

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA CREAR “AULA INMOBILIARIA” UNA ESCUELA
DE CAPACITACIÓN EN BIENES RAÍCES.”**

LUIS ESTEBAN GONZALEZ RODRIGUEZ



**PONTIFICIA UNIVESIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**BOGOTA
2009
PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE “NOMBRE” EMPRESA DE
CAPACIATACION INMEDIATA DE AVANZADA**

LUIS ESTEBAN GONZALEZ RODRIGUEZ

Trabajo de grado realizado como requisito para obtener el título de Administrador
de Empresas

**Amparo del Rosario Martínez
Máster en Economía, Analista de Inversiones**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
BOGOTA**

2009

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá D.C. 12 de Noviembre de 2009

CONTENIDO

pág.

RESUMEN	8
INTRODUCCIÓN	9
EL SECTOR CONSTRUCCIÓN E INMOBILIARIO.....	10
1.1 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	10
1.2 JUSTIFICACIÓN	14
1.2.1 Ausencia de capacitación	15
1.2.2 ¿Se debe regular la actividad inmobiliaria?.....	16
1.2.3 Hay que profesionalizar el negocio inmobiliario.	20
1.3 APARECEN LAS FRANQUICIAS, JUGADORES EXTRANJEROS.	22
1.3.1 Experiencia Century 21	23
2. MARCO TEÓRICO	26
2.1 APROXIMACIÓN AL NEGOCIO INMOBILIARIO.....	26
2.2 LA CALIDAD DEL SERVICIO	28
2.2.1 Mejora de los servicios a través de la industrialización.....	29
2.2.2 Método centrado en el empleado	30
2.3 ALCANCE DE LA CALIDAD DEL SERVICIO Y SUS BENEFICIOS	30
2.4 LA CALIDAD Y LOS CLIENTES.....	31
2.5 EL E-LEARNING.....	32
2.6 HIPOTESIS PROPUESTAS	36
2.7 TEORIA DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	36
2.7.1 Análisis por realizar en el plan de negocios	38
3. MARCO CONCEPTUAL.....	43
4. OBJETIVO GENERAL.....	46
4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	47
5. PLAN DE MERCADEO.....	48
5.1 ESTUDIO DE MERCADO, EL SECTOR INMOBILIARIO DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.....	48
5.1.1 Identificación del problema.	48
5.2 Definición y precisión del problema	48
5.3 Fuentes de información.....	49
Métodos de acceso a la información.	49
5.5 Diseño formularios encuestas.....	49
5.6 Tamaño de la muestra	50
5.7 ANALISIS DE LA ENCUESTA.....	53

5.8. Interpretación de resultados no tabulados.....	66
6. ANÁLISIS DEL MERCADO	67
6.1 LA EMPRESA Y SU CONCEPTO.....	67
6.2 ESTRATEGIAS DE SERVICIO.....	68
6.3 ELEMENTOS DIFERENCIADORES... ..	68
6.4 CAPACITACIÓN OFRECIDAS AL SECTOR INMOBILIARIO.....	69
7. USUARIOS.....	77
7.1 DESCRIPCION DEL USUARIO.....	77
7.2 MOTIVACIÓN PARA ACCEDER AL SERVICIO.....	78
7. PLAN DE MERCADEO.....	79
7.1 MARKETING DE SERVICIOS.....	79
7.3 MEZCLA DE MARKETING	81
8. PLAN ESTRATEGICO.....	91
8.1 VISION AULA INMOBILIARIA	91
8.2 MISION AULA INMOBILIARIA.....	91
8.3 VALORES EMPRESARIALES AULA INMOBILIARIA.....	91
8.5 ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS POSIBLES.	95
8.6 VALOR AGREGADO AULA INMOBILIARIA	97
8.7 DIAGNOSTICO	99
9. PLAN TÉCNICO	101
9.1 LOCALIZACION.....	101
9.2 ASPECTOS LEGALES Y NORMATIVOS RELACIONADOS	102
9.3 PROCESOS DE CREACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.....	105
9.4 ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA DESARROLLAR LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.....	106
9.5 MODALIDADES DE CAPACITACIÓN OFRECIDAS	106
9.6 NIVELES DE CAPACITACIÓN OFRECIDAS.....	107
9.7 ALCANCE DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	108
9.7.3 Estrategias	109
9.7.5 Recursos.....	109
9.8 METODOLOGIAS PARA LA CAPACITACION	110
9.9 PROGRAMAS DE FORMACIÓN OFRECIDOS.....	111
10. PLAN ORGANIZACIONAL	117
10.1 EL PROCESO ESTRATEGICO.....	117
10.2 PROCESOS PRINCIPALES.....	118
10.3 PERSONAL.....	119
10.3.4 Aspectos Legales.....	123
10.4 Análisis Ambiental.....	124
10.5 Análisis Social	124
11. ANALISIS FINANCIERO.....	126
11.1 Inversión Inicial	126
11.2 Activos Inmobiliarios	127

11.3 Equipos, tecnología y dotación.....	127
11.4 Presupuestos de Ingresos y Egresos a 3 años	130
11.5 Estado de resultados	133
11.6 FLUJO DE CAJA.....	135
BIBLIOGRAFIA.....	138
ANEXOS	139
LISTA DE TABLAS	144
LISTA DE GRÁFICOS	145
ÍNDICE DE ANEXOS.....	145

RESUMEN EJECUTIVO

Aula inmobiliaria, se establecerá en la ciudad de Bogotá, Colombia, con el propósito de prestar servicios de capacitación inmobiliaria básica, intermedia y avanzada para los empleados inmobiliarios de la capital del país

Sus servicios prestados con responsabilidad y calidad, permiten el desarrollo profesional y personal de los agentes y corredores inmobiliarios, los cuales adquieren competencias para afrontar los nuevos retos del mercado

Los servicios ofrecidos van dirigidos a las empresas del sector inmobiliario interesadas en capacitar su personal así como a corredores y agentes inmobiliarios que por su cuenta decidan mejorar sus conocimientos y capacidades

Aula inmobiliaria como negocio se constituye una buena oportunidad e inversión para sus accionistas, los cuales con una inversión no superior al sesenta millones garantizan su participación en un proyecto sólido y de grandes expectativas.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo parte del análisis de las falencias y la informalidad que se evidencian en el sector inmobiliario del país, y no pretende otra cosa diferente, que hacer una propuesta que pueda aportar al desempeño, tanto de los agentes inmobiliarios y como de Agencias inmobiliarias.

A partir de la descripción del entorno actual del sector inmobiliario y la realización de un arduo trabajo de campo, se esquematiza una propuesta que tiene como punto de partida la capacitación y que de ser tenida en cuenta puede generar grandes y beneficiosos cambios en el negocio inmobiliario de la ciudad.

La propuesta incluye el plan de negocios, y los diferentes componentes de éste encaminados a la creación de una empresa dedicada a la capacitación de agentes inmobiliarios.

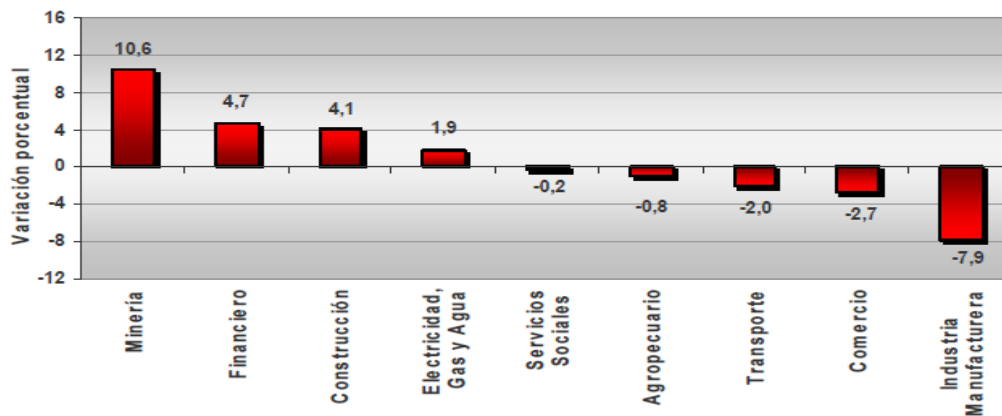
EL SECTOR CONSTRUCCIÓN E INMOBILIARIO

1.1 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Para introducir al lector en el tema que corresponde a este trabajo de grado, le corresponde al autor hacer una breve descripción de la situación actual del sector, tanto de la construcción, como de su resultante la parte inmobiliaria. En este capítulo el lector podrá encontrar una descripción de estas actividades y de ahí sacar la información necesaria para comprender mejor el alcance del trabajo y ver el importante factor que juegan estas actividades en la economía nacional.

En la actualidad el sector inmobiliario en el país, ligado siempre al de la construcción revela que en los últimos años presenta siempre un comportamiento positivo y creciente incluso en épocas de recesión y crisis económica como la que actualmente experimenta el planeta entero, según datos del DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística), uno de los principales componentes del PIB (Producto Interno Bruto) es el de la construcción ya que este es uno de los que más aporta directa o indirectamente al crecimiento o reducción de este. Ver grafico 1.

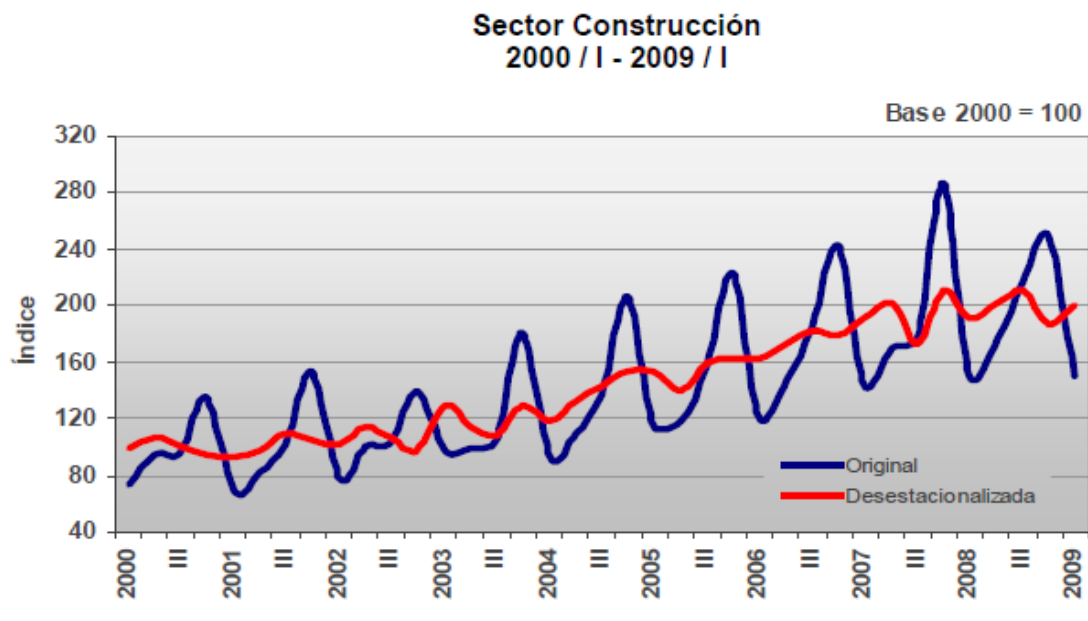
Gráfico 1. Crecimiento del PIB, según ramas de actividad económica.



Fuente: DANE – Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales.

Analizando el comportamiento del sector de la construcción durante los últimos años, si bien, es muy variable presenta una constante de crecimiento permanente que se mantiene en el tiempo. Ver gráfico 2.

Gráfico 2. Comportamiento sector construcción, enero de 2000 a enero 2009.



Fuente DANE. Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales.

Si bien, según el último informe de Camacol (Cámara Colombiana de la Construcción) durante el primer período del presente año el área aprobada total para construcción presentó una variación anual de -9,9%. Este resultado obedece a que dos de los principales rubros del metraje licenciado, vivienda y comercio, mostraron tasas de crecimiento negativas en dicho lapso: vivienda -11,3% (VIS -19,4% y No VIS -9,1%) y comercio -22,7%, pero pese a la tendencia a la baja en el licenciamiento para vivienda y comercio, otros destinos continúan teniendo una dinámica destacada. Estos son los casos de oficina (8,9%), bodega (56,3%) y social (81,3%), que entre el período enero-noviembre de 2007 e igual lapso de 2008 registraron incrementos en su ritmo de actividad y se han mantenido durante el 2009.

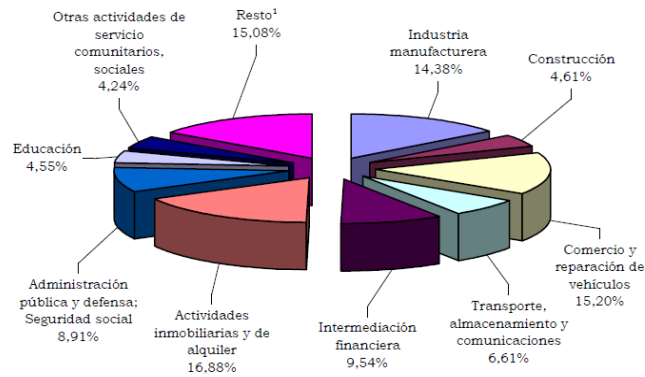
En cuanto al otro componente de este capítulo el del sector inmobiliario, que es uno de los negocios más rentables de la economía nacional e internacional, ya que solo en Colombia sus 300.000 transacciones mueven más de \$15 billones al año, y es uno de los principales generadores de empleos de la economía, ya que no solo recoge a técnicos y profesionales relacionados con la materia, sino que también emplea una gran cantidad de mano de obra no calificada convirtiéndose en uno de los sectores más importantes en cuanto a la generación de empleos.

Si bien la crisis económica actual se produjo como resultado de varios factores, para nuestro estudio corresponde señalar uno de los más importantes, el colapso crediticio e hipotecario de los Estados Unidos, los cuales llevaron a la quiebra algunas de las más importantes instituciones financieras, hipotecarias y de seguros, como Lehman Brothers y AIG las cuales arrastraron los índices de las bolsas de valores agudizando la crisis. En Colombia la situación presentó un comportamiento totalmente diferente, al punto de ser uno de los países menos afectados por esta crisis, debido entre otras cosas, a sus políticas hipotecarias y a la revaluación del peso frente al dólar.

Los sectores de la construcción e inmobiliarios fueron protagonistas principales de la última fase de expansión de la economía colombiana y de igual forma ha sufrido los efectos combinados del agotamiento del ciclo económico y del fuerte choque de confianza que se presentó como consecuencia de la agudización de la crisis internacional. A diferencia de la crisis de finales de los noventa, el sector inmobiliario colombiano solo sentirá los efectos colaterales del menor crecimiento económico, pero no será el epicentro de ésta. Factores de oferta y demanda, así como el desempeño del financiamiento inmobiliario explican la evolución reciente del sector.¹

¹ Servicios de Estudios Económicos BBVA. “Informe de la situación inmobiliaria colombiana” (2009) [en línea], disponible en: <http://serviciodeestudios.bbva.com/KETD/ketd/esp/nav/geograficas/latinoamerica/colombia/index.js> p, recuperado: 5 de septiembre de 2009.

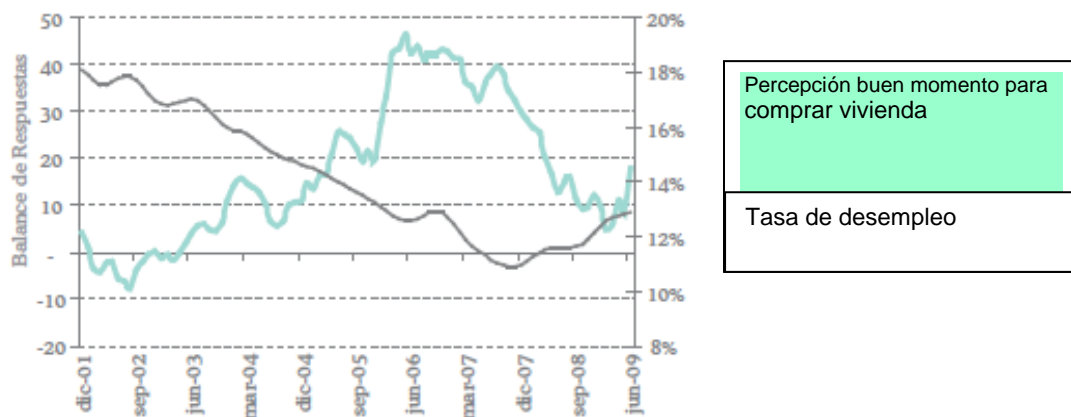
Gráfico 3. Principales ramas de la actividad económica.



Fuente: DANE- cuentas regionales

Si nos fijamos en cuanto a vivienda debido a la crisis económica y al aumento del desempleo, el interés por adquirir vivienda se vio afectado de forma muy importante durante los últimos meses del 2008 y los primeros de 2009, hasta llegar al nivel más bajo de los últimos años.

Gráfico 4. Mercado laboral y confianza del consumidor para comprar vivienda.



Fuente: DANE – FEDESARROLLO

Pero si bien esto es una realidad, durante el segundo semestre de este año gracias a un fuerte impulso por parte del gobierno nacional, que por medio de las reducciones de las tasas de interés, de políticas de fomento a la construcción de vivienda de interés social y al subsidio de parte de las tasas de interés para adquirir vivienda ha logrado revertir la tendencia negativa del mercado inmobiliario.

Por otra parte si se analiza el factor demográfico, en el país se ha presentado una tendencia de reducción del número de personas que componen los hogares, lo que conlleva a un crecimiento más acelerado de estos que de la población, dados los estimativos de composición de la población a futuro y la tendencia de reducción del tamaño de los hogares las cifras reflejan que las necesidades de vivienda estarán cercanas a 350.000 viviendas nuevas por año, más el déficit de vivienda actual de 1.307.757 unidades que ya existe. Si comparamos estos datos con los datos de licencias del DANE reflejan que entre el 2005 y 2009 se han creado en promedio 123 mil viviendas al año por lo que el déficit se ha venido ampliando durante los últimos años. Según las tendencias demográficas, unidas con el déficit habitacional existente generan expectativas positivas para la demanda de vivienda en Colombia para los próximos años². Un gran potencial de mercado, sin tener en cuenta la parte comercial y de oficinas la cual comentamos al comienzo del capítulo y que también presenta un comportamiento positivo y muy buenas expectativas.

Analizando todos estos factores, tanto económicos, como demográficos, y debido a la naturaleza del negocio inmobiliario, el cual está presente en cualquier actividad humana, social o económica, pues los inmuebles son el lugar en donde ocurren estas interacciones y después de demostrar algunas de las carencias de este negocio como lo son la capacitación, tema que concierne a este estudio; es importante preguntar ¿si es necesaria la creación de una empresa dedicada a la capacitación en bienes raíces en la ciudad de Bogotá?

1.2 JUSTIFICACIÓN

² www.dane.gov.co/demograficas.

Este trabajo de grado surge como una oportuna respuesta a una necesidad latente del mercado inmobiliario, la falta de capacitación y profesionalización de los oferentes del servicio inmobiliario.

La poca o casi nula reglamentación existente en cuanto a las capacidades, conocimiento o nivel de preparación de las partes involucradas en este multimillonario negocio han dado pie a un sin número de graves vacíos que afectan a todo el sector inmobiliario. A lo largo del capítulo, basados en entrevistas y documentos realizados por expertos en el tema analizaremos los problemas del sector y que soluciones se proponen al respecto.

Para justificar este proyecto de grado, si bien no hay regulación, ni control por parte de entidades estatales, evidenciaremos los problemas encontrados por personas expertas directamente relacionadas con el tema y los posibles cursos de acción y las razones que exponen ante esta situación.

El primer ítem por analizar es el que más le interesa al autor con el fin de probar las razones que lo llevaron a realizar este estudio, y corresponde a la capacitación.

1.2.1 Ausencia de capacitación

“Salvo una empresa, las restantes carecen de planes y programas de capacitación del personal basados en la identificación de necesidades orientados a proporcionar el desarrollo profesional y a la adquisición de nuevos conocimientos, que redunden en un mejor desempeño de la gente en el puesto de trabajo y por lo tanto desempeño empresarial.

Las oportunidades de capacitación se reducen a la asistencia a cursos puntuales dictados por la Lonja de Propiedad Raíz de Bogotá en temas como arriendos, avalúos y ventas, entre otros, y por las empresas prestadoras de seguros de arriendos.

Algunas empresas, al menos, apoyan las iniciativas que tenga el personal de estudiar a nivel técnico o universitario por su cuenta, otorgando permisos y prestamos.

La poca importancia que se le otorga a la capacitación representa una debilidad en gestión de las empresas, toda vez que, según lo expresaron los mismos empresarios, al sector le hace falta “profesionalizarse”; al tiempo que, por constituir empresas de servicios, una adecuada atención al cliente requiere una permanente cualificación del personal, mas en el actual contexto de cambio permanente, donde la apertura y la globalización de los mercados, en donde la capacidad competitiva la definen los conocimientos y las habilidades del recurso humano.

Como se anota este es un sector que esta corto en cuanto a capacitación y regulación, entonces se a continuación analizaremos las propuestas de los expertos en cuanto al tema”³

1.2.2 ¿Se debe regular la actividad inmobiliaria?

“La falta de normatividad e intervención del Gobierno es necesaria para evitar que los usuarios arriesguen su patrimonio y para que a los agentes les sean reconocidos sus honorarios sin ningún contratiempo.

El negocio inmobiliario mueve 1,5 billones de pesos mensuales en transacciones y sólo en Bogotá participan más de 1.500 empresas formales e informales, sin contar los renglones de arriendos, administración de copropiedades y realización de avalúos.

Entonces, surgen inquietudes que en el gremio han dado pie a debates. Por ejemplo, ¿deberían existir normas que exijan a los inmobiliarios ser profesionales académicos y contar con una licencia que se pueda revocarse en caso de que obren de mala fe?, ¿debería incluirse un marco legal que los proteja y obligue el pago de las comisiones pactadas para que estas dejen ser vistas como un favor?

³ Manrique de Llinás, Hortencia. (1999), *Una primera mirada a las prácticas de las empresas de servicios inmobiliarios de la ciudad de Bogotá*, Bogotá, Universidad Externado de Colombia, página 148.

Es una discusión que se sustenta porque en Colombia cualquier persona sin ningún tipo de formación, experiencia o infraestructura puede ejercer la actividad inmobiliaria, que se entiende como un oficio, por lo que desde el punto de vista constitucional no puede ser restringida a pesar del riesgo y la responsabilidad social y económica que implica, ya que por sus manos pasa el patrimonio de millones de personas naturales e incluso, el de toda la nación.”

1.2.3 ¿A qué le temen?

“La sola pregunta sobre la conveniencia o no de intervenir esta actividad tiene tantos defensores como detractores entre los inmobiliarios activos. Por un lado, se percibe un temor a tener que capacitarse, formalizarse y ser vigilados como sucede, por ejemplo, con los corredores de bolsa; además, se percibe resistencia a tener que reportar contablemente y tributariamente todos los negocios realizados.

Sin embargo, de otra parte hay firmas organizadas interesadas en que de una vez por todas se ¿modere¿ la actividad. Esto a partir de una autorregulación gremial y de la intervención directa del Estado, en aras de proteger a los clientes de los abusos de inmobiliarios ¿fantasmas¿ que solo pretenden estafarlos o sacarles una comisión.

Lo cierto es que hasta ahora nadie ha tomado la vocería para adelantar algún tipo de gestión oficial. En el Gobierno estamos dispuestos trabajar hombro a hombro con los gremios para profesionalizar al sector, lo que, además, es una necesidad que pide a gritos la ciudadanía. Sólo el pésimo inmobiliario le puede temer a una regulación, afirma Beatriz Uribe, viceministra de Vivienda.

Jorge Mario Ángel, presidente Ejecutivo de la Lonja de Antioquia, coincide con Uribe e insiste que los primeros llamados a tomar cartas en el asunto son los gremios, pero que debe haber una normatividad clara expedida por el Gobierno.

Es indispensable fijar escalafones y requisitos mínimos para ejercer; incluso, se requieren cambios jurídicos que obliguen a los clientes a pagar los honorarios pactados. No obstante, no se ha logrado un consenso en el gremio por lo que se requiere de un debate público.”

Criterios encontrados.

“Para Sergio Mutis, presidente de Federación Nacional de Lonjas (Fedelonjas) el tema no sólo es fundamental sino urgente. ¿Nosotros debemos ser los

canalizadores de las opiniones, los principios éticos, los programas académicos y los mecanismos de control para llevarlos al Gobierno y lograr una regulación concertada y equitativa, tal como ocurrió con las leyes de Arriendos y de Propiedad Horizontal¿.

En contraste, María Isabel Silva, presidenta de Lonja Propiedad Raíz de Bogotá, no es partidaria de ningún tipo de norma o ley que busque profesionalizar al sector. El Gobierno no tiene capacidad de vigilar a nadie más. Este es un oficio muy atractivo donde todo el mundo puede participar siempre y cuando hagan la tarea bien. Es decir, que cumplan con la solvencia moral, ética y de conocimiento necesarias para ejercer responsablemente.

Eso sí, agrega la Silva, en los gremios se deben fijar procesos y condiciones de autorregulación. ¿Para eso, nos estamos preparando mediante la adquisición de software, la búsqueda de certificación ISO 9901 y la implementación de cursos de formación, que en conjunto les brinda las herramientas necesarias a nuestros afiliados para enfrentar las exigencias del mercado.

Por su parte, Juan Carlos Ortega, subdirector de Control de Vivienda de Bogotá, cree que la legislación vigente es suficiente para moderar la actividad. Prueba de ello es que de los más de 1.000 inmobiliarios que tenemos registrados sólo recibimos un promedio de 30 quejas al mes que se dirimen fácilmente, tanto así que en este momento solo cursan 6 investigaciones formales.

De esos inscritos, más de 800 son independientes como lo son otros cientos que no están planillados y no por eso se puede pensar que están actuando mal o que no vayan a ser regulados por el mercado, que cada vez es más exigente, concluye.”

1.2.4 Opinan los expertos.

¿Es necesaria la profesionalización y regulación de la actividad inmobiliaria?

“Luis Fernando Correa, presidente de la Federación Internacional de Profesiones Inmobiliarias (Fiabci).

La profesionalización es necesaria, especialmente para evitar que los empíricos entren y salgan sin ningún control. Considero que el Gobierno debe intervenir en el tema. Sin embargo, al margen de que lo haga o no, los gremios son los únicos responsables de impulsar y sacar adelante un estatuto profesional serio.

Y hay que hacerlo, pues con el Tratado de Libre Comercio seguramente se dará vía libre a profesionales inmobiliarios de otros países. Por ello se debe dejar a un lado la pobreza de espíritu del inmobiliario colombiano que no lo ha dejado progresar. Les cito un ejemplo de ese estancamiento: en 1962 la comisión sugerida pasó del 2 al 3 por ciento. No hay derecho que hoy, en el 2004, la tarifa siga siendo la misma."

Luis Eduardo Jiménez, gerente de Jiménez Nassar.

"Sí. Sería interesante hacerlo y hay que regular los dos aspectos: la protección al cliente y los derechos de los profesionales de los inmobiliarios, a quienes no se les reconoce en todos los casos los honorarios de manera justa".

Jaime Corral, gerente de Corral Maldonado.

"Tiene que profesionalizarse. En países como Estados Unidos ha surtido efectos muy positivos para todos los actores del mercado. Es necesaria la regulación para acabar con la actividad inmobiliaria informal que tanto afecta a la imagen del gremio y a la economía familiar y nacional".

Clemencia Parra, presidenta de la Unión Inmobiliaria de Colombia.

"Definitivamente sí, porque la actividad inmobiliaria debe ser desarrollada por profesionales reconocidos en un mercado especializado. Además, la globalización nos obliga a tener las condiciones necesarias para competir con expertos de otros países en cada uno las actividades inmobiliarias. Primero debe haber una autorregulación gremial y luego, por parte del Estado".

Roberto Collins, gerente de Collins & Asociados.

"Debe profesionalizarse más aún si se tiene en cuenta que la actividad inmobiliaria es la primera industria nacional. Además es indispensable una regulación de parte del Gobierno para que sean profesionales los que tomen las riendas de este mercado".

Lonja de Antioquia ya empezó.

En aras de promover la profesionalización y de proteger tanto inmobiliarios como a clientes, la Lonja de Antioquia comenzó hace unos meses un proceso de control y asesoría en la actividad entre sus afiliados.

"Impulsamos un registro de corredor inmobiliario, un reglamento, unas categorías, un código y un tribunal de ética que realizan un seguimiento a las acciones de los inmobiliarios. También tenemos un centro de recibo de quejas y si se comprueba una acción de mala fe, ellos son sancionados. De esta manera hay un control sistemático y ordenado que protege a los usuarios", explica Jorge Mario Ángel, Presidente de la entidad.

"Igualmente, agrega, hay todo un programa de capacitación, acreditación y asesoría en todo tipo de trámites y elaboración de documentos que busca que nuestros afiliados cuenten con todas las herramientas para que ejerzan su profesión con idoneidad y con la seguridad de que su labor va a ser remunerada justamente".⁴

A continuación tomaremos un aparte de una entrevista del Diario el País de Cali en la que el doctor Federico O'Byrne Barberena analiza y comenta su opinión acerca del tema que concierne a este estudio.

1.2.3 Hay que profesionalizar el negocio inmobiliario.⁵

"Federico O'Byrne Barberena considera que el fantasma del Upac ya desapareció y que la gente no debe asustarse con el crédito hipotecario. Señala que las empresas de servicios públicos como Emcali, no han acogido plenamente la Ley 820 o de Arrendamientos.

Aunque la actividad inmobiliaria al lado de la construcción es el negocio más rentable de la economía —ya que sus 300.000 transacciones valen hoy más de \$15 billones al año— todavía no hay una verdadera profesionalización de la misma en Colombia.

Según el presidente del Consejo Directivo de la Federación de Lonjas de Propiedad Raíz, Fedelonjas, Federico O'Byrne Barberena, la legislación actual acusa vacíos muy serios, ya que hoy cualquier persona puede ser evaluador o arrendar inmuebles.

⁴ *Metro Cuadrado*, "Se debe regular la actividad inmobiliaria" [en línea] http://contenido.metrocuadrado.com/contenidom2/consteinmob_m2/muninmob_m2/notasmundoimobiliario/ARTICULO-WEB-PL_DET_NOT_REDIM2-2021448.html, recuperado 5 septiembre de 2009.

⁵ *Diario El País*, (2005, 10 de Agosto), "Hay que profesionalizar el negocio inmobiliario", Cali.

