



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

**DESARROLLO DE UNIDAD DE NEGOCIO INMOBILIARIO PARA LA
CONSTRUCTORA VIVARCO EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

Daniel Bernal Ricaurte

Nathaly Alejandra Daza Sabogal

**Colegio De Estudios Superiores de Administración- CESA
Administración de empresas; Maestría en Dirección de Marketing**

Bogotá

2017



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

**DESARROLLO DE UNIDAD DE NEGOCIO INMOBILIARIO PARA LA
CONSTRUCTORA VIVARCO EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

Daniel Bernal Ricaurte

Nathaly Alejandra Daza Sabogal

Directores:

Rosalba Avella Guzmán

Edgar Arévalo

**Colegio De Estudios Superiores de Administración- CESA
Administración de empresas; Maestría en Dirección de Marketing**

Bogotá

2017



Índice Contenido

1. Resumen Ejecutivo.....	8
2. Situación actual	9
2.1 Pregunta de investigación:	9
2.2 Hipótesis	10
2.3 Planteamiento del problema:	10
3. Vivarco S.A.....	14
4. Objetivos	19
4.1 Objetivo general:.....	19
4.2 Objetivos específicos:	19
5. Marco conceptual	20
6. Marco teórico	21
7. Unidad de negocio según John Macgee, y Tanya Sammut-Bonnici.....	21
7.1 Ventajas de tener SBU´s en una compañía:	22
7.2 Unidad de negocio según Juve Dunia.....	23
7.3 Plan Estratégico de Marketing según López Quesada:.....	24
8. Marco de referencia.....	25
8.1 Burbujas inmobiliarias en el mundo y Colombia	27
9. Estado del Arte	33
10. Marco contextual	36
10.1 Metodología	37
10.1.1 Fase 1.....	37
10.1.2 Fase 2.....	37
10.1.3 Tipo de estudio	37
10.1.4 Técnica de investigación	38
10.1.5 Fuentes de investigación	38
10.2 Muestra	39
10.2.1 Universo	39
10.2.2 Población.....	39
10.2.3 Tamaño de la muestra y procedimiento muestreo.....	40



Datos utilizados para determinar el tamaño de la muestra del estudio	41
10.3 Fases de investigación	41
10.3.1 Etapa 1: Investigación previa para obtener el contexto del mercado.	41
10.3.2 Etapa 2: Estudio de mercado.	41
11. Resultados investigación	42
11.1 Ficha técnica	42
11.1.1 Cualitativa	42
11.1.2 Cuantitativa	43
11.2 Perfil sociodemográfico inversionistas	43
11.3 Factores de decisión de compra	45
11.4 Impacto en la marca Vivarco	50
12. Estrategia de implementación de la inmobiliaria	55
13. Propuesta de valor arriendo	60
14. Propuesta de valor reventa.....	61
14.1 Resultados Parciales: Prueba piloto	64
15. Ajustes estructura organizacional	68
16. Implementación operativa	68
17. Proyección financiera Vivarco Inmobiliaria.....	70
18. Flujo de caja estimado mensual para el 2018	73
19. Plan de marketing y comunicación.....	76
19.1 Objetivos.....	76
19.1.1 Estrategias	76
19.2 Presupuesto plan de marketing y comunicación.....	82
19.3 Seguimiento y evaluación del plan de mercadeo.....	83
20. Discurso de venta	83
21. Conclusiones.....	85
22. Cronograma	87
23. Presupuesto general	88
24. Referencias:	89



