

**PLAN DE MERCADEO PARA LA INMOBILIARIA RUIZ PEREA LTDA. EN
LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

NANCY ROSMIRA RINCÓN BLANCO

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTION EMPRESARIAL CICLO PROFESIONAL
BUCARAMANGA**

2004

**PLAN DE MERCADEO PARA LA INMOBILIARIA RUIZ PEREA LTDA. EN
LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

NANCY ROSMIRA RINCÓN BLANCO

**Proyecto de grado para optar al título de
Profesional en Gestión Empresarial.**

**Directora:
LUZ STELLA CADENA
Ingeniera Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTION EMPRESARIAL CICLO PROFESIONAL
BUCARAMANGA**

2004

AGRADECIMIENTOS

Las autoras expresan sus agradecimientos a:

Luz Stella Cadena, Ingeniera Industrial, Directora del Proyecto, por sus valiosos aportes, orientaciones y constancia, para poder cristalizar este proyecto.

Gerente, directivos y personal administrativo y de ventas de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda., quienes en forma desinteresada nos abrieron sus puertas, para poder aplicar en ella los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera universitaria.

Lonja de Propiedad Raíz de Bucaramanga, por facilitar la información necesaria, para conocer el sector inmobiliario en la ciudad y así poder formular este plan de mercadeo para la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.

Directivos, docentes y personal administrativo de la Universidad Industrial de Santander, donde se cursó la carrera universitaria.

Todas aquellas personas, que de una u otra forma, contribuyeron en la elaboración del presente estudio.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. ANÁLISIS INTERNO	19
1.1 ANÁLISIS DE LA EMPRESA	19
1.1.1 Reseña histórica de la empresa	19
1.1.3 Estructura organizacional	25
1.2 METODOLOGÍA PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN	28
1.2.1 Recolección de la información	28
1.3 ANÁLISIS DEL MERCADO META DE LA INMOBILIARIA RUÍZ PEREA LTDA.	37
1.3.2 Perfil de los clientes de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda	38
1.4 VOLUMEN DE VENTAS DE LA INMOBILIARIA RUIZ PEREA LTDA.	40
1.4.1 Número de inmuebles vendidos en la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda. durante los últimos cinco años	42
1.5 CONOCIMIENTO Y ATRIBUTOS DE LOS SERVICIOS	42
1.5.1 Portafolio de servicios	42
1.5.2 Servicios que ofrece la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda. y su porcentaje de demanda en el mercado	43
1.5.4 Atributos determinantes de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda	44
1.5.6 Ciclo de vida del servicio	46
1.5.7 Áreas comerciales	47
1.5.8 Lealtad hacia la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda	47
1.5.9 Hábitos de compra de los clientes de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda. en el año 2.003	48
1.6 DISTRIBUCIÓN	50

1.6.1	Canales de distribución	50
1.6.2	Fuerza de ventas	50
1.6.3	Servicio al cliente	51
1.7	PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	52
1.7.1	Inversión en publicidad	54
1.8	POLÍTICAS DE FIJACIÓN DE PRECIOS	55
1.9	DEBILIDADES Y FORTALEZAS DE LA INMOBILIARIA RUÍZ PEREA LTDA.	57
1.10	ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA COMPETENCIA	58
1.10.1	Participación en el mercado por competidor	58
1.10.2	Competidores actuales	60
1.10.3	Mercado meta	66
1.10.4	Estrategias de los competidores	66
1.10.5	Servicios de la competencia	81
1.10.6	Fijación de precios	83
1.10.7	Distribución	84
1.10.8	Fuerza de ventas	86
1.10.9	Publicidad y promoción	87
1.10.10	Políticas de servicio al cliente de la competencia	90
2.	ANÁLISIS DE LA DEMANDA	92
2.1	MERCADO META	92
2.2	TERRITORIO GEOGRÁFICO	94
2.3	PRECIO PROMEDIO	95
3.	ANÁLISIS DEL ENTORNO	96
3.1	ENTORNO SOCIO-CULTURAL	96
3.1.1	Características demográficas	96
3.1.2	Hábitos de consumo y estilos de vida	98
3.1.3	Actitud con respecto a los bienes raíces	100
3.1.4	Nivel de ingresos per cápita	103
3.1.5	Nivel educativo promedio	105

3.1.6	Terrorismo y narcotráfico	105
3.2	ENTORNO TECNOLÓGICO	107
3.2.1	Sistemas de información	107
3.2.2	Herramientas de gestión administrativa	109
3.2.3	Resistencia a las innovaciones tecnológicas	110
3.3	ENTORNO ECONÓMICO	111
3.3.1	Inflación- Índice de Precios al Consumidor IPC	112
3.3.2	Desempleo	114
3.3.3	Devaluación	116
3.3.4	Disponibilidad de crédito	117
3.3.5	Unidad de Valor Real UVR	118
3.3.6	Competencia desleal	119
3.4	ENTORNO GUBERNAMENTAL	120
3.4.1	Política de paz y seguridad	120
3.4.2	Política de vivienda	122
3.4.3	Reforma tributaria	123
3.4.4	Reforma laboral y pensional	124
4.	PERFIL EMPRESARIAL	125
4.1	FORTALEZAS Y DEBILIDADES	125
5.	FORMULACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO	128
5.1	PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS	128
5.2	IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS	129
5.2.1	Estrategia 1. Estrategia organizacional	129
5.4	PROPUESTA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO	174
	CONCLUSIONES	175
	RECOMENDACIONES	177
	BIBLIOGRAFÍA	178
	ANEXOS	184

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Ficha técnica de la metodología para recolectar la información de los asesores comerciales de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.	30
Cuadro 2. Ficha técnica de la metodología para recolectar la información de los clientes actuales de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.	33
Cuadro 3. Ficha técnica de la metodología para recolectar la información de los clientes potenciales de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.	37
Cuadro 4. Perfil del cliente: propietario de inmuebles para arriendo.	38
Cuadro 5. Perfil del cliente: propietario de inmuebles para venta.	39
Cuadro 6. Perfil del cliente: arrendatario.	39
Cuadro 7. Perfil del cliente: comprador de inmuebles.	40
Cuadro 8. Análisis comparativo de las utilidades en ventas en los años 1.998 – 2.002.	40
Cuadro 9. Número de inmuebles vendidos en la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda. en los años 1.998 – 2.003.	42
Cuadro 10. Servicios que ofrece la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda. y su porcentaje de demanda en el mercado.	44
Cuadro 11. Hábitos de compra de los clientes de Ruiz Perea Ltda. en el año 2.003.	48
Cuadro 12. Valores mensuales del costo de publicidad de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda. en los años 1.999 – 2.003.	54
Cuadro 13. Tarifas sugeridas por los peritos evaluadores con matrícula del RNA.	56
Cuadro 14. Debilidades y fortalezas de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.	57

Cuadro 15. Ventas y participación de las inmobiliarias, en el mercado de bienes raíces en Bucaramanga y su área metropolitana.	59
Cuadro 16. Competidores actuales de Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.	64
Cuadro 17. Estrategias de mercadeo de la competencia.	76
Cuadro 18. Servicios de la competencia.	81
Cuadro 19. Diferencias entre la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda. y sus competidores.	83
Cuadro 20. Precios según servicio ofrecido.	84
Cuadro 21. Puntos de venta de las inmobiliarias.	85
Cuadro 22. Fuerza de venta de la competencia y de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.	86
Cuadro 23. Publicidad en las inmobiliarias.	88
Cuadro 24. Políticas de servicio al cliente de la competencia.	90
Cuadro 25. Unidades familiares de Bucaramanga y su área metropolitana, por estratos.	92
Cuadro 26. Valor promedio de vivienda por estrato.	95
Cuadro 27. Fortalezas y debilidades de las inmobiliarias.	125
Cuadro 28. Manual de funciones del cargo del Gerente.	133
Cuadro 29. Perfil del cargo del Gerente.	134
Cuadro 30. Manual de funciones del cargo de Asesor Comercial.	135
Cuadro No. 31. Perfil del cargo de Asesor Comercial.	136
Cuadro 32. Perfil del Asesor Comercial de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.	136
Cuadro 33. Capacitación en mercadeo y ventas propuesta.	140
Cuadro 34. Presupuesto de la estrategia organizacional.	144
Cuadro 35. Plan de acción para la estrategia organizacional.	145
Cuadro 36. Presupuesto de la estrategia de penetración de mercados.	159
Cuadro 37. Plan de acción para la estrategia de penetración de mercados.	160

Cuadro 38. Presupuesto de la estrategia de servicio al cliente.	166
Cuadro 39. Plan de acción para la estrategia de servicio al cliente.	167
Cuadro 40. Presupuesto de la estrategia de diversificación concéntrica.	171
Cuadro 41. Plan de acción para la estrategia de diversificación concéntrica.	172

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Misión actual de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.	22
Figura 2. Visión actual de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.	23
Figura 3. Organigrama actual de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.	25
Figura 4. Utilidades en ventas de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda. en los años 1.998 – 2.002 en miles de pesos.	41
Figura 5. La inflación: No se cumplió la meta.	114
Figura 6. Visión propuesta.	130
Figura 7. Misión propuesta.	130
Figura 8. Estructura organizacional propuesta.	131
Figura 9. Botón de presentación propuesto.	149
Figura 10. Modelo de pendón propuesto.	151
Figura 11. Modelo de aviso en el directorio telefónico propuesto.	152
Figura 12. Modelo de aviso en prensa especializada.	154
Figura 13. Modelo de valla publicitaria propuesto.	155

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Certificado de existencia y representación legal de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.	185
Anexo B. Encuesta aplicada a los Asesores Comerciales de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.	189
Anexo C. Encuesta aplicada a los clientes actuales de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.	194
Anexo D. Encuesta aplicada a los clientes potenciales de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.	197
Anexo E. Entrevista aplicada a la Gerente de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.	199
Anexo G. Modelo de encuesta de servicio postventa - satisfacción del cliente propuesta.	205
Anexo H. Cotizaciones solicitadas	207

TITULO: PLAN DE MERCADEO PARA LA INMOBILIARIA RUIZ PEREA LTDA. EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA*.

AUTOR: Rincón Blanco, Nancy Rosmira**.

PALABRAS CLAVES: Plan.
Mercadeo estratégico.
Inmobiliaria.
Finca raíz.
Bucaramanga.

DESCRIPCION O CONTENIDO:

El auge en la construcción ha despertado en el sector inmobiliario la necesidad de tomar nuevas directrices en el campo del mercadeo, el cual está en constante cambio y proporciona información acertada sobre qué productos y servicios son rentables y cómo proporcionarlos. El mercado cada día es más competitivo y exige al empresario estar al tanto de las tendencias de marketing; razón por la cual, se han creado departamentos de mercadotecnia con personal especializado, antes llamados departamentos de ventas.

La función principal del gerente de mercadeo, es conocer la empresa y establecer sus necesidades, identificando los problemas dando rápidamente respuesta, tomando el acertado curso de acción. Entre las principales actividades de solución de problemas y mejoramiento de iniciativas ya existentes, están: la investigación de mercados, la planeación estratégica y el plan de mercadeo. Teniendo en cuenta la importancia del plan de mercadeo para una empresa, se elaboró el presente estudio con miras a ponerlo en marcha lo antes posible. Se utiliza la metodología de marketing estratégico, que hace referencia al análisis externo e interno y una investigación acerca de las necesidades y demanda del mercado. Se estima que el plan de acción evalúe los resultados un año después de puesto en marcha el plan de marketing.

El presente plan de mercadeo proporcionará claridad al recurso humano de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda., respecto a la misión y la visión, al mismo tiempo enunciará valores éticos y morales para mejorar las relaciones con interlocutores, como: clientes, distribuidores, proveedores, competencia; otorgará la responsabilidad social de la empresa hacia el personal y mejorará la calidad de vida de los asesores comerciales, al proporcionarles las herramientas necesarias para el cierre de negocios efectivos.

* Proyecto de Grado.

** Instituto de Estudios a Distancia. Gestión Empresarial. Cadena, Luz Stella.

TITLE: PLAN OF MARKETING FOR THE RENT OFFICE RUIZ PEREA LTDA. IN THE CITY OF BUCARAMANGA*.

AUTHOR: Rincón Blanco, Nancy Rosmira**.

KEY WORDS: Plan.
Strategic marketing.
Rent office.
Property root.
Bucaramanga.

DESCRIPTION OR CONTENT:

The peak in the construction has wakened up in the real state sector the necessity to take new guidelines in the field of the marketing, which is in constant change and it provides information guessed right on what products and services are profitable and how to provide them. The market every day is more competitive and it demands the manager to be the so much of the marketing tendencies; reason for the one which, marketing departments have been created with specialized personnel, before called departments of sales.

The marketing manager's main function, is to know the company and to establish its necessities, identifying the problems giving answer quickly, taking the one guessed right action course. Between the main activities of solution of problems and improvement of initiatives already existent, they are: the investigation of markets, the strategic drift and the marketing plan. Keeping in mind the importance of the marketing plan for a company, the present study was elaborated with an eye toward starting it as soon as possible. The methodology of strategic marketing is used that makes reference to the external analysis and intern and an investigation about the necessities and demand of the market. Is considered that the action plan evaluates the results one year after position in march the marketing plan.

The present marketing plan will provide clarity to the human resource Rent Office Ruiz Perea Ltda., regarding the mission and the vision, at the same time it will enunciate ethical values and morals to improve the relationships with speakers, as: clients, distributors, suppliers, competition; it will grant the social responsibility of the company toward the personnel and it will improve the quality of the commercial advisers' life, when providing them the necessary tools for the closing of effective business.

* Project Of Grade.

** Institute of Studies at Distance. Managerial Administration. Cadena, Luz Stella

INTRODUCCIÓN

La economía colombiana empezó a despegar durante el primer trimestre del año 2.003, gracias a que el Gobierno aumentó el gasto público y el sector de la construcción ha crecido a un ritmo del 15,8%. Hacia el futuro, los pronósticos son reservados, porque la construcción comenzó a estabilizarse y el Gobierno no puede sostener un gasto público tan exagerado. El crecimiento económico en Colombia durante el primer trimestre del año 2.003 alcanzó el 3,81%¹, cifra importante, si se tiene en cuenta que países industrializados como Estados Unidos y Alemania, tienen estancadas sus economías y el propósito global de crecimiento para el año 2.003, según el Banco Mundial, es apenas del 1%.

Este auge en la construcción, ha despertado en el sector inmobiliario la necesidad de tomar nuevas directrices en el campo del mercadeo, el cual está en constante cambio y proporciona información acertada sobre qué productos y servicios son rentables y cómo proporcionarlos.

El mercado cada día es más competitivo y exige al empresario estar al tanto de las tendencias del mercadeo; razón por la cual, se han creado departamentos de mercadotecnia con personal especializado, antes llamados departamentos de ventas.

La función principal del gerente de mercadeo, es conocer la empresa y establecer sus necesidades, identificando los problemas y dando rápidamente respuesta, tomando el acertado curso de acción. Entre las

¹ VANGUARDIA LIBERAL. Negocios. Bucaramanga, Junio 1 de 2003.

principales actividades de solución de problemas y mejoramiento de iniciativas ya existentes, están:

- La investigación de mercados.
- La planeación estratégica.
- El Plan de Mercadeo.

Teniendo en cuenta la importancia del Plan de Mercadeo para una empresa, se elaboró el presente estudio con miras a poner en marcha lo antes posible. El Plan de Mercadeo debe ser ante todo una herramienta de comunicación:

- Hacia arriba con los jefes, para lograr su cooperación con el Plan de Mercadeo.
- Hacia abajo con sus subalternos, para que comprendan la importancia de trabajar en equipo.
- Hacia los lados, para lograr la cooperación de los diferentes departamentos de la empresa.

No existe un modelo para elaborar el Plan de Mercadeo, su formato difiere de una compañía a otra. Aunque hay diferencias basadas en el tipo de compañía y en la situación competitiva, hay un denominador común en todo

Plan de Mercadeo, todos siguen el patrón de la planeación estratégica y parten de las siguientes preguntas:

- ¿Dónde estamos?.
- ¿Hacia dónde queremos ir?.
- ¿Cómo hacemos para llegar allí?.

Luego de analizar el Plan de Mercadeo propuesto para la empresa, se debe materializar, a través de un programa de acción, que precise los objetivos y medios que se van a poner en marcha, de acuerdo a las estrategias elegidas. En este orden de ideas, se puede decir que el Plan de Mercadeo, planea lo imprevisible, apoyándose en principios y métodos establecidos.

Se utiliza la metodología de marketing estratégico, que hace referencia al análisis externo e interno de la empresa; así como, la investigación acerca de las necesidades y demanda del mercado.

Se estima que el plan de acción evalúe los resultados un año después de puesto en marcha el Plan de Mercadeo.

El presente Plan de Mercadeo proporciona claridad al recurso humano de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda., respecto a su misión, visión; al mismo tiempo que enuncia valores éticos y morales, para mejorar las relaciones con

interlocutores, como: clientes, distribuidores, proveedores, competencia, otorga responsabilidad social de la empresa hacia el personal, mejora la calidad de vida de los asesores comerciales, al proporcionarles las herramientas necesarias para el cierre de negocios efectivos.

1. ANÁLISIS INTERNO

1.1 ANÁLISIS DE LA EMPRESA

1.1.1 Reseña histórica de la empresa. La Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda. fue fundada el 7 de Noviembre del año 1.995 en la ciudad de Bucaramanga, mediante la Escritura Pública N° 4019 de la Notaría Cuarta de esta ciudad, con Registro Mercantil N° 05-052508-03 de Enero 29 del año 1.996², por la Señora Luz Marina Perea de Ruiz, el Señor Milton Ruiz y sus hijas Erika Bibiana y Sandra Paola Ruiz Perea (Véase Anexo A). Esta Inmobiliaria se inició como una actividad familiar, la cual empezó a funcionar en la vivienda de los esposos Ruiz Perea, ubicada en ese entonces, en la Calle 52 N° 32 - 23 de esta ciudad. Allí, con perseverancia y empeño comenzaron labores, vendiendo inmuebles, elaborando promesas de compra-venta y asesorando a sus clientes.

La necesidad de acreditar su actividad comercial ante la Cámara de Comercio y la Lonja de Propiedad Raíz, llevó a los esposos Ruiz Perea en el año 1.997, a adelantar los trámites para dar Personería Jurídica a la empresa y desde ese momento se conoce como Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.; contando con siete empleados con los cuales labora actualmente.

² INMOBILIARIA RUIZ PEREA LTDA. Escritura Pública. Bucaramanga, 2.004.

En el año 1.998 arriendan un local en la Calle 44 N° 34 - 14, donde actualmente funciona la Inmobiliaria y presta los siguientes servicios:

- Asesoría en compra-venta de finca raíz.
- Arrendamientos.
- Asesoría en trámites de créditos para compra de vivienda.
- Avalúos.
- Elaboración de promesa de compra-venta.
- Asesoría en trámite notarial.

Se considera un factor de éxito de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda., la excelente administración de recursos financieros y humanos; así como, el riguroso control de calidad en la prestación de los servicios, el empeño para lograr los objetivos propuestos y las decisiones acertadas. Además, la planeación, organización, coordinación, control y desarrollo del personal.

Con el objeto de prestar un mejor servicio e incorporar cambios administrativos a la Inmobiliaria, la Señora Luz Marina Perea de Ruiz, Gerente de la Inmobiliaria, decide en el año 1.998, ingresar a la Universidad Industrial de Santander, para estudiar la carrera de Gestión Empresarial.

En ese mismo año, la Inmobiliaria incorpora el paquete contable SIIGO, para facilitar el manejo financiero. Así mismo, se sistematizan actividades como:

- Manejo de correspondencia.
- Elaboración de promesas de compra-venta.
- Avalúos, entre otras.

En el año 2.000, la Inmobiliaria presentó una serie de inconvenientes de tipo financiero y organizacional que propiciaron un estancamiento en sus ingresos, mientras los gastos crecían de manera desproporcionada disminuyendo la rentabilidad del negocio. Esta crisis económica fue superada gracias a la venta oportuna de la cartera morosa, lo cual se tradujo en un descanso económico y en una mayor liquidez para la Inmobiliaria.

En el año 2.002 la Gerente de Ruiz Perea Ltda. culmina su carrera profesional en Gestión Empresarial y elabora una planeación estratégica para la Inmobiliaria, la cual se puso en marcha a principios del año 2.003.

Esta planeación estratégica determinó la necesidad de cambiar la imagen de la Inmobiliaria; así como, formular el lema, la misión y la visión, fortalecer la fuerza de ventas y clarificar los principios por los cuales se rige la empresa. También, se puso en marcha un programa de mejoramiento de la calidad, que comprende las siguientes acciones entre sus planes de expansión:

- **Administrar propiedad horizontal.** Para lo que se requiere realizar un estudio de mercados, que determine la viabilidad de este proyecto de inversión.
- **Realizar un Plan de Mercadeo.** Para dar cumplimiento a los objetivos propuestos en la planeación estratégica realizada el año anterior.

1.1.2 Filosofía corporativa de la empresa.

- **Misión.** La misión actual de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda., expresa lo siguiente³ (Véase Figura 1):

Figura 1. Misión actual de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.

“Somos una empresa ubicada en Bucaramanga, laboramos en nuestra entidad con libertad, alegría, comprensión y responsabilidad para que en un ambiente de cordialidad y satisfacción ganemos todos: Nuestro cliente inmobiliario, nuestro cliente propietario, nuestro cliente arrendatario y nuestro cliente de propiedad horizontal. Nuestra empresa, contribuye con el desarrollo de nuestro empleado, nuestra región y aporta la tranquilidad y seguridad habitacional a nuestros clientes y por ende garantizar una rentabilidad adecuada”.

Análisis de la misión. En cuanto a la misión actual de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda., se puede observar que no se mencionan las necesidades que

³ PEREA de Ruiz, Luz Marina. Planeación estratégica para la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda. Trabajo de grado para optar el título de Profesional en Gestión Empresarial. Universidad Industrial de Santander - Instituto de Estudios a Distancia INSED. Bucaramanga, 2.002.

satisface en el cliente, no hace referencia a la tecnología básica aplicada. No enuncia objetivos prioritarios ni concretos, en términos de rentabilidad, crecimiento y supervivencia. Menciona algunos valores éticos y morales y las actitudes que debe tener el personal frente al usuario. Se observa una redacción inadecuada, la cual debe ser mejorada.

- **Visión.** La visión actual de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda., expresa lo siguiente⁴ (Véase Figura 2):

Figura 2. Visión actual de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.

“Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda., se proyecta en el sector como empresa de servicios sólida, competente, confiable y comprometida en el siglo XXI con sus clientes y usuarios en el desarrollo de modelos de gestión que posibiliten la seguridad y la tranquilidad de los administradores, propietarios, arrendatarios o inversionistas de finca raíz”.

Análisis de la visión. La visión está bien formulada, por cuanto predice cómo será la empresa para los propietarios, accionistas, usuarios, empleados, proveedores; además, posee los valores éticos y compromiso del equipo administrativo.

- **Valores corporativos.** Actualmente, la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda. posee los siguientes valores corporativos:

⁴ PEREA de Ruiz, Luz Marina. Planeación estratégica para la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda. Trabajo de grado para optar el título de Profesional en Gestión Empresarial. Universidad Industrial de Santander - Instituto de Estudios a Distancia INSED. Bucaramanga, 2.002.

Responsabilidad. En caso de daños ocasionados a inmuebles manejados por la Inmobiliaria, ésta se hace responsable ante los perjuicios ocasionados por el arrendatario. También responde cuando el arrendatario incumple el contrato, por cualquier acto delictivo contra el inmueble, mediante la compra de un seguro de responsabilidad civil contra terceros y cláusulas firmadas por el codeudor, donde se compromete a responder económicamente en caso de que el tomador no esté en capacidad de hacerlo.

En cuanto a servicios públicos, se gestiona un seguro de responsabilidad que asume el pago de los mismos, pague o no el inquilino. De igual forma, la Inmobiliaria responde por el valor del arriendo para que el propietario no se vea afectado en caso de que el arrendatario no pague.

En lo que respecta a inmuebles en arriendo, la Inmobiliaria paga oportunamente el canon de arrendamiento estipulado por el propietario⁵.

En lo que a la venta de inmuebles se refiere, la Inmobiliaria propende porque se pague el precio justo del inmueble al propietario, mediante la realización de un avalúo.

Seguridad. El usuario de la Inmobiliaria puede confiar en la gestión realizada, ya que el inmueble es resguardado mediante la elaboración de un inventario detallado de los bienes y servicios que posee en el momento en que es consignado, ya sea para venta o arriendo.

⁵ USUARIOS. Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda. Entrevista. Trabajo de campo. Bucaramanga, 2004.

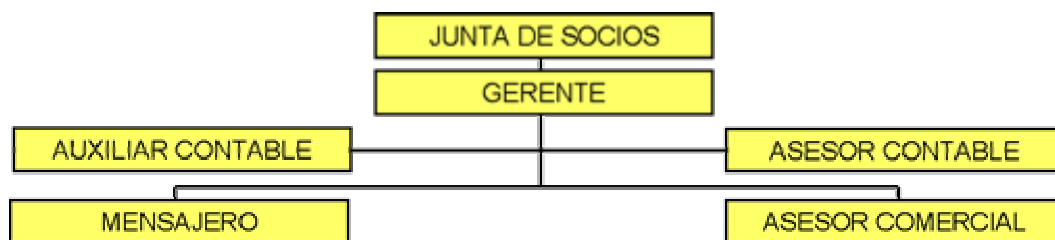
El usuario de la Inmobiliaria goza de la seguridad de recibir un inmueble en buenas condiciones y se compromete a entregarlo de la misma manera.

Cordialidad. En la Inmobiliaria se trabaja con amabilidad, brindándole al usuario una atención sincera, franca, acogedora, para que así mismo deposite su confianza en la entidad.

Comprensión. El empleado de la Inmobiliaria tiene la capacidad de entender las necesidades del cliente, indagando acerca de las expectativas de la vivienda; ya sea, para compra o arriendo de la misma. Mostrando tolerancia en la atención al cliente; ya que, él es la pieza más importante en la cadena de prestación de servicio.

1.1.3 Estructura organizacional. La Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda. se encuentra organizada de acuerdo a la siguiente estructura⁶ (Véase Figura 3):

Figura 3. Organigrama actual de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.



⁶ PEREA de Ruiz, Luz Marina. Planeación estratégica para la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda. Trabajo de grado para optar el título de Profesional en Gestión Empresarial. Universidad Industrial de Santander - Instituto de Estudios a Distancia INSED. Bucaramanga, 2.002.

Análisis del organigrama. La Inmobiliaria es una empresa de mediano tamaño dentro del mercado inmobiliario, según la clasificación de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

Cuenta con un organigrama de tipo horizontal, no presenta departamentalización que denote la existencia de diversos niveles jerárquicos. Actualmente, este tipo de organigramas no son funcionales, por cuanto las organizaciones modernas demandan estructuras planas, en donde todos colaboren y aporten ideas para el mejoramiento continuo de la empresa. El organigrama de esta empresa requiere la implementación de un nuevo enfoque tendiente a optimizar sus procesos.

- **Cargos de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.** Los cargos de la Inmobiliaria son los siguientes:

Auxiliar contable. Su función está basada en mantener organizada y al día la información contable, requerida para la toma de decisiones.

Asesor contable. Analiza la situación contable de la empresa y responde por la entrega oportuna de los estados financieros de la Inmobiliaria.

Mensajero. Realiza actividades relacionadas con el manejo interno y externo de la correspondencia.

Asesor comercial. Maneja la imagen externa de la empresa, contacta clientes, tanto para compra como para venta; así mismo, para los servicios adicionales. En la actualidad, la Inmobiliaria cuenta con cuatro asesores comerciales, con un perfil educativo que va de técnico a profesional.

De acuerdo a la forma en que se dividen los puestos de trabajo y la jerarquía de autoridad, la Inmobiliaria cumple con un esquema organizacional estructural simple, caracterizado por el bajo grado de departamentalización, los grandes tramos de control, la autoridad centralizada en la gerencia y la baja formalización. La Junta Directiva está conformada por Sandra Paola y Erika Bibiana Ruiz Perea, Milton Ruiz Ruiz y Luz Marina Perea de Ruiz, Gerente. Su fortaleza radica en la sencillez, rapidez, flexibilidad y claridad de responsabilidades. Uno de los problemas organizacionales de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda., está en la centralización y baja delegación de responsabilidades, lo cual crea sobrecarga en la gerencia, situación que genera problemas a medida que crece la empresa.

Las decisiones de mercadeo relacionadas con la publicidad, el número de vendedores y las estrategias de promoción, actualmente son tomadas por la gerencia, lo cual ocasiona tomar determinaciones poco acertadas en cuanto al impacto de las estrategias de mercados versus las utilidades. En este momento la Inmobiliaria requiere de una asesoría o un departamento de mercadeo donde se diseñen y tomen decisiones comerciales, con base en el comportamiento y participación de la Inmobiliaria en el mercado, pues a mayor participación, mayores rendimientos; es decir, aumento de las utilidades.

1.2 METODOLOGÍA PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN

1.2.1 Recolección de la información. Con el propósito de recolectar información que permita contemplar el diagnóstico y orientar el diseño del Plan de Mercadeo de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda., se aplicaron tres instrumentos a las siguientes poblaciones: asesores comerciales, clientes actuales y clientes potenciales. A continuación, se presenta la metodología utilizada y los resultados encontrados.

- **Asesores comerciales de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.**

Objetivo general. Conocer las expectativas de los empleados de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda., en cuanto a ventas esperadas, captación de clientes y liderazgo en el mercado.

Objetivos específicos:

- Analizar la prestación del servicio de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda., con relación a la competencia.
- Identificar quejas frecuentes en los clientes.
- Determinar el grado de conformidad presente en los empleados actuales de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.

- Diferenciar estrategias del mercado utilizadas por la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.

Tipo de investigación. La investigación es descriptiva transversal de tipo concluyente, dado que la información recolectada de los asesores comerciales, servirá para la toma de decisiones básicas para el diseño del Plan de Mercado de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.

Sistema de recolección de la información. La información se obtendrá por medio de la encuesta personal, que está conformada por las siguientes partes: presentación, donde se solicita la cooperación y se expone el fin de la encuesta; información solicitada, comprende la información específica relacionada con el tema que se investiga. Las preguntas a realizar a los asesores comerciales de la Inmobiliaria Ruiz Pera Ltda., son de tipo abierto, de escogencia múltiple y dicótomas (Véase Anexo B).

Población. La población objeto de estudio de la presente investigación, está conformada por los asesores comerciales de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.:

- Cuatro asesores comerciales.
- El elemento muestral: asesor comercial.
- La unidad muestral: Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.
- El alcance: Calle 44 N° 34 - 14, de la ciudad de Bucaramanga.

- El tiempo: de Agosto a Septiembre del año 2.003.
- El marco muestral: comprendido por la lista de los cuatro asesores comerciales, que actualmente son empleados de la Inmobiliaria, la cual es suministrada por la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.

Muestra. Teniendo en cuenta que la población es finita, se decide realizar un censo a los cuatro asesores comerciales de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.

Ficha técnica. (Véase Cuadro 1).

Cuadro 1. Ficha técnica de la metodología para recolectar la información de los asesores comerciales de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.

Tipo de investigación	Descriptiva transversal de tipo concluyente
Método de investigación	Análisis y síntesis
Fuentes de información	Primarias y secundarias
Técnica de recolección de información	Encuesta personal
Método de aplicación	Cuestionario estructurado
Modo de aplicación	Directa
Población	N = 5 asesores comerciales
Elemento	Asesor comercial
Unidad de muestreo	Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda..
Alcance	Calle 44 N° 34-14 de Bucaramanga
Tiempo	Agosto y Septiembre de 2.003
Marco muestral	5 asesores comerciales
Proceso de muestreo	Censo

- **Clientes actuales de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.**

Objetivo general. Realizar un diagnóstico que permita determinar el nivel de satisfacción de los clientes actuales de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.

Objetivos específicos:

- Identificar el grado de aceptación de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.
- Determinar los factores relevantes que tienen en cuenta el cliente actual de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda, al solicitar un servicio.
- Conocer qué servicios de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda son los más solicitados.
- Analizar el nivel de satisfacción de los clientes actuales de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.

