

TALLER DE GRADO II

HOLDING INMOBILIARIO S.A.S.

ALEXANDER MÉNDEZ CARDENAS

Tutora:

AMPARO DEL ROSARIO MARTINEZ ALDANA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C. 2011

Contenido

1. PLAN COMERCIAL	9
1.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	9
a. EL MERCADO OBJETIVO	9
b. EL MERCADO	9
<i>PERSPECTIVA NACIONAL</i>	<i>9</i>
<i>ANÁLISIS DE LA OFERTA</i>	<i>10</i>
<i>ANÁLISIS DE LA DEMANDA</i>	<i>12</i>
c. INNOVACION Y AVANCES TECNOLÓGICOS	14
e. SUSTITUTOS DEL SERVICIO Y DE PRODUCTO	16
f. COMPETENCIA	16
g. BARRERAS DE ENTRADA	21
h. ACTIVIDADES DE MERCADEO Y VENTAS	22
i. PRECIOS	22
1.2. ESTRATEGIA DE MERCADOS:	23
2. SISTEMA DE NEGOCIOS Y ORGANIZACIÓN	30
a. SISTEMA DE NEGOCIO	30
b. ACTIVIDADES Y FUNCIONES DE NEGOCIOS	31
1. Consultoría y Asesoría	31
1.1. Consultoría en Urbanismo	32
1.2. Asesoría Legal	32
1.3. Avalúos	34
2. Corretaje	34
2.1. En posición de Oferente:	34
2.2. En posición de Demandante:	35
3. Afianzamiento Comercial	35
c. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	37
d. RECURSOS Y ALIADOS ESTRATÉGICOS	38
e. ANÁLISIS DOFA	39
3. FINANCIACION	39
COSTOS ADMINISTRATIVOS	41
4. IMPACTO ECONÒMICO SOCIAL Y AMBIENTAL	42
<i>Bibliografía</i>	<i>47</i>

CAPITULO II

I. INTRODUCCIÓN

El presente capítulo, contiene la aplicación real de todos los elementos analizados durante el Capítulo primero o taller de grado I, en donde se estableció la metodología y los elementos que constituirían el proceso de creación de una empresa de consultoría en asuntos inmobiliarios, especializada en inversión, administración y asesoría jurídica, cuyo perfil corporativo está dirigido a atender principalmente a inversionistas corporativos nacionales e internacionales.

A éste proyecto se le denominó Holding Inmobiliario S.A.S. que al finalizar y aprobar el presente estudio, se materializará a través de una sociedad por acciones simplificada domiciliada en la ciudad de Bogotá D.C., de régimen común, inscrita en el registro mercantil a partir del año en curso.

Esta organización tendrá como propósito ofrecer a sus clientes, a sus colaboradores y a la comunidad donde permanezca, servicios de excelente calidad, en un ambiente de trabajo respetuoso y acogedor, en búsqueda permanente de procesos de innovación, comprometida con la responsabilidad social, la idoneidad en cada proceso y la honestidad de cada uno de los elementos que hacen parte de la misma.

Asimismo, se concentrará en la creación y mejoramiento constante del valor agregado, que se concibe como la integralidad de los servicios de asesoría inmobiliaria, basada en la pluralidad de elementos y conceptos aportados para cada estudio y a la individualización de los mismos, de forma que se conciba como una asesoría profesional personalizada.

A continuación se presentan los planes estratégicos, financieros y de mercadeo que pretende analizar las diferentes variables que se deben tener en cuenta para establecer la viabilidad del proyecto desde los diferentes elementos que se requieren para que éste tenga éxito a mediano y largo plazo.

1. PLAN COMERCIAL

1.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

a. EL MERCADO OBJETIVO

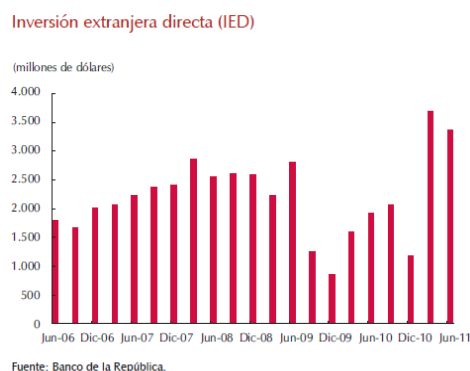
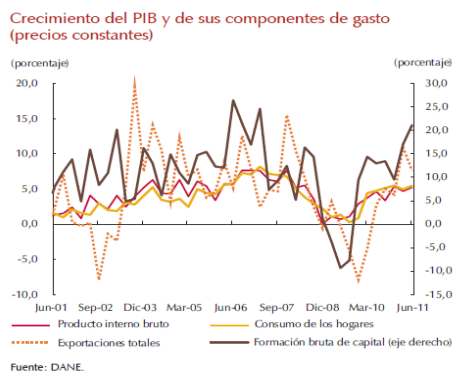
Después de analizar el mercado y determinar los segmentos que lo componen, Holding Inmobiliario S.A.S. se concentrará en atender a Personas Jurídicas que con frecuencia tienen requerimientos inmobiliarios específicamente en oficinas consideradas de alto estándar dentro de los corredores o puntos más importantes de la ciudad.

b. EL MERCADO

PERSPECTIVA NACIONAL

Para poder contextualizar el mercado inmobiliario Corporativo en Bogotá, es necesario hacer una breve exposición de las condiciones económicas del País, puesto que hay variables esenciales que impactan directamente sobre el dinamismo de éste mercado al considerar variables como el grado de inversión del país, las condiciones de seguridad, la estabilidad política y el impacto de la crisis económica global, entre otras.

Según lo expuesto por el informe trimestral de estabilidad financiera del Banco de la República durante el primer trimestre de 2011 la economía colombiana presentó una tasa de crecimiento anual mayor a la esperada (5,1%). Comportamiento impulsado por la demanda interna, principalmente por el mayor dinamismo de la inversión y el consumo privados. Por otro lado La inversión extranjera directa (IED) experimentó un crecimiento significativo en el transcurso de 2011, impulsado en especial por la dinámica de los sectores de petróleo y minería. En el segundo trimestre la IED alcanzó los USD3.372 millones (m) frente a USD1.921 en el mismo período de 2010, lo que representa un aumento de 75,6%. Este comportamiento obedece a la mayor actividad exploratoria y productiva en el sector minero-energético (Banco de la República de Colombia).



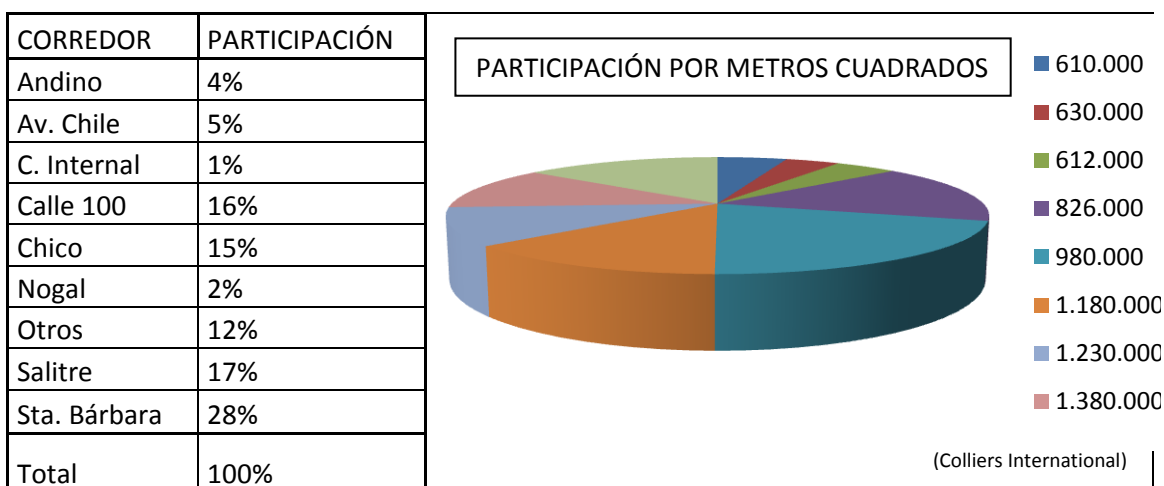
Según la información relacionada anteriormente, el horizonte en la economía Colombiana es creciente, pues aunque la economía global se haya visto afectada por la crisis financiera norteamericana y la quiebra de algunas economías dentro de la Unión Europea, la economía

nacional no se ha visto comprometida de forma general y si ha reportado crecimiento escalonado en virtud de factores como la estabilidad gubernamental y económica en la región, la gran migración de firmas multinacionales que han entrado durante el último lustro y las perspectivas comerciales que se anuncian después de la aprobación del tratado de libre comercio con los Estados Unidos.

Ahora bien, éste estudio se enfocará en el mercado objetivo de la organización que se concentra en oficinas de alto y medio estándar (Definidas como A y A+), a partir del cual se estructurarán los análisis de demanda y oferta y en general todas las proyecciones de este estudio, sin embargo se consideran muchas otras variables del mercado y de la composición de productos al interior del mismo.

ANALISIS DE LA OFERTA

De acuerdo a un estudio sobre las condiciones del mercado realizado por una firma de consultoría especializada en asuntos inmobiliarios, en temas de oferta durante el 2010 ingresaron al inventario 198.000 metros cuadrados rentables distribuidos en 31 edificios el 29% de estos son clase A+, 46% son A y el restante B, Cabe mencionar que la cantidad de metros cuadrados nuevos en el 2010 es muy similar al registrado en el 2009, año en el cual ingresaron 222.000 metros cuadrados. (Colliers International)

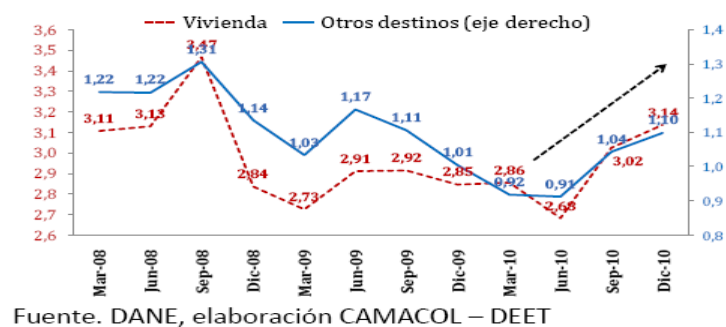


Si se toma como base, el estudio sobre el mercado de oficinas denominado Knowledge Reporte de 2007 (Colliers International), sobre éste mismo puede evidenciarse un crecimiento escalonado del aproximadamente el 16% por cada año en promedio, hasta el 2010. Sin embargo el año inmediatamente anterior se ha generado una aceleración constante en la oferta, pues muchos de los proyectos estancados que se iniciaron en los años precedentes llegaron a su término en este año.

Ahora bien, de acuerdo a los datos del estudio del 2010, la oferta llegó a 122.170 metros cuadrados en las tres clases, 15% mayor a la del 2009, esto como resultado de la dinámica constructora de los últimos años. De otro lado analizando la oferta por clase, se encuentra que el 80% corresponde a oficinas clase A+ y A, tendencia que continuará debido a la constante construcción de espacios de estas clases, para el 2011, el estudio del 2010 estimó que la oferta de oficinas continuará en aumento, comportamiento ocasionado por el constante crecimiento del inventario, se espera que en el 2011 aumente un 16%.

Según una encuesta de la Cámara Colombiana de la Construcción CAMACOL realizada durante a principios de junio del 2011 los criterios esenciales que los constructores y desarrolladores de proyectos de oficinas tienen en cuenta para la consolidación de sus proyectos son la cercanía con zonas bancarias, zonas de influencia de su producto, en zonas de interés nacional y con fácil acceso a los sistemas de transporte de la ciudad.

En el mismo sentido un estudio económico elaborado por la misma organización revelo que el crecimiento de zonas no habitacionales en Bogotá en especial de oficinas y hoteles han permitido que la marcada tendencia positiva traiga consigo un crecimiento económico generalizado en tanto que la construcción de nuevos proyectos son una variable que es tomada en cuenta para la contabilización del PIB, a continuación se encuentra una grafica de cómo la construcción de proyectos comerciales ha contribuido de manera escalonada al crecimiento de los indicadores económicos, muy por encima de la vivienda. (Camara Colombiana de la Construcción CAMACOL)



Regresando a los datos obtenidos en el estudio de 2010 se hace necesario escindir la oferta del mercado, no solo en los tipos de proyectos (B, A, A+) sino en la ubicación de los mismos puesto que aunque se estima que existen 50 proyectos de oficinas en Bogotá de las tres clases de edificios, que suman cerca de 517.000 metros cuadrados rentables, de los cuales, el 51% se encuentra ya en construcción y el restante en planos (Colliers International), hay que considerar que la mayoría de ellos corresponden a edificios clase A+ y A, con lo cual, para el 2013 el inventario de estas dos clases de edificios aumentará en un 43%.

Ahora bien es muy importante resaltar que el denominado *corredor del Salitre* con un proyecto de 18 torres clase A, al occidente de la ciudad, promete convertirse en el nuevo corazón

empresarial de Bogotá, esta zona ofrece la posibilidad de construir a la medida y de ocupar grandes espacios dentro de sus torres.