25. Anexos.....	95
25.1 Guía de entrevistas.....	95
25.2 Cuestionario.....	98
26.3 Consentimiento informado.....	105



Índice Ilustraciones

Ilustración 1. Oferta disponible por estado constructivo.....	11
Ilustración 2. Oferta disponible por estrato.....	11
Ilustración 3. Condiciones macroeconómicas de Colombia: 2015 y esperado 2016.....	14
Ilustración 4. Variación de los precios de viviendas para la venta en Estados Unidos.....	29
Ilustración 5. Fórmula cálculo tamaño de la muestra.....	40
Ilustración 6. Ocupación Actual.....	44
Ilustración 7. Tipo de cargo por género.....	44
Ilustración 8. Nivel socioeconómico.....	45
Ilustración 9. Edad.....	45
Ilustración 10. Principales razones para comprar inmuebles por inversión.....	46
Ilustración 11. Lo más importante al momento de invertir.....	47
Ilustración 12. ¿Conoce constructoras que cuenten con inmobiliaria?.....	48
Ilustración 13. Factores que influyen en la compra.....	49
Ilustración 14. Uso de inmobiliarias.....	51
Ilustración 15. Razones de no uso de servicios inmobiliarios.....	52
Ilustración 16. Constructora con servicios inmobiliarios.....	53
Ilustración 17. Vivarco con servicios inmobiliarios.....	54
Ilustración 18. Presentación de la idea.....	56
Ilustración 19. Origen de la idea.....	57
Ilustración 20. Ciclo de inversión del cliente.....	58
Ilustración 21. Estrategia de ampliación del mercado.....	59
Ilustración 22. Descripción mercado de arriendo.....	60
Ilustración 23. Propuesta de valor arriendo.....	60
Ilustración 24. Propuesta de valor venta valorización.....	61
Ilustración 25. Oferta a inversionistas.....	64
Ilustración 26. Render oficial del proyecto.....	66
Ilustración 27. Fachada del edificio.....	66
Ilustración 28. Ubicación del proyecto.....	67
Ilustración 29. Sitio Web del proyecto.....	67
Ilustración 30. Implementación Operativa Vivarco Inmobiliaria.....	69
Ilustración 31. Visión propuesta.....	78
Ilustración 32. Misión propuesta.....	78
Ilustración 33. Nuevo organigrama de la organización.....	79
Ilustración 34. Ciclo compuesto.....	84



Índice Tablas

Tabla 1. Descripción de proyectos ejecutados y entregados por Vivarco desde su fundación.	18
Tabla 2. Compras para arriendos y re ventas en los proyectos de desarrollados por Vivarco.	18
Tabla 3. Beneficios de la inmobiliaria Vivarco	54
Tabla 4. Perfil del cargo Gerente	79
Tabla 5. Manual de funciones Gerente	80

1. Resumen Ejecutivo

Cada día, el consumidor colombiano evalúa más las diferentes alternativas que tiene a la hora de invertir su capital, y el mercado a su vez presenta mayor variedad de opciones de portafolios de inversión. De esta forma, el mercado inmobiliario presenta un panorama muy favorable para una persona que pretende comprar apartamentos para arrendar o revender, ya que los precios de vivienda nueva han subido constantemente desde el año 2010 y se estima que alrededor del 36% de los colombianos viven en arriendo, siendo el país con la tasa más elevada en Suramérica. (Finca Raíz, 2015)

Actualmente, varias compañías encargadas de la construcción, gerencia y ventas de unidades de vivienda y comercio han abierto una línea de negocio adicional para encargarse puntualmente del negocio inmobiliario, buscando diversificar el portafolio, generar mayores ingresos y crear una relación de largo plazo con los clientes.

Durante los últimos 10 años, Vivarco S.A, una empresa dedicada a la gerencia, construcción y ventas de proyectos de vivienda enfocada en estrato 3 en Bogotá ha logrado entregar 10 proyectos en los cuales el enfoque ha sido el de garantizar un producto de buenas especificaciones para familias que van a adquirir viviendas y las van a habitar. Sin embargo, se observa una oportunidad de negocio que consiste en crear un SBU (Strategic Business Unit) encargada de completar el ciclo de compra de ese cliente que adquiere un inmueble para que le retorne beneficios futuros.