Tipo de investigación. La investigación es descriptiva transversal de tipo concluyente, dado que la información recolectada de los clientes actuales, servirá para la toma de decisiones básicas para el diseño del Plan de Mercado de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.

Sistema de recolección de la información. La información se obtendrá por medio de la encuesta personal, que está conformada por las siguientes

partes: presentación, donde se solicita la cooperación y se expone el fin de la encuesta; información solicitada, comprende la información específica relacionada con el tema que se investiga. Las preguntas a realizar a los clientes actuales de la Inmobiliaria Ruiz Pera Ltda., son de tipo abierto, de escogencia múltiple y dicótomas (Véase Anexo C).

Población. La población objeto de estudio de la presente investigación está conformada por los clientes que actualmente adquieren servicios de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.:

- 228 clientes actuales de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.
- El elemento muestral: hombre o mujer mayor de edad.
- La unidad muestral: la vivienda
- El alcance: la ciudad de Bucaramanga.
- El tiempo: de Agosto a Septiembre del año 2.003.
- El marco muestral: comprendido por la lista de 228 clientes actuales de la Inmobiliaria, la cual es facilitada por la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.

Número de propietarios de inmuebles para la venta:	130 propietarios.
Número de arrendatarios activos actualmente:	65 clientes.
Número de compradores que llegan mensualmente:	15 clientes.
Número de arrendatarios inactivos:	18 clientes.
Número de clientes actuales:	228 clientes.

Muestra. Teniendo en cuenta que la población es finita, se decide realizar un censo a los 228 clientes actuales de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.

Ficha técnica. (Véase Cuadro 2).

Cuadro 2. Ficha técnica de la metodología para recolectar la información de los clientes actuales de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.

Tipo de investigación	Descriptiva transversal de tipo concluyente
Método de investigación	Análisis y síntesis
Fuentes de información	Primarias y secundarias
Técnica de recolección de información	Encuesta personal
Método de aplicación	Cuestionario estructurado
Modo de aplicación	Directa
Población	N = 228 clientes actuales
Elemento	Hombre o mujer mayor de edad
Unidad de muestreo	Vivienda
Alcance	Ciudad de Bucaramanga
Tiempo	Agosto y Septiembre de 2.003
Marco muestral	228 clientes actuales
Proceso de muestreo	Censo

- **Clientes potenciales de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.**

Objetivo general. Conocer las necesidades de vivienda en los estratos 4,5 y 6 y los motivos por los cuales solicitan el servicio inmobiliario.

Objetivos específicos:

- Determinar el perfil de los posibles nuevos clientes de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda, al solicitar un servicio.
- Identificar la imagen de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda, en el mercado potencial.

Tipo de investigación. La investigación es descriptiva transversal de tipo concluyente, dado que la información recolectada de los clientes potenciales, servirá para la toma de decisiones básicas para el diseño del Plan de Mercado de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.

Sistema de recolección de la información. La información se obtendrá por medio de la encuesta personal, que está conformada por las siguientes partes: presentación, donde se solicita la cooperación y se expone el fin de la encuesta; información solicitada, comprende la información específica relacionada con el tema que se investiga. Las preguntas a realizar a los clientes potenciales de la Inmobiliaria Ruiz Pera Ltda., son de tipo abierto, de escogencia múltiple y dicótomas (Véase Anexo D).

Población. La población está conformada por las personas que actualmente requieren servicios inmobiliarios, que no poseen un proveedor o son satisfechas por los competidores de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.:

- 41.490 clientes potenciales de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.
- El elemento muestral: hombre o mujer mayor de edad.
- La unidad muestral: la vivienda.
- El alcance: los estratos 4,5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga.
- El tiempo: de Agosto y Septiembre del año 2.003.
- El marco muestral: comprendido por la lista de los 41.490 clientes potenciales de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda., la cual es facilitada por la Electrificadora de Santander S.A. E.S.P.

Número de viviendas de estrato 4:	32.702 viviendas.
Número de viviendas de estrato 5:	3.170 viviendas.
Número de viviendas de estrato 6:	6.078 viviendas.
Número de clientes potenciales:	41.490 viviendas.

Muestra. Se emplea el proceso de muestreo probabilístico aleatorio simple, para que todos los elementos de la población tengan la misma posibilidad de ser seleccionados para la muestra. El tamaño de la muestra se define mediante la aplicación de la siguiente fórmula estadística⁷:

$$n = \frac{N \times P \times Q \times Z^2}{(N - 1) \times e^2 + Z^2 \times P \times Q}$$

⁷ GARCÍA Díaz, Joaquín. Estadística aplicada a los negocios. Publicaciones UIS - FEDI. Bucaramanga, 1.994.

Donde:

n = Tamaño de la muestra. Cantidad de cuestionarios a aplicar.

N = Tamaño de la población: 41.490 clientes potenciales de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.

Z = Nivel de confianza = 95% = $Z_c = 1,96$.

p = Probabilidad de éxito. En este caso será del 50%, $p = 0,5$.

q = Probabilidad de fracaso. En este caso será del 50%, $q = 0,5$.

e = Error estimado. En este caso será del 5%, $e = 0,05$.

$$n = \frac{41.490 \times (1,96)^2 \times 0,50 \times 0,50}{(1,96)^2 \times 0,50 \times 0,50 + (0,05)^2 \times (41.490 - 1)} =$$

$$n = \frac{41.490 (3,8416) 0,25}{(3,8416)(0,25) + (0,0025)(41.489)} =$$

$$n = \frac{39.846,996}{0,9604 + 103,7225} = \frac{39.846,99}{104,6829} = 380,65 \cong 381$$

$n = 381$ cuestionarios.

Ficha técnica. (Véase Cuadro 3).

Cuadro 3. Ficha técnica de la metodología para recolectar la información de los clientes potenciales de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.

Tipo de investigación	Descriptiva transversal de tipo concluyente
Método de investigación	Análisis y síntesis
Fuentes de información	Primarias y secundarias
Técnica de recolección de información	Encuesta personal
Método de aplicación	Cuestionario estructurado
Modo de aplicación	Directa
Población	N = 41.490 clientes potenciales
Elemento	Hombre o mujer mayor de edad
Unidad de muestreo	Vivienda
Alcance	Estratos 4, 5 y 6 de Bucaramanga
Tiempo	Agosto y Septiembre de 2.003
Marco muestral	228 clientes actuales
Proceso de muestreo	Muestreo probabilística aleatorio simple
Muestra	n = 381 cuestionarios

1.3 ANÁLISIS DEL MERCADO META DE LA INMOBILIARIA RUÍZ PEREA LTDA.

1.3.1 Segmentación del mercado meta. La Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda., cuenta con cuatro clases de clientes para sus servicios más representativos, como son el arrendamiento y la compra-venta de inmuebles, clasificados de la siguiente manera:

- Propietario de inmuebles para arriendo.
- Propietario de inmuebles para venta.
- Arrendatario.

- Comprador de inmuebles.

1.3.2 Perfil de los clientes de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda. A continuación se presenta el perfil de los clientes que conforman el mercado meta para la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda., teniendo en cuenta aspectos como edad, sexo, nivel de educación y nivel de ingresos.

El mercado meta para la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda. está conformado por empleados del sector oficial, empleados de Ecopetrol y personas de los estratos 4,5 y 6, clasificados de la siguiente manera:

- **Propietario de inmuebles para arriendo.** Conformado por personas hombres y mujeres, que en un 100% son mayores de 40 años, el 60% de ellos tienen un nivel de educación profesional, el 60% son familias con ingresos entre \$2.000.000 y \$3.000.000, lo cual indica que presentan solvencia económica y buena calidad de vida (Véase Cuadro 4).

Cuadro 4. Perfil del cliente: propietario de inmuebles para arriendo.

Edad		Nivel de educación		Ingresos familiares mensuales	
Rangos	%	Rangos	%	Rangos	%
40 a 50	60	Profesional	50	2.000.000-3.000.000	35
51 a 60	30	Media o bachiller	20	3.001.000-4.000.000	60
61 ó más	10	Básica primaria	30	4.000.001 ó más	5

Fuente: INMOBILIARIA RUIZ PEREA LTDA. Archivo. Bucaramanga, Enero de 2.004.

- **Propietario de inmuebles para venta.** Los propietarios de inmuebles para venta se caracterizan por ser personas cuyas edades oscilan entre 30 y 40 años en un 60%, el 40% son profesionales, con ingresos familiares superiores a \$1.600.000 (Véase Cuadro 5).

Cuadro 5. Perfil del cliente: propietario de inmuebles para venta.

Edad		Nivel de educación		Ingresos familiares mensuales	
Rangos	%	Rangos	%	Rangos	%
30 a 40	60	Profesional	50	1.600.000-2.000.000	65
41 a 50	30	Bachiller	40	2.001.000-3.000.000	30
51 ó más	10	Básica Primaria	10	3.001.000 ó más	5

Fuente: INMOBILIARIA RUIZ PEREA LTDA. Archivo. Bucaramanga, Enero de 2.004.

- **Arrendatario.** El 50% de los clientes tomadores de vivienda para arriendo, son personas cuyas edades oscilan entre los 20 y 30 años de edad, el 45% de ellos son profesionales, el 60% con ingresos familiares promedio de \$1.800.000 (Véase Cuadro 6).

Cuadro 6. Perfil del cliente: arrendatario.

Edad		Nivel de educación		Ingresos familiares mensuales	
Rangos	%	Rangos	%	Rangos	%
20 a 30	50	Profesional	45	1.800.000-2.000.000	60
31 a 40	30	Media o bachiller	45	1.500.000-1.800.000	30
41 ó más	20	Básica Primaria	10	800.000-1.200.000	10

Fuente: INMOBILIARIA RUIZ PEREA LTDA. Archivo. Bucaramanga, Enero de 2.004.

- **Comprador de inmuebles.** Los clientes compradores de inmuebles se caracterizan por ser personas cuyas edades oscilan entre 30 y 40 años (65%). El 70% son profesionales, un 5% bachilleres y un 25% educación básica. El 40% tienen un nivel de ingresos familiares promedio entre \$2.001.000 y 3.800.000 (Véase Cuadro 7).

Cuadro 7. Perfil del cliente: comprador de inmuebles.

Edad		Nivel de educación		Ingresos familiares mensuales	
Rangos	%	Rangos	%	Rangos	%
30-40	65	Profesional	70	1.000.000-2.000.000	35
41 a 50	30	Bachiller	5	2.001.000-3.800.000	40
51 ó más	5	Básica Primaria	25	3.801.000-4.500.000	25

Fuente: INMOBILIARIA RUIZ PEREA LTDA. Archivo. Bucaramanga, Enero de 2.004.

1.4 VOLUMEN DE VENTAS DE LA INMOBILIARIA RUIZ PEREA LTDA.

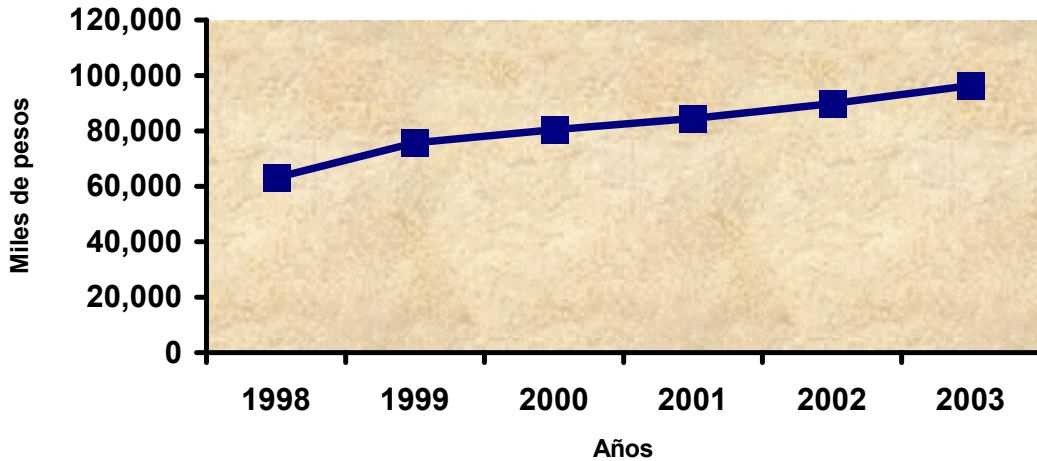
Durante los últimos cinco años, el comportamiento de las ventas de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda. ha ido aumentando paulatinamente, como lo demuestra el siguiente cuadro comparativo (Véase Cuadro 8 y Figura 4).

Cuadro 8. Análisis comparativo de las utilidades en ventas en los años 1.998 – 2.002.

Años	Utilidades en ventas (\$) Para Ruiz Perea Ltda.	Participación en el mercado (%)
1.998	\$63.156.152	0.005%
1.999	75.699.571	0.006%
2.000	80.369.101	0.006%
2.001	84.510.000	0.006%
2.002	90.000.000	0.006%
2.003	96.300.000	0.006%

Fuente: CAMACOL. Bucaramanga, Diciembre de 2.003.

Figura 4. Utilidades en ventas de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda. en los años 1.998 – 2.002 en miles de pesos.



Fuente: CAMACOL. Bucaramanga, Diciembre de 2.003.

Efectuando un análisis de las ventas de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda. en los últimos cinco años, se puede observar, que en el año 1.998 presenta una utilidad neta en ventas de \$63.156.152, con una participación en el mercado de un 0,005%. En los años siguientes la empresa fue aumentando las utilidades en ventas; sin embargo, la participación en el mercado ha permanecido constante desde el año 1.999, donde se incrementa al 0,006%. Este estancamiento en el porcentaje de participación en el mercado, tiene relación directa con el hecho de que la empresa no cumple las metas de ventas propuestas para cada año.

La fuerza de ventas de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda. es muy pequeña y se requiere de un Plan de Mercadeo, que aumente las utilidades y fortalezca el grupo de ventas.

1.4.1 Número de inmuebles vendidos en la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda. durante los últimos cinco años. Se observa que el número de inmuebles vendidos ha ido aumentando paulatinamente; sin embargo, las metas de ventas son más altas; por lo tanto, están enfocados hacia el aumento de la participación en el mercado de la ciudad de Bucaramanga (Véase Cuadro 9).

Cuadro 9. Número de inmuebles vendidos en la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda. en los años 1.998 – 2.003.

Años	Número de inmuebles vendidos
1.998	26
1.999	23
2.000	33
2.001	36
2.002	38
2.003	50

Fuente: INMOBILIARIA RUIZ PEREA LTDA. Archivo. Bucaramanga, Diciembre de 2.003.

1.5 CONOCIMIENTO Y ATRIBUTOS DE LOS SERVICIOS

Para determinar el conocimiento y atributos de los servicios, se aplica una entrevista a la Gerente de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda. (Véase Anexo E).

1.5.1 Portafolio de servicios. La Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda., a través de su trayectoria ha ampliado su portafolio de servicios, entre los que se encuentran:

- **Arriendo.** Mediante un contrato, se concede a una persona natural o jurídica el uso de un bien mueble o inmueble y éste a su vez se compromete a pagar el valor del arriendo.

- **Compraventa.** Es un contrato de cesión de derechos y usufructo de un inmueble, en donde una de las partes cancelan el valor correspondiente al valor del predio y el otro toma posesión del inmueble como nuevo propietario.
- **Avalúo.** Es la estimación del valor de un bien, mediante un análisis de los factores que intervienen en la conformación de dicho valor.
- **Crédito.** Es el desembolso de sumas de dinero por parte de corporaciones, previo estudio de la capacidad de pago.
- **Hipoteca.** Es un crédito para vivienda, a través de una entidad bancaria, con el derecho de propiedad sobre el inmueble para garantía del préstamo. Este derecho de propiedad se anula al cancelar la deuda.

Los servicios que representan el 80% de las utilidades para la Inmobiliaria son: ventas y arriendos.

1.5.2 Servicios que ofrece la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda. y su porcentaje de demanda en el mercado. Al hacer un análisis de los servicios que ofrece la Inmobiliaria, se puede observar que el servicio con mayor demanda es la compra-venta de inmuebles con el 50%, seguido del servicio de arriendo con una demanda del 30%; es decir, entre los dos servicios aportan el 80% de las utilidades de la Inmobiliaria (Véase Cuadro 10).

Cuadro 10. Servicios que ofrece la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda. y su porcentaje de demanda en el mercado.

Servicio	Porcentaje de demanda
Compra-venta	50
Arriendos	30
Hipotecas	10
Avalúos	5
Trámites	5

Fuente: INMOBILIARIA RUIZ PEREA LTDA. Archivo. Bucaramanga, Diciembre de 2.003.

1.5.3 Conocimiento de los servicios. La Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda. goza de un nivel de recordación alto entre sus clientes, ya que según el estudio de campo realizado, el 90% de los clientes recuerdan su nombre y los servicios que ofrece. El servicio con mayor recordación es la compra-venta de finca raíz, seguida del servicio de arrendamiento.

El valor agregado que le da la Inmobiliaria al cliente que compra y/o vende, es la realización de las diligencias y trámites que se requieran, sin costo adicional al pactado por el servicio de compra y venta. Es decir, le entregan al cliente las escrituras en su casa, con la seguridad y confianza que les ofrece la Inmobiliaria. Las instalaciones son confortables y están bien ubicadas, pues están en un sector residencial donde hay buena seguridad y excelentes zonas de parqueo.

1.5.4 Atributos determinantes de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda. Entre los atributos relevantes de la Inmobiliaria están:

- **Calidad en el servicio.** Los asesores comerciales de la Inmobiliaria conocen perfectamente los trámites y diligencias relacionadas con el ramo, informan al cliente sobre todos los aspectos que hay que tener en cuenta a la hora de comprar o vender un inmueble, y ubican al cliente en el estrato ideal, de acuerdo a sus necesidades.
- **Precio.** El precio de los inmuebles, arriendos y servicio de asesoría que presta la Inmobiliaria, está de acuerdo a los lineamientos y parámetros que estipula la Lonja de Propiedad Raíz de Bucaramanga. Cuenta con tablas de precios que le dan a conocer al cliente, en el momento de pactar la utilización del servicio. Esto genera confianza en el cliente, al saber que está pagando la suma legalmente autorizada por la Lonja de Propiedad Raíz.
- **Good will.** La Inmobiliaria goza de “buen nombre” a nivel inmobiliario. Se rige por las normas de propiedad horizontal y su excelente servicio, hacen que el cliente fácilmente la recomiende a sus amigos y familiares.
- **Satisfacción del cliente.** Según los resultados del trabajo de campo realizado, se pudo establecer que el 90% de los clientes se encuentran satisfechos con el servicio que utilizaron, resaltan la amabilidad, responsabilidad, disponibilidad de tiempo y acertividad de los asesores comerciales.

Sólo el 10% de los clientes manifiestan inconformidad, relacionada con los siguientes aspectos:

- Necesidad de un asesor comercial permanentemente en la oficina de la Inmobiliaria, para los clientes casuales.

- Dificultad en el momento de desplazarse a ver los inmuebles; ya que, el asesor comercial no tiene vehículo.
- Falta una página web, que ofrezca una comunicación oportuna e inmediata al cliente o usuario de la Inmobiliaria.
- Falta un correo electrónico, para que los clientes que están en otras ciudades puedan comunicarse.

1.5.6 Ciclo de vida del servicio. En general el sector inmobiliario ha alcanzado su etapa de madurez. En este momento los competidores nuevos son escasos, los más débiles han salido del mercado como: Inmobiliaria Torres Acosta, Siglo XXI, El Libertador e Inmobiliaria Alvarez, entre otros.

Las inmobiliarias que aún se conservan, son las más antiguas y las que tienen buen capital de trabajo.

La Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda. se ha mantenido en el mercado gracias a la buena administración y excelente prestación de sus servicios, teniendo en cuenta que tiene una tasa de crecimiento anual del 6%, precios ceñidos a la Lonja de Propiedad Raíz, 76 competidores similares, segmentación del mercado y gastos de promoción, entre otros. En este momento la Inmobiliaria se encuentra en etapa de crecimiento, sus ventas pasaron en el año 2.002 de \$90.000.000 a \$435.000.000, sin superar el crecimiento de las ventas totales brutas.

En la actualidad la Inmobiliaria se encuentra atravesando por una etapa difícil, puesto que está compitiendo con las más fuertes del mercado, esto hace que la Inmobiliaria deba diseñar estrategias que le permitan mantenerse en un mercado tan competido.

El precio de los inmuebles se ha incrementado, valorizando la construcción, todo esto debido a la poca oferta de inmuebles contra una demanda avasalladora. Así mismo, ha aumentado el número de competidores en un 10% y los servicios que ofrecen han sido mejorados, introduciendo tecnología y técnicas de calidad en la atención y servicio al cliente. La Inmobiliaria se encuentra en proceso de crecimiento, segmentando su mercado en los estratos 4, 5 y 6.

1.5.7 Áreas comerciales. Las personas que solicitan el servicio de la Inmobiliaria, están radicados en un 80% en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana. El 20% restante, proviene de otras ciudades como: Barrancabermeja, San Gil, Socorro y Bogotá, principalmente.

1.5.8 Lealtad hacia la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda. La lealtad de los clientes hacia la Inmobiliaria es alta, aunque su Gerente afirma que es difícil mantenerla. Sin embargo, el 80% de los clientes afirma que recomienda el servicio a sus familiares y amigos, siendo éste un factor multiplicador que puede llegar a representar el 80% de nuevos clientes.

La gerencia de la Inmobiliaria, además de velar por el buen servicio, se preocupa por estimular a los clientes actuales; con el fin de mantener su fidelidad y lograr referidos, utiliza el siguiente sistema:

- **“Club de clientes de la Inmobiliaria”**, este club lo conforman todas aquellas personas que han solicitado los servicios de la Inmobiliaria y se han destacado por su cumplimiento, en el caso de arrendatarios y para todos los compradores y vendedores de inmuebles, a quienes se les envía una tarjeta de felicitación el día de su cumpleaños.
- **Envío de obsequios navideños**, a las empresas que más solicitan sus servicios.

1.5.9 Hábitos de compra de los clientes de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda. en el año 2.003. (Véase Cuadro 11).

Cuadro 11. Hábitos de compra de los clientes de Ruiz Perea Ltda. en el año 2.003.

Tipo de inmueble	Estrato 4	Estrato 5	Estrato 6
Apartamentos	60%	30%	40%
Casas	35%	50%	50%
Otros (locales, fincas, parcelas, etc).	5%	20%	10%

Fuente: INMOBILIARIA RUIZ PEREA LTDA. Archivo. Bucaramanga, Enero de 2.004.

Se observa el siguiente comportamiento por estrato:

El 60% de la demanda del estrato 4, está representada en apartamentos, el 35% son casas y el 5% corresponde a fincas, parcelas y locales comerciales, entre otros.

En el estrato 5, el 50% de la demanda durante el año 2.003 fue de casas, un 30% de apartamentos y el 20% en fincas, parcelas y edificios, entre otros.

En el estrato 6, el 50% de la demanda es de casas, el 40% de apartamentos y un 10% compra otros inmuebles como locales comerciales y fincas, entre otros.

El trabajo de campo permitió determinar que los clientes prefieren las viviendas ubicadas en el estrato 4 en lugar de los estratos 5 y 6, ya que este estrato ofrece buena ubicación, acabados de calidad, servicios públicos no muy costosos y buen nivel de vida.

Las personas que cambian de vivienda con más frecuencia son las de los estratos 5 y 6, por lo cual buscan los servicios inmobiliarios con un promedio de una vez cada dos años; mientras que en el estrato 4 es más esporádica la solicitud de vivienda, en promedio lo hacen una vez cada 10 años.

1.6 DISTRIBUCIÓN

1.6.1 Canales de distribución. La Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda. actúa como intermediaria entre el dueño del inmueble y el cliente con el que se va a hacer la comercialización del predio; este proceso se realiza internamente a través de un asesor comercial, quien es el que efectúa el contacto con el cliente.

La Inmobiliaria tiene entre sus expectativas ampliar la cobertura de sus servicios, abriendo una oficina en el municipio de Floridablanca, con la cual piensa captar nuevos clientes que permitan una expansión en el área metropolitana de Bucaramanga; además, según la información recopilada en la entrevista realizada los asesores comerciales, se determinó que la empresa debería estudiar la posibilidad de abrir un punto de venta en la ciudad de Barrancabermeja, por ser un mercado de excelencia en el ámbito inmobiliario.

Su infraestructura permite optimizar todos los servicios complementarios a sus clientes y usuarios, porque cuenta con una amplia zona de parqueo, excelente ubicación e instalaciones cómodas, que dan una imagen de confianza y seguridad al cliente.

1.6.2 Fuerza de ventas. En la actualidad la Inmobiliaria cuenta con cuatro asesores comerciales, quienes tienen un perfil académico, técnico y profesional, que dan a la Inmobiliaria un toque ejecutivo. El mínimo de experiencia que poseen es de dos años en la venta de finca raíz. Además,

se caracterizan por ser personas adultas, sus edades oscilan entre los 25 y 45 años de edad. El sistema de pago se realiza por medio de la comisión sobre el precio total de ventas, esto genera satisfacción en el personal que labora. El sistema de contratación utilizado es de prestación de servicios y su estabilidad depende del cumplimiento de las cuotas de ventas.

En este momento la Inmobiliaria cuenta con los siguientes asesores comerciales:

- **Soledad Perea.** Tiene una antigüedad de cinco años en la Inmobiliaria, su nivel de educación es técnico y ha asistido a seminarios de finca raíz.
- **Sandra Paola Ruiz.** Profesión abogada, tiene tres años de experiencia en la venta de finca raíz.
- **Diana Arévalo.** Arquitecta, experta en avalúos, tiene cuatro años de antigüedad en la Inmobiliaria.
- **Luz Marina de Ruiz.** Profesional en Gestión Empresarial, fundadora de la Inmobiliaria y actualmente Gerente.

1.6.3 Servicio al cliente. Las políticas que maneja actualmente la Inmobiliaria garantizan un excelente servicio al cliente, algunas de ellas son:

- **Ofrecer un servicio personalizado.** Esto hace que la empresa tenga la capacidad de interactuar con cada uno en forma individual, además de personalizar las relaciones, identificando y diferenciando las necesidades que posee cada uno de sus clientes, pues la única ventaja competitiva real es el conocimiento que la Inmobiliaria tiene de cada uno de ellos. Esto hace que se pueda determinar con claridad las necesidades del cliente, además permite ubicarlo asertivamente.
- **Amplios horarios de atención.** Las puertas de la Inmobiliaria se abren a sus clientes de lunes a viernes, en el horario de 8:00 a.m. a 12:00 m. y de 2:00 P.M. a 6:00 P.M.; los sábados en el horario de 8:00 a.m. a 12:00 m.; y los domingos de 8:00 a.m. a 2:00 P.M.
- **Cuenta bancaria.** A disposición del cliente, para que consigne el servicio del arriendo.

1.7 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

La publicidad y promoción son herramientas valiosas de comunicación entre la empresa y el mercado, en términos generales buscan aumentar las ventas del servicio y evitar su reducción; en consecuencia, aumentar las utilidades. El logo de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda. se actualizó en el año 2.004, porque surgió la necesidad de asociarlo más al mercado de la finca raíz. El nuevo logo consta de: la primera letra "I" y la expresión "Ruiz Perea Ltda.", en color naranja y verde, con un fondo que se asemeja a una pared en ladrillo a la vista; la letra del logo está en la fuente times new roman, en mayúscula.

El lema o slogan que distingue a la Inmobiliaria es: “Somos su primera opción” y al lado está el escudo de la Lonja de Propiedad Raíz. Está escrito en la fuente script mt bold, en color negro, en minúscula. Se elaboró con el fin de posicionar la Inmobiliaria en la mente del cliente, como la número uno en servicios inmobiliarios. Está ubicado en la fachada de la Inmobiliaria, dentro de la pancarta publicitaria, en acrílico y luz de neón.

Otro medio publicitario utilizado por la Inmobiliaria es la prensa, tanto local en el periódico Vanguardia Liberal, como especializado en el periódico de la Lonja de Propiedad Raíz “Se Vende & Se Arrienda”, con una frecuencia de ocho días para el primero y esporádicamente para el segundo. Esto significa que al año la Inmobiliaria hará 48 publicaciones en prensa local; mientras que en la especializada puede llegar a cuatro publicaciones; con un costo mensual de \$300.000 y \$70.000 respectivamente.

El objetivo que busca la Inmobiliaria a través de estos medios publicitarios, es dar a conocer la oferta de inmuebles para la compra-venta y para arriendos; hasta el momento esta estrategia ha dado buenos resultados y ha logrado la captación de clientes; ya que, la frecuencia de recordación es superior a cinco veces por mes; es decir, estima que lo ven más de cinco personas en un mes.

Otro medio utilizado por la Inmobiliaria, para realizar la publicidad, es el directorio telefónico, con un anuncio en la sección de finca raíz. También se encuentra en las páginas amarillas, en la sección de arrendamientos, en donde sólo se anuncia el nombre de la Inmobiliaria, sin mencionar ninguno de sus servicios.

1.7.1 Inversión en publicidad. Según registros históricos financieros, la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda. ha invertido en los últimos cinco años los siguientes valores en publicidad local (Véase Cuadro 12).

Cuadro 12. Valores mensuales del costo de publicidad de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda. en los años 1.999 – 2.003.

Medio	Año 1.999	Año 2.000	Año 2.001	Año 2.002	Año 2.003*
Periódico local	6.326.208	3.214.800	3.384.000	3.360.000	2.770.085
Periódico Lonja de Propiedad Raíz	720.000	750.120	789.600	840.000	750.000
Directorio Telefónico	290.000	320.000	480.000	600.000	320.000

* A Octubre del año 2.003.

Fuente: INMOBILIARIA RUIZ PEREA LTDA. Registros financieros. Bucaramanga, 2.003.

Como se observa en el año 1.999, la inversión publicitaria en la prensa local fue de \$6.326.208 y en la prensa especializada fue de \$720.000. En los años siguientes la Inmobiliaria ha venido disminuyendo significativamente la inversión publicitaria, llegando a \$2.770.075 en el año 2003. La gerencia asegura que la disminución se debe al estancamiento que sufrió el sector inmobiliario, esto ha hecho que parte de este rubro haya sido utilizado para otros gastos.

1.8 POLÍTICAS DE FIJACIÓN DE PRECIOS

Las inmobiliarias de la ciudad de Bucaramanga se encuentran reguladas y vigiladas por la Lonja de Propiedad Raíz de Bucaramanga, entidad que se encarga de supervisar que los servicios prestados por ellas, sean cobrados según tablas legalmente establecidas.

Esta entidad, a su vez es vigilada por la Superintendencia de Sociedades, que es la encargada de velar por el buen funcionamiento del sector inmobiliario.

La normatividad en el cobro de tarifas está especificada en el Código de Procedimiento Civil.

En cuanto a la compra-venta, el valor de la comisión del servicio es igual, independientemente del estrato social en el que se encuentra el inmueble y es del 3% sobre el valor del inmueble para el que vende.

Los avalúos deben ser realizados por un perito evaluador y el costo está especificado en la siguiente tabla que sugiere la Lonja de Propiedad Raíz (Véase Cuadro 13).

Cuadro 13. Tarifas sugeridas por los peritos evaluadores con matrícula del RNA.

Descripción	Valor (\$)	Porcentaje (%)
Por los primeros	\$30.000.000	1.75/1000
Por los siguientes	30.000.000	1.50/1000
Por los siguientes	60.000.000	1.25/1000
Por los siguientes	180.000.000	1.00/1000
Por los siguientes	300.000.000	0.75/1000
Valores restantes por encima de	600.000.000	0.50/1000

Tarifa Mínima Urbana: \$100.000

Tarifa Mínima Rural: \$200.000

Fuente: LONJA DE PROPIEDAD RAÍZ DE BUCARAMANGA. Bucaramanga, Enero de 2.004.

Las tarifas para la realización de avalúos rurales se establecen partiendo de las anteriormente mencionadas, adicionando un recargo del 50%.

Cuando el evaluador debe desplazarse fuera de la ciudad, adicionalmente se cobrarán los gastos por concepto de transporte, alojamiento y alimentación, los cuales se consideran como gastos reembolsables.