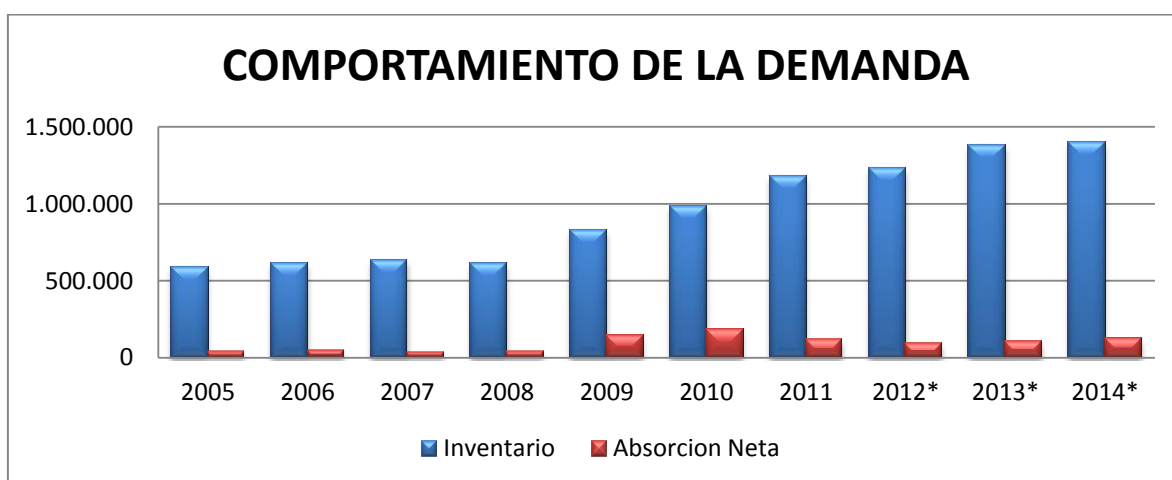
Por último hay que mencionar que de acuerdo a este estudio el mercado en consideración de la creciente actividad constructora de los últimos años y al moderado crecimiento de la economía, durante el 2010 se cancelaron cerca de 244.000 metros cuadrados y otros 36.000 más están siendo reevaluados.

ANÁLISIS DE LA DEMANDA

En lo que respecta al análisis de la demanda debe iniciarse diciendo que Bogotá, desde hace algunos años se encuentra en un proceso de renovación urbanística y de reordenamiento territorial, pues con el inesperado y descomunal crecimiento de la ciudad, se hacía necesario establecer un plan de desarrollo eficiente, organizado y que fuera armónico con el respeto de los derechos y necesidades de los ciudadanos que la habitan.

Ahora bien, con la estabilidad sociopolítica del país y el crecimiento económico que ha sido pequeño pero constante, el mercado de desarrollo de proyectos corporativos ha vivido un panorama de reactivación muy positivo, puesto que los requerimientos en éste tipo de inmuebles es muy alto principalmente en razón de la poca oferta que existía en Bogotá debida a la crisis y recesión del sector de la construcción y a la dinámica actividad comercial que se ha generado en la ciudad.

Debido a lo expuesto en los acápites anteriores, desde el año 2008 se empezaron a desarrollar masivamente proyectos de oficinas que además de su pronta comercialización, incluso antes de ser ejecutados, fueron rápidamente ocupados en su mayoría por empresas que requerían con urgencia este tipo de inmuebles para el desarrollo de sus actividades. A continuación puede evidenciarse como ha sido el comportamiento sobre éste respecto, de acuerdo a las estadísticas contenidas en un estudio sobre el mercado del año 2010.

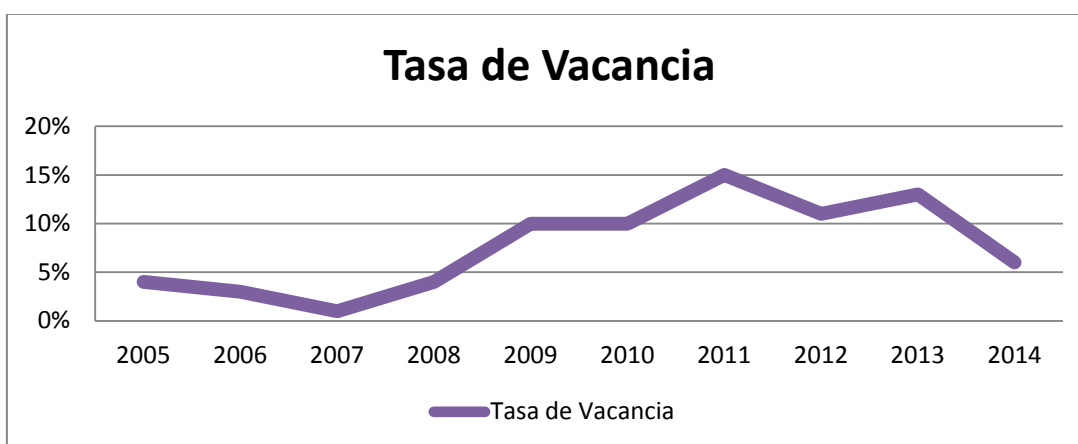


Fuente: Colliers

De conformidad con la información contenida en el estudio, que se resume en el gráfico anterior y en la tabla que se encuentra más adelante, puede inferirse el comportamiento que ha tenido el

mercado durante los últimos años. Como lo hemos señalado hasta el año 2008 la dinámica del mismo fue muy austera y poco movida, sin embargo a partir del año 2009 se puede evidenciar boom de la construcción en este tipo de proyectos, sumado a la adecuación de espacios existentes para este tipo de uso.

Las proyecciones que se encuentran señaladas con un asterisco, corresponden a una estimación hacia futuro de la demanda, sustentada en el comportamiento histórico que han tenido tres importantes sectores para determinar la demanda, son estos el crecimiento de inventario, la tasa de vacancia y la absorción neta. Según lo que allí se pronostica, hacia mediados del 2013 habrá un equilibrio en la demanda ofreciendo aproximadamente 1.400.000 metros cuadrados por año, según el Forecast Report del 2010.



De otro lado analizar la tasa de vacancia, a la que se refiere el gráfico anterior es un elemento sumamente importante a la hora de hacer proyecciones futuras o análisis de mercado, puesto que muestra como ha sido la respuesta real de la demanda ante la oferta de productos y el impacto sobre ésta relación hayan tenido. Como se puede inferir de la gráfica anterior la tasa de vacancia ha experimentado un crecimiento conforme a la multiplicidad de proyectos que se ofrecen pero que para los años consecuentes se verá bastante disminuida por la velocidad del incremento en la demanda, de forma tal que allí no se genere una crisis por la sobreoferta de producto, sino que ésta sea consecuente con los actores en el mercado inmobiliario corporativo. En el mismo sentido, es preciso mencionar que para el 2010 se presentó una absorción de 182.376 metros cuadrados rentables para las diferentes clases de oficinas, incrementando en un 21% la absorción con respecto del año anterior (Colliers International), comportamiento sin precedentes en la historia inmobiliaria corporativa en la ciudad de Bogotá, que se presenta como un indicador fiable de las proyecciones sustentadas anteriormente,

Durante el primer semestre de 2011 la Cámara Colombiana de la Construcción CAMACOL, realizó una encuesta a grandes y medianos empresarios de la Capital de la República, cuyas necesidades en su actividad económica requieren oficinas del perfil objeto de éste estudio, lo

que permitió obtener algunos datos relevantes sobre el comportamiento y la proyección del mercado corporativo en Bogotá.

Anticipando algunos datos que se detallarán más adelante, es relevante mencionar que en la encuesta se informó que aproximadamente el 70% del área demandada para oficinas para éste último año se focalizaron en las zonas de Chapinero, Chicó y Salitre, que sumadas a la totalidad de la oferta indica que en la Capital se vendieron más de 100.000 m² de oficinas, y se lanzaron proyectos por más de 25.000 metros cuadrados, lo que ha puesto éste tipo de proyectos como una oportunidad de inversión.

Ahora bien, en la última versión del *World Office Fórum*¹ varios expertos consideraron que las condiciones de mercado están dadas para que la demanda proyectada en los estudios sea superada, pues en el último año, según la máxima representante de CAMACOL la demanda se ha incrementado en un 14% frente a los pronósticos del 2010, en tanto que la absorción podría llegar a los 267.000 M². (CAMACOL).

c. INNOVACION Y AVANCES TECNOLÓGICOS

Dentro de las organizaciones que desarrollan actividades de asesoramiento, la tecnología constituye como una herramienta esencial e imprescindible aplicada a todos los procesos internos y externos de la misma. Por medio de la sistematización de cada proceso o etapa que implica cada servicio del portafolio, puede individualizarse cada caso en particular, mirar la evolución del mismo, comunicar internamente a las distintas dependencias de la organización su condición, se puede crear un historial para cada cliente y otras cualidades mas, que no solo son necesarias para el cumplimiento estricto de la misión de la organización sino que es un pilar fundamental dentro de la construcción de la ventaja competitiva.

Asimismo, la conexión del sistema de procesos permanentemente al internet junto con la disponibilidad de un portal completo, actualizado y eficiente de la organización, no solo permitirá una comunicación eficiente con los clientes internos y externos de la organización, sino que permitirá desarrollar una plataforma de mercadeo digital.

El Mercadeo Digital permite almacenar los datos de los Clientes, permite realizar predicciones, generar ventas, reduce la intermediación y facilita la obtención de información valiosa para la organización y además genera en la interactividad una relación directa con el cliente.

La versatilidad de uso para maximizar su aprovechamiento utilizando la tecnología, puede hacer la diferencia entre mantener a un cliente con la organización generando ingresos o dejarlo ir a

¹ Este es un foro destinado al fomento de transacciones inmobiliarias corporativas, realizado en su última versión en la ciudad de Bogotá con la participación de Camacol, la lonja de propiedad raíz de Bogotá, la Cámara de Comercio de Bogotá, participaron representantes del Gobierno Nacional, Invest in Bogotá, Correval, McKinsey, Colliers, entre otros.

otro lado. El que un cliente esté en una base de datos que almacene, organice y brinde información sobre su comportamiento de compra, puede ayudar a proveer comportamientos futuros potenciando y proyectando potenciales de venta e inclusive acortando el ciclo de compra. (ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE COMERCIO ELECTRONICO).

Mediante la construcción de una infraestructura tecnológica común, neutral, segura y fiable, el portal de Holding Inmobiliario S.A.S. pretende aportar un conjunto de servicios y herramientas específicamente estudiados y diseñados para reducir costos de la organización y de sus clientes y aumentar la eficiencia en la comercialización de productos y servicios que ofrece la organización.

Ahora bien, en lo que se relaciona con la Innovación cada servicio relacionado en el portafolio está diseñado sobre la base del ajuste ante la dinámica del mercado y las necesidades de los clientes, por tanto se hace necesario que periódicamente dentro de la evaluación de resultados en ejecución y venta de procesos y servicios, se realicen procesos constantes de reingeniería que permitan crear valor en cada uno de ellos, de forma tal que la innovación es esencial dentro de la construcción de la ventaja corporativa de la organización.

La innovación por otra parte, se encuentra permanentemente en los productos que promueve la organización, pues los estándares actuales en domótica o en automatización inmobiliaria para los tipos de oficinas a comercializar, se caracterizan por incluir tecnología de punta y sistemas avanzados de comunicación y de seguridad contra incendio y acceso.

Por último la relación personal e independiente de asesoramiento multidisciplinario con cada uno de los clientes de la organización, además de ser la esencia de la creación de valor, exige que en cada caso en concreto se materialicen novedosas soluciones que contribuyan a satisfacer las necesidades del cliente y a innovar en el servicio.

d. PROPUESTA DE VALOR AL CONSUMIDOR Y SOSTENIBILIDAD DE LA VENTAJA COMPETITIVA

Retomando lo que se ha mencionado a lo largo del presente documento y con el propósito de definir claramente cuál es la propuesta de valor y cuáles son las características que permitirán construir la ventaja competitiva en el mercado, se presentarán a continuación las perspectivas de la organización de manera general pasando por propuestas específicas relacionadas con los productos y servicios del portafolio.

La propuesta principal radica en: *Prestar asesorías por medio de un producto determinado que permitan llevar a cabo transacciones eficientes, construido por un equipo profesional y multidisciplinario que permita trascender a las expectativas de los clientes.* Sin embargo, expondremos a continuación otros elementos que harán parte de la ventaja competitiva de la organización:

- Cada cliente de la organización es único e irremplazable. La perspectiva de negocio de la organización está orientada siempre en satisfacer las necesidades de los clientes, por tanto cada servicio del portafolio será desarrollado de manera independiente para cada cliente y la solución provista para cada caso de análisis, será elaborada 'a la medida' de cada cliente en particular.
- La organización promoverá proyectos multipropósito o de carácter mixto, que incorpore en si mismo destinos residenciales, comerciales y de oficinas.
- Los proyectos que sean objeto de promoción serán estudiados a partir de una perspectiva global y que incorporen procesos de innovación tecnológica y estructural como la inteligibilidad de procesos, inclusión de helipuertos y creación de valor por medio de soluciones a los problemas urbanos.
- Los proyectos que sean canalizados a través de la organización deberán cumplir por lo menos los estándares propios para oficinas tipo A en adelante, pues el propósito es que el nombre de la organización sea asociado a productos de óptima calidad y que brinden soluciones eficientes por medio de elementos innovadores y de desarrollo tecnológico.
- Al conocer los proyectos de primera mano, podemos ubicar a los clientes de la organización según su necesidad, en la mejor opción disponible dentro del mercado y que ofrezca el máximo beneficio al momento de llevar a cabo una transacción, habiendo analizado previamente el perfil del cliente y el resultado de la asesoría prestada.

Sumados los elementos descritos anteriormente en términos de un conjunto de principios que constituyan el pilar fundamental sobre el que se edifica la ventaja competitiva de la organización y lo que permite diferenciarla de la competencia.

e. SUSTITUTOS DEL SERVICIO Y DE PRODUCTO

De acuerdo a un estudio elaborado por Hortensia de Llinás, el mercado inmobiliario en Colombia no ha sido ejercido de manera profesional, sino que de manera general ha sido atendido de manera artesanal. Sin embargo, en los últimos años el mercado ha sufrido importantes cambios, pues muchas empresas extranjeras han decidido iniciar operaciones en Colombia, lo que ha contribuido a la necesidad de elevar los estándares de profesionalización y orientación de mercado.