Este ciclo de compra está comprendido en garantizarle a un cliente que adquiere una unidad de vivienda sobre planos en los proyectos de Vivarco, que su inmueble se gestionará con tasas de comisión preferenciales comparadas con las del mercado, para que una vez se

haya escriturado a su nombre, la nueva Unidad de Negocio se encargue de encontrar un arrendatario o un cliente para reventa dependiendo de las necesidades individuales de cada comprador y así se culmine exitosamente el proceso de inversión del cliente evitando la participación de intermediarios.

Para lograr una sinergia entre las diferentes áreas de la compañía, se debe modificar el concepto que se ha manejado hasta el momento de diseñar arquitectónicamente viviendas para que familias compren unidades para establecerse y generar un híbrido en cuanto al diseño de cada desarrollo para enfocar los proyectos y puedan ser interesantes para familias que quieren vivir ahí e inversionistas que quieren arrendar o revender.

El fin de la creación de la unidad de negocio es buscar satisfacer las necesidades de más clientes ampliando el mercado para cada uno de los proyectos ofreciendo variedad y personalización. Esto hará que los ritmos de ventas aumenten, generando un mayor retorno en el desarrollo de los proyectos y garantizando ingresos adicionales para Vivarco, gracias a las comisiones de reventa o de los cánones de arrendamiento.

A lo largo del documento se establecerá la metodología de implementación, así como la planeación estratégica de marketing, el análisis de la competencia, la gestión operativa requerida y la viabilidad financiera de la creación de la unidad.

2. Situación actual

2.1 Pregunta de investigación:

¿Desarrollar una nueva línea de negocio inmobiliario para la constructora Vivarco S.A., va a generar un impacto positivo en la percepción del cliente?

2.2 Hipótesis

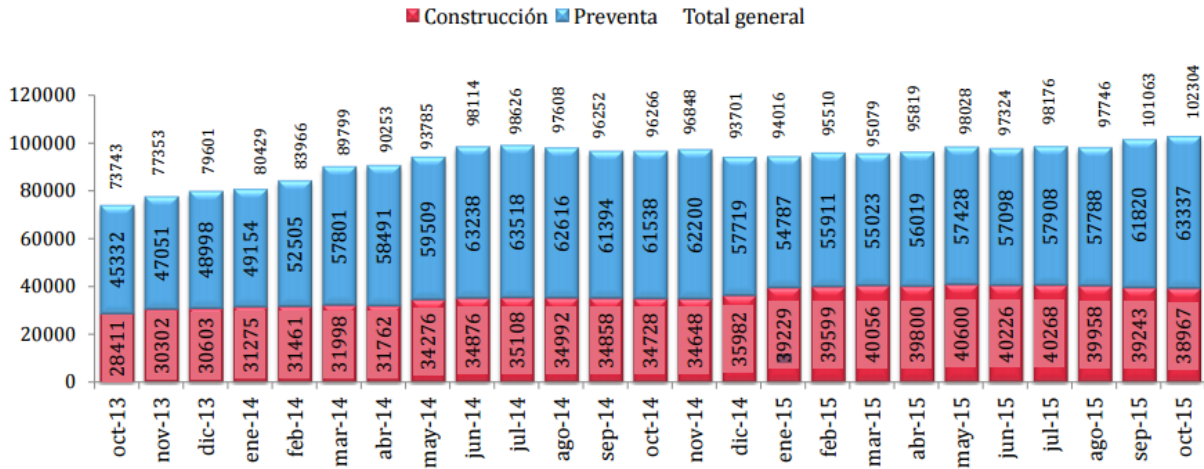
La creación de una unidad de negocio inmobiliario para Vivarco S.A, va a permitir que se cumpla satisfactoriamente el ciclo de inversión de un cliente, fortaleciendo la marca y generando relación a largo plazo con el inversionista.