“Sólo basta la cédula para que un individuo sin conocimientos se registre ante la Alcaldía o la Superintendencia de Industria y Comercio, a pesar de que es un renglón muy delicado”, sostiene.

Este y otros temas como la Ley de Arrendamientos y las perspectivas del TLC, serán objeto de debate en el XXIV Congreso Nacional de Fedelonjas que instalará mañana en Cali el presidente Álvaro Uribe.”

¿En su primer año de vigencia la Ley de Arrendamientos sí ha dado resultados?

“Sí. La Ley 820 habla de un principio fundamental: la equidad. La ley equilibró los derechos de los inquilinos y propietarios. Antes los arrendatarios tenían más derechos que los arrendadores y eso se prestaba para que muchos de ellos desaparecieran dejando elevadas deudas en materia de servicios públicos. Tiene algo que infortunadamente hay que modificar y es lo relacionado con la profesionalización de la actividad inmobiliaria.”

¿En otras palabras, en Colombia no existe una verdadera profesionalización de esa rama económica?

“Tenemos un grave problema en ese sentido. No se exige ninguna idoneidad en ciertas ramas de la actividad. Por ello cualquier persona puede ser arrendadora de inmuebles o evaluador sin conocimientos. Eso es una barbaridad.

Lo peor es que la Superintendencia de Industria y Comercio estableció el registro de evaluadores. Usted va allá y lo registran de inmediato con su cédula de ciudadanía sin que haya un verdadero conocimiento profesional. Por eso hoy no es una profesión, sino un oficio, a pesar de que es una actividad delicada.”

¿Qué hacer entonces?

“En el sector inmobiliario no debe haber aficionados. Por eso hay que profesionalizar un negocio que está en manos de cualquiera y donde hoy proliferan los teguas. Ojalá lo logremos y en ese sentido estamos trabajando para reglamentar ese aspecto de la ley.”

1.3 APARECEN LAS FRANQUICIAS, JUGADORES EXTRANJEROS.

Hasta ahora, a lo largo de esta justificación nos hemos basado en las diferentes experiencias de personas con un gran recorrido y conocimiento del sector inmobiliario en Colombia y si bien son personas que por su gran experiencia y juicio nos pueden dar luces que justifiquen este proyecto, también tenemos que ver la nueva dinámica de este sector. Al igual que cualquier actividad económica, la inmobiliaria enfrenta cambios que van de la mano con los de la economía; en los años noventa se hablaba de la apertura, más adelante de la globalización y ahora de tratados de libre comercio, estos cambios no solo se refieren a facilitar intercambios de productos entre países, también servicios.

Si bien vemos que los mercados reciben nuevos productos, de igual manera vemos que llegan nuevos oferentes de servicios y nuevas formas de realizar negocios, como el de las franquicias, ejemplo de esto tenemos el negocio de las comidas rápidas, podemos citar algunas muy conocidas como Mc Donalds, Burger King o el Hard Rock Café. Para el caso de estudio tenemos las franquicias inmobiliarias.

Las franquicias son sistemas de colaboración entre dos partes dos partes jurídicamente independientes, vinculadas entre sí a través de un contrato mediante el cual una de las partes, la empresa franquiciadora cede, a cambio de cierta remuneración económica, el derecho a utilizar su marca comercial y su "saber hacer" empresarial (el know-how), por un tiempo limitado y en un territorio determinado.

La franquicia inmobiliaria es entonces la vinculación de dos partes jurídicas, dedicadas a la actividad inmobiliaria, en la cual un franquiciante adquiere la marca y a cambio paga por esta contraprestación cierto valor económico.

“Esta estrategia, que ha tenido una gran acogida a nivel mundial, implica la autorización a otra persona o empresa para el establecimiento de una instalación que produce y vende productos y servicios bajo los mismos lineamientos de mi organización. Por lo tanto transfiero el producto/servicio, la tecnología, la marca, la imagen, el know-how, las estrategias, los esquemas administrativos etcétera. Es un mecanismo rápido para el dueño del concepto (franquiciador), no le exige inversión, pues la inversión la hace el franquiciado, no hay mayores riesgos y puede generar mucho potencial de crecimiento. Generalmente cubre mercados geográficos diferentes”⁶.

⁶ Varela, Rodrigo. (2001) *Innovación Empresarial, arte y ciencia*, Bogotá, Pearson Educación de Colombia, Ltda., p. 282.

Como se ha demostrado hasta ahora, por los procesos de globalización han entrado al mercado inmobiliario nacional nuevos integrantes, pero, ¿qué aporta esta transferencia de marcas y características de participantes extranjeros?, ¿qué cambia en el mercado nacional con estas nuevos cambios?

Con la entrada de franquicias como Century 21 Colombia, Rent A House, Colliers y Coldwell Banker empresas con gran trayectoria inmobiliaria en el mundo, en donde esta actividad esta formalizada y profesionalizada, el mercado colombiano enfrenta un gran cambio en el cómo se hacen las cosas. Estas franquicias traen la formalidad al mercado nacional, estandarización de procesos y productos, elevan los niveles de capacitación, atención y formación de los integrantes de sus empresas, mejoran la interacción cliente - la empresa y mejora los niveles de calidad de los servicios prestados.

De esta manera analizaremos por último las opiniones de una de las personas encargadas de la capacitación en una de estas multinacionales inmobiliarias, una de las más grandes del mundo y de reciente ingreso al mercado colombiano, y aunque en la actualidad no maneja proyectos directamente ha tenido que afrontar este problema con el fin de ajustarse al mercado nacional y que el mercado nacional cumpla con las características necesarias para ser parte de esta gran franquicia.

1.3.1 Experiencia Century 21⁷

- Después de un cordial saludo, y una breve introducción le pregunto con que se encontro, Century 21 Colombia cuando hizo su ingreso al país.

Con la falta de reglamentación por parte del un ente controlador de esta actividad permite la participación de personas sin los niveles requeridos de educación o capacitación necesarias para el buen desarrollo de esta; además de la falta educación formal a nivel técnico o tecnológico para que ésta actividad sea asumida como una verdadera carrera es uno de los grandes inconvenientes a los que nos enfrentamos.

- **A quien capacitan ustedes, Century 21.**

Como Franquicia, tenemos la capacitación inicial de franquicia, es decir donde se capacitan a los propietarios, gerentes y agentes. Voy a hablar solo de las

⁷ González R, Luz Alejandra. Jefe de Capacitación Century 21 Colombia, Bogotá, 2 de septiembre de 2009.

capacitaciones que damos directamente en CENTURY 21 Colombia, pues todos los miembros del Sistema tienen acceso a un número muy amplio de cursos online, que imparte directamente la marca desde Estados Unidos.

- **¿En qué temas o áreas capacitan?**

En términos generales, se les capacita en información, modelo de negocio de la compañía, procedimientos, políticas y herramientas tecnológicas.

Además, la compañía tiene un pensum de capacitación en temas legales y tributarios de venta y arriendo, así como cursos para desarrollar destrezas del agente y gerentes en áreas específicas.

- **¿Cuánto tiempo dura la capacitación?**

Los gerentes tienen una capacitación inicial de 32 horas; la de los agentes: 20 horas. Los demás cursos varían en duración según el tema, por lo que tenemos cursos que van desde 2 horas, hasta 18 horas.

- **¿En qué no capacitan?**

Como franquicia ofrecemos capacitación en todos los frentes que necesita un agente inmobiliario para desempeñar su labor, ya sea capacitación presencial o virtual.

- **¿Qué le hace falta al mercado de bienes raíces en cuanto a capacitación?**

Por la experiencia que hemos tenido, vemos que es necesario mejorar la capacitación en herramientas tecnológicas; de igual manera, los agentes carecen de conocimientos básicos en asuntos legales y financieros relativos a su labor.

- **¿Cada cuánto hacen las capacitaciones de nuevo para refrescar los conocimientos?:**

Cada mes ofrecemos la capacitación de agentes tanto para los agentes nuevos como para los agentes que quieran refrescar conocimientos. Los cursos online están disponibles todo el tiempo.

• **¿Cómo la capacitación mejora el servicio?**

En la medida en que contamos con agentes más profesionales, la calidad de la asesoría ofrecida por estos mejora, y por tanto los niveles de servicio.

Según la experiencia de esta gran compañía los principales obstáculos para el desarrollo de la actividad de los bienes raíces son:

- La falta de capacitación en conocimientos básicos legales y financieros, así como la falta de entrenamiento en uso herramientas tecnológicas
- Que es una actividad no regulada, no profesionalizada
- Pocos programas educativos
- Casi virgen en lo referente a mercadeo, (no inversión publicitaria)
- No hay conciencia de la importancia de la cultura del servicio.

Después de analizar las opiniones de estas muy reconocidas personas y de gran experiencia y trayectoria en el negocio inmobiliario; justificaría la realización de este trabajo de grado por que frente a este vacío de normas y entidades que regulen y controlen el ejercicio de la actividad inmobiliaria, surge la capacitación como solución a la necesidad de mejorar el servicio y profesionalizar las personas que laboran en estas empresas, con el fin de hacer de esta actividad una carrera y no un oficio.

2. MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo del marco teórico de este estudio, el autor se basa en temas fundamentales para el definir este, comenzando, el autor hará una aproximación del negocio inmobiliario basado en un estudio realizado por Hortencia Manrique de Llinás, titulado “Una primera mirada a las prácticas de las empresas de servicios inmobiliarios de la ciudad de Bogotá” en el cual la autora realiza una descripción de las empresas inmobiliarias de Bogotá, en el cual incluye sus características, costumbres y problemas, los cuales son muy útiles para lo que concierne a nuestro tema. Otro de los temas es el de la calidad del servicio el cual es uno de los problemas encontrados en el estudio anteriormente nombrado y que se estudiara desde la perspectiva del famoso autor Karl Albrecht especialista en gerencia de servicio, por último se trata el tema el cual será definitivo como aporte del plan de negocios, el e-learning, el cual es el componente diferenciador de este plan.

Además se desarrollaran los temas necesarios para que el lector del presente trabajo lo entienda y explote al máximo, tales como los conceptos relacionados y la teoría básica.

2.1 APROXIMACIÓN AL NEGOCIO INMOBILIARIO

Con esta parte del trabajo, se espera que el lector se haga a un concepto acerca del sector inmobiliario, que despeje sus dudas y que le permita analizar y comprender el alcance de esta actividad económica.

El sector inmobiliario está relacionado con uno de los artefactos u objetos culturales que forman parte fundamental de la vida en sociedad como lo son la edificaciones en las cuales se llevan a cabo la mayoría de las actividades que desarrollan los individuos en sociedad, tanto en el ámbito de la vida familiar como en el de la actividad económica, política y religiosa entre otros aspectos. Las viviendas, oficinas, fabricas, locales comerciales, edificios gubernamentales constituyen espacios específicos en los cuales transcurren la mayoría de la

existencia de las personas. Los inmuebles se pueden considerar como una unidad socio-espacial que sirve de soporte a la mayoría de actividades.⁸

Por otra parte son obras producidas por seres humanos, que reflejan una cultura, un proceso histórico, un componente social, que son parte física de un país, de una ciudad la cual definen y determinan aspectos tan importantes como la calidad de vida de estos.

Desde la parte económica los inmuebles son un bien de consumo, con un valor y una expresión monetaria, a partir de los cuales se crea una dinámica económica relacionada con este negocio. Como bienes de consumo, se genera una gran cantidad de y variedad de actividades económicas, en las cuales participan una gran cantidad de agentes, con sus medios materiales, organizativos y técnicos, los cuales conforman como se ha anotado anteriormente uno de los sectores más productivos de la economía.

Los agentes que participan en el sector inmobiliario lo hacen tanto desde el lado de la oferta como de la demanda, en torno de una serie de actividades y productos que configuran el mercado inmobiliario. Estos productos son la construcción, la prestación de servicios y la financiación de bienes inmuebles, se incluye este último como producto del sector por la importancia que reviste para su funcionamiento, en cuanto a los préstamos para la construcción y la adquisición de inmuebles.

Dentro de las actividades vinculadas con la construcción distinguimos la edificación de viviendas, de inmuebles comerciales (locales, bodega y oficinas) de establecimientos gubernamentales y la urbanización de terrenos.

En cuanto a los servicios están referidas a la venta de inmuebles nuevos, usados y de terrenos; a la administración de inmuebles que comprende el arrendamiento y la administración de la propiedad horizontal; avalúo de inmuebles y de terrenos; asesoría y consejería inmobiliaria, y la promoción y desarrollo de proyectos de construcción.⁹

Las actividades de financiación están relacionadas con los créditos para la construcción, compra de terrenos e inmuebles, leasing y fiducias inmobiliarias, todas estas tienen como objeto facilitar recursos para el desarrollo de los proyectos. También es importante nombrar que sobre estas actividades, factores como el del estado de la economía y el gobierno tienen gran influencia en cuanto

⁸ Manrique de Llinás, Hortencia. *Una primera mirada a las prácticas de las empresas de servicios inmobiliarios de la ciudad de Bogotá*, Bogotá, Universidad Externado de Colombia, 1999, p. 24.

⁹ *Ibid.*, p.25.

que determinan el nivel de costos y las tasas de intereses abaratan o encarecen sus costes de producción.

Por otra parte en cuanto a la demanda, se puede definir fácilmente ya que los consumidores de vivienda, son personas o familias que buscan cubrir una necesidad por medio de arriendo o compra de inmuebles, los empresarios hacen lo mismo, compran o arriendan locales, oficinas, lotes y casas para desarrollar sus actividades pero también buscando dividendos, o sea como forma de inversión.

En cuanto a la relación comprador vendedor, contrariamente a lo que sucede con otros servicios de la economía por tratarse de bienes de consumo durable, cuya compra compromete una porción importante de ingreso por un largo periodo de tiempo, las transacciones entre agentes de este mercado no se hacen siempre de forma directa y exclusiva entre oferentes y demandantes sino que envuelve intermediarios en distintas etapas de la transacción¹⁰.

2.2 LA CALIDAD DEL SERVICIO

La segunda teoría que justificara este estudio se basa en como la capacitación mejora la calidad del servicio, y como se aplica esto a las empresas inmobiliarias de la ciudad de Bogotá, para esto nos vamos a basar en algunas teorías de la calidad del servicio y la gerencia del servicio las cuales fundamentarán esta parte del marco teórico, para esto me basaré en algunas de las teorías de uno de los mas importante autores del tema como lo es el señor Karl Albrecht.

Si bien en la actualidad el país se encuentra en una época de crisis y recesión económica las empresas deben buscar nuevos medios de lograr la competitividad y el servicio es uno de estos medios. Convertir el servicio en un motor de la competitividad. Casi en todos los sectores económicos nacional consideramos el servicio al cliente como un valor adicional en el caso de productos tangibles, pero este es la piedra angular de las empresas dedicadas a los servicios, tales como las que atañen a este estudio.

Las empresas dedicadas a los servicios deben caracterizarse por sus altos estándares de calidad de servicio que imparten a sus clientes, por que el resultado de esta interacción corresponde a la percepción que tiene el cliente de la empresa, de ahí parten fundamentos básicos para futuras relaciones, crear lealtad y fidelidad del cliente. La calidad del servicio depende entonces de las actitudes,

¹⁰ Rubio, Mauricio. *"Inmobiliaria y construcción. Estrategia sectorial siglo XXI"*. Fedelonjas, Bogotá, 1990.

conocimiento, disposición y preparación (capacitación) de las personas que trabajan en la empresa, y que están dispuestas a solucionar o satisfacer las necesidades de otras personas, los clientes. El éxito del negocio de los servicios consiste en la buena relación con el cliente.

Entonces como se puede definir la calidad del servicio, simplemente consiste en satisfacer todas las necesidades del cliente, suplir las necesidades de este el cual contrata la empresa y espera algo a cambio, la calidad del servicio es esa motivación y preparación que hace que el cliente reciba más de lo esperado y no solo hablando en términos materiales, también intangibles, buen servicio.

La calidad del servicio se fundamenta en lograr una especificación clara y relacionada con el cliente de los bienes y servicios y en de diseñar después sistemas que entreguen todo de manera constante de acuerdo a las necesidades del cliente.¹¹

Para mejorar la calidad del servicio según Albrecht¹² hay dos maneras las cuales expondremos a continuación

2.2.1 Mejora de los servicios a través de la industrialización

En sí, este postulado propone la mejora de los servicios reemplazando las personas por maquinas o tecnologías a través de tres formas:

1. Utilizando tecnologías duras (hardware) como sustituto del contacto personal y esfuerzo humano.
2. Mejorando los métodos de trabajo en una forma sistémica, tecnologías blandas (software).
3. Combinando estos dos métodos.

Theodore Levitt, de Harvard, un decidido defensor de los métodos de industrialización en los servicios, está plenamente convencido que la mejora de la calidad y la productividad en el sector del servicio se entorpece ante la errónea creencia que el perfeccionamiento del servicio está limitado por nuestra capacidad de cambiar las habilidades y actitudes de la gente que lo presta¹³.

¹¹ Armistead, Colin y Clark, Graham., *Servicio y dedicación al cliente*, FT FOLIO, Barcelona 2000, p. 208.

¹² Arbrecht, Karl. Consultor en Gerencia, Conferencista y prolífico autor, Especialista en Gerencia de Servicio.

¹³ Albrecht, Karl y Zemke, Ron. *Gerencia del Servicio, La dirección de empresas en una economía donde las relaciones son lo más importante*. Ed. Legs 2000i, p. 132.

No obstante también afirma que la industrialización no se puede aplicar a todos los procesos, y que existen algunos que nos son susceptibles a este proceso, pero si hay que aprovechar todas las posibilidades de mejora que ofrece la automatización.

Por esta razón cabe el desarrollo del empleado como motor de calidad al interior de la empresa, pues es este ultimo para nuestro caso el que está en relación directa con el consumidor final, el cliente, por esto cabe analizar cómo y de qué manera mejorar la calidad del servicio centrando el desarrollo a través del empleado.

2.2.2 Método centrado en el empleado

Un segundo método para la mejora de la calidad y productividad del servicio es, si no diametralmente opuesto al método de la industrialización, si completamente diferente en el aspecto y la percepción. Los defensores del método “centrado en el empleado” hablan de él como si fuera más allá del mero acto de automatizar lo que se puede automatizar, y se refieren a su tesis central como la “utilización inteligente de la inteligencia humana”.

La estrategia central es el impulsar el interés por la mejora de la calidad y la productividad en toda la organización hasta el sitio en donde más se deben conocer las causas y el ajuste del problema: la línea de contacto con el público. Se cree que aquellos que están más cerca del trabajo están en condiciones óptimas para resolver y evitar problemas.¹⁴

2.3 ALCANCE DE LA CALIDAD DEL SERVICIO Y SUS BENEFICIOS

Si bien los servicios tiene que ver mucho con la mejora de los sistemas y procedimientos, como se nombra anteriormente en el capítulo de la mejora del servicio atreves de la industrialización, en la cual se propone mejorar, las maquinas, los métodos o hacer un mejor uso de estos dos combinados, la calidad por otra parte tiene que ver con las personas, las cuales ejercen una impresión directa sobre el cliente y los mismos empleados.

¹⁴ Ibid., p. 135.

2.4 LA CALIDAD Y LOS CLIENTES

En la actualidad, la calidad es uno de los factores que las empresas reconocen como fundamental para el éxito, si bien las empresas manufactureras, aquellas que producen bienes, tiene la facilidad de medir con mayor efectividad la calidad de sus productos, por tratarse de bienes tangibles, para aquellas dedicadas a los servicios no tienen esta tarea tan fácil.

Como afirman Colin Armistead y Graham Clark, en su libro, Servicio y dedicación al cliente, siempre es mejor mantener al contento cliente, pues los clientes insatisfechos tienden a ser sumamente perjudiciales, resultando más caros de atender.

También nos indican que hay otras razones financieras de peso para mantener contentos a los clientes. Si un cliente gasta dos millones de pesetas en la compra de un coche cada tres años, y tal vez unas sesenta mil pesetas anuales en costes de servicio, no tiene sentido perder unos ingresos a largo plazo de aproximadamente unas ochocientos mil pesetas como consecuencia de prestar insuficiente atención a la calidad del servicio y del producto. Hay pocas empresas que pueden permitirse perder a un cliente, y hay que recordar que, si un cliente no queda satisfecho, hay grandes probabilidades de que otros clientes muestren también parecido disgusto¹⁵.

Los beneficios de la buena calidad son:

1. Una mayor calidad percibida permite precios más altos
2. Hay mayores ingresos a largo plazo
3. La imagen de calidad resulta rentable, cuando los clientes satisfechos traen más clientes.

Hasta el momento y con el análisis de este marco teórico podemos ver que son muchos los beneficios de una buena calidad de servicio, esto se logra a través de procesos en los cuales las empresas orienten sus procesos y empleados al logro de este fin común, crear una cultura de servicio, y si bien esto es cierto en cuanto a lo que corresponde a este estudio, que se justifico también dentro de este capítulo, la capacitación hace parte fundamental de este proceso, no solo por que direcciona a los empleados a integrarse a la cultura de la empresa, sino que además les da herramientas de juicio, orienta y mejora sus capacidades con el fin de mejorar tanto como empleados, como personas que son en ultimas la imagen directa de la empresa ante el consumidor.

¹⁵ Armistead, C. y Clark, G., Op. Cit., p. 208

Por esta razón el autor se interesa en que por medio del desarrollo de la capacitación se generen oportunidades no solo para las empresas si no que también se generen oportunidades de desarrollo para los agentes y corredores inmobiliarios, eso sí centrandolo el tema en cuanto a nuestro estudio, una capacitación en áreas inmobiliarias realizada de manera correcta es un gran generador de desarrollo para el sector.

Por otra parte una de las maneras de lograr llegar a más personas, con mejores costes y de manera más cómoda es la de la capacitación a través de los medios tecnológicos y de comunicación, temas que analizaremos a continuación.

2.5 EL E-LEARNING

Como se hace referencia el comienzo del capítulo, este marco teórico pretende dar al lector una clara ayuda para la comprensión de este trabajo, y como se anota el e-learning es uno de los elementos diferenciadores del servicio que se propone en este plan de negocios

2.5.1 Concepto e-learning¹⁶

En la actualidad no solo es difícil dar una correcta definición de e-learning, sino que se utilizan una serie de términos que se entremezclan sin diferenciación aparente. Así, se habla indistintamente de campus virtual o universidad virtual y cursos on-line, cuando los primeros deberían utilizarse exclusivamente a cuando se haga referencia a espacios de comunicación interpersonal o a través de grupos entre la institución universitaria y el alumnado, que ofrezcan servicio a toda la comunidad educativa, mientras que los segundos, los cursos o la formación on-line se encontrarían en un nivel inferior, al constituirse como un contenido educativo impartido a través del uso de la tecnología de la información, pero sin una identificación clara con la institución que los ofrece.

Como consecuencia de lo anterior, y con el afán de abarcar una conceptualización mayor, vamos a utilizar el término de e-learning. Básicamente el e-learning es un sistema de tele formación que aprovecha las actuales infraestructuras de Internet e Intranet convirtiendo parte de estas en un medio que permita la impartición de acciones formativas no presenciales, evidentemente sin la necesidad de que las

¹⁶ Fernández, Eva., *E-learning implantación de proyectos de formación on-line*, Editorial Alfaomega, Bogotá, Universidad de Los Andes, 2004, p. 4.

partes implicadas coincidan en espacio y tiempo, proporcionando un abanico de soluciones que aúnan la adquisición de conocimiento habilidades y capacidades.

2.5.2 Características del e-learning¹⁷

Con independencia del término que se prefiera utilizar, está claro que el e-learning modifica sustancialmente las bases de la docencia tradicional en dos sentidos:

- Desaparece la limitación geográfica (espacio), lo que conlleva a una nueva movilidad de la clientela potencial, al abarcar nuevos mercados geográficos.
- desaparece la limitación temporal (tiempo). Se abre un nuevo segmento de clientes potenciales, fundamentalmente empresas y profesionales, alumnos recién egresados e incluso, estudiantes caracterizados por la escasez de tiempo o por la falta de flexibilidad horaria, tradicionalmente limitados en su acceso a nuevos estudios, actualizaciones, titulaciones oficiales, masters, etcétera, y cada vez con mayor necesidad de formación continua.

En cualquier caso, el desarrollo de acciones formativas on-line tiene por objeto principal el proporcionar una herramienta didáctica al servicio de la formación y de la mejora de la calidad de los servicios desde una doble perspectiva:

- a. la primera hace referencia al desarrollo interno de contenidos destinados a incrementar la calidad de los servicios prestados a los usuarios de formación tradicionales, prestando tutorías on-line, publicación de temarios interactivos, ejercicios de autoevaluación, referencias bibliográficas, foros de debate multimedia, tertulias interactivas, etcétera.
- b. El segundo enfoque contempla el sector de la formación continua, que se abre una triple vertiente correspondiente a tres mercados: mercados geográficos, de habla hispana y dos mercados funcionales: el primero mediante los cursos especializados y a medida para las empresas, aprovechando las ventajas más significativas del e-learning, es decir, su capacidad para entrenar a gran cantidad de empleados, con mayor flexibilidad de tiempo y a un coste más reducido, y el segundo amplía el

¹⁷ Ibid., p. 5.

abanico de acciones formativas a las dirigidas a un público de edad media entre 25 y 45 años, con necesidades de actualizar sus conocimientos.

Si nos centramos en las características intrínsecas del e-learning descansa en las nuevas teorías de gestión del conocimiento, según las cuales en entornos complejos, donde la innovación y la velocidad de respuesta a los cambios son cruciales, las empresas no pueden crear valor sin generar conceptos empresariales nuevos.

La red se convierte, por lo tanto, en el mejor medio para que todos los empleados puedan acceder con rapidez a la oferta más rica y adecuada según sus niveles de responsabilidad y competencias.

2.5.3 Beneficios del E-learning

Pues la era digital es una realidad, en la actualidad se ha cambiado casi todas las actividades y ha penetrado en todos los campos del ser humano, no solo hablamos de e-commerce, telemedicina o de banca virtual también son predominantes hoy en día el chat, las redes sociales o los grupos de amigos; y entonces ¿Por qué si todo está cambiando de lo análogo a lo digital la educación debe ser una excepción? Ahora la sociedad debe ajustarse a los cambios que impone la era digital, como la miniaturización, lo virtual, la eliminación de barreras de tiempo y de distancias y otras características que chocan con lo tradicional.

Para analizar los beneficios de esta nueva tendencia el autor se refiere a un texto de Marc Rosenberg en el cual indica los beneficios del e-learning y que nos indica porque ya las cosas no funcionan de la manera tradicional.

“Las fusiones y adquisiciones, las operaciones globales, los cortos ciclos de vida de los productos, la hipercompetencia, las comunicaciones instantáneas, la explosión del conocimiento y el e-todo, están combinándose para cambiar en lo fundamental el modo como trabajamos y aprendemos. Los viejos modelos, incluso aquellos relacionados con la manera de impartir instrucción, ya no son adecuados. Al combinar la nueva tecnología del internet con un nuevo modo de

pensar acerca de cómo la gente aprende, están empezando a surgir estrategias duraderas de e-learning, estrategias que realmente funcionan.”¹⁸

A continuación enunciaremos los once beneficios del e-learning a los que hace referencia Rosenbeg en su libro:

1. Baja los costos.
2. Mejora la respuesta de los negocios
3. Los mensajes son coherentes a la medida, dependiendo de las necesidades.
4. El contenido es más oportuno y confiable.
5. Aprender es 24/7, es decir 24 horas al día, siete días a la semana.
6. No se requiere tiempo de preparación al usuario.
7. Universalidad.
8. Crea comunidad.
9. Escalabilidad.
10. Refuerza la inversión corporativa en la Web.
11. Ofrece un servicio incrementalmente más valioso al cliente.¹⁹

2.5.4 Conveniencia de una estrategia de e-learning

Si no referimos a la conveniencia del e-learning, no solo estamos hablando del uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicaciones y su aplicación a la educación, estamos hablando de crear un nuevo medio que se ajusta a la realidad en que estamos ya inmersos, en la que la sociedad se mueve al ritmo de la tecnología, en este caso la tecnología aplicada a la capacitación. El e-learning es una nueva forma de pensar acerca de cómo aprendemos los seres humanos.

“el aprendizaje no necesariamente requiere entrenamiento o instrucción. La gente puede aprender de muchas formas mediante el acceso a información bien diseñada, por el uso de herramientas que mejoran el desempeño, a través de la experiencia y de otros factores. Si nosotros pensamos acerca del aprendizaje con

¹⁸ Rosemberg, Marc J. *E-learning, Estrategias para transmitir el conocimiento en la era digital*. Bogotá, McGraw Hill, 2001, p. 29.

¹⁹ Ibid., p. 30

esta perspectiva más amplia, será más fácil ver las nuevas opciones para mejorar el desempeño.”²⁰

2.6 HIPOTESIS PROPUESTAS

Hasta este punto del marco teórico y analizando lo encontrado y expuesto en este el autor puede hacer una hipótesis de lo que hasta el momento ha encontrado y como lo interpreta, según que se ha estudiado hasta el momento cabe hacer una serie de hipótesis las cuales el autor espera demostrar con los estudios siguientes contenidos en este plan. A continuación se enumera las propuestas de hipótesis propuestas para este caso.

- Sector inmobiliario con bajos niveles de capacitación
- No contemplan en sus empresas planes de capacitación, aquellas que si lo hacen tiene bajos presupuestos para este fin.
- Conceptos de capacitación errónea, aceptan todo tipo de capacitación sin importar que se ajuste o no a sus necesidades reales.
- Participan personas de diversas profesiones que en la mayoría de los casos no corresponden al perfil de la actividad
- Pocos profesionales, como se anota no siempre corresponden al perfil requerido por la actividad.
- Gran numero de técnicos, que tampoco cumplen con los perfiles.

2.7 TEORIA DEL PLAN DE NEGOCIOS²¹

El empresario no es una persona que se arriesga de forma audaz, y menos una persona que sin análisis alguno toma decisiones. El empresario trata, antes de tomar una decisión de acometer una actividad empresarial, de recoger toda la información que está a su alcance sobre la oportunidad de negocio en consideración, la procesa, le define estrategias para su manejo y evalúa si ella tiene o no todo el potencial que él o ella espera en particular. Este proceso de estudio integral se denomina en forma genérica evaluación del proyecto, el estudio de factibilidad o mejo aun el plan de negocio.

²⁰ Ibid., p. 32

²¹ Varela, Op. cit., p. 160.

El plan de negocio no es el negocio el anteproyecto de una empresa es la culminación de un proceso que puede transformar una idea en oportunidad.

El plan de negocio busca dar respuestas adecuadas en un momento específico, a las cinco grandes preguntas que todo empresario, inversionista, financista, proveedor, comprador, etcétera, desea resolver:

1. ¿Qué es y en qué consiste el negocio?
2. ¿Quién dirigirá el negocio?
3. ¿Cuáles son las causas y razones de éxito?
4. ¿Cuáles son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr las metas previstas?
5. ¿Qué recursos se requieren para llevar a cabo el negocio y que estrategias se van a usar para conseguirlos?

En este sentido, el plan de negocio es un proceso de darle al negocio una identidad, una vida propia. Este es un mecanismo de proyectar la empresa en el futuro, de prever dificultades y de identificar posibles soluciones a las coyunturas que pudiesen presentarse.

Todo empresario hace plan de negocio, pero no todos lo realizan de la misma forma, con el mismo detalle o con las mismas herramientas. La complejidad del plan de negocios es directamente proporcional a la complejidad del negocio e inversamente proporcional al conocimiento y experiencias que tenga el empresario sobre el negocio.

Es muy frecuente oír a empresarios muy fogueados decir que ellos nunca hicieron plan de negocios en sus negocios exitosos, pero lo que no dicen nunca es como tomaron la decisión de hacerlo, ni como tomaron la decisión de no hacer otros proyectos. En la mayoría de los casos, era tanto su conocimiento de las variables del proyecto, que todos los datos los tenían almacenados en el cerebro y habían desarrollado un software cerebral que les permitía procesarlos sin necesidades de papeles, calculadoras, o computadoras, y ello originaba que su decisión apareciera como una decisión intuitiva -que no lo era-, y muy rápida dada la velocidad de procesamiento de su cerebro.

Toda persona que no tenga ese bagaje de experiencias en un área específica requiere forzosamente construir su base de datos útil sobre la oportunidad de negocios en consideración y utilizar un software dado para procesar esa información. Este proceso global es lo que llamaremos el plan de negocio, para que el común de las personas, o sea todas aquellas que inician negocios en los cuales no tienen una vasta experiencia, se manifiesta como un documento

escrito, preparado por el empresario, muchas veces con ayuda de los asesores o expertos en áreas particulares, que estudia en detalle todas las facetas de la oportunidad de negocio en consideración y que busca ante todo reducir el riesgo del proyecto.

Definido el concepto de plan de negocio, y aclaradas algunas de sus características intrínsecas, lo que sigue para este proyecto es el definir las etapas de formación de la empresa de nuestro plan y cómo será la metodología empleada para el desarrollo del presente plan, hay que aclarar que se seguirá el modelo de Rodrigo Varela el cual consta de 8 etapas, las cuales presentaremos a continuación:

1. Motivación
2. Generación de idea de negocio
3. Conformación de oportunidad de negocio
4. Elaborar el plan de negocios
5. Conseguir recursos
6. Dar nacimiento al negocio
7. Lograr la supervivencia del negocio
8. Lograr el crecimiento del negocio²²

El plan de negocios es el vademécum ante el cual los empresarios buscan resolver sus dudas ante los interrogantes actuales y futuros que se les presenten, es un tratado que contiene las nociones más importantes de un tema, para este caso es el del negocio, y como tal es el que enuncia de forma clara, detallada y precisa los conceptos, ideas, propósitos y su operar de acuerdo a los diferentes niveles que lo componen, además de resumir la visión del empresario acerca del proyecto.

2.7.1 Análisis por realizar en el plan de negocios

Rodrigo Varela en su libro nos presenta varios tipos de análisis a realizar para el desarrollo del un plan de negocios exitoso, para este estudio consideramos que los que más se ajustan son estos cuatro tipos, de mercado, técnico, de la organización y el financiero, son estos los que se ajustan y describen mejor el presente estudio

²² Varela, Rodrigo. *Innovación Empresarial: arte y ciencia en la creación de Empresas*, Bogotá, Prentice Hall, 2001, p. 111, cuadro 5.1

2.7.1.1 Análisis del mercado²³

El objetivo central de este análisis es determinar: la existencia real de los clientes para los productos y servicios que van a producirse, las disposición de los clientes para pagar el precio establecido, la determinación de la cantidad demandada, la aceptación de las formas de pago, la validez de los mecanismos de mercados y ventas previstas, la identificación de los canales de distribución que se van a usar, la identificación de las ventajas y desventajas competitivas, el entorno económico y social del sector económico en el cual se va a actuar, los comportamientos del consumidor, los mecanismos de promoción, los planes estratégicos y las tácticas de mercadeo con el propósito de poder elaborar una proyección de ventas validas.

Este análisis es el punto de partida para todo proyecto y, por ello, es necesario dedicar un gran esfuerzo para poder elaborar un análisis bien estructurado.

Este análisis debe concentrarse en investigar aquellos aspectos sobre los cuales el empresario tiene dudas, y debe proveer de elementos que faciliten la toma de decisiones, la formulación de metas y estrategias de nuestra empresa.

Los componentes básicos del análisis del mercado son:

1. Análisis del sector: se trata de conocer muy bien que está pasando y que se espera que pase en el sector económico al cual se va a entrar. Deben estudiarse los siguientes aspectos:
 - Diagnostico de la estructura actual y de las perspectivas del sector del cual se va a entrar
 - Estado del sector, en términos de: productos, mercados, clientes, empresas nuevas, tecnología, administración, desarrollo, etcétera.
 - Tendencias económicas, sociales o culturales que afectan al sector positiva o negativamente.
 - Barreras especiales de ingreso o salida de negocios en el sector.
 - Rivalidades existentes entre los competidores.
 - Poder de negociación de clientes y proveedores.
 - Amenaza de ingreso de nuevos productos o de sustitutos
 - Amenaza de ingreso a nuevos sectores.

²³ Ibid., p. 170.

2. Análisis del mercado propiamente dicho: se trata de conocer en detalles las características del producto/servicio en relación con los productos/servicios que existen en el mercado. En este sentido deben analizarse los siguientes factores:
 - Descripción detallada del producto o del servicio que se va a vender (especificaciones)
 - Aplicación del producto o servicio.
 - Elementos especiales del producto servicio.
 - Productos competidores.
 - Fortalezas y debilidades de su producto frente a sus competidores.
 - Productos o servicios posibles como complementos o derivados del actual
 - Factores para destacar del producto/servicio

3. Clientes: identificar cuáles son y en donde están los clientes del producto/servicio y conocer su competencia. En este sentido se debe analizar:
 - Tipo de compradores potenciales, segmentados por actividad, edad, sector, nivel, ubicación, ingresos, etcétera.
 - Características básicas de los clientes.
 - Localización geográfica
 - Bases de decisión de compra de los clientes (precio, calidad, servicio, amistad, política, religión, forma de pago, etcétera).
 - Opiniones de los clientes que han mostrado interés en su producto/servicio.
 - Opiniones de clientes que no han mostrado interés en el producto/servicio
 - Formas de evitar la falta de interés.

4. Competencia: aquí se trata de determinar las fortalezas y debilidades de las empresas competidoras, su tamaño, la importancia de cada una de ellas y las políticas que aplica. Deben analizarse:
 - Precios.
 - Desempeño del producto, servicios, garantías
 - Limitaciones en la satisfacción de los deseos del cliente.
 - Posibilidad de solución a las dificultades.

- Mercadeo que manejan
 - Esquema de ventas y distribución.
 - Capacidad de producción
 - Capacidad financiera
 - ¿Cuál es la marca líder? ¿por precio? ¿por calidad? ¿por servicio?
 - ¿han surgido o se han acabado empresas en esta actividad en los últimos años? ¿Cómo les ha ido? Razones
 - Imagen de la competencia ante los clientes
 - ¿Por qué les compran?
 - Segmento al cual están dirigidos
 - ¿Por qué será fácil o difícil competir con ellos?
 - ¿Por qué cree que puede lograr una fracción del mercado?
5. Plan de mercadeo: Este recoge las estrategias que se van a utilizar para lograr los resultados previstos de volumen de ventas.
- Estrategia de precios
 - Estrategias de ventas
 - Estrategia promocional.
 - Políticas de servicio.

2.7.1.2 Análisis técnico

El análisis técnico busca determinar la posibilidad de elaborar y vender el producto con los niveles de calidad requeridos y a los costos esperados. Esto nos obliga a identificar los aspectos técnicos, como tecnologías, maquinaria, insumos y materias primas, procesos, recursos humanos, proveedores y líneas de distribución y muchos otros aspectos de orden técnico necesarios para el desarrollo del producto. Debemos tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. El producto, se deben analizar todos los aspectos que se relacionen con la elaboración del producto o la prestación del servicio.
2. Facilidades, este aspecto se relaciona con las instalaciones físicas del negocio o de la empresa.
3. Equipos y maquinarias requeridas para la elaboración del producto, también tener en cuenta el personal para la operación de los mismos²⁴

²⁴ Varela, Rodrigo, Op. cit., p. 179

2.7.1.3 Análisis Administrativo

El análisis administrativo tiene como objeto central definir las necesidades de perfil de grupo empresarial y de personal que el negocio exige, las estructuras y los estilos de dirección, los mecanismos de control, las políticas de administración de personal y de participación del grupo empresarial en la gestión y en los resultados, y, claro está la posibilidad de contar con todos estos elementos.²⁵

2.7.1.4 Análisis financiero

Este análisis tiene como objeto la determinación de las características económicas del proyecto, para el caso de nuestro estudio hay que identificar las necesidades de inversión, los ingresos, los costos, gastos, utilidad, puntos de equilibrio y demás variantes que nos arrojen excedentes en el ejercicio.

²⁵ Ibid., p. 165.

3. MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo el autor realizara un pequeño glosario inmobiliario para ayudar a los lectores de este trabajo de grado a aclarar y unificar conceptos los cuales pueden ser útiles para la correcta comprensión de este trabajo. Para todo aquel que tenga alguna inquietud acerca de la inclusión de este corto pero a juicio del autor importante capítulo, cabe anotar que acerca de este tema la bibliografía es muy escaza razón por la cual para el lector este trabajo de grado genera un valor agregado, no solo como un tesis de grado que formula un plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la capacitación inmobiliaria, sino que también se convierte en un documento de consulta que espero sirva a otros.

- **Inmobiliario:** adj. Perteneciente o relativo a cosas inmuebles.²⁶
- **Inmobiliaria:** f. Empresa o sociedad que se dedica a construir, arrendar, vender y administrar viviendas.²⁷
- **Inmueble:** m. casa (edificio para habitar).²⁸
- **Venta:** (Del lat. vendĭta, pl. de vendĭtum). f. Acción y efecto de vender. f. Contrato en virtud del cual se transfiere a dominio ajeno una cosa propia por el precio pactado.²⁹
- **Arrendamiento:** (De arrendar1). 1. m. Acción de arrendar. 2. m. Contrato por el cual se arrienda. 3. m. Precio en que se arrienda³⁰. Pacto, convenio o contrato por el cual se cede un bien inmueble, en uso o usufructo a cambio de un canon, renta o alquiler que paga el arrendador al arrendatario.³¹
- **Arrendamiento financiero o leasing:** voz inglesa. m. Econ. Arrendamiento con opción de compra.³²

²⁶ Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, [en línea], disponible en http://buscon.rae.es/drae/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=inmobiliario, recuperado: 15 de octubre de 2009.

²⁷ Ibid.

²⁸ Ibid.

²⁹ Ibid.

³⁰ Ibid

³¹ Explicación del autor

³² Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, [en línea], disponible en http://buscon.rae.es/drae/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=inmobiliario, recuperado: 15 de octubre de 2009.

- **Mercado inmobiliario:** Cuando hablamos de mercado inmobiliario, nos referimos a cualquier tipo de intercambio económico cuyo fin es la adquisición, la venta o el disfrute de un bien inmueble. Tendremos por tanto, transacciones de compraventa o de arrendamiento. Lugar en donde se lleva a cabo la oferta y demanda de los bienes inmuebles en sus diferentes formas.³³
- **Mercado inmobiliario nuevo:** referente al intercambio, oferta y demanda de un bien raíz como primer propietario.³⁴ Por lo general son bienes vendidos directamente por la constructora.
- **Mercado inmobiliario usado:** referente al intercambio, oferta y demanda de un bien raíz previamente usado.³⁵ Esto es a partir del segundo propietario.
- **Mercado residencial:** Corresponden a las propiedades cuyo uso es la vivienda. Presentan diferentes segmentos o tipos según el perfil económico de sus usuarios o residentes: alto, medio y bajo. En cada uno de estos segmentos, las características arquitectónicas de las propiedades difieren así como el entorno, las especificaciones urbanísticas y los precios.³⁶
- **Mercado comercial:** están conformados por las propiedades inmobiliarias destinadas al uso comercial. Están conformadas por centros y locales comerciales, principalmente. Los centros comerciales pueden incluir locales de diversa índole o uso o ser especializados en líneas específicas de productos como computación, línea automotriz, calzado u otros.³⁷
- **Mercado Industrial:** intercambio de bienes inmuebles destinados a la industria, los parques industriales y las bodegas son los principales submercados de este mercado. Se agrupan según diferentes criterios: ubicación geográfica, espacialidad, características de las bodegas, tipos de servicios ofrecidos por el parque, sistemas de seguridad, entre otros. De otra parte, la saturación de terrenos industriales en las grandes ciudades y las disposiciones urbanísticas orientadas por el plan de ordenamiento territorial de Bogotá generaron la tendencia a ubicarse en las afueras de la ciudad.³⁸

³³ Explicación del autor

³⁴ Ibid.

³⁵ Ibid.

³⁶ Martínez, Aldana Amparo. Brochure Formación y Gestión inmobiliaria, Rent A House, Bogotá, 2009.

³⁷ Ibid.

³⁸ Ibid.

- **Oferta inmobiliaria:** Del lat. Offerre, ofrecer. f. Econ. Conjunto de bienes o mercancías que se presentan en el mercado con un precio concreto y en un momento determinado.³⁹ Para nuestra definición los bienes presentados corresponden a bienes raíces. La oferta de construcciones nuevas es afectada por los costos de terrenos, materiales, insumos, mano de obra, gastos administrativos, financieros, de mercadeo, utilidades y demás costos inherentes al proceso constructivo. En la medida que estos costos sean más altos, mayor será el precio de venta de la unidad construida.⁴⁰
- **Demanda inmobiliaria:** De demandar. f. Econ. Cuantía global de las compras de bienes y servicios inmobiliarios realizados o previstos por una colectividad.⁴¹ La demanda de bienes raíces se ve afectada por múltiples variables entre otras, el nivel de ingresos de los consumidores, la liquidez de la economía, la disponibilidad de créditos hipotecarios, el nivel de la tasa de interés, los factores de seguridad política, la situación económica global y el crecimiento de la inversión entre otras.⁴²
- **Hipoteca:** Es un contrato mediante el cual se otorga en garantía un bien inmueble, para adquirir una vivienda u otros inmuebles y es, a la vez, un compromiso de pago; normalmente concedido por una institución bancaria. En el caso que los pagos fijados sean incumplidos, la institución bancaria se quedaría con la vivienda, para subastarlos posteriormente. Los préstamos bancarios son como un "contrato de adhesión", se trata de contratos uniformes cuyo contenido se establece, de forma unilateral, por las entidades de crédito, siendo raro que sufran alguna modificación por exigencias por parte de los clientes. Son formalizados en escritura pública ante notario y se inscriben en el Registro de la Propiedad. Estos contratos, generalmente, son de larga duración, teniendo un promedio de de 15 a 20 años, tiempo que puede ser superior.⁴³
- **Propiedad horizontal:** La Propiedad Horizontal es considerado un régimen jurídico que presume la existencia de un edificio o un conjunto de ellos que se encuentran integradas, por un lado, por las denominadas secciones inmobiliarias que son de dominio exclusivo, que pertenecen a propietarios

³⁹ Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, [en línea], disponible en http://buscon.rae.es/drae/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=inmobiliario, recuperado: 15 de octubre de 2009.

⁴⁰ Martínez, Op. Cit.

⁴¹ Diccionario. Op. Cit.

⁴² Martínez, Op. Cit.

⁴³ <http://www.realhome7.com/DEFINICIONES%20INMOBILIARIAS.html>

distintos, y por el otro, por bienes y servicios que son de dominio común. La propiedad horizontal cuenta con un Reglamento Interno y una Junta de Propietarios. La Propiedad Horizontal se refiere a aquellos edificios de apartamentos de uso residencial, industrial, comercial o también mixto; así también las galerías comerciales, campos feriales, quintas y cualquier unidad inmobiliaria que cuente con bienes comunes, como pasajes, pasadizos, escaleras, ascensores, portería, jardines, sistemas de agua, energía eléctrica, eliminación de desperdicios, patios, entre otros.⁴⁴

- **Régimen de Propiedad Horizontal:** Sistema jurídico que regula el sometimiento a propiedad horizontal de un edificio o conjunto, construido o por construirse.⁴⁵
- **Reglamento de Propiedad Horizontal:** Estatuto que regula los derechos y obligaciones específicas de los copropietarios de un edificio o conjunto sometido al régimen de propiedad horizontal.⁴⁶
- **Avalúo:** El avalúo, técnicamente denominado como informe de valoración, es un documento que suscribe un profesional competente para hacerlo y que tiene como objetivo es el de establecer de forma justificada el valor de un bien, de acuerdo con unos criterios previamente establecidos y desarrollando una metodología adecuada al fin propuesto. El avalúo de un bien está sujeto a una normativa legal que no solo establece los criterios y metodología para realizarla, sino que también establece quien puede hacerla. El valor de avalúo se refleja en un informe escrito, que puede contener observaciones, advertencias o condicionantes si existen aspectos sobre los que conviene hacer un comentario, documentación pendiente o cuestiones que deben resolverse definitivamente para que el valor calculado sea firme para la finalidad concreta para la que se emite el informe de valoración.⁴⁷

4. OBJETIVO GENERAL

⁴⁴ <http://www.realhome7.com/DEFINICIONES%20INMOBILIARIAS.html>

⁴⁵ <http://administraciondepropiedadhorizontal.com/index.php/propiedad-horizontal?showall=1>

⁴⁶ *ibid*

⁴⁷ <http://www.avaluosonline.com/licencia.html>

El objetivo general de este trabajo es el de formular un plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la capacitación de agentes inmobiliarios en materia de bienes raíces, de esta manera Aula Inmobiliaria, como a partir de ahora se conocerá la empresa objeto del presente estudio, pretende mejorar las condiciones de capacitación en el sector inmobiliario y de esta manera generar el desarrollo personal y profesional de los agentes inmobiliarios y de las empresas del sector en la cuales laboran, esto con el fin de mejorar la deteriorada imagen de esta importante actividad económica.

Por medio del desarrollo del concepto de negocio Aula Inmobiliaria pretende convertirse en una empresa líder en el sector de la capacitación inmobiliaria, reconocida no solo por la calidad de su producto sino por ser una empresa innovadora y generadora de conocimiento y valor agregado para sus clientes, que además contribuya al desarrollo del sector y por consiguiente de la economía para así lograr desarrollo social.

4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Describir la situación y comportamiento del sector de la construcción como generador de la actividad inmobiliaria y de esta manera aproximar al lector a la realidad de sector inmobiliario.
2. Identificar las necesidades en las diferentes áreas de capacitación, requeridas por el sector.
3. Realizar un análisis de mercado inmobiliario con el fin de aproximar las dimensiones del mercado en la ciudad de Bogotá, y analizar las necesidades de capacitación en asuntos inmobiliarios.
4. Gracias al estudio de mercado describir las empresas y los participantes de este sector en el área de la capital de la República
5. Realizar el estudio financiero necesario para el desarrollo del plan de negocios.
6. Identificar las características de la empresa propuesta por este plan de negocios, tales como la estructura organizacional que regirá la empresa, los factores económicos que determinaran su accionar, los requerimientos técnicos

5. PLAN DE MERCADEO.

5.1 ESTUDIO DE MERCADO, EL SECTOR INMOBILIARIO DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.

5.1.1 Identificación del problema.

Como se ha sustentado hasta el momento en este trabajo de grado, la capacitación en el sector inmobiliario es una cualidad casi ausente y en los casos que se ve algún tipo de capacitación corresponden a cursos orientados a las ventas, relaciones interpersonales y otros dictados por algunas aseguradoras con las cuales las empresas tienen relación directa ya sea como afiliados o como clientes, estos cursos son herramientas útiles para el desarrollo de una actividad comercial, pero las adecuadas para el ejercicio de la actividad de los bienes raíces.

5.2 Definición y precisión del problema

Si bien como anteriormente nombramos existen cursos de capacitación, algunos no relacionados con el área de los bienes raíces, el objeto de este estudio de mercado es el de medir la situación real de la capacitación en el medio inmobiliario, para así determinar la información relevante para el desarrollo de este plan de negocios encaminado a crear una empresa dedicada a la capacitación en bienes raíces.

De la investigación de mercado se pretenden obtener datos específicos que orienten al autor de este trabajo al momento de realizar su plan de negocios, datos tales como:

- Estadísticas de cantidad de agentes que laboran en este medio, estudios de los agentes y corredores e interés en capacitación manifestado.
- Tipos de capacitación y donde los han recibido.
- Intensidad horaria de capacitación.
- Costos que han pagado y que están dispuestos a pagar por cursos de profesionalización inmobiliaria
- Determinar características del mercado como la frecuencia de los cursos y los temas de interés predominantes en el medio.

5.3 Fuentes de información.

Para el desarrollo de esta investigación de mercado se obtendrá la información de fuentes primarias tales como las mismas empresas inmobiliarias, constructoras, agentes y corredores inmobiliarios.

Con el fin de reunir información acerca de los integrantes del sector de los bienes raíces el autor recurre a fuentes de información como:

- Fedelonjas. Federación colombiana de lonjas de propiedad raíz⁴⁸.
- La Lonja de Propiedad raíz de Bogotá, directorio de afiliados⁴⁹
- Century 21 Colombia.⁵⁰
- Fiabci, La Federación Internacional de Profesionales Inmobiliarias en Colombia⁵¹
- Directorio páginas amarillas de Bogotá 2009
- DANE, departamento administrativo nacional de estadísticas
- Cámara de comercio de Bogotá.

Métodos de acceso a la información.

De los cuatro métodos establecidos para la obtención de datos primarios, la encuesta, la entrevista, la observación y el experimental, escogimos el primero por factores como el tiempo, dinero, personal y grado de precisión de los resultados.

El tipo de encuesta establecida para este trabajo es el de la encuesta telefónica, este tipo de encuestas consiste en llamar a un número de personas o empresas específicas en determinado tiempo para obtener información, las ventajas que ofrece este tipo de encuestas es que son menos costosas, requieren menos tiempo, se obtiene información rápidamente y que se contacta con mayor facilidad personas importantes y difíciles de encontrar.

5.5 Diseño formularios encuestas.

⁴⁸ <http://www.fedelonjas.org.co>

⁴⁹ <http://www.lonjadedebogota.org.co/NuestrosAfiliados/Directorio/tabid/98/language/en-S/Default.aspx>

⁵⁰ http://century21colombia.com/c21_oficinas.php

⁵¹ <http://www.fiabcolombia.org/afiliados.php>

Para dichas encuestas se realizó un formato de encuesta ver anexo A. de acuerdo a las diferentes características de las empresas a encuestar y que por medio de quince preguntas identifica las características de las empresas, su situación en cuanto a capacitación, temas de interés en cuanto a capacitación y algunas características de sus empleados, datos necesarios para el desarrollo de este plan de negocios.

5.6 Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra del estudio en cuestión corresponde al número de empresas inmobiliarias registradas en la ciudad de Bogotá. Para este cálculo haremos uso de los datos de la Cámara de Comercio de Bogotá y el DANE, primero se observa el número de empresas inmobiliarias creadas en la región, ver la Tabla 1 y después para tener un dato más aproximado a la realidad a este valor descontamos el número de empresas que fueron cerradas durante este mismo periodo, ver Tabla 2. De esta manera obtenemos la cantidad de sociedades dedicadas a la actividad inmobiliaria en la región de Cundinamarca, a continuación se ajusta este valor a la ciudad de Bogotá para obtener la población que interesa al estudio.

Se debe anotar que para el desarrollo de este estudio solo interesan las empresas legalmente constituidas.

Tabla 1. Región Bogotá – Cundinamarca. Constitución de sociedades, según Actividad económica. 2007 – 2008.

Actividad	Millones de pesos			
	2007		2008	
	Número	Capital	Número	Capital
Total	16.912	1.961.933	18.015	2.960.541
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	353	43.112	396	52.786
Pesca	20	1.061	15	423
Explotación de Minas y Canteras	203	37.846	266	35.972
Industria Manufacturera	1.985	191.210	1.796	499.276
Suministro de Electricidad, Gas y Agua	23	32.766	27	2.409
Construcción	1.253	107.182	1.366	96.759
Comercio y reparación de Vehículos	4.768	284.298	5.202	319.229
Hoteles y restaurantes	350	44.937	329	13.357
Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	1.277	132.279	1.197	116.993
Intermediación Financiera	454	120.102	473	163.101
Actividades Inmobiliarias y de Alquiler	4.896	891.805	5.698	1.583.728
Administración pública y Defensa; Seguridad Social	31	3.052	24	744
Educación	219	16.172	169	7.395
Servicios Sociales y de Salud	494	17.627	435	16.625
Otras actividades de serv comunitarios, sociales	574	36.234	597	51.083
S.C.*	12	2.251	25	659

Fuente: Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá, Cámara de Comercio de Girardot y Cámara de Comercio de Facatativá 2007 - 2008. Cálculos Dirección de Estudios e Investigaciones, CCB.

Tabla 2. Bogotá – Cundinamarca. Liquidación de sociedades, según Actividad económica. 2007- 2008

Actividad	Millones de pesos			
	2007		2008	
	Número	Capital	Número	Capital
Total	3.675	1.075.281	3.503	450.339
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	104	14.241	78	11.134
Pesca	4	37	4	36
Explotación de Minas y Canteras	34	872	29	2.646
Industria Manufacturera	389	561.795	406	25.797
Suministro de Electricidad, Gas y Agua	8	14.233	8	2.792
Construcción	192	34.344	183	26.385
Comercio y reparación de Vehículos	1.086	96.581	1.054	71.570
Hoteles y restaurantes	79	2.970	113	4.130
Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	417	32.696	286	79.475
Intermediación Financiera	183	76.248	170	67.413
Actividades Inmobiliarias y de Alquiler	822	193.622	875	141.137
Administración pública y Defensa; Seguridad Social	4	148	4	42
Educación	36	3.097	41	2.030
Servicios Sociales y de Salud	149	6.421	120	2.864
Otras actividades de serv comunitarios, sociales	131	32.712	112	11.649
S.C.*	37	5.264	20	1.241

Fuente: Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá, Cámara de Comercio de Girardot y Cámara de Comercio de Facatativá 2007 - 2008. Cálculos Dirección de Estudios e Investigaciones, CCB.

Analizando los datos que para nuestro estudio corresponde a los valores de 2008 entonces tenemos que hay cuatro mil ochocientos veinte empresas (4820) en la región de Cundinamarca, pero según datos de la Cámara de Comercio de Bogotá en este caso la participación porcentual de Bogotá corresponde a un veinte por ciento aproximadamente (20%), entonces, en la ciudad de Bogotá existen alrededor de 964 empresas dedicadas a la actividad inmobiliaria, esto en cuanto a las empresas registradas y legalmente constituidas. Según las normas estadísticas para que una muestra sea representativa debe como mínimo corresponder al cinco (5%) por ciento de la población, para nuestro estudio se realizaran a partir de este valor.

Entonces como resultado y teniendo en cuenta el resultado de la encuesta piloto que se realizo a 30 empresas inmobiliarias de la ciudad, escogidas aleatoriamente, tenemos.

Tabla 3. Resultados encuesta piloto.

Encuesta Piloto Tabla Resultados					
Cantidad encuestas 30					
Encuesta	Respuesta	Encuesta	Respuesta	encuesta	Respuesta
1	si	11	si	21	si
2	si	12	si	22	si
3	si	13	si	23	no
4	si	14	si	24	si
5	si	15	si	25	si
6	si	16	si	26	si
7	si	17	si	27	si
8	si	18	no	28	si
9	si	19	si	29	si
10	si	20	si	30	si

$$n = \frac{p * q * z}{e^2}$$

$$p = \frac{\text{ocurrencia del evento}}{\text{total de preguntas}} = p = \frac{28}{30}$$

$$q = \frac{\text{no ocurre el evento}}{\text{total de preguntas}} = q = \frac{2}{30}$$

$$n = \frac{0.94 * 0.06 * 1.64485363}{0.05^2} = 38$$

Tamaño de la población	N=	964	
Nivel de confianza		0.95	
Error	E=	0.05	
Z		1.64485363	
Total encuestas		30	
Respuestas afirmativas		28	p=0.94
Respuestas negativas		02	q=0.06
Tamaño de la muestra	n=	38	

5.7 ANALISIS DE LA ENCUESTA

Con el fin de aproximar el estudio a la realidad se realizó una encuesta compuesta de 15 preguntas a empresas inmobiliarias con el fin de conocer las características de estas y sus empleados en cuanto a sus características.

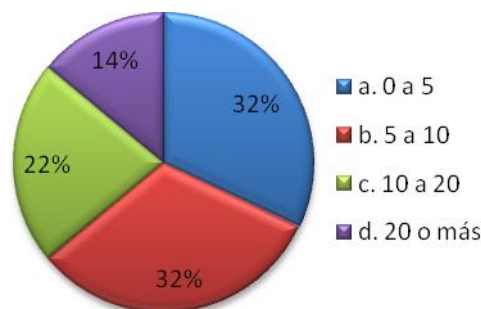
Este estudio de campo se realizó sobre hechos reales con el fin de explicar, de modo sistemático la realidad de un mercado. Esta clase de investigación comprende etapas como la recolección, descripción, análisis e interpretación de los datos. Se llevó a cabo durante el mes de septiembre de 2009, de forma aleatoria, en la cual se escogieron las empresas del directorio amarillo a azar y en algunas ocasiones el director de este trabajo sugirió algunas basadas en su conocimiento.

Pregunta 1. Tamaño de la empresa

¿Cuántos empleados laboran en su empresa?

Como resultado de esta pregunta de las 50 encuestas realizadas a diferentes empresas inmobiliarias de la ciudad obtuvimos como resultado que del total de empresas el 32% son empresas en las que laboran de 1 a 5 empleados, una cifra igual para las que trabajan de 6 a 10 empleados, seguida por un 22% de empresas en las que trabajan entre 10 y 20 personas y por último con un 14 por ciento de empresas en las que trabajan más de 20 personas.