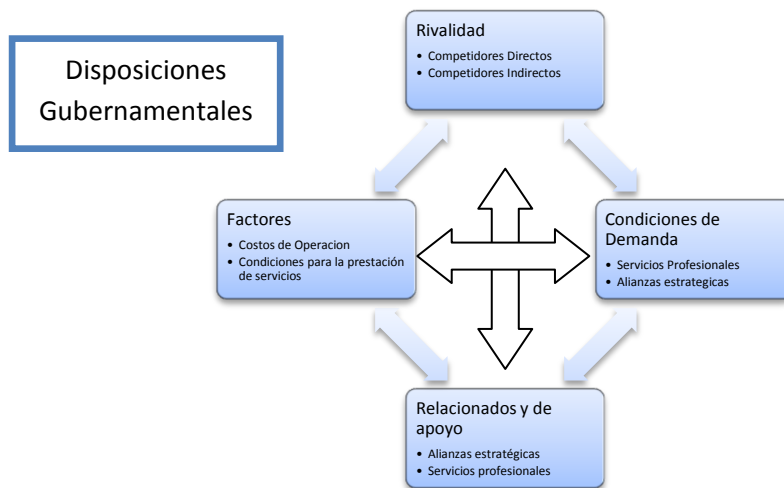
En concreto los sustitutos en servicio para la oferta de éste proyecto pueden ser las oficinas de consultoría en inversión en activos, las asesorías jurídicas requeridas para determinado negocio, y en último caso las organizaciones especializadas en inversión en activos financieros que hoy en día han establecido oficinas para inversión en el sector inmobiliario.

Aunque no es un sustituto directo la negociación directa es una opción que permite llevar a cabo transacciones inmobiliarias, pero que sin un estudio previo ni una asesoría especializada pueden traer consigo muchos problemas.

f. COMPETENCIA

En éste capítulo se analizarán los diferentes niveles de competencia que tiene el proyecto, sin embargo solo se considerarán para éste estudio aquellos competidores que tienen un posición del mercado inmobiliario corporativo, así como los diferentes productos sustitutos que existen en el mercado corporativo.

Para contextualizar el entorno del proyecto se construye a continuación un modelo basado en el diamante de Porter, pues permite vislumbrar todos aquellos componentes del entorno y en especial aquellos quienes se consideran como competidores directos, indirectos y sustitutos para el mismo segmento de mercado.



En primer lugar citaremos a los competidores directos. Son estos todas aquellas organizaciones concentradas en la intermediación inmobiliaria en el segmento de bienes inmuebles de uso no residencial , cuyas características de operación sean enfocadas no a un mero corretaje de conexión entre el cliente y el proveedor en una transacción inmobiliaria, sino que incorporen un grado mas alto en su papel como intermediarios del mercado.

Esto es que además de lo tradicional, presenten al cliente por medio de una asesoría variables más de fondo al momento de realizar una inversión. Son por ejemplo variables la consideración de las necesidades del cliente frente a su ubicación, su flujo de caja y la rentabilidad a obtener de acuerdo al desembolso de recursos que vaya a realizar.

En Colombia, por fortuna para el proyecto no hay grandes firmas nacionales que tengan un enfoque integral en su asesoría, sin embargo con la apertura de nuevos mercados han llegado compañías multinacionales, que operan por medio de franquicias o alianzas estratégicas de las cuales es relevante mencionar a las siguientes:

1. Century 21 Colombia

Un equipo que reúne a profesionales conocedores del sector inmobiliario con elevado grado de especialización en diversas áreas:

Consultoría – Gestión - Marketing y Publicidad – Comercial – Formación y Nuevas Tecnologías

Visión: establecer la mayor y la más profesional Red de Agencias de Asesoría Inmobiliaria en Colombia.

Misión: prestar apoyo de Consultoría, Formación, Gestión, Tecnologías, Comunicación y Reclutamiento de forma que los Franquiciados CENTURY 21 Colombia se conviertan en la Referencia en el Mercado Inmobiliario en Colombia.

La estrategia de ésta firma está orientada a construir la marca por medio de la imagen en las oficinas de cara al cliente final, las señales de jardín y avisos de ventana que se sitúan en las propiedades que se negocian y con el atuendo de trabajo que porta cada uno de los agentes del sistema.

Aprovechando el trabajo conjunto entre la red de oficinas, se desarrollan campañas y estrategias de mercadeo que logran promover la marca beneficiando a todos los miembros del sistema. Como resultado se obtienen pautas en medios masivos como radio, TV. y medios impresos.

Trabajan bajo el principio que la marca trae los negocios y que el sistema de franquicias ayuda a mantenerlos a través del soporte los negocios crecen. El formato de negocio de ésta empresa otorga el derecho del uso de la marca a través del sistema de franquicia para la industria inmobiliaria. (Century 21, 2010)

2. *Colliers International* - Oficina Bogotá

Colliers International es una de las tres primeras empresas de servicios inmobiliarios corporativos del mundo. Con alrededor de USD \$1.9 billones en ingresos anuales, más de 12,000 empleados y 500 oficinas, en 61 países. (Colliers International)

Colliers tiene permanentemente equipos que están en la capacidad de proveer asesoría en finca raíz y conocimiento del mercado donde sea que sus clientes lo requieran. Combinando el conocimiento con un recurso humano altamente calificado y excelentes herramientas tecnológicas, Colliers International ofrece un servicio completo.

Sus estudios de mercado son los más aproximados a la realidad y se caracterizan por tener un observatorio permanente conformado por un equipo de profesionales en estudios de mercado.

3. *Coldwell Bankers*

Iniciaron operaciones en San Francisco en 1906, poco después del terremoto que sacudió la ciudad ese año, sobre la base de unos principios de ética, integridad, honestidad y servicio, en

respuesta a las prácticas deshonestas de los agentes inmobiliarios de la época. Hoy en día, es una de las 500 compañías más grandes de los Estados Unidos y son la franquicia inmobiliaria número uno en ventas a nivel mundial, líder en aspectos tan importantes como la productividad de sus asesores, el precio promedio por transacción y el número de puntas de negocios conseguidas. Además, ocupan un lugar entre los 10 mejores sistemas de franquicias en el mundo

Es una compañía en constante crecimiento, cuentan con una red global de 4.000 oficinas y 130.000 asesores, presente en 40 países de los cinco continentes.

En Colombia, iniciaron operaciones en 2006 con el objetivo de convertirse en la compañía líder en el mercado inmobiliario, a través de una red de franquiciados presente en todo el territorio nacional.

Ofrecen la oportunidad de acceder con éxito a la industria de Bienes Raíces, respaldado por el conocimiento y la experiencia adquiridos a lo largo de 101 años de operación.

Éstas son sólo algunas de las razones que resaltan en franquicias inmobiliarias en Colombia:.

- Derechos de uso de la Marca en Territorios Exclusivos.
- Sistema de Soporte reconocido como el más completo de la industria de Bienes Raíces.
- Herramientas Tecnológicas a disposición de nuestros franquiciados.
- Red Global de oficinas que le permite crear y aprovechar oportunidades de negocios con mayor facilidad.

(Coldwell bankers Colombia)

Estas compañías cuyo ingreso al país ha sido relativamente lento en relación con las expectativas, han tomado gran parte del mercado inmobiliario corporativo. Los elevados costos para los franquiciados y la resistencia de los actores actuales a cambiar el modelo de negocio, se han considerado como factores críticos en términos del crecimiento de éstas organizaciones.

La única compañía de carácter nacional que ha incursionado un poco en éste aspecto puede ser Oikos, que nos solo se encuentra como competidor directo, sino indirecto y a su vez como complementario en razón a los servicios que ofrece de los cuales vale la pena resaltar los siguientes:

El grupo OIKOS S.A. es una organización dedicada a diferentes procesos Constructores e inmobiliarios sus líneas de negocio son:

CONSTRUCTORA: Se enfocan en la construcción de Proyectos para vivienda comerciales. Así mismo su línea de negocios se enfoca en el diseño y construcción de proyectos privados por el sistema de administración delegada.

INMOBILIARIA: Arriendo y venta inmuebles nuevos y usados brindado asesoría jurídica y administrativa.

TITULARIZADORA: Titularizan inmuebles con un procedimiento estandarizado los cuales son puestos en Fiducia bajo la figura de un Patrimonio Autónomo que permite brindar seguridad y tranquilidad a los inversionistas y liquidez a los originadores propietarios del inmueble a titularizar. (OIKOS SERVICIOS INMOBILIARIOS, 2010)

Ahora bien, es pertinente citar de nuevo el estudio de Llinás, pues allí se expone que hay una alta resistencia por parte de quienes intervienen en el mercado inmobiliario en Bogotá, a adoptar modelos que incrementen la competitividad, sin embargo con el crecimiento de organizaciones mas profesionales y con integralidad de servicios, las organizaciones del pasado perderán rápidamente sus posiciones en el mercado.

Es aquí donde debe enfocarse la ventaja competitiva del Proyecto Holding inmobiliario pues con la profesionalización de la asesoría y los componentes adicionales que entran a complementar el modelo tradicional, se podrá posicionar más fuerte en el segmento de mercado y a su vez penetrarlo de manera más eficiente.

Llamamos ventaja competitiva a la integralidad, que no es otra cosa distinta que ofrecerle al cliente un paquete de asesoría de inversión inmobiliaria donde se consideren variables financieras, jurídicas, de portafolio de inversión así como de intermediación inmobiliaria, entre otras.

En segundo lugar se encuentran los competidores indirectos. Se denominan competidores indirectos en este estudio a todas aquellas organizaciones que han hecho extensión de línea del producto inicial y se han incorporado a un eslabón siguiente en la cadena productiva. En otras palabras son todas aquellas constructoras que además de ser los gestores y ejecutores del proyecto inmobiliario, han decidido también participar en labores de intermediación.

Entre algunas de ellas podemos encontrar: Pedro Gómez y Cia. S.A. - Ramón H y Cia - Constructora Colmena y Cuzesar

Estas organizaciones no solo han sido muy exitosas en el segmento de mercado, sino que han desplazado hábilmente a los intermediarios al mercado de segundo nivel. Es decir que la constructora misma se encarga de hacer la venta directa de los proyectos que ella desarrolla eliminando costos y márgenes entre el consumidor final y el proveedor, haciendo más rentable su participación de utilidades.

Por último hablaremos de otro producto sustituto. En éste acápite se encuentran las compañías de seguro que a través de nuevas pólizas de seguro cuto beneficiario y tomador es el arrendador, han desplazado la posición de los intermediarios en temas relacionados con el arrendamiento de bienes inmuebles.

En Colombia hay dos compañías principales que ofrecen éste servicio, las cuales se reseñan a continuación

Prosear LTDA - Promotora de Seguros de Arrendamiento

Son una firma especializada en el manejo de seguros de arrendamiento que trabaja en forma exclusiva para la compañía Suramericana de Seguros ofreciendo pólizas individuales para propietarios de inmuebles y pólizas colectivas para las inmobiliarias.

El producto se ofrece con base en la comercialización tradicional y a través de asesores de finca raíz, intermediarios y corredores de seguros. (Promotora de servicios de Arrendamiento, 2010)

Mapfre Seguros a través de otro corredor de seguros inmobiliarios de donde se especifica que la póliza de Seguro de Arriendo le garantiza, a quien la toma, el riesgo que existe de incumplimiento en la cancelación de los cánones de arrendamiento, cuotas de administración y servicios públicos por parte de los inquilinos. La referida póliza cubre el evento mencionado mientras el arrendatario ocupe la propiedad (36 meses), protección que es de total interés, cuando pese a la cuidadosa selección de los arrendatarios se presenta un abierto incumplimiento en el pago.

Sobre éste respecto Holding inmobiliario S.A.S., ha vislumbrado otra oportunidad de negocio. Pues al prestar asesorías integrales dentro de las cuales se encuentra la asesoría jurídica y de intermediación, ha planeado construir una unidad estratégica de negocio paralela que ofrezca servicios de igual o mejor cobertura de los que ofrece una compañía de seguros y su correspondiente corredor.

Se refiere a la creación de una unidad dedicada a garantizar los riesgos de los inversionistas rentistas de bienes Inmuebles que decidan arrendar sus inmuebles a través de Holding Inmobiliario S.A.S. por medio del contrato de fianza comercial.

En este segmento los corredores de seguros inmobiliarios, junto con algunas compañías de afianzamiento comercial prestan éste servicio. No es más que ofrecer a los clientes una garantía del pago de los cánones de arrendamiento a través de un contrato de fianza donde el arrendatario sea respaldado por la compañía de afianzamiento comercial por medio de la intermediación de holding inmobiliario S.A.S. como agente mediador y orientador en éste tipo de transacciones.

g. BARRERAS DE ENTRADA

En principio no existen barreras de entrada al mercado inmobiliario en lo que se refiere a la intermediación pues como lo señala un estudio de Hortensia de Llinas, el mercado inmobiliario carece de profesionalización alguna y en su mayoría es manejado por personas que acceden subsidiariamente a éste mercado principalmente es lo que se refiere a la intermediación. De otro lado las compañías internacionales que ofrecen consultoría y asesorías en inversión inmobiliaria en Colombia, lo hacen a manera de enunciación y no como un producto disponible (Century 21) (Colliers International).

Aunque el mercado inmobiliario es muy dinámico, se presentan a saber dos principales barreras de entrada. La primera consiste en la resistencia y desconocimiento de las empresas nacionales para contratar asesoría inmobiliaria especializada, puesto que se considera innecesaria y se opta por contratar asesores de carácter sustitutos como un intermediario o un abogado especializado en Derecho contractual.

En segundo lugar, en Colombia hay muy pocas compañías que ofrecen asesoría profesional inmobiliaria y las que lo hacen establecen honorarios sumamente altos por sus servicios, lo que permite proyectar una oportunidad de negocio.

La estrategia que adoptará la organización para superar estas barreras, consiste principalmente en desarrollar campañas informativas y publicitarias incorporadas a los recursos de la organización que permitan obtener un posicionamiento importante en la mente de los consumidores de éste tipo de servicio, sumado al desarrollo de las actividades de la organización con alto grado de satisfacción para los clientes y una política de calidad intensiva y sin errores que se convierta en la mejor carta de presentación ante nuevos clientes.

h. ACTIVIDADES DE MERCADEO Y VENTAS

En principio las actividades de mercadeo y ventas en el sector inmobiliario se han mantenido durante muchos años en una intermediación poco profesional. Sin embargo las nuevas tendencias obligan a desarrollar estrategias de mercado marcadas por la innovación y la profesionalización de la actividad que nos permitan crear experiencias eficientes con los clientes de manera que las relaciones que se creen perduren en el tiempo y la organización sea considerada como un aliado estratégico cuando se requieran servicios inmobiliarios.

Además de las tradicionales formas de promoción de ventas como las salas de exhibición y la publicidad en reconocidos medios de difusión, esta organización desarrollara actividades encaminadas a ofrecer su portafolio de servicios a empresas de alto perfil por medio de participación en ferias especializadas, visitas, asesoramiento directo y un programa de relaciones públicas que permitan llevar a cabo la realización de negocios evidenciado en cierto número de transacciones.

i. PRECIOS

La política de precios de la organización se estableció de acuerdo a las costumbres mercantiles existentes sobre el mercado inmobiliario en Colombia, que pueden evidenciarse en certificados de costumbre mercantil expedido por la Cámara de Comercio de Bogotá de conformidad con lo siguiente:

En el servicio de corretaje la comisión para la celebración de la compraventa de bien inmueble, el vendedor del bien inmueble pagará a la organización a una comisión cuando por la intermediación del ésta se ha logrado celebrar un contrato de compraventa de bien inmueble.

La comisión se determina así: (i) si el bien inmueble vendido está en el área urbana de Bogotá D.C. la comisión equivale al tres por ciento (3%) del precio de venta del inmueble; (ii) si el bien inmueble vendido está fuera del área urbana de Bogotá D.C., pero dentro de los municipios que integran la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Bogotá, la comisión equivale al cinco por ciento (5%) del precio de venta del inmueble.

En el servicio de corretaje la comisión para la celebración de un contrato arrendamiento de locales comerciales, que el propietario o arrendador del bien inmueble pague al corredor una remuneración equivalente al ocho por ciento (8%) del canon mensual de arriendo cuando por la intermediación del corredor se ha logrado celebrar un contrato de arrendamiento y el inmueble es entregado en administración al corredor.

En el servicio de corretaje la comisión para la celebración de un contrato arrendamiento de locales comerciales, que el propietario o arrendador del bien inmueble pague por una vez al corredor una remuneración equivalente a un (1) canon de arrendamiento mensual, cuando por la intermediación del corredor se ha logrado dar el inmueble en arriendo y éste no es entregado en administración al corredor.

1.2. ESTRATEGIA DE MERCADOS:

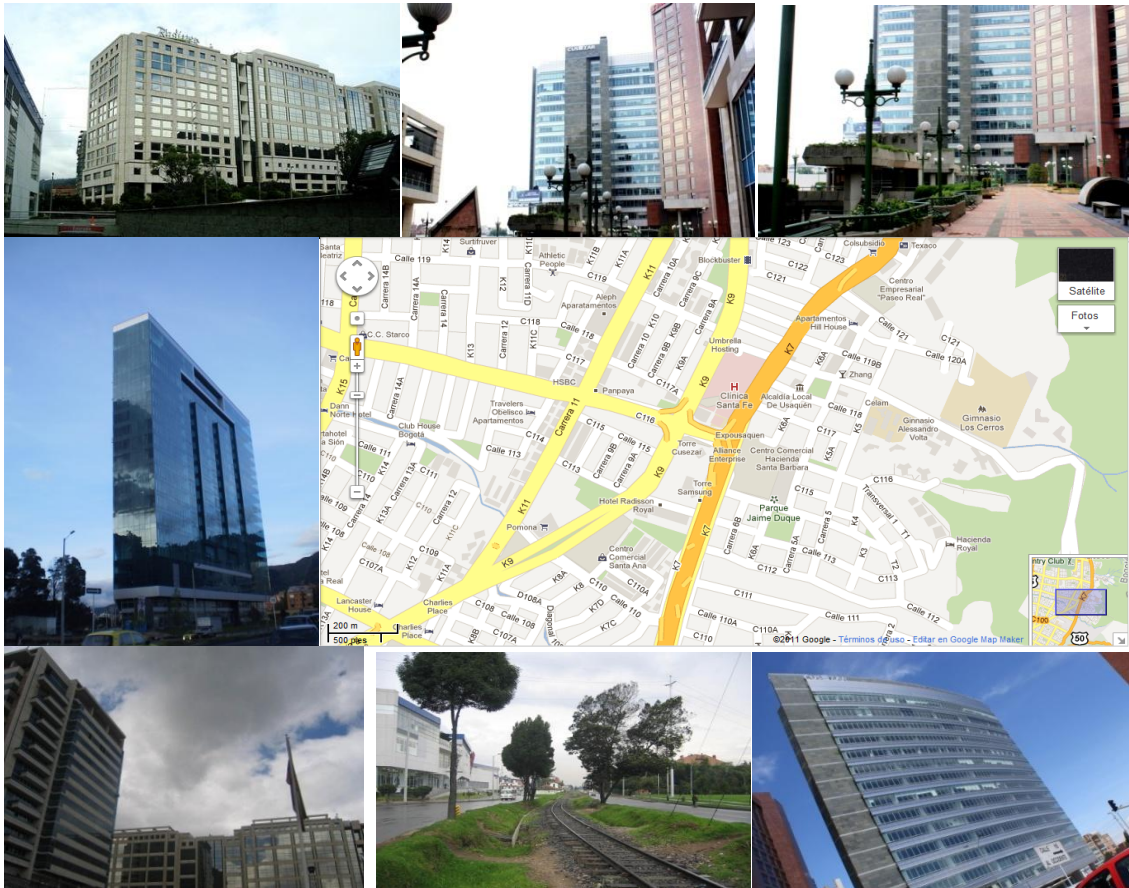
Para la definición de la estrategia de mercados de la organización es necesaria la escisión de la totalidad del mercado por corredores específicos, esto es la delimitación específicas de algunas zonas de la ciudad. La organización inicialmente buscará analizará en algunos corredores principales donde el mercado corporativo tiene gran influencia, con miras a expandir su cobertura a las demás zonas de influencia corporativa en el mediano plazo.

De acuerdo a los resultados de la encuesta de CAMACOL, aproximadamente el 70% del área más demandada de este segmento en el último año se ubicó en tres zonas de la ciudad: Chapinero, Chicó y Salitre, asimismo, después de analizar las tendencias de mercado de una muestra de 3.810 donde se resaltaron aspectos como la ubicación, el tamaño y precio, entre otros variables.

Como se ha venido diciendo, la cercanía con zonas bancarias, zonas productivas de la ciudad y en ocasiones con la residencia, junto con consideraciones como amplias vías de acceso, cobertura del transporte público, accesibilidad con vehículos son factores determinantes a la

hora de comprar espacios para uso corporativo. En otro sentido la encuesta arrojó que el precio, por el contrario, es la variable que menos se tiene en cuenta en la búsqueda de este tipo de inmuebles. Para la mediana empresa este factor pesa un 19% en la decisión, mientras que para la gran empresa incide en un 16%. (CAMACOL)

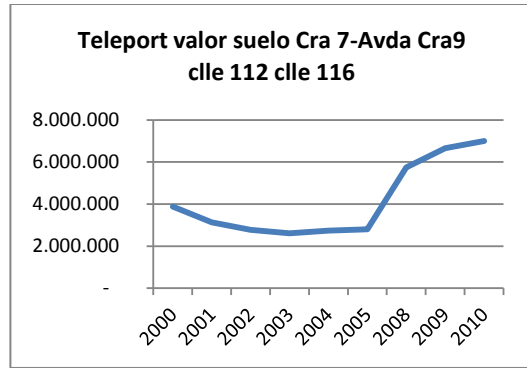
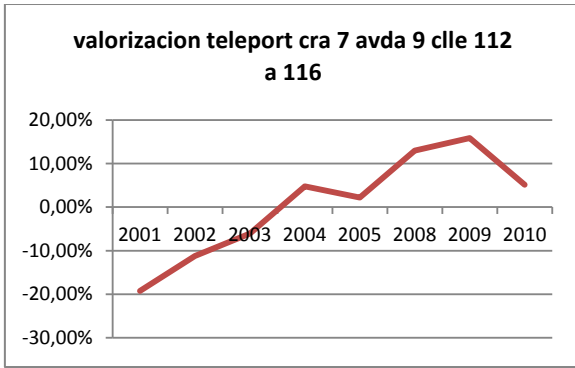
CORREDOR TELEPORT²



Está ubicado entre la carrera séptima y la avenida novena o NQS y entre la calle 113 y 116 . Se considera como la zona de oficinas más costosa de la Capital y sus desarrollos inmobiliarios implican alto nivel en su construcción y diseño arquitectónico. Asimismo se caracterizan por incluir avanzados sistemas tecnológicos y estar a la vanguardia en innovación y desarrollo de proyectos.

La proximidad a los ejes de las calles 116, 127 y 100 y las avenidas Séptima y Novena, así como estar cerca de la zona comercial de Usaquén, la Fundación Santafé y el centro comercial Hacienda Santa Bárbara se constituye como un elemento clave para que las empresas les interese ubicar sus dependencias en éste sector y en especial a las empresas multinacionales que operan en Colombia, puesto que es considerada como una de las zonas más seguras y equidistantes en la ciudad, además de las ventajas que ya se han comentado.

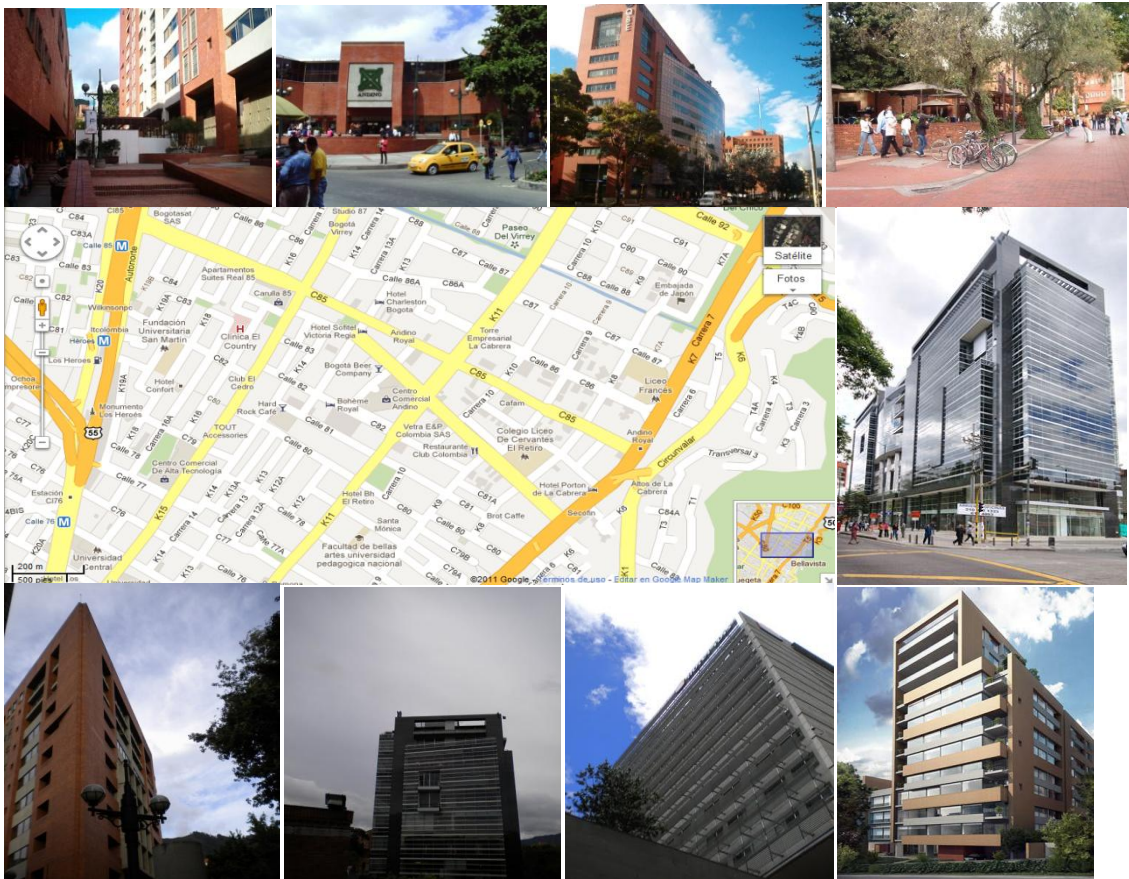
² En cada corredor se ha incluido una serie de fotografías cuya fuente se encuentra relacionada al final del documento. La ubicación geográfica se ha hecho por medio de *Google maps TM* citada igualmente al final del documento



Fuente: Estudio Privado ARMA

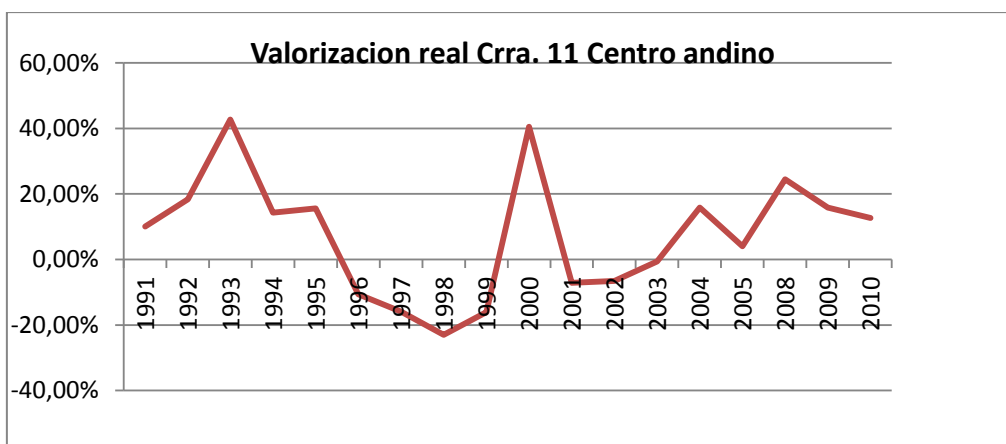
Ahora bien, la inclusión de características especiales como los, sistemas electronicos de ingreso con huella digital, escaleras con sistema automático de asfixia de incendios, han permitido que sea un sitio muy demandado en la oferta de la ciudad. De la información contenida en las graficas anteriores que resumen el comportamiento en precios y valorización durante los últimos años podemos señalar que ha habido un paralelo con el comportamiento de la economía nacional, pues a finales de la década de 1990 hubo un estancamiento y anulación muy cercana a la totalidad en la construcción y desarrollo de proyectos en el sector, pero después del año 2005, la valorización ha sido muy positiva al punto que hoy los precios por metro cuadrado oscilan entre 8,5 y 9 millones de pesos.

CORREDOR CENTRO ANDINO



Su eje está compuesto es la calle 82 entre carreras 13 y 14. Se caracteriza por ser un área exclusiva donde se encuentran las más prestigiosas cadenas de almacenes donde se destacan firmas de alta costura y diseño, impulsado entre otros factores por la concurrencia de importantes centros comerciales como El Andino, Atlantis y El Refugio que generan un inigualable flujo de personas que en su mayoría tienen un nivel medio alto de compra.

Ahora bien, esta zona es considerada equidistante a varios puntos de la ciudad, en un entorno exclusivo donde quienes transitan por allí pueden considerarse como compradores de alto poder adquisitivo que invierte en bienes de lujo. De otro lado puede mencionarse de nuevo la encuesta de CAMACOL donde se señala que dadas las preferencias del perfil de clientes interesados en ese sector, el precio está entre 12 y 15 millones de pesos por metro cuadrado en venta.

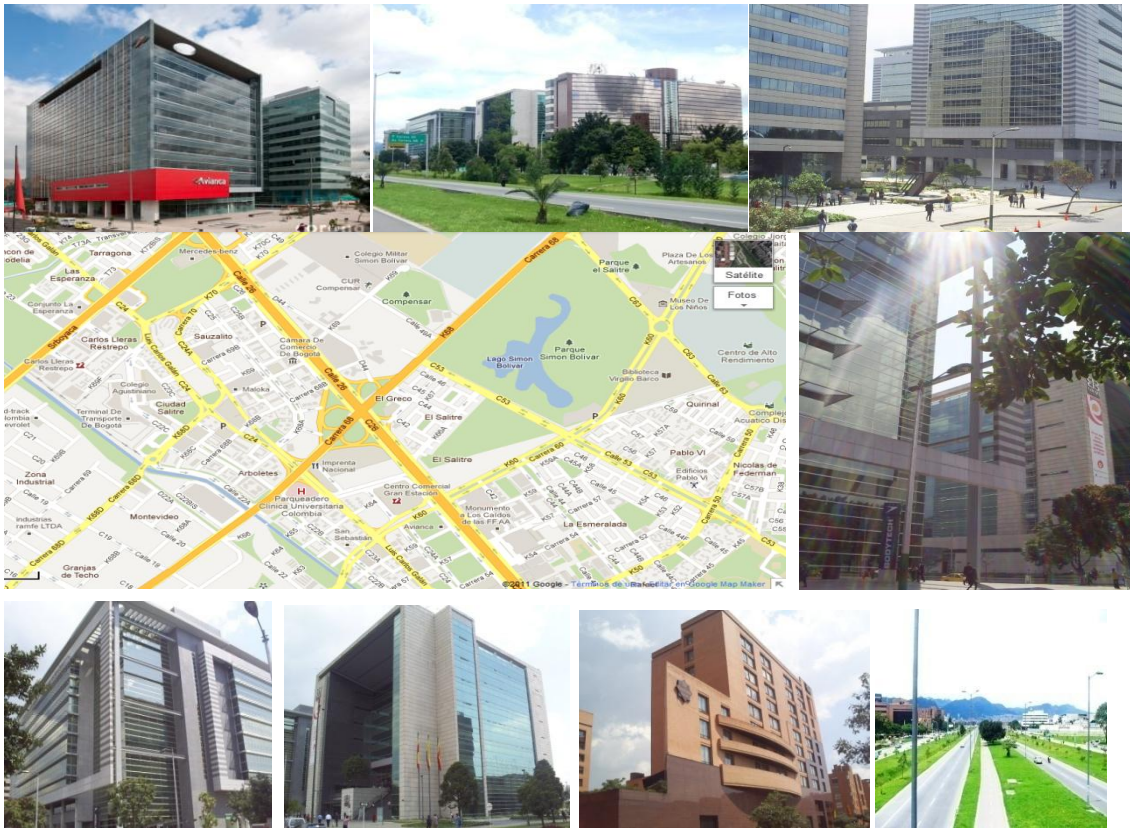


Fuente: Estudio Privado ARMA

El comportamiento de la valorización en éste sector ha sido un tanto diferente, pues aunque haya coincidido con la crisis y reactivación del sector a nivel general, esta zona ha sido siempre muy demandada por su ubicación geográfica y por la importancia comercial del sector. Un aspecto importante a resaltar es que en esta zona no hay disponible mucho espacio, lo que ha obligado a quienes desarrollan proyectos a demoler las construcciones existentes, muchas de ellas que otrora fueron residenciales y que hacen encarecer el valor intrínseco de la tierra.

Generalmente la promoción de estos proyectos se construye sobre las necesidades propias de cada mercado, donde se enfatiza sobre el portafolio de soluciones que determinado inmueble puede ofrecer frente a las actividades propias de una empresa. En el mismo sentido éste tipo de proyectos son promocionados por agentes especializados en el mercado inmobiliario que en su mayoría se agrupan en grandes ferias inmobiliarias corporativas, donde la ventaja competitiva de cada organización la conforma el liderazgo en soluciones e innovación tecnológica, así como la profesionalización de la asesoría al momento de llevar a cabo una transacción. En éste mercado no se hacen simples ventas, sino se ofrece la vivencia de una experiencia corporativa.

CORREDOR SALITRE



Este es con seguridad el corredor más importante en el futuro próximo de la ciudad. Hasta hace muy pocos años era una zona recién urbanizada en su mayoría par destinos residenciales, pero sorprendentemente ha tenido un desarrollo muy avanzado para el poco tiempo en que lleva. Aunque en antaño las compañías aeronáuticas, un importante diario y muchas empresas de transformación de productos tenían sus oficinas allí, con el traslado de la Embajada de los Estados Unidos a ese sector empezó el desarrollo urbanístico de oficinas en éste sector.

De acuerdo a consideraciones de varios estudios la calle 26 se ha convertido en un centro empresarial dotado de edificios tecnológicos con variedad de servicios y con amplios espacios peatonales. En este corredor vial se concentra una zona estratégica considerada por los empresarios como una plataforma para la expansión del comercio, la industria, oficinas y hoteles. Además, cuenta con ventajas como la cercanía al aeropuerto, a entidades públicas como la fiscalía y los tribunales judiciales.

De la misma manera en que ha avanzado su desarrollo, ha avanzado su valorización y los precios por metro cuadrado en el sector, pues hoy en día se encuentran al mismo nivel que el corredor de Teleport pero con la ventaja de ser una zona que se está construyendo desde nueva, lo que ha permitido que la planeación urbanística valla acorde con los requerimientos y la velocidad de los negocios. Se considera como una zona moderna y muy eficiente en recursos ambientales, organizacionales.

PRECIO

Holding Inmobiliario es una organización que se encuentra en la fase de introducción al mercado, los clientes son altamente sensibles al precio, la empresa debe asumir una posición de bajo costo y su estrategia comercial se ha construido sobre la base del bajo costo.

La empresa enfocará su estructura de precios, en tanto pueda adquirir experiencia, posición en el mercado o aprovechar efectos de alza con el incremento del volumen ofreciendo un mayor valor agregado por un mínimo costo para el cliente.

La forma de establecer los precios de la organización está contenida en la investigación de mercados del numeral anterior.

DISTRIBUCIÓN

Holding Inmobiliario S.A.S. Es una organización prestadora de servicios de intermediación cuyo objetivo en términos de los canales de distribución, consiste en constituirse como un agente o intermediario entre un proveedor y el destinatario final del producto.

El trabajo como agente radica en encontrar la mejor solución a una necesidad específica del cliente y que por medio de nuestra asesoría pueda generarse valor en el desarrollo de la transacción de manera bilateral, pues en el caso del mercado inmobiliario los proveedores y los solicitantes del producto son clientes.

Para la distribución, en una empresa cuya unidad de producto es la asesoría en servicios inmobiliarios, los temas concernientes a la distribución se abordan por medio de la integración directa, pues la comercialización de servicios no requiere de actividades físicas de distribución como el transporte de mercancías o el almacenamiento de las mismas.

Para ocuparse del proceso de poner el servicio al alcance de los consumidores o usuarios, la organización se concentrará en lo siguiente

- Para facilitar las transacciones realizadas, se tomarán en cuenta actividades como la comunicación de la información, la adaptación de los servicios a las necesidades de los clientes y el financiamiento, que son actividades propias para acercar a los clientes el servicio que la organización ofrece.
- Confiabilidad: El valor más importante para una compañía de intermediarios inmobiliarios radica en la confianza que los clientes depositan en ella, pues una falta a con tan solo un cliente y habrá fracasado todo lo que por años se ha construido.
- Comunicación: Se mantendrán abiertos y de manera permanente los canales de comunicación directa entre los proveedores y los clientes, para aclarar y solucionar los posibles inconvenientes o necesidades que se puedan presentar.
- Conveniencia: La empresa estará en constante contacto con el cliente para conjuntamente llegar a acuerdos que mejoren la relación y así evitar futuros conflictos.
- Servicios Post- venta: Para optimizar la eficiencia en la prestación del servicio y poder desarrollar programas de mejoramiento continuo, la organización extenderá la prestación de servicios, incluso después de haberse realizado la transacción, a los clientes que requieran de una asesoría posterior sobre el mismo asunto por el cual se llevo a cabo la transacción u otro relacionado que esté al alcance de la organización.

COMUNICACIÓN

Grupo de destino: Personas jurídicas cuya actividad principal no tenga ninguna relación con el mercado inmobiliario, así como dentro de sus unidades estratégicas de negocios, puedan tener relativa asesoría jurídica por ejemplo en temas contractuales, pero sin el grado de profundidad y/o experiencia que brinda la organización.

- Obtener una transacción por cada 5 visitas electrónicas o presenciales a los clientes potenciales.
- Llegar a abrir nuevos mercados con la publicidad en letreros, catálogos, folletos, ventas personales, entre otros.
- Incrementar en el término de un año posicionamiento de la marca en la mente del consumidor, con el objeto de obtener por lo menos el 10% del mercado
- Lograr influencia en la demanda de nuestros productos a través de catálogos, carteles, páginas en Internet, entre otros.

Diseño de la mezcla de promoción:

1. La empresa hace especial énfasis en las visitas personales y la comunicación a través de internet, ya que nuestro presupuesto no permite el impulsar una campaña a gran escala de publicidad.
2. Publicidad: Como medios publicitarios empleamos folletos y catálogos que son distribuidos en las principales lonjas de propiedad raíz de Bogotá.

Para evaluar los resultados de la estrategia de promoción se desarrollarán evaluaciones periódicas tanto a los clientes como a los funcionarios de la organización en términos de los recursos que proporciona la organización y la medición constante del desempeño de los servicios y el personal que la organización ofrece.

- **Relaciones públicas**

Las relaciones publicas serán determinantes para cada paso en la organización, principalmente porque éstas constituyen el principal canal de mercadeo de la organización. El gerente será el encargado principal de las relaciones los clientes, en términos del manejo contractual y de contratación de servicios, así como con los agentes de publicidad y los demás miembros del equipo

Los asesores tendrán la obligación de mantener las relaciones y contacto con clientes potenciales y desde el inicio del servicio hasta la entrega del producto final a la cliente. Además, estarán en constante contacto con los demás miembros del equipo de otras disciplinas para que de ésta manera pueda satisfacerse las necesidades del cliente.

- **Marketing directo**

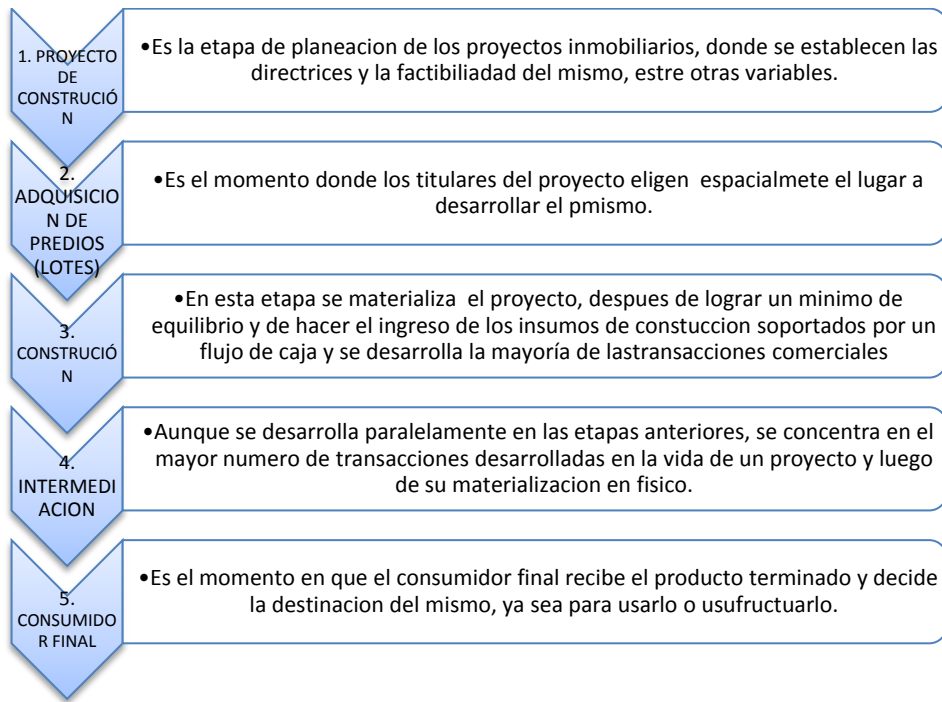
VARIABLES COMO EL E-MAILING Y EL TELEMERCADEO ENTRARÁN A COMPLEMENTAR EL POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO DE LA ORGANIZACIÓN, PUES LOS ASESORES DEBERÁN ESTAR EN CONTACTO CON NUEVOS CLIENTES O REFERIDOS SIN DESCUIDAR LA CALIDAD DEL TRABAJO PUES ES ÉSTA LA MEJOR CARTA DE PRESENTACIÓN ANTE LOS NUEVOS CLIENTES

2. SISTEMA DE NEGOCIOS Y ORGANIZACIÓN

a. SISTEMA DE NEGOCIO

La organización desarrolla su sistema de negocios bajo el sistema tradicional de una oficina especializada de consultoría que por medio del equipo que lo componen le permitirá a la organización convertirse en la principal asesora en transacciones inmobiliarias desde aéreas comerciales hasta jurídicas, bajo el entendido que un sistema es simplemente un conjunto de componentes que interactúan para alcanzar un objetivo.

Ahora bien, el esquema básico de nuestra cadena de valor se resume a un servicio donde hay contacto con el cliente, acuerdo de negociación en términos del establecimiento del precio y el alcance de los servicios contratados, recolección de la información requerida, reunión en mesa de trabajo multidisciplinaria frente a los requerimientos del cliente, realización de la asesoría, evaluación en conjunto con el cliente, ajustes y entrega final del producto o servicio. A continuación se expone la cadena de valor de los productos nuevos anunciados en la estrategia de mercado, que serán desarrollados por el área de corretaje frente a los proveedores constructores.



La organización será materializada en una sociedad de carácter mercantil, distinguida como una Sociedad por Acciones Simplificada, que es regulada por la ley 1258 del 2008 más conocida por la abreviatura S.A.S., sumado a que será inscrita al programa de emprendimiento de la cámara de Comercio del domicilio de la organización que permitirá aprovechar los beneficios de la ley de emprendimiento, como lo son los descuentos en el pago de la matrícula mercantil y su posterior renovación.

Ya fue elaborada la minuta de constitución de la organización que estará en cabeza de quien elaboró este proyecto y comenzara operaciones fiscales al inicio del año 2010 bajo el régimen común al ser una persona jurídica con establecimiento y calificada como declarante y contribuyente de conformidad como lo establece el estatuto tributario de Colombia.

b. ACTIVIDADES Y FUNCIONES DE NEGOCIOS

La materialización del proyecto Holding Inmobiliario S.A.S. se concibe como un portafolio de soluciones en consultoría inmobiliaria especializada, que se describirá de a continuación, teniendo en cuenta el mercado objetivo de la organización y la construcción de unidades estratégicas a corto y mediano plazo de acuerdo a las necesidades de éste mercado, al crecimiento proyectado de la organización y al la dinámica de los factores que fueron objeto de estudio en las paginas posteriores.

I. CORTO PLAZO

1. Consultoría y Asesoría

El departamento de *Consultoría y Asesoría* de Holding Inmobiliario S.A.S. se concibe como una combinación integral de estos conceptos, que permita generar soluciones eficientes y oportunas que se construyen `a la medida´ de las necesidades de los clientes, ya sea desde un estudio del valor comercial de un determinado inmueble hasta el diseño de un plan integrado de comercialización de un proyecto inmobiliario.

1.1. Consultoría en Urbanismo

Con el crecimiento escalonado de la ciudad, se ha hecho necesario la creación de una normatividad urbanística, diseñado por las oficinas de planeación, que incorpora los planes, planes básicos y esquemas de ordenamiento territorial (POT, PBOT, EOT), por medio de leyes, decretos y resoluciones definen particularmente cual es el uso permitido, la volumetría, la ocupación, afectaciones y restricciones de las propiedades urbanas o rurales.

Por lo anterior, la ubicación de un inmueble en determinada zona constituye un factor determinante para definir su valor comercial, su posibilidad de uso, la destinación que se le puede dar en un futuro, entre otras.

El departamento de Consultoría de Holding Inmobiliario S.A.S. además de considerar el impacto que tiene la norma sobre los valores comerciales, se concentra en hacer una adecuada y profesional interpretación de las normas, desde varias disciplinas con el fin que los resultados obtenidos en un estudio, obedezcan con certeza a los factores que inciden positiva y negativamente en el desarrollo de una propiedad.

En consideración de lo anterior, un cliente obtendrá en un *estudio de consultoría en urbanismo* los siguientes aspectos e información a saber:

- ✓ Ubicación, localización y dirección del inmueble.
- ✓ Identificación en planos del inmueble y del sector
- ✓ Informe sobre los usos del suelo y las leyes, decretos y resoluciones que lo reglamentan.
- ✓ Informe multidisciplinario sobre la adecuada interpretación y aplicación de la norma urbanística.
- ✓ Conclusiones y recomendaciones pertinentes del estudio

1.2. Asesoría Legal

1.2.1. Contratos

Desde hace ya mucho tiempo el mercado inmobiliario corporativo, requiere una asesoría jurídica cada vez más especializada, pues la regulación de las relaciones jurídicas, sociales y económicas de los actores en éste mercado, solo ha sido posible mediante la aplicación del derecho contractual, ya que ofrece seguridad a quienes intervienen, además de contar con la vigilancia y control del estado a través de los departamentos del gobierno nacional que

previenen posibles irregularidades, sumado a la posibilidad de acudir a la jurisdicción correspondiente en caso de presentarse una controversia.

El comportamiento de los precios, la realidad social nacional y la normatividad son factores dinámicos, lo implica que las Empresas realicen un constante monitoreo de las condiciones contractuales a fin de determinar si éstas se ajustan con los precios del mercado puesto que en caso en que las estipulaciones contractuales resultasen inconvenientes requieren que sean modificadas y/o actualizadas de forma tal que permitan optimizar los recursos destinados a los requerimientos inmobiliarios.

Por ésta razón el departamento de Asesoría jurídica en contratos de Holding inmobiliario S.A.S. Ha diseñado una serie de servicios que acompañan a las empresas desde el diseño y redacción hasta la terminación de los mismos.

- ✓ Estudio individualizado y multidisciplinario previo para la elaboración de contratos.
- ✓ Diseño y redacción de contratos
- ✓ Diseño de estrategias de negociación
- ✓ Negociación
- ✓ Estudio sobre contratos existentes y comparación con los mismos
- ✓ Monitoreo de contratos
- ✓ Acompañamiento durante la ejecución de contratos.
- ✓ Revisión y ajuste de contratos
- ✓ Ejecución de cláusulas contractuales

1.2.2.Litigio

En éste departamento la organización busca representar y aconsejar a sus clientes en relación con litigios y arbitramentos en temas inmobiliarios, civiles, comerciales y administrativos.

Por medio de un equipo multidisciplinario, guiado por Profesionales en Derecho, se podrá representar a empresas vinculadas con la organización, en procesos judiciales especializados en protección de la propiedad y la posesión de inmuebles, como también en recuperación de cartera mediante el proceso ejecutivo o la realización especial de la garantía real y en general podrán los clientes podrán representarse ante cualquier controversia conocida por un juez de la república relacionada con temas inmobiliarios.

La organización busca fortalecerse y ser reconocida como experta en derecho privado, litigio y arbitramento relacionado con contratos y con responsabilidad civil, así como litigio relacionado con operaciones y procedimientos comerciales, competencia desleal, y sistemas de distribución de productos como tales como franquicias, suministro y agencia mercantil. Así como de acuerdo al crecimiento del mercado buscara aumentar su cobertura en procesos relacionados con propiedad industrial y derechos de autor.

La organización buscara la posibilidad de representar clientes nacionales y extranjeros en la recuperación de cartera y de inversiones, haciendo efectivas las garantías o títulos valores otorgados o participando en procesos de insolvencia.

1.3. Avalúos

Un avalúo es un estudio cuyo propósito consiste en definir los valores de los bienes inmuebles, muebles, maquinaria, equipo e intangibles, a partir de un análisis estructurado en bases firmes y confiables que contemple una multiplicidad de variables de forma tal que pueda construirse un informe destinado no solo a quienes lo ordenan sino a terceros que requieran conocer e incluir un valor determinado en una futura transacción o en el desarrollo de un proyecto.

Holding Inmobiliario S.A.S. contará con evaluadores profesionales en distintas disciplinas, certificados ante las principales agremiaciones nacionales e internacionales y en constante capacitación que estén en capacidad de emitir conceptos de carácter específico ante los requerimientos de cada cliente, que le otorguen a éste, no solo credibilidad sino que se conviertan en un aporte trascendental para llevar a cabo una transacción o el desarrollo de un proyecto.

Este departamento buscara la implementación de una plataforma de última tecnología que permita sobrepasar incluso las expectativas y los requerimientos del cliente, sumado a la calidad y agilidad del proceso de forma tal que se integren a los estudios conceptos desde la óptica de varias disciplinas y que puedan enfocarse desde el área financiera hasta el área comercial.

A continuación señalaremos algunos de los métodos más utilizados para la realización de un avalúo de acuerdo a un consenso de las organizaciones que realizan esa tarea (Colliers International):

1. Método comparativo del mercado (utilizado en propiedades homogéneas)
2. Método del costo de reposición (aplicado a construcciones)
3. Método de capitalización de rentas (aplicable a lotes y construcciones)
4. Método residual de la tierra (aplicable a lotes con gran potencial de desarrollo)

2. Corretaje

Aunque la definición de la intermediación o corretaje se conciba como “La gestión que asume una de las partes para facilitar o promover, a cambio de una comisión, la otra parte y un tercero” (Real Academia de la lengua Española). Ha de ser para Holding Inmobiliario la oportunidad única de establecer un vínculo comercial de carácter permanente que permita representar eficientemente los intereses de un cliente, desde las diferentes posiciones en que éste se encuentre y poniendo a disposición del cliente los recursos de la organización para que el objetivo pueda realizarse incluyendo alianzas estratégicas, plataformas tecnológicas y estrategias de mercadeo entre otras.

2.1. En posición de Oferente:

Éste departamento busca asesorara a empresas que dentro de sus activos tengan un inmueble o una serie de inmuebles destinados a venta o arriendo, mediante promoción profesional, honesta y eficiente de los mismos, hasta terminar la transacción esperada.

Para lograr éste objetivo, al igual que los estudios del área de consultoría, serán desarrollados por un equipo multidisciplinario que acompañara todo el proceso desde el diseño de la estrategia de promoción hasta la concreción transaccional, observando en cada etapa las necesidades y requerimientos del cliente desde una perspectiva corporativa y las variables inherentes al mercado

Dentro del desarrollo de éste proceso podemos considerar las siguientes etapas:

- ✓ Asignación de un corredor especializado, enlace de comunicación directa y responsable durante la ejecución del proceso.
- ✓ Análisis de los intereses y expectativas del cliente.
- ✓ Recolección de la información inherente al mercado y diagnostico de la situación del inmueble.
- ✓ Diseño de la estrategia de promoción y ejecución de la misma.
- ✓ Acompañamiento y asesoramiento en el cierre del proceso de negociación.

2.2. En posición de Demandante:

Esta unidad buscara ofrecer soluciones a las organizaciones que requieren un espacio para llevar a cabo sus actividades productivas o comerciales, alojamiento temporal o permanente de sus funcionarios, modificación de espacios existentes y en general ante cualquier requerimiento relacionado con la ubicación de un espacio.

Por medio de un análisis profundo e individualizado de las necesidades de la organización contratante del servicio, Holding Inmobiliario S.A.S. buscara dentro de la oferta existente un inmueble consecuente con los intereses del contratante, en la mejor ubicación posible, con las mejores condiciones contractuales sean estos arrendatarios o compradores, además de una permanente compañía hasta encontrar un inmueble eficiente a través de una transacción impecable y exitosa.

Dentro de las variables que se tendrán en cuenta para éste tipo de servicio han de considerarse las siguientes

- Análisis y evaluación del requerimiento
- Análisis e informe sobre la situación de mercado
- Construcción de la propuesta
- Elección y asesoría durante la negociación
- Culminación de la transacción.

3. Afianzamiento Comercial

El departamento de afianzamiento comercial de Holding Inmobiliario S.A.S. busca ofrecer a las personas jurídicas y naturales vinculadas con la organización, productos alternativos en

garantías inmobiliarias garantizando que en general garantizan el pago oportuno de los compromisos u obligaciones que terceros hayan contraído con ellos, incluyendo una completa asesoría y acompañamiento durante el proceso de reclamación.

Esto se logra por medio de la suscripción de un Contrato de Fianza entre el arrendador de nuestro cliente y la compañía de afianzamiento comercial de acuerdo a lo regulado en el Artículo 2361 del Código Civil Colombiano en virtud del cual la compañía de Afianzamiento Comercial se convierte en garante de las obligaciones contraídas por los arrendatarios derivadas de los contratos de arrendamiento en caso de que éste no pueda cumplir.

Así pues, al adquirir este servicio por medio de Holding Inmobiliario S.A.S., la organización o persona vinculada, tendrá garantizado el pago oportuno y regular de los cánones de arrendamiento convenidos en un contrato, además de contar con asesoría jurídica permanente desde el eventual incumplimiento hasta la restitución del inmueble.

A continuación se señalan los tipos de afianzamiento comercial para contratos de arrendamiento:

- ✓ **Fianza de arrendamientos:** Garantía para el pago de cánones de arrendamiento.
- ✓ **Fianza de servicios públicos:** Garantía para el pago de servicios públicos.
- ✓ **Fianza de cuotas de administración:** Garantía para el pago de cuotas de administración
- ✓ **Fianza de IVA (Impuesto al Valor Agregado):** Garantía para el pago del IVA cuando se trate de contratos de arrendamiento que por su destinación sean sujetos de éste.
- ✓ **Consultoría jurídica:** Asesoría en trámites y documentos relacionados con el sector inmobiliario.

Holding Inmobiliario S.A.S. dispondrá de todos los recursos disponibles de forma tal que pueda ofrecer atención personalizada a nuestros clientes y que se garantice en todo momento óptimo servicio de calidad y eficiencia por en conjunto con la compañía de afianzamiento comercial dentro de los cuales se resalte:

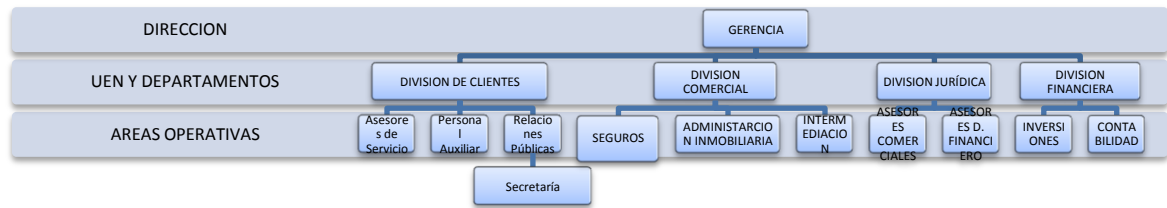
- Investigación comercial ágil, resultados en menos de 24 horas.
- Información permanente sobre el estado del estudio.
- Asesoría jurídica permanente.
- Atención en jornada continua.
- Tecnología de punta que facilite las operaciones.
- Capacitación permanente dirigida a los usuarios del servicio.

II. LARGO PLAZO

Dentro del plan de crecimiento de Holding Inmobiliario S.A.S. se pretende construir unidades destinadas a ofrecer asesorías en las siguientes áreas, dentro de los próximos cinco años teniendo en cuenta los requerimientos del mercado, el bienestar de las empresas vinculadas y la dinámica de la organización misma.

- a. Inversión
- b. Gerencia estratégica de inmuebles.

c. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN



Funciones de cada uno de los miembros de la organización:

Gerente General

- Deberá direccionar la estrategia general de la organización.
- Deberá implementar el plan de mercadeo mencionado anteriormente, sin limitarse al él, considerando que el mercado cambia al igual que las formas de llegar a él.
- Se encarga de las relaciones exteriores de la empresa, tanto con los clientes como con los organismos nacionales y otras empresas.
- Deberá llevar una política de cartera que permita reinvertir los excedentes en títulos valores (seleccionados por él mismo) que permiten tener unos ingresos separados del objeto social de la empresa.
- Deberá coordinar y controlar la salida y entrada de recursos y productos (asesorías) de la organización.
- Deberá organizar y pagar la nómina de todos los empleados de la empresa.

Contador

- Deberá llevar las finanzas en completo orden.
- Se encargará de llevar la nómina y cerciorarse de que esta sea pagada.
- Deberá estar pendiente de las cuentas por cobrar y por pagar.
- Deberá estar pendiente del manejo de la caja.
- Deberá llevar los estados financieros de la empresa
- Deberá encargarse de la parte contable en las asesorías que preste la organización, así que también hará parte de las mesas de trabajo.

Asesores

- El equipo de asesores será integrado por profesionales en varias disciplinas, que a su vez realizarán la construcción de las asesorías así como la parte comercial de la organización.
- Harán las visitas a nuestros clientes donde los asesorarán en cuanto a la escogencia del tipo de prenda y la tela.
- En el despacho de cada cliente deberán ofrecer los productos de la organización frente a las necesidades de cada cliente, con el fin de orientarlo sobre cuál es la mejor opción que le permita solucionar su requerimiento de acuerdo a la política de calidad de la organización.
- Deberá realizar transacciones efectivas de ventas con los clientes que le permitan tener utilidades a la organización
- Deberá seguir cada paso en la construcción del estudio, asesoría, producto o servicio, frente a proveedores constructores o los clientes.

Corredores

Son vinculados a la organización por medio de un contrato de prestación de servicios, donde sus ingresos estarán determinados por comisiones frente a las operaciones reales que se lleven a cabo por medio de la organización. La relación contractual estará motivada por la cooperación entre el corredor y la organización.

Contarán con la disponibilidad de los recursos de la organización, sumados a jornadas de capacitación y a las asesorías multidisciplinarias que éstos sus los clientes requieran para llevar a cabo una transacción o desarrollar un producto o servicio de la organización ya sea por procesos de reingeniería o por construcción de producto.

Asistencia – Mensajería y Aseo

- Son actividades de apoyo en la cadena de valor en la organización
- Deberá colaborar con la elaboración de los informes y estudios de manera técnica para que éste presentados de manera impecable y organizada.
- Deberá mantener la bodega y las oficinas en completo orden, limpiando los baños, el polvo, etc.
- Igualmente deberá atender las visitas y a los miembros de la organización.
- Estará encargada de realizar la mensajería de la empresa.

d. RECURSOS Y ALIADOS ESTRATÉGICOS

En lo que se refiere a los recursos en talento humano la organización será conformada por un equipo propio de asesores multidisciplinarios en las principales ramas que se requieren para establecer procesos de asesoría y mercadeo: Trabajarán en alianzas estratégicas con organizaciones que permitan hacer una establecer lazos de colaboración comercial y de especialidad en determinados temas, mas sin embargo no se contemplan socios en el corto plazo.

Inicialmente el equipo será compuesto por un Administrador de Empresas y Abogado, un administrador de empresas con 20 años de experiencia, un consultor ad honorem con más de 50 años en el sector inmobiliario y un contador por outsourcing.

Como un aporte social la organización ya posee un espacio para iniciar operaciones, se trata de una oficina ubicada en la Carrera 9ª No. 65-60 identificada con el No. 201 en Chapinero. Desde allí iniciaran las actividades de la organización una vez se surtan los trámites legales y por supuesto la evaluación de éste proyecto que permitirá ultimar los detalles y lineamientos para una correcta materialización.

ANALISIS DOFA

AMENAZAS	FOTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Llegada de empresas especializadas al mercado con la suscripción del TLC con los E.E.U.U. - Impacto indirecto frente a la situación económica regional o nacional por la crisis financiera mundial. - La competencia de las actuales empresas que prestan estos servicios pues son empresas multinacionales de gran reconocimiento. - Avance en la cadena de valor de quienes desarrollan proyectos, pues podrían competir con la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - La conformación de un equipo multidisciplinario que permita ofrecer asesorías integrales para los clientes - Es una empresa que nace y vive en el entorno de negocio, lo que le permite conocer la situación actual de la ciudad, el mercado y las condiciones que lo componen. - Su política de precios está construida sobre el nivel de precios de la intermediación, pero los productos son de mucha más calidad y profesionalismo frente a la oferta actual. - Los productos que se promocionan son de óptima calidad, caracterizados por altos índices de innovación y desarrollo.
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Es una empresa nueva, lo que implica afrontar las barreras de entrada a un mercado muy amplio y exigente. - Aunque conocemos parte del mercado por el tamaño inicial de la organización pueden presentarse obstáculos para la realización de transacciones. - Los recursos de la organización son limitados, lo que puede dificultar la conformación de un equipo estable y permanente don alto estándar de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Es un mercado poco profesionalizado y con altas perspectivas de crecimiento. - Día a día se presentan avances en innovación y desarrollo, lo que permite crecer la ventaja competitiva de la organización - Posicionarse desde ya, en lo que se convertirá en un mercado muy dinámico y profesional que siempre genera rendimientos.

3. FINANCIACION

La planeación financiera de la organización se ha establecido por medio de un análisis sumado a una proyección financiera desde el cálculo de la inversión para iniciar operaciones hasta las proyecciones de gastos y ventas durante los próximos cinco años. Los valore tomados para hacer el estudio se basan en las tenencias de ventas y de mercado contenidos en análisis sectoriales como el de la lonja de propiedad raíz de Bogotá y el estudio de mercado de Colliers.

A continuación se presentan las proyecciones de los estados financieros de la organización, que fueron obtenidos después de hacer un cálculo de las ventas iniciales con un periodo muerto de

tres meses, junto con la amortización en los primeros doce meses de un crédito que permite aportar la liquidez necesaria para la puesta en marcha de la organización.

BALANCE GENREAL						
	0	1	2	3	4	5
activo corriente						
Disponible	10.000.000	18.194.536	23.628.765	28.916.602	32.613.050	38.967.415
Capital de trabajo	51.680.000					
Cuentas por cobrar		9.129.691	15.785.843	20.277.734	26.908.700	27.311.610
Total activo corriente	61.680.000	27.324.227	39.414.609	49.194.336	59.521.750	66.279.025
Activo fijo						
Inmueble	40.000.000	42.000.000	44.100.000	46.305.000	48.620.250	51.051.263
Depreciación acumulada		4.000.000	8.000.000	12.000.000	16.000.000	20.000.000
Total valor inmueble		38.000.000	36.100.000	34.305.000	32.620.250	31.051.263
Equipos	8.320.000	8.320.000	11.320.000	11.320.000	11.320.000	-
Depreciación acumulada equipos		2.773.333	6.546.667	10.320.000	11.320.000	-
Total valor equipamientos		5.546.667	4.773.333	1.000.000	-	-
Total activo fijo	48.320.000	43.546.667	40.873.333	35.305.000	32.620.250	31.051.263
Total activo	110.000.000	70.870.894	80.287.942	84.499.336	92.142.000	97.330.288
Pasivo						
Activo inmobiliario	-	-	-	-	-	-
Obligaciones bancarias	70.000.000	-	-	-	-	-
Obligaciones por pagar		12.000.000	14.200.000	16.000.000	21.000.000	23.000.000
Total pasivo	70.000.000	12.000.000	14.200.000	16.000.000	21.000.000	23.000.000
Patrimonio						
Aporte	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000
Superávit por valorización		4.000.000	4.200.000	4.410.000	4.630.500	4.862.025
Resultado del ejercicio	-	14.870.894	21.887.942	24.089.336	26.511.500	29.468.263
total patrimonio	40.000.000	58.870.894	66.087.942	68.499.336	71.142.000	74.330.288

Para la proyección en ventas analizaron los estudios promedios de cierre transaccional en los tres productos principales de la organización a saber, la intermediación, asesoría y consultoría y los avalúos. En el primer producto se estableció la realización de una transacción por corredor inmobiliario o agente bajo un promedio de venta de un producto de 300.000.000 de pesos, para unidades corporativas en alguno de los corredores señalados anteriormente. La inversión inicial y la amortización del crédito en el primer año permitieron que la organización vaya acrecentando su utilidad esperada de manera escalonada año a año, otorgándole viabilidad al proyecto.

ESTADO DE RESULTADOS					
	1	2	3	4	5
Ingreso por intermediación	270.000.000	540.000.000	594.000.000	653.400.000	718.740.000
Costos de intermediación	108.000.000	216.000.000	237.600.000	261.360.000	287.496.000
Ingreso por asesorías	60.000.000	120.000.000	132.000.000	145.200.000	159.720.000
Costos de asesorías	42.000.000	84.000.000	92.400.000	101.640.000	111.804.000
Ingresos por avalúos	90.000.000	135.000.000	148.500.000	163.350.000	179.685.000
Costo por avalúos	54.000.000	81.000.000	89.100.000	98.010.000	107.811.000
Ingresos brutos	216.000.000	414.000.000	455.400.000	500.940.000	551.034.000
Gastos Operacionales	152.503.800	195.862.400	215.448.640	236.993.504	260.692.854
Gastos administrativos	23.174.652	170.529.484	187.582.433	206.340.676	226.974.744
EBITDA	33.548.215	40.834.782	44.918.261	49.410.087	54.351.095
Depreciación	6.773.333	6.773.333	7.450.667	8.195.733	9.015.307
Gastos Financieros	3.527.353	-	-	-	-
utilidad antes de impuestos	23.247.529	34.061.449	37.467.594	41.214.353	45.335.789
Impuesto predial	240.000	252.000	264.600	277.830	291.722
Impuesto de renta	8.136.635	11.921.507	13.113.658	14.425.024	15.867.526
utilidad neta	14.870.894	21.887.942	24.089.336	26.511.500	29.468.263

Flujo de caja de tesorería					
	1	2	3	4	5
Saldo Inicial	\$ -	\$ 7.950.862	\$ 32.458.147	\$ 32.744.753	\$ 36.031.829
Préstamo Bancario	\$ 70.000.000				
Inversión Inicial	\$ 22.070.000				
EBITDA	\$ 33.548.215	\$ 40.834.782	\$ 44.918.261	\$ 49.410.087	\$ 54.351.095
gastos financieros	\$ 3.527.353	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
impuestos	\$ -	\$ 8.376.635	\$ 12.173.507	\$ 13.378.258	\$ 14.702.854
amortizaciones a la deuda	\$ 70.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de caja tesorería	\$ 7.950.862	\$ 32.458.147	\$ 32.744.753	\$ 36.031.829	\$ 39.648.242

Flujo de caja libre						
	1	2	3	4	5	
EBITDA	33.548.215	40.834.782	44.918.261	49.410.087	54.351.095	
impuestos operativos	8.376.635	12.173.507	13.378.258	14.702.854	16.159.248	
variacion en capital de trabajo	13.324.227	5.434.229	5.287.837	3.696.448	6.354.365	
variacion en inversion de activos fijos	8.320.000	3.000.000	-	-	-	
flujo de caja libre	3.527.353	20.227.046	26.252.166	31.010.785	31.837.483	
Valor presente de cada año	3.527.353	20.227.046	26.252.166	31.010.785	31.837.483	
VPN 12%	77.038.228					
inversion inicial	-62.070.000,00	3.527.353	17.870.894	25.965.275	32.125.069	36.559.085
TIR	19,1454%					

En el resumen ejecutivo se encuentran los indicadores financieros del proyecto para su análisis y viabilidad, sin embargo hay que mencionar los **riesgos** propios que puede enfrentar el proyecto siendo el más preocupante una posible crisis económica que afectaría gravemente las proyecciones de venta y evidentemente la consecuente recesión en el mercado inmobiliario y de la construcción.

COSTOS ADMINISTRATIVOS

MERCADEREO Y COMUNICACIONES INSTITUCIONALES										
	0	1	2	3	4	5				
Mercadeo	2.400.000	2.467.200	2.536.282	2.607.297	2.680.302	2.755.350				
Comunicaciones y representaciones pub	12.000.000	12.336.000	12.681.408	13.036.487	13.401.509	13.776.751				
Promoción en eventos	3.600.000	3.700.800	3.804.422	3.910.946	4.020.453	4.133.025				
Transporte	150.000	154.200	500.000	514.000	528.392	543.187				
Total	18.150.000	18.658.200	19.522.112	20.068.731	20.630.656	21.208.314				
Publicidad de producto										
	0	1	2	3	4	5				
Publicidad de producto	6.000.000	6.168.000	12.600.000	12.952.800	13.315.478	13.688.312				
		6.168.000	12.600.000	12.952.800	13.315.478	13.688.312				
NOMINA										
CARGO	# DE EMPLEADOS	SALARIO	Prestaciones 20% del sal	Salario sin Prestacion	ANUAL	1	2	3	4	5
Gerente	1	4000000	360000	840000	4800000	49.344.000	60.000.000	61.696.842	63.441.672	65.235.847
Asesor mercadeo	1	2000000	300000	700000	2400000	24.672.000	36.000.000	37.018.105	38.065.003	39.141.508
Asesor juridico	1	2000000	300000	700000	2400000	24.672.000	30.000.000	30.848.421	31.720.836	32.617.923
Auxiliar de mantenimiento	1	800000	240000	560000	960000	9.868.800	9.870.144	9.871.495	9.872.852	9.874.216
Asistente operativo	1	800000	240000	560000	960000	9.868.800	9.870.144	9.871.495	9.872.852	9.874.216
total nomina anual		9600000			9868800	118.425.600	145.740.288	149.306.368	152.973.215	156.743.711
TOTAL GASTOS ANUALES	175.678.452	366.391.884	375.509.137	385.462.591	395.696.524					
TOTAL GASTOS MENSUALES	14.639.871	30.532.657	31.292.428	32.121.883	32.974.710					

VARIABLES ECONÓMICAS						
AÑO	1	2	3	4	5	
tasa libre riesgo 5 años ea	3,56%	3,56%	3,56%	3,56%	3,56%	
inflacion ea	2,80%	2,81%	2,83%	2,84%	2,86%	
prima de mercado	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	
beta de la empresa o similares	1,17%	1,17%	1,17%	1,17%	1,17%	
SERVICIOS						
GASTOS ADMINISTRATIVOS	0	1	2	3	4	5
Agua y alcantarillado	1.200.000	1.233.600	1.268.314	1.304.182	1.341.250	1.379.562
Energía	600.000	618.000	1.200.000	656.636	675.305	695.664
Telefonía Móvil	840.000	863.520	887.699	912.554	938.106	964.373
Telefonía Fija	1.300.000	1.336.400	200.000	206.600	211.357	217.275
Televisión, internet	1.200.000	1.598.486	1.617.188	1.636.109	1.655.252	1.674.618
Arrendamiento Oficina	8400000	8.400.000	156.000.000	160.368.000	164.858.304	169.474.337
Administración	2.760.000	2.837.280	2.917.121	2.999.619	3.084.875	3.172.992
total	6.140.000	6.287.366	6.439.163	6.595.547	6.756.682	6.922.736
	22.440.000	23.174.652	170.529.484	174.677.248	179.521.130	184.501.456
CAPACITACION						
Capacitación de corredores	0	1	2	3	4	5
	3.000.000	3.084.000	6.000.000	6.168.000	6.340.704	6.518.244
		3.084.000	6.000.000	6.168.000	6.340.704	6.518.244
GASTOS OPERATIVOS						
Varios Oficina	0	1	2	3	4	5
	1.200.000	1.233.600	2.400.000	2.467.200	2.536.282	2.607.297
Contabilidad	6.000.000	6.168.000	12.000.000	12.336.000	12.681.408	13.036.487
		6.168.000	12.000.000	12.336.000	12.681.408	13.036.487

Recursos Fisicos	
Oficina	0
Adecuacion de Oficina	2.500.000
TOTAL	2.500.000
Recursos de Montaje y Servicios	
Mobilisario	5.000.000
Ordenadores	2.650.000
Impresora	250.000
Accesorios del Ordenador	300.000
Software	120.000
Papelería	100.000
TOTAL	8.420.000
Gastos de Constitución	
Elaboracion de Minuta S.A.S.	500.000
Inscripcion en el registro mercantil	100.000
Gastos Notariales	20.000
Inscripción en la Direccion de Impuestos	-
TOTAL	620.000,00
Gastos de Comunicaciones	
Elaboración de la página de Internet	500.000
Inscripción del HOST	30.000
TOTAL	530.000
Gastos de Promoción	
Membresía institución social	-
Gastos de publicidad	10.000.000
TOTAL	10.000.000
TOTAL GENERAL	22.070.000

4. IMPACTO ECONÓMICO SOCIAL Y AMBIENTAL

1.1. Plan Nacional de Desarrollo

Esta nueva empresa ayudará al Plan de Desarrollo Nacional de Desarrollo en los siguientes puntos:

- Reducción de la pobreza, promoción del empleo y la equidad: esto por medio de la creación de cuatro empleos directos y tres indirectos (en un principio). Se buscará que, en la medida de lo posible, estos empleos los ocupen madres cabeza de familia
- Crecimiento alto y sostenido: esta empresa busca crecer cada día más ayudando a la economía colombiana y a la creación de más y más empleos. Por eso, el 20% de las utilidades obtenidas serán reinvertidas en investigación y desarrollo tanto de producto como de reingeniería de servicios, enfocándose principalmente en el mercado corporativo especializado, aportándole así un criterio de profesionalismo al gremio y a la economía en general
- Gestión ambiental: con el desarrollo de productos eco-sostenibles, en términos de los proyectos que emplean una construcción cada día más ecológica y con eficiencia en los recursos de uso y construcción lo que promoverá mayor amabilidad con el medio de parte de los clientes y constructores.

1.2. Costo Ambiental

Como se ha enunciado en el acápite anterior, la organización regirá sus acciones y sus relaciones comerciales con personas jurídicas o naturales que compartan igualmente sus intereses por la sostenibilidad y sustentabilidad del medio ambiente. Al interior de la misma, el diseño de la estructura de procesos seguirá lineamientos para cumplir con éste precepto. Por tal razón se estimarán los costos ambientales de manera compartida entre el margen de utilidad de la organización y en pequeña proporción con sus clientes, pues parte de la integralidad del valor agregado de la organización es el compromiso de eco-sostenibilidad en sus acciones y en sus productos.

CAPITULO III

RESUMEN EJECUTIVO

Nuestra empresa

Holdings Inmobiliario S.A.S, es el resultado de la integración de nuevos conceptos, propuestas y soluciones en el asesoramiento inmobiliario que se ha materializa en una moderna organización en crecimiento, cuyo portafolio de productos y servicios está orientado a responder con las necesidades actuales del sector

Se trata de una organización multidisciplinaria y especializada, comprometida con la satisfacción total de sus clientes y de sus *stakeholders*, en campos de consultoría, asesoría e intermediación y próximamente en asesorías jurídicas, litigio y afianzamiento comercial.

La organización, sus socios y cada uno de sus miembros están comprometidos con la excelencia profesional, el desarrollo de sus tareas dentro de los más estrictos cánones éticos y el crecimiento en recursos humanos, administrativos, físicos y tecnológicos, con la observancia de la responsabilidad social, para prestar servicios integrales en el sector de gran calidad y confiabilidad.

Adicionalmente, la organización se prepara día a día para atender las necesidades de sus clientes a nivel nacional e internacional, bien directamente o mediante las alianzas estratégicas con organizaciones de la misma filosofía en varias partes del mundo.

Nuestra Filosofía

“Somos facilitadores de proyectos de mejoramiento y calidad de vida. Nuestro propósito es la felicidad de nuestros clientes”

Nuestra Misión

La misión de nuestra organización es consolidarse como una organización innovadora, fuerte, rentable, sostenible, creciente y con perspectiva social, cuyo producto esencial es brindarles a sus clientes soluciones universales en el sector inmobiliario. La organización se centrará en diseñar un portafolio alto perfil, profundo y eficiente de manera que le brinde a sus clientes el mayor beneficio frente a sus inversiones y a los requerimientos que en el camino se presenten.

Nuestra Visión

En el año 2020 *Holding Inmobiliario S.A.S* será la organización más reconocida por la satisfacción y cercanía con sus clientes, cuya posición de liderazgo y reconocimiento, se destaca por la excelencia en la calidad de sus productos y servicios, como su crecimiento constante por la incursión en nuevos mercados relacionados con su filosofía.

Nuestro Compromiso “La Gente”

Para nuestra organización la prioridad es la gente, por eso consideramos que cada cliente es especial, por tanto nos esforzamos en identificar sus necesidades específicas con el fin de

ofrecerle soluciones adecuadas a su necesidad, enmarcadas bajo nuestra política de excelencia y alta calidad con un servicio individualizado y preferente.

Asimismo día a día buscamos que nuestro equipo de trabajo se concentre en orientarle en cada etapa de la prestación de nuestros servicios o productos. Buscamos que nuestro equipo de trabajo sea de excelente calidad, profesional y de buenas relaciones humanas para que al final, nuestros clientes encuentren en nuestros productos y servicios herramientas y soluciones eficientes a sus requerimientos.

En *Holding Inmobiliario S.A.S* creemos que la única manera de crecer es desarrollar políticas de mejoramiento continuo y buscamos avanzar cada día en nuestra filosofía de ser facilitadores en proyectos de mejoramiento y calidad de vida y hacer felices a nuestros clientes. Sabemos que para alcanzar este objetivo debemos contar con la retroalimentación permanente de nuestros clientes que nos permite identificar los errores, corregirlos y redefinir los procesos para evitarlos. Es nuestra principal herramienta en un ciclo dinámico pero muy eficiente para la consecución de nuestro principal objetivo.

Nuestros Valores

En todas sus actuaciones, el proyecto de organización quiere mantener estándares de comportamiento basados en nuestros valores institucionales:

- Ética - Responsabilidad - Solidaridad - Objetividad - Independencia - Respeto
Confianza - Combatividad

Nuestros Productos

- Productos en Asesoría Financiera y de inversión
- Asesoría de inversión
- Evaluación de alternativas de inversión
- Líneas de financiación
- Asesoría de alternativas de inversión en corto plazo
- Asesorías contables
- Productos en Asesoría Jurídica
- Desarrollo y presentación de procesos en temas de derecho civil, comercial y financiero en materia inmobiliaria
- Desarrollo y presentación de procesos en otros temas de derecho.
- Acompañamiento jurídico en temas de intermediación inmobiliaria
- Productos en administración
- Intermediación en compraventas
- Intermediación entre arrendador y arrendatarios
- Afianzamiento comercial

INDICADORES ECONOMICOS DEL PROYECTO

A continuación se enunciarán algunos de los indicadores económicos obtenidos del resultado de la proyección de ingresos y costos de la organización:

INDICADORES					
AÑO	1	2	3	4	5
Liquidez	2,3	2,8	3,1	2,8	2,9
Endeudamiento	16,93%	17,69%	18,94%	22,79%	23,63%
Solvencia	83,07%	82,31%	81,06%	77,21%	76,37%
Rentabilidad	3,54%	2,75%	2,75%	2,76%	2,78%
Punto de equilibrio	15.204.315	31.097.101	31.856.873	32.455.216	33.308.044

CONCLUSIONES

En primero lugar se puede concluir que el mercado inmobiliario corporativos un mercado poco profesionalizado y que tiene grandes oportunidades para participar en él, por medio de la construcción de la ventaja competitiva de la organización que se consolida como la asesoría integral.

La innovación que induce el proyecto radica en la capacitación de sus funcionarios que incorporan políticas de calidad en cada parte del proyecto y de los productos que se ofrecen. De otro lado se debe mencionar la innovación tecnológica y en diseño de los productos que maneja la organización, puesto que el mercado corporativo es quien constantemente requiere nuevos servicios en comunicaciones, seguridad y acceso en los nuevos desarrollos urbanos.

Por último después de la construcción de todo el estudio de factibilidad del proyecto, de la proyección financiera y el estudio de mercadeo, el resultado consiste en la viabilidad del proyecto y de sus componentes, que más ala de un trabajo académico permite desarrollar un proyecto de vida laboral.

Bibliografía

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE COMERCIO ELECTRONICO. ¿Qué es un Marketplace o Mercadeo Digital? Madrid: Editorial Gubernamental De la Comunidad Autonoma de Madrid, 2002.

Banco de la República de Colombia. Reporte de estabilidad Financiera. Informe trimestral. Bogotá D.C.: Banco de la Republica, 2011.

CAMACOL. Portal de la Camara Colombiana de la Construcción. 12 de 07 de 2011. 15 de 10 de 2011 <<http://camacol.co/noticias/oficinas-en-bogot%C3%A1-perspectivas-de-un-mercado-en-crecimiento>>.

Camara Colombiana de la Construcción CAMACOL. Entendiendo el PIB de edificaciones. Informe económico. Bogotá, 2011.

Century 21. «Century 21 Colombia.» 01 de 11 de 2010.
<<http://www.century21colombia.com/franquicia/adquisicion.php>>.

Coldwell bankers Colombia. 15 de 11 de 2010 <www.coldwellbankers.com.co>.

Colliers International. Portal Colliers internacional. 01 de 01 de 2011. 10 de 10 de 2011
<<http://www.colliers.com.co/Country/LatamColombia/?lang=es-co>>.

— . RESEARCH & FORECAST REPORT. Informe de mercado oficinas en Bogotá. Bogotá D.C., 2010.

— . The knowledge report. Informe sobre el meercado de Oficinas en Bogotá año 2007. Bogotá, 2007.

MAPFRE SEGUROS . Promotora de seguros inmobiliarios . 06 de 06 de 2010. 15 de 11 de 2010
<http://www.segurosinmobiliarios.com.co/index.php/home/section/que_es>.

OIKOS SERVICIOS INMOBIIARIOS. Constructora OIKOS. 2010. 10 de 11 de 2010
<<http://www.oikos.com.co/quienes-somos-oikos>>.

Promotora de servicios de Arrendamiento. Arriende seguro. 06 de 06 de 2010. 05 de 11 de 2010
<<http://www.arriendetranquilo.com.co/propietarios.html>>.

Real Academia de la lengua Española. Vigesimo segunda edición del diccionario de la lengua Española. 01 de 06 de 2011. 10 de 10 de 2011
<http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=corretaje>.

El contenido fotográfico que se relaciona en los corredores fue obtenido de los fotógrafos Andres Brotl y Felipe Sarmiento disponible en

<http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=356279> - <http://bogota.evisos.com.co/fotos-del-anuncio/vendo-oficina-para-estrenar-en-el-salitre-excelente-id-141026> -

<http://camara.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?catID=193&conID=1047&pagID=1386>

<http://www.panoramio.com/photo/30661196>

Los mapas fueron obtenidos de Google Maps disponible en www.google.com/maps