2.3 Planteamiento del problema:

Teniendo en cuenta que el estudio busca estructurar una estrategia para incrementar el volumen de ventas de la constructora Vivarco en la ciudad de Bogotá, principalmente para estratos 3 y 4, es necesario empezar por entender el ciclo de compra de inmuebles por inversión, las tendencias del mercado en Colombia y la competencia.

De acuerdo con la Cámara Colombiana de la Construcción (Camacol) 2015, el nivel de ventas de inmuebles residenciales se dinamizó en este año 4.776 unidades más que en el 2014, lo que representa un crecimiento del 3%. Donde la oferta sobre planos sigue siendo el patrón del mercado de vivienda nueva, cerrando el año en mención con un 62,3%, cifra que es superior a la registrada a diciembre del 2014, que fue 58%. La mayor oferta de vivienda sobre planos se observa en Cali (81%), Medellín (73%) y Bogotá (66%). Lo anterior señala que los oferentes de vivienda nueva en el país prefieren buscar compradores en fase de pre inversión, con el fin de asegurar la sostenibilidad y rentabilidad del proyecto (Serfinco, 2013).

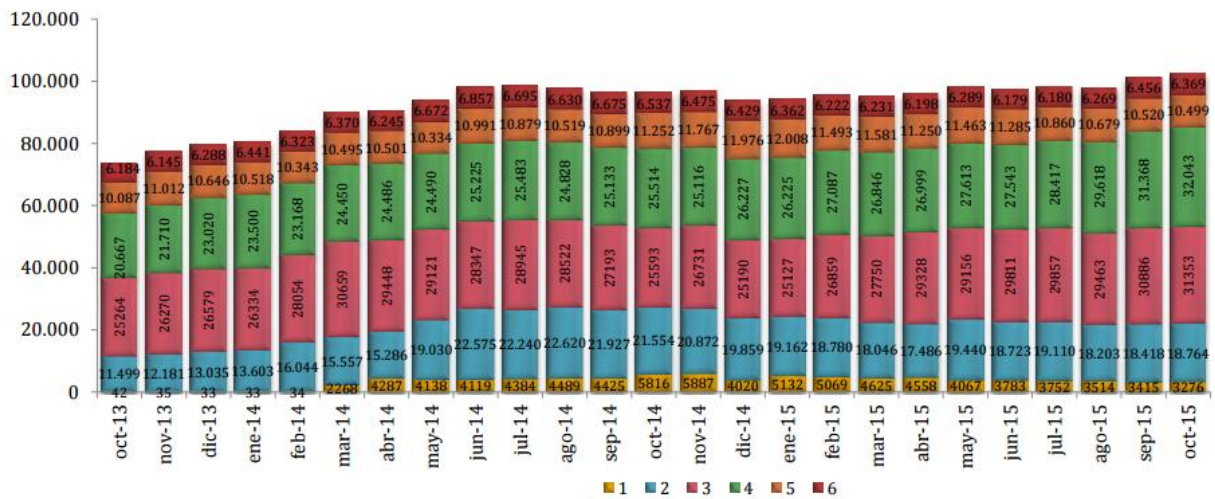
Ilustración 1. Oferta disponible por estado constructivo



Fuente. Cordenada Urbana- Cálculos y Elaboración DEET Camacol.

Al realizar los cálculos de la oferta disponible en el último año, se observa que el 62% de la oferta se encontraba en estado de preventa mientras el 38% ya se encontraba en construcción.

Ilustración 2. Oferta disponible por estrato.



Fuente. Cordenada Urbana- Cálculos y Elaboración DEET Camacol.

De las unidades disponibles para la venta el estrato que cuenta con mayor número de stock disponible es el estrato 4 (31,3%), seguido del estrato 3 (30,6%) y el estrato 2 (18,3%).

La clase media (Estratos 3 y 4), es un grupo social que logró duplicar su tamaño en la última década. Se estima que hoy la clase media podría estar llegando a ser el 30% de la población. El crecimiento de la clase media en Colombia implica una mayor capacidad de consumo y demanda en la economía (Serfinco, 2015).