Gráfica 5. Pregunta 1: ¿Cuántos empleados laboran en su empresa?

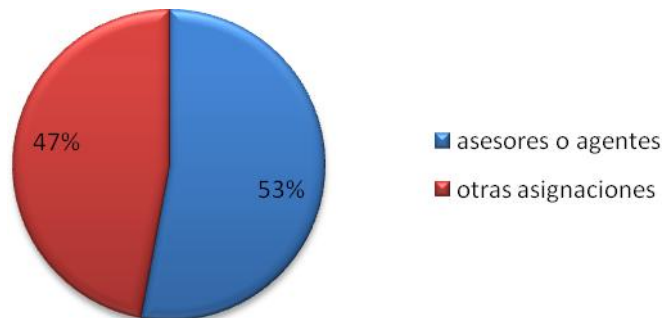


Pregunta 2. Población Objetivo

¿Qué porcentaje de sus empleados se desempeña como agente o corredor inmobiliario?

Como podemos observar por lo general, las empresas dedicadas a la actividad inmobiliaria dedican un poco más de la mitad de su personal al desarrollo de tareas inmobiliarias. Aunque debemos anotar, que información obtenida de las encuestas pero no tabulada nos indica que debido a la falta de organización empresarial, en la mayoría de los casos casi todas las personas de la empresa desarrollan actividades inmobiliarias en casos de ser necesario, esto sin ser reconocidos como agentes o corredores, razón por la cual este porcentaje sería mayor.

Gráfica 6. Pregunta 2: ¿Qué porcentaje de sus empleados se desempeña como agente o corredor inmobiliario?



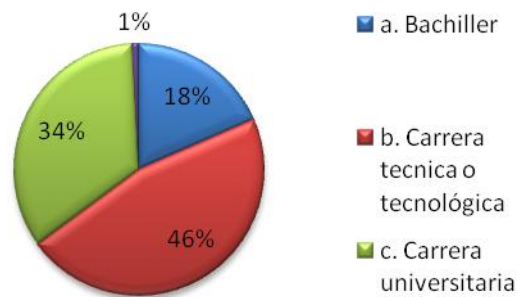
Pregunta 3. Nivel de Formación

Por favor indique al frente de cada opción el porcentaje del nivel de escolaridad de sus asesores o agentes

En cuanto a la pregunta 3 se muestra un claro predominio de las carreras técnicas o tecnológicas frente al resto de las opciones con un 46%, seguido por un 26% de personas profesionales que desempeñaban esta labor; un 18% de

bachilleres y un 1% de personas con postgrados o especializaciones. Como resultado de esta pregunta debemos anotar el gran progreso que ha tenido esta situación frente a décadas anteriores. Pero si bien hay progreso en este campo debemos decir que en la mayoría de los casos se encontraron profesionales de áreas no afines con la actividad inmobiliaria, tales como terapeutas, fonoaudiólogas, inclusive ingenieros de sistemas y doctores.

Gráfica 7. Pregunta 3: Nivel de escolaridad de sus asesores o agentes

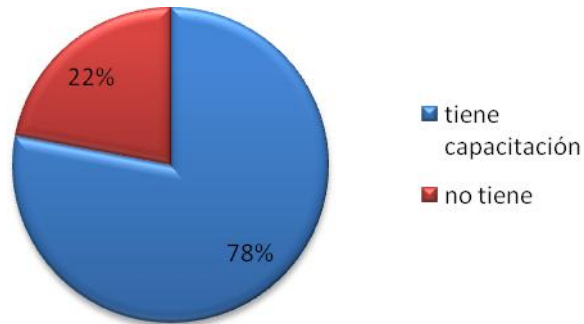


Pregunta 4. Proporción de empleados con formación Básica

¿Cuántos tienen capacitación puntual en el área inmobiliaria?

Con esta pregunta el autor pretende determinar la proporción de personas que trabajan en esta actividad, para así determinar el porcentaje de las que tienen capacitación en el área inmobiliaria, en esta pregunta encontramos que no siempre lo que las empresas consideran capacitación inmobiliaria se ajusta a la realidad de la capacitación, encontramos que se maneja un concepto erróneo en cuanto a la capacitación en cuanto a la parte inmobiliaria; si bien la pregunta se refería a la capacitación puntual en el área inmobiliaria el autor encontró que las personas encuestadas consideran que los cursos ofrecidos por las aseguradoras o algunos gremios, tales como relaciones interpersonales, manejo del estrés, desarrollo humano, fotografía de inmuebles y mercadeo y ventas se ajustan al concepto que tienen de capacitación inmobiliaria, afirmación de la cual el autor de este estudio difiere ampliamente.

Gráfica 8. Pregunta 4: ¿Cuántos tienen capacitación puntual en el área inmobiliaria?

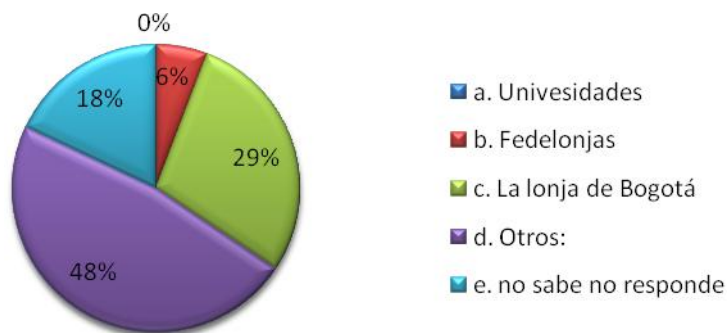


Pregunta 5. Fuentes de Formación

¿En dónde recibieron esta capacitación?

Las respuestas encontradas en esta pregunta, revelan datos determinantes para el objeto del estudio y la realidad del sector. En cuanto a la capacitación con un 48% otras instituciones son las que más realizan las capacitaciones en materia inmobiliaria, entre estas encontramos a las aseguradoras y a las mismas empresas, en estas últimas descubrimos que personas como el gerente basadas en la experiencia obtenida por el ejercicio de su actividad son los encargados de la función de capacitar a los empleados. Por otra parte encontramos a los gremios, la lonja de Bogotá con un 29% y Fedelonjas con un 6%. Tenemos un 18% de empresas que no conocen o no saben el origen de la capacitación de sus empleados inmobiliarios, esto se presenta debido a informalidad del sector y a la poca estructuración organizacional existentes en empresas del sector inmobiliario, en muchos de los casos encontramos empresas de tipo familiar sin ningún tipo de estructura organizacional. El dato más preocupante es el de las universidades en donde no se registro ningún dato de capacitación, esto según algunos de los encuestados debido a los costos y la rigidez de los horarios y requisitos de ingreso. Es correcto anotar que en cuanto a esta pregunta si hay personas que se capacitan en universidades, pero no encontramos ninguna entre las empresas encuestadas.

Grafica 9. Pregunta 5: ¿En dónde recibieron esta capacitación?

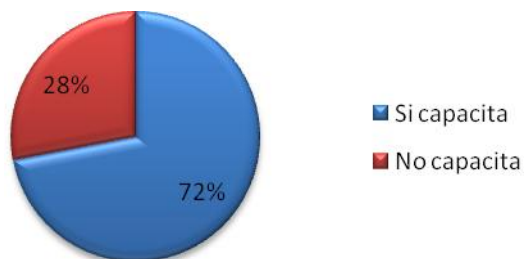


Pregunta 6. Formación al interior de la empresa

¿Capacita usted a sus empleados en el área inmobiliaria?

A la pregunta las empresas encuestadas respondieron así, el 72% de las empresas si capacitan a sus empleados, eso si encontramos que estas capacitaciones coinciden con algunas características la pregunta anterior. Son capacitaciones realizadas por personas de la empresa, basadas en conocimientos adquiridos gracias a la experiencia. En cuanto a la otra posible respuesta, el 28% de las empresas no capacitan, porque simplemente exigen capacitación o experiencia previa, y en algunos casos no lo hacen porque la rotación de personal es muy alta o contrata por outsourcing.

Gráfica 10. Pregunta 6: ¿Capacita usted a sus empleados en el área inmobiliaria?

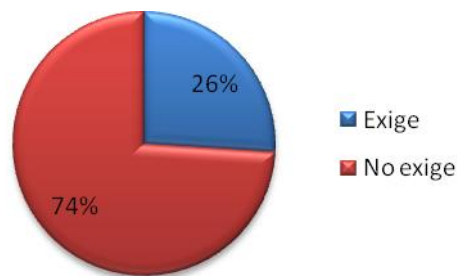


Pregunta 7. Necesidad de formación previa vinculación

¿Exige usted capacitación previa en el área inmobiliaria a sus empleados al momento de ingresar a trabajar en su empresa?

A la pregunta relacionada a la capacitación previa como requisito para la vinculación de nuevos empleados, la respuesta predominante fue que no es un requisito previo para el ingreso de nuevos empleados a la empresa, así estos se vayan a desempeñar como asesores o corredores inmobiliarios, el 74% de las empresas no exige ningún tipo de capacitación o documento que certifique alguna preparación relacionada al área inmobiliaria, a cambio de esto aceptan la experiencia previa como sustento suficiente para desempeñar estos cargos. De las empresas encuestadas solo el 26% si exige la capacitación como requisito previo para la entrada de nuevos empleados.

Gráfica 11. Pregunta 7: ¿Exige usted capacitación previa en el área inmobiliaria a sus empleados al momento de ingresar a trabajar en su empresa?

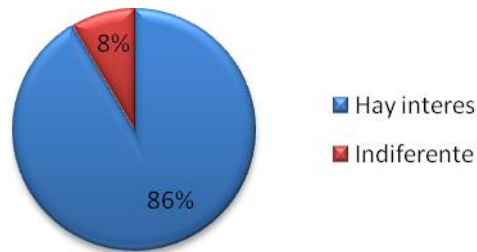


Pregunta 8. Disposición hacia la capacitación

¿Está usted interesado en capacitar a sus empleados?

En cuanto a las intenciones y los intereses predominantes en las diferentes empresas pertenecientes a la actividad inmobiliaria encuestadas, la tendencia es de un 86% a favor a capacitar a los empleados en el área inmobiliaria.

Gráfica 12. Pregunta 8: ¿Está usted interesado en capacitar a sus empleados?

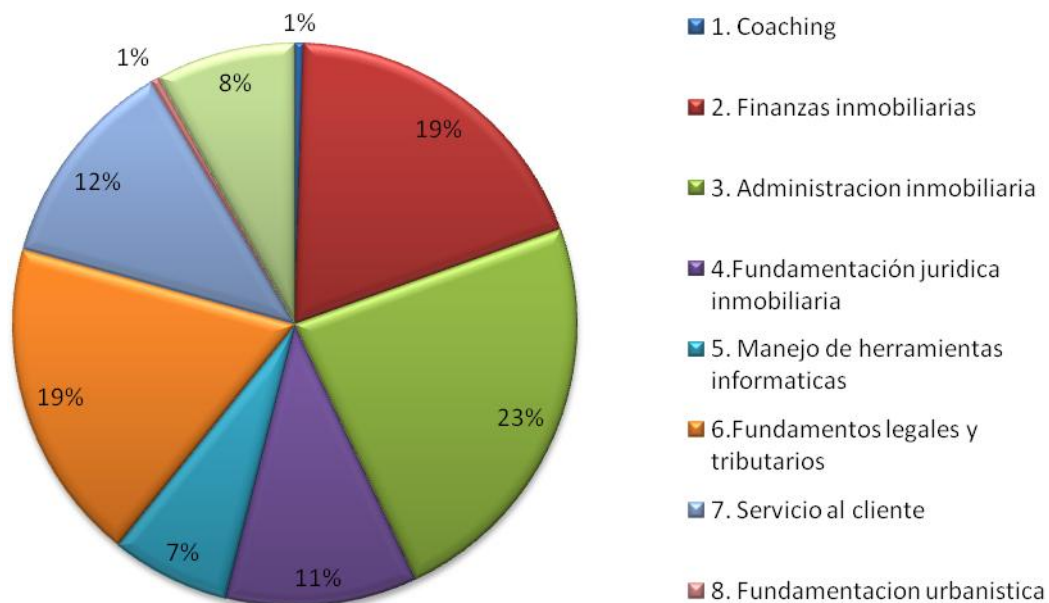


Pregunta 9. Líneas de formación inmobiliarias requeridas

¿En qué áreas cree usted que estarían interesados sus empleados en capacitarse, en caso que ellos costearan esta?

Apelando al conocimiento y la experiencia de los empleadores por medio de esta pregunta se busca encontrar las áreas de interés comunes en cuanto a los agentes y corredores inmobiliarios, esta pregunta nos da el punto de vista de los agentes recogido y analizado desde el conocimiento y los requerimientos de los empleadores. Como resultado de este punto según manifestaron algunos de los mismos empresarios, los que sus empleados han recibido en cuanto a capacitación, no es lo que ellos esperan y están interesados. Los trabajadores como buenos agentes dedicados a la actividad comercial buscan herramientas y conocimientos que les permita fundamentar más su labor con el fin de minimizar problemas y errores generados por el desconocimiento de los fundamentos de su labor, ya sean legales, administrativos o financieros. En cuanto al resultado este arrojó los siguientes datos: el tema de mayor interés fue la administración inmobiliaria con un 23%, seguido por las finanzas y los fundamentos legales y tributarios con el 19%, después el servicio al cliente con un 12%, fundamentos jurídicos con 11%, no sabe no responde con 8% y por último el manejo de herramientas informáticas con un 7%.

Gráfica 13. Pregunta 9: Áreas de interés en capacitación



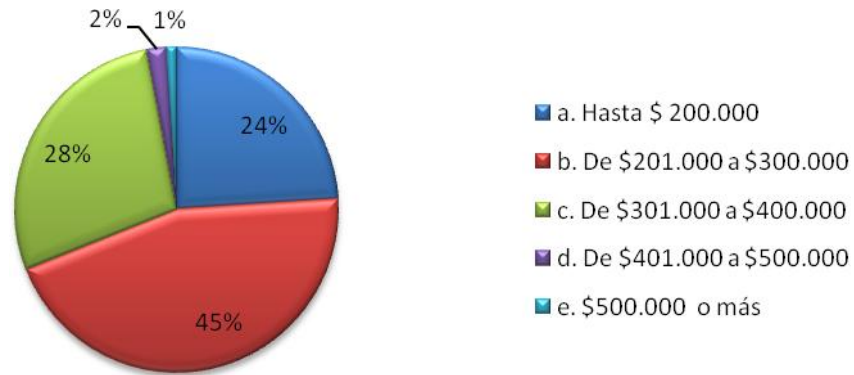
Pregunta 10. Presupuesto formación inmobiliaria para empleados

En su experiencia como empleador, ¿Qué presupuesto un empleado para su capacitación?

En la pregunta número diez se le consulta a los empleadores acerca de los valores invertidos por sus empleados en cuanto a la capacitación inmobiliaria, estos tienen conocimiento pleno de esta información porque son ellos los que en ocasiones envían a sus empleados a capacitar, además de colaborar con parte de los costos de estas en ocasiones les realizan prestamos para adelantar estas actividades.

Como se puede ver en la grafica, de acuerdo a los empresarios el 45% respondió que sus empleados han invertido o estarían dispuestos a invertir hasta \$300.000 pesos, el 28% siguiente hasta 400.000 pesos, luego con el 24% invertirían hasta 200.000 pesos el porcentaje restante se reparte entre 2% hasta \$500.000 y un 1% más de quinientos mil pesos.

Gráfica 14. Pregunta 10: Qué presupuesto un empleado para su capacitación?



Pregunta 11. Áreas de interés en formación inmobiliaria por parte de la empresa.

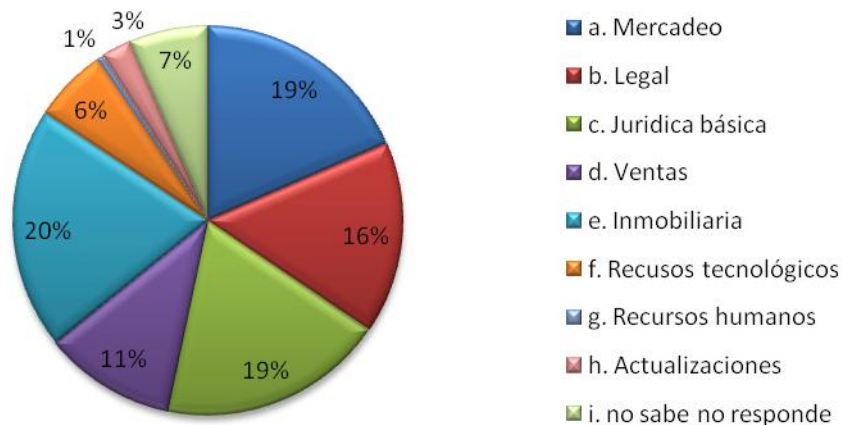
¿En qué áreas estaría usted (la empresa) interesado?

Esta pregunta se realizó con el fin de medir las áreas de interés para las empresas, consciente que no siempre las empresas tienen la misma orientación que sus empleados; esta pregunta si bien muestra que no es este el caso si mostro diferencias en cuanto a las prioridades de capacitación en materia inmobiliaria.

Los encuestados respondieron de esta manera:

- 20% quieren capacitar en el área inmobiliaria
- 19% están interesados en el mercadeo y la parte jurídica.
- 16% quieren capacitar en la parte legal inmobiliaria
- 11% optaron por capacitan en el área de ventas.
- 6% quieren capacitar en la parte de los recursos tecnológicos
- 6% no sabe o no respondió a esta pregunta
- 3% les gustaría realizar capacitación de actualizaciones o complementos a la que ya tienen
- 1% recursos humanos fue el área de menor interés

Gráfica 15. Pregunta 11: ¿En qué áreas estaría usted (la empresa) interesado?

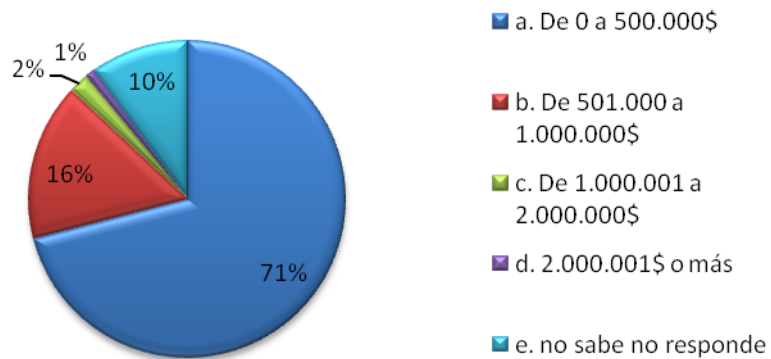


Pregunta 12. Presupuesto formación inmobiliaria empresas

Como empresa, ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir?

A la pregunta de cuánto estarían a invertir las empresas encontramos que el 71% está dispuesta a invertir hasta quinientos mil pesos, seguida por un 16% que invertiría en un rango de quinientos a un millón de pesos, encontramos 2 empresa que forman el 2% que estarían dispuestas a invertir entre un millón y dos millones, y por último con 1% encontramos que invertirían más de 2 millones. A esta pregunta el 10% de los entrevistados contestó que no saben o no responden, aunque cabe anotar que muchos de estos expresaron que no tienen cuantificada una cifra para invertir en capacitación.

Grafica 16. Pregunta 12: ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir?



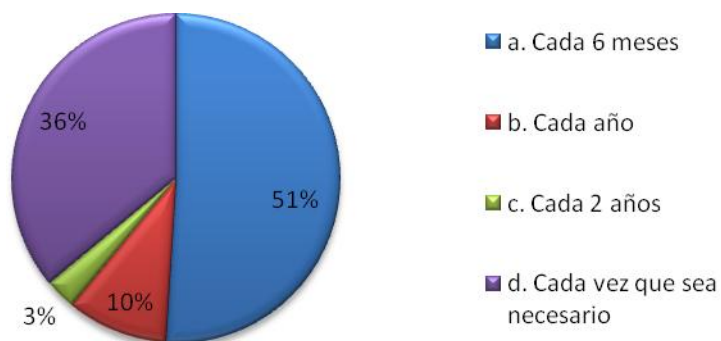
Pregunta 13. Frecuencia de cursos

¿Cada cuanto estaría interesado en realizar capacitaciones o actualizaciones de cursos?

Con esta pregunta se pretende medir la frecuencia de la utilización de los cursos de capacitación y actualizaciones de conocimientos en las empresas del sector inmobiliario, los resultados encontrados indican que las empresas capacitan a sus empleados cada que sea necesario o cada que les ofrecen capacitaciones que están en posibilidad de tomar, en un 36%. Con un 51% cada seis meses o menos, el 10% lo hacen una vez al año, y un 3% cada dos años.

Esta pregunta nos da información valiosa en cuanto a la frecuencia y a la forma en que se deciden los momentos en los cuales se toman las capacitaciones.

Gráfica 17. Pregunta 13: ¿Cada cuanto estaría interesado en realizar capacitaciones o actualizaciones de cursos?



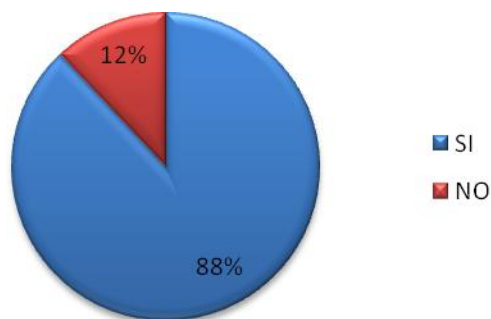
Pregunta 14. Aceptación nuevos agentes de formación.

¿Estaría usted dispuesto a capacitar su personal en una institución diferente a las mencionadas en la pregunta 5?

Las respuestas encontradas en cuanto a la disposición de las empresas del sector inmobiliario referente a en donde capacitar a sus empleados aparte de los datos tabulados encontramos que son empresas abiertas a la capacitación en instituciones diferentes a las nombradas, por que en estas encuentran muchos obstáculos tales como precio, horarios, disponibilidad que se requiere afiliaciones la cuales no tienen y muchos impedimentos mas, razón por la cual aceptan capacitar en instituciones diferentes a las nombradas en la pregunta 5.

En cuanto a los resultados encontramos que el 88% de las empresas entrevistadas si capacitarían a sus empleados en instituciones diferentes a universidades o gremios, mientras que el 12% no estarían interesados.

Gráfica 18. Pregunta 14: ¿Estaría usted dispuesto a capacitar su personal en una institución diferente a las mencionadas en la pregunta 5?

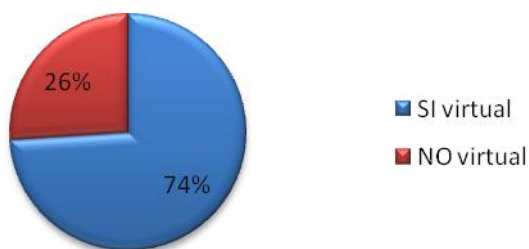


Pregunta 15. Aceptación nuevas estrategias de formación.

¿Estaría usted interesado en realizar capacitaciones de tipo virtual?

Ante una de las dificultades de las expuestas en las encuestas por parte de los empresarios, la falta de tiempo y los difíciles horarios que manejan estas empresas y sus empleados, se le sugirió la posibilidad de realizar estas capacitaciones del tipo virtual, esto con el fin de superar los problemas anteriormente descritos. Las respuestas arrojadas por esta pregunta nos indican que el 74% de las empresas estarían interesadas mientras que el 26% restante no les interesa.

Gráfica 19. Pregunta 15: ¿Estaría usted interesado en realizar capacitaciones de tipo virtual?



5.8. Interpretación de resultados no tabulados

Después de realizadas estas encuestas y tabulado los resultados debemos anotar algunos aspectos relevantes obtenidos de la información no cuantificable en tablas pero que son muy importantes. Durante cada encuesta las personas que respondieron, junto a sus respuestas agregaban algunos de sus puntos de vista e informaciones que recogían por experiencia, las cuales ayudan al autor para el entendimiento de la situación en materia de capacitación de estas empresas. A continuación anotaremos algunas de las más importantes características encontradas:

- La gran mayoría son empresas sin estructura organizacional definida, no está clara la definición de cargos ni organigramas, razón por la cual no se encuentran programas estructurados temas como la capacitación.
- Las capacitaciones por parte de las empresas por lo general son dictadas por el gerente o por las personas de mayor rango de la empresa y se basan en la experiencia obtenida por su trayectoria, no se ajustan a programas o parámetros de formación en materia Inmobiliaria actual
- Los gerentes buscan capacitar en temas como mercadeo y ventas con el fin de maximizar sus ingresos, pero no capacita para que estas transacciones se hagan de la mejor manera y con esto minimizar los riesgos de problemas legales o técnicos.
- Como no existen programas de capacitación estructurados, no buscan la capacitación sino que la capacitación los busca, de esta manera encontramos como las financieras y las aseguradoras están capacitando al persona, y no lo hacen en los temas relevantes para el ejercicio de la actividad.
- No son requisitos para el ingreso a trabajar en el ámbito inmobiliario, carreras afines o capacitaciones previas en el área inmobiliaria, razón por la que se encontró un gran número de profesionales y un buen número de técnicos es porque si son personas con estos grados pero en carreras muy disimiles a la actividad inmobiliaria.
- Se tiene el concepto erróneo que la experiencia es sinónimo de capacitación.
- La prioridad esta en los resultados, pero no acompañan esto de una capacitación que le ayude a lograrlos de mejor manera.

6. ANÁLISIS DEL MERCADO

A continuación vamos a realizar una descripción de lo que será el concepto de servicio y de empresa que se pretende ofrecer, esta descripción irá acompañada de las características propias de nuestro servicio en relación con otros servicios existentes en este sector.

6.1 LA EMPRESA Y SU CONCEPTO

El concepto de la empresa en este plan de negocios, es un aporte personal del autor el cual después del estudio de sector, ve como en la actualidad del ámbito inmobiliario se presentan una gran cantidad de falencias, conceptos erróneos, vicios y vacíos de todo tipo, y en los cuales el autor ve una oportunidad de negocio, la cual no solo busca un fin económico sino que también busca crear un aporte a la solución de los problemas existentes por medio de la capacitación y el desarrollo personal.

Como anteriormente se anota, no solo el fin económico motiva este plan, el autor firmemente cree que por medio de la capacitación se lograra un desarrollo no solo de las empresas, las cuales lograrán mejores estándares de calidad, servicio e imagen percibida, sino que sus empleados gracias a la capacitación logren un desarrollo personal que motive el mejoramiento de su labor, la cual en la actualidad es considerada un oficio, y que de esta misma manera se les trata a las personas dedicadas a esta labor, las cuales no obtienen garantías necesarias o acordes a su complicada e importante labor.

El concepto básico de este plan de negocios es el de crear una empresa, responsable, joven, moderna y dinámica, que cumpla con los estándares de calidad necesarios para brindar un servicio de capacitación orientado al ámbito de los bienes raíces.

6.2 ESTRATEGIAS DE SERVICIO

Este proyecto busca brindar un servicio orientado a las empresas y personas dedicadas a la actividad inmobiliaria y de bienes raíces para mejorar las condiciones de las mismas, ofreciendo comodidad, flexibilidad y un servicio de alta calidad con el fin de cumplir sus metas de capacitación y de esta manera mejorar

su desempeño y el desarrollo persona, convirtiéndose en generadores de competitividad para las empresas y el sector.

Se ofrecerán servicios de capacitación en materias inmobiliarias, programas desarrollados por expertos, para personas dedicadas a esta labor, fundamentos claros y sólidos, temas actuales y de utilidad para el mejoramiento de las capacidades empresariales y personales de los integrantes de este gran y lucrativo sector. Uno de los fundamentos de esta empresa es la de llegar al cliente, no esperar que este llegue a nosotros, para esto se pretende desarrollar un avanzado sistema de capacitación el cual incluya no solo las capacitaciones presenciales, ya sea en su lugar de trabajo o en nuestras oficinas, sino que también pretende desarrollar en el mercado el concepto de e-learning, como elemento de desarrollo tecnológico que ayude a superar las barreras geográficas y de tiempo que enfrentan las empresas y sus agentes.

Por último uno de las bases de esta empresa es que a través de la capacitación crear una mentalidad desarrollo empresarial y personal, responsable y sostenible a través del tiempo.

6.3 ELEMENTOS DIFERENCIADORES DE LA EMPRESA FRENTE A LA COMPETENCIA

En la actualidad no solo el autor de este proyecto ve la capacitación como una herramienta para mejorar las condiciones de los participantes en mercado inmobiliario, hay personas expertas y de mucho recorrido en este negocio que van más allá, proponen profesionalizaciones y reglamentaciones claras y específicas para este negocio, si bien esto es cierto y podrá ser una realidad en un futuro, el cual no sabemos si esta cercano o lejano. Hoy en día ya hay entidades dedicadas a la capacitación, las cuales nombraremos más adelante en el próximo capítulo como competencia de nuestro proyecto, pero que presentaremos a continuación en una tabla de manera corta y didáctica para revisar su información para después comparar con las características propuestas por este plan de negocios para nuestra empresa. Ver tabla 4.

Tabla 4. Principales oferentes de servicios de capacitación inmobiliaria en Bogotá

INSTITUCIÓN	PROGRAMA	SITIO EN INTERNET
Pontificia Universidad Javeriana	Diplomado en Derecho Inmobiliario Diplomado en avalúos de Bienes Urbanos Diplomado Gestión Inmobiliaria	www.javeriana.edu.co
Universidad del Rosario	Especialización Derecho Urbano	www.urosario.edu.co
Universidad Externado De Colombia	Diplomado marco legal y urbanístico actividad inmobiliaria Especialista de empresas y proyectos inmobiliarios Diplomado en mercadeo inmobiliario Marketing estratégico inmobiliario Gerencia comercial de finca raíz Innovación y mercadeo inmobiliario internacional	www.uexternado.edu.co
Universidad Externado De Colombia	Fundamentos Legales Para El Negocio Inmobiliario	www.uexternado.edu.co
La lonja de propiedad raíz de Bogotá	Escuelas de ventas Escuela de arrendamientos Escuela de propiedad horizontal Escuela de avalúos Curso básico, medio y avanzado de avalúos	www.lonjadedebogota.org.co

6.4 Capacitación ofrecida para sector inmobiliario.

Aunque la actividad inmobiliaria no es una actividad profesionalizada en Colombia, existe una oferta de cursos, seminarios y pocos programas académicos y pocas instituciones educativas que describiremos a continuación, tendientes a la capacitación de las personas que se dedican a esta actividad. A continuación haremos un estudio de quien y que ofrece en materia de capacitación en materia inmobiliaria.