En cuanto al servicio de trámite de créditos, éste es un valor agregado de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda., puesto que no tiene ningún costo, siempre y cuando el inmueble se adquiera con esta inmobiliaria. Para clientes que no han comprado con la Inmobiliaria, tiene un costo de \$40.000, que corresponde a:

- Diligenciamiento de formularios.
- Solicitud de certificaciones.

- Presentación de documentos ante la corporación, entre otros.

1.9 DEBILIDADES Y FORTALEZAS DE LA INMOBILIARIA RUÍZ PEREA LTDA.

Las debilidades y fortalezas de la Inmobiliaria, se condensan en el siguiente cuadro (Véase Cuadro 14).

Cuadro 14. Debilidades y fortalezas de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> • No existe metodología para realizar las actividades de mercadeo. • Ausencia de estímulos al equipo de venta. • Baja inversión en publicidad. • Manejo empírico del mercadeo. • Equipos de cómputo desactualizados. • Baja participación en el mercado. • Poca inversión en el área de investigación de mercados. • No existe un equipo o departamento de mercadeo. • Políticas de ventas poco estructuradas. • Bajo perfil comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia participativa. • Satisfacción por la asignación salarial a nivel general. • Clientes satisfechos con el servicio. • Variedad de servicios. • Variedad de ofertas en vivienda. • Personal capacitado. • Experiencia a nivel de gerencia y vendedores.

1.10 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA COMPETENCIA

En la ciudad de Bucaramanga, según la Cámara de Comercio, existen 76 inmobiliarias registradas, de las cuales 12 son las más fuertes competidoras de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda., por la similitud en sus instalaciones, atención al cliente, portafolio de servicios, segmentación del mercado, reconocimiento de nombre, tradición, entre otros.

1.10.1 Participación en el mercado por competidor. En el análisis de las ventas de los competidores de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda., se refleja que el mayor competidor es Alianza Inmobiliaria, debido a que es el resultado de la fusión de cinco inmobiliarias reconocidas y con alta tradición, razón por la que hoy cuenta con la más alta participación en el mercado (99,65%), la cual ha venido manteniendo desde el año 1.998 (Véase Cuadro 15).

Cuadro 15. Ventas y participación de las inmobiliarias, en el mercado de bienes raíces en Bucaramanga y su área metropolitana.

Inmobiliarias	Año 1998		Año 1999		Año 2000		Año 2001		Año 2002	
	Ventas	%	Ventas	%	Ventas	%	Ventas	%	Ventas	%
Alianza Inmobiliaria	1.133.358.010.000	99.65	1.203.267.873.000	99.85	1.265.265.902.000	99.93	1.321.426.530.000	99.93	1.407.270.000.000	99
Alejandro Domínguez Parra	474.553.022	0.042	50.825.270	0.042	259.784.721	0.042	553.299.970	0.042	589.243.844	0.042
Fincar	180.209.583	0.015	191.325.600	0.016	201.183.596	0.016	210.113.417	0.016	223.762.957	0.016
Comfinca	166.704.704	0.015	177.138.141	0.014	185.058.651	0.014	195.829.260	0.014	208.329.000	0.014
Arrendamientos Díaz	150.095.418	0.013	159.506.289	0.013	169.327.271	0.013	177.306.043	0.013	188.423.000	0.013
Colventas	132.045.901	0.012	140.190.998	0.011	146.413.575	0.011	155.925.000	0.011	165.000.000	0.011
Jorge Silva	126.308.113	0.011	132.816.102	0.011	141.444.198	0.011	147.722.400	0.011	156.320.000	0.011
Roberto Ogliastri	116.777.907	0.010	123.981.215	0.010	130.369.113	0.010	136.159.939	0.010	145.001.000	0.010
Asecasa	118.173.810	0.010	125.463.223	0.010	131.927.679	0.010	140.498.061	0.010	148.675.195	0.010
María Nelcy Galvis	116.777.101	0.010	123.980.360	0.011	130.368.413	0.010	136.155.000	0.10	145.000.000	0.010
Clavijo y Torres	67.989.786	0.006	72.183.657	0.006	75.902.899	0.005	79.271.957	0.005	84.421.680	0.010
Ruiz Perea Ltda	63.156.152	0.005	75.699.571	0.006	80.369.010	0.006	84.510.000	0.006	90.000.000	0.006

Fuente: LONJA DE PROPIEDAD RAÍZ DE BUCARAMANGA. Bucaramanga, Enero de 2.003.

Alianza Inmobiliaria está conformada por la unión de: Central Inmobiliaria, Inmobiliaria Jiménez, Inmobiliaria Gerardo Dávila e Hijos (dos sucursales), Inmobiliaria Gómez Villalba Ltda. e Inmobiliaria García Díaz y Cía Ltda. Quienes unieron, no sólo su fuerza de ventas sino su experiencia, patrimonio, activos y tradición.

Realizando un análisis comparativo con las inmobiliarias que se encuentran en el rango de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda., se puede decir que a partir del año 1.999 la Inmobiliaria Alejandro Domínguez ha venido manteniendo una participación en el mercado del 0,042%, seguida de Fincar con una participación en el mercado del 0,015%.

La Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda. cuenta con la menor participación en el mercado, esto debido a una política de ventas poco estructurada, falta de publicidad, bajo estímulo del equipo humano, entre otros.

Sin embargo, se puede observar que desde el año 1.998 hasta el año 2.002, sus ventas se incrementaron en un promedio anual de 6,57%, incremento que se encuentra por debajo de las metas de la empresa. En los últimos cinco años la participación en el mercado de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda. sólo alcanza el 0,006%, siendo éste el factor de mayor importancia a superar con el Plan de Mercadeo.

1.10.2 Competidores actuales. Las siguientes inmobiliarias, son las principales competidoras de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda. y su orden se presenta, de acuerdo a la participación en el mercado (Véase Cuadro 16).

Alianza Inmobiliaria. Es la fusión de cinco inmobiliarias como: Central Inmobiliaria, Inmobiliaria Jiménez, Inmobiliaria Gerardo Dávila e Hijos (dos sucursales), Inmobiliaria Gómez Villalba Ltda. e Inmobiliaria García Díaz y Cía Ltda.

Año de fundación : Año 2.000.
Ubicación : Calle 45 A 29 – 27.
Gerente : Dr. Liborio Plata Casa.

Inmobiliaria Alejandro Domínguez Parra:

Año de fundación : Año 1.930.
Ubicación : Carrera 19 N 36 - 20, Oficina 216.
Gerente : Alejandro Domínguez Parra.

Fincar:

Año de fundación : Año 1.962.
Ubicación : Calle 36 N° 22 – 40.
Gerente : Sr. Saúl Rueda.

Inmobiliaria María Nelcy Galvis:

Año de fundación : Año 1.994.
Ubicación : Calle 41 N° 48 – 125.
Gerente : María Nelcy Galvis.

Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.:

Año de fundación : Año 1.995.
Ubicación : Calle 44 N° 34 – 14.
Gerente : Luz Marina Perea de Ruiz.

Inmobiliaria Clavijo y Torres:

Año de fundación : Año 1.990.
Ubicación : Calle 36 N° 21 – 71.
Gerente : Nelcy Torres Acosta.

Inmobiliaria Soto:

Año de fundación : Año 1.993.
Ubicación : Carrera 35 N° 53 – 26.
Gerente : Marlén Santos Aldana.

Arrendamientos Ogliastri y Cía Ltda.:

Año de fundación : Año 1.933.
Ubicación : Calle 35 N° 21 – 48.
Gerente : Alicia Barrera de Ogliastri.

Asecasa Ltda.:

Año de fundación : Año 1.991.
Ubicación : Carrera 33 N° 54 – 63.
Gerente : Rodolfo Arenas Hernández.

Colventas:

Año de fundación : Año 1.982.
Ubicación : Calle 36 N° 17 - 52, Local 3 - 19, piso marrón,
Centro Comercial Omnicentro.
Gerente : Ramiro Santoyo.

Inmobiliaria Jorge Silva Valdivieso:

Año de fundación : Año 1.931.
Ubicación : Carrera 18 N° 34 - 28, Oficina 201.
Gerente : Jorge Silva Valdivieso.

Arrendamientos Díaz:

Año de fundación : Año 1.977.
Ubicación : Carrera 31 N ° 53 – 09.
Gerente : Dr. Wilson Uribe Peña.

Comfincar:

Año de fundación : Año 1.995.
Ubicación : Calle 37 N° 17 - 46, Oficina 405.
Gerente : Sr. Alberto Forero.

Cuadro 16. Competidores actuales de Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.

Competidor	Año de fundación	Ubicación	Gerente	Servicios	Puntos de venta
Alianza Inmobiliaria	2.000	Calle 45 N° 29 - 27	Liborio Plata	Arrendamientos Ventas Avalúos	1
Inmobiliaria Alejandro Domínguez Parra	1.930	Carrera 19 N° 36 - 20 Local 216 Cabecera: Calle 42 N° 29 - 147 Cañaveral: CCC. Local 166	Alejandro Domínguez Parra	Ventas Arriendos Avalúos	3
Fincar	1.962	Calle 36 N° 22 - 40 Calle 44 N° 29 A 38	Saúl Rueda	Arriendos Ventas Avalúos	2
Inmobiliaria María Nelcy Galvis	1.994	Calle 41 N° 48 - 125	María Nelcy Galvis	Arriendos Ventas Avalúos	1
Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.	1.995	Calle 44 N° 34 - 14	Luz Marina Perea de Ruiz	Arriendos Pago de servicios públicos Ventas Avalúos Hipotecas Trámites de créditos	1
Inmobiliaria Clavijo y Torres	1.990	Calle 36 N° 21 - 71	Nelcy Torres Acosta	Arrendamientos Ventas Avalúos	1
Inmobiliaria Soto	1.993	Cra 35 N° 53 - 28	Marlén Santos Aldana	Arriendo Ventas	1
Arrendamientos Ogliastri y Cía Ltda.	1.933	Calle 35 N° 21 - 48 Calle 35 N° 21 - 46 Calle 48 N° 27 - 23	Alicia Barrera de Ogliastri y/o Roberto Ogliastri	Arriendos Ventas Avalúos Remates Asesoría jurídica	2

Competidor	Año de fundación	Ubicación	Gerente	Servicios	Puntos de venta
Asecasa Ltda.	1.991	Carrera 33 N° 54 - 88	Rodolfo Arenas Hernández	Arriendos Ventas Avalúos Asesoría jurídica Anticipos sobre arriendos Préstamos sobre hipotecas	1
Colventas	1.982	Calle 36 N° 17 - 52 Local 3 - 19 Piso Marrón	Ramiro Santoyo	Arriendos Asesoría jurídica Avalúos Ventas	1
Inmobiliaria Jorge Silva Valdivieso	1.931	Carera 18 N° 34 - 28 Oficina 201	Jorge Silva Valdivieso	Ventas Arriendos Asesoría jurídica Avalúos	1
Arrendamientos Díaz	1.977	Carrera 31 N° 53 - 09	Wilson Uribe Peña	Arriendos Avalúos Ventas Remates Hipotecas	1
Comfincar	1.995	Calle 37 N° 17 - 46 Oficina 405	Alberto Forero	Ventas Arriendos	1

Según el trabajo de campo realizado, se encontró que Arrendamientos Ogliastri y Cía Ltda. y Alejandro Domínguez Parra, son las inmobiliarias con más puntos de ventas (tres), le siguen en su orden Fincar (dos) y las demás sólo tienen un punto de venta, factor relevante en el momento de la prestación del servicio, porque amplía las posibilidades de captación de clientes. A través del estudio también se determinó, que Arrendamientos Díaz y Arrendamientos Ogliastri y Cía Ltda., prestan el servicio de compra-venta de remates, lo cual ayuda a la captación de clientes, pues este servicio no es común en las demás inmobiliarias.

1.10.3 Mercado meta. Al hacer un análisis del mercado meta de la competencia, se encontró que ésta no discrimina el mercado por estratos, lo cual es una oportunidad que les permite tener mayor participación en el mercado, dado que la población de estratos 1, 2 y 3 es la más numerosa; además, poseen varios servicios complementarios que le dan soporte a las actividades que fluctúan constantemente y que en momentos de austeridad, desestabilizan la actividad económica de la empresa. Si bien en los estratos bajos la compra-venta de bienes raíces es casi nula, la actividad de arrendamientos es la de mayor impulso. En los estratos medios, estas actividades gozan de igual participación; mientras que en los estratos altos, la compra-venta es una actividad relevante y se identifica con los mercados meta que maneja la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.

1.10.4 Estrategias de los competidores. Entre las estrategias de venta y mercadeo de los competidores, están las siguientes (Véase Cuadro 17).

Alianza Inmobiliaria. Sus estrategias de mercadeo son:

- **Estrategia de servicio.** Que incluye portafolio de servicios, así: arriendos, ventas, avalúos, hipotecas, asesoría jurídica y trámite de créditos. Cuenta con una sala de espera y cafetería para atención al cliente. Está ubicada en Cabecera, sector residencial de estratos 5 y 6, con vigilancia y zona de parqueo.
- **Estrategia de precio.** El precio está regido por el mercado: oferta versus demanda. El porcentaje de utilidad está regido por el Estado, a través de la Lonja de Propiedad Raíz.

- **Estrategia de plaza.** Se realiza a través de canal directo: inmobiliaria - cliente, para lo cual utiliza al vendedor asesor en su único punto de venta.
- **Estrategia de promoción.** Incluye la publicidad en página web, correo electrónico, vallas metálicas, tarjetas de presentación, aviso en páginas amarillas, aviso en revista “Se Vende & Se Arrienda”, las actividades de relaciones públicas están a cargo del Subgerente. La venta personal recae en 40 vendedores profesionales. Realizan “galerías inmobiliarias” o “ferias inmobiliarias”, donde promocionan inmuebles rebajados o “de oportunidad”.

Inmobiliaria Alejandro Domínguez Parra. Sus estrategias de mercadeo son:

- **Estrategia de servicio.** Incluye el portafolio de servicios, así: ventas, avalúos, arriendos y trámite de créditos. Además posee convenio con bancos para facilitar el pago de arriendo a los clientes. Posee sala de ventas, servicio de cafetería para clientes y amplio horario de servicio, inclusive los domingos.
- **Estrategia de precio.** El precio está regido por el mercado: oferta versus demanda. El porcentaje de utilidad está regido por el Estado, a través de la Lonja de Propiedad Raíz. Obsequia un mes de gracia a los mejores clientes arrendatarios.
- **Estrategia de plaza.** Utiliza canal directo: asesor inmobiliario - cliente. Posee tres puntos de venta y atención al cliente, lo cual le da mayor participación en el mercado.

- **Estrategia de promoción.** Incluye publicidad como avisos en prensa local, clasificados, afiches publicitarios, aviso en el directorio y cursos de capacitación a la fuerza de ventas. Cuenta con 15 asesores comerciales.

Fincar. Sus estrategias de mercadeo son:

- **Estrategia de servicio.** Incluye un portafolio de servicios entre los que se encuentra: arriendos, ventas y avalúos. Está ubicada en el centro de la ciudad y en el barrio Cabecera del Llano, sectores muy concurridos y comerciales, con zona de parqueo y vigilancia.
- **Estrategia de precio.** El precio está regido por el mercado: oferta versus demanda. El porcentaje de utilidad está regido por el Estado, a través de la Lonja de Propiedad Raíz.
- **Estrategia de plaza.** Utiliza canal directo: asesor - cliente. Posee un punto de venta.
- **Estrategia de promoción.** Emplea publicidad en prensa local, en periódico especializado "Se Vende & Se Arrienda", aviso en páginas amarillas, entre otros. El grupo de ventas capacitado constantemente. Cuenta con 10 asesores comerciales.

Inmobiliaria María Nelcy Galvis. Sus estrategias de mercadeo son:

- **Estrategia de servicio.** Cuenta con un portafolio de servicios que consta de: arriendos, ventas y avalúos. Está ubicada en un sector residencial del barrio Cabecera del Llano, contando con vigilancia y zona de parqueo para visitantes.
- **Estrategia de precio.** El precio está regido por el mercado: oferta versus demanda. El porcentaje de utilidad está regido por el Estado, a través de la Lonja de Propiedad Raíz.
- **Estrategia de plaza.** Utiliza canal directo: asesor comercial - cliente. Posee un punto de venta.
- **Estrategia de promoción.** La Gerente goza de muy buenas relaciones públicas, por ser una familia muy conocida en la ciudad, lo cual le da reconocimiento social a la Inmobiliaria que lleva su nombre. Cuenta con cuatro asesores comerciales.

Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda. Sus estrategias de mercadeo son:

- **Estrategia de servicio.** Posee un portafolio con los siguientes servicios: avalúos, ventas, arriendos, hipotecas, tramitación de créditos, pago de servicios y asesoría jurídica. Se encuentra ubicada en un sector residencial de estrato 5 y 6, con vigilancia y parqueo para visitantes. Trabaja sobre políticas de buen servicio al cliente, mediante la atención asertiva y oportuna, además de prestar asesoría personalizada, hasta los domingos y festivos.

- **Estrategia de precio.** El precio está regido por el mercado: oferta versus demanda. El porcentaje de utilidad está regido por el Estado, a través de la Lonja de Propiedad Raíz.
- **Estrategia de plaza.** Utiliza canal directo: asesor comercial - cliente. Posee un punto de venta.
- **Estrategia de promoción.** En el año 2.004 mejoró la publicidad, renovando el aviso externo de su punto de ventas; en este momento cuenta con un nuevo logo y eslogan. Pauta en prensa local, en la sección de avisos clasificados. Las actividades de ventas están a cargo de cuatro asesores comerciales.

Inmobiliaria Clavijo y Torres. Sus estrategias de mercadeo son:

- **Estrategia de servicio.** Cuenta con un portafolio de servicios entre los que están: ventas, arriendos y avalúos. Está ubicada en el centro, zona comercial y con facilidad de parqueo. Cuenta con sala de espera, donde el cliente es atendido cómodamente.
- **Estrategia de precio.** El precio está regido por el mercado: oferta versus demanda. El porcentaje de utilidad está regido por el Estado, a través de la Lonja de Propiedad Raíz.
- **Estrategia de plaza.** Utiliza el canal directo: inmobiliaria - cliente, para lo cual utiliza el vendedor o asesor comercial en su único punto de venta.

- **Estrategia de promoción.** Pauta en prensa local y especializada “Se Vende & Se Arrienda”, utiliza afiches y aviso externo en acrílico y neón. Realiza “galerías inmobiliarias”, donde ofrece inmuebles de oportunidad. La parte comercial recae en los cinco vendedores que posee.

Inmobiliaria Soto. Sus estrategias de mercadeo son:

- **Estrategia de servicio.** Cuenta con un portafolio de servicios entre los que están: ventas y arriendos. Cuenta con una sala de espera para clientes, zona de parqueo y vigilancia.
- **Estrategia de precio.** El precio está regido por el mercado: oferta versus demanda. El porcentaje de utilidad está regido por el Estado, a través de la Lonja de Propiedad Raíz.
- **Estrategia de plaza.** Utiliza canal directo: inmobiliaria - cliente, empleando para ello a sus asesores comerciales. Posee un punto de venta.
- **Estrategia de promoción.** Pauta con avisos en “Se Vende & Se Arrienda”, cuenta con correo electrónico, posee tarjetas de presentación para sus asesores. La venta personal está a cargo de seis asesores comerciales.

Arrendamientos Ogliastri y Cía Ltda. Sus estrategias de mercadeo son:

- **Estrategia de servicio.** Posee un portafolio de servicios con: arriendos, remates, ventas, avalúos y asesoría jurídica. Sus oficinas están

ubicadas en un populoso sector de la ciudad. Presta la asesoría jurídica gratis, como valor agregado al servicio. Posee además, convenio con bancos para facilitarle el pago al cliente.

- **Estrategia de precio.** El precio está regido por el mercado: oferta versus demanda. El porcentaje de utilidad está regido por el Estado, a través de la Lonja de Propiedad Raíz.
- **Estrategia de plaza.** Emplea el canal directo de atención al cliente: inmobiliaria - cliente. Además, posee dos puntos de ventas en Bucaramanga y uno en Barrancabermeja.
- **Estrategia de promoción.** La publicidad la hacen en afiches, aviso llamativo en el directorio telefónico, páginas amarillas, aviso en prensa local en la sección de clasificados. Ofrece el servicio de remates, lo cual marca la diferencia, con el común de inmobiliarias que no tienen este servicio. Tiene imagen corporativa, pues proporciona uniforme a sus empleados. La venta personal está a cargo de cuatro vendedores.

Asecasa Ltda. Sus estrategias de mercadeo son:

- **Estrategia de servicio.** Ofrece un portafolio de servicios compuesto por: arriendos, ventas, avalúos, asesoría jurídica, anticipo sobre arriendos e hipotecas. Sus instalaciones son modernas y cuenta con parqueadero vigilado. Posee una sala de espera y cafetería para clientes. Tiene buzón para sugerencias.

- **Estrategia de precio.** El precio está regido por el mercado: oferta versus demanda. El porcentaje de utilidad está regido por el Estado, a través de la Lonja de Propiedad Raíz.
- **Estrategia de plaza.** Emplea el canal directo: inmobiliaria - cliente. Posee un punto de venta.
- **Estrategia de promoción.** Utiliza aviso en prensa local en la sección de clasificados, aviso en directorio telefónico, afiches y pancartas. La venta personal está a cargo de cuatro vendedores.

Colventas. Sus estrategias de mercadeo son:

- **Estrategia de servicio.** Su portafolio cuenta con los siguientes servicios: arriendos, ventas, asesoría jurídica y avalúos. Está ubicada en un sector central, con zona de parqueo y vigilancia. Ofrece sala de espera para atención al cliente.
- **Estrategia de precio.** El precio está regido por el mercado: oferta versus demanda. El porcentaje de utilidad está regido por el Estado, a través de la Lonja de Propiedad Raíz.
- **Estrategia de plaza.** Emplea el canal directo: inmobiliaria - cliente. Posee un punto de venta.
- **Estrategia de promoción.** Utiliza publicidad en el directorio telefónico, aviso en prensa local en la sección de clasificados y afiches. La venta personal está a cargo de siete vendedores.

Inmobiliaria Jorge Silva Valdivieso. Sus estrategias de mercadeo son:

- **Estrategia de servicio.** Cuenta con un portafolio de servicios entre los que están: ventas, arriendos, asesoría jurídica y avalúos. Posee sala de espera para el cliente.
- **Estrategia de precio.** El precio está regido por el mercado: oferta versus demanda. El porcentaje de utilidad está regido por el Estado, a través de la Lonja de Propiedad Raíz.
- **Estrategia de plaza.** Emplea el canal directo: inmobiliaria – cliente, a través de los asesores comerciales. Posee un punto de venta.
- **Estrategia de promoción.** Utiliza aviso en el directorio telefónico en las páginas amarillas, aviso en prensa especializada “Se Vende & Se Arrienda”, tarjetas de presentación para vendedores, agendas y souvenirs marcados con el logro de la inmobiliaria. La venta personal recae sobre tres vendedores.

Arrendamientos Díaz. Sus estrategias de mercadeo son:

- **Estrategia de servicio.** Posee un portafolio conformado por: arriendos, avalúos, ventas, remates e hipotecas. Está ubicada en un sector residencial del barrio Cabecera del Llano, con zona de parqueo y vigilancia. Marca la diferencia en el servicio, al contar con el servicio de remates.

- **Estrategia de precio.** El precio está regido por el mercado: oferta versus demanda. El porcentaje de utilidad está regido por el Estado, a través de la Lonja de Propiedad Raíz.
- **Estrategia de plaza.** Emplea el canal directo: inmobiliaria – cliente, a través de los asesores comerciales, en su único punto de venta.
- **Estrategia de promoción.** Pauta en prensa local en la sección de clasificados y en prensa especializada “Se Vende & Se Arrienda”, vallas metálicas, aviso en el directorio telefónico en las páginas amarillas, cuenta con un departamento de relaciones públicas y eventos. Las ventas están a cargo de cinco vendedores.

Comfincar. Sus estrategias de mercadeo son:

- **Estrategia de servicio.** Cuenta con un portafolio de servicios, entre los cuales están: ventas y arriendos. Se encuentra ubicada en un céntrico sector de la ciudad, con zona de parqueo y vigilancia.
- **Estrategia de precio.** El precio está regido por el mercado: oferta versus demanda. El porcentaje de utilidad está regido por el Estado, a través de la Lonja de Propiedad Raíz.
- **Estrategia de plaza.** Emplea el canal directo: inmobiliaria – cliente, a través de los asesores comerciales, en su único punto de venta.
- **Estrategia de promoción.** Posee aviso en el directorio telefónico en las páginas amarillas y pauta en prensa especializada “Se Vende & Se

Arrienda”. Tiene correo electrónico, vallas metálicas y afiches. La venta personal está a cargo de cuatro vendedores.

Cuadro 17. Estrategias de mercadeo de la competencia.

Competidor	Estrategias
Alianza Inmobiliaria	<p>Estrategia de servicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Portafolio de servicios. • Asesoría jurídica. • Horario de 8 am. a 12m. y de 2PM a 6 PM. • Zona de parqueo. • Vigilancia. • Sector residencial. • Sala de espera con servicios adicionales de té, agua, aromática, tinto. <p>Estrategia de precio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se rige por la Lonja de Propiedad Raíz, oferta y demanda. <p>Estrategia de plaza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canal directo. • Un punto de venta. <p>Estrategia de promoción:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Página web. • Correo electrónico. • Vallas metálicas. • Tarjetas de presentación. • Aviso en páginas amarillas y “Se Vende & Se Arrienda”. • Fuerza de ventas de 40 vendedores profesionales. • “Galería Inmobiliaria” o “Ferias Inmobiliarias”.
Inmobiliaria Alejandro Domínguez Parra	<p>Estrategia de servicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Portafolio de servicios. • Convenio con bancos para facilidad del cliente. • Sala de ventas, con servicios adicionales. • Amplio horario de servicio: 8 am. a 12m. y de 2PM a 6PM inclusive domingos. <p>Estrategia de precio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se rige por la Lonja de Propiedad Raíz, oferta y demanda. • Obsequio de un descuento para el arrendatario puntual. <p>Estrategia de plaza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canal directo. • Tres puntos de ventas.

Competidor	Estrategias
Inmobiliaria Alejandro Domínguez Parra	<p>Estrategia de promoción:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aviso en el directorio. • Capacitación permanente a vendedores. • Aviso en periódico local - clasificados. • Fuerza de ventas de 15 asesores comerciales.
Fincar	<p>Estrategia de servicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Portafolio de servicios. • Ubicación escolar con parqueo vigilado y concurrido. • Horario de 8 am. A 12m. y de 2 PM a 6 PM. <p>Estrategia de precio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se rige por la Lonja de Propiedad Raíz, oferta y demanda. <p>Estrategia de plaza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canal directo. • Dos puntos de ventas. <p>Estrategia de promoción:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aviso en periódico local – clasificados. • Aviso en directorio telefónico, páginas amarillas. • Aviso en periódico especializado, “Se Vende & Se Arrienda”. • Capacitación constante al grupo de ventas. • Fuerza de ventas de 10 asesores comerciales.
Inmobiliaria María Nelcy Galvis	<p>Estrategia de servicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Portafolio de servicios. • Zona de parqueo vigilado. • Ubicado en sector estratos 5 y 6. <p>Estrategia de precio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se rige por la Lonja de Propiedad Raíz, oferta y demanda. <p>Estrategia de plaza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canal directo. • Un punto de venta. <p>Estrategia de promoción:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apellidos de renombre y reconocimiento social. • Fuerza de ventas de 4 asesores comerciales.
Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.	<p>Estrategia de servicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Portafolio de servicios. • Ubicación en sector seguro, estrato 5. • Zona de parqueo. • Asesoría jurídica gratis. • Horario extendido hasta domingos. • Pago de servicios públicos. <p>Estrategia de precio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se rige por la Lonja de Propiedad Raíz, oferta y demanda.

Competidor	Estrategias
Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.	<p>Estrategia de plaza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canal directo. • Un punto de venta. <p>Estrategia de promoción:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aviso pancarta externa, innovado. • Slogan. • Aviso en periódico local – clasificados. • Colores institucionales en el interior. • Afiches con colores institucionales. • Fuerza de ventas de 4 asesores comerciales.
Inmobiliaria Clavijo y Torres	<p>Estrategia de servicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Portafolio de servicios. • Ubicada en zona concurrida y comercial. • Sala de espera con servicios adicionales de tinto, agua aromática. <p>Estrategia de precio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se rige por la Lonja de Propiedad Raíz, oferta y demanda. <p>Estrategia de plaza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canal directo. • Un punto de venta. <p>Estrategia de promoción:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aviso en el directorio. • Aviso en periódico local y especializado. • Afiches. • Aviso externo moderno. • Realiza “Galerías o Ferias Inmobiliarias”. • Fuerza de ventas de 5 vendedores.
Inmobiliaria Soto	<p>Estrategia de servicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Portafolio de servicios. • Ubicación en zona vigilada. • Parqueo para visitantes. • Sala de espera para el cliente. <p>Estrategia de precio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se rige por la Lonja de Propiedad Raíz, oferta y demanda. <p>Estrategia de plaza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canal directo. • Un punto de venta. <p>Estrategia de promoción:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avisos en periódico especializado “Se Vende & Se Arrienda”. • Aviso en periódico local – clasificados. • Correo electrónico. • Tarjetas de presentación. • Fuerza de ventas de 6 asesores comerciales.

Competidor	Estrategias
Arrendamientos Ogliastri y Cía Ltda.	<p>Estrategia de servicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Portafolio de servicios. • Ubicación en zona con vigilancia y zona de parqueo. • Asesoría jurídica gratis. • Convenio con bancos para facilidad del cliente. <p>Estrategia de precio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se rige por la Lonja de Propiedad Raíz, oferta y demanda. <p>Estrategia de plaza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2 puntos en Bucaramanga y 1 en Barrancabermeja. <p>Estrategia de promoción:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Afiches. • Directorio telefónico, páginas amarillas. • Aviso en periódico local – clasificados. • Servicio de remates e inmuebles de oportunidad. • Imagen corporativa: uniforme. • Fuerza de ventas de 4 vendedores.
Asecasa Ltda.	<p>Estrategia de servicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Portafolio de servicios. • Parqueadero vigilado. • Sala de espera y servicio de tinto, agua y aromáticas. • Buzón de sugerencias. • Asesoría jurídica gratis. <p>Estrategia de precio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se rige por la Lonja de Propiedad Raíz, oferta y demanda. <p>Estrategia de plaza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canal directo. • Un punto de venta. <p>Estrategia de promoción:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aviso en periódico local – clasificados. • Aviso en directorio telefónico. • Afiches y pancartas. • Imagen corporativa: uniforme. • Fuerza de vetas de 4 vendedores.
Colventas	<p>Estrategia de servicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Portafolio de servicios. • Zona de parqueo vigilado. • Sala de espera. • Asesoría jurídica gratis. <p>Estrategia de precio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se rige por la Lonja de Propiedad Raíz, oferta y demanda. <p>Estrategia de plaza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canal directo. • Un punto de venta.

Competidor	Estrategias
Colventas	<p>Estrategia de promoción:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aviso en periódico local – clasificados. • Aviso en directorio telefónico. • Afiches. • Fuerza de ventas de 7 vendedores.
Inmobiliaria Jorge Silva Valdivieso	<p>Estrategia de servicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Portafolio de servicios. • Sala de espera. • Asesoría jurídica gratis. <p>Estrategia de precio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se rige por la Lonja de Propiedad Raíz, oferta y demanda. <p>Estrategia de plaza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canal directo. • Un punto de venta. <p>Estrategia de promoción:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aviso en directorio , páginas amarillas. • Aviso en “Se Vende & Se Arrienda”. • Tarjetas de presentación. • Agendas por cliente. • Souvenir para clientes. • Fuerza de ventas de 3 vendedores.
Arrendamientos Díaz	<p>Estrategia de servicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Portafolio de servicios. • Ubicación sector seguro. • Parqueadero vigilado. • Servicio de remates. <p>Estrategia de precio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se rige por la Lonja de Propiedad Raíz, oferta y demanda. <p>Estrategia de plaza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canal directo. • Un punto de venta. <p>Estrategia de promoción:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En periódico local – clasificados. • Aviso en “Se Vende & Se Arrienda”. • Aviso en el directorio, páginas amarillas. • Departamento de relaciones públicas y eventos. • Fuerza de ventas de 5 vendedores.
Comfincar	<p>Estrategia de servicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Portafolio de servicios. • Zona de parqueo vigilado. <p>Estrategia de precio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se rige por la Lonja de Propiedad Raíz, oferta y demanda.