Sin embargo, de acuerdo a la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (2014), en Colombia se evidencia un déficit de vivienda importante (37%) que se encuentra por encima del promedio de los países de la región y se estima que el 41,4% de las familias colombianas tienen vivienda propia.

Adicionalmente, según la CEPAL (2014), en Colombia no existe un mercado eficiente de arrendamiento. Lo anterior, implica que el déficit de propiedad de vivienda se considere relevante.

La rotación de la oferta de vivienda en 2015, cerró en 8,5 meses, lo que significa que la oferta disponible en el mercado es ampliamente superior a la demanda (Camacol, 2015).

La realidad en Colombia es que 17 millones de personas viven en arriendo, una cifra que aumentó en el último año a un 1,4% con respecto al 2014. Este mercado viene en ascenso en los últimos años, donde 4.866.209 hogares pagan alquiler de los más de 13 millones de hogares que existen en el país (Finca Raíz, 2015).

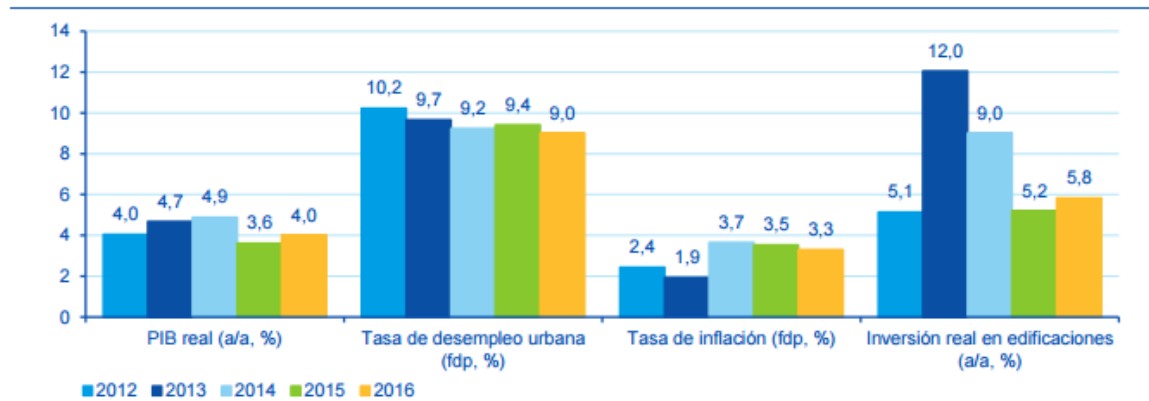
Estas cifras demuestran el gran auge del sector de arrendamiento y la necesidad de políticas más claras y reglas definidas que las actuales, ya que se evidencia un crecimiento del mercado, convirtiéndolo en el primero de la región con más arrendatarios con 36,8% de colombianos viviendo en arriendo, cuando en Latino América el promedio es de 20% (Finca Raíz, 2015).

De acuerdo a Finca Raíz. 2015, en Colombia, los lugares con mayor porcentaje de arrendatarios o subarrendatarios son San Andrés con 49,7% y Bogotá con 46,2%, estadísticas que revelan que mientras la vivienda en arriendo aumenta en Colombia, la vivienda propia y paga disminuye llegando a un 41,4%.

A nivel de Latinoamérica, Colombia se destaca por ser uno de los pocos países con políticas y reglas claras en cuanto a contratos de arrendamiento, sin embargo, aún falta avanzar en esta reglamentación que cubra todos los sectores de la vivienda en alquiler. También se destacó que una de las soluciones más importantes para afrontar el déficit de vivienda en América Latina es la vivienda en alquiler sobre todo para la población más joven (Finca Raíz, 2015).

Adicionalmente, es importante tener en cuenta que el porcentaje de personas clase media, media alta y alta (personas con ingresos superiores a USD \$15.000 al año), pasó del 13% al 20% entre 2006 y 2014 (BBVA, 2015).