La descripción contiene la mayor información acerca del curso, sus objetivos, a quien van dirigidos y cuanto cuestan; esto con el fin de situar al lector en lo que compete al mercado de capacitación de bienes raíces y con el fin de que este compare y saque sus propias conclusiones.

Pontificia Universidad Javeriana – La Lonja de Propiedad Raíz de Bogotá

Diplomado en Derecho Inmobiliario

Este es un diplomado realizado por la Facultad de Ciencias Jurídicas de la Pontificia Universidad Javeriana en asocio con la Lonja de Propiedad Raíz de Bogotá, es un curso dirigido a profesionales de cualquier área que estén interesados en materia el área inmobiliaria. El fin de este diplomado es el de ofrecer a los participantes una formación avanzada en cuanto a los conocimientos jurídicos de mayor importancia en el desarrollo de la actividad inmobiliaria.

Entre los temas objetos de estudio durante el diplomado tenemos temas como la planeación urbana, el proceso constructivo, la financiación y administración de unidades inmobiliarias, esto sólo para mencionar las actividades más representativas y que se encuentran involucradas regulaciones de diferente naturaleza cuyo conocimiento y adecuado manejo resultan indispensables para las personas que en ellas se desempeñan profesionalmente.

Este es un diplomado con una duración de ciento diez y seis horas durante las cuales por medio de clases magistrales, planteamiento de casos y diferentes prácticas buscan desarrollar los conocimientos y desarrollar herramientas para el ejercicio de las diferentes actividades inmobiliarias y de esta manera disminuir los riesgos jurídicos propios del desarrollo de esta actividad. Por último cabe mencionar que el diplomado tiene un costo de dos millones setecientos mil pesos (\$ 2.700.000) y que se desarrolla en las instalaciones de la universidad⁵²

Diplomado en Avalúos de Bienes Inmuebles Urbanos

Este Diplomado en “Avalúos de Bienes Inmuebles Urbanos”, es un programa creado en 1998, uno de los más antiguos en el tema inmobiliario y que se actualiza cada año con el fin de cumplir los requisitos para tramitar el Registro Nacional de Avaluadores. “Este Diplomado reúne las fortalezas académicas de experiencia y prestigio institucional apoyadas por un grupo de docentes con reconocida trayectoria profesional, miembros de los más importantes gremios de la actividad valuatoria del país, académicos y otros expertos en el tema, lo cual permite la formación de un profesional integral, conocedor de las nuevas oportunidades para la práctica de la actividad inmobiliaria tanto para la

⁵² <http://educon.javeriana.edu.co/continua/catalogoDetalle.asp?Ce=4861>

contratación privada como para la estatal, con un enfoque interdisciplinario acorde con las nuevas realidades del país”⁵³.

Este es un programa de 116 horas, dirigido a profesionales de diferentes aéreas, los cuales buscan además de obtener la acreditación necesaria para tramitar su registro de evaluador indispensable para esta actividad conseguir conocimientos académicos y legales para el desarrollo de esta actividad. El diplomado se desarrolla en las instalaciones de la universidad en los horarios establecidos por esta y tiene un costo de tres millones y medio de pesos.

Diplomado Gestión Inmobiliara

Este es un diplomado que desarrollan en conjunto la Pontificia Universidad Javeriana y la lonja de Propiedad Raíz de Bogotá con el fin de mejorar las competencias clave para inspirar un pensamiento estratégico en el mercado inmobiliario. Por otra parte la gestión financiera de proyectos urbanísticos o campestres y el derecho inmobiliario son otros de los temas que permiten mejorar el nivel de competitividad en el sector, promover el desarrollo socioeconómico y proteger el medio ambiente.

Es un curso de características similares a los anteriormente nombrados se desarrolla en 116 horas, en el cual por medio de clases magistrales, estudios de casos y realización de actividades practicas en el campus de la universidad se busca mejorar las capacidades, habilidades y conocimientos de los practicantes. Al igual que los anteriores también va orientado a profesionales de todas las áreas que desarrollan sus actividades económicas en el campo inmobiliario, el diplomado tiene un costo de dos millones setecientos cincuenta mil pesos

Universidad Del Rosario – Camacol

Especialización En Derecho Urbano – Posgrados.

La Universidad del Rosario y la Cámara Colombiana de la Construcción - CAMACOL han unido esfuerzos para desarrollar una Especialización en Derecho Urbano. El derecho urbanístico como disciplina que estudia el ordenamiento de las ciudades en sus aspectos físico, social y económico, y que tiene por fin último construir ciudades sostenibles y amables; se presenta con sus instrumentos como una valiosa herramienta, que superando lo netamente regulatorio, se presta como un espacio para coordinar los esfuerzos de todos los actores en el proceso del

⁵³ <http://educon.javeriana.edu.co/continua/catalogoDetalle.asp?Ce=4407>

desarrollo urbano. Su principal objetivo es el de dar a conocer las normas e instrumentos jurídicos para la planificación y la gestión urbana.⁵⁴

Esta es una especialización de dos semestres, la cual va orientada a profesionales de todas las áreas que estén interesados en el tema del derecho urbano, tiene un costo de once millones setecientos veintiséis mil pesos.

Fedelonjas

En su propósito de lograr una mayor profesionalización en el sector inmobiliario programa cursos de capacitación en el área de avalúos, administración de inmuebles, administración de propiedad horizontal, ventas, asesorías inmobiliarias, gerencia de empresas inmobiliarias y de servicios en general y actualización en temas de interés para el sector y para el desarrollo de las actividades relacionada con la propiedad raíz. Dirigidos a cualquier persona interesada en tomar estos programas, puede ser afiliada o no a Fedelonjas.⁵⁵

Universidad Externado de Colombia, diplomados y cursos

La Universidad Externado cuenta con diversos tipos de programas tendientes a la profesionalización y actualización de conocimientos del los actores del negocio de bienes raíces.

Diplomado en marco legal y urbanístico de la actividad inmobiliaria

Este es un programa dirigido a directivos, funcionarios y empresarios de empresas de servicios inmobiliarios y constructoras. Arquitectos, ingenieros y abogados vinculados al sector inmobiliario. Su objetivo es brindar los fundamentos legales que necesita un inmobiliario para poder desarrollar las diferentes actividades del negocio inmobiliario. Adicionalmente brinda un conocimiento básico de los

⁵⁴ http://www.urosario.edu.co/cienciapolitica/posgrados_especializacion_DerechoUrbano.html

⁵⁵ <http://www.fedelonjas.org.co/html/capacita.htm>

métodos valuatorios, que les permita gerenciar la actividad valoradora de su compañía o dar un juicio óptimo de los activos de su interés.⁵⁶

Este es un programa de 120 horas, enfocado a profesionales de todas las áreas que se dediquen a la actividad inmobiliaria, su costo es de tres millones seis cientos mil pesos.

Especialista en Gerencia de Empresas y Proyectos Inmobiliarios⁵⁷

El sector de la construcción y el mercado de la vivienda nueva y usada, ha dado paso al desarrollo de diferentes actividades económicas que giran alrededor de la propiedad raíz. El ejercicio de la administración de inmuebles, el corretaje de propiedad raíz, la consejería o asesoría inmobiliaria, la construcción y promoción de proyectos y el avalúo, implican el manejo de grandes capitales propios y ajenos, lo cual exige por parte de los empresarios, gerentes y demás funcionarios una adecuada formación en todos los temas del sector, que les permitan minimizar los riesgos y hacer más eficiente su gestión. Los menores descuidos pueden significar grandes pérdidas; sin embargo para quienes saben identificar y aprovechar los cambios, hay numerosas oportunidades que permiten a las empresas crecer y colocarse por encima de la competencia.

El principal propósito del programa es la formar en gerencia integral, de manera que los participantes reciban las herramientas necesarias para estructurar, planear, dirigir y controlar una empresa inmobiliaria y formular, evaluar y controlar la gerencia de un proyecto inmobiliario.

Este programa está dirigido a profesionales vinculados a empresas de servicios inmobiliarios, constructoras o entidades financieras, interesados en adquirir conocimientos y herramientas que le permitan mejorar su desempeño dentro de su organización y a desarrollar proyectos inmobiliarios exitosos pueden ser profesionales de cualquier área pero deben demostrar experiencia laboral en el sector inmobiliario de por lo menos 2 años. Esta especialización tiene un valor de trece millones de pesos.

⁵⁶ <http://administracion.uexternado.edu.co>

⁵⁷ <http://administracion.uexternado.edu.co/es/posgrado/gepi/index.htm>

Diplomado en mercadeo inmobiliario

Dirigido a empresarios y profesionales vinculados a empresas de servicios inmobiliarios, constructoras o entidades financieras. Que estén interesados en adquirir herramientas para el desarrollo de estrategias de mercadeo y ventas en el desarrollo de la actividad inmobiliaria. El fin de este programa es el de dotar a los participantes de las competencias intelectuales y operacionales requeridas para diseñar y aplicar las estrategias, tácticas y herramientas mercado lógicas requeridas en el desarrollo y comercialización de bienes inmobiliarios en el mercado nacional e internacional.

Dirigido a profesionales de cualquier sector dedicados a actividades inmobiliarias, este programa tiene un costo de tres millones doscientos mil pesos.

Y para finalizar con los proyectos de capacitación ofrecidos por la universidad externado hay varios seminarios cortos los cuales están pendientes de aprobación pero igual vale la pena nombrarlos.

Marketing Estratégico Inmobiliario. Duración 50 horas. Valor \$1.200.000

Gerencia Comercial de Finca Raíz. Duración 50 horas. Valor \$1.200.000

Innovación y Mercadeo Inmobiliario Internacional. Duración 40 horas.

Valor \$1.000.000

Desarrollo Urbanístico. Duración 30 horas. Valor \$700.000

Fundamentos Legales para el Negocio Inmobiliarios. Duración 40 horas.

Valor \$1.000.000

LA LONJA DE PROPIEDAD RAIZ DE BOGOTA. – Escuela de formación⁵⁸

Uno de los objetivos primordiales de La Lonja de Propiedad Raíz de Bogotá, es promover y organizar cursos, seminarios, talleres, conferencias, foros y demás espacios necesarios para impartir formación en diferentes áreas y tópicos a nuestros afiliados y a la comunidad en general, sobre temas de importancia para el sector empresarial. Esta labor se desarrolla inicialmente por iniciativa de nuestra organización y en algunas oportunidades a través de alianzas a nivel nacional e internacional con prestigiosas entidades estatales y privadas, docentes y otros gremios.

⁵⁸<http://www.lonjadebogota.org.co/NuestrosServicios/Formaci%C3%B3nEmpresarial/tabid/96/language/en-US/Default.asp>

- Escuela de arrendamientos
- Escuela de ventas
- Escuela de Propiedad horizontal
- Escuela de avalúos
- Curso básico, intermedio y avanzado de avalúos

Y los anteriormente nombrados en convenios con Instituciones de formación académica.

- Máster Universitario Internacional Ingeniería de Tasación y Valoración (en asocio con la Universidad Politécnica de Valencia – España)
- Diplomado en Avalúos de Bienes Inmuebles Urbanos.
- Diplomado en Derecho Inmobiliario
- Diplomado en Gestión Inmobiliaria.

6.5 ANALISIS COMPETITIVO

Para realizar el análisis competitivo se procede a realizar por medio de una tabla, ver tabla 5, un resumen de los principales competidores de AULA INMOBILIARIA, en los que se incluyen los precios, los tipos de formación y a quien van dirigidos.

Tabla 5. Competencia capacitación inmobiliaria

Institución	Programa	Costos	Dirigido a:	Ubicación y horarios
Pontificia Universidad Javeriana	Diplomado en Derecho Inmobiliario	\$2.700.000	Profesionales	Presencial. Carrera 7 N.39-00
	Diplomado en avalúos de Bienes Urbanos	\$3.500.000	Profesionales	Presencial. Carrera 7 N.39-00
	Diplomado Gestión Inmobiliaria	\$2.750.000	Profesionales	Presencial. Carrera 7 N.39-00
Universidad del Rosario	Especialización Derecho Urbano	\$11.726.000	Profesional	Presencial Calle 14 N. 6-25
Universidad Externado De Colombia	Diplomado en marco legal y urbanístico de la actividad inmobiliaria	\$3.600.000	Profesional	Presencial Calle 12 N. 1-17
	Especialista de empresas y proyectos inmobiliarios	\$13.000.000	Profesionales	Presencial Calle 12 N. 1-17
	Diplomado en mercadeo inmobiliario	\$3.200.000	Profesionales	Presencial Calle 12 N. 1-17
	Marketing estratégico inmobiliario	\$1.200.000 50 horas	Profesionales	Presencial Calle 12 N. 1-17
	Gerencia comercial de finca raíz	\$1.200.000 50 horas	Profesionales	Presencial Calle 12 N. 1-17
	Innovación y mercadeo inmobiliario internacional	\$1.000.000 40 horas	Profesionales	Presencial Calle 12 N. 1-17
Universidad Externado De Colombia	Fundamentos Legales Para El Negocio Inmobiliario	\$1.000.000 40 horas	Profesionales	Presencial Calle 12 N. 1-17
La lonja de propiedad raíz de Bogotá	Escuelas de ventas Escuela de arrendamientos Escuela de propiedad horizontal	\$390.000 / curso	General	Presencial Calle 76 No 8 - 28
	Escuela de avalúos Curso básico, medio y avanzado de avalúos	\$975000 escuela \$390.000 curso	General	Presencial Calle 76 No 8 - 28

Como se puede analizar en la tabla 3 los principales oferentes de capacitación inmobiliaria son las universidades, las cuales tienen parámetros estrictos de admisión y presentación de cursos, además como se puede ver están ubicadas en sectores céntricos de complicado acceso y de horarios complicados porque por lo general las clases se llevan a cabo después de las 6 pm y los sábados en las mañanas y a todo esto no hay que olvidar lo elevado de sus costos. Por otra parte esta la lonja la cual ofrece cursos cortos los cuales están sujetos a la disponibilidad de cursos y horarios y se realizan solo en ciertas fechas del año, lo que limita mucho su acceso.

Lo que pretende con la empresa es llegar al usuario final de manera tal que sea un servicio cómodo y flexible el cual su uso no implique una carga mas o un compromiso rígido e incomodo, este fundamento se aplica no solo en cuestión de horarios y lugares en donde tomar los cursos, también se aplica a los precios de los cursos.

De esta manera vemos los servicios ofrecidos por AULA INMOBILIARA distan de esta forma tradicional de capacitación, a demás difieren en cuanto al concepto de pecios y formaciones, lo que le permite crear un nuevo mercado para personas que no pueden acceder a los ofrecidos actualmente.

7. USUARIOS

7.1 DESCRIPCION DEL USUARIO

Para describir los potenciales usuarios de nuestra empresa vamos a usar dos tipos de usuarios claramente definidos, las empresas y los agentes o corredores inmobiliarios.

De acuerdo al estudio que se realizo en capítulos anteriores en la ciudad de Bogotá hay alrededor de 1000 empresas dedicadas a prestar servicios inmobiliarios, de las cuales alrededor del 78% corresponden a pequeñas y medianas empresas, aunque para nuestra empresa en este tópico toda empresa o persona dedicada a la actividad Inmobiliara es un usuario potencial al cual pretendemos ofrecer nuestros servicios de capacitación. Esto se plantea también apoyado en los datos de las encuestas realizadas en las cuales se muestra una tendencia clara de las empresas en cuanto a capacitar a sus empleados hay una respuesta afirmativa del 86%. Ver grafico 8.

Por otra parte también tenemos en cuenta a todas las personas dedicadas a la actividad inmobiliaria, no obstante trabajen directamente o no con una empresa. Ver tabla 4. Como podemos ver en la tabla 6 a 2.008 había 424.000 personas dedicadas a la actividad inmobiliaria.

Tabla 6. Población ocupada, según rama de actividad 2003-2008⁵⁹

⁵⁹ www.dane.gov.co/economico. Informe de Coyuntura Económica Regional Departamento de Bogotá y Cundinamarca. Pdf

Concepto	Miles de personas					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Total	2.902	2.951	3.088	3.171	3.202	3353
Agropecuario, pesca y silvicultura	31	31	37	33	19	24
Explotación de minas y canteras	9	11	62	9	11	13
Industria manufacturera	549	569	549	561	580	600
Suministro de electricidad, gas y agua	9	7	10	10	13	13
Construcción	141	125	140	165	183	167
Comercio, hoteles y restaurantes	808	786	809	835	810	901
Transportes, almacenamiento y comunicaciones	240	252	256	296	314	315
Intermediación financiera	80	88	85	84	89	92
Actividades inmobiliarias	268	283	311	312	357	424
Servicios comunales, sociales y personales	765	797	829	864	824	799

Fuente: DANE - Encuesta Continua de Hogares - promedio anual móvil

Pero a partir de estas cifras y del estudio realizado el usuario potencial de nuestra empresa lo podemos definir en dos grandes grupos:

- Empresas dedicadas a la actividad inmobiliaria con interés de capacitación para sus agentes y corredores inmobiliarios
- Personas naturales o empleados dedicados a la actividad inmobiliaria, a partir del estudio ubicamos estas personas como técnicos y profesionales, con edades entre los 20 y 40 años.

7.2 MOTIVACIÓN PARA ACCEDER AL SERVICIO.

Para describir las características que motiven a los usuarios potenciales a optar por nuestros servicios se tiene que describir los atributos del servicio que los guíen a tomar esta decisión. Si bien las empresas y los agentes de acuerdo al estudio manifestaron su intención de capacitar a su personal en instituciones diferentes a las nombradas anteriormente, gremios, aseguradoras y universidades, como empresa se debe generar un valor agregado adicional que incentive a los usuarios potenciales a escoger nuestros servicios sobre cualquier otro, y estos consisten en:

- Ubicación: para las personas o empresas que opten por tomar las capacitaciones de tipo virtual, contaremos con oficinas ubicadas en un punto estratégico de la ciudad, este será determinado por la información obtenida de las encuestas en cuanto a los datos generales los cuales incluían la dirección. Además no solo se ubicara la oficina central cerca de

estos puntos, también se buscara la cercanía de medios de transporte masivos como transmilenio y vías de fácil acceso.

- Tecnología de punta: para ofrecer la mejor calidad en cuanto a la capacitación la empresa empleará lo último en tecnología de información y comunicaciones para complementar sus planes de e-learning, y, de esta manera eliminar las barreras espaciales, geográficas y de tiempo para aquellos dedicados a la actividad comercial y que se les dificulta su capacitación por estos aspectos.

7. PLAN DE MERCADEO.

7.1 MARKETING DE SERVICIOS

Marketing tiene muchas definiciones; según Philip Kotler, considerado padre del marketing es “el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios”⁶⁰ Sin embargo, hay muchas otras definiciones; como la que afirma que el marketing es el arte o ciencia de satisfacer las necesidades de los clientes y obtener ganancias al mismo tiempo.

El marketing de servicios debe entenderse como una ampliación del concepto tradicional. Éste debe, por tanto, reafirmar los procesos de intercambio entre consumidores y organizaciones con el objetivo final de satisfacer las demandas y necesidades de los usuarios, pero en función de las características específicas del sector. Ejemplo de ello lo tenemos en los sectores de formación, seguros, turístico, banca, juego, etc., mercados que están tan avanzados como los de bienes de consumo⁶¹.

7.2 OBJETIVOS DEL MARKETING

Posicionar la empresa como la empresa como líder en el sector de servicios de capacitación en el campo inmobiliario, mostrando la innovación tecnológica como herramienta para el desarrollo de su actividad y valor agregado.

⁶⁰ PHILIP KOTLER. Profesor, doctor en economía y matemáticas, reconocido mundialmente como el “padre” del Marketing moderno.

⁶¹ <http://www.marketing-xxi.com/marketing-de-servicios-11.htm>

7.2.2 Grupo Objetivo

El grupo objetivo de mercado está compuesto por empresas dedicadas a la actividad inmobiliaria sin importar su tamaño o capital social, y las personas naturales o empleadas que deseen recibir capacitación no formal en el área inmobiliaria, según el estudio de mercado estas son personal entre los 20 y 40 años técnicos y profesionales de diferentes áreas que se desempeñan como agentes o corredores inmobiliarios⁶².

7.2.3 Enfoque de servicios

en cuanto al enfoque de servicios que se espera ofrecer, se refiere a una gama reducida de servicios, capacitación en el área inmobiliaria, virtual o presencial, para un mercado amplio orientado a la capacitación inmobiliaria de calidad y que se ajuste a los parámetros de las necesidades del sector, el valor agregado de este servicio lo constituye la capacitación virtual, la cual ofrece a los clientes la posibilidad de superar los inconvenientes de tipo geográficos, espaciales y de tiempo.


7.2.4 Desarrollo de estrategias

En cuanto al desarrollo de estrategias, “el primer caso consiste en identificar, evaluar y seleccionar oportunidades de mercado y plantear estrategias para aprovecharlas. Una herramienta útil para identificar las oportunidades de crecimiento es la matriz de expansión de productos/mercado”⁶³

⁶² Demanda potencial arrojada por el estudio de mercado de este proyecto

⁶³ Philip Kotler. Fundamentos de Marketing. 8va edición capítulo 2 página 253

Tabla 7. Matriz producto mercado⁶⁴

	PRODUCTOS EXISTENTES	PRODUCTOS NUEVOS
MERCADOS EXISTENTES	Penetración del mercado	Desarrollo del producto 
MERCADOS NUEVOS	Desarrollo del mercado	Diversificación

A lo largo de este plan de mercado se estableció que el mercado de capacitación inmobiliaria ya existe, en el mismo se enumeraron los diferentes competidores, universidades y gremios, pero también se demostró que hay una demanda potencial no atendida aun, la capacitación virtual, lo que genera un mercado potencial muy atractivo y según el estudio del mercado de gran aceptación por parte de las personas dedicadas a esta actividad y de las empresas inmobiliarias, lo que hace que este nicho de mercado sea bastante atractivo, y para juicio del autor una interesante opción de desarrollo del producto, tal como se evidencia en la tabla 7.

7.3 MEZCLA DE MARKETING

Esta sección nos mostrara el resultado del análisis del plan de mercado, la combinación de estrategias y tácticas propuestas para lograr el éxito del proyecto y a partir de la información recogida en el estudio de mercado, generar la identidad de la empresa.

7.3.1 Estrategias y Tácticas de Servicio

En primer lugar, se seleccionó el nombre del **AULA INMOBILIARIA**, buscando rasgos específicos que identificaran el concepto del servicio que se pretende ofrecer y se expone en este plan de negocios, lo que constituye una ardua tarea ya que este nombre y esta imagen deben reflejar los deseos y postulados propuestos por el autor de este proyecto, para este fin se hizo uso de los conocimientos adquiridos durante la carrera en el área de mercadeo.

⁶⁴ Ibid.

7.3.1.1 Nombre o razón social de la empresa

Cuando las personas observen el nombre de la empresa, **AULA INMOBILIARIA**, el autor espera generar el concepto de un lugar especial para el desarrollo del conocimiento y las capacidades de las personas dedicadas a la actividad inmobiliaria. Además busca crear un nombre de fácil retentiva y recordación con el fin de posicionarse en la mente de los posibles usuarios, esto con una visión de alta calidad en el servicio.

Eslogan: ¡un espacio para la formación inmobiliaria integral!

7.3.1.2 Imagen Corporativa

Grafica 20. Logo Aula Inmobiliaria⁶⁵



- **Calidad del producto ofrecido**

Para construir una imagen de calidad, la cual el cliente perciba ante el servicio ofrecido, la empresa cuenta con políticas las cuales describiremos a continuación:

⁶⁵ González, Leonardo A. Diseñador Industrial Universidad Javeriana, diseño bajo especificaciones impartidas por el autor.

1. Momento de la verdad: se brindara atención personalizada a los usuarios, por medio del acompañamiento y la guía de estos, con el fin de demostrar una imagen de calidad en el servicio la cual esperamos que sea persivida por los clientes y con este fin crear lazos de fidelidad y comodidad en la relación cliente-empresa
2. Atención en ventas: si bien el contacto es personal frente a los clientes, una buena atención no basta, para mejorar el servicio, Aula Inmobiliaria en el momento de la venta tiene como estrategia brinda la más completa y detallada información posible acerca de nuestros productos, haciendo énfasis en el valor agregado que ofrece la empresa.
3. Atención en los productos: para responder a las expectativas de los clientes y a la imagen proyectada por la empresa, todos los productos estarán diseñados y respaldados por expertos en materia inmobiliaria y por tecnología de punta.
4. Confiabilidad y transparencia: Aula Inmobiliaria se caracterizara por sus altos valores morales y éticos así como por su compromiso social encaminado al desarrollo de los agentes y corredores inmobiliarios, ofreciendo productos de calidad y que estén a la altura de la imagen proyectada. Además cumplirá todos los compromisos sociales y con sus responsabilidades legales y tributarias como parte de su compromiso con el desarrollo del país, esto se logra a través de ofrecer precios justos y cumpliendo con sus obligaciones tributaria de ley

- **Durabilidad**

Con el fin de lograr la perdurabilidad de AULA INMOBILIARIA, se harán uso de las ventajas competitivas ofrecidas por la empresa, además se pretende matener un vínculo con los usuarios, proveedores, empleados y empresas del sector con el fin de lograr una comunidad en la que las buenas relaciones faciliten la permanencia y existencia de la empresa dentro del sector.

Para aquellos que se pegunten como se logra esto, el autor propone una relación de mutuo beneficio entre los clientes y la empresa, como, ofreciendo un servicio que se ajuste a las rigurosas necesidades del sector en materia de tiempo, espacio y dinero

- **Ventaja competitiva y el valor del servicio**

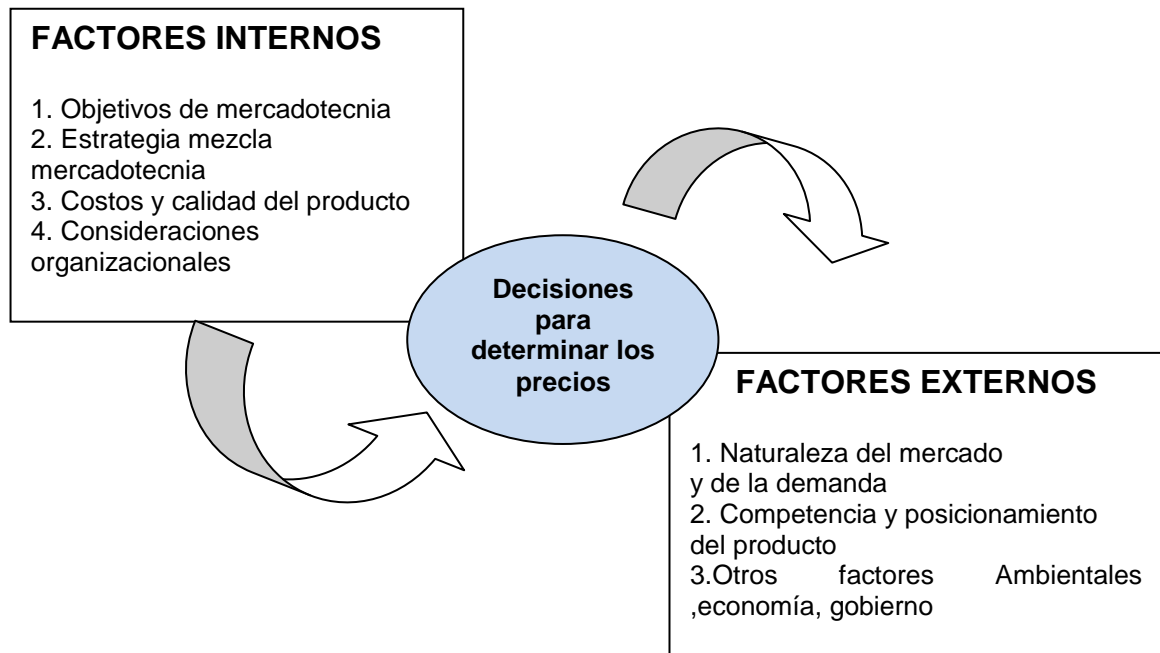
La propuesta de valor de este proyecto consiste en, ofrecer un servicio de capacitación integral inmobiliaria, en donde las empresas encuentren solución a sus carencias de capacitación, y que permita el desarrollo de sus empleados como generadores de calidad en el servicio, la cual se espera se transforme en competitividad empresarial.

El concepto de capacitación virtual, o como lo emplea el autor de este trabajo, el e-learning constituye un valor agregado importante para la empresa, por que por medio de este concepto se espera atender una necesidad de mercado desatendida hasta ahora, y pretende solucionar las dificultades de las empresas y personas en cuanto al espacio/tiempo necesario para su capacitación. De todas maneras no se descarta la capacitación presencial como servicio ofrecido.

7.3.2 Estrategias de Precios

Para establecer el precio de nuestros productos debemos analizar los factores tanto internos como externos, para asegurar que estos se asemejen a la realidad del mercado, que sean competitivos y al mismo tiempo garantice la supervivencia de la empresa.

Grafica21. Esquema determinación de precios⁶⁶



Como vemos en la gráfica 20 la determinación de precios se realiza tanto en función de los factores internos como externos, entonces se establecerá por medio de la ponderación de los costos de las actividades, los insumos y procesos necesarias para el desarrollo del producto así como por el promedio de los valores de o los programas ofrecidos en el mercado. En el caso de esta ponderación se tendrán en cuenta los diferentes productos ofrecidos y los usuarios potenciales de los cuales ya tenemos la información gracias al estudio de mercado que se realizó en este trabajo. Para orientar al lector en cómo se realizara este cálculo ver las tablas 8 y 9.

⁶⁶ Diseño y explicación del autor

Tabla 8. Precios capacitación inmobiliaria universidades, diplomados y especializaciones para profesionales⁶⁷.

INSTITUCIÓN	PROGRAMA	VALOR
Universidad javeriana	Diplomado derecho inmobiliario	\$2.700.000
	Diplomado en avalúos de bienes urbanos	\$3.500.000
	Diplomado en gestión inmobiliaria	\$2.750.000
Universidad del rosario	Especialización en derecho urbano	\$11.726.000
Universidad externado	Diplomado en marco legal y urbanístico de la actividad inmobiliaria	\$3.600.000
	Especialista de empresas y proyectos inmobiliarios	\$13.000.000
	Diplomado en mercadeo	\$3.200.000
Precio Promedio		\$ 5.782.286

Tabla 9. Precios Capacitación Inmobiliarias Para No Profesionales⁶⁸

INSTITUCIÓN	PROGRAMA	VALOR
Universidad externado	Gerencia comercial de finca raíz	\$1.200.000
	Innovación y mercadeo	\$1.000.000
	Fundamentos legales para el negocio inmobiliario	\$1.000.000
Lonja de propiedad raíz de Bogotá	Escuela de ventas	\$390.000
	Escuela de arrendamientos	\$390.000
	Escuela de propiedad horizontal	\$390.000
	Escuela de avalúos básico, medio y avanzado	\$975.000
Fedelonjas	Cursos de ventas y arrendamientos	\$350.000
Fedelonjas	Curso básicos de avalúos	\$350.000
PROMEDIO		\$ 671.667

⁶⁷ Información obtenida del estudio de mercado

⁶⁸ Ibid

Después de realizar la ponderación de los precios ofrecidos por la competencia de nuestra empresa, y analizando la información reunida del estudio de mercado en el cual los empresarios manifestaron su intención y el valor de la inversión en cuanto a capacitación inmobiliaria, los precios sugeridos para los programas de capacitación son de

- **\$ 350.000** por módulos de capacitación ofrecidos

Cabe anotar tres datos relevantes para este punto. Primero que la proporción de personas del nivel de formación encontrado en la investigación de mercado, se compone así:

1. 18% bachilleres
2. 34% profesionales universitarios
3. 46% técnicos y tecnólogos.

Segundo la inversión destinada por las personas para su capacitación esta de la siguiente manera

1. 24% invertirían hasta \$200.000
2. 45% invertirían hasta \$300.000
3. 28% invertirían hasta \$400.000
4. 3% invertirían \$400.000 o más

Tercero por parte de las empresas la situación en cuanto a la inversión inmobiliaria por persona cambia sustancialmente,

1. 71% invertirían hasta \$500.000
2. 16% invertirían hasta \$1.000.000
3. 3% invertirían hasta \$ 2.000.000

Analizando la situación encontrada en el estudio de mercado y la realidad encontrada en el mercado de la capacitación, el autor afirma que los precios propuestos se ajustan a la realidad del mercado de capacitación inmobiliaria

7.3.3 Estrategias de Mercadeo y Ventas

La estrategia de mercadeo y ventas apunta a cómo será la relación empresa-cliente, AULA INMOBILIARIA busca generar una percepción en los usuarios con el fin de generar una visión de servicio, confianza, desarrollo e interés en los

productos ofrecidos, gracias a esto busca crear una imagen por medio de la cual los clientes tengan la percepción del servicio como generador de desarrollo personal y profesional.

- **Ubicación**

Si bien uno de los valores agregados de AULA INMOBILIARIA es el de brindar capacitación virtual, en la cual los usuarios puedan acceder desde cualquier lugar y en cualquier momento, no se deja a un lado la capacitación presencial, para la cual se tienen dos estrategias, la primera es llevar la capacitación a las oficinas de los clientes, en donde se traslada no solo el instructor sino que también se desplaza la plataforma tecnología necesaria para el desarrollo de la capacitación.

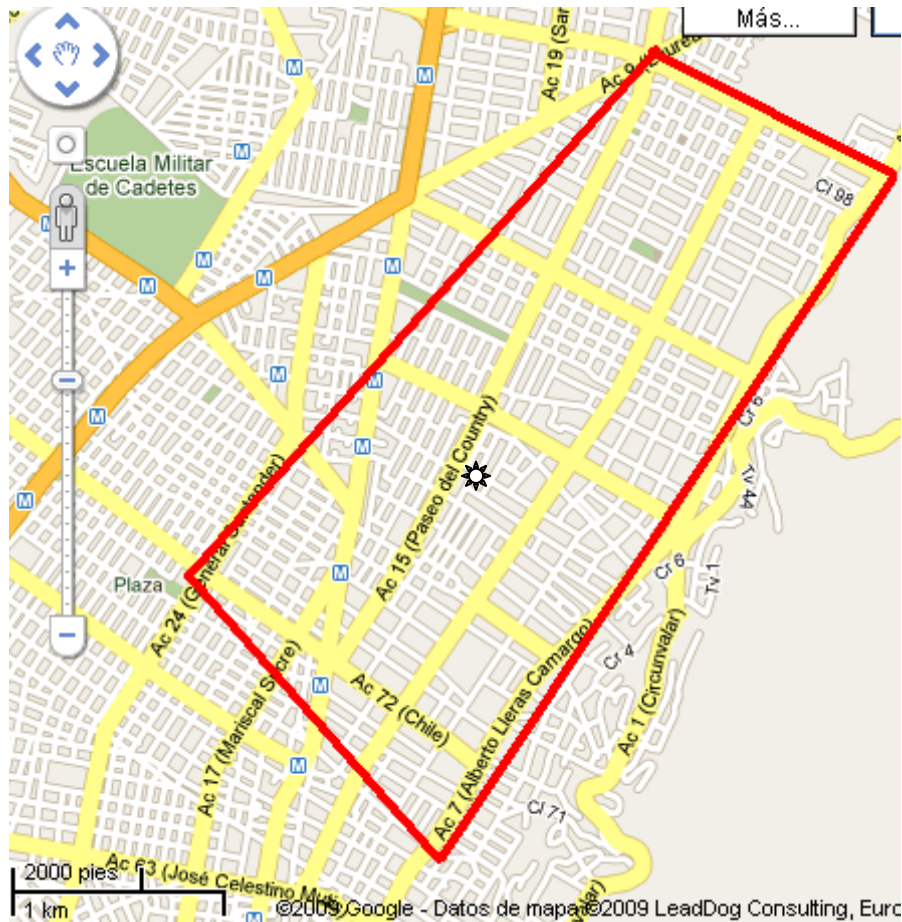
Por otra parte AULA INMOBILIARIA contara también con oficinas propias las cuales estarán situadas en un punto estratégico de la ciudad. El cual fue determinado gracias a la información adicional obtenida del estudio de mercado, en donde además de las preguntas de la encuesta, a las empresas se les solicitó datos adicionales tales como la dirección, información muy útil para determinar la ubicación de nuestra empresa.

Entre los datos encontrados realizamos que la mayoría de empresas se encuentran ubicadas entre las calles 69 y 100 y las carreras séptima y autopista norte. Esto es la localidad de chapinero, específicamente cerca al chico, la zona rosa y la zona internacional de la 72.

En la gráfica 21, podemos observar cual sería la ubicación de las oficinas de nuestra empresa y cuál será su zona de influencia.

Gráfica 22. Mapa de ubicación e influencia de la empresa⁶⁹

⁶⁹<http://maps.google.com/maps>, mapa de Bogotá



7.3.4 Estrategia Promocional

AULA INMOBILIARIA Como uno de los componentes del mercado y el mercadeo la publicidad juega un factor muy importante como tema a desarrollar para la promoción de nuestra AULA INMOBILIARIA, gracias a una correcta estrategia promocional se puede llegar a un gran número de clientes potenciales.

Los medios seleccionados para realizar esta estrategia son:

- Internet: por medio de internet se realizaran campañas de mercado en las cuales se enviará directamente la información a los contactos de las diferentes empresas, esto se puede realizar de manera gratuita. Se contrataran en las paginas relacionadas con el sector inmobiliario, links de acceso directo nuestra página los cuales tienen un costo aproximado de dos millones de pesos por año. Se aprovecharan las páginas como la guiaclasificados.com la cual ofrece un servicio de anuncios gratis.

- Avisos clasificados: se pondrán avisos clasificados en los periódicos de mayor circulación, para nuestro caso el tiempo tiene una oferta de cinco millones ochocientos mil pesos, pero para más de un mes hacen descuentos hasta del treinta por ciento, lo que equivale a cuatro millones por mes \$4.000.000, todos los días incluyendo fines de semana⁷⁰.
- Realización de carpetas de presentación de la empresa: mil carpetas que incluyen un folleto de presentación, impresas en tamaño carta, papel propalcote, plastificado mate, full color tienen un costo de un millón setecientos veinte mil pesos \$ 1.720.000⁷¹
- Participación en ferias: como la recientemente efectuada en Colferias, el salón inmobiliario. En donde se reunieron las más importantes empresas y expositores del sector inmobiliario
- Página de internet: el diseño, montaje, mantenimiento, actualización, 10 correos electrónicos corporativos, hosting y dominio tienen un costo de un millón seiscientos mil pesos \$1.600.000 año⁷².

⁷⁰ Precios El Tiempo Clasificados

⁷¹ Cotización realizada por Andrés González Diseñador Industrial Universidad Javeriana

⁷² Ibíd.

8. PLAN ESTRATEGICO

8.1 VISION AULA INMOBILIARIA

Ser una empresa reconocida en el sector de formación técnica inmobiliaria, enfocada a desarrollar seminarios de actualización y formación básica para corredores inmobiliarios que este en contacto total y permanente con sus clientes, para que estos la identifiquen como una empresa con un valor agregado orientado al servicio y la responsabilidad, logrando una posición de liderazgo en el mercado de formación inmobiliaria.

8.2 MISION AULA INMOBILIARIA

Nuestra misión es desarrollar, producir y comercializar servicios de formación y actualización inmobiliaria que superen las expectativas de calidad del mercado y de los clientes, generando herramientas para el desarrollo del sector, de esta manera la empresa genera rentabilidad y beneficios para nuestros proveedores, socios comerciales, accionistas y empleados.

8.3 VALORES EMPRESARIALES AULA INMOBILIARIA

Estos son los valores que representara la empresa ante sus clientes, estos son muy importantes porque a partir de estos las personas se crean una imagen de la empresa, la percepción de AULA INMOBILIARIA como empresa:

- Compromiso social
- Responsabilidad y Seriedad
- Dedicación al cliente
- Cumplimiento y entrega
- Respeto y colaboración al cliente
- Ética empresarial

- Igualdad
- Desarrollo e integración

8.4 DIRECTRICES ESTRATEGICAS

Las directrices estratégicas son las líneas de acción o las políticas que por medio de su aplicación ayudan a la empresa al cumplimiento de la estrategia general y de esta manera lograr los factores claves propuestos para lograr el éxito.

Para el desarrollo empresarial en el entorno de la formación inmobiliaria, y basados en los aspectos más importantes recogidos en el estudio de mercado, la empresa planea la implementación de los siguientes lineamientos de acción para lograr el objetivo de la empresa, prosperar:

- **Impartir cursos internos según pedido de las empresas**, a lo largo del análisis del estudio de mercado los diferentes gerentes y corredores inmobiliarios manifestaron la dificultad de sus empleados para trasladarse a ciertos lugares con el fin de tomar una capacitación. Es aspecto geográfico es un tema de mucha importancia para ellos.
- **Impartir cursos semipresenciales:** con el fin de superar los obstáculos anteriormente nombrados, se plantea el desarrollo de cursos semipresenciales en los cuales con el fin de ajustarse a las necesidades de los clientes, se pueden tomar parte por internet y parte presencial.
- **Impartir cursos y seminarios virtuales:** cuando ya el factor espacio tiempo dificulta mucho los procesos de formación, debido a la gran carga laboral de los diferentes usuarios, se plantea la posibilidad de impartir cursos y seminarios virtuales, a los cuales los clientes pueden acceder en cualquier momento y lugar, inclusive pueden descargarlos de la pagina web y llevarlos a casa para su estudio.
- **Desarrollo de tele conferencias:** dada la apretada agenda de los corredores y agentes inmobiliarios, los cuales están sometidos al cumplimiento de metas, razón por la cual el tiempo es un bien muy valioso para ellos, aula inmobiliaria pretende desarrollar el aprendizaje y la formación a través de teleconferencias.

- **Cursos enfocados al área técnica:** De acuerdo con el estudio de mercado, en este sector se emplea un gran número de personas con formación técnica y tecnológica de diversas áreas, una de las directrices estratégicas de AULA INMOBILIARIA, es la de dirigir sus cursos a estas personas, las cuales a juicio del autor debido a su diversidad de formación constituyen un mercado interesante, no solo por el número de clientes potenciales sino por las posibilidades de desarrollo de futuros cursos, a manera de complemento y actualización.
- **Atender el nicho de personas de bajos ingresos:** al igual que en otros sectores los corredores y agentes inmobiliarios se pueden clasificar de acuerdo a sus ingresos, volumen de transacciones o el tamaño de las mismas, de acuerdo al estudio de mercado hay un gran número de corredores de bajos niveles de ingresos o capacidad adquisitiva, pero siguiendo los valores de la empresa y su compromiso por el desarrollo de las personas y del sector este es un mercado el cual no se piensa desatender, este será llenado por medio de cursos cortos y modulares los cuales facilitaran su acceso a las personas de este nicho de mercado.
- **Formar corredores de bienes raíces:** como se anota en otras directrices la diversidad de carreras, tanto técnicas como profesionales que encuentra en el sector, no permite una caracterización uniforme de los corredores y agentes, todos lógicamente aunque desempeñen esta labor tienen un software, una ideología o perspectiva diferente la cual adquieren desde su formación, con el fin de solucionar estos inconvenientes y preparar corredores inmobiliarios con formación dictada desde esta perspectiva, la directriz de la empresa es buscar la formación integral para el desarrollo de esta actividad, buscando con el tiempo que se convierta en una carrera y no en un oficio.
- **Ofrecer programas de educación no formal:** con el fin de lograr llegar al mayor número de usuarios la empresa orienta sus estrategias al desarrollo de cursos de formación no formal o de educación para el trabajo, los cuales dan la posibilidad de ofrecer programas de capacitación orientados al desarrollo de competencias para mejorar el desempeño laboral de las personas. Como se logran estas estrategias, a través de los que ya se ha propuesto anteriormente en estas directrices, desarrollando cursos

aplicados al área inmobiliaria, cursos cortos y modulares los cuales se ajusten a las posibilidades de las personas.

- **Impartir cursos y seminarios en las temáticas de interés de las personas y las empresas:** basados en el estudio de mercado de este trabajo se lograron conocer las áreas de interés en formación por parte de las empresas y de los corredores inmobiliarios de acuerdo a sus necesidades, esta información orienta esta directriz hacia los cursos a desarrollar. Las dos coinciden en que se necesita formación en áreas inmobiliarias, finanzas, administración, la parte legal y jurídica.
- **Desarrollo constante de conocimientos y medios de capacitación:** la empresa busca formar nuevos corredores inmobiliarios, esto lo hará aceptando personas sin conocimientos previos, las cuales a través del desarrollo del programa de capacitación de aula inmobiliaria lograra avanzar no solo en los cursos impartidos y tomados, sino que junto a esto desarrollara sus capacidades y habilidades en el ámbito inmobiliario.
- **Contratar conferencista expertos:** analizando la situación de la capacitación, a lo largo del estudio se encontró que las personas que imparten esta formación no son expertos en la materia, esto genera que su capacitación no corresponda a los conocimientos y experiencia adecuada para el tema, lo que crea vacios en la formación generando personas capacitadas sin las bases ni los fundamentos necesarios para desempeñarse en esta importante actividad, la resultante de esta situación es la realidad que enfrenta el negocio inmobiliario, como afirman algunos de los expertos consultados, lleno de teguas, de personas amateurs, los cuales le restan seriedad a esta actividad.

La directriz de AULA INMOBILIARIA, fundamentada en su misión, visión y valores orienta a la empresa a vincular personas expertas en materias inmobiliarias, las cuales sean capaces de transmitir conocimientos y experiencia reales y ajustados a la realidad del sector inmobiliario. estos expertos se vincularan de diferentes maneras, coordinadores de programas, conferencistas o seminaristas con el fin de lograr el desarrollo de formación reales inmobiliarias

- **Conseguir patrocinio del sector:** buscar nuevas fuentes de ingresos con el fin de desarrollar las actividades propias del sector, como foros, seminarios, congresos todos de gran alcance gracias a la integración del sector inmobiliario, AULA INMOBILIARIA participara como gestor de ideas de integración del sector inmobiliario y organizador de eventos, de los cuales también recibirá beneficios como el reconocimiento dentro sector.
- **Fundamentar comunidades de formación inmobiliaria:** esta directriz está orientada a la formación de comunidades, presenciales o virtuales con el fin de integrar las personas y los procesos de capacitación Inmobiliara, esto con el fin de convertir a cada estudiante en promotor y multiplicador de información acerca de la empresa, y que la empresa tenga un proceso de retroalimentación acerca de las necesidades y de los intereses de su comunidad inmobiliaria. el fin máximo de la directriz es la de crear unión, comunidad.
- **Desarrollar sistemas de afiliación:** como se plantea en los valores corporativos el desarrollo y la integración son parte de los fundamentos de AULA INMOBILIARIA. Para fortalecer esta directriz es objetivo el formar un sistema de afiliación que garantice la continuidad de los programas de formación para personas y empresas. De esta manera se busca complementar los procesos formativos a través del desarrollo de los módulos intertematicos diseñados por la empresa, de esta manera se garantiza el complemento del conocimiento en las diferentes áreas inmobiliarias.
- **Publicaciones:** con el fin de maximizar los procesos formativos y aprovechar los recursos de la empresa, además de hacer más eficientes el uso de los temas y materiales de las capacitaciones, es un objetivo es el desarrollar publicaciones de los temas de las conferencias, esto en forma de libros o videos.

8.5 ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS POSIBLES.

Para la consecución del objetivo u objetivos básicos (pueden perseguirse dos o más a la vez tal como por ejemplo: crecimiento y beneficio a la vez) para el caso de AULA INMOBILIARIA el autor analizara dos alternativas estratégicas posibles:

1. Estabilización o consolidación: esta es la primera estrategia planteada por la empresa, aunque si bien debido a la situación económica y de los mercados nadie garantizar que este evento se cumpla a ciencia cierta, para superar todas las barreras que enfrentará la empresa, tales como el ingreso al mercado, la competencia y el entorno económico se desarrollaron las directrices anteriormente nombradas las cuales se acompañan y apoyan el otros procesos expuestos en este trabajo como lo son el estudio del mercado, el plan estratégico y el plan financiero, herramientas que si bien no son ley si crean un escenario de conocimiento para la toma de la decisiones de este proyecto.

Después del correcto desarrollo de los diferentes puntos de este plan de negocios el inversor está en posición de tomar decisiones concretas con respecto a su criterio

2. Expansión: una vez logrado el anterior punto, la estabilización del negocio y posterior consolidación en un mercado, la empresa puede decidir acerca de un nuevo rumbo a tomar este es el de la expansión. El plan de expansión una vez logrados excedentes es el de avanzar sus programas de capacitación hacia una meta que es realizar cursos totalmente virtuales, explotando el uso de las plataformas tecnológicas, buscando llegar cada vez más al mayor número de usuarios posibles. Esta es una estrategia que la empresa tiene proyectada hacia los próximos años.

En cuanto a la implementación de estas alternativas deberá escogerse el ámbito servicio-mercado de posible actuación y al mismo tiempo se tendrá en cuenta las acciones recomendadas en las directrices y los estudios de mercado. Los espacios seleccionados tendrán características que orientaran a la empresa a futuros mercados y segmentos de actuación en los cuales la empresa deberá centrar futuros servicios.

Se debe resaltar que el mercado de servicios en el que se participe o se pueda participar, para nuestro caso el mercado de capacitación inmobiliaria, debe poseer superioridad sobre los competidores, o sea AULA INMOBILIARIA debe desarrollar ventajas competitivas sobre su competencia.

8.6 VALOR AGREGADO AULA INMOBILIARIA

Después de realizar los procesos de identificación y caracterización de AULA INMOBILIARIA, debemos indicar al lector cual es la propuesta del autor que hace esta empresa diferente a las demás, es decir que ventajas ofrece esta compañía frente a otras. Describir cuál es el agregado, valor añadido, servicio extra que se le da a al producto o servicio, con el fin de darle un mayor valor comercial, generalmente se trata de una característica o servicio poco común, o poco usado por los competidores, y que le da la empresa, una característica diferente en el sector inmobiliario.

Después de estudiar el mercado, sus características y necesidades la empresa se formulo una serie de directrices con el fin de desempeñarse de la manera más eficiente en este mercado

A continuación haremos un resumen de las ventajas competitivas de AULA INMOBILIARIA:

- Esta será una empresa joven y dinámica, con una nueva visión de los negocios, con nuevas y variadas formas de participar en los mercados de la capacitación inmobiliaria.
- Una de las ventajas competitivas más importantes, es la de superar la rigidez del mercado de capacitación hasta ahora ofrecido, rigidez que se plasma no solo en los programas de formación, procesos de admisión, precios, horarios y formas de impartir la capacitación.
- Como resultado de su identidad corporativa AULA INMOBILIARIA Busca por medio de nuevas formas y medios de capacitación superar las barreras de entrenamiento inmobiliario existentes en el sector. De esta manera se proyecta como una empresa que ofrece servicios de formación capaces de superar los problemas del tiempo- espacio que enfrentan los corredores inmobiliarios y sus empresas.
- Desarrollo social, AULA busca ofrecer a sus conferencistas y profesores remuneraciones justas y nuevas formas de hacer negocios vinculándolos como socios en nuevos proyectos de capacitación.

- Por medio del desarrollo de programas flexibles, modulares se ajustan a las necesidades de los usuarios, y no al contrario como hasta ahora sucede en materia de capacitación inmobiliaria.
- Cambio de paradigmas y medios de formación orientados en un futuro, gracias al desarrollo de herramientas tecnológicas, al uso pleno de los medios digitales para la formación de agentes.
- Una ventaja competitiva de AULA INMOBILIARIA es el conocimiento del sector, adquirido durante el desarrollo de este trabajo que por medio de entrevistas a los expertos nacionales, los cuales brindan un punto de vista objetivo y de mucho conocimiento acerca del sector, sumados a los aportes brindados por la experiencia de Century 21, una de las multinacionales inmobiliarias más grandes del mundo que hizo reciente ingreso al país, la cual tiene vastos conocimientos y experiencias en varios mercados inmobiliarios de todo el mundo, mucho mas estructurados y desarrollados que el nuestro y por ultimo gracias al profundo trabajo de campo realizado en este proyecto
- Gracias al conocimiento adquirido del sector la empresa puede enfilar planes de formación con el fin de formar personal enfocado al nuevo modelo de negocio inmobiliario, caracterizado por factores desconocidos para muchos en el sector, como el mercadeo virtual y digital, los procesos de rapidez y servicio de alto nivel y el nuevo modelo de las franquicias internacionales que cada vez hacen más presencia en el país.

8.7 DIAGNOSTICO

Después del análisis realizado en el presente trabajo se procede a realizar un diagnostico tanto del sector como de en qué posición se encontrara la empresa dentro del mercado de capacitación inmobiliaria.

Este diagnostico es relativo al entorno-mercado en este se desarrollaran los siguientes temas:

- **Puntos fuertes:** son puntos fuertes, o fortalezas del proyecto:
 1. Tamaño de la empresa: si bien es una empresa pequeña esta no es una limitación, de lo contrario gracias a su tamaño es una empresa dinámica y con facilidad de adaptarse a los cambios que presentan los mercados y así asegurar su supervivencia.
 2. Orientadas al servicio, las características corporativas identifican y guían la empresa hacia la calidad y el servicio, factor determinante en el mercado en que se desempeña.
 3. Dinámica: esta es una empresa dinámica que se adapta fácilmente a las necesidades del mercado
 4. De avanzada: con nuevos conceptos y formas de hacer los negocios, gracias al uso de nuevas las nuevas tecnologías de información y comunicaciones y herramientas tecnológicas.
- **Puntos Débiles:** es un pez pequeño enfrentando tiburones, la competencia está constituida por instituciones de gran experiencia y renombre en el mercado de la capacitación, esos si son gigantes sonso.
- **Limitaciones propias:** el presupuesto, no es el más grande en relación a los competidores.
- **Limitaciones entorno-mercado:** la falta de control por parte de un ente oficial que ejerza control y regule la actividad. La cosmovisión del sector, hay mucho desorden empirismos nos se orientas las empresas a enfocar su

atención al servicio, factores que le restan seriedad e imagen al negocio inmobiliario

- **Oportunidades:** ante la entrada de las franquicias internacionales se presenta la oportunidad de preparar personal acorde a los requerimientos de formación y estándares de calidad y conocimiento requerida por estas empresas, además aportan un concepto que no se maneja mucho en este mercado, la formalidad, tanto de procesos como de productos (servicios.).

Para concluir este diagnóstico, podemos afirmar que dada la perspectiva del sector y la necesidad de cambio en los modelos de negocios, propiciados por la presencia de las franquicias internacionales y ante el posible ingreso de muchas más, se requiere formar personal, corredores y administradores inmobiliarios acorde a los nuevos retos del mercado, pero como determina esto la posición y la situación de la empresa, pues le da una nueva oportunidad de negocio en la cual gracias a su conocimiento puede explotar todas las posibilidades de capacitación con el fin de llenar esta nueva necesidad del mercado.

9. PLAN TÉCNICO

El análisis técnico tiene como objeto definir la posibilidad de lograr el producto o servicio deseado en la cantidad, con la cantidad y el costo requerido. Esto origina la necesidad de identificar los procesos productivos, proveedores de materias primas, equipos, tecnología, recursos humanos, suministros, sistemas de control, formas de operación, consumos, insumos y servicios, distribución de planta y equipo, requerimientos de capacitación etcétera. En resumen, debe definir la posibilidad de producir lo que se ha planteado en el análisis de mercado⁷³.

9.1 LOCALIZACION

En cuanto a la ubicación de la oficina de AULA INMOBILIARIA, se cuenta con dos posibilidades de localización, las dos cumplen con los postulados anteriormente descritos en cuanto a estar en un punto estratégico, cerca de las empresas encuestadas y cerca de vías de acceso comunes y de rápida circulación.

Para este efecto se pueden rentar dos oficinas distintas de las siguientes características:

Primera opción:

- Dirección carrera 10 No. 96-25.
- Oficina 41 metros, baño, cocina, dos líneas telefónicas, servicio de internet, 2 líneas telefónicas.
- Segundo piso, 1 parqueadero, parqueadero de visitantes.
- Valor del arriendo 1.200.000 administración incluida.

Segunda opción

- Carrera 13ª No 89-38
- Oficina 25 metros, baño, cableado de red, divisiones, iluminación natural

⁷³ Varela Rodrigo. Innovación Empresarial, Arte y ciencia. Prentice Hall. 2001 página localiza 165

- Segundo piso, vía secundaria. Parqueadero
- Valor arriendo \$980.000 administración incluida.

9.2 ASPECTOS LEGALES Y NORMATIVOS RELACIONADOS

En cuanto a los aspectos legales debemos tener en cuenta las regulaciones necesarias para la formación de empresas dedicadas a la capacitación no formal, o educación para el trabajo como se conoce en la actualidad.

Para guiarnos en este aspecto se debe conocer el decreto 2888 del Ministerio de Educación Nacional, “por el cual se reglamenta la creación, organización y funcionamiento de las instituciones que ofrezcan el servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano, antes denominado educación no formal, se establecen los requisitos básicos para el funcionamiento de los programas y se dictan otras disposiciones.”⁷⁴

A continuación se hace referencia a los artículos más relevantes para el desarrollo de AULA INMOBILIARIA:

- **ARTÍCULO 2°.- EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO Y EL DESARROLLO HUMANO:** Comprende la formación permanente, personal, social y cultural, que se fundamenta en una concepción integral de la persona, que una institución organiza en un proyecto educativo institucional, y que estructura en currículos flexibles sin sujeción al sistema de niveles y grados propios de la educación formal.

La educación para el trabajo y el desarrollo humano hacen parte del servicio público educativo, responde a los fines de la educación consagrados en el artículo 5 de la Ley 115 de 1994 y da lugar a la obtención de un certificado de aptitud ocupacional.

- **ARTÍCULO 3°.- OBJETIVOS:** Son objetivos de la educación para el trabajo y el desarrollo humano:

⁷⁴ Decreto 2888 de 2007, Ministerio de Educación Nacional

1. Promover la formación en la práctica del trabajo mediante el desarrollo de conocimientos técnicos y habilidades, así como la capacitación para el desempeño artesanal, artístico, recreacional y ocupacional, la protección y aprovechamiento de los recursos naturales y la participación ciudadana y comunitaria para el desarrollo de competencias laborales específicas⁷⁵.

2. Contribuir al proceso de formación integral y permanente de las personas complementando, actualizando y formando en aspectos académicos o laborales, mediante la oferta de programas flexibles y coherentes con las necesidades y expectativas de la persona, la sociedad, las demandas del mercado laboral, del sector productivo y las características de la cultura y el entorno⁷⁶.

- **ARTÍCULO 4°.- NATURALEZA Y CONDICIONES DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO Y EL DESARROLLO HUMANO:** Se entiende por institución de educación para el trabajo y el desarrollo humano, toda institución de carácter estatal o privada organizada para ofrecer y desarrollar programas de formación laboral o de formación académica de acuerdo con lo establecido en la ley 115 de 1994.

La institución de educación para el trabajo y el desarrollo humano para ofrecer el servicio educativo debe cumplir los siguientes requisitos:

- a). Tener licencia de funcionamiento o reconocimiento de carácter oficial,
- b). Obtener el registro de los programas de qué trata el presente decreto.⁷⁷

- **ARTÍCULO 11°.- PROGRAMAS DE FORMACIÓN:** Las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano podrán ofrecer programas de formación laboral y de formación académica.

Los programas de formación laboral tienen por objeto preparar a las personas en áreas específicas de los sectores productivos y desarrollar competencias laborales específicas relacionadas con las áreas de desempeño referidas en la Clasificación Nacional de Ocupaciones, que permitan ejercer una actividad productiva en forma individual o colectiva como emprendedor independiente o dependiente. Para ser registrado el

⁷⁵ Ibid

⁷⁶ Ibid

⁷⁷ Decreto 2888, Op. cit. Capítulo 2

programa debe tener una duración mínima de seiscientas (600) horas. Al menos el cincuenta por ciento de la duración del programa debe corresponder a formación práctica tanto para programas en la metodología presencial como a distancia.

Los programas de formación académica tienen por objeto la adquisición de conocimientos y habilidades en los diversos temas de la ciencia, las matemáticas, la técnica, la tecnología, las humanidades, el arte, los idiomas, la recreación y el deporte, el desarrollo de actividades lúdicas, culturales, la preparación para la validación de los niveles, ciclos y grados propios de la educación formal básica y media y la preparación a las personas para impulsar procesos de autogestión, de participación, de formación democrática y en general de organización del trabajo comunitario e institucional

- **ARTÍCULO 14°.- METODOLOGÍA:** Las instituciones que prestan el servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano podrán adelantar programas en la metodología de educación presencial y a distancia, siempre y cuando el acto administrativo de registro del programa así lo autorice.

Cuando una institución adopte la metodología a distancia debe garantizar el desarrollo de prácticas, asesorías, tutorías, trabajos grupales, elaboración de guías, módulos y contar con la infraestructura tecnológica necesaria para el desarrollo del programa.

Cuando una institución ofrezca un programa con la estrategia de educación virtual debe garantizar como mínimo el 80% de virtualidad y para que la secretaría de educación de la entidad territorial certificada le otorgue el registro, requiere del concepto previo favorable del Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA o de una institución de educación superior que ofrezca y desarrolle programas con estrategia de educación virtual.

Los requisitos para el ofrecimiento de los programas en la metodología a distancia serán definidos por el Ministerio de Educación Nacional⁷⁸.

Como se observa, la educación para el trabajo es un proceso formativo y educativo avalado por el estado colombiano, en persona del Congreso de la República y el Ministerio de Educación Nacional como mecanismo de formación y

⁷⁸ Decreto 2888, Op.cit, capítulo 3

capacitación válido, reconocido y reglamentado, por el cual una institución puede prestar servicio educativo no formal, como un conjunto de acciones de formación educativa estructurada en niveles o grados con el fin de complementar, actualizar, suplir conocimientos, formar en aspectos teóricos o laborales y en general, capacitar para el desempeño técnico o laboral de las personas.

Para el desarrollo del proyecto de AULA INMOBILIARIA, estos son los parámetros y lineamientos a tener presentes para el desarrollo de este plan técnico.

9.3 PROCESOS DE CREACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Para la implementación del proyecto se desarrollaran entre otras actividades, y basados en el estudio de mercado, la presentación de cursos y seminarios de los temas de interés predominantes entre las empresas consultadas. Para esto se ajustaran los cursos a los diferentes requisitos del mercado con el fin de lograr que se cumplan las directrices de la empresa y con esto garantizar el aprovechamiento de las ventajas competitivas de la empresa y así asegurar cumplimiento de los planes propuestos.

A continuación se hace un recuento de actividades tendientes a desarrollar los cursos y seminarios de interés para el mercado por atender:

1. Determinar el mercado potencial del curso o seminario, esto extractado del estudio de mercado.
2. Definir los programas de capacitación de acuerdo a las áreas de interés, obtenidas en el estudio de mercado.
3. Estructurar el programa
4. Orientar los programas con el fin de ajustarlos al perfil del usuario, ajustar de acuerdo al mercado potencial y las características de este.
5. Definir encargados de desarrollar los programas de acuerdo a su área de conocimiento, estas personas como se definen en las directrices son personas expertas en la materia.
6. Impartir el seminario o curso.
7. De este seminario o curso se realiza una grabación en video o una transcripción para luego realizar la publicación del tema en forma de video o publicarlo como libro o informe del seminario o curso, esto siguiendo los lineamientos de aprovechar al máximo la producción de conocimiento y

presentación de nuevas formas de impartir este de acuerdo a las directrices estratégicas de la empresa.

Luego de determinar los procesos necesarios se deben realizar las otras tareas de implementación de los programas, tales como definir las metodologías, el tipo de capacitación, el medio de entrega de los programas de capacitación y los demás aspectos que componen la parte técnica del proyecto.

9.4 ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA DESARROLLAR LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Para desarrollar los programas de capacitación aula inmobiliaria tiene que tener en cuenta los aspectos relevantes relacionados con los programas ofrecidos y los usuarios finales, con el fin de cumplir los lineamientos establecidos para la empresa y de esta manera proyectar una imagen de empresa seria, comprometida y responsable.

- A partir del diagnóstico definir de necesidades de formación y entrenamiento mejorar el desempeño, conocimientos y capacidades de los usuarios.
- Elaboración de un cronograma de eventos de capacitación y entrenamiento
- Tener definida la logística requerida.
- Contratar o adecuar el sitio donde se realizarán los diferentes cursos o seminarios de capacitación
- Materiales pedagógicos
- Elementos y apoyos audiovisuales
- Elaboración de manuales y material didáctico
- Experiencia y reconocimiento de los docentes asignados
- Dar a conocer con suficiente anticipación las agendas de tiempos de los diferentes seminarios y talleres.
- Establecer con el capacitador las jornadas de capacitación, número de horas.

9.5 MODALIDADES DE CAPACITACIÓN OFRECIDAS

Los tipos de capacitación, entrenamiento y formación ofrecidos por AULA INMOBILIARIA pueden definirse según su función, la empresa propone capacitar

de manera seria y profesional el mayor número de agentes que le sea posible y con el fin de atender las necesidades del mercado objetivo, las capacitaciones pueden tener modalidades y niveles diferentes de acuerdo a los perfiles de los usuarios potenciales, a continuación analizaremos las modalidades ofrecidas

- **Formación y entrenamiento:** los cursos de formación y entrenamiento tiene como propósito el impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto del negocio inmobiliario
- **Actualización:** estos programas se orientan a brindar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances tecnológicos o cambios normativos en actividad inmobiliaria.
- **Especialización:** estos programas se orientan a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias del sector inmobiliario, o al desarrollo de habilidades de avanzada respecto a la actividad del sector.

9.6 NIVELES DE CAPACITACIÓN OFRECIDAS

Después de demostrar la gran variedad de niveles de perfiles profesionales que se encuentran en el mercado objetivo para la empresa es importante definir los niveles de capacitación a ofrecer con el fin de satisfacer las necesidades de los usuarios

- **Capacitación básica:** esta capacitación está orientada a los agentes o corredores inmobiliarios que están iniciando en la actividad inmobiliaria. Esta tiene por objeto el brindar los conocimientos y habilidades esenciales y fundamentales para el desarrollo de su labor. Estos son cursos de gran interés para la empresa porque son los que suponen la continuidad de los programas de formación por parte de los usuarios.
- **Capacitación intermedia:** Esta se orienta al personal inmobiliario que quiere profundizar los conocimientos y experiencias en su ocupación o en algún aspecto importante o relevante de esta. El objetivo de esta capacitación es el de ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en su actividad.

- **Nivel Avanzado:** Se orienta a los agentes que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta. El objetivo de este nivel de capacitación es el de preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro del sector, este nivel va orientado a los agentes sénior, los cuales por su experiencia, volumen y tamaño de transacciones requieren un extra en cuanto a su formación.

9.7 ALCANCE DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Es un propósito del plan de capacitación del Aula Inmobiliaria llegar al mayor número de empresas y agentes inmobiliarios de la ciudad de Bogotá, esto para cumplir con la misión, visión y valores corporativos planteados por este proyecto.

9.7.1 Propósitos De Los Planes De Capacitación Ofrecidos

Es propósito de los programas de capacitación ofrecidos por Aula Inmobiliaria impulsar la competitividad del sector, las empresas y las personas vinculadas a este gracias al desarrollo de competencias, habilidades y conocimientos impartidos por nuestros programas de formación. Con esto la empresa busca:

- Mejorar el rendimiento de los agentes y corredores inmobiliarios y con ello mejorar la competitividad de las empresas
- Mejorar la situación del mercado afectada por la falta de profesionalización.
- Cumplir con las directrices de la empresa en cuanto a formación de nuevos agentes capaces de afrontar los nuevos retos del mercado inmobiliario.
- Generar actitudes de progreso e innovación entre los agentes y las empresas del sector
- Mejorar las condiciones personales y profesionales de los agentes y corredores inmobiliarios.

9.7.2 Objetivos de los planes de capacitación ofrecidos

- Preparar agentes y corredores inmobiliarios para el ejercicio de su actividad de manera responsable y eficiente, capaces de generar valor agregado a sus empresas y al sector.
- Mejorar las actitudes de los corredores y agentes con el fin de mejorar la imagen actual del sector inmobiliario.

- Crear oportunidades de desarrollo personal y profesional a los corredores y agentes capacitados por la empresa.
- Proveer conocimientos y habilidades para los agentes, con el fin que estos se puedan desempeñar en cualquier empresa del sector.

9.7.3 Estrategias

Las estrategias a emplear por parte de la AULA INMOBILIARIA son el desarrollo de clases, seminarios y conferencias presenciales, semipresenciales y virtuales donde se desarrollan y presentan casos prácticos, aplicados al contexto y la realidad del sector inmobiliario, eso si todo enmarcado en el uso de herramientas tecnológicas que faciliten el acceso a la información por parte de los usuarios.

9.7.4 Estrategias de Mercadeo de Cursos.

Con el fin de desarrollar el mercadeo de los productos ofrecidos por la empresa se pretende tomar las siguientes medidas:

- Formar una base de datos, esto se realizara de la siguiente manera, primero se conformara con los datos de las empresas ya encuestadas.
- Como segunda medida es ampliara la base de datos de empresas inmobiliarias haciendo uso de las fuentes de información descritas en capitulo del estudio de mercado.
- Se contratara una tele-mercaderista que complemente estos datos vía telefónica, y de la misma manera ofrezca nuestros productos, eso si a cambio de una comisión adicional por negocio logrado.
- Envío de la información corporativa directamente a los correos de la empresa vía e-mail, estos de fácil acceso y constante consulta por parte de las empresas.

9.7.5 Recursos

- **Humanos:** el recurso humano es el mas importante para la empresa es a quién van dirigidas las estrategias y las directrices y está compuesto por los participantes, expositores y empleados de aula inmobiliaria:
- **Materiales:** están compuestos por todo aquello que no tiene vida, como la *infraestructura* en donde se realizan las capacitaciones, el *inmobiliario* y los *equipos* empleados para desarrollar las capacitaciones.
- **Tecnológicos:** aula inmobiliaria planea utilizar los recursos tecnológicos como las plataformas pedagógicas ya existentes en línea, con el fin de desarrollar las ventajas virtuales aplicadas a la formación semi-presencial y de esta manera facilitar el aprendizaje a personas con dificultades para desplazarse a tomar una capacitación.

9.8 METODOLOGIAS PARA LA CAPACITACION

Al desarrollar la estrategia general y los planes detallados de cada capacitación, con base en los objetivos determinados, es esencial que se elija la estructura y la metodología que tenga la mayor efectividad para el ambiente en que se realice y para los usuarios hacia los que va dirigida la capacitación.

De esta manera AULA INMOBILIARIA estructura sus cursos con el fin de maximizar tanto los recursos de la empresa, como los de sus usuarios, los cuales son escasos si hablamos del tema que mas los afecta, el tiempo y la ubicación, la empresa reconoce que estos para los usuarios se convierten en temas determinantes al momento de efectuar la decisión de capacitarse o no, dado a que por tomar una capacitación les implica realizar un sacrificio no solo de estos, también implica un sacrificio monetario.

La metodología del proyecto de formación se constituye en una productiva estrategia que cumple con el objetivo planteado, el de crear espacios significativos, flexibles, modulares y cómodos para la formación de agentes inmobiliarios, de esta manera se plantea la metodología de la siguiente manera. Se plantea desarrollar cursos y seminarios compuestos por módulos de contenido en los cuales cada participante encuentre y tome cursos de su interés y de acuerdo a sus niveles de conocimiento, preparación y experiencia. De esta manera se asegura la comodidad de los usuarios y la posible continuidad cuando le sea oportuno.

Los módulos son ofrecidos de acuerdo a las modalidades y niveles anteriormente descritos con el fin de llegar al mayor número de usuarios potenciales eliminando la discriminación por experiencia o formación previa. Los cursos y seminarios se impartirán de manera tal que se asegure llegar al mayor número de usuarios posibles así se impartirán cursos presenciales en nuestras oficinas, presenciales cerrados en las empresas, semi-presenciales con el fin de maximizar el tiempo de los agentes y las empresas y aprovechar los recursos tecnológicos ofrecidos por la empresa.

9.9 PROGRAMAS DE FORMACIÓN OFRECIDOS

En cuanto a los programas de formación ofrecidos por Aula Inmobiliaria debemos anotar que se realizaran como se ha nombrado anteriormente de forma modular y que se ofrecerán en la modalidades y los niveles ya descritos, por medio de la combinación de programas, niveles y modalidades la empresa espera cubrir las variadas necesidades de los agentes y corredores del mercado inmobiliario.

El desarrollo de estos programas se basa en los requerimientos de las empresas y los agentes manifestados en la investigación de mercados desarrollada en el capítulo cinco del presente trabajo.

Programa de Administración Inmobiliaria

Duración: 20 horas modulo, total 60 horas

Inversión: \$ 350.000 módulo

El programa está compuesto por tres módulos organizados de la siguiente manera:

Tabla 10. Distribución de módulos programas capacitación administracion⁷⁹.

⁷⁹ Propuesta del autor

Modulo 1	Modulo 2	Modulo 3
<p>Administración Inmobiliara</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ejecución de la administración - Contratación - Responsabilidad civil y penal - Gestión de talento humano - Los contratos de seguros 	<p>La Propiedad Horizontal</p> <ul style="list-style-type: none"> - El Reglamento: normas ineficaces y nulidades. - Los órganos de administración funciones y responsabilidades. - Actas de asamblea: valor legal e Impugnación. - Cobranza de Cartera Morosa. Procesos Ejecutivos, Normas - Jurisprudencias. 	<p>Administración Inmobiliara</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contratos de compra venta - Contratos de arriendos - Consignaciones - Obligaciones de las partes - Responsabilidad penal y civil

Objetivos:

- Ofrecer a los participantes del programa las tendencias administrativas,
- Brindar a nuestros clientes elementos conceptuales y prácticos que permitan un entendimiento amplio del entorno y su impacto en el sector inmobiliario, de manera que puedan analizar y replantear su gestión como agentes inmobiliarios
- desarrollar estrategias y competencias que le permitan optimizar los resultados sobre los inmuebles por él administrados.

Metodología:

- La metodología se ajusta a los parámetros anteriormente descritos por la empresa y aplica para todos los cursos.

Dirigido a:

- Corredores y agentes inmobiliarios.
- Gerentes de empresas inmobiliarias
- Administradores de propiedad horizontal
- Copropietarios y miembros de consejos de administración
- Al público general con deseos de vincularse o participar de la administración inmobiliaria, de una manera profesional, eficiente y calificada.

Finanzas inmobiliarias

Duración: 20 horas modulo, total 60 horas

Inversión: \$ 350.000 módulo

El programa está compuesto por tres módulos organizados de la siguiente manera:

Tabla 11. Distribución de módulos programas capacitación financiera⁸⁰

MODULO 1	MODULO 2	MODULO 3
<ul style="list-style-type: none">- Introducción a las finanzas- Conceptos básicos de finanzas- Operaciones financieras- Tasas de interés- Conversión de tasas- Tasas de interés equivalentes	<ul style="list-style-type: none">- Valor del dinero en el tiempo- Matemáticas financieras aplicadas al sector inmobiliario- Proyección de estados financieros- Elaboración de flujos de caja- Tasa de descuento- Tasa de rendimiento	<ul style="list-style-type: none">- Tasas de cambio- Operaciones en moneda extranjera- Acciones y opciones- Mercado de valores

Objetivos:

- Brindar a nuestros clientes elementos teóricos, conceptuales y prácticos que permitan un entendimiento amplio del entorno y su impacto en el sector inmobiliario, de manera que puedan analizar y replantear su gestión como agentes inmobiliarios
- desarrollar estrategias y competencias que le permitan optimizar los resultados sobre los inmuebles por él administrados.

Metodología:

- La metodología se ajusta a los parámetros anteriormente descritos por la empresa y aplica para todos los cursos.

Dirigido a:

- Corredores y agentes inmobiliarios.
- Gerentes de empresas inmobiliarias

⁸⁰ Ibid.

Fundamentos legales inmobiliarios

Duración: 20 horas modulo, total 60 horas

Inversión: \$ 350.000 módulo

El programa está compuesto por tres módulos organizados de la siguiente manera:

Tabla 12. Distribución de módulos programas capacitación legal⁸¹

MODULO 1	MODULO 2	MODULO 3
<ul style="list-style-type: none">- Derecho Constitucional- Derechos fundamentales- Derecho de Petición- Acción de Tutela- Acciones Populares y de Grupo- Seminario de Jurisprudencia	<ul style="list-style-type: none">- La ley, los contratos y regulaciones especiales- El derecho de propiedad (alcances y limitaciones)- El contrato de promesa de compraventa- El contrato de compraventa y de permuta- El contrato de arrendamiento- Seminario de acciones judiciales	<ul style="list-style-type: none">- Contratos - jornadas - seminario liquidaciones- Régimen urbanístico- Normas Urbanísticas - Infracciones - Sanciones- La Conciliación- Comités de convivencia - Normas - Jurisprudencia

Objetivos:

- Brindar a nuestros clientes elementos teóricos, conceptuales y prácticos que permitan un entendimiento amplio del entorno de sus negocios, su impacto y las obligaciones que se generan en el sector inmobiliario, de manera que puedan analizar y replantear su gestión como agentes inmobiliarios
- desarrollar estrategias y competencias que le permitan optimizar los resultados sobre los inmuebles por él administrados, minimizando los factores de riesgo por desconocimiento de los conceptos legales.

Metodología:

- La metodología se ajusta a los parámetros anteriormente descritos por la empresa y aplica para todos los cursos.

Dirigido a:

- Corredores y agentes inmobiliarios.
- Gerentes de empresas inmobiliarias

Fundamentos tributarios inmobiliarios.

⁸¹ Ibid.

Duración: 20 horas modulo, total 60 horas
Inversión: \$ 350.000 módulo

El programa está compuesto por dos módulos organizados de la siguiente manera:

Tabla 13. Módulos capacitación tributaria⁸²

MODULO 1	MODULO 2
<ul style="list-style-type: none"> - Aspectos contables - Estados Financieros - Conceptos Técnicos - Jurisprudencias - Régimen tributario - Impuestos -tasas - contribuciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Exigencias de orden legal - Gravámenes - Régimen especial - obligaciones tributarias - impuestos nacionales, distritales y municipales - reclamaciones ante la DIAN

Objetivos:

- Brindar a nuestros clientes elementos teóricos, conceptuales y prácticos que permitan un entendimiento amplio del entorno de sus negocios, su impacto y las obligaciones que se generan en el sector inmobiliario, de manera que puedan analizar y replantear su gestión como agentes inmobiliarios y cumplir con las normas tributarias vigentes.
- Desarrollar estrategias y competencias que le permitan optimizar los resultados sobre los inmuebles por él administrados, minimizando los factores de riesgo y sobrecosto debido a multas y sanciones generadas por desconocimiento de los conceptos tributarios.

Metodología:

- La metodología se ajusta a los parámetros anteriormente descritos por la empresa y aplica para todos los cursos.

Dirigido a:

- Corredores y agentes inmobiliarios.
- Gerentes de empresas inmobiliarias
- Contadores y revisores fiscales

⁸² Ibid.

Mercadeo inmobiliario

Duración: 20 horas modulo, total 60 horas

Inversión: \$ 350.000 módulo

El programa está compuesto por dos módulos organizados de la siguiente manera:

Tabla 14. Módulos capacitación en mercadeo⁸³

MODULO 1	MODULO 2	MODULO 3
<ul style="list-style-type: none">- Conceptos de mercadeo inmobiliario- Mercadeo de productos y servicios inmobiliarios- Fundamentos básicos del mercadeo inmobiliario	<ul style="list-style-type: none">- Formulación de planes de mercadeo- Mercadeo estratégico- Fundamentos de estadística- Diagnostico del sector inmobiliario local	<ul style="list-style-type: none">- Imagen corporativa- Psicología del consumidor- Gerencia de proyectos de mercadeo- Estrategias corporativas- mercadeo virtual y electrónico

Objetivos:

- Brindar a nuestros clientes elementos teóricos, conceptuales y prácticos que permitan un entendimiento amplio del entorno de sus negocios.
- Conocer el sector inmobiliario desde un punto de vista comercial (investigación de mercado) y adquirir las bases para proceder a su segmentación en función de los intereses empresariales.
- Desarrollar estrategias y competencias que le permitan optimizar los resultados sobre los inmuebles por él administrados.

Metodología:

- La metodología se ajusta a los parámetros anteriormente descritos por la empresa y aplica para todos los cursos.

Dirigido a:

- Corredores y agentes inmobiliarios.
- Gerentes de empresas inmobiliarias
- Contadores y revisores fiscales

⁸³ Ibid.

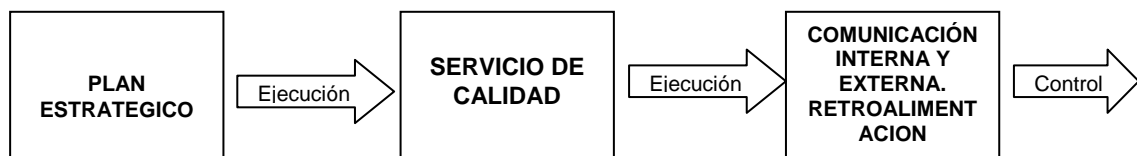
10. PLAN ORGANIZACIONAL

El análisis administrativo tiene como objeto central definir la necesidades del perfil del grupo empresarial y de personal que el negocio exige, las estructuras y los estilos de dirección, los mecanismos de control, las políticas de administración de personal y de participación del grupo empresarial en la gestión y en los resultados, y, claro esta la posibilidad de contar con todos estos elementos⁸⁴

En el presente capítulo se desarrollan los puntos relevantes para la definición de la estructura organizacional y la estructura de los procesos al interior de Aula Inmobiliaria.

10.1 EL PROCESO ESTRATEGICO

Después del planteamiento y la formulación de la misión, misión, los valores, estrategias y directrices de la empresa, el autor basado en esta identidad corporativa procede a desarrollar los procesos más importantes al momento de crear la empresa Aula Inmobiliaria, los cuales a futuro servirán como medios de control del desarrollo del ejercicio corporativo.



El primer paso consiste en la planeación estratégica, esta el llevada al cabo al comenzar un proyecto, y corresponde a formular un conjunto de acciones que deber ser desarrolladas para alcanzar objetivos estratégicos, proceso que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los recursos humanos para su ejecución, asignar recursos técnicos y humanos para llevarlos a cabo y por ultimo establecer de forma periódica herramientas para

⁸⁴ Varela, Rodrigo, Op. cit., p. 165

medir los avances. En primera instancia esta planeación se desarrolla comenzando el proyecto y después es ejecutada por el gerente.

El segundo paso consiste en el servicio de calidad, de acuerdo al plan estratégico y las directrices de la empresa se transmiten al personal de la empresa la cultura empresarial dedicada al servicio responsable, de calidad orientado a la satisfacción de las necesidades del cliente, esto con el fin de buscar la eficiencia de la empresa.

La comunicación interna y externa la organización es encargara del desarrollo de este aspecto como elemento de retroalimentación para la compañía, la comunicación interna se lleva a cabo dentro de la empresa llegando a los diferentes niveles organizacionales y a las personas que los integran. Por otra parte la externa se lleva a cabo con el fin de llegar a las empresas y personas del sector inmobiliario, de acuerdo a los lineamientos del plan de mercadeo.

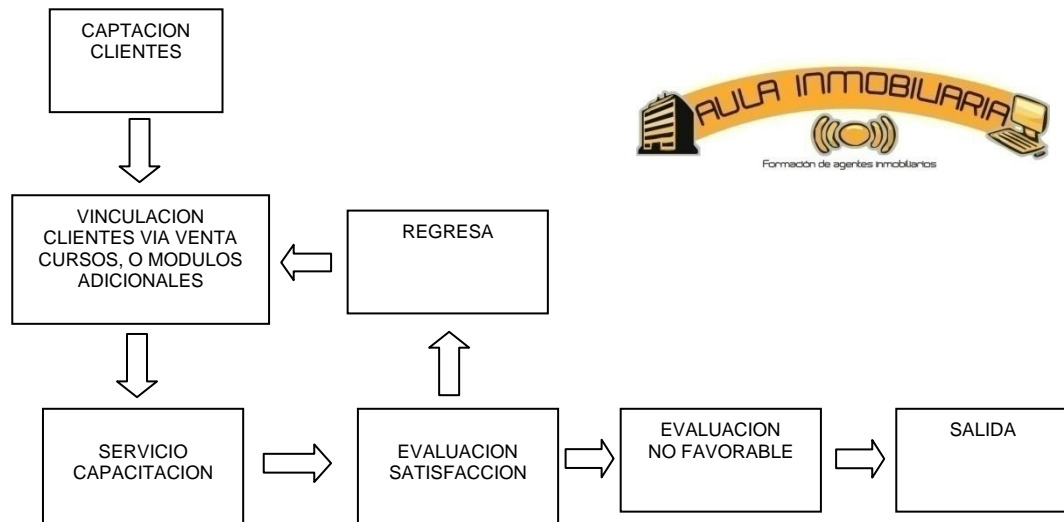
10.2 PROCESOS PRINCIPALES

Los procesos principales son aquellas acciones diseñadas por el plan estratégico y que se apoyan en la información brindada por los demás planes de ese plan de negocios para desarrolla su actividad principal la capacitación de agentes inmobiliarios.

Estas acciones siguen una secuencia preestablecida de manera cronológica con el fin de garantizar el orden y la calidad del servicio para lograr la satisfacción de las necesidades del cliente y de esta manera lograr la fidelidad de este.

Gráfica 23Esquema procesos Aula Inmobiliaria⁸⁵

⁸⁵ Diseño del autor

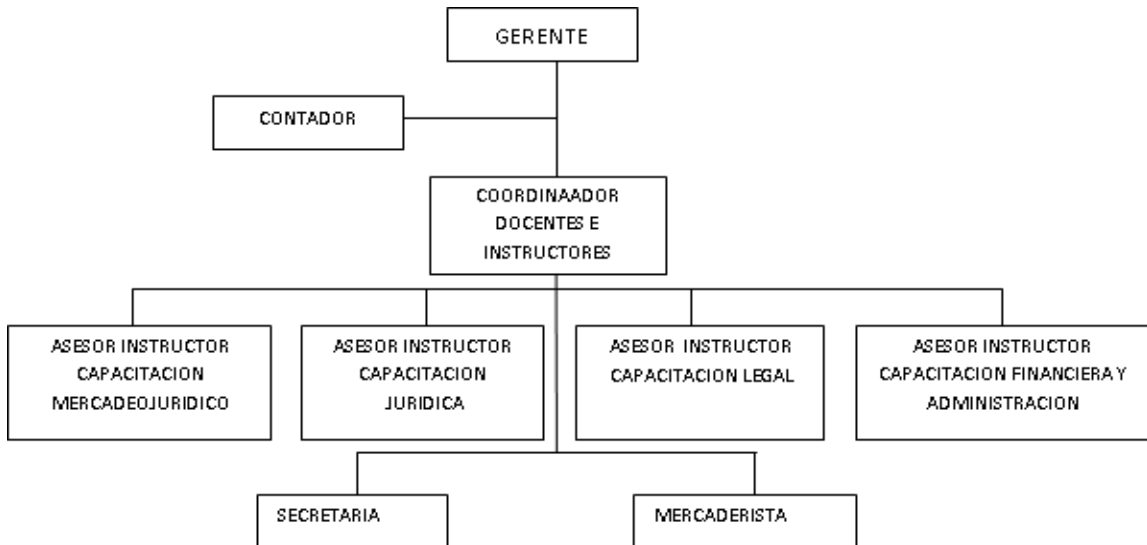


- **Captación de clientes:** A partir de la información obtenida en el estudio de mercado y gracias a las bases de datos desarrolladas por la empresa, se desarrollan los programas de mercadeo encaminados a atraer clientes del sector inmobiliario
- **Vinculación clientes:** una vez que se acercan a la empresa el paso por seguir es el de vincularlos, y esto se logra gracias a la venta de los cursos o los módulos que estos ofrecen, para obtener una respuesta favorable los cursos se han diseñado con el fin de transmitir conocimientos útiles para el sector.
- **Servicio de capacitación:** este es el momento de la verdad para el cliente, de acuerdo a la calidad del producto ofrecido se toman las decisiones futuras y se crea la imagen de la empresa ante el cliente.
- **Evaluación:** de acuerdo al concepto de los cursos y los programas el cliente se hace a una percepción la cual tiene dos vías favorable o desfavorable. De acuerdo a esto el cliente regresa o sale del sistema.
- **Regresa:** ante una imagen favorable el cliente regresa a recibir mas capacitaciones, ya sea acerca de nuevos temas, niveles o modalidades como las descritas en el plan técnico.
- **Sale:** el curso no colma las expectativas del cliente y este abandona el programa de capacitación.

10.3 PERSONAL

10.3.1 Organigrama

Grafica 24. Organigrama Aula Inmobiliaria⁸⁶



10.3.2 Grupos funcionales de trabajo

Para el desarrollo de las actividades económicas de Aula Inmobiliaria tenemos varios grupos funcionales en los cuales emplean las personas que trabajan para la empresa.

- **Función estrategia:** comprende todas las tareas relacionadas con la dirección control y supervisión de las acciones generales de la empresa, esta función es desarrollada por el gerente y en algunas ocasiones por el coordinador de docentes
- **Función comercial:** hace referencia a los temas relacionados con el mercado y ventas en esta función tenemos la telemercaderista.
- **Función de capacitación:** esta función la realizan los instructores los cuales a su vez se realizan tareas de asesoría.

⁸⁶ Diseño del autor

- Servicio al cliente: esta función tiene que ver con la relación empresa-cliente, y es una política de la empresa que los empleados estén orientados ha hacer de este tópico un factor de competitividad de la empresa, desde el gerente hasta la secretaria deben promulgar por la excelencia en el servicio.

10.3.3 Descripción puestos de trabajo

Tabla 15 Descripción puestos de trabajo⁸⁷

CARGO	MISION	FUNCIONES	PERFIL	REMUNERACION
Gerente	Planificación Dirección Coordinación y control Supervisión y gestión de la actividad de la empresa Responsable de la empresa y su buen funcionamiento	- Dirigir controlar y supervisar el funcionamiento del hotel - Planificar funciones financieras y comerciales - Hacer balances de cuentas y estados de resultado - Presentación de informes	Profesional universitario. Con capacidades de liderazgo e innovación, buenos valores y compromiso con la empresa.	\$ 1.800.000
Coordinador de docentes	Planificar Coordinar Supervisar cursos Integrar asesores e instructores a los planes y estrategias de la empresa	- Organizar - Dirigir y controlar los planes de formación ofrecidos por la empresa - Encargado de revisar los contenidos de los cursos	Profesional con experiencia en el área inmobiliaria y la capacitación	\$ 1.500.000
Asesor instructor área mercadeo	Planificar el contenido de sus capacitaciones. Coordinar los horarios y los requerimientos de infraestructura junto al coordinador.	- Organizar - Dictar los planes de formación ofrecidos por la empresa en su área de conocimiento - Evaluar el resultado de la capacitación	Profesional con experiencia en el área de mercadeo inmobiliario	\$ 1.000.000
Asesor instructor área jurídica	Planificar el contenido de sus capacitaciones. Coordinar los horarios y	- Organizar	Profesional con experiencia en el área jurídica inmobiliaria	\$ 1.000.000

⁸⁷ Diseño y explicaciones propuestas por el autor

	los requerimientos de infraestructura junto al coordinador.	<ul style="list-style-type: none"> - Dictar los planes de formación ofrecidos por la empresa en su área de conocimiento - Evaluar el resultado de la capacitación 		
Asesor instructor área legal	Planificar el contenido de sus capacitaciones. Coordinar los horarios y los requerimientos de infraestructura junto al coordinador.	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar - Dictar los planes de formación ofrecidos por la empresa en su área de conocimiento - Evaluar el resultado de la capacitación 	Profesional con experiencia en el área legal inmobiliaria	\$ 1.000.000
Asesor instructor área financiera y administrativa inmobiliaria	Planificar el contenido de sus capacitaciones. Coordinar los horarios y los requerimientos de infraestructura junto al coordinador.	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar - Dictar los planes de formación ofrecidos por la empresa en su área de conocimiento - Evaluar el resultado de la capacitación 	Profesional con experiencia en el área financiera y administrativa inmobiliaria	\$ 1.000.000
mercaderista	Desarrollar el contacto entre el cliente y la empresa. Alimentar bases de datos. Informar el mercado acerca de los productos e información de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Llegar al cliente final por medio de los medios ofrecidos por la empresa. - Convencer al cliente de las bondades y calidades de los productos de capacitación ofrecidos 	Técnico en mercadeo, con experiencia en el manejo de call center y herramientas informáticas	\$ 600.000

Tipo de contratación

Debido a la actividad comercial y a las características dinámicas y modulares de la empresa y con el fin de maximizar el uso del capital, solo se contratarán de planta las personas necesarias para el funcionamiento operacional de la empresa, estas personas son el gerente, el coordinador de los cursos, la secretaria y la mercaderista, estas personas serán vinculadas a la empresa por medio de un contrato a término indefinido, de jornada completa, en cuanto a los asesores e instructores se contratarán de acuerdo a las demandas de los cursos y se hará por medio de contratos de prestación de servicios.

10.3.4 Aspectos Legales

El análisis legal tiene como objeto definir la posibilidad por legal y social que existe para que el negocio se establezca y opere. Temas como los permisos, reglamentación, leyes, obligaciones, efectos sociales, tipo de sociedad, responsabilidades, entre otros, deben analizarse detalladamente para visualizar la factibilidad de cumplir con estos requerimientos legales y evitar incidencias negativas sobre la sociedad.

10.3.5 Tipo de sociedad

Ante la cámara de comercio Aula Inmobiliaria se constituirá como una sociedad limitada la cual se describe en el Código De Comercio en el artículo 110⁸⁸, en el cual se precisan los aspectos propios de la constitución y funcionamiento de las sociedades, en general este tipo de sociedades se caracteriza por los siguientes aspectos:

1. Cantidad de socios: Mínimo 2, máximo 25⁸⁹
2. Los socios responden hasta el monto de sus aportes. No obstante, en los estatutos podrá estipularse para todos o algunos de los socios diferentes niveles de responsabilidad⁹⁰.
3. El capital se aporta en su totalidad al momento de constituirse la sociedad.
4. El capital aportado por los socios se divide en cuotas de igual valor.
5. La sesión o transferencias de cuotas debe realizarse por medio de una reforma estatutaria⁹¹
6. En caso de muerte de uno de los socios la sociedad continua con uno o mas herederos, salvo que esta situación ya haya sido estipulada en los estatutos⁹².
7. Todos los socios representan la sociedad, salvo que por mutuo acuerdo se designe un tercero para que cumpla esta función⁹³
8. La razón social o denominación de la sociedad estará compuesta por el nombre escogido, mas la palabra limitada, las siglas Ltda.

⁸⁸ Código de comercio, decreto 410 de 1971

⁸⁹ Ibid. Artículo 356

⁹⁰ Ibid. Artículo 354

⁹¹ Ibid artículo 368

⁹² ibid

⁹³ Opcit.

10.4 Análisis Ambiental

Este análisis centra su estudio en el impacto de la empresa sobre el medio ambiente de la ciudad de Bogotá, dada la naturaleza de la empresa dedicada al servicio, su producción es intangible, así que de esta manera el impacto al medio ambiente será mínimo; aun así se plantean políticas relacionadas con el tema por implantar por parte de la empresa:

- Reciclaje, correcta disposición de los desechos
- Uso eficiente de los recursos
- Ahorro de energía, por medio de dispositivos de bajo consumo de energía
- Ahorro de agua, se instalarán dispositivos que generen ahorro de agua en las instalaciones de la empresa.
- Uso de la luz natural en la medida de lo posible, con este fin las diferentes opciones de oficinas cuentan con ventanas grandes y vista exterior.

10.5 Análisis Social

En cuanto al análisis social se busca encontrar los posibles impactos generados por la constitución y actividad de la empresa, desde el comienzo de este trabajo se ha planteado que la situación del sector inmobiliario no es la mejor en cuanto a varios de los aspectos más importantes como la estructura, el tamaño y la capacitación, de esta manera el autor con el desarrollo de esta empresa busca generar impactos positivos a la sociedad y al sector por medio del desarrollo y la formación de esta empresa, los aspectos por destacar en cuanto al impacto social son:

- Por medio del desarrollo de la capacitación se busca mejorar las habilidades de los corredores inmobiliarios con el fin de mejorar las competencias laborales y de esta manera mejorar sus condiciones de vida por medio de una mejora en su condición personal, laboral y de ingresos
- Mejorar las posibilidades de empleo, capacitando personas capaces de cumplir con los retos de las nuevas empresas y los cambios en los negocios y la forma en que se realizan estos.
- Mejorar la imagen y competitividad en las empresas del sector inmobiliario las cuales hasta ahora se califican como poco estructuradas, arcaicas y poco funcionales.

Con el estudio de los impactos sociales generados por el desarrollo de proyecto Aula Inmobiliaria concluimos el capítulo que corresponde al análisis estratégico y

que da paso a uno de los factores mas importantes de este trabajo, el análisis financiero.

11. ANALISIS FINANCIERO

El análisis económico tiene como objetivo central el determinar las características económicas del proyecto, para ello hay la necesidad de identificar las necesidades de inversión, ingresos, costos y gastos, la utilidad, los puntos de equilibrio, determinar la posibilidad de que al vender el producto al precio establecido, el negocio deje un excedente adecuado. Este análisis está relacionado con la evaluación integral del proyecto que se desarrolla⁹⁴.

11.1 Inversión Inicial

En el año cero se realiza la puesta en marcha de la empresa, en este punto se realiza la mayor parte de la inversión y según estimados se estima que durante los tres primeros meses no se producirán ingresos por conceptos de ventas, en este punto la necesidad de inversión por parte de los socios será muy elevada.

Tabla 16 Inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL	
Equipamiento, dotación y tecnología	\$ 6.459.000
Inversión pre operativa	\$ 3.200.000
Flujos para gastos 6 primeros meses	\$ 50.160.000
total	\$ 59.819.000

La tabla 16 muestra la inversión inicial requerida, esta tabla fue el resultado de la suma de los ítems necesarios que en su conjunto componen la inversión inicial a continuación describiremos uno a uno

EQUIPAMIENTO, DOTACION Y TECNOLOGIA

Equipos de oficina	\$ 5.049.000
Muebles y enseres	\$ 1.410.000
total	\$ 6.459.000

⁹⁴ Varela, Rodrigo. Op. cit., p. 167

Inversión Pre operativa

Diseño pagina en internet	\$ 1.500.000
Publicidad y mercadeo lanzamiento	\$ 1.700.000
total inversión pre operativa	\$ 3.200.000

3.

Flujo para gastos primeros meses

	mes	total
Arrendamiento oficinas por meses	\$ 1.000.000	\$ 6.000.000
Hosting pagina internet a 6 meses	\$ 200.000	\$ 1.200.000
Servicios públicos 6 meses	\$ 300.000	\$ 1.800.000
Nominas 6 meses	\$ 6.860.000	\$ 41.160.000
Total flujo reservado gastos 6 meses	\$ 8.360.000	\$ 50.160.000

Cabe aclarar acerca de los costos presentados en esta tabla corresponden a las mejores ofertas encontradas en portales inmobiliarios, como metro cuadrado, y en cuanto a los servicios se siguió el mismo criterio y se opto por la oferta de Telmex.

11.2 Activos Inmobiliarios

Para el desarrollo del proyecto de formación de aula inmobiliaria no se planea la compra de ningún bien inmueble, razón por la cual no existe este ítem en el presente plan de trabajo, por el contrario se arrendara una oficina.

11.3 Equipos, tecnología y dotación.

Para la puesta en funcionamiento de la empresa se requieren una serie de bienes muebles y elementos tecnológicos con el fin de poder desarrollar las actividades planteadas por el plan técnico contenido en este trabajo.

Para determinar los precios se realizaron cotizaciones en centros especializados como Unilago y el Centro de alta tecnología en cuanto a los equipos tecnológicos se refiere, el mismo procedimiento se realizo para la determinación de los precios de los bienes inmuebles.

Tabla 17 Presupuesto de inversión en activos fijos

Presupuesto de inversión en activos fijos			
EQUIPOS DE OFICINA	cantidad unitaria	valor unitario	valor total
computador oficina	3	\$ 1.000.000	\$ 3.000.000
servidor IBM netfinity	1	\$ 500.000	\$ 500.000
impresora laser Samsung	1	\$ 199.000	\$ 199.000
ups 1500w	2	\$ 200.000	\$ 400.000
video beam	1	\$ 950.000	\$ 950.000
TOTAL EQUIPOS			5.049.000
MUEBLES Y ENSERES			
estación de trabajo, archivador y sillas	6	\$ 120.000	\$ 720.000
archivador biblioteca general	1	\$ 150.000	\$ 150.000
tablero borrable 1.60 x 1.20	4	\$ 60.000	\$ 240.000
teléfono	6	\$ 50.000	\$ 300.000
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			1.410.000
INVERSION TOTAL TECNOLOGÍA Y DOTACION			6.459.000

A continuación el autor presentara un resumen de los factores anteriormente nombrados con el fin de consolidar la información acerca de la inversión inicial, de esta manera se pueden detallar todos los componentes de este importante momento.

El resumen aparte de consolidar pretende demostrar la articulación de los diferentes componentes de y pasos dados para formar el capital que le dara vida a la empresa.

INVERSIÓN INICIAL

EQUIPAMIENTO, DOTACIÓN Y TECNOLOGÍA

Inversión en equipos de oficina	5.049.000
Inversión en muebles y enseres	1.410.000
Total presupuesto de inversión en equipamiento, dotación y tecnología	6.459.000

	Año 1	Año 2	Año 3
Depreciación equipos de oficina	1.683.000	1.683.000	1.683.000
Depreciación muebles y enseres	470.000	470.000	470.000
Total presupuesto de depreciación equipamiento, dotación y tecnología	2.153.000	2.153.000	2.153.000

INVERSIÓN PRE-OPERATIVA

Diseño página en Internet	1.500.000
Publicidad y mercadeo lanzamiento	1.700.000
Total inversión pre-operativa	3.200.000

FLUJO PARA GASTOS PRIMEROS 6 MESES

	MENSUAL	6 MESES
Arrendamiento oficinas (incluye agua y administración)	1.000.000	6.000.000
Hosting página Internet	200.000	1.200.000
Servicios públicos (energía, Internet, teléfono)	300.000	1.800.000
Nómina	6.860.000	41.160.000
Total flujo reservado para gastos 6 meses	8.360.000	50.160.000

NOMINA MENSUAL

Gerente	1.800.000
Coordinador	1.500.000
Instructor	1.000.000
Mercaderista	600.000
Total salarios básicos	4.900.000
Factor prestacional	1,4
Total gastos mensuales de nómina	6.860.000

Total inversión inicial 59.819.000

11.3.1 Depreciación

Este es un importante tema a tener en cuenta para el futuro desarrollo de los estados financieros.

Tabla 18 Tabla de depreciación de activos fijos.

Depreciación					
método línea recata 5 años	Periodo	%	Valor actual	Depreciación	Valor final
equipos de oficina	0	10%	\$ 5.049.000	\$ 1.262.250	\$ 3.786.750
	1	10%	\$ 3.786.750	\$ 1.262.250	\$ 2.524.500
	2	10%	\$ 2.524.500	\$ 1.262.250	\$ 1.262.250
	3	10%	\$ 1.262.250	\$ 1.262.250	\$ -
muebles y enseres	0	10%	\$ 1.410.000	\$ 352.500	\$ 1.057.500
	1	10%	\$ 1.057.500	\$ 352.500	\$ 705.000
	2	10%	\$ 705.000	\$ 352.500	\$ 352.500
	3	10%	\$ 352.500	\$ 352.500	\$ -

Presupuestos de Ingresos y Egresos a 3 años

Si bien el primer paso de este plan fue el de determinar la inversión inicial y la inversión necesaria para poner en marcha el proyecto, ahora toca basados en la información de mercado determinar los niveles de ingresos y egresos del proyecto.

11.4.1 Presupuesto de Ingresos y Egresos

Para el cálculo de los ingresos tomaremos en cuenta la venta de cursos de capacitación inmobiliaria propuestos en el plan técnico. Teniendo en cuenta la capacidad instalada dispuesta para atender 30 personas, se realiza el cálculo a partir de estos valores y se proyectarán a una tasa del 7%

De igual manera a continuación el autor realiza un consolidado claro y didáctico para la presentación de estos presupuestos

PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS A 3 AÑOS

INGRESOS

UNIDAD	CANT SEMANAL	CANT MENSUAL	PRECIO UNITARIO		
Módulo de capacitación inmobiliaria 20 horas	15	60	350.000		
		MENSUAL	Año 1	Año 2	Año 3
Total ingresos anuales		21.000.000	252.000.000	264.600.000	277.830.000

EGRESOS

	MENSUAL	Año 1	Año 2	Año 3
Depreciación equipos de oficina	140.250	1.683.000	1.683.000	1.683.000
Depreciación muebles y enseres	39.167	470.000	470.000	470.000
Total egresos por depreciación	179.417	2.153.000	2.153.000	2.153.000
		Año 1	Año 2	Año 3
Equipamiento, dotación y tecnología		6.459.000	0	0
Inversión pre-operativa (incluye lanzamiento de marca)		3.200.000	0	0
Total egresos por inversión inicial		9.659.000	0	0
	MENSUAL	Año 1	Año 2	Año 3
Arrendamiento oficinas (incluye agua y administración)	1.000.000	1.050.000	1.102.500	1.157.625
Hosting página Internet	200.000	210.000	220.500	231.525
Servicios públicos (energía, Internet, teléfono)	300.000	315.000	330.750	347.288
Publicidad mantenimiento de marca	NA	0	1.785.000	1.874.250
Nómina	6.860.000	7.203.000	7.563.150	7.941.308
Total egresos por otros gastos	8.360.000	8.778.000	9.216.900	9.677.745
Total egresos anuales		20.590.000	11.369.900	11.830.745
		Año 1	Año 2	Año 3
Total Ingresos - Egresos anuales		231.410.000	253.230.100	265.999.255

Anotaciones adicionales:

Cada módulo de capacitación consta de 20 horas efectivas y dura una semana.
Las instalaciones tienen capacidad para atender 30 personas simultáneamente, pero para este ejercicio se estimó una ocupación promedio del 50%.

Los ingresos se muestran antes de IVA, ya que el flujo por entrada y salida de IVA da un neto de cero.

Se supone una inflación interanual del 5%, que afecta de igualo manera los ingresos y los egresos.

Los ingresos y egresos no incluyen financiación.

11.4.2 Presupuesto de la financiación

En este presupuesto al contrario del anterior el autor presenta los aspectos no tenidos en consideración en los presupuestos de ingresos y egresos, la financiación requerida por los accionistas para completar el capital necesario para la inversión inicial.

PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS A 3 AÑOS

FINANCIACIÓN

Flujo de caja requerido inicialmente	59.819.000
Capital inicial aportado por los socios	35.891.400
Valor a financiar por bancos	23.927.600

Tasa EA 26,82%

Tasa MV 2,00%

AMORTIZACIÓN DINERO PRESTADO POR EL BANCO

	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3
Abono a capital	-23.927.600	7.975.867	7.975.867	7.975.867
Intereses	NA	4.865.279	2.951.071	1.036.863
Total cuotas	NA	12.841.145	10.926.937	9.012.729

DETALLE MENSUAL AMORTIZACIÓN PRÉSTAMO

	Abono a capital	Saldo capital	Intereses	Total cuota
Mes 0	-23.927.600	23.927.600	NA	NA
Mes 1	664.656	23.262.944	478.552	1.143.208
Mes 2	664.656	22.598.289	465.259	1.129.914
Mes 3	664.656	21.933.633	451.966	1.116.621
Mes 4	664.656	21.268.978	438.673	1.103.328
Mes 5	664.656	20.604.322	425.380	1.090.035
Mes 6	664.656	19.939.667	412.086	1.076.742
Mes 7	664.656	19.275.011	398.793	1.063.449
Mes 8	664.656	18.610.356	385.500	1.050.156
Mes 9	664.656	17.945.700	372.207	1.036.863
Mes 10	664.656	17.281.044	358.914	1.023.570

Mes 11	664.656	16.616.389	345.621	1.010.276
Mes 12	664.656	15.951.733	332.328	996.983
Mes 13	664.656	15.287.078	319.035	983.690
Mes 14	664.656	14.622.422	305.742	970.397
Mes 15	664.656	13.957.767	292.448	957.104
Mes 16	664.656	13.293.111	279.155	943.811
Mes 17	664.656	12.628.456	265.862	930.518
Mes 18	664.656	11.963.800	252.569	917.225
Mes 19	664.656	11.299.144	239.276	903.932
Mes 20	664.656	10.634.489	225.983	890.638
Mes 21	664.656	9.969.833	212.690	877.345
Mes 22	664.656	9.305.178	199.397	864.052
Mes 23	664.656	8.640.522	186.104	850.759
Mes 24	664.656	7.975.867	172.810	837.466
Mes 25	664.656	7.311.211	159.517	824.173
Mes 26	664.656	6.646.556	146.224	810.880
Mes 27	664.656	5.981.900	132.931	797.587
Mes 28	664.656	5.317.244	119.638	784.294
Mes 29	664.656	4.652.589	106.345	771.000
Mes 30	664.656	3.987.933	93.052	757.707
Mes 31	664.656	3.323.278	79.759	744.414
Mes 32	664.656	2.658.622	66.466	731.121
Mes 33	664.656	1.993.967	53.172	717.828
Mes 34	664.656	1.329.311	39.879	704.535
Mes 35	664.656	664.656	26.586	691.242
Mes 36	664.656	0	13.293	677.949

11.5 Estado de resultados

El estado de resultados es una de las herramientas de mayor utilidad por que a partir de este se conoce la realidad de la empresa en cuanto a ingresos costos y gastos, de igual manera gracias a este informe se pueden realizar un sin numero de razones financieras las cuales nos dan una impresión de los comportamientos de ventas, costos y gastos.

Después de realizados este ejercicio, se calculo el rendimiento de las ventas frente a los costos, razón que arrojo un panorama favorable para la empresa, el cual nos dice que por cada unidad de costo de producción se recupera mas de la mitad a favor de las ventas, razón que fortalece los ingresos de las ventas

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	252.000.000	264.600.000	277.830.000
Nómina	7.203.000	7.563.150	7.941.308
Costo de Ventas	7.203.000	7.563.150	7.941.308
Utilidad Bruta	244.797.000	257.036.850	269.888.693
Depreciación equipos de oficina	1.683.000	1.683.000	1.683.000
Depreciación muebles y enseres	470.000	470.000	470.000
Arrendamiento oficinas (incluye agua y administración)	1.050.000	1.102.500	1.157.625
Servicios públicos (energía, Internet, teléfono)	315.000	330.750	347.288
Subtotal Gastos de Administración	3.518.000	3.586.250	3.657.913
Lanzamiento de marca	3.200.000	0	0
Hosting página Internet	210.000	220.500	231.525
Publicidad mantenimiento de marca	0	1.785.000	1.874.250
Subtotal Gastos de Ventas	3.410.000	2.005.500	2.105.775
Gastos de Administración y Ventas	6.928.000	5.591.750	5.763.688
Utilidad Operacional	237.869.000	251.445.100	264.125.005
Gastos Financieros	4.865.279	2.951.071	1.036.863
Utilidad Antes de Impuestos	233.003.721	248.494.029	263.088.142
Impuestos	76.891.228	82.003.030	86.819.087
Utilidad Neta	156.112.493	166.491.000	176.269.055
Utilidad / Ventas	62%	63%	63%

11.6 FLUJO DE CAJA

Esta es una de las herramientas más importantes para los inversores al momento de realizar la valoración del proyecto, el flujo de caja para la Aula inmobiliaria arroja resultados positivos en cuanto al valor presente neto y la tasa interna de rentabilidad

Vpn= \$ 174.352.173
Tir del proyecto = 226%

FLUJO DE CAJA PROYECTADO

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos por ventas	0	252.000.000	264.600.000	277.830.000
Préstamo bancario	23.927.600	0	0	0
Aportes de los socios	23.927.600	0	0	0
Total Ingresos de Caja	47.855.200	252.000.000	264.600.000	277.830.000
Nómina	0	7.203.000	7.563.150	7.941.308
Arrendamiento oficinas (incluye agua y administración)	0	1.050.000	1.102.500	1.157.625
Servicios públicos (energía, Internet, teléfono)	0	315.000	330.750	347.288
Lanzamiento de marca	3.200.000	0	0	0
Hosting página Internet	0	210.000	220.500	231.525
Publicidad mantenimiento de marca	0	0	1.785.000	1.874.250
Abono a capital	0	7.975.867	7.975.867	7.975.867
Intereses	0	4.865.279	2.951.071	1.036.863
Cuotas pagadas al banco	0	12.841.145	10.926.937	9.012.729
Impuestos	0	0	75.470.248	80.582.050
Total Egresos de Caja	3.200.000	34.460.291	108.326.023	110.159.503
Total Flujo de Caja Empresa	44.655.200	217.539.709	156.273.977	167.670.497
Flujo de Caja Inversionista	-23.927.600	34.460.291	108.326.023	110.159.503
VPN	174.352.173			
Tasa de Descuento	8%			
TIR	226%			

CONCLUSIONES

Después del desarrollo del presente trabajo el autor puede concluir, que la falta de capacitación, formalización y control del sector inmobiliario genera una oportunidad de negocios por medio de la capacitación como factor que mejore las condiciones profesionales de los empleados a través de los cuales se esperan que se conviertan en generadores de calidad y responsabilidad en el servicio y que de esta manera mejoren la situación de sus empresas y del sector

En cuanto al análisis del la situación del mercado inmobiliario nacional, este se presenta como un sector desorganizado sin estructura y falta de visión organizacional, se ve como en este sector no se han estandarizado procesos organizacionales, ni de servicio ni de calidad, lo que ha degenerado en una falta de carácter profesional que le resta imagen al sector. Lo anteriormente descrito es el resultado de la falta de control de un ente serio de control, el cual regule la actividad.

En cuanto al plan de negocio para la formación de una empresa de formación de agentes inmobiliarios, el autor después del análisis del estudio de mercado, y gracias a la elaboración de un plan financiero serio y bien estructurado concluye que dicho proyecto le representa una inversión segura y rentable tanto en el corto plazo como en el termino distante, de esta manera como administrador el autor logra el fin ultimo de los objetivos de su carrera, crear empresa.

BIBLIOGRAFIA

- ALBRECHT KARL, BRAFORD LQWRENCE J. La excelencia en el servicio, ¡Conozca y comprenda a sus clientes!.. 1997. 3R Editores.
- ALBRECHT KARL, ZEMKE RON. Gerencia del Servicio, La dirección de empresas e mima economía donde las relaciones son lo más importante.. Séptima edición 1992. Fondo Editorial Legis
- ARMISTEAD COLIN, CLACK GRAHAM. Servicio y Dedicación al Cliente. Ediciones Folio 1994.
- CHRISTOPHER H LOVELOCK. Mercadotecnia de Servicios. Pearson Prentice Hall. 3ra edición.1997
- HOROVITZ JACQUES. La calidad del servicio, McGraw-Hill, tomo 3. 1998
- JOSE NICOLAS JANY CASTRO. Investigación Integral de Mercados, Decisiones sin incertidumbres. McGraw Hill. 3ra edición. 2005
- MANRIQUE DE LLINAS, HORTENSIA. Una primera mirada a las prácticas de gestión de las empresas de servicios inmobiliarios de la ciudad de Bogotá. Universidad Externado de Colombia. Primera edición 2002.
- RUBIO, MAURICIO. “Inmobiliaria y construcción. Estrategia sectorial siglo XXI, en XII Congreso Nacional Fedelonjas, Bucaramanga, 1990
- FERNANDEZ EVA. E-learning implantación de proyectos de formación on-line. 2004. Ediciones Alfaomega.
- VARELA RODRIGO. Innovación Empresarial - Arte y Ciencia en la creación de empresas. Segunda edición, Bogotá: Prentice Hall, 2001.
- ROSENBERG MARC J. E-learning, estrategias para transmitir el conocimiento en la era digital. McGraw Hill.2001
- KOTLER PHIPLIP. Fundamentos de Marketing. Octava edición: Editorial Pearson. 2008
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS. Compendio Tesis y otros Trabajos de Grado. Quinta actualización. Bogotá, D.C: ICONTEC.2002. NTC 1486

ANEXOS

Anexo A. Formulario de la encuesta.

ENCUESTA EMPRESAS INMOBILIARIAS

Fecha _____

NOMBRE DE LA
EMPESA:

TELEFONO:

DIRECCION:

PERSONA QUE RESPONDE A LA
ENCUESTA:

CARGO:

por favor marque su respuesta con una **X** en la casilla correspondiente

1. ¿Cuántos empleado laboran en su empresa?

a. 0 a 5 b. 5 a 10 c. 10 a 20 d. 20 o más

2. ¿Qué porcentaje de los funcionarios de su compañía, se desempeña como asesor o agente Inmobiliario?

Respuesta: _____ %

3. Por favor indique al frente de cada opción el porcentaje del nivel de escolaridad de sus asesores o agentes inmobiliarios.

a. Bachiller _____ %

b. Carrera técnica o tecnológica _____ %

c. Carrera Universitaria _____ %

d. Postgrado _____ %

4. Cuántos tienen capacitación puntual en el área inmobiliaria

Respuesta: _____

5. ¿En donde han recibido esta capacitación?

a. Univesidades

b. Fedelonjas

c. La lonja de Bogotá

d. Otros:

cual: _____

6. ¿Capacita usted a sus empleados en el área inmobiliaria?

Respuesta: _____

7. ¿Exige capacitación previa en el área inmobiliaria a sus empleados al ingreso a la compañía?

SI

NO

8. ¿Estaría usted interesado en capacitar a sus empelados?

SI

NO

9. ¿En qué áreas cree usted que estarían interesados sus empleados en capacitarse, en caso que ellos costearan esta?

1.

Coaching

2. Finanzas
inmobiliarias

3. Administración
inmobiliaria

4. Fundamentación jurídica
inmobiliaria

5. Manejo de herramientas
informaticas

6. Fundamentos legales y
tributarios

7. Servicio al
cliente

8. Fundamentacion
urbanistica

10. En su experiencia como empleador, ¿Qué presupuesto asignaría usted para su capacitación?

a. Hasta \$ 200.000

b. De \$201.000 a \$300.000

c. De \$301.000 a \$400.000

- d. De \$401.000 a \$500.000
- e. \$500.000 o más

11. Si la respuesta a la pregunta 8 fue afirmativa, ¿En que áreas estaría usted interesado?

- a. Mercadeo
- b. Legal
- c. Juridica básica
- d. Ventas
- e. Inmobiliaria
- f. Recursos tecnológicos
- g. Recursos humanos
- h. Actualizaciones

12. Si la respuesta a la pregunta 8 fue afirmativa, ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir?

- a. De 0 a 500.000\$
- b. De 501.000 a 1.000.000\$
- c. De 1.000.001 a 2.000.000\$
- d. 2.000.001\$ o más

11. ¿Cada cuanto estaría interesado en realizar capacitaciones o actualizaciones de cursos?

- a. Cada 6 meses
- b. Cada año
- c. Cada 2 años
- d. Cada vez que sea necesario

12. ¿Estaria usted dispuesto a capacitar su personal en una

institucion diferente a las mencionadas en la pregunta 5?

SI NO

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Región Bogotá – Cundinamarca. Constitución de sociedades, según	50
.....	50
Tabla 2. Bogotá – Cundinamarca. Liquidación de sociedades, según Actividad económica. 2007- 2008	51
Tabla 3. Resultados encuesta piloto.	52
Tabla 4. Principales oferentes de servicios de capacitación inmobiliaria en Bogotá	69
.....	69
Tabla 5. Competencia capacitación inmobiliaria	76
Tabla 6. Población ocupada, según rama de actividad 2003-2008	77
Tabla 7. Matriz producto mercado	81
Tabla 8. Precios capacitación inmobiliaria universidades, diplomados y especializaciones para profesionales.....	86
Tabla 9. Precios Capacitación Inmobiliarias Para No Profesionales	86
Tabla 10. Distribución de módulos programas capacitación administracion.	111
Tabla 11. Distribución de módulos programas capacitación financiera.....	113
Tabla 12. Distribución de módulos programas capacitación legal	114
Tabla 13. Modulos capacitación tributaria	115
Tabla 14. Módulos capacitación en mercadeo.....	116

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Crecimiento del PIB, según ramas de actividad económica.	10
Gráfico 2. Comportamiento sector construcción, enero de 2000 a enero 2.009. ...	12
Gráfico 3. Principales ramas de la actividad económica.....	13
Gráfico 4. Mercado laboral y confianza del consumidor para comprar vivienda. Fuente DANE - FEDESARROLLO	13
Grafica 5. Pregunta 1.....	53
Grafica 6. Pregunta 2.....	54
Grafica 7. Pregunta 3.....	55
Grafica 8. Pregunta 4.....	55
Grafica 9. Pregunta 5.....	56
Grafica 10. Pregunta 6.....	57
Grafica 11. Pregunta 7.....	58
Grafica 12. Pregunta 8.....	59
Grafica 13. Pregunta 9.....	59
Grafica 14. Pregunta 10.....	60
Grafica 15. Pregunta 11.....	61
Grafica 16. Pregunta 12.....	62
Grafica 17. Pregunta 13.....	64
Grafica 18. Pregunta 14.....	65
Grafica 19. Pregunta 15.....	65
Grafica 20. Esquema determinación de precios	85

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO I. ENCUESTA

A