Competidor	Estrategias
Comfincar	<p>Estrategia de plaza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canal directo. • Un punto de venta. <p>Estrategia de promoción:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aviso en el directorio, páginas amarillas. • Aviso en periódico especializado “Se Vende & Se Arrienda”. • Correo electrónico. • Vallas metálicas. • Afiches. • Fuerza de ventas de 4 vendedores.

1.10.5 Servicios de la competencia. Obsérvese los servicios que posee la competencia y que algunas inmobiliarias no tienen, lo cual puede ser un factor relevante para la captación de nuevos clientes (Véase Cuadro 18).

Cuadro 18. Servicios de la competencia.

Inmobiliaria	Servicios
Alianza Inmobiliaria	<ul style="list-style-type: none"> • Arriendos. • Hipotecas. • Ventas. • Avalúos. • Asesoría jurídica. • Trámite de créditos.
Inmobiliaria Alejandro Domínguez Parra	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas. • Arriendos. • Avalúos. • Trámite de créditos. • Hipotecas.
Fincar	<ul style="list-style-type: none"> • Arriendos. • Ventas. • Avalúos.
Inmobiliaria María Nelcy Galvis	<ul style="list-style-type: none"> • Arriendos. • Ventas. • Hipotecas.

Inmobiliaria	Servicios
Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.	<ul style="list-style-type: none"> • Arriendos. • Asesoría jurídica. • Ventas. • Avalúos. • Hipotecas. • Trámites créditos. • Pago de servicios públicos.
Inmobiliaria Clavijo y Torres	<ul style="list-style-type: none"> • Arriendos. • Ventas. • Avalúos.
Inmobiliaria Soto	<ul style="list-style-type: none"> • Arriendos. • Ventas.
Arrendamientos Ogliastri y Cía Ltda.	<ul style="list-style-type: none"> • Arriendos. • Ventas. • Avalúos. • Remates. • Asesoría jurídica gratis.
Asecasa Ltda.	<ul style="list-style-type: none"> • Arriendos. • Ventas. • Avalúos. • Asesoría jurídica gratis. • Anticipos sobre arriendos. • Hipotecas.
Colventas	<ul style="list-style-type: none"> • Arriendos. • Asesoría jurídica gratis. • Avalúos. • Ventas.
Inmobiliaria Jorge Silva Valdivieso	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas. • Arriendos. • Asesoría jurídica gratis. • Avalúos.
Arrendamientos Díaz	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas. • Arriendos. • Avalúos. • Remates e hipotecas.
Comfincar	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas. • Arriendos.

Fuente: LONJA DE PROPIEDAD RAÍZ. Bucaramanga, Enero de 2.003.

En cuanto a los servicios que ofrece la competencia, se puede apreciar que en general ofrecen los servicios básicos como: arriendo, ventas, avalúos, hipotecas y trámite de créditos. Se distinguen entre las demás: Asecasa Ltda., Arrendamientos Ogliastri y Cía Ltda., Colventas, Inmobiliaria Jorge Silva Valdivieso e Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda., ofreciendo como servicio complementario la asesoría jurídica. También, se observa que las inmobiliarias Díaz y Ogliastri y Cía Ltda., presentan un amplio portafolio de servicios, en el cual incluyen los remates que no son actividad común en las demás inmobiliarias (Véase Cuadro 19).

Cuadro 19. Diferencias entre la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda. y sus competidores.

Servicio	Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.	Otras inmobiliarias
Reparaciones locativas.	No	Si
Administración de propiedad horizontal.	No	Si
Asesoría en remates.	No	Si
Correo electrónico.	No	Si
Buzón sugerencias.	No	Si
Sala de espera.	No	Sí
Servicios adicionales (café, agua, aromáticas)	No	Si

Al comparar los servicios que ofrece la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda. con los que ofrecen los demás competidores, se puede observar con claridad que aunque ofrecen variedad de servicios, éstos pueden ampliarse de tal forma que la hagan más atractiva para los clientes, lo cual deberá tenerse en cuenta al plantear estrategias en el Plan de Mercadeo.

1.10.6 Fijación de precios. La fijación de precios en el mercado inmobiliario está regido por una tarifa que es establecida por la Lonja de

Propiedad Raíz a nivel nacional, la cual a su vez es vigilada por la Superintendencia de Industria y Comercio. Los parámetros allí establecidos deben ser aplicados por todas las inmobiliarias constituidas legalmente; de lo contrario, acarrearán en multas y hasta en el cierre de las mismas. Por esta razón, el precio de sus servicios no es un factor competitivo. A continuación se presentan los precios establecidos para cada servicio (Véase Cuadro 20).

Cuadro 20. Precios según servicio ofrecido.

Servicios	Competencia	Ruiz Perea Ltda
Arriendos	10% valor arriendo más IVA.	10% valor arriendo más IVA.
Avalúos	Tabla metro cuadrado, según estrato. Tarifa mínima urbana \$100.000. Tarifa mínima rural \$200.000.	Tarifa metro cuadrado, según estrato. Tarifa mínima urbana \$100.000. Tarifa mínima rural \$200.000.
Compra-venta	3% valor venta.	3% valor venta.
Asesorías jurídicas	Honorarios según tabla Código Civil para clientes nuevos.	Ofrecen este servicio en forma gratuita a clientes antiguos.
Administración propiedad horizontal	10% sobre el valor de la cuota administrativa del inmueble.	No ofrecen este servicio.
Tramitología	Gratis para clientes antiguos. \$30.000 para clientes nuevos.	Gratis para clientes antiguos. \$40.000 para clientes nuevos.

Fuente: INMOBILIARIAS. Archivos. Bucaramanga, 2.003.

Como se puede observar, la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda. no cuenta con un amplio portafolio de productos y servicios, lo cual hace consiguiente que los usuarios acudan a otras inmobiliarias, en busca de alternativas que no encuentran en esta Inmobiliaria.

1.10.7 Distribución. Las inmobiliarias no cuentan con canales de distribución como tal, debido a que actúan como intermediarios entre el dueño del inmueble y el cliente interesado en el predio. El contacto se realiza a través de un asesor comercial que brinda una atención

personalizada a los usuarios, lo cual es una fortaleza de fácil aprovechamiento, debido a que éste detecta las necesidades del cliente y las satisface. Se podría decir, que cuenta con un canal de distribución directo.

El hecho de que la competencia tenga dos o más puntos de venta, proporciona una mayor captación del mercado, permitiendo llegar a un mayor número de clientes del mercado objetivo (Véase Cuadro 21).

Cuadro 21. Puntos de venta de las inmobiliarias.

Inmobiliaria	Puntos de venta	Ubicación
Inmobiliaria Alejandro Domínguez Parra	3	Cabecera: Calle 42 N° 29 – 147. Centro: Carrera 19 N° 36 - 20. Cañaveral: CCC. Local 166.
Fincar	2	Calle 36 N° 22 - 40. Calle 44 N° 29 A - 38.
Arrendamientos Ogliastri y Cía Ltda.	3	Calle 35 N° 21 - 48. Calle 35 N° 21 - 46. Calle 48 N° 27 - 23.
Alianza Inmobiliaria	1	Calle 45 N° 29 - 27.
Inmobiliaria María Nelcy Galvis	1	Calle 41 N° 48 - 125.
Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.	1	Calle 44 N° 34 - 14.
Inmobiliaria Clavijo y Torres	1	Calle 36 N° 21 - 71.
Inmobiliaria Soto	1	Carrera 35 N° 53 - 26.
Asecasa Ltda.	1	Carrera 33 N° 54 - 63.
Colventas	1	Calle 36 N° 17 - 52 Local 3 - 19 Centro Comercial Omnicentro.
Inmobiliaria Jorge Silva Valdivieso	1	Carrera 18 N° 34 - 28, Oficina 201.
Arrendamientos Diaz	1	Carrera 31 N° 53 - 09.
Comfincar	1	Calle 37 N° 17 - 46.

Fuente: LONJA DE PROPIEDAD RAÍZ. Bucaramanga, Enero de 2.003.

1.10.8 Fuerza de ventas. La fuerza de ventas es el elemento fundamental de toda organización, pues es quien directamente genera los ingresos a la empresa, mediante la venta de los servicios. A continuación se muestra la fuerza de ventas de los competidores de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda. (Véase Cuadro 22).

Cuadro 22. Fuerza de venta de la competencia y de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.

Competidor	Número de vendedores	Salarios	Auxilio de transporte	Perfil	Nivel de rotación
Alianza Inmobiliaria	40	Comisión 2.3%	60.000	Profesionales	Poca
Inmobiliaria Alejandro Domínguez	15	Comisión 2%	60.000	Profesionales	Poca
Fincar	10	Comisión 2%		Experiencia	Poca
Arrendamientos Díaz	5	Comisión 2.5%	30.000	Profesional	Poca
Comfincar	4	Comisión 2.5%		Profesional	Poca
Arrendamientos Ogliastri y Cía Ltda.	4	Comisión 2%		Experiencia	Constante
Inmobiliaria María Nelcy Galvis	6	Comisión 2.5%		Experiencia	Poca
Arrendamientos Clavijo y Torres	5	Comisión 2%		Experiencia	Poca
Colventas	7	Comisión 2.5%		Experiencia	Poca
Asecasa Ltda.	4	Comisión 2%		Experiencia	Poca
Inmobiliaria Jorge Silva Valdivieso	3	Comisión 2%		Experiencia	Poca
Inmobiliaria Soto	6	Comisión 2%		Experiencia	Poca
Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.	4	Comisión 2%		Técnico Profesional	Poca

Fuente: INMOBILIARIAS. Entrevista. Bucaramanga, 2.003.

La empresa Alianza Inmobiliaria cuenta con una fuerza de ventas sólida, conformada por 40 asesores comerciales con perfil profesional en ventas y

un bajo nivel de rotación. Esto hace que la empresa alcance un nivel de ventas que la lleven a obtener la mayor participación en el mercado.

La Inmobiliaria Alejandro Domínguez cuenta con 15 asesores comerciales, a quienes se les asigna un auxilio de transporte de \$60.000 más una comisión del 2% por ventas, su perfil es profesional y cuentan con una vasta experiencia.

Fincar cuenta con 10 asesores comerciales, quienes obtienen una comisión por venta del 2%. Por su parte Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda., cuenta sólo con cuatro asesores comerciales, cada uno con una vasta experiencia, pero sin subsidio de transporte.

Lo anterior, establece una relación directa entre el número de vendedores que constituye la fuerza de ventas de dichas inmobiliarias y su participación en el mercado, tal como se observó en el cuadro de análisis de ventas estimadas (Véase Cuadro 15).

1.10.9 Publicidad y promoción. Según el estudio realizado, se observó que hay grandes diferencias en publicidad, a través de periódicos y directorio telefónico (Véase Cuadro 23).

Cuadro 23. Publicidad en las inmobiliarias.

Inmobiliaria	Publicidad
Alianza Inmobiliaria	<ul style="list-style-type: none"> • Aviso externo o publicidad exterior en acrílico. • Aviso en periódico local - clasificados. • Aviso en páginas amarillas del directorio telefónico. • Vallas metálicas. • Aviso en periódico especializado "Se Vende & Se Arrienda".
Inmobiliaria Alejandro Domínguez Parra	<ul style="list-style-type: none"> • Aviso en periódico local – clasificados. • Aviso en páginas amarillas del directorio telefónico. • Aviso en periódico especializado "Se Vende & Se Arrienda". • Afiche en colores institucionales.
Fincar	<ul style="list-style-type: none"> • Aviso en periódico especializado "Se Vende & Se Arrienda". • Aviso en páginas amarillas. • Afiche en colores institucionales.
Inmobiliaria María Nelcy Galvis	<ul style="list-style-type: none"> • Aviso en periódico local - clasificados. • Afiche en colores institucionales.
Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.	<ul style="list-style-type: none"> • Aviso en periódico local - clasificados. • Aviso en periódico especializado "Se Vende & Se Arrienda", esporádicamente. • Afiches en colores institucionales. • Pancarta en acrílico y neón, para publicidad exterior. • Aviso en directorio, páginas amarillas.
Inmobiliaria Clavijo y Torres	<ul style="list-style-type: none"> • Aviso en periódico especializado "Se Vende & Se Arrienda". • Afiches. • Aviso en directorio, páginas amarillas. • Aviso en periódico local - clasificados.
Inmobiliaria Soto	<ul style="list-style-type: none"> • Afiche con colores institucionales. • Aviso en páginas amarillas.
Arrendamientos Ogliastrí y Cía Ltda.	<ul style="list-style-type: none"> • Aviso en páginas amarillas. • Aviso en periódico especializado "Se Vende & Se Arrienda". • Aviso en periódico local - clasificados.
Asecasa Ltda.	<ul style="list-style-type: none"> • Aviso en periódico especializado "Se Vende & Se Arrienda". • Afiche en colores institucionales. • Aviso en páginas amarillas.
Colventas	<ul style="list-style-type: none"> • Aviso en páginas amarillas. • Aviso en periódico especializado "Se Vende & Se Arrienda". • Aviso en periódico local – clasificados. • Afiche en colores institucionales.

Inmobiliaria	Publicidad
Inmobiliaria Jorge Silva Valdivieso	<ul style="list-style-type: none"> • Afiche en colores institucionales. • Tarjeta de presentación. • Aviso en periódico local - clasificados. • Aviso en periódico especializado "Se Vende & Se Arrienda". • Aviso en directorio telefónico, páginas amarillas.
Arrendamiento Díaz	<ul style="list-style-type: none"> • Aviso en periódico especializado "Se Vende & Se Arrienda". • Aviso en periódico local - clasificados. • Aviso en páginas amarillas del directorio telefónico.
Comfinicar	<ul style="list-style-type: none"> • Aviso en páginas blancas del directorio telefónico. • Aviso en periódico local - clasificados. • Aviso en periódico especializado "Se Vende & Se Arrienda". • Afiches.

Fuente: INMOBILIARIAS. Entrevista. Bucaramanga, 2.003.

Se observa que la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda. no aparece en todas las publicaciones del periódico especializado "Se Vende & Se Arrienda", lo cual la ubica en desventaja con las demás inmobiliarias, si se tiene en cuenta que este periódico es de gran circulación y es el medio más utilizado por los clientes, para buscar las opciones de vivienda. Así mismo, se observa que la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda. pauta en las páginas amarillas del directorio telefónico, pero cuenta con un aviso poco vistoso. Lo anterior, muestra de manera notoria la poca importancia que se le da a la inversión publicitaria. Estas decisiones erradas con relación a la publicidad, están generando inconvenientes en cuanto a los resultados de los vendedores, si se tiene en cuenta la gran incidencia que tiene esta variable como soporte a las actividades de mercadeo y ventas, factor que se deberá tener en cuenta al plantear el Plan de Mercadeo.

1.10.10 Políticas de servicio al cliente de la competencia. En el mercado inmobiliario es de importancia relevante la atención al cliente, según el estudio realizado se encontró lo siguiente (Véase Cuadro 24).

Cuadro 24. Políticas de servicio al cliente de la competencia.

Inmobiliaria	Políticas de servicio al cliente
Alianza Inmobiliaria	<ul style="list-style-type: none"> • Atención personalizada. • Amplio horario de atención : 8-12 am. y de 2-6 PM de lunes a domingo. • Sala de espera con servicios adicionales (agua aromática, café y té). • Servicio de transporte propio.
Inmobiliaria Alejandro Domínguez Parra	<ul style="list-style-type: none"> • Atención personalizada. • Horario de atención de lunes a sábado: 8-12 am. y de 2-6 PM.
Fincar	<ul style="list-style-type: none"> • Atención personalizada. • Horario de atención al público, de lunes a viernes, de 8-12 m. y de 2-6 PM. Los sábados de 8-12 m.
Inmobiliaria María Nelcy Galvis	<ul style="list-style-type: none"> • Atención personalizada. • Horario de lunes a viernes, de 8-12 am. y de 2-6 PM.
Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.	<ul style="list-style-type: none"> • Horario extendido hasta los domingos. • Atención personalizada. • Tramitología de documentos. • Telemercadeo. • Pago de servicios públicos a clientes actuales.
Inmobiliaria Clavijo y Torres	<ul style="list-style-type: none"> • Horario de lunes a viernes, de 8-12m. y de 2-6 PM. • Atención personalizada.
Inmobiliaria Soto	<ul style="list-style-type: none"> • Horario de lunes a sábados, de 8-12m. y de 2-6 PM. • Atención personalizada.
Arrendamientos Ogliastrí y Cía Ltda.	<ul style="list-style-type: none"> • Horario de lunes a sábados, de 8-12m. y de 2-6 PM. • Atención personalizada.
Asecasa Ltda.	<ul style="list-style-type: none"> • Atención personalizada. • Sala de espera, con servicios adicionales (agua aromática, tinto y té). • Horario de atención de lunes a sábado, de 8-12m. y de 2-6 PM. • Sala de espera.
Solventas	<ul style="list-style-type: none"> • Horario de atención, de lunes a sábado, de 8-12m. y de 2-6 PM. • Atención personalizada.

Inmobiliaria	Políticas de servicio al cliente
Inmobiliaria Jorge Silva Valdivieso	<ul style="list-style-type: none"> • Atención personalizada. • Pago de servicios públicos a clientes actuales. • Horario de atención, de lunes a sábado, de 8-12m. y de 2-6 PM.
Arrendamientos Díaz	<ul style="list-style-type: none"> • Atención personalizada. • Sala de espera, con servicios adicionales (agua aromática, tinto, té). • Horario de atención al público de 8-12m. y de 2-6 PM.
Comfinicar	<ul style="list-style-type: none"> • Atención personalizada. • Sala de espera. • Horario de atención al público de 8-12m. y de 2-6 PM.

Fuente: INMOBILIARIAS. Entrevista. Bucaramanga, 2.003.

Se observa que Alianza Inmobiliaria y la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda., son las dos únicas inmobiliarias que ofrecen servicios hasta el día domingo, como valor agregado ofrece ayuda al cliente en todo el proceso de tramitología requerida en cada negocio. Alianza Inmobiliaria cuenta con una amplia sala de espera, se esmera por una excelente atención al cliente. Algunas, ofrecen a sus clientes como valor agregado, agua, aromáticas, café y té, así como servicio de transporte gratis hacia el inmueble de interés. Todos estos son factores decisivos a la hora de escoger el servicio.

2. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

2.1 MERCADO META

El sector inmobiliario en la ciudad de Bucaramanga dirige sus servicios hacia empresarios, profesionales independientes, empleados del sector público y privado. En general, con edades entre 25 y 55 años, un nivel de educación media (50%) y profesional (50%), con ingresos familiares promedio de \$700.000 a \$1.000.000, pertenecientes a estratos sociales 4, 5 y 6, que habitan el área metropolitana de Bucaramanga; es decir, los municipios de Bucaramanga y aledaños como: Floridablanca, Girón y Piedecuesta.

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE, el mercado potencial para el sector inmobiliario que segmenta su mercado y lo dirige a los estratos 4, 5 y 6, cuenta con 41.190 hogares pertenecientes a estos estratos en la ciudad de Bucaramanga; en el área metropolitana cuenta con 51.679 hogares (Véase Cuadro 25).

Cuadro 25. Unidades familiares de Bucaramanga y su área metropolitana, por estratos.

Estratos	Bucaramanga	Floridablanca	Girón	Piedecuesta	Total
Tres	27.423	17.085	7.957	10.944	63.409
Cuatro	32.702	6.3339	529	553	40.123
Cinco	3.170	1.872	43	5	5.090
Seis	6.068	378	15	5	6.450

Fuente: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS. Banco de Datos. Colombia, 2.003.

Las familias santandereanas están conformadas en su mayoría por cuatro personas, las cuales constituyen el núcleo familiar básico: padre, madre e hijos. Sin embargo, la situación económica del país, ha llevado a muchas familias a vivir casi en hacinamiento, al compartir una casa o apartamento entre ocho y diez personas.

El perfil psicográfico de los clientes del servicio inmobiliario, los distingue como parejas que constituyen un hogar, en el cual la decisión de compra es tomada por la mujer y la inversión es compartida, pues hoy en día la mujer en el 50% de los casos, trabaja y aporta.

Entre los factores que influyen en la decisión de compra están: comodidad, cercanía al trabajo y colegios, áreas sociales, seguridad y tranquilidad, entre otros.

De acuerdo con los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas a gerentes de empresas del ramo inmobiliario de la ciudad de Bucaramanga, una familia de estrato 4 cambia de inmueble una vez cada seis años y compra un nuevo inmueble cada diez años. Mientras que en el área de arriendos, el contrato de arrendamiento se renueva anualmente.

Las parejas compran vivienda cuando toman la decisión de formalizar un hogar, ya sea en matrimonio o en unión libre y tienen ingresos para hacerlo.

En este momento, afirma la Gerente de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda., están comprando de contado; la gente evita comprar con títulos valores (cheques), debido al cobro del 4 x 1.000 (impuesto a los movimientos bancarios) y el cobro de los cheques de gerencia, los cuales si no superan los \$4.000.000 tienen un costo aproximado de \$8.000.

La demanda de vivienda en este momento, es en conjunto cerrado, apartamentos y casas en todos los estratos; ya que el Gobierno ha entregado vivienda de interés social con estas características; según el trabajo de campo realizado, los estratos que más se están moviendo son el 3 y 4.

El cliente del servicio inmobiliario, lo prefiere por la confianza y seguridad con que se respalda la compra-venta de un inmueble, a través de una inmobiliaria, que le brinde asesoría en todo momento y le garantice la elaboración correcta de los documentos.

El mercado inmobiliario se proyecta como una de las mejores opciones para invertir, a mediano y largo plazo.

2.2 TERRITORIO GEOGRÁFICO

El mercado meta para el sector inmobiliario del área metropolitana de Bucaramanga, lo conforman especialmente los estratos 4, 5 y 6, ubicados en los municipios de Girón, Floridablanca, Piedecuesta y Bucaramanga, principalmente.

2.3 PRECIO PROMEDIO

El precio promedio de los inmuebles lo determina el mercado; es decir, el precio promedio depende de la oferta versus demanda. En el año 2.003 se observó un incremento en la edificación de un 44% con relación al año 2.002, lo cual favoreció el “despegue” del sector de la construcción; sin embargo, esta cifra es insuficiente para la demanda de vivienda, lo cual ha generado el encarecimiento de la vivienda usada. Para determinar el precio promedio de la vivienda de los estratos 4, 5 y 6, se indagó el sector inmobiliario y se determinó lo siguiente (Véase Cuadro 26).

Cuadro 26. Valor promedio de vivienda por estrato.

Estratos	Valor promedio casas	Valor promedio apartamentos
4	\$95.000.000	\$65.000.000
5	120.000.000	95.000.000
6	220.000.000	160.000.000

Fuente: SECTOR INMOBILIARIO. Estudio de mercados. Bucaramanga, 2.003.

Se observa que el precio promedio de vivienda en los estratos analizados es alto, lo cual denota la valorización de los inmuebles, máxime cuando la oferta es poca y la demanda aumenta.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

El análisis del entorno de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda. está compuesto por la auditoría de cuatro factores claves del ambiente donde se desarrolla la empresa: socio – cultural, tecnológico, económico y gubernamental, cada uno de ellos abarca aspectos que permiten identificar situaciones favorables o desfavorables para la empresa, conformando así el marco de referencia para formular estrategias que serán tenidas en cuenta en el diseño del Plan de Mercadeo.

3.1 ENTORNO SOCIO-CULTURAL

3.1.1 Características demográficas⁸. La población colombiana está aumentando a un ritmo más dinámico que el previsto; a Diciembre del año 2.002 la población total del país era de 42.034.652 habitantes, a la misma fecha del año 2.003 la población creció a 42.746.218 habitantes, a Marzo del año 2.004 la cifra asciende a 43.104.018 habitantes, esta situación evidencia una tasa de crecimiento anual del 0,16% aproximadamente para el total nacional; de la misma manera sucede en la ciudad de Bucaramanga, donde en el año 2.001 habían 539.805 habitantes, en el año 2.002 se registraron 549.263 habitantes, en el año 2.003 hubo un total de 558.748 habitantes; lo que evidencia que la población se incrementa a una tasa de crecimiento igual al total nacional.

⁸ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Oficina de prensa DANE. Comunicado de Prensa. Censo poblacional Marzo de 2004. Bogotá, marzo 16 de 2004.

La población colombiana ha venido cambiando su conformación con respecto al sector rural y urbano, dejando de ser mayoría rural; hoy en día, aproximadamente el 60% de la población del país ocupa las zonas urbanas. Por esta razón, la ciudad de Bucaramanga está siendo destino casi obligado de las migraciones dadas a nivel nacional; esto obedece a que la ciudad posee un gran atractivo por ser epicentro de la economía del nororiente colombiano, estar ubicada estratégicamente cerca de la frontera con Venezuela y de las principales vías de acceso a otros departamentos del país; además, posee una excelente infraestructura en servicios públicos, hospitalarios, plazas de mercado, terminales aéreas y terrestres, excelentes centros educativos, entre otras.

A diferencia de los países desarrollados en los cuales la población infantil dejó de ser mayoritaria, en Colombia todavía se conserva la tradicional pirámide de la población; en este orden de ideas, la población está compuesta en su mayoría por niños y jóvenes, con una minoría de población mayor de 40 años. La población se compone en su mayoría por mujeres y la tendencia apunta a un incremento del sexo femenino, siendo superior a la cantidad de hombres. Adicionalmente, teniendo en cuenta los cambios dados en los esquemas sociales, a nivel de la inserción de la mujer en el campo laboral y la liberación femenina, se observa que la participación de la mujer en las diferentes actividades se hace más notoria y es así como se ve presente en la fuerza laboral, a nivel académico y en el ejercicio profesional, siendo en la mayoría de los casos cabeza de familia. Por otra parte, los hogares están integrados generalmente por cuatro personas: padre, madre, y dos hijos; o un familiar, que puede ser el hermano (a), abuelo (a), tío (a) o sobrino (a), entre otras.

Estos cambios culturales han cambiado el estilo de vida de las nuevas familias, en donde se siente la necesidad de invertir en finca raíz, por ser ésta además, la mejor inversión a mediano y largo plazo, según lo expresan los analistas económicos⁹.

El cliente actual del servicio inmobiliario, está dispuesto a pagar por un servicio excelente que le elimine incomodidades. Es por esta razón, que el cliente acude a este servicio inmobiliario.

Las características demográficas conforman una situación favorable para la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda., debido a que a medida que aumenta la cantidad de habitantes se requerirán más servicios del sector inmobiliario, como consecuencia de la búsqueda de bienes raíces en arriendo o compra.

3.1.2 Hábitos de consumo y estilos de vida¹⁰. Teniendo en cuenta los efectos que trae consigo la globalización de la economía, la población ha experimentado cambios en los hábitos de compra, por tal razón las empresas se ven en la necesidad de buscar ventajas competitivas con precios económicos, variedad de servicios, conveniencia (excelente ubicación, servicios adicionales, horarios flexibles, entre otros).

El estudio de los aspectos económicos del consumo es útil para comprender mejor el comportamiento de los consumidores. Esto, en razón a que la economía es la variable decisiva entre todas aquellas que tienen influencia

⁹ REVISTA SEMANA. Análisis económico. Febrero, 2 de 2.004. Bogotá, 2004.

¹⁰ CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Enfoque competitivo de la empresa del nuevo milenio. Bucaramanga, 2003.

en el consumo de la población. El análisis de la economía no puede limitarse solamente a cuánto tienen las personas, sino también a cómo gastan aquello que posee.

Una constatación empírica, que se cumple en todas las sociedades, es que la población con mayor riqueza tiene más capacidad para decidir sobre la utilización de sus ingresos, mientras que los desposeídos destinan la mayor parte de sus entradas a satisfacer sus necesidades mínimas, y aún así muchas veces desahorran; es decir, consumen hoy los ingresos que posiblemente obtendrán mañana.

Los futurólogos y especialistas en los asuntos de prospectiva sostienen que la principal tendencia mundial de cara al nuevo siglo, y de la cual Colombia no escapará es el “encapsulamiento”; es decir, refugiarse de un mundo hostil en el hogar. La residencia familiar, agregan los expertos, será el eje de todas las actividades personales. Muchas personas trabajarán desde sus hogares, estudiarán desde sus hogares conectados por videoconferencias y computadoras personales a sus profesores, compañeros y bibliotecas virtuales. Para facilitar el “encapsulamiento” está la televisión, la videograbadora, los alimentos listos para preparar, el horno microondas, el servicio a domicilio, el comercio electrónico, el internet, la bicicleta estática, entre otros. Agréguese a lo anterior la persistencia del crecimiento poblacional, el auge de las mascotas, las oficinas virtuales, entre otros.

Los hábitos de consumo y estilos de vida son una situación desfavorable para la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda., pues con estas premisas se deberán emprender urgentemente métodos para llegar a una población cada vez más

aislada. La consigna empresarial para el nuevo siglo es: “no espere que los consumidores vengan a usted, usted debe llegar a ellos en sus propios hogares”.

El estilo de vida cambia con la economía, esto se refleja en las preferencias de los clientes en finca raíz, los cuales exigen zonas sociales para la recreación en familia.

La decisión de compra depende de factores como:

- Decidir cuánto gasta en vivienda y cuánto queda para las demás necesidades.
- Decidir si vive en arriendo o en vivienda propia.
- Decidir en qué lugar vivir.
- Decidir condiciones de compra.

La actitud del cliente actual, es exigente, porque quiere vivienda bien ubicada, a bajo costo.

3.1.3 Actitud con respecto a los bienes raíces¹¹. Los bienes raíces son considerados por la población, bienes y valores de gran importancia. La

¹¹CORTEZ, Alberto. Bienes raíces en Colombia. Editorial Prisma. Bogotá, Enero de 2.004.

profunda aspiración de casi todas las personas es poder adquirir finca raíz, tanto por razón socio-cultural como económica. De esta manera, se habla masivamente de privilegiar los bienes raíces, de percibirlos como símbolo de éxito, entre otros; por tal razón, no sorprende que este deseo se manifieste particularmente en momentos de cambios familiares (unión y/o nacimiento de los hijos), y más aún cuando se logra una cierta estabilidad laboral y por lo tanto, económica del jefe del hogar y de su cónyuge. Esto evidencia que el acceso a la propiedad está ligado a un proceso de estabilización familiar y laboral, y parece a su vez confortar este mismo proceso.

Sin embargo, en cuanto a vivienda domina una visión bastante “minimalista”; es decir, que se busca algo propio suficiente para alojar a todos los miembros del hogar y que al mismo tiempo, permita no seguir “perdiendo” con el pago del arriendo. Para adquirir vivienda, la población actúa de diferentes maneras, según su capacidad económica, el medio ambiente, sus actitudes, opiniones individuales de los miembros de la familia, si son mayores de edad o aportan recursos económicos para el arriendo o la compra; por tal razón, generalmente se consideran aspectos como: cuánto gastar o cuánto ahorrar, vivir en arriendo o comprar vivienda, lugar y clase de vivienda, y las condiciones de pago. No obstante, a la hora de realizar el negocio propiamente dicho, la población generalmente es muy exigente, pues desean bienes raíces cómodos y bien ubicados, a un precio económico. Generalmente las personas que compran vivienda lo hacen por variadas razones: están estables laboralmente o tuvieron un ascenso laboral, un éxito en el negocio propio, pudieron ahorrar y/o acceder a facilidades de préstamo por ser empleados del sector público, de una empresa privada grande con política de bienestar de personal orientada hacia la vivienda, o aprovechar recursos familiares. Indudablemente el precio es el criterio más

determinante, pero se tienen en cuenta también las características físico-espaciales de la vivienda y del barrio.

Debido a que la economía colombiana es fluctuante, la población que desea adquirir bienes raíces ha cambiado su comportamiento; se observa la tendencia de preferir los conjuntos cerrados en aquellos hogares donde la cabeza es un empleado dependiente, pues los consideran atractivos por poseer áreas comunes para el esparcimiento y diversión vigilada de los hijos; mientras que los hogares donde la cabeza es una persona independiente, prefieren barrios abiertos, donde haya posibilidad de desarrollar el comercio.

En este orden de ideas se observa que la actitud con respecto a los bienes raíces es positiva, ya que la población desea arrendar o adquirir vivienda para desarrollar sus negocios y vivir en excelentes condiciones, lo que representa una situación favorable para la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.

En cuanto a la venta informal, se pueden encontrar dos variables:

- Personas que venden finca raíz sin tener oficina establecida, generando la competencia desleal al cobrar menos por los servicios que prestan.
- El comercio presente en las calles de los barrios residenciales, el cual desvaloriza estos sectores.

La venta informal perjudica al sector inmobiliario, por lo que desvaloriza a los bienes raíces que se localizan a su alrededor, ocasionando una desventaja por la mala imagen del entorno e inseguridad de los inmuebles.

3.1.4 Nivel de ingresos per cápita¹². El comportamiento del nivel de ingresos por habitante a nivel nacional es similar a los resultados obtenidos en la ciudad de Bucaramanga, así: hasta 1 SMLV (37%), entre 1 y 2 SMLV (29%), entre 2 y 3 SMLV (6%), entre 3 y 4 SMLV (5%), entre 4 y 5 SMLV (2%), entre 5 y 6 SMLV (1%), más de 6 SMLV (3%); no informa (16%). Teniendo en cuenta que los segmentos que más obtienen ingresos económicos son los pertenecientes a los estratos socioeconómicos 4, 5 y 6, la población que cuente con ingresos entre 3 y más de 6 SMLV (17%) tendrá una mayor disponibilidad económica para arrendar o adquirir bienes raíces; por otra parte, aquellos que tienen ingresos hasta de 2 SMLV (66%) no pueden acceder a estos servicios, ya que no son de primera necesidad y por lo tanto no forman parte de su presupuesto de egresos.

Con respecto a los recursos económicos dedicados a la vivienda, una mayoría (68%) dedica hasta la cuarta parte de sus ingresos; el 16% destina la tercera parte, lo que parece ser poco, teniendo en cuenta los criterios de las entidades bancarias que consideran clave el umbral del 30% de los ingresos del hogar; pero para un 18% la vivienda representa un esfuerzo grande, pues dedican la mitad o más de sus ingresos en ella. La mayoría (80%) dice privilegiar la vivienda sobre los demás gastos.

¹² DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Oficina de prensa DANE. Comunicado de Prensa. Nivel de ingresos per capita Marzo de 2004. Bogotá, marzo 5 de 2004.

Teniendo en cuenta el nivel de ingresos, la población que pertenece a estratos socio-económicos bajos opta por la autoconstrucción en un lote de la periferia (en un barrio “pobre” pero bien equipado). En este caso, la perspectiva es la de seguir todavía en la misma vivienda (se invierte en ella no sólo econonómicamente sino también afectivamente, siendo símbolo de un cierto éxito). En estratos un poco superiores, se compra algo ya construido, casa o apartamento (depende del período en que se hizo la adquisición o del sector deseado, pero cada vez menos una casa), lo que se busca es un espacio que permita colocar a “su gente y sus enseres”. Puede ser una vivienda usada o en un conjunto de vivienda social. El subgrupo de personas que pueden comprar con mas recursos, son mas exigentes y tienen mas criterios: primero, sobre la vivienda misma (mas bien vivienda nueva, lo que significa en este caso apartamento o casa en conjunto); luego, sobre sus características físico-espaciales propias (acabados, ambiente natural y social). Por otra parte, las personas que no pueden comprar vivienda y alquilan, optan por el arriendo prefiriendo invertir mas bien en factores de la movilidad social como la educación de los hijos y los negocios.

El nivel de ingresos per cápita constituye una situación desfavorable para la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda., debido a que las cifras reportadas son poco representativas, lo que lleva a que la población destine sus ingresos para satisfacer necesidades primarias vitales de alimento, calzado, vestido, salud y educación, dejando a un lado el arriendo o adquisición de bienes raíces, trayendo consigo que la demanda sea selectiva y condicionada a su capacidad de compra.

3.1.5 Nivel educativo promedio¹³. El nivel educativo promedio más bajo en Colombia se encuentra en los estratos socio–económicos 1 y 2, así: ninguna (65%), básica primaria (25%) y media vocacional (10%). Situación contraria se observa en los estratos medio–alto 3, 4, 5 y 6 donde las cifras ascienden a: bachillerato (35%), técnico (20%), tecnólogo (10%), profesional (30%) y postgrado (5%).

Como se puede observar, la población de los estratos 1 y 2, quienes cuentan con los niveles de instrucción más bajos, están abocados a desempeñarse en actividades relacionadas con la prestación de servicios de mano de obra no calificada, especialmente en el sector de la construcción, confección, calzado, joyería, alimentos y vigilancia. Por el contrario, la población de los estratos 3 al 6, que poseen los niveles más altos de instrucción académica y por ende mayores posibilidades de una mejor ubicación laboral, conforman un segmento atractivo para los servicios del sector inmobiliario.

El nivel educativo promedio representa una situación favorable para la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda., ya que las personas con niveles educativos altos y tienen disposición económica para adquirir servicios inmobiliarios que le representen comodidad, seguridad, tranquilidad y mejor calidad de vida.

3.1.6 Terrorismo y narcotráfico¹⁴. En Colombia, el terrorismo es empleado generalmente por los grupos guerrilleros que en ocasiones luchan entre sí, multiplicidad de grupos paramilitares y organismos estatales de seguridad, que a veces “compiten” entre ellos y manifiestan rivalidades; además, hay

¹³ MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Nivel educativo promedio. Bogotá, 2.003.

¹⁴ MEDINA, Alfonso. Terrorismo y narcotráfico en Colombia. Editorial Planco. Bogotá, 2.004.

que unir milicias y bandas urbanas, entre otros; así mismo, las aspiraciones del pueblo colombiano y las labores del gobierno, han sido frustradas por el narcotráfico.

Los distintos grupos paramilitares y carteles de narcotráfico que han actuado en Colombia han justificado su existencia por las guerrillas, como forma de contenerlas o eliminarlas ante la incapacidad del Estado, y para ello han sido muchas veces financiados por terratenientes y sectores sociales poderosos, que veían en los grupos insurgentes una amenaza a su posición. Por su parte, estos se justifican a sí mismos por la existencia de grandes masas de población excluida y por la ausencia de justicia social. Cabría decir, por tanto, que la desigualdad en la distribución de los ingresos y la existencia de una oligarquía que controla todos los resortes del poder político y económico, y que ha recurrido históricamente a la violencia para mantenerlos, están en el origen de la violencia en Colombia.

El terrorismo y el narcotráfico afectan a toda la población, ya que se ve obligada a irse a las ciudades en busca de sitios más seguros. Bucaramanga, es considerada una ciudad donde se vive un ambiente tranquilo y seguro, esta situación ha generado que personas de otras regiones de Colombia, la vean como una ciudad propicia para establecer sus sitios de vivienda. Estas circunstancias generan una situación favorable para la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda., pues se incrementa la población en las ciudades y sus áreas metropolitanas, trayendo consigo acciones de urbanismo a nivel público y privado, incrementando la demanda de los servicios del sector inmobiliario.

3.2 ENTORNO TECNOLÓGICO

Las mejoras en los procesos, la sistematización y el procesamiento de datos son variables que influyen en el sector inmobiliario. Según la Revista Semana de Abril 28 de 2.004, afirma: “A lo largo de los años las empresas en Colombia han buscado la forma de aumentar la eficiencia de su fuerza de ventas y conseguir la lealtad de sus compradores. Saben que lo importante no es tanto el producto, como el trato y el servicio que se les da a los clientes. La tecnología les facilita esta labor, con programas de administración, de relaciones con consumidores conocidos como CRM. Este software es el potencial de cada consumidor de acuerdo a sus requerimientos y exigencias. El programa ofrece productos que le puedan interesar al cliente de acuerdo a lo que éste compra, en el momento en que éste pague o enviándole catálogos personalizados por correo. Es un sistema inteligente para atender las necesidades de los compradores¹⁵”.

Con esta tecnología las empresas revolucionan el concepto de mercadeo al pasar del paradigma de “las empresas venden lo que la gente necesita”, al de “la administración rentable de las relaciones con los consumidores”. El cliente es el protagonista de la estrategia de la compañía. Este sistema maximiza la relación con el cliente.

3.2.1 Sistemas de información¹⁶. Actualmente, debido la globalización de la información se ha propiciado el auge de innovaciones en informática y sistemas; en Bucaramanga se cuenta con una oferta variada de paquetes

¹⁵ Tecnología al día. En: REVISTA SEMANA. Mercadeo. (Abril 28 de 2003). Bogotá, 2.003.

¹⁶ SIIGO - PRACTICO. Sistema Integrado de Información Gerencial Operativo. Portafolio de servicios. Bucaramanga, 2.004.

informáticos que facilitan los procesos de gestión de la empresa, independientemente del objeto social que desarrollen.

En este orden de ideas, el software SIIGO – PRACTICO comercializado por la empresa Informática & Gestión, es un nuevo producto orientado a pequeños establecimientos de comercio, enmarcados normalmente en el régimen simplificado. El Sistema Integrado de Información Gerencial Operativo, es un software genérico administrativo que permite llevar un registro detallado de las operaciones de la empresa, y en general de todos los aspectos relacionados con la administración del negocio, utilizando computadores bajo los sistemas operacionales DOS, WINDOWS, LINUX o REDES. SIIGO – PRACTICO es el único software administrativo totalmente integrado en línea y tiempo real, gracias al cual se pueden obtener las siguientes ventajas diferenciales: 14 módulos administrativos, información al día, exacta, histórica, proyectada y corporativa, seguridad en la información, facilidad de manejo, indicadores claves de éxito y auditoría de información.

La tecnología de información es una necesidad para el sector inmobiliario, pues permitirá más eficiencia en el manejo administrativo y en la prestación del servicio. “El internet es ahora una verdadera oportunidad de negocios”, una herramienta que cambia el futuro de la pequeña y mediana empresa, donde se puede ubicar este grupo.

De acuerdo con la Internacional Data, los ingresos del comercio electrónico, podrían pasar de 680 millones de dólares en el 2001, a 8.000 millones en el 2003, ya que en el mundo existen más de 160 millones de usuarios y en Colombia se estima que hay 800.000 personas que navegan y tienen acceso

a la red. Esto se convierte en una oportunidad para el sector inmobiliario, ya que le permitirá atraer clientes potenciales que tengan acceso a su página web.

La sistematización de procesos de gestión a través de la implementación de un software que abarque todas las áreas de la empresa, desde las compras hasta las ventas, agiliza los procesos y permite tener un mayor control sobre las actividades realizadas; su implementación en la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda. se considera como una situación favorable para mejorar los procesos administrativos de la empresa.

3.2.2 Herramientas de gestión administrativa¹⁷. En el ámbito empresarial que se vive en este siglo, la búsqueda de soluciones efectivas, tanto a problemas cotidianos como de carácter extraordinario, se ha convertido en preocupación de muchos, y sin embargo tarea de pocos. En este nuevo milenio en el que madurarán nuevas formas de hacer negocios, con nuevas oportunidades y riesgos, se requiere una mentalidad dual: permanente mejora e innovación constante. Se debe buscar el desarrollo integral de la organización desde una perspectiva global y sistémica, para alcanzar altos niveles de competencias y talentos, de acuerdo a las necesidades específicas de los clientes. Para tal fin son necesarias mejoras en las áreas de sistemas de calidad, tecnologías de información, procesos administrativos y comportamiento organizacional, por medio de herramientas administrativas que garanticen la calidad y la eficiencia en la gestión administrativa de Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.

¹⁷ GOMEZ Caballero, Hortensia. Tendencias de la administración de la MYPIME Colombiana. Bogotá: s.e., 2.003.

3.2.3 Resistencia a las innovaciones tecnológicas¹⁸. Teniendo en cuenta los avances tecnológicos que ha experimentado el mundo en la última década del siglo pasado y las tendencias futuras, actualmente la población requiere servicios nuevos que superen sus necesidades, expectativas y deseos, con calidad, rapidez, tecnología y economía; es decir, la demanda busca “economía proactiva”. Por esta razón, las empresas que se sostienen en el mercado son aquellas que no se resisten al cambio tecnológico y lo incorporan en todos sus procesos y procedimientos, buscando que el cliente se sienta totalmente satisfecho.

En Colombia las pequeñas empresas han cambiado en este sentido; así mismo, las medianas y grandes organizaciones han resuelto no utilizar los equipos posteriormente a la vida útil, destinando el valor de la inversión en adquirir nuevas tecnologías en equipos, conocimientos y habilidades, con el fin de generar ventajas competitivas que les permitan subsistir en el agresivo mercado globalizado que caracteriza el sector económico mundial.

Esta es una situación favorable para la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda., pues por medio de la adición de avances y mejoras en sus procesos y procedimientos puede aumentar la satisfacción de los clientes reales y captar nuevos clientes del mercado potencial, convirtiendo los cambios tecnológicos en ventajas comparativas.

¹⁸ MONTERO Galvis, Miguel Antonio. Tecnofobia: terror a la tecnología. Bogotá: s.e., 2.003.

3.3 ENTORNO ECONÓMICO

En estos momentos la compra de inmuebles es una necesidad sentida por las familias, pero es considerado una amenaza debido a la crisis económica marcada que atraviesa el país, lo que obliga al consumidor a desistir de la compra o a comprar de acuerdo a sus ingresos.

Actualmente dada las condiciones de la recuperación de la economía, al registrarse un crecimiento en el Producto Interno Bruto PIB a Marzo del año 2.003, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE, con respecto al mismo trimestre del año anterior, se ha generado especialmente en la clase media unos ingresos disponibles para mejorar su nivel de vida, en lo que se refiere a la inversión en vivienda, según información suministra por las inmobiliarias de Santander.

Según Revista Semana, de Febrero 2 de 2.004: “El año 2.003 fue definitivo para la consolidación del sector de la construcción, por la recuperación de la actividad constructora y los incrementos en precios de la vivienda, además el aumento del número de inmuebles transados y su atractivo como inversión a mediano y largo plazo”.

El año 2.003, marcó un cambio en la composición de los indicadores de la construcción. La vivienda de interés social, la cual había sido motor de reactivación del sector, cayó en un 30%, mientras que la de estratos altos mostró un crecimiento importante. Entre los factores importantes para

adquirir vivienda está la recuperación de precios en la finca raíz. En el año 2.003, marcó definitivamente el final de la caída de los precios.

3.3.1 Inflación- Índice de Precios al Consumidor IPC¹⁹. La variación del índice de precios al consumidor a Marzo del año 2.004 se situó en 4,86% y la anual en 7,04%. Entre los grupos que estuvieron por encima del promedio nacional en el período analizado se encuentra vivienda (2,54%). El escalafón de la ciudad de Bucaramanga según su comportamiento se estableció en el noveno lugar con un 3,11%, con respecto a las 13 ciudades objeto del estudio (Medellín, Cartagena, Villavicencio, Pereira, Barranquilla, Cali, Montería, Bogotá, Bucaramanga, Manizales, Neiva, Cúcuta y Pasto). Además, continúa la política del Banco de la República de mantenerla con tendencia a la baja en forma decidida.

La inflación - IPC representa una situación favorable para la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda., debido a que la tasa presenta un comportamiento positivo año a año, se observa que el grupo vivienda está por encima del promedio nacional, y la ciudad de Bucaramanga resulta una de las últimas en el escalafón nacional, lo cual genera mucha confianza en los actores económicos de la actividad inmobiliaria: constructores, inversionistas, compradores y usuarios del crédito hipotecario, lo que permite prever un ambiente positivo que generará la reactivación del sector.

La inflación se encuentra muy controlada en el nivel de un dígito, 7,04%

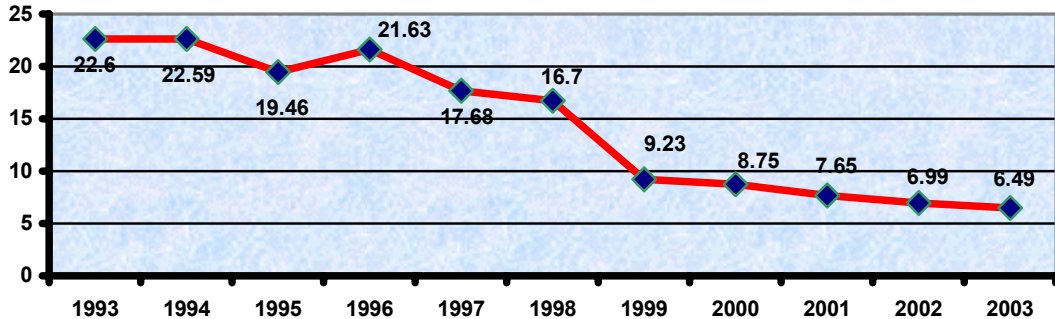
¹⁹ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Oficina de prensa DANE. Comunicado de Prensa. Índice de Precios al Consumidor IPC. Marzo 4 de 2004. Bogotá.

anual, pues el gobierno se fijo la meta del 6%. Además continúa la política del Banco de la República de mantenerla con tendencia a la baja en forma decidida, lo cual genera mucha confianza en los actores económicos de la actividad inmobiliaria: Constructores, inversionistas, compradores y usuarios del crédito hipotecario. Inflación baja genera tasa de interés bajas y por consiguiente cuotas hipotecarias más bajas, lo cual conduce a una mayor oferta de inmuebles nuevos y usados por la mayor capacidad de compra de los ciudadanos. Este es un factor de desarrollo favorable para el sector inmobiliario.

Según la Revista Semana del 12 de Enero del año 2.004, no se cumplió la meta. Por segundo año consecutivo no se cumplió la meta de inflación prevista por el Banco de la República. Pese a que el Índice de Precios al Consumidor IPC, cerró el año pasado con una variación del 6,49% la más baja desde 1.962, rebasó en casi medio punto la meta de 6% fijada por el emisor. Los sectores que más jalonaron alza en el costo de vida de los colombianos durante el año 2.003, fueron transporte, salud, vivienda y alimentos. En el último mes del año los alimentos subieron por encima de lo proyectado, como consecuencia del paro camionero y del invierno que afectó los cultivos de alimentos²⁰ (Véase Figura 5).

²⁰ No se cumplió la meta. En: REVISTA SEMANA (Enero 12 de 2004): Bogotá, 2004.

Figura 5. La inflación: No se cumplió la meta.



Fuente: No se cumplió la meta. En: REVISTA SEMANA (Enero 12 de 2004): Bogotá, 2004.

Si la inflación sigue bajando, es un comportamiento favorable para el sector inmobiliario, pues el poder adquisitivo de la gente se incrementa y la inversión en finca raíz aumenta.

De todas maneras el balance es positivo y se espera que en el futuro, con las políticas gubernamentales, baje el nivel de inflación en el país.

3.3.2 Desempleo. El desempleo, es otro factor que influye para la decisión de adquirir vivienda en el país. Según la Revista Semana, de Abril 28 del año 2003, Camilo Silva, Vicepresidente Técnico de la Cámara Colombiana de la Construcción CAMACOL, afirma: “La depresión que enfrentaron los constructores entre el año 1998 y finales del año 2001, se explica en buena medida debido a un hecho demográfico y económico: las familias empobrecidas por la crisis económica y el desempleo, comenzaron a albergar cada vez más parientes en sus viviendas”. “Se juntaron”, dice Silva y “dejaron de demandar 65.000 viviendas nuevas de las 120.000 que tradicionalmente requiere el país cada año”. En el año 2002, la edificación

creció el 11% y en Enero del año 2.003 se habían vendido 22.270 viviendas nuevas, la mayoría de valor inferior a \$62.000.000 de pesos, lo cual representa un aumento del 44% con relación al mes de Enero del año 2.002²¹.

La tasa de desempleo en el total nacional en Marzo del año 2.004 se ubicó en 13,9%, mostrando un leve descenso con respecto al mismo mes del año 2.003 en el que alcanzó un 16,7%. En el mismo período el subempleo presentó una tasa de 28,6%, inferior al 34,0% del mismo mes del año 2.003. La tasa de ocupación se incrementó pasando de 51,5% en mayo del año 2.003, a 51,6% en el mismo período del año 2.004. Por último, la tasa global de participación registró un aumento al pasar de 61,5% en mayo del año 2.003 a 61,8% en el mismo mes del año 2.004. En el área metropolitana de Bucaramanga a Marzo del año 2.004 se presentó una tasa de desempleo del 19,5%, superior al nivel nacional, lo anterior significó un incremento en 6.000 desempleados en el tercer trimestre, respecto al mismo período del año anterior; sin embargo, la meta apunta a perseguir la disminución en las tasas de desempleo y subempleo²².

En el área metropolitana de Bucaramanga, durante el tercer trimestre del año 2.003 se presentó una tasa de desempleo del 19,5%, por lo cual el número de empleados se ubicó en 101.689 bumanguenses, lo anterior significó 6.000 desempleados más en el tercer trimestre, respecto al igual período del año precedente. Se destaca que a nivel nacional la tasa de desempleo fue del 13,9%, por lo tanto Bucaramanga superó el promedio, pero para las principales

²¹ SILVA, Camilo. El desempleo. En: REVISTA SEMANA (Abril 28 de 2003). Bogotá, 2003.

²² DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Comunicado de Prensa. Oficina de Prensa DANE. Encuesta Nacional de Hogares ECH. Bogotá, marzo 28 de 2004.

13 áreas metropolitanas fue del 16,2%, ante lo cual fue superior. La mayoría de empleados en Bucaramanga y su área metropolitana, estuvieron clasificados en el segundo trimestre del 2.003 como obrero particular el 45,41% y trabajador por cuenta propia el 42,3%, seguidos por los empleados del Gobierno 6,45%, los empleados domésticos 4,96% y los trabajadores familiares sin remuneración el 3,23%²³.

La disminución de las tasas de desempleo y subempleo, así como el aumento de la tasa de ocupación y la tasa global de participación, traen consigo que la población alcance un mayor poder adquisitivo, y por ende se facilite la obtención de bienes raíces, siendo esto una situación favorable para la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.

3.3.3 Devaluación²⁴. La tasa de cambio o precio del dólar en Colombia es flexible, por lo que es el mercado quien determina su nivel; por otra parte, la variación de la tasa de cambio o tasa de devaluación afecta el consumo y la capacidad de compra de la población; razón por la cual lo que importa es que la tasa de cambio se encuentre en un nivel de equilibrio. La devaluación del año 2.003 de 25,04% permitió observar como la población se inclinó hacia la realización de negocios con dicha moneda y enfrentaron altos costos, a lo cual se suma el aumento en algunos precios internacionales; no obstante, en el año 2.004 el dólar arrancó con una leve tendencia a la baja. Con una devaluación de 9,9% prevista para el año 2.004, las tendencias señalan que el precio del dólar terminará este año alrededor de los \$3.100.

²³ VANGUARDIA LIBERAL. Febrero de 2004. Bucaramanga.

²⁴ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Oficina de prensa DANE. Comunicado de Prensa. Devaluación Marzo de 2004. Bogotá, marzo 8 de 2004.

La devaluación en un período determinado puede hacer encarecer o abaratar el precio de los bienes medidos en pesos, así en dólares permanezcan sin variación, situación desfavorable para la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda., en tanto que afecta el precio final de los productos importados que son adquiridos por la población en general y propicia la disminución de su capacidad económica, disminuyendo la capacidad de ahorro y destinación de los recursos económicos para el arriendo o la compra de bienes raíces.

3.3.4 Disponibilidad de crédito. Según la Revista Semana de Abril del año 2.004, las instituciones financieras aumentaron en un 829% sus utilidades en el año 2.002. En los primeros dos meses del año 2.003 las utilidades agregadas del sistema registraron un aumento del 86% con relación al mismo período del año 2.002. El crecimiento de cartera en los bancos, tiende al alza, lo cual es una esperanza no sólo para el sector financiero, sino para toda la economía, la cual crece en la medida en que los bancos sigan irrigando el crédito²⁵.

En el año 2.002 los bancos empezaron a prestar, desembolsaron 56,9 billones de pesos, 37% más que en el año 2.001; y en el año 20.03 superó en un 52% el desembolso del año 2.002. Esto debido a que las tasas de interés se han mantenido estables y bajas durante los dos últimos años²⁶.

En el país se han generado una serie de cambios de índole económica, entre los que se puede contar la variedad de productos bancarios crediticios que ofrecen entidades financieras de ahorro y préstamo, así como, el

²⁵ Instituciones Financieras. En: REVISTA SEMANA (Abril 2004). Bogotá, 2004.

²⁶ Crédito bancario. En: REVISTA SEMANA (Abril 28 de 2003). Bogotá, 2.003.

comportamiento favorable de las tasas de interés que registraron niveles más bajos que las observadas en el mismo período del año anterior: la tasa de colocación pasó de 17,56% en el primer trimestre del año 2.003 a 15,12% en el mismo período del año 2.004 y la de captación, de 10,60% a 7,76%. Por esta razón, el crédito de consumo y el comercial han aumentado el 20% y 25% respectivamente en el último año, lo cual demuestra que ha venido aumentando la capacidad de pago de la población. El crédito de vivienda ha reaccionado en forma sustancial; las corporaciones y entidades bancarias que recibieron inmuebles en consignación de pago han empezado a venderlos a precios razonables por la creciente demanda principalmente de aquellos para vivienda, lo cual permite confirmar la apreciación precedente²⁷.

La existencia de entidades que ofrecen disponibilidad de crédito, hacen fácil el acceso a estas modalidades por parte de los empresarios del sector inmobiliario y de la población en general, siendo una situación favorable para la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda., en el caso de que requiera capital adicional a los recursos propios para llevar a cabo acciones de mejora para la empresa; así mismo, sus clientes tienen opciones para acceder a recursos económicos requeridos para la compra o arriendo de bienes raíces.

3.3.5 Unidad de Valor Real UVR²⁸. El Gobierno implementó el seguro o garantía contra la variación de la unidad de valor real, con tasa de interés fija para los compradores de vivienda hasta por \$40 millones; con ello la unidad de valor real estará atada a la meta de inflación; es decir, que si el costo de vida sube por encima de la meta, el Estado asumirá el resto; con esta medida

²⁷ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Comunicado de prensa. Oficina de prensa DANE. Producto Interno Bruto – PIB (oferta y demanda). Primer trimestre de 2004. Bogotá, marzo de 2004.

²⁸ URIBE, Alvaro. Unidad de Valor Real – UVR. Programa de Gobierno. Bogotá, 2.002.

los colombianos podrán conocer de antemano el valor de las cuotas que tendrán que pagar durante el crédito. El gobierno a través de sus políticas gubernamentales de apoyo a la vivienda promueve modalidades de pago subsidiado, que facilitan el acceso a este beneficio para una mayor cantidad de personas, aumentándose la demanda de los servicios del sector inmobiliario, considerándose una situación favorable para la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.

3.3.6 Competencia desleal²⁹. La competencia desleal es un fenómeno que se genera debido a que en el mercado existen diversas empresas dedicadas a la compra y venta o arriendo de bienes raíces; razón por la cual, al momento de cerrar un negocio el vendedor encargado busca cautivar al interesado, empleando generalmente una serie de estrategias poco leales, que finalmente pueden perjudicar, tanto al cliente como a la inmobiliaria que representa

Este comportamiento de los vendedores de finca raíz ha ido en detrimento de la imagen del sector inmobiliario a nivel nacional, generando desconfianza e insatisfacción por parte de los clientes, quienes a su vez dan malas referencias a otros clientes potenciales.

La competencia desleal hace que poco a poco la población pierda el interés en adquirir los servicios de las inmobiliarias, disminuyendo con esto la demanda del arriendo o compra de bienes raíces, razón por la cual se considera una situación desfavorable para la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.

²⁹ CARRANZA, María Dioselina. Las ventas de bienes raíces, un río lleno de pirañas. Bogotá:s.e., 2003.

3.4 ENTORNO GUBERNAMENTAL

Los programas gubernamentales de construcción de vivienda social con participación de las cajas de compensación familiar, el aumento de los subsidios para compra de vivienda, la estabilidad de la inflación y de las tasas de interés, los estímulos tributarios para compradores de vivienda, se podrán convertir en la locomotora que jalone la economía en el inmediato futuro y aumentará sustancialmente el empleo, particularmente en el sector de la construcción, el cual utiliza mayor cantidad de mano de obra no calificada. Con este aspecto se espera que se aumente la actividad de compra y venta, arriendos entre otros, lo cual favorece a la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.

3.4.1 Política de paz y seguridad³⁰. El presidente de Colombia, Alvaro Uribe Vélez, con la finalidad de apoyar su política de paz y seguridad ha llevado a cabo acciones como: la desmovilización de los paramilitares, la política de defensa y seguridad democrática, de delimitación de las zonas de rehabilitación y consolidación, la política de seguridad democrática, los buenos oficios internacionales, el alto comisionado para la paz, las líneas en la política de paz, el Decreto No. 2929 del 2.002 - 3 de Diciembre de 2.002, el Decreto 1838 de 2.002 por el cual se crea el impuesto sobre el patrimonio, el Decreto 1837 de 2.002 por el que se declara el estado de conmoción interior, el Decreto 2.002 por el cual se definen las zonas de rehabilitación y consolidación y el Decreto 1975 de 2.002 por el cual se modifica la extinción de dominio.

³⁰ MEDIOS PARA LA PAZ. Política de paz y seguridad del gobierno de Alvaro Uribe Velez. Bogotá, 2.004.

Sin embargo, en su informe anual Amnistía Internacional cuestiona las figuras adoptadas por el gobierno colombiano, como la de los "soldados campesinos, las zonas de rehabilitación y la red de informantes al servicio del Estado" pues arrastran a los civiles al conflicto. "Estas políticas están poniendo en peligro a los ciudadanos y son contrarias a todas las leyes y normas internacionales que prevén que los civiles deben ser apartados del conflicto. Pero el presidente Uribe, por el contrario, los está involucrando directamente"³¹.

Dos preocupaciones del gobierno Uribe han sido: la vigencia de la reforma constitucional y la aprobación de normas antiterroristas, así como su legislación permanente. Estimular la desertión en los grupos al margen de la ley ha sido otra de las prioridades del gobierno Uribe. Según el Ministerio de Defensa, durante el actual gobierno y hasta Mayo del año 2.003, 1.341 miembros de grupos ilegales, más de cuatro por día, han desertado.

La política de paz es una situación favorable para la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda., ya que el gobierno se responsabiliza por construir un país mejor y más seguro para las generaciones de hoy y mañana, asegurando la tranquilidad, prosperidad y progreso de los nacionales, mediante la mejora de las condiciones de vida y la tranquilidad de las personas; así mismo, las víctimas del conflicto reciben asistencia por parte del Estado, en materia de vivienda (incluye desplazamiento), lo que propicia un ambiente favorable y sano para la población.

³¹ OLSON, Eric. Director para América Latina de Amnistía Internacional - AI. En: Informe anual. Estados Unidos, 2003.

3.4.2 Política de vivienda³². A partir de Septiembre del año 2.002 los colombianos que quieran acceder a vivienda propia con el apoyo del Gobierno, tendrán que postular solo ante las cajas de compensación familiar y los bancos hipotecarios. De esta forma el Gobierno proyecta invertir \$300.000 millones en esta primera etapa y generar 100.000 empleos anuales en el sector de la construcción. El Gobierno tiene la meta de asignar 50 mil subsidios durante el primer semestre del año 2.003 y se espera contar con adiciones presupuestales para atender metas futuras. En este momento se tiene asegurado un presupuesto de inversión en subsidios de vivienda de interés social que se ajusta a la realidad económica actual. No obstante, el presidente Uribe ha sido claro en el sentido de no crear falsas expectativas entre los colombianos en materia de finanzas. Cualquier proyección para los años 2.004 y 2.005 depende del comportamiento nacional e internacional de la economía.

La política de vivienda diseñada está acompañada de instrumentos financieros que la hacen viable. Uno de ellos es el seguro contra la variación de la Unidad de Valor Real UVR, con tasa de interés fija para los compradores de vivienda hasta por \$40 millones; con esta medida se genera confianza y tranquilidad entre los compradores. Otro ejemplo es el de las cuentas de Ahorro para el Fomento de la Construcción AFC, que van dirigidas hacia estratos mas altos y cuyo movimiento actual hace prever que la demanda de vivienda aumentará, tanto en vivienda de interés social como para viviendas por encima de ese rango.