Ilustración 3. Condiciones macroeconómicas de Colombia: 2015 y esperado 2016.



Fuente. DANE y BBVA Research

Teniendo en cuenta lo expuesto en el informe de la situación inmobiliaria en Colombia, realizado por el banco BBVA, 2015, existe una alta proporción de la población con ingresos elevados que no es propietaria de vivienda. Por nivel de ingresos, en el 20% de los hogares con mayores ingresos del país (quintil 5 a efectos técnicos), los cuales tienen ingresos superiores a COP 15 millones mensuales por hogar, el 35,3% vivía en arriendo. En el 20% siguiente (quintil 4), cuyos ingresos van de COP 9,4 a COP 15 millones, el 42,5% pagaba arriendo. Y en el 20% de ingresos intermedios (quintil 3), con ingresos entre COP 6,3 y COP 9,4 millones, el 44,6% estaba en arriendo.

3. Vivarco S.A.

Vivarco (Vivienda, Arquitectura y Construcción) se crea en el año 2005, con el fin de desarrollar proyectos (Gerencia, construcción y ventas), para atender la demanda de vivienda de estrato 3 en la ciudad de Bogotá. Su accionista mayoritario y Gerente General venía de liquidar una empresa también de construcción enfocada en el desarrollo de

proyectos de estratos 3 y 4, por lo cual ya conocía detalladamente cuál era el comportamiento de dicho mercado, y cuáles eran las condiciones técnicas para la construcción y venta de las respectivas viviendas.

El primer proyecto de Vivarco fue Camino de Timiza, se tenía una gran expectativa en este desarrollo ya que prácticamente determinaba la continuidad de la nueva organización, es por esto que se cataloga como uno de los proyectos bandera de la organización. Esta urbanización tuvo ventas por 10 mil millones de pesos y los 140 apartamentos se lograron vender en un poco más de año y medio, para finalmente entregar el proyecto en los inicios del año 2007.

Posteriormente vino Portal de Carimagua, ubicado a tan solo dos cuadras de Camino de Timiza y con un éxito en ventas similar al primer proyecto de la empresa. Este proyecto contaba con 104 unidades de vivienda y 34 locales comerciales, lo cual representaba un total de 15 mil millones en ventas. El desarrollo terminó su escrituración en el segundo semestre del 2008.

En los siguientes años, los directivo de Vivarco se dieron cuenta que la demanda estaba saliendo de Bogotá y que muchas familias empezaban a buscar tranquilidad a las afueras de Bogotá, es por esto que el siguiente proyecto en salir a ventas fue Portal de Chicalá, un conjunto de 30 casas ubicado en la antigua vía que comunica los municipios de Chía y Cajicá. Era todo un reto para la compañía ya que el condominio estaba dirigido para demanda con capacidad adquisitiva mayor a la de los estratos 3 y 4, por lo que la estrategia de mercadeo y ventas tuvo que ser más personalizada. Rincon de Chicalá se entregó en junio del 2010 y reportó ventas por 14 mil millones.



Con la experiencia de realizar conjuntos de casas campestres, Vivarco se dirigió hacia un nuevo reto corporativo: El desarrollo de proyectos campestres a las afueras de Bogotá. Acatá fue el siguiente proyecto que se desarrolló, con 40 casas de 160m² en la vereda El Maní, en Villeta, Cundinamarca. Acatá tuvo una gran aceptación en el mercado ya que se encontró que gran cantidad de los clientes compraron por el atractivo de la arquitectura, la buena movilidad hacia el municipio y el hermoso paisaje que rodea al lote. El desarrollo se entregó en septiembre del 2012 y generó ingresos por 14 mil millones.

Gracias a la favorable percepción del municipio de Villeta como opción de segunda vivienda y a la acogida que venía teniendo Acatá, