regularidad y se hablara con el sobre los comentarios que reciba sobre la propiedad. Una vez que el propietario haya aceptado una de las ofertas, los procedimientos de preacuerdo (custodia/depósito) hasta el proceso de cierre de la venta se vigilarán en la medida en que la ley lo permita. Al final si el cliente lo desea se le ayudara a encontrar su próxima vivienda.

- **Promesa de Servicio de Avalúo.** El Avalúo es básicamente un estudio que analiza diversos factores arquitectónicos, urbanísticos, estructurales y de mercado, entre otros aspectos, para determinar el valor comercial de una propiedad. Mediante un Proceso técnico, lógico y coherente que les permite analizar, procesar e interpretar información inmobiliaria, obtenida mediante investigaciones directas e indirectas, para determinar el valor comercial más probable de un bien, en términos monetarios, en un mercado abierto y en condiciones normales. Este estudio tendrá como contenido mínimo:

- Indicación de la clase de avalúo que se realiza y la justificación de por qué es el apropiado para el propósito pretendido.
- Identificación y descripción de los bienes o derechos valuados, precisando la cantidad y estado o calidad de sus componentes.
- Características de la propiedad. Se trata de una descripción física del terreno, las dependencias, los acabados y en algunos casos comentarios relacionados con la estructura.
- Información jurídica y de titulación. Deben relacionarse los linderos, la cabida, la tradición de propietarios y tenedores de la propiedad, la titulación actual y la situación jurídica, entre otros datos.
- Los datos urbanísticos del sector. Descripción de la zona y análisis de aspectos incidentes (positiva o negativamente) sobre el valor de la propiedad.
- Consideraciones sobre usos. Se refiere a la destinación que puede darse al bien en relación con las normas urbanísticas aplicables como por ejemplo, comercial, residencial, industrial, mixto.
- Los valores de referencia o unitarios que se utilicen y sus fuentes.
- Las cantidades de que se compone el bien o derecho valorado, que se utilizaron para realizar los cálculos.
- La vigencia del avalúo, que no podrá ser inferior a un año.

- Metodologías aplicadas (por lo menos dos). Se deben incluir los datos y referencias de los modelos de cálculo utilizados.
- Cuando la metodología del avalúo utilice un sistema de depreciación, se debe indicar el método de depreciación utilizado y la razón por la cual se considera que resulta más apropiado que los métodos alternativos.
- Cuando la metodología utilice proyecciones, se deben señalar todos y cada uno de los supuestos y el procedimiento usado para proyectar. En el caso de variables proyectadas se deben incluir las fuentes de donde fueron tomadas y/o los supuestos que se tuvieron en cuenta para realizar la proyección.
- Si la metodología del avalúo utiliza índices, se debe señalar cuáles se utilizaron y la fuente de donde fueron tomados.
- Estimaciones sobre valorización. Qué posibilidades tiene el tiempo de crecer el precio de la propiedad de acuerdo con el comportamiento del mercado, las obras de infraestructura del sector, la fisonomía social y de seguridad de la zona y en general, teniendo en cuenta los demás elementos urbanísticos y propios de la propiedad que puedan afectar su valor positiva o negativamente.
- La identificación de la persona que realiza el avalúo y la constancia de su inclusión en las listas que componen el Registro Nacional de Avaluadores o ellas que lleve la Superintendencia de Industria y Comercio, según lo previsto en el artículo 50 de la Ley 546 de 1999 y en el artículo 61 de la Ley 550 de 1999.
- Avalúo comercial (valor del inmueble). El precio real estimado de acuerdo con los cálculo y demás consideraciones tenidas en cuenta por el evaluador. Debe discriminar los valores de suelo, áreas con diferentes usos y/o tratamientos, entre otros datos.

- Registro fotográfico de la visita. Imágenes de la propiedad con comentarios que permitan identificar cada una de las áreas y su estado.
- Anexos de documentos consultados. Al documento final se le deben adjuntar las notas, fichas, documentos y/o mapas en que se relaciona la normatividad aplicable a la propiedad. También los planos, levantamientos topográficos (si se realizó), documentos de titulación y otros que hayan podido utilizarse durante el avalúo.

- **Asesoría jurídica**

En cuanto a la asesoría jurídica, se ofrecerá estos servicios:

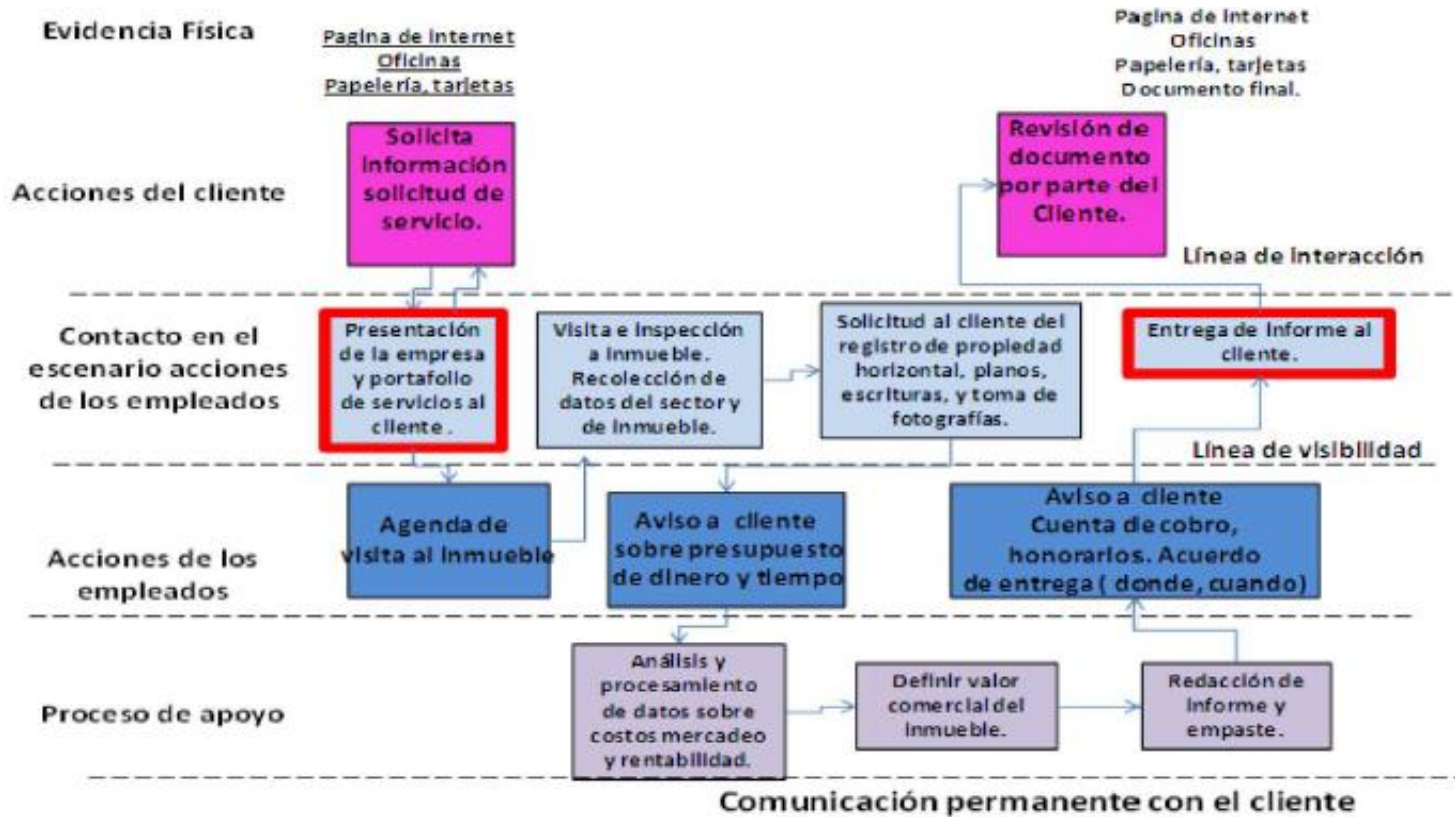
- Elaboración de contratos de compraventa.
- Elaboración de Minutas.
- Elaboración y reformas a la propiedad horizontal.
- Estudio de títulos.
- Cobro de Cartera.
- Estudio de solicitudes de Arrendamiento.
- Elaboración de contratos de arrendamiento.

- Liquidación de contratos.

4.2.2 Descripción del Proceso de Servicio

- Esquema y Ruta de Servicio para Avalúos.

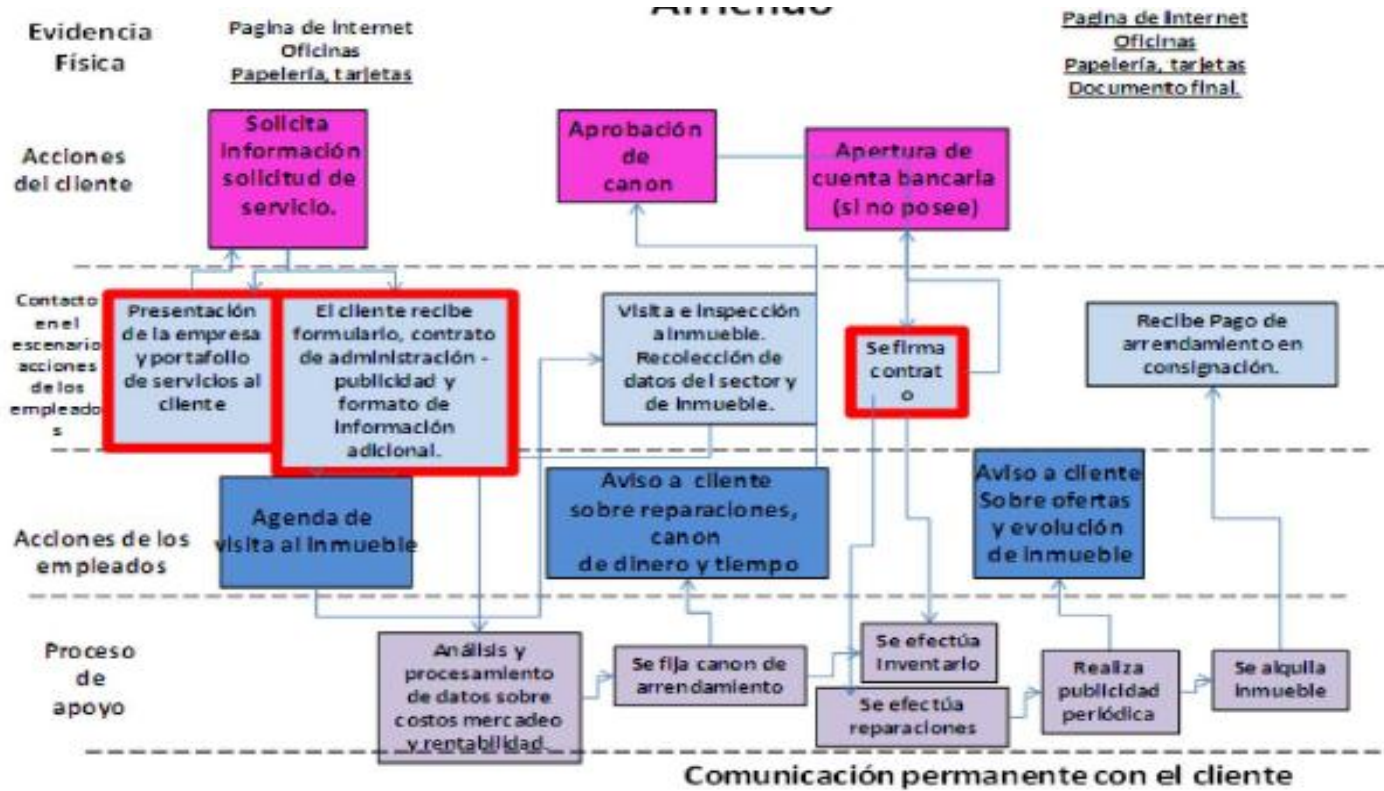
Gráfico 31. Esquema y ruta de servicio para avalúos



Fuente: Autores del proyecto

- Esquema y Ruta de Servicio para recibir un inmueble en Arriendo

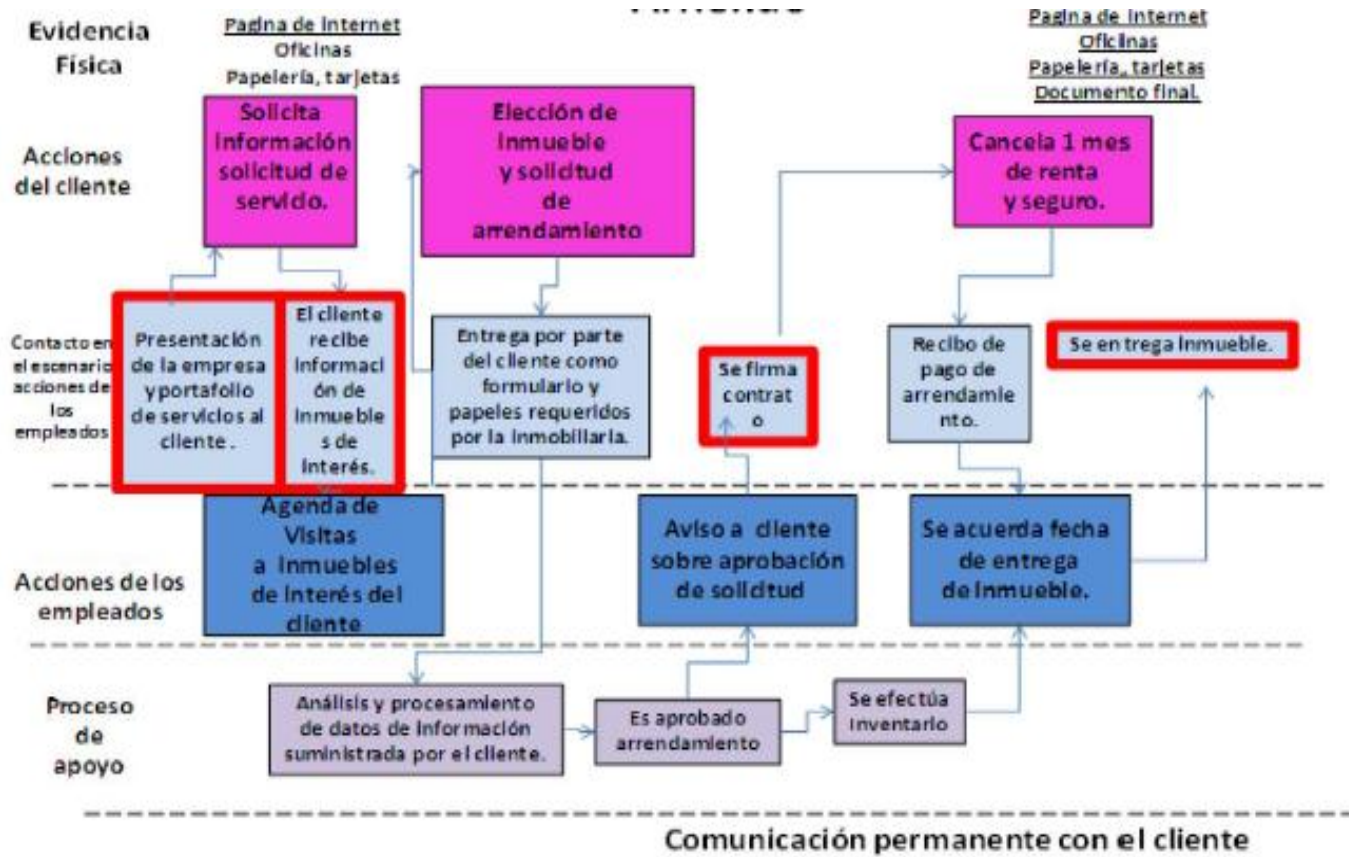
Grafico 32. Esquema y Ruta de Servicio para recibir un inmueble en Arriendo



Fuente: Autores del proyecto

- Esquema y Ruta de Servicio para dar un inmueble en arriendo

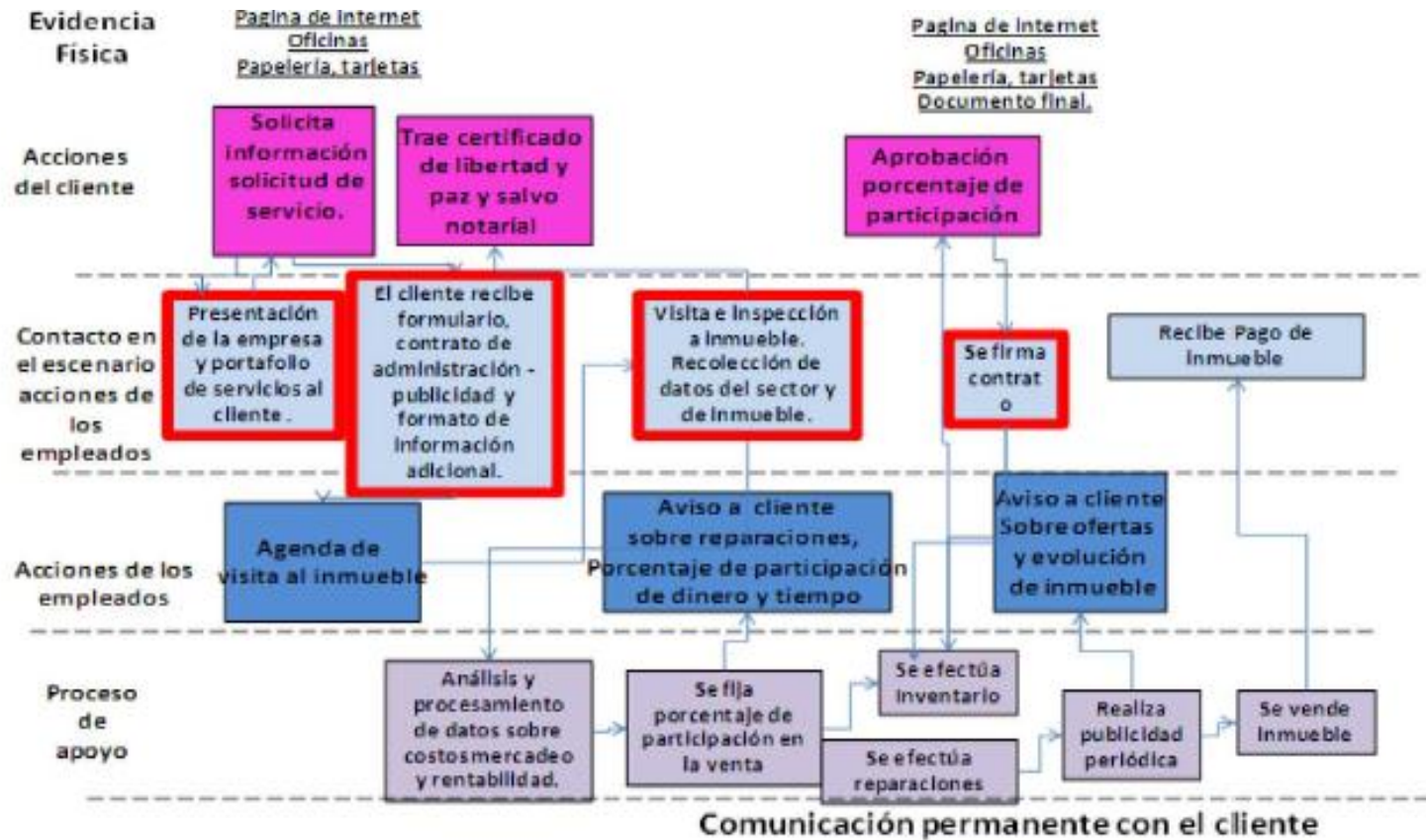
Gráfico 33. Esquema y Ruta de Servicio para dar un inmueble en arriendo



Fuente: Autores del proyecto

- Esquema y Ruta de Servicio para recibir un inmueble a Venta.

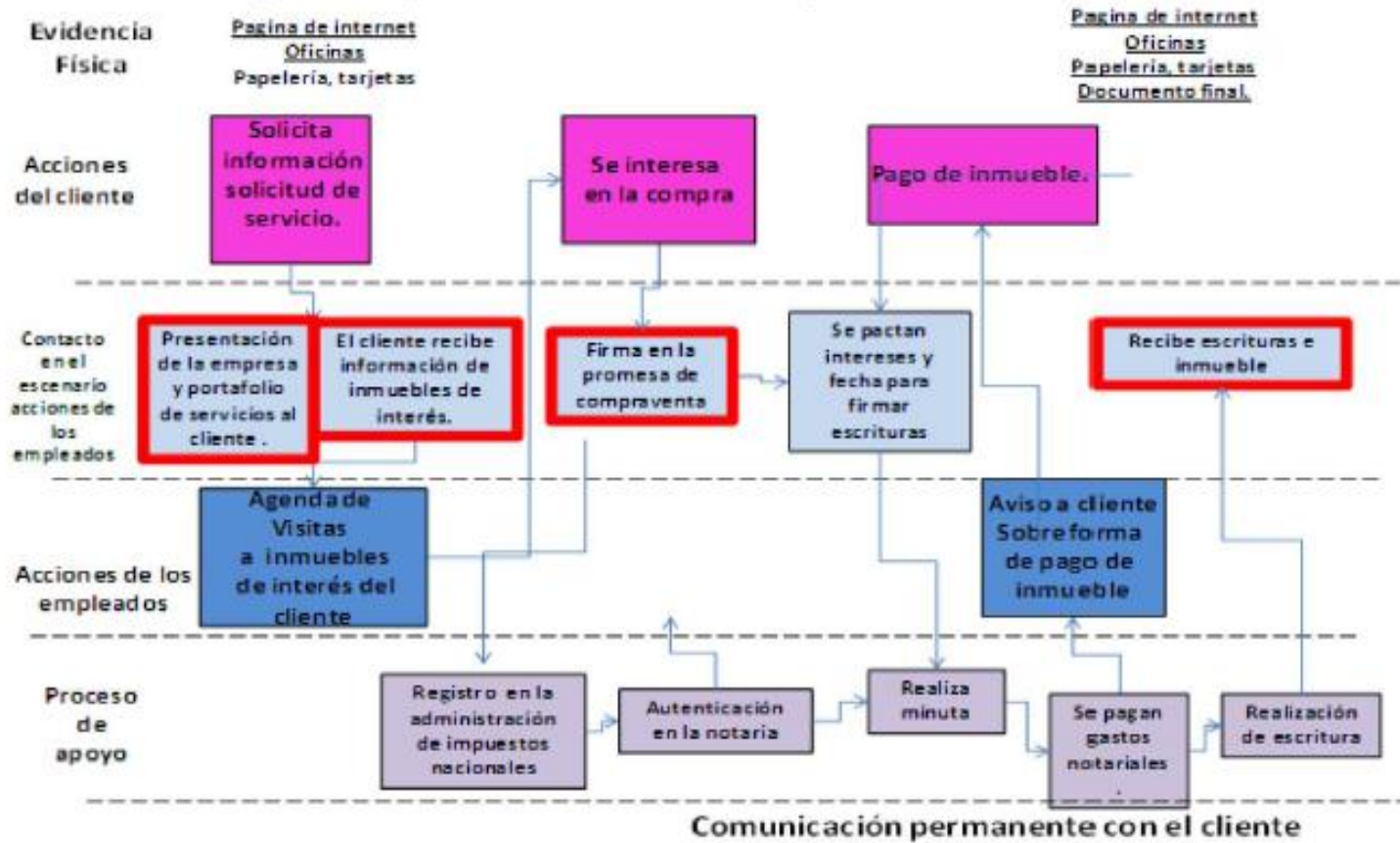
Gráfico 34. Esquema y Ruta de Servicio para recibir un inmueble a Venta.



Fuente: Autores del proyecto

- Esquema y Ruta de servicio para venta de inmueble

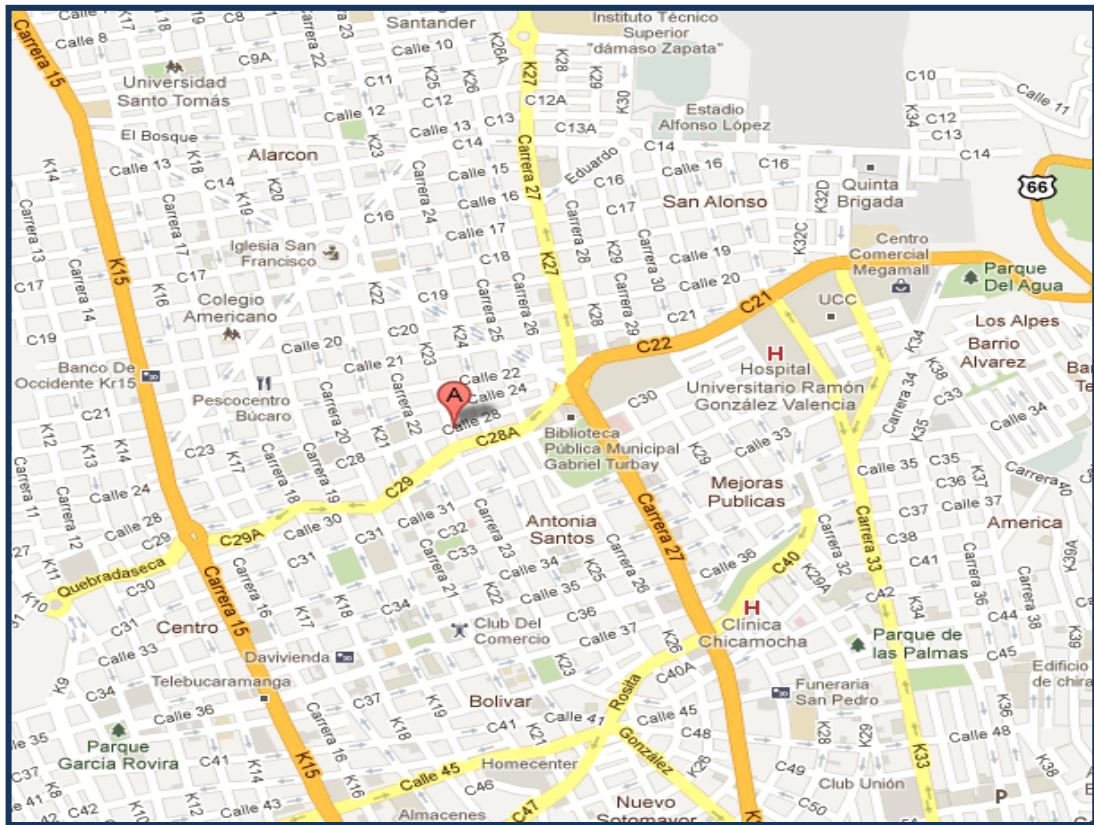
Gráfico 35. Esquema y Ruta de servicio para venta de inmueble



Fuente: Autores del proyecto

4.2.3 Infraestructura y localización

Imagen 3. Mapa de La Ubicación De InmoGiorgi



Fuente: Google Maps

Para la ubicación de la oficina se ha dispuesto que sea en el barrio San Francisco, en la calle 28 con Carrera 23 - 10, es un sitio con perfecta ubicación y fácil acceso. El local escogido es de propiedad de Francisco Giorgi Castillo, Padre de Glen Giorgi Hurtado, Fundador de InmoGiorgi Bienes Raíces y tiene un área de 75 metros cuadrados, sus características son tres oficinas, tres baños, sala de juntas, recepción, cocina y bodega. Además cuenta con dos puestos de parqueadero.

Imagen 4 .Plano 2D de la Oficina



Fuente. Autores del proyecto

4.2.4 Tecnología. Cuando se toca el tema de tecnología en este proyecto, se hace referencia al manejo de base de datos, la cual es fundamental para la operación del negocio. INMOGIORGI BIENES RAICES, incluirá en sus operaciones un sistema de datos informáticos básico que contengan los inmuebles que han sido dado en administración a las demás agencias inmobiliarias para facilitar ya sea su venta o su arriendo.

Dicho sistema provee información detallada de las bienes raíces disponibles para ser vendidos, arrendados, recibiendo información detallada de sus características, y será utilizada para la correcta divulgación a los miembros y/o usuarios para mantener un contacto mas personalizado y confiable de la información ofrecida.

Para acceder a este sistema INMOGIORGI BIENE RAICES debe afiliarse a la lonja de propiedad raíz de Santander ya que es este gremio es el administrador exclusivo.

4.2.5 Necesidad De Personal

Tabla 19. Necesidad de Personal

Cargo	No. Personas	Contrato	Salario	Observación
Gerente	1	Indefinido	\$ 3.000.000	
Recepción (Asesor Inmobiliario)	1	1 Año	\$ 600.000	Mas Comisión
Vendedor	1	1 Año	\$ 600.000	Mas Comisión
Outsourcing				
Aseo	1	Contrato	\$ 100.000	1 vez Semanal
Rev. Fiscal	1	Contrato	\$ 500.000	
			\$ 4.800.000	

Fuente: Autores del proyecto

4.3 ANALISIS ADMINISTRATIVO

4.3.1 Análisis estratégico y Definición de Objetivos. Para el análisis administrativo se ha decidido basarse en un modelo de competencias propuesto por la Lonja Inmobiliaria de Santander en donde se dan las pautas y la metodología a seguir por parte de las compañías que deciden incursionar en este mercado, buscando siempre que estas operen de la manera mas eficiente y eficaz posible.

El diagnóstico estratégico estará compuesto por tres subniveles; el diagnóstico del macro entorno o global, el diagnóstico del micro entorno y por último el diagnóstico interno de la empresa, los dos primeros diagnósticos ya se desarrollaron en páginas anteriores, quedaría pues realizar el diagnóstico interno de la organización, pero dado el caso que esta es una organización naciente y nueva, que no posee un historial operacional conocido, sería imposible realizarlo, pero con el fin de que el negocio opere de la manera más eficiente y eficaz, se tomara el mencionado modelo propuesto por la Lonja de Propiedad Raíz de Santander, dicho modelo explica de manera específica todas las áreas funcionales de la organización desde la Gerencia General, pasando por áreas comerciales, administrativas, técnicas, entre otras.

Para el presente negocio inmobiliario se han definido una serie de objetivos, enfocados desde el punto de vista administrativo, los cuales buscan la implementación de la organización como tal:

Objetivos:

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

- **Competencias Organizacionales.** Para toda organización es importante definir un perfil organizacional que la identifique y diferencie de sus competidores, es por eso que dentro de este perfil hay que resaltar los siguientes aspectos:

Tabla 20. Competencias Organizacionales

ASPECTOS	DEFINICION	FACTORES
<u>Trabajo en Equipo</u>	Es la mutua colaboración de las personas a fin de alcanzar la consecución de un resultado u objetivo determinado.	<ul style="list-style-type: none"> • Asumir responsabilidades • Saber Dar y recibir • Motivar la participación <ul style="list-style-type: none"> • Conciliación • Manejo de conflicto.
<u>Actitud De Servicio</u>	Condición constante orientada a satisfacer las necesidades del cliente interno y externo, superando sus expectativas.	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición de servicio • Respeto por el cliente tanto interno como externo <ul style="list-style-type: none"> • Generar valor • Superar las expectativas <ul style="list-style-type: none"> • Brindar confianza y seguridad
<u>Proactividad</u>	Capacidad de movilizar y buscar el fin común, uniendo esfuerzos para planear y desarrollar los objetivos de la organización, haciendo que los integrantes se identifiquen y encaminen sus cualidades y capacidades en pro del cumplimiento de los mismos.	<ul style="list-style-type: none"> • Visión • Autonomía • Disciplina • Convicente.

Fuente: Elaboración Propia de los autores, basado en el modelo de competencia de la lonja de propiedad raíz de Santander.

- **Condiciones Básicas.** Toda organización debe tener unos factores mínimos de operación que garantice funciones básicas para su funcionamiento. Entonces las condiciones básicas son los requisitos para desarrollar con éxito sus. Así mismo dentro de las condiciones básicas se encuentran:

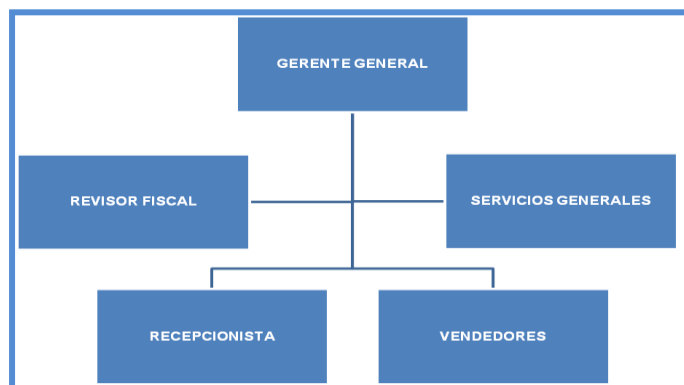
Tabla 21 Competencias Básicas

ASPECTOS	DEFINICION
Habla y escribe efectivamente	Utiliza los recursos lingüísticos adecuados para expresar sus conceptos de acuerdo con el receptor del mensaje.
Proyección de imagen positiva	La expresión corporal, presentación personal y actitud, reflejan lo que requiere transmitir la organización.
Conoce la compañía y el entorno	Demuestra interés constante por la actualización relacionada con sus funciones y la actividad del negocio.
Alcanza resultados	Desarrolla ideas creativas partiendo de los conocimientos e investigación, promoviendo cambios productivos, identifica e incorpora nuevas formas de realizar y mejorar los procesos.

Fuente: Elaboración Propia de los autores, basado en el modelo de competencia de la lonja de propiedad raíz de Santander.

4.3.2 Organigrama

Gráfico 36. Organigrama InmoGiorgi Bienes Raíces



Fuente: Autores del proyecto

4.3.3 Definición y Descripción de Puestos

- **Gerencia General (Gestión Gerencial)** El Gerente General será la persona encargada de dirigir y controlar a toda la organización, así mismo dentro del modelo propuesto por la lonja de propiedad raíz de Santander, se han fusionado funciones de forma de tener una estructura administrativa flexible y dinámica, además del tamaño reducido de la organización, el gerente general va a reunir funciones de Direccionamiento Estratégico, y dándole un enfoque jurídico al entorno inmobiliario, el Gerente General será la persona que interrelacionara todas las áreas funcionales con unos objetivos específicos.

Las características profesionales deben ser las de un Administrador de Empresas, o un Abogado que tenga las siguientes competencias:

Tabla 22. Competencias del Gerente (Gestión Gerencial)

<p>Domina la normatividad vigente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se actualiza permanentemente en las reformas a los códigos civil, comercial, tributario y laboral. • Conoce el mercado inmobiliario y además de conocer las leyes las aplica adecuadamente. • Vela por el cumplimiento de la normatividad.
<p>Es proactivo y discreto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asesora, conceptúa y apoya a la empresa para que ésta actúe siempre conforme a derecho. • Salvaguarda jurídicamente los intereses de los negocios que administra la empresa y maneja adecuadamente la información que se le confía. • Implementa y desarrolla todos los contratos de acuerdo con el objeto de cada uno y vela por su adecuado

Tabla 22 (Continua)

Capacidad para solucionar conflictos	<p>cumplimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orienta objetivamente a los clientes internos y externos; domina los procesos de conciliación. • Suministra a las partes involucradas en el conflicto exclusivamente los datos indispensables. • Posee habilidades para la negociación
---	---

Fuente: Elaboración Propia de los autores, basado en el modelo de competencia de la lonja de propiedad raíz de Santander

- **Vendedores (Gestión Comercial).** La gestión comercial y de mercadeo estará a cargo de los vendedores, los cuales tendrán a su cargo la tarea de investigar, planear, dirigir y controlar todos los procesos comerciales de venta, arriendo, avalúos y asesoría integral de primera mano, las cuales se les debe prestar a todos los clientes de la inmobiliaria, trabajara conjuntamente con la gerencia en la elaboración de las estrategias comerciales para el arriendo y venta de inmuebles. Debe tener un pensamiento estratégico y visionario respecto de las tendencias del mercado inmobiliario y responder a estas en el momento adecuado buscando siempre decisiones acertadas. Es por esto que los encargados de la gestión comercial deben cumplir el siguiente perfil:

Tabla 23. Competencia de los vendedores (Gestión Comercial)

Conocimientos Comerciales	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer y manejar la información que tiene la compañía en cuanto al área comercial. • Formular estrategias según el conocimiento del mercado para incrementar los ingresos de la empresa. • Preocupación por capacitarse y a su vez capacitar a su equipo de trabajo en información del sector inmobiliario.
----------------------------------	--

Tabla 23 (Continua)

<p>Optimización del Recurso Humano</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar y controlar el equipo de trabajo mediante el buen manejo de la delegación de funciones, las buenas relaciones interpersonales y el liderazgo. • Estimular a los encargados de la producción comercial motivándolos para el cumplimiento de metas, haciendo el debido seguimiento y control. • Establecer metas y parámetros generales y vigila su cumplimiento.
<p>Conocimientos y Aplicaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer y definir los perfiles de los clientes comerciales y a su vez les brinda el mejor servicio buscando su fidelidad con la compañía. • Realizar permanentemente seguimiento a los negocios, buscando implementar soluciones inmediatas a los posibles inconvenientes que se presenten hasta el cierre de los mismo
<p>Conocimiento e Investigación Del Mercado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar y administrar la información de los clientes y del mercado. • Actualización constantemente en temas que afectan el giro del negocio, hace análisis para disminuir su impacto en los resultados de la empresa. • Busca nuevas alternativas en el mercado, analiza la evolución de los productos y necesidades del cliente. • Conocimiento y aplicación de las regulaciones que vigilan el sector inmobiliario. • Habilidad de ubicarse con total facilidad en las diferentes zonas y los distintos sectores de la ciudad
<p>Innovación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo y conocimiento de los productos de la compañía, y estar en la capacidad para transmitir los conocimientos en el tema a las personas encargadas de la comercialización. • Conocimiento en procesos de venta, habilidad para identificar las necesidades de los clientes y muestra interés por satisfacerlos. • Habilidad para desarrollar ideas y generar estrategias comerciales para posicionar la compañía

Fuente: Elaboración Propia de los autores, basado en el modelo de competencia de la lonja de propiedad raíz de Santander

- **Recepción (Asesor Inmobiliario) (Gestión Comercial).** El Asesor Comercial y/o Recepcionista Inmobiliario es la puerta e imagen de entrada de nuestra organización hacia los clientes porque el asesor es la persona encargada de asesorar de manera integral con las herramientas adecuadas para cada tipo de cliente, así mismo debe ser la persona que tramite en primera instancia los negocios inmobiliarios respecto a la venta, arriendo y avalúos. El asesor comercial debe por ende tener las siguientes competencias:

Tabla 24. Competencias del Asesor Comercial Inmobiliario y/o Recepcionista.

<p>Conocimiento del Sector</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce la oferta y la demanda del sector inmobiliario. • Sabe en qué estratos se encuentran los inmuebles que ofrece y se enfoca al segmento de mercado que le interesa a la compañía. • Analiza el comportamiento del mercado para ofrecer alternativas al cliente.
<p>Habilidades para Identificar las Necesidades del Cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sabe indagar y escuchar • Desarrolla destreza para lograr empatía con el cliente. • Habilidad para establecer lazos de confianza con el cliente y lograr su fidelización.
<p>Habilidades para el Cierre de Negocios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es convincente y sabe plantear sus argumentos. • Logra la satisfacción de las partes involucradas en el negocio. • Sabe determinar el tiempo necesario para hacer el cierre de negocios
<p>Capacidad para generar estrategias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza, planifica e implementa estrategias. • Cumple el presupuesto asignado a su área. • Seguimiento y control de los negocios a su cargo
<p>Capacidad para establecer diferencias y beneficios para el cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de ofrecer servicios y valores agregados a los potenciales clientes. • Comunicación con fluidez y alto poder de convencimiento. • Actualización sobre las prácticas modernas del sector.

Fuente: Elaboración Propia de los autores, basado en el modelo de competencia de la Lonja de propiedad raíz de Santander

4.4 ANÁLISIS JURÍDICO

- **Aspectos Legales.** La inmobiliaria INMOGIORGI BIENES RAICES será constituida bajo la forma jurídica de Sociedad por acciones simplificadas. La constitución de este tipo de organizaciones está regida por la ley 1258 de 2008, y se constituirá mediante documento público, con reconocimiento notarial y registrado en la cámara de comercio de Bucaramanga.

Se debe definir en el documento privado de constitución el nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas; el domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan, así como el capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse. La estructura orgánica de la sociedad, su administración y el funcionamiento de sus órganos pueden ser determinados libremente por los accionistas, quienes solamente se encuentran obligados a designar un representante legal de la compañía. Su razón social será la denominación que definan sus accionistas pero seguido de las siglas "sociedad por acciones simplificada"; o de las letras S.A.S.²⁰

4.4.1 Constitución Empresa y Aspectos Legales

- **Características del Documento Privado.** El documento de constitución será objeto de autenticación de manera previa a la inscripción en el registro mercantil de la Cámara de Comercio, por quienes participen en su suscripción. Dicha autenticación deberá hacerse directamente o a través de apoderado.

²⁰ <http://www.crearempresa.com.co/Consultas/TiposEmpresa.aspx#Simplificada>

Los requisitos mínimos para la constitución de una empresa bajo la modalidad de sociedad por acciones simplificadas son:

- Nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas (ciudad o municipio donde residen).
- Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”, o de las letras S.A.S.
- El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
- El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
- Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
- El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.

- La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.
- **Procedimientos para la constitución de la empresa**
- Verificación de nombre, Confirmar que el nombre de la empresa a crear no haya sido registrado anteriormente. Este procedimiento puede hacerse en www.sintramites.com.
- Consulta de clasificación por actividad económica – Código CIIU.
- Diligenciar ante Cámara de Comercio ; el RUE (Registro Único Empresarial , El Registro Ante otras Entidades, y Diligenciar el formato de responsabilidades ante el RUT)
- Ante la DIAN realizar los trámites para obtener el registro único tributario.
- Cancelar los derechos e impuestos correspondientes.
- **Registro en Gremios**

INMOGIORGI BIENES RAICES deberá registrarse en la lonja de propiedad raíz de Santander como una inmobiliaria que realiza avalúos, ventas y arrendamientos. Con el registro en la lonja se busca obtener una serie de beneficios tales como:

- Pertener, previo el cumplimiento de requisitos internos, a las diferentes Juntas Capitulares (Ventas, Arrendamientos, Avalúos y Propiedad Horizontal), a la

Junta Técnica de Avalúos Corporativos, al Comité de Constructores, a la Junta de Ética y Selección y al Consejo Directivo.

- Formar parte del Registro de Avalúos Corporativos y participar como comisionado en los negocios valuatorios de la entidad.
- Disponer de soporte técnico en normas urbanísticas, potenciales de desarrollo, consultoría técnica, planimetría y acceso al sistema de consultas de avalúos.

- Acceder al **Registro del Corredor Inmobiliario (RCI)**, certificado de idoneidad que se expide a los profesionales inmobiliarios de las compañías afiliadas, luego de aprobar las pruebas de conocimientos y requisitos de formación y experiencias establecidas por la entidad.

- Recibir información permanente de noticias, tendencias, normatividad, legislación y jurisprudencia del sector.

- Promocionar la empresa y servicios en el Directorio Inmobiliario y de la Construcción.

- Recibir asesoría jurídica especializada.

- Asistir con tarifa preferencial a los eventos y programas académicos dirigidos al personal ejecutivo y operativo de las empresas inmobiliarias.

- ✓ Presentaciones de estudios e investigaciones
- ✓ Programas de formación empresarial
- ✓ Programas académicos en asocio con universidades
- ✓ Foros y seminarios

- ✓ Simposios internacionales
- ✓ Gran Salón Inmobiliario
- ✓ Ferias internacionales
- ✓ Cursos de capacitación
- Acceder a productos y servicios especializados con tarifa preferencial:
- ✓ Centro de Conciliación y Arbitraje
- ✓ Estudios sectoriales
- ✓ Publicaciones del Sello Editorial de la Lonja de Propiedad Raíz de Santander

4.5 ANALISIS ECONOMICO

4.5.1 Inversión en Activos Fijos. Como se puede observar los activos fijos de cualquier organización son aquellos que no son líquidos en menos de un año, o aquellos que la empresa no piensa vender y que además son de propiedad de la organización y están dedicados para su utilización, y si se mira el negocio inmobiliario los activos fijos más comunes son las oficinas u oficina donde se desempeña toda la organización, así mismo lo acompañan enseres de oficina como escritorios, computadores, archivadores, sillas, equipos de comunicación, sistemas de información, etc.

Teniendo en cuenta lo anterior la siguiente tabla resume los activos fijos que se consideran para el negocio inmobiliario.

Tabla 25. Activos Fijos

Descripción	Ubicación	Fuente	Cantidad	Precio Unitario	Valor Total
Sillas					
Silla ITALIA	Gerente	Ind. PICO	1	\$ 1.465.000	\$ 1.465.000
Silla SIGMA	Interlocutoras	Ind. PICO	6	\$ 250.000	\$ 1.500.000
Silla LISA	Recepcion	Ind. PICO	3	\$ 183.000	\$ 549.000
Escritorios					
Ejecutivo Steel	Gerente	Ind. PICO	1	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Linea Wood	Recepcion	Ind. PICO	1	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000
Juntas	Juntas	Ind. PICO	1	\$ 850.000	\$ 850.000
Computadores					
HP nx 6110	Gerente	HP Colombia	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Tabla 25 (continua)	Recepción	HP Colombia	2	\$ 1.200.000	\$ 2.400.000
Telefonos					
Loft	Gerente	Homecenter	1	\$ 40.000	\$ 40.000
Panasonic	Recepción	Homecenter	1	\$ 450.000	\$ 450.000
HP Multifuncional	Recepción	HP Colombia	1	\$ 850.000	\$ 850.000
TOTAL					\$ 16.604.000

Fuente: Autores del proyecto

4.5.2 Gastos de Arranque. Dentro de los gastos de Arranque es importante considerar tanto los gastos fijos como los gastos administrativos u operativos que no se consideran activos fijos como papelería, y herramientas de oficina.

Dentro de los gastos administrativos y herramientas de oficina se encuentran las siguientes:

Tabla 26. Gastos de Arranque

DESCRIPCION	Fuente	Cantidad	Precio Unitario	Valor Total
Herramientas Admin				
Calculadora Sharp	Carrefour	2	\$ 35.000	\$ 70.000
Lapiz	Homecenter	12	\$ 500	\$ 6.000
Esferos	Homecenter	12	\$ 2.000	\$ 24.000
Agendas	Homecenter	2	\$ 8.000	\$ 16.000
Resma De papel para Imprimir	Homecenter	4	\$ 22.000	\$ 88.000
Sacapuntas	Carrefour	3	\$ 1.000	\$ 3.000
Cosedora Rank 870	Carrefour	2	\$ 12.000	\$ 24.000
Perforadora Rank 1038	Carrefour	2	\$ 7.000	\$ 14.000
			Total	\$ 245.000

Fuente: Autores del proyecto

4.5.3 Presupuesto de Ingresos. Para Analizar este punto es importante fijarnos en la desegregación que los autores deben realizar para cada tipo de servicio inmobiliario, dado que no se manejan los mismos porcentajes para cada tipo de servicio (compra, arrendamiento y avalúos).

Mercado Potencial (Venta y Arriendo): El mercado potencial se compone de las personas o inmuebles que tienen necesidades de intermediación inmobiliaria, pero que podrían llegar a estar interesadas en adquirir el servicio, entonces en esta parte del mercado están las personas que tienen en proceso de comercialización sus inmuebles (arriendo o venta) pero que no tiene intermediación inmobiliaria, este sería el mercado potencial de los estratos altos en la ciudad de Bucaramanga. Los Autores deciden enfocarse en el mercado potencial y mas no en el real debido a que los usuarios actuales de servicios inmobiliarios tienen un contrato de por medio como mínimo a 1 año y no podrían utilizar nuestros servicios de manera inmediata.

Para calcular el mercado potencial del proyecto que es el que no tiene intermediación, se tendrá en cuenta el estudio realizado por la Lonja de Propiedad Raiz de Santander en donde se especifica el porcentaje de intermediación del servicio inmobiliario y el estudio de mercado para análisis del cliente realizado por los autores. De acuerdo al estudio de la Lonja, la intermediación de inmobiliarias en la venta de inmuebles es de un 18% y de arriendo 48%, dando como oportunidad de mercado un 82% y un 52% respectivamente. Como resultado final del estudio arroja un 33% de intermediación dejando un 67% de inmuebles disponibles en el mercado. En el estudio de mercado y cliente de los autores se encontró que en promedio de los 5.831 que se encuentran en venta y arriendo, la intermediación inmobiliaria es de un 37.83%; Por diferencia se observa que un 62.16% de los inmuebles no utilizan intermediación inmobiliaria.

En las siguientes Tablas se observa los porcentajes de comisión sobre los cuales los autores consideran cobrar para ventas, arrendamientos y avalúos respectivamente. Con la información proporcionada en las tablas se deberá calcular un promedio del valor de los inmuebles a comercializar para la venta y un promedio del canon de arrendamiento, así como un promedio de las comisiones para venta y/o arrendamiento. Por el lado de los avalúos se sacara un promedio de metros de los inmuebles de estratos altos y se relacionara con la tabla de comisión.

Tabla 27. Promedios para comisión

	Vr Mínimo	Vr Máximo	Promedio
Valor Venta	\$ 55.000.000	\$ 750.000.000	\$ 402.500.000
Canon	\$ 400.000	\$ 3.000.000	\$ 1.700.000
Metros	45	220	132,5

Fuente: Autores del proyecto

El anterior cuadro muestra es que en promedio los bienes a comercializar en los estratos altos tienen un valor promedio de \$402.500.000 millones de pesos, así mismo el canon de arrendamiento es en promedio alrededor de \$1.700.000 millones de pesos, y por último los metros de los inmuebles es de 132.5 metros.

Tabla 28. Comisiones por Servicio

	Promedio
Venta	2,0%
Arriendo	10%

Fuente: Autores del proyecto

El anterior cuadro muestra el promedio de las comisiones que se cobrarán tanto para la venta como para arrendamiento, los cuales son de 2% y 10% respectivamente.

Finalmente para hallar un presupuesto de Ingresos con proyección a 2 años, los autores hallan el nivel de ingresos del primer año para cada rubro de servicios y se proyecta para los demás años con una tasa de crecimiento de acuerdo al crecimiento de la economía (PIB).

- **Ingreso Por Ventas.** Para las ventas del Primer Año los autores toman el Mercado potencial de inmuebles para la venta que es de 4.781 inmuebles lo multiplican por la porción de Mercado que esperan penetrar (0.1%) y este dato lo multiplicando de Nuevo por el valor promedio de los inmuebles y de finalmente por la el promedio de la comisión de venta. Esta operación nos da por resultado lo siguiente:

Tabla 29. Ingreso por ventas.

Mercado Potencial	% Penetración del Mcdo	Vr Promedio Inmueble	Promedio Comisión	Ingreso Mensual	Ingreso Anual
47	0,10%	\$ 277.500.000	3%	\$ 39.801.825,00	\$ 238.810.950

Fuente: Autores del proyecto

Ahora como se vio en el análisis micro, en promedio una inmobiliaria dura dos meses para comercializar el inmueble, entonces el valor anterior seria para dos meses, y para un año total se multiplicas por 6. Lo que da por resultado: \$ 238.810.950,00 millones de pesos. Año 1.

- **Ingreso por Arriendo.** Para los ingresos del Primer año por arriendos, los autores toman el mismo modelo utilizado anteriormente en el Ingreso de Ventas pero con los datos relacionados con arrendamiento. Esta operación nos da por resultado lo siguiente:

Tabla.30 Ingresos Por Arriendo

Mercado Potencial	% Penetración del Mcdo	Vr Promedio Inmueble	Promedio Comisión	Ingreso Mensual	Ingreso Anual
3.032	1,00%	\$ 1.700.000	10%	\$ 5.154.400,00	\$ 61.852.800

Fuente: Autores del proyecto

- **Ingreso por Avalúos.** Para estimar los avalúos se tomaran los inmuebles que están dentro del mercado potencial para la venta que es de alrededor de 4.781 y el promedio de el porcentaje de comisión con respecto del salario mínimo diario, que es de (\$2.317), así como el porcentaje de mercado que los autores piensan penetrar (0.1%) y finalmente el promedio en metros cuadrados de los inmuebles de clase alta.

Tabla 31. Ingresos por avalúos

Mercado Potencial	% Penetración del Mcdo	Vr Promedio Inmueble	Vr Mt Cuadrado	Ingreso Mensual	Ingreso Anual
4.781	0,10%	\$ 133	\$ 2.317,00	\$1.467.778,95	\$17.613.347

Fuente: Autores del proyecto

Al año representaría ingresos por \$17.613.347 millones de Pesos al año.

Para Proyectar los años 1 y 2 se utilizara el IPC del Año 2010 el cual es de 3,17% más un margen propio del 1,83% y en total adquirir el 5%.

Tabla.32 Presupuesto de ingresos Proyectado a 5 años

Ingresos Totales	Año 1	Año 2
Ventas	\$238.810.950	\$250.751.498
Arriendos	\$61.852.800	\$64.945.440
Avalúos	\$17.613.347	\$18.494.015
Total Ingresos	\$318.277.097	\$ 334.190.952

Fuente: Autores del proyecto

4.5.4 Presupuesto de Gastos de Administración y Ventas. Los gastos que los autores consideran para la inmobiliaria son aquellos que no están relacionados con los costos de la empresa, sino aquellos como gastos administrativos, gastos de Oficina y demás.

Dentro de los gastos administrativos se encuentran elementos de oficina como resma de papel, esferos, y demás, los cuales se consideran, que su ciclo de vida o su tiempo de reposición será de tres (3) meses, mientras que para los gastos de Oficina como arriendo si se considera su pago como mensual.

De todas formas el siguiente cuadro detalla los gastos para el Primer año y una proyección del mismo para el próximo año basada en el IPC del 2010 que es del 3,17% mas un margen propio del 1,83% para en total obtener el 5%.

Tabla.33 Presupuesto de gastos de Administración y ventas

	AÑO 1	AÑO 2
GASTOS ADMINISTRATIVOS		
Calculadora Sharp	\$ 70.000	\$ 73.500
Lápiz	\$ 6.000	\$ 6.300
Esferos	\$ 24.000	\$ 25.200
Agendas	\$ 16.000	\$ 16.800
Resma De papel para Imprimir	\$ 88.000	\$ 92.400
Sacapuntas	\$ 3.000	\$ 3.150
Cosedora Rank 870	\$ 24.000	\$ 25.200
Perforadora Rank 1038	\$ 14.000	\$ 14.700
TOTAL	\$ 245.000	\$ 257.250
GASTOS DE OFICINA		
Arriendo	\$ 6.000.000	\$ 6.300.000
Servicios (Agua, Luz, Teléfono)	\$ 2.160.000	\$ 2.268.000
TOTAL	\$ 8.160.000	\$ 8.568.000
GASTOS PUBLICIDAD		
Pagina Web	\$ 1.800.000	\$ 1.890.000
Microperforados (30)	\$ 3.900.000	\$ 4.095.000
Regalos Clientes	\$ 1.000.000	\$ 1.050.000
TOTAL	\$ 6.700.000	\$ 7.035.000

SALARIOS DE ADMINISTRACION		
Gerente	\$ 36.000.000	\$ 37.800.000
Recepción	\$ 7.200.000	\$ 7.560.000
Vendedor	\$ 7.200.000	\$ 7.560.000
Aseo	\$ 1.200.000	\$ 1.260.000
Rev. Fiscal	\$ 6.000.000	\$ 6.300.000
TOTAL	\$ 57.600.000	\$ 60.480.000
TOTAL ADMIN Y VENTAS	\$ 72.705.000	\$ 76.340.250

Fuente: Autores del proyecto

En la tabla anterior también está considerado los gastos de publicidad que se desglosan así:

Los gastos de la web; pagado en el primer año \$1'500.000 pesos, su mantenimiento mensual por \$100.000 costo adicional por pago de dominio en internet de \$250.000 pesos mensual.

Se pautaran los doce meses del año Microperforados en taxis y carros particulares en el vidrio de atrás en 30 carros repartidos a lo largo del año, aproximadamente 2 o 3 por mes.

4.5.5 Presupuesto de Gastos de Personal. Se presenta el cuadro de nomina que se requerirá para inicial el proyecto, partiendo se este se construyen los gastos de personal, el cual incluye los parafiscales, las cesantías y la seguridad social por año.

Tabla 34 de gastos de personal. (Mensual)

** VALORES EXPRESADOS EN PESOS COLOMBIANOS

Cargo	Salario	Salud 8,5%	Pensión 12%	Parafiscales 12%	ARP 0,522%	Cesantías 8,33%	Interés 1%	Prima 8,33%	Vacaciones 4,17%	Total
Gerente	3.000.000	255.000	360.000	360.000	15.660	249.900	2.499	249.900	125.100	4.618.059
Recepción	600.000	51.000	72.000	72.000	3.132	49.980	500	49.980	25.020	923.612
Vendedor	600.000	51.000	72.000	72.000	3.132	49.980	500	49.980	25.020	923.612
Outsourcing										
Aseo	100.000									100.000
Rev. Fiscal	500.000									500.000
Total	4.800.000									7.065.283

Fuente: elaboración propia de los autores.

Tabla 35 Proyección De Nomina

Nomina Proyeccion 2 Años		
Cargo	Año 1	Año 2
Gerente	\$ 55.416.708	\$ 58.187.543
Recepcion	\$ 11.083.342	\$ 11.637.509
Vendedor	\$ 11.083.342	\$ 11.637.509
Outsourcing		
Aseo	\$ 1.200.000	\$ 1.260.000
Rev. Fiscal	\$ 6.000.000	\$ 6.300.000
Total	\$ 84.783.391	\$ 89.022.561

Fuente: Autores del Proyecto

4.5.6 Depreciación. Como se puede apreciar la empresa INMOGIORGI BIENES RAICES es una empresa dedicada al sector de servicios, es por tanto que al momento de llegar a analizar los costos que no es de la misma forma costear un servicio a un producto específico; para este caso se utilizaran los costos y gastos administrativos como un referente del costo de producir un servicio integral (venta, arriendo y avalúos), por ende es importante tener en cuenta el punto de equilibrio en pesos que soportaría todos los gastos de administración y ventas, así mismo el análisis no permite entender que a medida que se logran economías de escala el costo de operación administrativa y de ventas se reduce hasta que llega un punto en donde no disminuye mas el costo.

Tabla 36 Depreciación

Descripcion	Cantidad	Precio Unitario	Valor Total	Tiempo Depreciación	Año 1	Año 2
Sillas						
Silla ITALIA	1	\$ 1.465.000	\$ 1.465.000	10 Años	\$ 146.500	\$146.500
Silla SIGMA	6	\$ 250.000	\$1.500.000	10 Años	\$150.000	\$150.000
Silla LISA	3	\$ 183.000	\$549.000	10 Años	\$54.900	\$54.900
Escritorios						
Ejecutivo Steel	1	\$3.000.000	\$ 3.000.000	10 Años	\$300.000	\$300.000
Línea Wood	1	\$3.500.000	\$ 3.500.000	10 Años	\$ 350.000	\$ 350.000
Juntas	1	\$ 850.000	\$ 850.000	10 Años	\$ 85.000	\$85.000
Computadores						
HP nx 6110	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	5 Años	\$ 400.000	\$400.000
HP dx 2200	2	\$1.200.000	\$2.400.000	5 Años	\$ 480.000	\$480.000
Teléfonos						
Loft	1	\$ 40.000	\$ 40.000	5 Años	\$ 8.000	\$ 8.000
Panasonic	1	\$ 450.000	\$ 450.000	5 Años	\$90.000	\$ 90.000
HP Multifuncional	1	\$ 850.000	\$ 850.000	5 Años	\$170.000	170.000
Total Depreciación por Año					\$ 2.234.400	\$ 2.234.400

Fuente: Autores del proyecto

4.6 ANALISIS FINANCIERO

Tabla 37. Proyección De Estados de resultados.

ESTADO DE RESULTADOS		
	Año 1	Año 2
Total Ventas	\$ 238.810.950	\$ 250.751.498
Total Gastos Personal	\$ 84.783.391	\$ 89.022.561

Utilidad Bruta	\$ 154.027.559	\$ 161.728.937
Salarios Administrativos	\$ 57.600.000	\$ 60.480.000
Depreciaciones	\$ 2.234.400	\$ 2.234.400
Gastos		
Administrativos	\$ 245.000	\$ 257.250
Gastos de Oficina	\$ 8.160.000	\$ 8.568.000
Gastos de Publicidad	\$ 6.700.000	\$ 7.035.000
Total Gastos	\$ 74.939.400	\$ 78.574.650
Utilidad antes de impuestos	\$ 79.088.159	\$ 83.154.287
	\$ 27.680.855	29.104.000
Impuesto (35%)		
Utilidad Neta	\$ 51.407.304	\$ 54.050.287

Fuente: Autores del proyecto

CONCLUSIONES

- El plan de negocio es una herramienta imprescindible en el desarrollo de un nuevo proyecto. Esta estructura brinda una visión clara de la viabilidad de la idea del negocio y la factibilidad del mismo. De la misma manera, el plan permite medir los riesgos a los cuales se han de enfrentar, mediante este modelo de negocio se logro identificar las características más relevantes del mercado inmobiliario en Bucaramanga.
- Por medio del análisis técnico se identifico el interés creciente de la población en general por invertir en inmuebles, junto con la reestructuración arquitectónica que vive la ciudad y la cual fomenta en zonas específicas proyectos urbanos de gran importancia hacen del negocio inmobiliario un excelente campo.
- El análisis técnico también permitió detectar la falta de intermediación en el mercado inmobiliario, lo que se constituye en un reto de gran relevancia para la puesta en marcha del proyecto. Igualmente arrojó la necesidad de hacer énfasis en el manejo de calidad total de servicio respaldado por el talento humano y la evidencia física que resulta de las especificaciones técnicas estipuladas por las normas legales.
- A través del análisis administrativo se determinaron las necesidades de personal y de recursos necesarias para la puesta en marcha de la sociedad, así como la estructura organizacional y legal de la compañía.
- El análisis legal permitió a los autores definir el tipo de estructura a implementar, el modelo escogido fue el de SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADAS S.A.S
- Después del desarrollo de todos y cada uno de los análisis; se pudo observar que el modelo propuesto presenta viabilidad en todos los aspectos estudiados: mercadeo,

técnico, operativo, administrativo, legal, y financiero, pues no se presentan restricciones alguna de mercado, tecnológico, recursos humanos, económico o legal que pueda afectar la prestación del servicio.

RECOMENDACIONES

Después de realizar el estudio de presente modelo de negocio para la creación de la empresa inmobiliaria INMOGIORGI BIENES RAICES S.A.S, se recomienda:

- Posicionar a la inmobiliaria INMOGIORGI BIENES RAICES como una inmobiliaria que mejora cada día para dar una atención superior a sus clientes, para tal fin es importante invertir en estrategias y tácticas de mercadeo enfocadas en establecer una relación cercana y duradera con el cliente dirigida a responder a las expectativas y las necesidades de los usuarios con una alta calidad.
- Sera de gran importancia que la inmobiliaria INMOGIORGI BIENES RAICES garantice la calidad de su recurso humano ya que lo que se está brindando es un servicio y la calidad de este depende en gran medida en las competencias que debe tener cada individuo perteneciente a la empresa y esto
- Diseñar una encuesta para medir la satisfacción de los clientes que se capten en los primeros dos años de funcionamientos de la inmobiliaria.
- Programar estudios y actividades para las áreas de talento humano y administrativo de la inmobiliaria para así lograr que la cultura organizacional se enfoque en la atención al cliente.
- Una vez constituida la empresa se deberá registrarse en la lonja de Santander, esto para obtener todos los benéficos que conlleva esta afiliación y a su vez generar confianza en el mercado.

- Analizar la alternativa de incursionar en los servicios de administración de propiedad horizontal, para mediados del año 2012.

El responsable de velar por el cumplimiento de las anteriores recomendaciones y de gestionar y buscar los recursos necesarios para la consecución de las metas propuestas, será el gerente de la compañía, quien a su vez deberá evaluar semestralmente su desempeño como representante de la organización.

BIBLIOGRAFIA

- ✓ CAMARA DE COMERCIO BOGOTA. El Abc De Las Sociedades Por Acciones Simplificadas, Bogotá, diciembre 2009.

- ✓ CENTRO DE ESTUDIOS DE LA CONSTRUCCIÓN Y EL DESARROLLO URBANO Y REGIONAL "CENAC. boletín estadístico - contexto sectorial, Bucaramanga – Santander, 2011.

- ✓ CONGRESO DE LA REPUBLICA. ley 1258 de 2008., Diciembre 05 De 2008.

- ✓ INFORME "PRIMER CONGRESO LATINOAMERICANO DE VALORIZACION" , Bogotá, Marzo de 2009.

- ✓ LONJA DE PROPIEDAD RAIZ DE SANTANDER. Informe De Caracterización De Inmuebles En Arrendamiento, Primer Semestre De 2011,

- ✓ REVISTA DINERO. "Giro En El Negocio Inmobiliario" del 08 de mayo del 2005, Artículo # 21223.

WEBGRAFIA

- ✓ <http://www.supersociedades.gov.co/web/documentos/gu%C3%ADa%20pr%C3%A1ctica%20CARTILLA%20S%20A%20S.pdf>
- ✓ <http://www.piramidedigital.com/Documentos/emprendedores/pdemp5fuerzasporter>
- ✓ <http://www.amb.gov.co/zona.html>
- ✓ <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/inicioempresa/armarplan.htm>
- ✓ http://www.fedelonjas.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=267:inmobiliario&catid=39:noticias&Itemid=79&layout=default&date=1998-12-01
- ✓ <http://es.wikipedia.org/wiki/Bucaramanga#Econom.C3.ADa>.
- ✓ WWW.CAMARADIRECTA.COM

✓ **ANEXOS**

Anexo 1.FORMATO DE ENCUESTA

Fecha de realización: Día____, Mes____, Año____

A continuación encontrará un formulario con preguntas relacionadas con sus hábitos y preferencias que ayudarán a la estructuración de un plan de negocios para el diseño de una inmobiliaria en la ciudad de Bucaramanga. La resolución de ellas tomará pocos minutos de su tiempo. Agradecemos la mayor sinceridad en sus respuestas.

Esta información es confidencial e intransferible.

1. ¿Tiene usted hijos (as)? (marque con X)

Si_____ No_____ Cuantos?_____

2. Por favor indique la edad de sus hijos (as):

_____ 0- 5

_____ 5 - 10

_____ 10 - 15

_____ 15 - 20

_____ 20 – 25

_____ 25 – 30

_____ 30 – 35

_____ 35 - 40

3. Por favor indique donde tiene en la actualidad su residencia:

Barrio_____

Estrato_____

4. Su último nivel de estudios es (señale con una X):

Primaria_____

Secundaria_____

Universitaria_____

Técnica_____

Postgrado_____

5. Su actual ocupación es (por favor señale con una X la más representativa):

Estudiante_____

Empleado_____

Independiente_____

Otro_____,

¿Cuál?_____

6. Usando la escala que se presenta a continuación, por favor escriba un número del uno (1) al cinco (5) en el espacio ofrecido que mejor exprese su sentimiento sobre la frase suministrada, siendo 1 Totalmente DE ACUERDO y 5 en Totalmente DESACUERDO.

_____ Me considero una persona ocupada

_____ Es importante para m tener vivienda propia.

_____ Considero la compra de vivienda una inversión.

_____ No hago una inversión sino consulto primero a mi familia.

_____ Antes que comprar bienes raíces prefiero gastar mi dinero en otra cosa.

_____ Prefiero pagar un crédito que un canon de arrendamiento.

_____ Me es indiferente comprar vivienda nueva que vivienda usada.

- Para mi es importante asegurar mis bienes.
- Me gusta buscar mi vivienda por los clasificados en el periódico.
- Me gusta vivir cerca de sitios de entretenimiento y centros comerciales.
- Me defino como una persona tranquila.
- Realizo actividad física frecuentemente en parques.
- Me intranquilizan los sitios con mucho ruido.
- Soy una persona que me movilizo en transporte público la mayoría de las veces
- Me considero una persona moderna.
- Prefiero tratar con personas que tengan empatía
- el servicio es importante a la hora de comprar

7. En alguna oportunidad a usado servicios inmobiliarios?

Si ¿Cuáles? _____

No ¿Por qué? _____

8. ¿Con que frecuencia utiliza los servicios inmobiliarios?

- 1 vez al año
- Entre 2 y 4 veces al año
- Más de 4 veces al año
- Nunca

9. ¿en qué servicio inmobiliario se interesa más?

- Venta de inmueble
- Arriendo de inmueble
- Compra de inmueble

Avalúos

Financiamiento

10. ¿Estaría dispuesto a que una inmobiliaria administrara sus inmuebles prestando una intermediación?

Si

No

¿Por

qué? _____

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

Si

No

¿Por

Qué? _____

12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este tipo de servicios?

Menos del 3% de comisión de la transacción de venta o arriendo.

Entre el 3% y el 7%

Más del 7%

Nada

No sabe

Cuanto? _____

13. Actualmente acude a una inmobiliaria para este tipo de servicios?

Si

No

¿Por
qué? _____

Si su respuesta en la pregunta anterior es SI, conteste la pregunta de la 14 a la 17

14. En cuanto al precio que usted cancela por los servicios inmobiliarios, la calidad de dicho servicio es:

___ Muy Buena

___ Buena

___ Regular

___ Normal

___ Pésimo

¿Por
qué? _____

15. ¿La inmobiliaria tiene sitio Web?

___ Si

___ No

16. Si la inmobiliaria tiene sitio Web, ¿que tan amigable y fácil de interactuar con ella es?

___ Muy Buena

___ Buena

___ Regular

___ Normal

___ Pésimo

¿Por
qué? _____

17. Usando la escala que se presenta a continuación califique a la inmobiliaria con la cual se encuentra actualmente.

Pésimo Normal Regular Buena Muy Buena

(1) (2) (3) (4) (5)

____ Nivel de satisfacción General con su inmobiliaria.

____ Servicio de atención telefónica de la inmobiliaria.

____ La atención y asesoramiento que presta la inmobiliaria.

____ La inmobiliaria cubre todos sus servicios.

____ considera que la inmobiliaria es eficiente.

Anexo 2. INMOGIORGI BIENES RAICES SAS ACTO CONSTITUTIVO

GLEN GIORGI HURTADO, de nacionalidad Colombiana, identificado con C.C. 91.519.603, domiciliado en la ciudad de Bucaramanga, declara -previamente al establecimiento y a la firma de los presentes estatutos-, haber decidido constituir una sociedad por acciones simplificada denominada INMOGIORGI BIENES RAICES SAS, para realizar cualquier actividad civil o comercial lícita, por término indefinido de duración, con un capital suscrito de \$5.000.000, dividido en 100 acciones ordinarias de valor nominal de \$ 50.000 cada una, que han sido liberadas en su *(totalidad o en el porcentaje correspondiente)*, previa entrega del monto correspondiente a la suscripción al representante legal designado y que cuenta con un único órgano de administración y representación, que será el representante legal designado mediante este documento. Una vez formulada la declaración que antecede, el suscrito ha establecido, así mismo, los estatutos de la sociedad por acciones simplificada que por el presente acto se crea.

ESTATUTOS

Capítulo I

Disposiciones generales

Artículo 1º. Forma.- La compañía que por este documento se constituye es una sociedad por acciones simplificada, de naturaleza comercial, que se denominará INMOGIORGI BIENES RAICES SAS, regida por las cláusulas contenidas en estos estatutos, en la Ley 1258 de 2008 y en las demás disposiciones legales relevantes.

En todos los actos y documentos que emanen de la sociedad, destinados a terceros, la denominación estará siempre seguida de las palabras: “sociedad por acciones simplificada” o de las iniciales “SAS”.

Artículo 2º. Objeto social.- La sociedad tendrá como objeto principal Ofrecer un servicio de promoción, venta y/o arriendo de bienes inmuebles, propios o por cuenta de terceros en la ciudad de Bucaramanga. Así mismo, podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita tanto en Colombia como en el extranjero.

La sociedad podrá llevar a cabo, en general, todas las operaciones, de cualquier naturaleza que ellas fueren, relacionadas con el objeto mencionado, así como cualesquiera actividades similares, conexas o complementarias o que permitan facilitar o desarrollar el comercio o la industria de la sociedad.

Artículo 3º. Domicilio.- El domicilio principal de la sociedad será la ciudad de Bucaramanga y su dirección para notificaciones judiciales será la Calle 28 # 23 - 10. La sociedad podrá crear sucursales, agencias o dependencias en otros lugares del país o del exterior, por disposición de la asamblea general de accionistas.

Artículo 4º. Término de duración.- El término de duración será indefinido.

Capítulo II

Reglas sobre capital y acciones

Artículo 5º. Capital Autorizado.- El capital autorizado de la sociedad es de \$5.000.000, dividido en cien acciones de valor nominal de \$ 50.000 cada una.

Artículo 6º. Capital Suscrito.- El capital suscrito inicial de la sociedad es de \$5.000.000, dividido en 100 acciones ordinarias de valor nominal de \$ 50.000 cada una.

Artículo 7º. Capital Pagado.- El capital pagado de la sociedad es de \$ 5.000.000, dividido en 100 acciones ordinarias de valor nominal de \$ 50.000 cada una.

Parágrafo. Forma y Términos en que se pagará el capital.- El monto de capital suscrito se pagará, en dinero efectivo, dentro de los 24 meses siguientes a la fecha de la inscripción en el registro mercantil del presente documento.

Artículo 8º. Derechos que confieren las acciones.- En el momento de la constitución de la sociedad, todos los títulos de capital emitidos pertenecen a la misma clase de acciones ordinarias. A cada acción le corresponde un voto en las decisiones de la asamblea general de accionistas.

Los derechos y obligaciones que le confiere cada acción a su titular les serán transferidos a quien las adquiriere, luego de efectuarse su cesión a cualquier título. La propiedad de una acción implica la adhesión a los estatutos y a las decisiones colectivas de los accionistas.

Artículo 9º. Naturaleza de las acciones.- Las acciones serán nominativas y deberán ser inscritas en el libro que la sociedad lleve conforme a la ley. Mientras que subsista el derecho de preferencia y las demás restricciones para su enajenación, las acciones no podrán negociarse sino con arreglo a lo previsto sobre el particular en los presentes estatutos.

Artículo 10º. Aumento del capital suscrito.- El capital suscrito podrá ser aumentado sucesivamente por todos los medios y en las condiciones previstas en estos estatutos y en la ley. Las acciones ordinarias no suscritas en el acto de constitución podrán ser emitidas mediante decisión del representante legal, quien aprobará el reglamento respectivo y formulará la oferta en los términos que se prevean reglamento.

Artículo 11º. Derecho de preferencia.- Salvo decisión de la asamblea general de accionistas, aprobada mediante votación de uno o varios accionistas que representen cuando menos el setenta por ciento de las acciones presentes en la

respectiva reunión, el reglamento de colocación preverá que las acciones se coloquen con sujeción al derecho de preferencia, de manera que cada accionista pueda suscribir un número de acciones proporcional a las que tenga en la fecha del aviso de oferta. El derecho de preferencia también será aplicable respecto de la emisión de cualquier otra clase títulos, incluidos los bonos, los bonos obligatoriamente convertibles en acciones, las acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, las acciones con dividendo fijo anual y las acciones privilegiadas.

Parágrafo Primero.- El derecho de preferencia a que se refiere este artículo, se aplicará también en hipótesis de transferencia universal de patrimonio, tales como liquidación, fusión y escisión en cualquiera de sus modalidades. Así mismo, existirá derecho de preferencia para la cesión de fracciones en el momento de la suscripción y para la cesión del derecho de suscripción preferente.

Parágrafo Segundo.- No existirá derecho de retracto a favor de la sociedad.

Artículo 12º. Clases y Series de Acciones.- Por decisión de la asamblea general de accionistas, adoptada por uno o varios accionistas que representen la totalidad de las acciones suscritas, podrá ordenarse la emisión de acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, con dividendo fijo anual, de pago o cualesquiera otras que los accionistas decidieren, siempre que fueren compatibles con las normas legales vigentes. Una vez autorizada la emisión por la asamblea general de accionistas, el representante legal aprobará el reglamento correspondiente, en el que se establezcan los derechos que confieren las acciones emitidas, los términos y condiciones en que podrán ser suscritas y si los accionistas dispondrán del derecho de preferencia para su suscripción.

Parágrafo.- Para emitir acciones privilegiadas, será necesario que los privilegios respectivos sean aprobados en la asamblea general con el voto favorable de un

número de accionistas que represente por lo menos el 75% de las acciones suscritas. En el reglamento de colocación de acciones privilegiadas, que será aprobado por la asamblea general de accionistas, se regulará el derecho de preferencia a favor de todos los accionistas, con el fin de que puedan suscribirlas en proporción al número de acciones que cada uno posea en la fecha del aviso de oferta.

Artículo 13º. Voto múltiple.- Salvo decisión de la asamblea general de accionistas aprobada por el 100% de las acciones suscritas, no se emitirán acciones con voto múltiple. En caso de emitirse acciones con voto múltiple, la asamblea aprobará, además de su emisión, la reforma a las disposiciones sobre *quórum* y mayorías decisorias que sean necesarias para darle efectividad al voto múltiple que se establezca.

Artículo 14º. Acciones de pago.- En caso de emitirse acciones de pago, el valor que representen las acciones emitidas respecto de los empleados de la sociedad, no podrá exceder de los porcentajes previstos en las normas laborales vigentes.

Las acciones de pago podrán emitirse sin sujeción al derecho de preferencia, siempre que así lo determine la asamblea general de accionistas.

Artículo 15º. Transferencia de acciones a una fiducia mercantil.- Los accionistas podrán transferir sus acciones a favor de una fiducia mercantil, siempre que en el libro de registro de accionistas se identifique a la compañía fiduciaria, así como a los beneficiarios del patrimonio autónomo junto con sus correspondientes porcentajes en la fiducia.

Artículo 16º. Restricciones a la negociación de acciones.- Durante un término de cinco años, contado a partir de la fecha de inscripción en el registro mercantil de este documento, las acciones no podrán ser transferidas a terceros, salvo que

medie autorización expresa, adoptada en la asamblea general por accionistas representantes del 100% de las acciones suscritas. Esta restricción quedará sin efecto en caso de realizarse una transformación, fusión, escisión o cualquier otra operación por virtud de la cual la sociedad se transforme o, de cualquier manera, migre hacia otra especie asociativa.

La transferencia de acciones podrá efectuarse con sujeción a las restricciones que en estos estatutos se prevén, cuya estipulación obedeció al deseo de los fundadores de mantener la cohesión entre los accionistas de la sociedad.

Artículo 17º. Cambio de control.- Respecto de todos aquellos accionistas que en el momento de la constitución de la sociedad o con posterioridad fueren o llegaren a ser una sociedad, se aplicarán las normas relativas a cambio de control previstas en el artículo 16 de la Ley 1258 de 2008.

Capítulo III Órganos sociales

Artículo 18º. Órganos de la sociedad.- La sociedad tendrá un órgano de dirección, denominado asamblea general de accionistas y un representante legal.

La revisoría fiscal solo será provista en la medida en que lo exijan las normas legales vigentes.

Artículo 19º. Sociedad devenida unipersonal.- La sociedad podrá ser pluripersonal o unipersonal. Mientras que la sociedad sea unipersonal, el accionista único ejercerá todas las atribuciones que en la ley y los estatutos se le confieren a los diversos órganos sociales, incluidas las de representación legal, a menos que designe para el efecto a una persona que ejerza este último cargo.

Las determinaciones correspondientes al órgano de dirección que fueren adoptadas por el accionista único, deberán constar en actas debidamente asentadas en el libro correspondiente de la sociedad.

Artículo 20º. Asamblea general de accionistas.- La asamblea general de accionistas la integran el o los accionistas de la sociedad, reunidos con arreglo a las disposiciones sobre convocatoria, quórum, mayorías y demás condiciones previstas en estos estatutos y en la ley.

Cada año, dentro de los tres meses siguientes a la clausura del ejercicio, el 31 de diciembre del respectivo año calendario, el representante legal convocará a la reunión ordinaria de la asamblea general de accionistas, con el propósito de someter a su consideración las cuentas de fin de ejercicio, así como el informe de gestión y demás documentos exigidos por la ley.

La asamblea general de accionistas tendrá, además de las funciones previstas en el artículo 420 del Código de Comercio, las contenidas en los presentes estatutos y en cualquier otra norma legal vigente.

La asamblea será presidida por el representante legal y en caso de ausencia de éste, por la persona designada por el o los accionistas que asistan.

Los accionistas podrán participar en las reuniones de la asamblea, directamente o por medio de un poder conferido a favor de cualquier persona natural o jurídica, incluido el representante legal o cualquier otro individuo, aunque ostente la calidad de empleado o administrador de la sociedad.

Los accionistas deliberarán con arreglo al orden del día previsto en la convocatoria. Con todo, los accionistas podrán proponer modificaciones a las

resoluciones sometidas a su aprobación y, en cualquier momento, proponer la revocatoria del representante legal.

Artículo 21º. Convocatoria a la asamblea general de accionistas.- La asamblea general de accionistas podrá ser convocada a cualquier reunión por ella misma o por el representante legal de la sociedad, mediante comunicación escrita dirigida a cada accionista con una antelación mínima de cinco (5) días hábiles.

En la primera convocatoria podrá incluirse igualmente la fecha en que habrá de realizarse una reunión de segunda convocatoria, en caso de no poderse llevar a cabo la primera reunión por falta de quórum.

Uno o varios accionistas que representen por lo menos el 20% de las acciones suscritas podrán solicitarle al representante legal que convoque a una reunión de la asamblea general de accionistas, cuando lo estimen conveniente.

Artículo 22º. Renuncia a la convocatoria.- Los accionistas podrán renunciar a su derecho a ser convocados a una reunión determinada de la asamblea, mediante comunicación escrita enviada al representante legal de la sociedad antes, durante o después de la sesión correspondiente. Los accionistas también podrán renunciar a su derecho de inspección por medio del mismo procedimiento indicado.

Aunque no hubieren sido convocados a la asamblea, se entenderá que los accionistas que asistan a la reunión correspondiente han renunciado al derecho a ser convocados, a menos que manifiesten su inconformidad con la falta de convocatoria antes que la reunión se lleve a cabo.

Artículo 23º. Derecho de inspección.- El derecho de inspección podrá ser ejercido por los accionistas durante todo el año. En particular, los accionistas tendrán acceso a la totalidad de la información de naturaleza financiera, contable,

legal y comercial relacionada con el funcionamiento de la sociedad, así como a las cifras correspondientes a la remuneración de los administradores sociales. En desarrollo de esta prerrogativa, los accionistas podrán solicitar toda la información que consideren relevante para pronunciarse, con conocimiento de causa, acerca de las determinaciones sometidas a consideración del máximo órgano social, así como para el adecuado ejercicio de los derechos inherentes a las acciones de que son titulares.

Los administradores deberán suministrarles a los accionistas, en forma inmediata, la totalidad de la información solicitada para el ejercicio de su derecho de inspección.

La asamblea podrá reglamentar los términos, condiciones y horarios en que dicho derecho podrá ser ejercido.

Artículo 24º. Reuniones no presenciales.- Se podrán realizar reuniones por comunicación simultánea o sucesiva y por consentimiento escrito, en los términos previstos en la ley. En ningún caso se requerirá de delegado de la Superintendencia de Sociedades para este efecto.

Artículo 25º. Régimen de quórum y mayorías decisorias: La asamblea deliberará con un número singular o plural de accionistas que representen cuando menos la mitad más uno de las acciones suscritas con derecho a voto. Las decisiones se adoptarán con los votos favorables de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más uno de las acciones con derecho a voto presentes en la respectiva reunión.

Cualquier reforma de los estatutos sociales requerirá el voto favorable del 100% de las acciones suscritas, incluidas las siguientes modificaciones estatutarias:

(i) La modificación de lo previsto en el artículo 16 de los estatutos sociales, respecto de las restricciones en la enajenación de acciones.

- (ii) La realización de procesos de transformación, fusión o escisión.
- (iii) La inserción en los estatutos sociales de causales de exclusión de los accionistas o la modificación de lo previsto en ellos sobre el particular;
- (iv) La modificación de la cláusula compromisoria;
- (v) La inclusión o exclusión de la posibilidad de emitir acciones con voto múltiple; y
- (vi) La inclusión o exclusión de nuevas restricciones a la negociación de acciones.

Parágrafo.- Así mismo, requerirá determinación unánime del 100% de las acciones suscritas, la determinación relativa a la cesión global de activos en los términos del artículo 32 de la Ley 1258 de 2008

Artículo 26º. Fraccionamiento del voto: Cuando se trate de la elección de comités u otros cuerpos colegiados, los accionistas podrán fraccionar su voto. En caso de crearse junta directiva, la totalidad de sus miembros serán designados por mayoría simple de los votos emitidos en la correspondiente elección. Para el efecto, quienes tengan intención de postularse confeccionarán planchas completas que contengan el número total de miembros de la junta directiva.

Aquella plancha que obtenga el mayor número de votos será elegida en su totalidad.

Artículo 27º. Actas.- Las decisiones de la asamblea general de accionistas se harán constar en actas aprobadas por ella misma, por las personas individualmente delegadas para el efecto o por una comisión designada por la asamblea general de accionistas. En caso de delegarse la aprobación de las actas en una comisión, los accionistas podrán fijar libremente las condiciones de funcionamiento de este órgano colegiado.

En las actas deberá incluirse información acerca de la fecha, hora y lugar de la reunión, el orden del día, las personas designadas como presidente y secretario

de la asamblea, la identidad de los accionistas presentes o de sus representantes o apoderados, los documentos e informes sometidos a consideración de los accionistas, la síntesis de las deliberaciones llevadas a cabo, la transcripción de las propuestas presentadas ante la asamblea y el número de votos emitidos a favor, en contra y en blanco respecto de cada una de tales propuestas.

Las actas deberán ser firmadas por el presidente y el secretario de la asamblea.

La copia de estas actas, autorizada por el secretario o por algún representante de la sociedad, será prueba suficiente de los hechos que consten en ellas, mientras no se demuestre la falsedad de la copia o de las actas.

Artículo 28º. Representación Legal.- La representación legal de la sociedad por acciones simplificada estará a cargo de una persona natural o jurídica, accionista o no, quien no tendrá suplentes, designado para un término de un año por la asamblea general de accionistas.

Las funciones del representante legal terminarán en caso de dimisión o revocación por parte de la asamblea general de accionistas, de deceso o de incapacidad en aquellos casos en que el representante legal sea una persona natural y en caso de liquidación privada o judicial, cuando el representante legal sea una persona jurídica.

La cesación de las funciones del representante legal, por cualquier causa, no da lugar a ninguna indemnización de cualquier naturaleza, diferente de aquellas que le correspondieren conforme a la ley laboral, si fuere el caso.

La revocación por parte de la asamblea general de accionistas no tendrá que estar motivada y podrá realizarse en cualquier tiempo.

En aquellos casos en que el representante legal sea una persona jurídica, las funciones quedarán a cargo del representante legal de ésta.

Toda remuneración a que tuviere derecho el representante legal de la sociedad, deberá ser aprobada por la asamblea general de accionistas.

Artículo 29º. Facultades del representante legal.- La sociedad será gerenciada, administrada y representada legalmente ante terceros por el representante legal, quien no tendrá restricciones de contratación por razón de la naturaleza ni de la cuantía de los actos que celebre. Por lo tanto, se entenderá que el representante legal podrá celebrar o ejecutar todos los actos y contratos comprendidos en el objeto social o que se relacionen directamente con la existencia y el funcionamiento de la sociedad.

El representante legal se entenderá investido de los más amplios poderes para actuar en todas las circunstancias en nombre de la sociedad, con excepción de aquellas facultades que, de acuerdo con los estatutos, se hubieren reservado los accionistas. En las relaciones frente a terceros, la sociedad quedará obligada por los actos y contratos celebrados por el representante legal.

Le está prohibido al representante legal y a los demás administradores de la sociedad, por sí o por interpuesta persona, obtener bajo cualquier forma o modalidad jurídica préstamos por parte de la sociedad u obtener de parte de la sociedad aval, fianza o cualquier otro tipo de garantía de sus obligaciones personales.

Capítulo IV

Disposiciones Varias

Artículo 30º. Enajenación global de activos.- Se entenderá que existe enajenación global de activos cuando la sociedad se proponga enajenar activos y pasivos que representen el cincuenta por ciento o más del patrimonio líquido de la compañía en la fecha de enajenación. La enajenación global requerirá aprobación de la asamblea, impartida con el voto favorable de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones presentes en la

respectiva reunión. Esta operación dará lugar al derecho de retiro a favor de los accionistas ausentes y disidentes en caso de desmejora patrimonial.

Artículo 31º. Ejercicio social.- Cada ejercicio social tiene una duración de un año, que comienza el 1º de enero y termina el 31 de diciembre. En todo caso, el primer ejercicio social se contará a partir de la fecha en la cual se produzca el registro mercantil de la escritura de constitución de la sociedad.

Artículo 32º. Cuentas anuales.- Luego del corte de cuentas del fin de año calendario, el representante legal de la sociedad someterá a consideración de la asamblea general de accionistas los estados financieros de fin de ejercicio, debidamente dictaminados por un contador independiente, en los términos del artículo 28 de la Ley 1258 de 2008. En caso de proveerse el cargo de revisor fiscal, el dictamen será realizado por quien ocupe el cargo.

Artículo 33º. Reserva Legal.- la sociedad constituirá una reserva legal que ascenderá por lo menos al cincuenta por ciento del capital suscrito, formado con el diez por ciento de las utilidades líquidas de cada ejercicio. Cuando esta reserva llegue al cincuenta por ciento mencionado, la sociedad no tendrá obligación de continuar llevando a esta cuenta el diez por ciento de las utilidades líquidas. Pero si disminuyere, volverá a apropiarse el mismo diez por ciento de tales utilidades, hasta cuando la reserva llegue nuevamente al límite fijado.

Artículo 34º. Utilidades.- Las utilidades se repartirán con base en los estados financieros de fin de ejercicio, previa determinación adoptada por la asamblea general de accionistas. Las utilidades se repartirán en proporción al número de acciones suscritas de que cada uno de los accionistas sea titular.

Artículo 35º. Resolución de conflictos.- Todos los conflictos que surjan entre los accionistas por razón del contrato social, salvo las excepciones legales, serán

dirimidos por la Superintendencia de Sociedades, con excepción de las acciones de impugnación de decisiones de la asamblea general de accionistas, cuya resolución será sometida a arbitraje, en los términos previstos en la Cláusula 35 de estos estatutos.

Artículo 36º. Cláusula Compromisoria.- La impugnación de las determinaciones adoptadas por la asamblea general de accionistas deberá adelantarse ante un Tribunal de Arbitramento conformado por un árbitro, el cual será designado por acuerdo de las partes, o en su defecto, por el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil de Bucaramanga. El árbitro designado será abogado inscrito, fallará en derecho y se sujetará a las tarifas previstas por el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil de Bucaramanga. El Tribunal de Arbitramento tendrá como sede el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil de Bucaramanga. se regirá por las leyes colombianas y de acuerdo con el reglamento del aludido Centro de Conciliación y Arbitraje.

Artículo 37º. Ley aplicable.- La interpretación y aplicación de estos estatutos está sujeta a las disposiciones contenidas en la Ley 1258 de 2008 y a las demás normas que resulten aplicables.

Capítulo IV

Disolución y Liquidación

Artículo 38º. Disolución.- La sociedad se disolverá:

1º Por vencimiento del término previsto en los estatutos, si lo hubiere, a menos que fuere prorrogado mediante documento inscrito en el Registro mercantil antes de su expiración; 2º Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas en su objeto social; 3º Por la iniciación del trámite de liquidación judicial; 4º Por voluntad de los accionistas adoptada en la asamblea o por decisión del accionista

único; 5° Por orden de autoridad competente, y 6° Por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la sociedad por debajo del cincuenta por ciento del capital suscrito.

Parágrafo primero.- En el caso previsto en el ordinal primero anterior, la disolución se producirá de pleno derecho a partir de la fecha de expiración del término de duración, sin necesidad de formalidades especiales. En los demás casos, la disolución ocurrirá a partir de la fecha de registro del documento privado concerniente o de la ejecutoria del acto que contenga la decisión de autoridad competente.

Artículo 39°. Enervamiento de las causales de disolución.- Podrá evitarse la disolución de la sociedad mediante la adopción de las medidas a que hubiere lugar, según la causal ocurrida, siempre que el enervamiento de la causal ocurra durante los seis meses siguientes a la fecha en que la asamblea reconozca su acaecimiento. Sin embargo, este plazo será de dieciocho meses en el caso de la causal prevista en el ordinal 6° del artículo anterior.

Artículo 40°. Liquidación.- La liquidación del patrimonio se realizará conforme al procedimiento señalado para la liquidación de las sociedades de responsabilidad limitada. Actuará como liquidador el representante legal o la persona que designe la asamblea de accionistas.

Durante el período de liquidación, los accionistas serán convocados a la asamblea general de accionistas en los términos y condiciones previstos en los estatutos y en la ley. Los accionistas tomarán todas las decisiones que le corresponden a la asamblea general de accionistas, en las condiciones de quórum y mayorías decisorias vigentes antes de producirse la disolución.

DETERMINACIONES RELATIVAS A LA CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD

1. **Representación legal.**- Los accionistas constituyentes de la sociedad han designado en este acto constitutivo, a GLEN GIORGI HURTADO, identificado con el documento de identidad No. 91.519.603, como representante legal de INMOGIORGI BIENES RAICES SAS, por el término de 1 año.

GLEN GIORGI HURTADP participa en el presente acto constitutivo a fin de dejar constancia acerca de su aceptación del cargo para el cual ha sido designado, así como para manifestar que no existen incompatibilidades ni restricciones que pudieran afectar su designación como representante legal de INMOGIORGI BIENES RAICES SAS.

2. **Personificación jurídica de la sociedad.**- Luego de la inscripción del presente documento en el Registro Mercantil, INMOGIORGI BIENES RAICES SAS formará una persona jurídica distinta de sus accionistas, conforme se dispone en el artículo

2º de la Ley 1258 de 2008.

GLEN GIORGI
HURTADO C.C
91.519.603