³² DIARIO EL PAIS. Económicas. Bancos tramitarán los subsidios de vivienda. Cali - Colombia, Septiembre 3 de 2002.

Teniendo en cuenta que el papel del Estado ya no es el de construir directamente, sino de apoyar la edificación misma o la adquisición a través de subsidios (para clases bajas y medias) o del crédito (para clases medias y altas), brindando la oportunidad no solo de empujar a nuevos compradores, sino además de crear líneas especiales de microcrédito inmobiliario, a través de cooperativas, fondos especiales y demás entidades para tal fin, la política de vivienda se traduce en una situación favorable para la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.

3.4.3 Reforma tributaria³³. Lo que se quiere con la reforma tributaria es disminuir el déficit de caja en que caería el sector central, de cumplirse el presupuesto proyectado para el año 2.003 y los años subsiguientes. El faltante financiero ha llegado a niveles que superan el 6% del PIB. Para cubrir parte del déficit, la política impositiva debe procurar ampliar la base de los tributos y disminuir la evasión. A pesar de que la tasa del IVA ha aumentado en seis puntos desde el año 1.990, su participación en el recaudo solo avanza en dos puntos del PIB. Es decir, el impuesto es ineficiente.

En conclusión, la cobertura del déficit y el mejoramiento de los ingresos, debe provenir de diversos ángulos. El primero, el mejoramiento del crecimiento, el segundo la disminución de los gastos gubernamentales con relación a la producción, y el tercero la adopción de un modelo impositivo que cubra definitivamente las demandas de las funciones del Estado, con una base amplia.

³³ CONSTRUYENDO. A propósito de las reformas presentadas por el gobierno. En Economía. 11 ed. Bogotá D.C., Diciembre de 2.002.

La reforma tributaria es una situación desfavorable para la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda., porque afecta evidentemente el nivel de ingresos de la población que demanda los servicios del sector inmobiliario.

3.4.4 Reforma laboral y pensional³⁴. En las iniciativas de la reforma laboral y pensional se modifican algunas cargas parafiscales y se aumentan las contribuciones por parte de empleadores y trabajadores. Se entiende que es necesario solucionar la financiación de las pensiones y eliminar algunos sobrecostos exagerados que obstaculizan en algún grado la generación de empleo. Sin embargo, en ambas iniciativas se termina aumentando el gasto general de pensiones y garantías de empleo, con lo que no se contribuye a la precaria estabilidad por la que atraviesan las empresas y sobre todo las familias. Es meritorio que se pretenda crear un fondo para pensionar a quienes no pudieron en su vida participar del sistema formal de empleo y el seguro de desempleo jugaría un gran papel en la estabilidad de los ingresos familiares de una parte de los hogares, que hoy no sería para la mayoría de la población. Si lo que se desea es cubrir las pensiones futuras y disminuir las cargas laborales, el esfuerzo legislativo debería ceñirse a estos propósitos sin aumentar aún más los gastos y cobros parafiscales, que por hoy ya son un peso excesivo para todos.

La reforma laboral y pensional es una situación desfavorable para la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda., porque incide directamente en el nivel económico de la población que demanda los servicios de arriendo o compra de bienes raíces.

³⁴ CONSTRUYENDO. A propósito de las reformas presentadas por el gobierno. En Economía. 11 ed. Bogotá D.C., Diciembre de 2.002.

4. PERFIL EMPRESARIAL

4.1 FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Teniendo en cuenta la información recopilada en el análisis interno y externo de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda., se presentan a continuación las fortalezas y debilidades de la Inmobiliaria frente a sus competidores (Véase Cuadro 27).

Cuadro 27. Fortalezas y debilidades de las inmobiliarias.

Inmobiliaria	Fortalezas	Debilidades
Alianza Inmobiliaria	<ul style="list-style-type: none">• Conformada por la unión de cinco inmobiliarias fuertes en el mercado.• Fuerza de ventas numerosa y capacitada.• Alta inversión en publicidad.	<ul style="list-style-type: none">• No posee zona de parqueo.• Un solo punto de venta.
Inmobiliaria Alejandro Domínguez Parra	<ul style="list-style-type: none">• Pagina web y correo electrónico.• Tres puntos de venta.• Aviso llamativo en el directorio telefónico.• Amplias zonas de parqueo.• Horario extendido domingos y festivos.	<ul style="list-style-type: none">• Mal servicio al cliente.• Escasa inversión en publicidad.
Fincar	<ul style="list-style-type: none">• Equipo de ventas profesional.• Cómodas instalaciones.• Aviso publicitario en directorio telefónico.• Alta experiencia.	<ul style="list-style-type: none">• No tiene correo ni página web.• No posee tecnología de punta.• Un solo punto de ventas.

Inmobiliaria	Fortalezas	Debilidades
Comfincar	<ul style="list-style-type: none"> Buena atención al cliente. Capacitación constante a fuerza de ventas. Motivación a empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> No tiene página web ni correo electrónico. Instalaciones pequeñas. Un punto de ventas. Baja inversión en publicidad.
Arrendamientos Ogliastri y Cía Ltda.	<ul style="list-style-type: none"> Reconocimiento por tradición. Buena imagen corporativa. Varios puntos de ventas, o sea expansión geográfica. Comodidad en las instalaciones. Buena ubicación. 	<ul style="list-style-type: none"> Baja inversión en publicidad. No posee página web ni correo electrónico. No cuenta con zonas de parqueo.
Arrendamientos Díaz	<ul style="list-style-type: none"> Posee departamento de relaciones públicas y eventos. Excelente infraestructura. Variedad de oferta. Buena ubicación. Reconocimiento. Vendedores expertos. 	<ul style="list-style-type: none"> Un solo punto de ventas. Baja inversión en publicidad.
Inmobiliaria María Nelcy Galvis	<ul style="list-style-type: none"> Vendedores profesionales. Cómodas instalaciones. Imagen corporativa moderna. 	<ul style="list-style-type: none"> No tiene zona de parqueo Ausencia de incentivos a empleados
Colventas	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia en el personal. Amplio portafolio de servicios. Buena ubicación. 	<ul style="list-style-type: none"> Un punto de ventas. Ausencia de capacitación a empleados.
Inmobiliaria Jorge Silva Valdivieso	<ul style="list-style-type: none"> Asesoría jurídica especializada. Buen servicio al cliente. Capacitación constante. Incentivos. Buena imagen corporativa. Convenios. Alta inversión en publicidad. 	<ul style="list-style-type: none"> No tiene zona de parqueo. No tiene página web ni correo electrónico. Un punto de ventas solamente.
Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.	<ul style="list-style-type: none"> Buena ubicación. Amplia zona de parqueo. Experiencia. Confiabledad. Reconocimiento. Asesoría integral. Agilidad. Planeación estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> No tiene página web ni correo electrónicos. Un solo punto de ventas. Poca fuerza de ventas. Falta capacitación a la fuerza de ventas. Instalaciones pequeñas.

Competidor	Fortalezas	Debilidades
Inmobiliaria Clavijo y Torres	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación constante. • Experiencia en el personal. • Buena atención al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones poco modernas. • No tiene zonas de parqueo. • Un solo punto de ventas. • Poca inversión publicitaria.
Inmobiliaria Soto	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento. • Vendedores calificados. • Buen material publicitario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones incómodas. • Poca disposición para atender al cliente. • No tiene página web.
Asecasa Ltda.	<ul style="list-style-type: none"> • Cómodas instalaciones. • Excelente manejo del recurso humano. • Motivación e incentivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • No posee zona de parqueo. • Poca inversión en publicidad. • Pequeña fuerza de ventas.

5. FORMULACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

De acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis interno y externo de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda. de la ciudad de Bucaramanga, se identificaron las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la empresa, llegando a la conclusión de que actualmente el problema más representativo es que no se están cumpliendo las metas de ventas fijadas para el presente año.

Como respuesta a esta situación se plantea el siguiente Plan de Mercadeo para la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda., el cual tiene como propósito incrementar las ventas de sus servicios y posicionar la empresa en el mercado de la ciudad de Bucaramanga.

5.1 PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS

Las estrategias que permitirán direccionar los esfuerzos de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda. son:

Estrategia 1. Estrategia organizacional. Esta estrategia requiere la consolidación de una filosofía y organización empresarial que permita direccionar estratégicamente la Inmobiliaria, con la finalidad de generar la imagen de que la empresa es exitosa.

Estrategia 2. Estrategia de penetración de mercados. Esta estrategia está orientada a incrementar las ventas de los servicios actuales de la Inmobiliaria, con el objeto de lograr una mayor participación en el mercado de la ciudad de Bucaramanga.

Estrategia 3. Estrategia de servicio al cliente. Esta estrategia implica incrementar el nivel de satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes actuales de la Inmobiliaria, con el propósito de captar clientes insatisfechos de los competidores y cautivar el mercado potencial.

Estrategia 4. Estrategia de diversificación concéntrica. Esta estrategia incluye nuevos servicios relacionados con el portafolio actual de la Inmobiliaria, con el fin de obtener un atributo que le permita diferenciarse y ser preferida frente a la competencia.

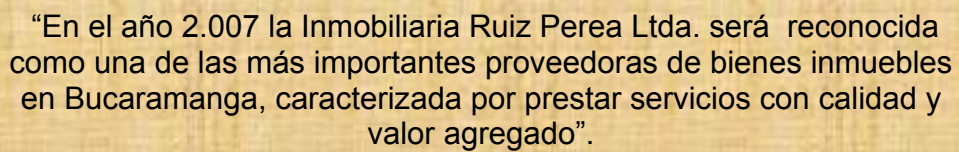
5.2 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

5.2.1 Estrategia 1. Estrategia organizacional. Con el fin de orientar y organizar estratégicamente las acciones de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda., se propone realizar las siguientes acciones:

- **Divulgar y socializar la visión y misión.** Esta acción implica que se reformule la visión y la misión de la Inmobiliaria, con el fin de actualizarla y enfocarla al Plan de Mercadeo propuesto.

Visión propuesta. La nueva visión se formula con un horizonte futuro de tres años; en ella se identifican el objeto social, el mercado y las ventajas comparativas que proyecta tener la Inmobiliaria (Véase Figura 6).

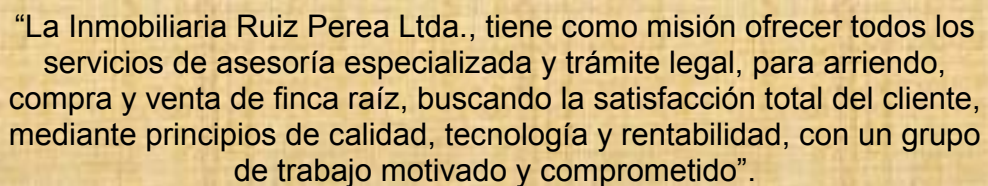
Figura 6. Visión propuesta.



“En el año 2.007 la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda. será reconocida como una de las más importantes proveedoras de bienes inmuebles en Bucaramanga, caracterizada por prestar servicios con calidad y valor agregado”.

Misión propuesta. La nueva misión se formula dando a conocer el portafolio de servicios y los atributos diferenciadores que posee actualmente la Inmobiliaria, los cuales le permiten satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes (Véase Figura 7).

Figura 7. Misión propuesta.



“La Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda., tiene como misión ofrecer todos los servicios de asesoría especializada y trámite legal, para arriendo, compra y venta de finca raíz, buscando la satisfacción total del cliente, mediante principios de calidad, tecnología y rentabilidad, con un grupo de trabajo motivado y comprometido”.

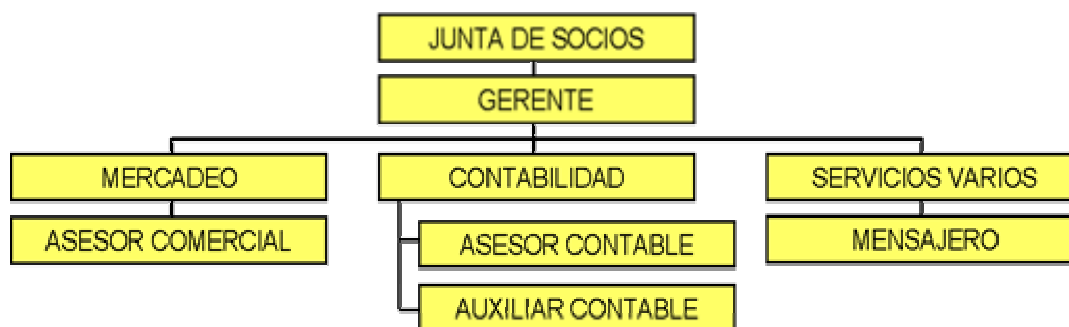
La divulgación de la nueva visión y misión se hará por medio de la elaboración de afiches que serán colgados en las paredes de la empresa,

para que puedan ser observados constantemente por los empleados y clientes de la Inmobiliaria.

La socialización de la nueva visión y misión se llevará a cabo por medio de una charla informal, programada una vez por semana, durante un mes, al finalizar la jornada del día, en la cual se explicará la importancia, elementos y pautas de evaluación de la visión y la misión reformuladas.

- **Rediseñar el organigrama.** Teniendo en cuenta que el mercadeo es la actividad básica de toda empresa, se considera necesario crear este departamento en la Inmobiliaria, con el fin de que sea capaz de ofrecer al cliente los servicios que requiere, informándose constantemente de las necesidades, gustos y tendencias del mercado, facilitando la toma de decisiones en la planeación, ejecución y control de esta área (Véase Figura 8).

Figura 8. Estructura organizacional propuesta.



El organigrama propuesto permite identificar los niveles de jerarquía, autoridad y responsabilidad de los cargos de la Inmobiliaria. En la cima de la estructura se encuentra la Junta de Socios, seguida inmediatamente por el Gerente; debajo de éste se encuentran los tres departamentos básicos para el correcto desempeño del objeto social de la Inmobiliaria: mercadeo, contabilidad y de servicios varios.

- **Rediseñar las funciones y el perfil del cargo de Gerente.** Teniendo en cuenta los conocimientos, habilidades y experiencia del Gerente, se decide que éste sea el Jefe del Departamento de Mercadeo; para tal fin se definen las funciones y especificaciones de dicho cargo.

El manual de funciones y el perfil de los cargos son herramientas de gran utilidad para realizar los procesos selección y evaluación del desempeño del personal (Véase Cuadros 28 y 29).

Cuadro 28. Manual de funciones del cargo del Gerente.

MANUAL DE FUNCIONES		
Nombre del cargo: Gerente	Código: 01	Fecha: Agosto de 2.004
Cargo Jefe Inmediato: Junta de Socios	Supervisa a: Asesor Comercial Asesor Contable Auxiliar Contable Mensajero	No. de cargos iguales: Uno
Función principal: Dirigir, planear, coordinar y evaluar todas las acciones de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.		
Funciones específicas: <ul style="list-style-type: none"> • Actuar como el representante legal de la Inmobiliaria. • Buscar el cumplimiento de la misión y la visión de la Inmobiliaria, con base en los valores corporativos. • Realizar los trámites exigidos por las entidades gubernamentales y privadas que rigen el comportamiento de la Inmobiliaria. • Trazar, realizar y evaluar los objetivos, metas, estrategias, políticas y pautas generales de la Inmobiliaria. • Planear y organizar las finanzas de la Inmobiliaria, con base en los informes financieros presentados por el Asesor y el Auxiliar Contable. • Responder a la Junta de Socios, financiera y económicamente, por el manejo de la Inmobiliaria. • Realizar los procesos de selección, contratación, inducción del personal nuevo. • Programar con la Caja de Compensación Familiar o el SENA, los procesos de capacitación para los empleados de la Inmobiliaria. • Realizar la liquidación del contrato laboral con los empleados que así lo requieran. • Diseñar las políticas de personal, ventas y compras de la Inmobiliaria. • Realizar relaciones públicas, apoyado en las herramientas de publicidad y promoción, para ubicar servicios en el mercado. • Revisar y analizar la información de la base de datos de clientes, para tomar decisiones de mercadeo. • Organizar el trabajo de la fuerza de ventas, estableciendo zonas de trabajo en la ciudad de Bucaramanga. • Programar la participación de la Inmobiliaria en eventos de promoción. • Establecer incentivos para la fuerza de ventas. • Programar los eventos para grupos focales de clientes. • Analizar y aprobar las inversiones necesarias para el correcto funcionamiento de la Inmobiliaria. • Tramitar y obtener los créditos que la Inmobiliaria requiera, a través de entidades financieras o particulares. • Mantener en perfecto estado los implementos de trabajo que se le asignen. • Las demás inherentes a su cargo. 		
Vo.Bo. Empleado	Vo. Bo. Jefe Inmediato	Analista

Cuadro 29. Perfil del cargo del Gerente.

PERFIL DEL CARGO		
Nombre del cargo: Gerente	Código: 01	Fecha: Agosto de 2.004
Cargo Jefe Inmediato: Junta de Socios	Supervisa a: Asesor Comercial Asesor Contable Auxiliar Contable Mensajero	No. de cargos iguales: Uno
HABILIDAD		
Educación: Administrador de empresas o Profesional en Gestión Empresarial, con habilidades de mercadeo y ventas. Experiencia: 2 años en cargos similares. Habilidad mental: Para administrar y tomar decisiones. Habilidad manual: Realiza movimientos sencillos de oficina.		
RESPONSABILIDAD		
Por todas las actividades de la Inmobiliaria. Por los recursos humanos, físicos y de insumos de la Inmobiliaria. Por el manejo de información confidencial. Por el cumplimiento de la misión y la visión de la Inmobiliaria.		
ESFUERZO		
Mental: De concentración para la revisión, análisis, aprobación y elaboración de documentos, informes y propuestas. Físico: Trabajo ligero, sentado en su puesto de trabajo. Visual: Alto, para leer los documentos e información contable.		
CONDICIONES DE TRABAJO		
Medio ambiente: Condiciones ambientales normales de una oficina adecuada. Riesgos: Ergonómicos, visuales y estrés.		
Vo.Bo. Empleado	Vo. Bo. Jefe Inmediato	Analista

- Incrementar la fuerza de ventas.** Con base en los resultados obtenidos en la investigación de los clientes actuales y potenciales, se observa que es necesario incrementar la fuerza de ventas para contar con un mínimo de ocho Asesores Comerciales; es decir, los cuatro actuales más cuatro adicionales que serán vinculados de acuerdo con el Plan de Mercadeo propuesto, considerando que la competencia más representativa posee una fuerza de ventas mínima conformada por seis personas.

Para tal fin, es importante tener claro que la Inmobiliaria debe desarrollar un proceso de selección de Asesores Comerciales, que se ajuste a sus

necesidades específicas y se ejecute en forma correcta, con el fin de disminuir el número de rechazos. Para el caso de esta empresa se propone un proceso de selección de personal compuesto por las siguientes etapas:

Inicialmente, se definen el **manual de funciones y el perfil del cargo** de Asesor Comercial, que serán la pauta para la selección y evaluación del desempeño de dicho empleado (Véase Cuadros 30 y 31).

Cuadro 30. Manual de funciones del cargo de Asesor Comercial.

MANUAL DE FUNCIONES		
Nombre del cargo: Asesor Comercial	Código: 02	Fecha: Agosto de 2.004
Cargo Jefe Inmediato: Gerente	Supervisa a: Ninguno	No. de cargos iguales: Ocho
Función principal: Realizar la gestión y proceso de venta y posventa de los servicios de la Inmobiliaria.		
Funciones específicas: <ul style="list-style-type: none"> • Informar y asesorar a los clientes de la Inmobiliaria. • Atender a los clientes de la Inmobiliaria, ofreciéndoles tinto, agua y aromáticas. • Informar al Gerente, las sugerencias y reclamos hechos por los clientes. • Informar al Gerente, cuando un cliente interesado formalice la prestación de un servicio. • Analizar, aprobar y formalizar los negocios con nuevos clientes. • Buscar y lograr nuevos negocios. • Rendir informes de ventas al Gerente. • Atender oportunamente al cliente que solicite un servicio, personal o telefónicamente. • Realizar el servicio de postventa y seguimiento al cliente. • Actualizar la base de datos de los clientes. • Participar activamente en las capacitaciones programadas por el Gerente. • Realizar las relaciones públicas para ubicar servicios en el mercado. • Efectuar actividades apoyado en las herramientas de publicidad y promoción, para facilitar las ventas. • Mantener en perfecto estado los implementos de trabajo que se le asignen. • Las demás inherentes a su cargo. 		
Vo.Bo. Empleado	Vo. Bo. Jefe Inmediato	Analista

Cuadro No. 31. Perfil del cargo de Asesor Comercial.

PERFIL DEL CARGO		
Nombre del cargo: Asesor Comercial	Código: 02	Fecha: Agosto de 2.004
Cargo Jefe Inmediato: Gerente	Supervisa a: Ninguno	No. de cargos iguales: Ocho
HABILIDAD		
Educación: Tecnólogo en mercadeo, CAP SENA o profesional en mercadeo, con habilidades en servicio al cliente. Experiencia: 2 años en cargos similares. Habilidad mental: Para administrar y tomar decisiones. Habilidad manual: Baja, realiza movimientos de oficina.		
RESPONSABILIDAD		
Por las ventas de la Inmobiliaria. Por el manejo de información confidencial de la Inmobiliaria.		
ESFUERZO		
Mental: De concentración y análisis de propuestas. Físico: Trabajo pesado, en constante movimiento. Visual: Alto, para leer documentos.		
CONDICIONES DE TRABAJO		
Medio ambiente: Condiciones del ambiente exterior a la Inmobiliaria. Riesgos: Ergonómicos, visuales y estrés. Alto riesgo de accidentes.		
Vo.Bo. Empleado	Vo. Bo. Jefe Inmediato	Analista

Adicionalmente, los Asesores Comerciales deberán poseer las siguientes actitudes y cualidades (Véase Cuadro 32):

Cuadro 32. Perfil del Asesor Comercial de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.

Actitudes y cualidades del Asesor Comercial
1. Creativo. 2. Persuasivo. 3. Elocuente. 4. Experiencia de dos años en ventas de finca raíz. 5. Responsable. 6. Cordial. 7. Buena presentación personal. 8. Respetuoso. 9. Honesto. 10. Intelectual. 11. Estudios nivel tecnológico y profesional. 12. Edad de 25 a 45 años.

Seguidamente, se procede a realizar el **reclutamiento** o proceso de búsqueda de los posibles interesados en encontrar un trabajo; así como, el proceso de inducirlos a solicitarlo. La Inmobiliaria debe hacerlo considerando las fuentes externas de reclutamiento de personal, a través de medios como: la publicidad (prensa o emisora radial local), bolsa de empleo del SENA y demás agencias de empleo de la ciudad de Bucaramanga. En el reclutamiento se debe incluir la selección de los candidatos, a través de un análisis de las hojas de vida, apartando aquellas que cumplen los requisitos mínimos de reclutamiento (edad, experiencia, profesión, entre otros), considerando únicamente a los candidatos que están calificados para el trabajo o que tengan suficientes probabilidades de ser seleccionados.

Luego, se lleva a cabo la **entrevista preliminar** o primera entrevista, la cual ofrece una oportunidad para conocer personalmente al candidato. Los objetivos específicos de esta primera entrevista con candidatos de selección son los siguientes: obtener información inicial sobre el candidato, conocer a la persona, algunas de sus características, necesidades e intereses; explorar en alguna medida la trayectoria profesional y personal del candidato, así como sus competencias conductuales específicas para el puesto de trabajo; explorar el área motivacional del candidato y su posible ajuste socioafectivo al entorno del equipo de trabajo en el que se espera su incorporación; aportar información sobre el puesto de trabajo para el que se selecciona, de modo que el candidato evalúe con profundidad su interés por él; motivar y alentar al candidato para que continúe en el proceso de selección hasta el final.

A continuación, se realiza la **evaluación de habilidades** que consiste en la aplicación de pruebas técnicas, que se enfocan en los requerimientos de

capacidad y aptitud, buscando en el candidato facilidades de adaptación al cargo.

Seguidamente, se aplica la **entrevista técnica** que consiste en determinar la motivación, deseos de tener éxito y permanencia probable en el trabajo solicitado. Las entrevistas realizadas evalúan al candidato desde distintos puntos de vista y lo califican.

Después, se hace la **verificación de referencias**; es decir, la confirmación de los antecedentes de trabajo, las cartas de recomendación, referencias personales y referencias familiares.

Finalmente, la **vinculación** se lleva a cabo cuando se selecciona al candidato y se completan sus datos, para integrar su expediente de trabajo (fotografías, llenado de formas, firma del contrato de trabajo, entre otras). La vinculación a la Inmobiliaria de los Asesores Comerciales seleccionados, se hará mediante un contrato de corretaje. La remuneración será del 1,5% de comisión sobre el valor de las ventas realizadas.

Inmediatamente después de la selección del Asesor Comercial, se debe continuar con el proceso de **inducción** que tiene como fin brindar las herramientas básicas a la persona, para que se adapte a su nuevo trabajo y darle a conocer todos los aspectos que tienen que ver con el mismo. Es necesario que al iniciar el período de capacitación en la Inmobiliaria, el nuevo empleado se sienta lo más integrado posible a la empresa. Debe enseñársele sus responsabilidades y de sus derechos.

Teniendo en cuenta, que la Inmobiliaria posee un mercadeo segmentado según estratos socio-económicos, los Asesores Comerciales tratarán de captar el mercado de los estratos 4, 5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga; para tal fin, se distribuye la fuerza de ventas estableciendo las siguientes zonas de trabajo:

Zona de Cabecera, compuesta por los barrios Cabecera del Llano, Pan de Azúcar, La Floresta y Terrazas, entre otros; los cuales serán atendidos por tres Asesores Comerciales.

Zona del Cacique, compuesta por los barrios Lagos del cacique, Portal del Cacique y Santa Bárbara, entre otros; los cuales serán atendidos por dos Asesores Comerciales.

Zona de Alvarez, compuesta por los barrios Alvarez, La Aurora y Pinos, entre otros; los cuales serán atendidos por tres Asesores Comerciales.

Como mecanismo de **motivación e incentivo** para la fuerza de ventas de la Inmobiliaria, se propone que la empresa de una bonificación extra, representada en un bono de \$100.000, que será entregado cada tres meses al Asesor Comercial que logre superar las metas de ventas del período, en presencia de todos los empleados.

- **Programar la capacitación en mercadeo y ventas.** La Inmobiliaria tendrá un programa de capacitación, con el objeto de que los empleados

puedan adquirir los conocimientos necesarios para desempeñar satisfactoriamente las actividades relacionadas con el mercadeo y ventas de la empresa.

El programa de capacitación estructurado estará apoyado en un sistema para medir el rendimiento, con el fin de proporcionar el marco para desarrollar una fuerza de ventas de primera clase.

Con el propósito de que la Gerente y los Asesores Comerciales mejoren sus habilidades comerciales, se propone llevar a cabo una serie de seminarios en temas relacionados con las estrategias de ventas; para tal fin, se solicitará dicha capacitación a la Caja de Compensación Familiar o al Centro de Servicios del Servicio Nacional de Aprendizaje, al cual esté adscrita la Inmobiliaria (Véase Cuadro 33).

Cuadro 33. Capacitación en mercadeo y ventas propuesta.

Seminario	Duración	Horario	Días	Entidad
Técnica de ventas	20 horas	6-8 pm.	Lunes Miércoles Jueves	CCF ó SENA
Mercadeo y de comercialización de servicios	20 horas	7 a 9 am.	Lunes Martes Miércoles Jueves	CCF ó SENA
Ventas en tiempo de crisis	20 horas	8 a 12 y 2 a 6 pm.	Sábado Domingo Lunes	CCF
Atención al cliente	20 horas	5 a 7 pm.	Lunes Martes Miércoles Jueves Viernes (2 semanas)	CCF* ó SENA

*CCF: Caja de Compensación Familiar.

Objetivos de la estrategia organizacional:

- Ubicar en las instalaciones de la Inmobiliaria, afiches institucionales de la visión y misión actualizada, durante la primera semana de implementación del Plan de Mercadeo.
- Evaluar el nivel de conocimiento de la nueva visión y misión, que poseen los empleados de la Inmobiliaria, durante el primer mes de implementación del Plan de Mercadeo.
- Ubicar en las instalaciones de la Inmobiliaria, un afiche institucional del organigrama rediseñado, durante la primera semana de implementación del Plan de Mercadeo.
- Entregar al Gerente y a los Asesores Comerciales, el manual funciones y el perfil de su cargo, durante la primera semana de implementación del Plan de Mercadeo.
- Incrementar la fuerza de ventas en cuatro Asesores Comerciales, en el primer mes de implementación del Plan de Mercadeo.
- Llevar a cabo tres capacitaciones en temas de mercadeo y ventas, en el primer trimestre de implementación del Plan de Mercadeo.

Políticas de la estrategia organizacional:

- Mantener actualizadas la visión y la misión de la Inmobiliaria, teniendo en cuenta los elementos básicos que las deben conformar y la situación interna y externa de la empresa.
- Incluir en el portafolio de servicios de la Inmobiliaria la nueva visión y misión.
- Mantener en un lugar visible de las instalaciones de la Inmobiliaria, los afiches institucionales de la nueva visión y la misión.
- Evaluar una vez al mes, el conocimiento de la visión y misión, que tienen los empleados de la Inmobiliaria.
- Evaluar el desempeño de los empleados de la Inmobiliaria, una vez a la semana, usando el manual de funciones rediseñado.
- Seleccionar a los empleados nuevos que requiera la Inmobiliaria, siguiendo las especificaciones del perfil del cargo rediseñado.
- Mantener una fuerza de ventas mínima de ocho Asesores Comerciales.
- Vincular los Asesores Comerciales a la Inmobiliaria, mediante contratos de corretaje.
- Remunerar a los Asesores Comerciales con el 1,5% de comisión sobre el valor de las ventas realizadas.

Metas de la estrategia organizacional:

- Divulgar la visión y misión reformulada, elaborando y disponiendo afiches institucionales en las instalaciones de la Inmobiliaria.
- Socializar la visión y misión reformuladas, en charlas informales, conjuntamente con todos los empleados de la Inmobiliaria.
- Realizar entrevistas informales sobre el conocimiento de la nueva visión y misión, escogiendo semanalmente dos Asesores Comerciales al azar.
- Estructurar el departamento de mercadeo en la Inmobiliaria, conformado por la Gerente y los Asesores Comerciales.
- Entregar al Gerente y a los Asesores Comerciales, el manual funciones y el perfil de su cargo, en la primera charla de divulgación de la visión y la misión.
- Incrementar la fuerza de ventas en dos Asesores Comerciales, cada quince días por un mes.
- Realizar mensualmente una capacitación en temas de mercadeo y ventas.

Recursos de la estrategia organizacional:

- **Recursos humanos.** El Gerente y los Asesores Comerciales de la Inmobiliaria. Los capacitadores del SENA.
- **Recursos físicos y técnicos.** Computador con impresora, elementos de papelería, mesa y sillas.

Presupuesto de la estrategia organizacional:

A continuación se presenta el cálculo de la inversión requerida para llevar a cabo la estrategia organizacional, del Plan de Mercadeo propuesto para la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda. (Véase Cuadro 34 y Anexo G).

Cuadro 34. Presupuesto de la estrategia organizacional.

Actividad	Valor unitario	Valor total anual
3 afiches institucionales de la visión, misión y organigrama	\$6.000	\$18.000
9 Carpetas de funciones y perfil del cargo para el Gerente y los Asesores Comerciales	\$3.000	\$27.000
Papelería para incorporar 4 Asesores Comerciales	\$2.000	\$8.000
Comisión para Asesores Comerciales	1,5% / ventas	1,5% / ventas
Bonificación extra por superar las metas de ventas por trimestre	\$100.000	\$400.000
1 capacitación al mes con el SENA	Gratis	Gratis
Total		\$453.000

Plan de acción de la estrategia organizacional (Véase Cuadro 35):

Cuadro 35. Plan de acción para la estrategia organizacional.

Estrategia 1: estrategia organizacional	Responsables	Indicador de éxito
<p>Actividades estratégicas:</p> <p>Divulgar y socializar la nueva visión, misión y organigrama, entregar las funciones y el perfil de cargo al Gerente, desarrollar un proceso de selección de cuatro Asesores Comerciales.</p> <p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ubicar en la Inmobiliaria, afiches institucionales de la visión y misión actualizada, durante la primera semana de implementación del Plan de Mercadeo. • Evaluar el conocimiento de la nueva visión y misión, que poseen los empleados de la Inmobiliaria, durante el primer mes de implementación del Plan de Mercadeo. • Ubicar en las instalaciones de la Inmobiliaria, un afiche institucional del organigrama rediseñado, durante la primera semana de implementación del Plan de Mercadeo. • Entregar al Gerente y a los Asesores Comerciales, el manual funciones y el perfil de su cargo, durante la primera semana de implementación del Plan de Mercadeo. • Incrementar la fuerza de ventas en cuatro Asesores Comerciales, en el primer mes de implementación del Plan de Mercadeo. • Llevar a cabo tres capacitaciones en temas de mercadeo y ventas, en el primer trimestre de implementación del Plan de Mercadeo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Asesores Comerciales • Profesores del SENA 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de objetivos y metas. • Ventas totales del período. • Incremento de utilidades.

Actividades	Tiempo	Metas	Recursos	Limitaciones
Divulgar y socializar la visión y la misión.	1 semana	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgar la visión y la misión reformulada, elaborando y disponiendo afiches institucionales en las instalaciones de la Inmobiliaria. 	Humanos: <ul style="list-style-type: none"> • Gerente. • Asesores Comerciales. • Capacitadores del SENA. Físicos y técnicos: <ul style="list-style-type: none"> • Computador. • Impresora. • Papelería. • Mesa. • Sillas. Económicos: <ul style="list-style-type: none"> • \$453.000. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de la gerencia. • Programación del SENA. • Resistencia de los empleados. • Económicas.
	1 mes	<ul style="list-style-type: none"> • Socializar la visión y la misión reformulada, en charlas informales conjuntamente con todos los empleados de la Inmobiliaria. • Realizar entrevistas informales sobre el conocimiento de la nueva visión y misión, escogiendo semanalmente dos Asesores Comerciales al azar. 		
Rediseñar el organigrama.	1 semana	<ul style="list-style-type: none"> • Estructurar el departamento de mercadeo de la Inmobiliaria, conformado por la gerente y los Asesores Comerciales. 		
Entregar el manual de funciones y el perfil del cargo del Gerente y los Asesores Comerciales.	1 semana	<ul style="list-style-type: none"> • Entregar al Gerente y a los Asesores comerciales, el manual de funciones y el perfil de su cargo, en la primera charla de divulgación de la visión y misión. 		

Actividades	Tiempo	Metas	Recursos	Limitaciones
Incrementar la fuerza de ventas en 4 Asesores Comerciales.	1 mes	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la fuerza de ventas en dos Asesores Comerciales, cada quince días por un mes. 	Humanos: <ul style="list-style-type: none"> Gerente. Asesores Comerciales. Capacitadores del SENA. 	<ul style="list-style-type: none"> Aprobación de la gerencia. Disponibilidad del SENA. Resistencia de los empleados. Económicas.
3 capacitaciones en mercadeo y ventas.	1 trimestre	<ul style="list-style-type: none"> Realizar mensualmente una capacitación en temas de mercadeo y ventas. 	Físicos y técnicos: <ul style="list-style-type: none"> Computador. Impresora. Papelería. Mesa. Sillas. Económicos: \$453.000.	

Estrategia 2. Estrategia de penetración de mercados. Para incrementar las ventas de los servicios actuales de la Inmobiliaria y lograr una mayor participación en el mercado de la ciudad de Bucaramanga, se propone incrementar el esfuerzo de mercadeo. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la investigación realizada a los clientes actuales y potenciales de la Inmobiliaria, se establecen las siguientes acciones:

- **Realizar el botón de presentación.** El botón de presentación es un elemento que sirve para reforzar la imagen corporativa de la Inmobiliaria. Se propone llevar a cabo esta acción, teniendo en cuenta que el buen servicio incluye la presentación de los empleados y es parte de la imagen corporativa de la Inmobiliaria, brindando al público en general una imagen de uniformidad y distinción en la presentación personal.

Con esta acción también se persigue que los clientes, recuerden el nombre de la Inmobiliaria y de la persona que los atiende. Así mismo, se busca que el cliente tenga más confianza y se sienta libertad de llamar al empleado por su nombre.

Se propone un botón que contenga el nombre de la Inmobiliaria y el primer nombre de cada empleado y su cargo (Véase Figura 9).

El botón de presentación será elaborado con los colores institucionales de la Inmobiliaria, en policromía. El valor de cada botón de presentación es de \$2.000; lo que representa un valor total de \$20.000 para diez botones (Véase Anexo H).

Figura 9. Botón de presentación propuesto.



- **Abrir una cuenta de correo electrónico.** Con el propósito de facilitar el contacto directo e inmediato con los clientes que requieran el servicio, se propone crear una cuenta de correo electrónico.

La cuenta de correo electrónico se abrirá en hotmail, teniendo en cuenta que ofrece mayor rapidez y es el mas conocido. En este orden de ideas, el e-mail será: ruizperea@hotmail.com.

El valor de la hora de acceso a Internet es de \$1.500; para un total de \$108.000, revisando el correo tres veces por semana, durante media hora (Véase Anexo H).

- **Elaborar el portafolio de servicios.** El portafolio de servicios es una herramienta que permite presentar la Inmobiliaria, de manera rápida y ordenada, con el objeto de cautivar la atención y buena disposición de los clientes potenciales para adquirir los servicios ofrecidos. Es plegable vertical y está compuesto por tres cuerpos.

En el anverso del primer cuerpo (portada) se ve el logo, una foto de la fachada de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda., la dirección, teléfonos y correo electrónico. En el reverso de este cuerpo se incluye una breve reseña histórica de la Inmobiliaria.

En el anverso del segundo cuerpo hay un resumen de la información principal que contiene el portafolio de servicios. En el reverso de este cuerpo (contraportada) están la misión, visión y valores corporativos.

En el anverso del tercer cuerpo está el listado de los atributos diferenciadores de la Inmobiliaria y de algunos clientes representativos. En el reverso de este cuerpo aparece la descripción de los servicios que ofrece la empresa.

El portafolio de servicios será elaborado en papel propalcote tamaño carta, en policromía, doblado en tres partes iguales de 10 cm x 20 cm. La elaboración de un tiraje de 500 plegables, tiene un costo de \$603.200 (Véase Anexos F y H).

- **Elaborar pendones.** Para mejorar la presentación de los puntos de promoción se propone elaborar dos pendones verticales, con la siguiente información:

En la parte superior, ocupando 1/3 del pendón aparece el logo, impreso a full color.

Seguidamente, ocupando un espacio de 1/3 está una foto de la fachada de la Inmobiliaria, impresa en marca de agua. Sobre la foto de la fachada de la empresa, está el listado de los servicios, los valores y atributos diferenciadores de la Inmobiliaria.

Finalmente, sobre 1/3 restante del pendón, en fondo blanco, aparece la dirección, teléfonos y correo electrónico de la Inmobiliaria, impresos a una tinta.

Cada pendón será elaborado en tela satinada, en policromía, de 1.50 m x 1.0 m. El costo de cada pendón es de \$150.800 (Véase Figura 10 y Anexo H).

Figura 10. Modelo de pendón propuesto.



- **Publicar un aviso en el directorio telefónico.** Se propone implementar una pauta publicitaria en las páginas amarillas del directorio telefónico, teniendo en cuenta que éste es un medio altamente empleado por los clientes para contactar a las distintas inmobiliarias, de acuerdo con la información suministrada por la investigación realizada a los clientes reales y potenciales.

El aviso aparecerá en las páginas amarillas del directorio telefónico de Bucaramanga y su área metropolitana, en la sección “finca raíz”, durante un año.

El aviso tendrá la siguiente información: en la parte superior, el logo; a continuación, a dos columnas, los atributos diferenciadores al lado izquierdo y al lado derecho en un recuadro la lista de los servicios; debajo, la dirección, teléfono, e-mail. El aviso será impreso en tinta de color negro, con un tamaño de 1,25 cm x 4,5 cm. El costo del aviso es de \$684.690 al año (Véase Figura 11 y Anexo H).

Figura 11. Modelo de aviso en el directorio telefónico propuesto.

INMOBILIARIA RUIZ PEREA
Ltda.

"Somos su Primera Opción"

Contáctenos y nuestros Asesores Comerciales le atenderán con *Responsabilidad, Seguridad, Cordialidad y Comprensión*, prestándole un *"Servicio Personalizado y de Excelente Calidad"*.

Calle 44 No. 34-14 **Teléfonos:** 6570928 - 6436969
e - mail: ruizperea@hotmail.com

- Arriendos.
- Ventas.
- Hipotecas.
- Avalúos.
- Asesoría Jurídica.
- Trámite de Créditos.
- Asesoría en Remodelación.
- Asesoría en Decoración.

- **Publicar un aviso en prensa especializada.** Considerando que los clientes actuales y potenciales de la Inmobiliaria acuden al periódico inmobiliario, cuando requieren los servicios del sector; se propone que la empresa publique un aviso en el periódico de la Lonja de Propiedad Raíz “Se Vende & Se Arrienda”. En dicho aviso aparecerá la siguiente información:

En la parte superior, el logo; a continuación, a dos columnas, los atributos diferenciadores al lado izquierdo y al lado derecho en un recuadro la lista de los servicios; debajo, la dirección, teléfono, e-mail.

En la parte inferior aparece la lista de inmuebles para arrendar o vender, indicando lo siguiente: tipo (casa, apartamento, local, etc.), dirección y valor (\$).

El aviso en prensa especializada se publicará en cada circulación del periódico de la Lonja de Propiedad Raíz “Se Vende & Se Arrienda”; es decir, con una frecuencia quincenal. El aviso tendrá un tamaño de 10 cm x 15 cm y será impreso en tinta de color negro. El costo del aviso es de \$35.000 quincenalmente; es decir, \$840.000 al año (Véase Figura 12 y Anexo H).

Figura 12. Modelo de aviso en prensa especializada.



**INMOBILIARIA
RUIZ PEREA**
Ltda.

"Somos su Primera Opción"

Contáctenos y nuestros Asesores Comerciales le atenderán con *Responsabilidad, Seguridad, Cordialidad y Comprensión*, prestándole un "Servicio Personalizado y de Excelente Calidad".

Calle 44 No. 34-14 Teléfonos: 0570928- 0438909
e - mail: ruizperea@hotmail.com

- Arriendos.
- Ventas.
- Hipotecas.
- Avalúos.
- Asesoría Jurídica.
- Trámite de Créditos.
- Asesoría en Remodelación.
- Asesoría en Decoración.

ARRIENDOS

Inmueble	Dirección	Valor
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

VENTAS

Inmueble	Dirección	Valor
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

- **Diseñar vallas publicitarias.** Con el fin de generar un mayor impacto en los clientes, propiciando el posicionamiento y la recordación de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda., se propone ubicar vallas publicitarias en sitios de alta concurrencia y densidad, tanto peatonal como vehicular.

Teniendo en cuenta las características propias de la ciudad de Bucaramanga, se seleccionan los siguientes sitios: el Viaducto García Cadena (que comunica la zona sur y cabecera) y el Viaducto La Flora (que comunica la zona sur y el centro). Cada valla tiene un valor de \$200.000, para un total de \$400.000 (Véase Figura 13 y Anexo H).

Figura 13. Modelo de valla publicitaria propuesto.



- **Realizar galerías inmobiliarias.** La propuesta implica realizar tres veces al año una galería inmobiliaria en un centro comercial, evento deportivo, social, educativo, artístico o comercial, entre otros, participando activamente durante dos días consecutivos, como mínimo.

Esta actividad de promoción, estará soportada por dos Asesores Comerciales, que contarán con las herramientas publicitarias elaboradas como: botón de presentación, portafolio de servicios, pendones, entre otros. Esta actividad no requiere de inversión, únicamente, lo referente a cubrir el valor del desplazamiento al sitio donde se realice la galería inmobiliaria; es decir, \$30.000 ida y vuelta; lo que representa \$90.000 al año.

- **Participar en eventos inmobiliarios.** Con el objeto de lograr nuevos negocios, se propone a la Inmobiliaria participar en la Feria Inmobiliaria. En esta feria la Inmobiliaria podrá Mostrar los proyectos de venta de inmuebles al público en general.

La Feria Inmobiliaria se lleva a cabo todos los años, en el mes de Noviembre, en el centro de ferias Cenfer. La Inmobiliaria como empresa interesada en exponer sus servicios, deberá ambientar su stand con sillas, mesas, elementos decorativos, entre otros. Esta actividad de promoción, estará soportada por dos Asesores Comerciales, que contarán con las herramientas publicitarias elaboradas como: botón de presentación, portafolio de servicios, pendones, entre otros.

El stand en la Feria Inmobiliaria tiene un costo de \$600.000. A este valor hay que adicionar lo correspondiente para sufragar el costo de transportes; es decir, \$60.000. Lo que arroja un costo total de \$660.000 al año.

Adicionalmente, teniendo en cuenta que la Inmobiliaria está afiliada a la Lonja de Propiedad Raíz, al igual que todos los afiliados, está invitada sin costo alguno a participar en el Día del Inmobiliario, evento de carácter social realizado por dicha entidad. En este evento la Lonja de Propiedad Raíz realiza el recuento de la situación actual y tendencias futuras del sector inmobiliario, ofrece un refrigerio y un brindis. Se propone que la Inmobiliaria participe en este evento, porque en él puede utilizar las herramientas publicitarias elaboradas como: botón de presentación, portafolio de servicios, pendones, entre otros. Esta actividad no requiere de inversión, únicamente, lo referente a cubrir el valor del desplazamiento al sitio donde se realice el evento; es decir, \$3.000 por persona; lo que representa \$30.000 al año, teniendo en cuenta que a este evento asistirán diez empleados de la Inmobiliaria.

Objetivos de la estrategia de penetración de mercados:

- Incrementar las ventas en un 5% cada año, a partir del año 2.005.
- Incrementar la participación en el mercado en un 10%, en relación a los tres últimos años.
- Incrementar las utilidades netas de la inmobiliaria en por lo menos en un 5%, a partir del 2.005.
- Invertir el 2% de las utilidades anuales en programas de promoción y publicidad.

Políticas de la estrategia de penetración de mercados:

- Emplear los elementos de publicidad y promoción dentro y fuera de la Inmobiliaria, cada vez que se esté atendiendo a un cliente.
- Organizar eventos promocionales en sitios con gran afluencia de público.
- Mantener programas de publicidad y promoción permanente, en los medios de mayor impacto, como el directorio telefónico y la prensa local.
- Destinar y ejecutar el valor del presupuesto de publicidad y promoción.

Metas de la estrategia de penetración de mercados:

- Aumentar las utilidades netas obtenidas en el ejercicio anual en un 5% a mediados del 2.005.
- Ubicarse entre las diez inmobiliarias con mayor participación en el mercado.
- Alcanzar en el año 2.005, utilidades superiores a \$113.348.800, lo cual equivale a un aumento del 10% sobre las utilidades del año anterior.

Recursos de la estrategia de penetración de mercados:

- **Recursos humanos.** El Gerente y los Asesores Comerciales de la Inmobiliaria. Un diseñador gráfico.
- **Recursos físicos y técnicos.** Elementos de publicidad y promoción: botón de presentación, correo electrónico, portafolio de servicio, pendón, aviso en directorio telefónico, aviso en prensa especializada, valla, galería inmobiliaria y participación en eventos. Así mismo, se requiere de computador con impresora, elementos de papelería, mesa y sillas.

Presupuesto de la estrategia de penetración de mercados:

A continuación se presenta el cálculo de la inversión requerida para llevar a cabo la estrategia de penetración de mercados, del Plan de Mercadeo propuesto para la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda. (Véase Cuadro 36).

Cuadro 36. Presupuesto de la estrategia de penetración de mercados.

Actividad	Valor unitario	Valor total anual
10 botones de presentación	\$2.000	\$200.000
Media hora diaria de acceso a Internet, tres días a la semana	\$1.500	\$108.000
500 portafolios de servicios	\$1.206	\$603.200
2 pendones	\$150.800	\$301.600
1 aviso en las páginas amarillas del directorio telefónico	\$684.690	\$684.690
1 aviso quincenal en el periódico "Se Vende & Se Arrienda"	\$35.000	\$840.000
2 vallas publicitarias	\$200.000	\$400.000
Traslado a galería inmobiliaria, tres veces al año	\$30.000	\$90.000
Participación en la Feria Inmobiliaria de Cenfer, una vez al año	\$660.000	\$660.000
Traslado a evento el Día del Inmobiliario, una vez al año	\$3.000	\$30.000
Total		\$2.704.690

Plan de acción de la estrategia de penetración de mercados (Véase Cuadro 37):

Cuadro 37. Plan de acción para la estrategia de penetración de mercados.

Estrategia 2: penetración de mercados	Responsables	Indicador de éxito
<p>Actividades estratégicas:</p> <p>Incrementar el esfuerzo de mercadeo, específicamente en cuanto a publicidad y promoción como: botón de presentación, cuenta de correo electrónico, portafolio de servicios, pendones, aviso en el directorio telefónico, aviso en prensa especializada, vallas publicitarias, galerías inmobiliarias y eventos inmobiliarios.</p> <p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar las ventas en un 5% cada año, a partir del año 2.005. • Incrementar la participación en el mercado en un 10%, en relación a los tres últimos años. • Incrementar las utilidades netas de la inmobiliaria en por lo menos en un 5%, a partir del 2.005. • Invertir el 2% de las utilidades anuales en programas de promoción y publicidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Asesores Comerciales • Diseñador gráfico 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de objetivos y metas. • Ventas totales del período. • Incremento de utilidades.

Actividades	Tiempo	Metas	Recursos	Limitaciones
Realizar el botón de presentación (10 u).	1 semana	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar las utilidades netas obtenidas en el ejercicio anual en un 5% a mediados del 2.005. • Ubicarse entre las diez inmobiliarias con mayor participación en el mercado. • Alcanzar en el año 2.005, utilidades superiores a \$113.348.800, lo cual equivale a un aumento del 10% sobre las utilidades del año anterior. 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerente. • Asesores Comerciales. • Diseñador gráfico. <p>Físicos</p> <p>técnicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elementos de publicidad y promoción. • Computador. • Impresora. • Papelería. • Mesa. • Sillas. <p>Económicos:</p> <p>\$2.704.690.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de la gerencia. • Disponibilidad del diseñador gráfico. • Disponibilidad de Cenfer. • Resistencia de los empleados. • Económicas.
Abrir una cuenta de correo electrónico y revisarlo periódicamente.	1 día 3 veces/semana			
Elaborar el portafolio de servicios (500 u).	15 días			
Elaborar pendonea (2 u).	15 días			
Publicar un aviso en el directorio telefónico, páginas amarillas.	1 día			
Publicar un aviso en prensa especializada "Se Vende & Se Arrienda".	1 día			
Diseñar dos vallas publicitarias.	15 días			
Realizar galerías inmobiliarias.	1 día 3 veces/año			
Participar en eventos inmobiliarios: "Feria Inmobiliaria" y "Día del Inmobiliario".	1 día			

Estrategia 3. Estrategia de servicio al cliente. Debido a que actualmente los clientes exigen, además de servicios básicos, valores agregados, se plantea la estrategia de servicio al cliente, en la cual se realizarán las siguientes acciones:

- **Adecuar la sala de espera.** Para tal fin, se propone disponer de un lugar cómodo y adecuado, especialmente para el cliente que solicita los servicios directamente en las instalaciones de la Inmobiliaria.

La sala de espera debe estar dotada con muebles y enseres como: un sofá y una poltrona, una mesa de centro y una mesa auxiliar, un arreglo floral y revistas del ramo inmobiliario y de interés general. El valor de la adecuación de la sala de espera es de \$669.483.

- **Realizar una campaña de cultura de servicio al cliente.** La campaña de servicio al cliente persigue culturizar al cliente interno; es decir, empleados de la Inmobiliaria, en cuanto a la excelencia en la atención al cliente externo.

Para tal fin, se propone realizar una charla informal cada dos meses, orientadas a destacar la importancia del clientes en aspectos como: atención, horarios, ambientación, entre otros. Entre las nuevas funciones de los Asesores Comerciales se encuentra la de ofrecer al cliente tinto, agua y aromática, como mecanismo para brindar una mejor atención, creando un ambiente amable.

Adicionalmente, se tratarán temas relacionados con el mejor aprovechamiento de las áreas de servicio; es decir, presentación del punto de atención al cliente, presentación general de la empresa y presentación personal del empleado.

La campaña de cultura de servicio al cliente implica la adquisición de elementos de cafetería como: vajilla por un valor de \$23.310, bandeja por un valor de \$69.483, vasos de vidrio por un valor de \$11.640, pocillos desechables por un valor de 8.000, greca por un valor de \$192.888 y vasos desechables por un valor de \$18.000. Además, es necesario contar con un presupuesto para cubrir las necesidades de insumos de cafetería como: café, té, azúcar, entre otros, por un valor de \$12.000 al mes; es decir, \$144.000 al año. El valor total de la campaña de servicio al cliente es de \$466.321.

- **Implementar el servicio posventa.** El servicio posventa, se plantea como un sistema permanente de evaluación de la satisfacción de los clientes. Por esta razón, se propone emplear el C.R.M. o “marketing relacional”, técnica mediante la cual se utilizan bases de datos de los clientes.

El servicio posventa se implementará, realizando una encuesta de satisfacción a cada cliente, cada vez que reciba un servicio de la Inmobiliaria; luego, esta información se traspa a la base de datos, para su posterior análisis.

Esta acción persigue la fidelización de los clientes; a través del conocimiento del grado de satisfacción, necesidad y expectativa de nuevos servicios, sugerencias y demás información útil, para establecer acciones e incentivos que motiven a los clientes, garantizando su permanencia en la empresa.

El valor de la implementación del servicio posventa es de \$11.400 al mes; es decir, \$136.800 al año, por concepto de fotocopiado de la encuesta de satisfacción a clientes.

- **Realizar un evento para grupos focales de clientes.** Con el objeto de consentir a los clientes más representativos de la Inmobiliaria; es decir, aquellos que han mostrado fidelidad al pasar de los años y aquellos que representan ingresos considerables para la empresa, se propone realizar un evento especial dirigido a grupos focales de clientes, cada seis meses.

A este evento se invitarán 20 clientes; el programa comprende, inicialmente, la presentación de la Inmobiliaria, su reseña histórica, misión, visión, organigrama, servicios y atributos diferenciadores. Seguidamente, se aplicará la encuesta de satisfacción a cada cliente invitado, para recopilar sugerencias e inquietudes. Finalmente, se compartirá un refrigerio, se entregará el portafolio de servicios y un recordatorio a cada invitado.

El valor de este evento implica: elaboración y envío de tarjetas de invitación, alquiler de sillas, papelería impresa de la Inmobiliaria, refrigerios y recordatorios para 20 personas; el valor de este evento es de \$150.000.

Objetivos de la estrategia de servicio al cliente:

- Incrementar la satisfacción de los clientes en un 50%, con respecto al año inmediatamente anterior.
- Conocer el grado de satisfacción de los clientes actuales.
- Mejorar en un 100% el servicio y la atención a los clientes.

Políticas de la estrategia de servicio al cliente:

- Mantener un ambiente cómodo y agradable para el cliente.
- Ofrecer a todos los clientes los servicios adicionales de cafetería.
- Ofrecer una atención rápida e inmediata a todos los clientes.
- Brindar asesoría y soporte a los clientes para facilitar la venta.
- Mantener contacto con los clientes, por medio del servicio posventa.

Metas de la estrategia de servicio al cliente:

- Aumentar en un 50% el número de clientes satisfechos.
- Incrementar a 20 el número de clientes mensuales atendidos.

- Mejorar la atención al cliente.
- Ser una de las diez inmobiliarias más conocidas en Bucaramanga.

Recursos de la estrategia de servicio al cliente:

- **Recursos humanos.** El Gerente y los Asesores Comerciales de la Inmobiliaria. Clientes de la Inmobiliaria.
- **Recursos físicos y técnicos.** Muebles y enseres, elementos e insumos de cafetería. Así mismo, se requiere de computador con impresora, elementos de papelería, mesa y sillas.

Presupuesto de la estrategia de servicio al cliente:

A continuación se presenta el cálculo de la inversión requerida para llevar a cabo la estrategia de servicio al cliente, del Plan de Mercadeo propuesto para la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda. (Véase Cuadro 38).

Cuadro 38. Presupuesto de la estrategia de servicio al cliente.

Actividad	Valor unitario	Valor total anual
Compra de muebles y enseres para adecuar la sala de espera	\$669.483	\$669.483
Compra de elementos e insumos de cafetería	\$466.321	\$466.321
1 evento para 20 clientes, cada 6 meses	\$150.000	\$300.000
Total		\$1.435.804

Plan de acción de la estrategia de servicio al cliente (Véase Cuadro 39):

Cuadro 39. Plan de acción para la estrategia de servicio al cliente.

Estrategia 3: servicio al cliente	Responsables	Indicador de éxito
<p>Actividades estratégicas:</p> <p>Dar mayor valor agregado a los servicios con la adecuación de la sala de espera, una campaña de cultura de servicio al cliente, la implementación del servicio posventa y un evento para grupos focales de clientes.</p> <p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la satisfacción de los clientes en un 50%, con respecto al año inmediatamente anterior. • Conocer el grado de satisfacción de los clientes actuales. • Mejorar en un 100% el servicio y la atención a los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Asesores Comerciales • Clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de objetivos y metas. • Encuesta posventa. • Ventas totales del período. • Incremento de utilidades.

Actividades	Tiempo	Metas	Recursos	Limitaciones
Adecuar la sala de espera con muebles y enseres.	1 semana	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar en un 50% el número de clientes satisfechos. 	Humanos: <ul style="list-style-type: none"> • Gerente. • Asesores Comerciales. • Clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de la gerencia. • Disponibilidad de los clientes. • Resistencia de los empleados. • Económicas.
Realizar una campaña de servicio al cliente	1 día Cada 2 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar a 20 el número de clientes mensuales atendidos. 	Físicos y técnicos: <ul style="list-style-type: none"> • Muebles y enseres. • Elementos e insumos de cafetería. 	
Implementar el servicio posventa (C.R.M.)	1 día	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la atención al cliente. • Ser una de las diez inmobiliarias más conocidas en Bucaramanga. 	<ul style="list-style-type: none"> • Computador. • Impresora. • Papelería. • Mesa. • Sillas. 	
Realizar un evento para 20 clientes.	1 día Cada 6 meses		Económicos: \$1.435.804.	

Estrategia 4. Estrategia de diversificación concéntrica. Para desarrollar la estrategia de diversificación concéntrica la Inmobiliaria lanzará al mercado dos servicios nuevos, relacionados con el portafolio de servicios actual.

- **Asesoría en remodelación de inmuebles.** Este servicio consiste en proponer y hacer cambios estructurales en el inmueble, previo estudio de planos y análisis del diseño arquitectónico. Los inmuebles pueden requerir remodelaciones como: piso nuevo, ampliar espacios eliminando paredes o puertas, realizar frisos, enchapes, escaleras, ventanas, cubiertas, entre otros. Este servicio incluye la construcción, mejoramiento, mantenimiento y reparación de instalaciones locativas, redes eléctricas, hidráulicas, de gas, telefonía, entre otras.

- **Asesoría en decoración de inmuebles.** Este servicio implica la adecuación o ambientación de espacios interiores y exteriores, de acuerdo a las necesidades y especificaciones del cliente, teniendo en cuenta el uso final dado al sitio; es decir, para trabajo, vivienda, estudio, descanso, esparcimiento y diversión, entre otros. Este servicio requiere la utilización de técnicas de pintura, texturas, uso de tapetes, luces, muebles y enseres, fuentes de agua, persianas, entre otros elementos ornamentales.

Estos servicios permitirán mejorar la imagen de los inmuebles, ya sea para arrendar o vender.

La Inmobiliaria está en capacidad de prestar estos servicios, debido a que entre sus Asesores Comerciales cuenta con un arquitecto profesional, que está dispuesto a ofrecer dichos servicios.

Objetivos de la estrategia de diversificación concéntrica:

- Captar 12 clientes para los nuevos servicios, durante el primer año de implementación del Plan de Mercadeo.
- Mejorar en un 100% el grado de satisfacción de los clientes.

Políticas de la estrategia de diversificación concéntrica:

- Ofrecer los nuevos servicios, cada vez que se tenga contacto con el cliente.
- Prestar los nuevos servicios con responsabilidad, seguridad, cordialidad y comprensión.
- Atender personalmente, al cliente que requiera los nuevos servicios.
- Garantizar la calidad del servicio ofrecido.
- Realizar la encuesta de satisfacción a cada cliente que reciba uno de los nuevos servicios de la Inmobiliaria.

Metas de la estrategia de diversificación concéntrica:

- Contactar un cliente que requiera los nuevos servicios, cada mes.
- Mejorar la satisfacción de los clientes.
- Ser una de las diez inmobiliarias más conocidas en la ciudad de Bucaramanga.

Recursos de la estrategia de diversificación concéntrica:

- **Recursos humanos.** El Gerente y los Asesores Comerciales de la Inmobiliaria. Clientes de la Inmobiliaria.
- **Recursos físicos y técnicos.** Elementos de publicidad y promoción.

Presupuesto de la estrategia de diversificación concéntrica:

A continuación se presenta el cálculo de la inversión requerida para llevar a cabo la estrategia de diversificación concéntrica, del Plan de Mercadeo propuesto para la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda. (Véase Cuadro 40).

Cuadro 40. Presupuesto de la estrategia de diversificación concéntrica.

Actividad	Valor unitario	Valor total anual
Pagar la comisión	50% sobre venta	50% sobre venta
Total		50% sobre venta

Plan de acción de la estrategia de diversificación concéntrica (Véase Cuadro 41):

Cuadro 41. Plan de acción para la estrategia de diversificación concéntrica.

Estrategia 4: diversificación concéntrica	Responsables	Indicador de éxito
<p>Actividades estratégicas:</p> <p>Lanzar al mercado los servicios de asesoría en remodelación de inmuebles y asesoría en decoración de inmuebles.</p> <p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Captar 12 clientes para los nuevos servicios, durante el primer año de implementación del Plan de Mercadeo. • Mejorar en un 100% el grado de satisfacción de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Asesores Comerciales • Clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de objetivos y metas. • Ventas totales del período. • Incremento de utilidades.

Actividades	Tiempo	Metas	Recursos	Limitaciones
<p>Lanzar al mercado dos nuevos servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asesoría en remodelación de inmuebles. • Asesoría en decoración de inmuebles. 	1 día	<ul style="list-style-type: none"> • Contactar un cliente que requiera los nuevos servicios, cada mes. • Mejorar la satisfacción de los clientes. • Ser una de las diez inmobiliarias más conocidas en la ciudad de Bucaramanga. 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerente. • Asesores Comerciales. • Clientes. <p>Físicos y técnicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elementos de publicidad y promoción. <p>Económicos:</p> <p>Comisión del 50% sobre venta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de la gerencia. • Resistencia de los empleados. • Económicas.

5.4 PROPUESTA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

Como mecanismo de evaluación y control de la efectividad del Plan de Mercadeo, es indispensable efectuar un análisis comparativo de las ventas, antes y después de implementado el plan propuesto.

Adicionalmente, durante la ejecución del Plan de Mercadeo, se propone utilizar los siguientes indicadores, para medir el desempeño de la propuesta:

- Ventas totales del período.
- Incremento de utilidades.
- Cumplimiento de objetivos.
- Cumplimiento de metas.
- Encuesta postventa, para conocer el grado de satisfacción del cliente.

CONCLUSIONES

La Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda., no ha sido ajena a la situación económica y de violencia que vive el país. Esta situación ha causado que muchas personas emigren a otros países y dejen de invertir en Colombia.

El año 2.004, según datos suministrados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, muestra una gran mejoría en el sector de la construcción, debido al aumento de las áreas con licencia para construir, siendo ésta una oportunidad para que la Inmobiliaria aumente su participación en el mercado.

Una de las dificultades en la realización del presente trabajo de grado, es la carencia de estudios actualizados y de información concreta sobre el sector inmobiliario; sin embargo, gracias a la información suministrada por la Lonja de Propiedad Raíz de Bucaramanga y la Inmobiliaria objeto del presente estudio, se pudo proponer un Plan de Mercadeo que permite propiciar un futuro promisorio para la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.

El desarrollo de este Plan de Mercadeo tiene como objetivo, expresar en forma clara las opciones elegidas por la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda., traducidas en actividades y planes de acción que permitan asegurar su desarrollo a mediano y largo plazo.

Por esta razón, se diseñaron las siguientes estrategias: organizacional, de penetración de mercados, de servicio al cliente y de diversificación concéntrica, como las más viables a fin de fortalecer la empresa.

RECOMENDACIONES

Aplicar el Plan de Mercadeo propuesto, debido a que ha sido elaborado con base en los resultados obtenidos en una investigación seria y formal, del mercado de los estratos 4, 5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga.

Socializar y divulgar el Plan de Mercadeo antes de ponerlo en marcha, con el fin de propiciar una actitud favorable a su implementación, por parte de los empleados de la Inmobiliaria.

En caso de que el Plan de Mercadeo propuesto no se lleve a cabo en forma inmediata, se deben volver a cotizar las acciones, pues pueden presentarse alternaciones en los presupuestos de las estrategias.

Capacitar mediante el Servicio Nacional de Aprendizaje, porque es la entidad que ofrece un excelente nivel de preparación, de manera gratuita.

Realizar una investigación del mercado de Barrancabermeja, con el fin de implementar la estrategia de desarrollo de mercados, ofreciendo los servicios del portafolio actual en este nuevo mercado.

BIBLIOGRAFÍA

BARÓN De D'Cross, María Eugenia. Planeación estratégica para la gerencia. Publicaciones UIS – FEDI. Bucaramanga, 2000.

CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Departamento Económico. Análisis sectorial a Diciembre de 2002. Bucaramanga, 2003.

_____. Enfoque competitivo de la empresa del nuevo milenio. Bucaramanga, 2003.

CARRANZA, María Dioselina. Las ventas de bienes raíces, un río lleno de pirañas. Bogotá:s.e., 2003.

CONSTRUYENDO. A propósito de las reformas presentadas para el gobierno. En: Economía. 10 ed., Bogotá: s.e., 2.002.

CORTEZ, Alberto. Bienes raíces en Colombia. Editorial Prisma. Bogotá, Enero de 2.004.

Crédito bancario. En: Revista Semana. Abril 28 de 2003. Bogotá, 2.003.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA.
Comunicado de Prensa. Oficina de Prensa DANE. Encuesta Nacional de Hogares ECH. Bogotá, marzo 28 de 2004.

_____. Evolución del sector de construcción en áreas metropolitanas. Colombia, 2.002.

_____. Oficina de Prensa. Comunicado de Prensa. Censo poblacional Marzo 2.004. Bogotá, Marzo 28 de 2.004.

_____. Oficina de Prensa. Comunicado de Prensa. Producto Interno Bruto – PIB (Oferta y Demanda). Primer trimestre 2004. Bogotá, Marzo de 2.004.

_____. Oficina de Prensa. Comunicado de Prensa. Índice de Precios al Consumidor - IPC. Marzo 2004. Bogotá, Marzo 4 de 2.004.

_____. Oficina de prensa. Comunicado de Prensa. Nivel de ingresos per capita Marzo de 2004. Bogotá, marzo 5 de 2004.

_____. Oficina de prensa. Comunicado de Prensa. Devaluación Marzo de 2004. Bogotá, marzo 8 de 2004.

DIARIO EL PAÍS. Económicas. Bancos tramitarán los subsidios de vivienda. Cali, Colombia. Septiembre 3 de 2.002.

GARCÍA Díaz, Joaquín. Estadística aplicada a los negocios. Publicaciones UIS - FEDI. Bucaramanga, 1.994.

GÓMEZ Caballero, Hortensia. Tendencias de la administración de la Mypime colombiana. Bogotá: s.e., 2.003.

HIEBING Jr., Román G. Cómo preparar un exitoso plan de mercadotecnia. Editorial McGraw Hill S.A. Bogotá, 2.000.

INMOBILIARIA RUIZ PEREA LTDA. Archivos. Bucaramanga, 2004.

_____. Escritura Pública. Bucaramanga, 2.004.

Instituciones Financieras. En: Revista Semana. Abril 2004. Bogotá, 2004.

LAMBIN, Jean Jacques. Marketing estratégico. Editorial Norma. Bogotá, 2.001.

LONJA INMOBILIARIA DE SANTANDER. Evolución inmobiliaria regional durante la última década. Bucaramanga, 2.001.

M. Luter, William. El plan de mercadeo. Editorial Norma. Bogotá, 1.985.

MEDINA, Alfonso. Terrorismo y narcotráfico en Colombia. Editorial Planco. Bogotá, 2.004.

MEDIOS PARA LA PAZ. Política de paz y seguridad del gobierno de Álvaro Uribe Velez. Bogotá, 2.004.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Nivel educativo promedio. Bogotá, 2.003.

MONTERO Galvis, Miguel Antonio. Tecnofobia: temor a la tecnología. Bogotá: s.e., 2.003.

NIÑO López, Miriam Leonor. Estrategias de mercadeo. Publicaciones UIS – FEDI. Bucaramanga, 1.995.

No se cumplió la meta. En: REVISTA SEMANA (Enero 12 de 2004): Bogotá, 2004.

ORSON, Eric. Director para América Latina de Amnistía Internacional. En Informe Anual Estados Unidos, 2.003.

PEREA de Ruiz, Luz Marina. Planeación estratégica para la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda. Trabajo de grado para optar el título de Profesional en Gestión Empresarial. Universidad Industrial de Santander - Instituto de Estudios a Distancia INSED. Bucaramanga, 2.002.

REVISTA SEMANA. Diciembre 22 de 2003. Bogotá, 2003. p. 107-108.

_____. Enero 2004. Bogotá, 2004. p. 46-48.

_____. Mayo 5 de 2003. Bogotá, 2003. p.76-110.

_____. Análisis económico. Febrero, 2 de 2.004. Bogotá, 2.004.

_____. Noviembre 24 de 2003. Bogotá, 2003. p. 201.

SIIGO - PRACTICO. Sistema Integrado de Información Gerencial Operativo. Portafolio de servicios. Bucaramanga, 2.004.

SILVA, Camilo. El desempleo: En: Revista Semana. Abril 28 de 2003. Bogotá, 2003.

Tecnología al día. En: Revista Semana. Mercadeo. Abril 28 de 2003. Bogotá, 2.003.

URIBE, Álvaro. Unidad de Valor Real – UVR. Programa de Gobierno. Bogotá, 2.002.

USUARIOS. Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda. Entrevista. Trabajo de campo. Bucaramanga, 2004.

VANGUARDIA LIBERAL. Negocios. Bucaramanga, Junio 1 de 2003.

ANEXOS

Anexo A. Certificado de existencia y representación legal de la Inmobiliaria
Ruiz Perea Ltda.

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL DE SOC LTDAS, SAT Y COLECTIVAS INMOBILIARIA RUIZ PEREA LIMITADA

EL SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA, CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS E INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL

EN JUNIO DE ESTE AÑO SE ELIGIRA JUNTA DIRECTIVA DE LA CAMARA DE COMERCIO. LAS INSCRIPCIONES DE CANDIDATOS DEBEN HACERSE EN LA PRIMERA QUINCENA DEL MES DE MAYO. PARA INFORMACION DETALLADA, DIRIJASE A LA SEDE PRINCIPAL O COMUNIQUESE AL TELEFONO: 6527000, EXTENSION 220.

RECUERDE QUE POR DISPOSICION DEL ART. 16 DE LA LEY 716 DE 2001, A MAS TARDAR EL 30 DE MARZO DE 2002 TODAS LAS PERSONAS ACTUALMENTE INSCRITAS EN EL REGISTRO MERCANTIL DEBERAN INFORMAR A LA CAMARA DE COMERCIO DONDE SE ENCUENTRAN INSCRITAS, EL NIT QUE LES HAYA ASIGNADO LA DIAN, EL INCUMPLIMIENTO DE ESTA OBLIGACION DA LUGAR A LA IMPOSICION DE LA SANCION PREVISTA EN EL ARTICULO 37 DEL CODIGO DE COMERCIO. SI EN SU CERTIFICADO APARECE CORRECTAMENTE SU NIT, HAGA CASO OMISO DE ESTE AVISO.

C E R T I F I C A

RENOVACION: 2003/07/30

ESTE COMERCIANTE NO HA CUMPLIDO CON SU OBLIGACION LEGAL DE RENOVAR LA MATRICULA MERCANTIL (ARTICULO 33 DEL CODIGO DE COMERCIO)

C E R T I F I C A

NOMBRE:
 INMOBILIARIA RUIZ PEREA LIMITADA
 NIT: 804001357-5
 DIRECCION COMERCIAL: CL 44 NO. 34- 14 CABECERA
 DOMICILIO: BUCARAMANGA
 EMAIL:

C E R T I F I C A

MATRICULA: 05-052508-03 DEL 1996/01/29

C E R T I F I C A

CONSTITUCION: QUE POR ESCRIT. PUBLICA N. 4019 DE 1995/11/07
 DE NOTARIA 04 DEL CIRCULO DE BUCARAMANGA
 INSCRITA EN ESTA CAMARA DE COMERCIO EL 1996/01/29
 BAJO EL N. 28306 DEL LIBRO 9, SE CONSTITUYO LA SOCIEDAD DENOMINADA INMOBILIARIA RUIZ PEREA LIMITADA

C E R T I F I C A

VIGENCIA ES: DESDE EL 1995/11/07 HASTA EL 2015/11/07

C E R T I F I C A

OBJETO SOCIAL: "ASESORIA EN FINCA RAIZ, VENTA, CAPITALIZACION Y ARRIENDO DE INMUEBLES, TRAMITACION DE CREDITOS ANTE ENTIDADES FINANCIERAS. PODRA ADEMAS, LA SOCIEDAD SUSCRIBIR ACCIONES, CUOTAS DE PARTICIPACION EN CUALQUIER TIPO DE SOCIEDADES, HACER TODO CUANTO SEA NECESARIO O CONVENIENTE PARA LLEVAR A CABO EL MENCIONADO OBJETO Y EN GENERAL REALIZAR CUALQUIER OPERACION DE LICITO COMERCIO. NO OBSTANTE EL OBJETO PRINCIPAL, LA SOCIEDAD NO PODRA SER FIADORA, NI GARANTIZAR CON SUS BIENES ACREENCIAS A TERCEROS".-

C E R T I F I C A

CAPITAL SOCIAL ES \$4,000,000 DIVIDIDO EN 400 CUOTAS DE UN VALOR NOMINAL DE \$10,000.00 CADA UNA, DISTRIBUIDO ASI:

SOCIOS	DCTO IDENTIDAD	NRO CUOTAS	VALOR APORTES
RUIZ RUIZ MILTON			

No.



PAGINA 2

INMOBILIARIA RUIZ PEREA LIMITADA			
	19186561	100	1,000,000.00
PEREA DE RUIZ LUZ MARINA			
	63270572	100	1,000,000.00
RUIZ PEREA ERIKA VIVIANA			
	63496276	100	1,000,000.00
RUIZ PEREA SANDRA PAOLA			
	7911190333-1	100	1,000,000.00

C E R T I F I C A

RESPONSABILIDAD DE LOS SOCIOS: SE LIMITA AL MONTO DE SUS APORTES.

C E R T I F I C A

REPRESENTANTE LEGAL: EL GERENTE.

C E R T I F I C A

QUE POR ESCRIT. PUBLICA N. 4019 DE 1995/11/07
DE NOTARIA 04 INSCRITA EN ESTA CAMARA DE COMERCIO EL 1996/01/29
BAJO EL N. 28306 DEL LIBRO 9 CONSTA:
CARGO NOMBRE DOC. IDENT.
GERENTE LUZ MARINA PEREA DE RUIZ C.C. 63270572

C E R T I F I C A

FACULTADES DEL GERENTE: "A- REPRESENTAR A LA SOCIEDAD ANTE LAS AUTORIDADES JUDICIALES O ADMINISTRATIVAS DE LA NACION ANTE LAS ENTIDADES O ESTABLECIMIENTOS DE CREDITO DE TODO ORDEN YA SEAN OFICIALES, SEMIOFICIALES O PARTICULARES. B) CELEBRAR CONTRATOS O ACTOS QUE OBLIGUEN A LA SOCIEDAD REQUERIENDOSE LA AUTORIZACION DE LA JUNTA DE SOCIOS CUANDO SU CUANTIA SEA SUPERIOR A LOS CIEN MILLONES DE PESOS (\$100.000.000.00) MONEDA CORRIENTE; PERO ANTE TERCEROS SE PRESUME DICHA AUTORIZACION CON LA CONSIGUIENTE RESPONSABILIDAD ANTE LOS SOCIOS. C- CONVOCAR LA JUNTA DE SOCIOS CUANDO FUERE NECESARIO, DANDO AVISO CON TRES DIAS HABILES DE ANTICIPACION EXPRESANDO EL MOTIVO DE LA REUNION. D- PRESENTAR A LA JUNTA DE SOCIOS BALANCES TRIMESTRALES SOBRE LA MARCHA DE LOS NEGOCIOS SOCIALES Y, EL TREINTA Y UNO (31) DE DICIEMBRE DE CADA AÑO O DENTRO DE LOS DIEZ PRIMEROS DIAS DEL AÑO CALENDARIO, UN BALANCE GENERAL A 31 DE DICIEMBRE QUE SERVIRA DE BASE PARA EL REPARTO DE UTILIDADES. G- ACATAR LAS INSTRUCCIONES QUE IMPARTE LA JUNTA DE SOCIOS Y COLABORAR CON EL PRESIDENTE DE ESTA EN LA BUENA MARCHA DE LOS NEGOCIOS SOCIALES". -

C E R T I F I C A

EL COMERCIANTE ES AFILIADO A LA CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA DESDE: 2004/01/21

C E R T I F I C A

MATRICULA ESTABLECIMIENTO: 51458
INMOBILIARIA RUIZ PEREA LIMITADA BUCARAMANGA
CL 44 NO. 34- 14 CABECERA

C E R T I F I C A

DIRECCION PARA RECIBIR NOTIFICACIONES JUDICIALES:
CL 44 NO. 34- 14 CABECERA BUCARAMANGA

NO APARECE INSCRIPCION POSTERIOR DE DOCUMENTOS QUE MODIFIQUE LO ANTES ENUNCIADO
EXPEDIDO EN BUCARAMANGA, A 2004/04/27 11,24,54

LOS ACTOS DE REGISTRO AQUI CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME CINCO DIAS HABILES DESPUES DE LA FECHA DE INSCRIPCION, SIEMPRE QUE, DENTRO DE DICHO TERMINO, NO SEAN OBJETO DE LOS RECURSOS DE REPOSICION ANTE ESTA ENTIDAD, Y / O DE APELACION ANTE LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO.

No. 3289279



PAGINA 3

INMOBILIARIA RUIZ PEREA LIMITADA

EL SECRETARIO,
NO CAUSA IMPUESTO DE TIMBRE

20205391

Sofía Ruiz Perea

Anexo B. Encuesta aplicada a los Asesores Comerciales de la Inmobiliaria
Ruiz Perea Ltda.

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACION A DISTANCIA
GESTION EMPRESARIAL – CICLO PROFESIONAL**

Encuesta dirigida a los Asesores Comerciales de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.

OBJETIVO GENERAL:

Conocer las expectativas de los empleados de Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda, en cuanto a ventas esperadas de captación de clientes y liderazgo en el mercado.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Analizar la prestación del servicio de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda, con relación a la competencia.
- Identificar quejas frecuentes en los clientes.
- Determinar el grado de conformidad presente en los actuales empleados de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.
- Diferenciar estrategias del mercadeo utilizadas por Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.

1. ¿Los servicios que presta la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda, con relación a la competencia son:

- | | |
|------------|--------------------------|
| Excelentes | <input type="checkbox"/> |
| Buenos | <input type="checkbox"/> |
| Malos | <input type="checkbox"/> |
| Regulares | <input type="checkbox"/> |
| Otros | <input type="checkbox"/> |

¿Por qué? _____

2. ¿Cuál es la queja que más presentan los clientes?

3. ¿Cree que el servicio de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda es mejor que el de la competencia?

Sí No

Por qué? _____

4. ¿La Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda posee certificaciones de calidad vigente?
 Sí No
5. ¿De donde provienen con mayor frecuencia los clientes?
 Ciudad
 Otras ciudades
 Rural
6. ¿Qué cree que influye en la solicitud de servicios de clientes?
 Cercanía
 Confianza
 Precio
 Calidad de servicio
 Otro
 Cuál _____
7. ¿Hay otras regiones del país donde la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda ofrece sus servicios?
 Sí No
 Por qué? _____
8. ¿Qué tipo de contratación tienen? Por qué? _____

9. ¿Ofrece algún “valor agregado” en el servicio a sus clientes?
 Sí No
 Cuál? _____
10. ¿La publicidad que utiliza la Inmobiliaria ha dado los resultados esperados?
 Sí No
 Por qué? _____
11. ¿Realizan alguna promoción o descuentos que incentiven al usuario?
 Sí No
 Por qué? _____
12. ¿Quiénes son sus principales clientes?

13. ¿Qué estrategias de ventas y mercadeo utiliza la Inmobiliaria?
 Publicidad
 Servicio
 Telemercadeo
 Otro

14. ¿Cuál cree que es la fortaleza del servicio que presta la empresa?

15. ¿Cómo se han comportado los precios de los inmuebles durante los últimos dos años?

- Han subido
- Han bajado
- Se han mantenido

16. El precio de la competencia es:

- Más alto
- Más bajo
- Igual

17. ¿La competencia realiza promociones?

- Sí ¿De qué tipo? _____
- No No sabe _____

18. Las actividades publicitarias de Ruiz Perea son:

- Igual a la competencia
- Inferior que la competencia
- Mayor a la competencia

19. ¿Está de acuerdo con la remuneración salarial actual?

- Sí No
- Por qué? _____

20. Si le dieran a escoger factores para mejorar la empresa, escogería:

- Mejor clima laboral
- Mejor compensación salarial
- Más capacitación
- Todas las anteriores

21. ¿La empresa le ofrece algún tipo de capacitación?

- Sí En qué áreas? _____
- No

22. ¿Se siente satisfecho trabajando en Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda

- Sí No
- Por qué? _____

23. En este año cuántos asesores comerciales han contratado en Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda?

24. ¿Considera que la rotación del personal de ventas (asesores comerciales) es:

Alta

Baja

Normal

Por qué? _____

25. ¿Cómo es el tipo de contratación?

26. ¿Cuándo llega un asesor nuevo, se hace en él algún tipo de capacitación o inducción?. ¿En qué consiste?

27. ¿Qué imagen tienen los asesores comerciales de la persona que dirige las actividades de mercadeo de la inmobiliaria?

28. ¿Cree que es competente?

29. ¿Qué aspectos le gusta o le disgusta?

Anexo C. Encuesta aplicada a los clientes actuales de la Inmobiliaria Ruiz
Perea Ltda.

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACION A DISTANCIA
GESTION EMPRESARIAL – CICLO PROFESIONAL**

Encuesta dirigida a los clientes actuales de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.

OBJETIVO GENERAL:

Determinar el grado de satisfacción del cliente de la inmobiliaria.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Conocer las sugerencias y modo de pensar del cliente de Ruiz Perea Ltda.
- Determinar las causas por las cuales acuden a los servicios de Ruiz Perea Ltda.

1. ¿Ha utilizado los servicios de Ruiz Perea Ltda?

Si No

2. ¿Quedó satisfecho con el servicio?

Si No

3. Si su respuesta es negativa, por qué?

- a. No se siente bien asesorado
- b. No le colaboraron en el momento de escoger el inmueble
- c. Siente que compró a muy alto precio
- d. No está a gusto con el inmueble que compró
- e. El inmueble no llenó sus expectativas

4. Si la respuesta 2 es positiva, responda: ¿Qué ofrece Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda para que usted se sienta satisfecho con el servicio?

- a. Confianza
- b. Amabilidad
- c. Seguridad
- d. Respaldo
- e. Acertividad

5. ¿Cómo llegó a utilizar los servicios de Ruiz Perea Ltda?

- a. Por recomendación directa
- b. Por el directorio telefónico
- c. Por el periódico
- d. Por una revista de inmuebles

6. ¿Si necesitara usted o un amigo o familiar, el servicio de una inmobiliaria, recomendaría a Ruiz Perea Ltda?

Si No

Anexo D. Encuesta aplicada a los clientes potenciales de la Inmobiliaria Ruiz
Perea Ltda.

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACION A DISTANCIA
GESTION EMPRESARIAL – CICLO PROFESIONAL**

Encuesta dirigida a los clientes potenciales de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.

OBJETIVO GENERAL:

Conocer las necesidades de vivienda en los estratos 4,5 y 6 y los motivos por los cuales solicitan el servicio inmobiliario.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Determinar el perfil de posibles nuevos clientes de Ruiz Perea Ltda.
- Identificar la imagen de Ruiz Perea Ltda en el mercado potencial.

1. ¿Conoce a la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda?

Si No

2. ¿Qué referencias tiene de la inmobiliaria?

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| a. Presta un buen servicio | <input type="checkbox"/> |
| b. Es confiable | <input type="checkbox"/> |
| c. Ofrece seguridad | <input type="checkbox"/> |
| d. Cuenta con personal capacitado | <input type="checkbox"/> |
| e. Es eficiente | <input type="checkbox"/> |

3. Si la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda le hiciera llegar un portafolio de servicios, utilizaría alguno en el momento de requerirlo?

Si No

4. ¿La Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda cuenta con gran variedad de inmuebles para arriendo y para la venta, le gustaría que se enviara un correo electrónico con esta información?

Si No

5. ¿Le gustaría inscribirse dentro de los posibles clientes de Ruiz Perea Ltda, por lo cual obtendría un descuento especial del 5% en cualquiera de los servicios que presta la Inmobiliaria?

Si No

Anexo E. Entrevista aplicada a la Gerente de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACION A DISTANCIA
GESTION EMPRESARIAL – CICLO PROFESIONAL**

Entrevista dirigida a la Gerente de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.

OBJETIVO GENERAL:

Realizar un diagnóstico que permita determinar fortalezas y debilidades de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Determinar el grado de fidelidad del cliente.
- Identificar las estrategias que utiliza la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda, para conservar y atraer nuevos clientes.
- Analizar la situación laboral del talento humano presente en la empresa.
- Identificar la competencia.

1. ¿Existe dificultad para conservar a los clientes?

Sí No

Por qué? _____

2. ¿Cómo son los servicios de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda con relación a la competencia?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

Por qué? _____

3. ¿Cuáles son las quejas que presentan con mayor frecuencia sus clientes?

4. ¿Cuáles son los productos más solicitados por el usuario?

Arrendamiento

Compraventa

Avalúos

Créditos hipotecarios

5. ¿Sus servicios ofrecen características que los hagan diferentes a los de su competencia?
 Sí No
 Cuáles? _____
6. ¿La Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda posee certificado de calidad vigente?
 Sí No
7. Usted considera que la lealtad de los clientes es:
 Alta
 Moderada
 Baja
 Por qué? _____
8. ¿Ha pensado en ampliar la empresa y abarcar nuevos territorios?
 Sí No
 Por qué? _____
9. ¿La oficina que tiene en este momento corresponde a la calidad y a la imagen del servicio que ustedes ofrecen?
 Sí No
 Por qué? _____
10. ¿Cuál es el sistema de pago y compensación para los asesores comerciales? _____

11. ¿Cuál es el sistema de pago para los empleados administrativos?

12. ¿Se planifican las actividades de mercadeo y ventas?
 Sí De qué manera? _____
 No Por qué? _____
13. ¿Quién se encarga de planificar estas actividades?

14. ¿Cómo es el clima laboral de la Inmobiliaria?

15. ¿Realiza algún tipo de actividades que permita mejorar el ambiente laboral?

16. ¿Existen políticas de servicio al cliente?

Sí Por qué? _____

No Por qué? _____

17. ¿Cuáles son las políticas que tiene la Inmobiliaria en cuanto al servicio al cliente?

18. ¿Cuáles son los competidores actuales de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda?

19. ¿Conoce cuál es la participación del mercado Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda?

Sí No

De gran cobertura

De mediana cobertura

De baja cobertura

20. ¿De qué manera la aparición de competidores ha afectado su participación en el mercado?

21. ¿Qué estrategias de mercadeo utiliza la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda?

22. ¿Qué estrategias de mercadeo manejan con relación a la competencia?

23. ¿Conoce los servicios que ofrece sus competidores?

24. Los precios de la competencia son:

Más altos

Más bajos

Iguales

25. Las oficinas de los competidores son:

Mejores

Iguales

Inferiores

26. ¿Cuenta con igual promedio de vendedores que la competencia?

Sí No No sabe

27. El perfil de los vendedores es similar a la competencia?

Sí No No sabe

28. Al momento de seleccionar los vendedores, tiene en cuenta:

Experiencia

Profesionalismo

Referencias

Otras

Cuáles? _____

29. ¿Cuáles cree que es el servicio bandera de la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda?

Ventas

Arriendos

Avalúos

Créditos

30. ¿Qué tipo de publicidad utilizan?

Periódico Local

Periódico especializado (Lonja)

Radio

Página Web

Televisión

Ninguna

Otra

31. ¿Cree que es importante abarcar más medios publicitarios?

Sí No

Por qué? _____

32. ¿Cuánto invierten anualmente en publicidad?

\$1.000.000

\$2.000.000

\$4.000.000

Otro valor

¿Cuál? _____

33. ¿Hay alta rotación de personal de ventas?

Sí No

Por qué? _____

34. ¿Qué tipo de capacitación brinda a sus empleados?

SENA

COMFENALCO – CAJASAN

Cursos

Seminarios

Internamente

Ninguna

Otra

35. ¿La publicidad que utiliza si ha sido los resultados esperados?

Sí No

Por qué? _____

36. ¿Quiénes son sus principales clientes?

37. ¿Cómo se han comportado los precios de los inmuebles durante los últimos dos años?

Han subido

Han bajado

Se han mantenido

Anexo G. Modelo de encuesta de servicio postventa - satisfacción del cliente propuesta.



Encuesta de servicio postventa - satisfacción del cliente.

OBJETIVO GENERAL:

Conocer el grado de satisfacción del cliente atendido en la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.

OBJETIVO ESPECÍFICO:

Determinar posibles falencias en la prestación del servicio en la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda y tomar los correctivos necesarios.

1. Nombre _____
2. Dirección _____
3. Teléfono _____
4. ¿Cuál fue la primera persona que lo atendió en la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda? _____
5. ¿La atención fue telefónica o personal? _____
6. ¿Cómo le pareció la atención?

Excelente	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>

 Por qué? _____

Si fue excelente, pase a la pregunta 7.

7. ¿A qué personas, familiares, o amigos le recomendaría la Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda?

Nombre	Teléfono
_____	_____
_____	_____
_____	_____

8. ¿Cuál es su fecha de cumpleaños? _____

Anexo H. Cotizaciones solicitadas.

PUBLICAR DE COLOMBIA S.A.

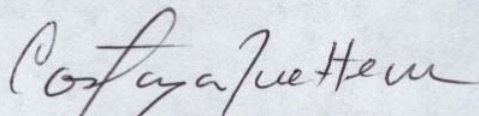
Bucaramanga, Mayo de 2004

Señora:
Nancy Rincon
INMOBILIARIA RUIZ PEREA
El bosque Sector G-1 Tr2 Ap 102
Ciudad

Apreciado Anunciador:

De acuerdo a nuestra conversación me permito adjuntar otra alternativa de figuración en el Directorio Telefónico de la ciudad. Es nuestro propósito brindarle una excelente asesoría.

Cordialmente,



CONSTANZA IVETTE MADIEDO A.

Asesor de Ventas

Teléfonos: 6470111 – 6433060 Telefax (7) 6430374



**PAGINAS AMARILLAS
EDICION 2004-2005**

TAMAÑO AVISO: 1.25 CMS

VENTAJAS

Este aviso le permitirá ofrecer en 3 líneas de publicidad, los productos y servicios que vende su empresa, destacando la dirección y los teléfonos.



El consultante del Directorio Telefónico se sentirá satisfecho porque en este aviso podrá encontrar el servicio y/o producto que él, necesita estableciendo inmediatamente **CONTACTOS DE NEGOCIOS** con su empresa.

VALOR: \$590.247.00 (Más 16% IVA)

TAMAÑO AVISO: 2.50 cms

VENTAJAS

Este aviso le permite a su empresa anunciar el logotipo, destacar su razón social, los productos y servicios que presta, destacar la dirección y los teléfonos en diferentes tipos de letras, diversas alternativas en cuanto a diagramación y diseño.



Siendo un aviso más grande que el anterior, le permitirá al consultante del Directorio Telefónico ubicarlo mas fácilmente, estableciendo rápidamente **CONTACTOS DE NEGOCIOS**.

VALOR: \$1.053.028.00 (Más 16% IVA)

Floristería
Parisina

Bucaramanga, Mayo 17 de 2004

Señores:
INMOBILIARIA RUIZ PEREA LTDA
LUZ MARINA PEREA DE RUIZ
Ciudad

Por medio de la presente estamos haciendo nuestra cotización de:

**CENTRO DE MESA ARTIFICIAL FLORES DE TELA LIRIOS, ROSAS,
GERBERAS COLOR CURUBA Y FOLLAJE** A PARTIR DE \$50.000

Muchas gracias por la atención prestada.

Atentamente,

Myriam Pérez de Ardila
MYRIAM PEREZ DE ARDILA
ADMINISTRADORA.

Publicidad Cóndor

REVISTAS - LIBROS
PLEGABLES - AFICHES
CAJAS PLEGADIZAS
PAPELERIA COMERCIAL

Bucaramanga, Mayo 25 de 2004

Señores
INMOBILIARIA RUIZ PEREA LTDA.
Att. Dra. Luz Marina de Ruiz
Gerenta
Ciudad

Respetados señores, de acuerdo con su amable solicitud me permito presentar a ustedes la siguiente oferta:

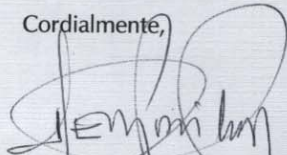
1 Pendón en tela impermeable naranja, estampado a tres tintas con tubo de aluminio y flecos en la parte inferior

\$ 130.000,00

En el anterior valor no se encuentra incluido el IVA, tiempo de entrega 3 días hábiles a partir de su aprobación.

Esperando que la anterior oferta sea de su agrado,

Cordialmente,



Cesar Fernando Pradilla R.

CESAR FERNANDO PRADILLA R.



Calle 106 No. 23A - 67 B. Provenza
Telefax: 681 60 45 - 681 60 50 - Cel. (03-310)481 56 70
E-mail: cpcondor@hotmail.com - Bucaramanga - Colombia

Floridablanca, 1 de junio de 2004

Señorita:
NANCY RINCON
Bucaramanga

Apreciada Señorita:


Por medio de la presente nos permitimos relacionarle la siguiente cotización:

DESCRIPCIÓN	CANT.	V/UNITARIO	V/TOTAL
Pendón de 1m X 1.50m en Tela satinada color naranja	1	\$ 90.000.00	\$ 90.000.00
Boton publicitario 400.000.00	10	2.000.00	20.000.00
Plegable de 6 caras en papel Propalcote	1	12.000.00	12.000.00

TOTAL

\$ 122.000.00

Cordialmente,


ABELARDO ANAYA GOMEZ
Gerente



Bucaramanga Mayo 27 de 2004

Señor(es):

Luz Marina de Ruiz
Inmobiliaria Ruiz Perea Ltda.

Ciudad

COTIZACION

100 Plegables
Tamaño Oficio
Papel Propalcote 150 Gramos
Una Cara Policromía y la otra Cara 2 Tintas.

Valor: \$ 270.000.00



Maria Teresa Lopezamán
63.347.7847

Carrera 12 No. 11 - 83 - Teléfono: 642 17 44 - Bucaramanga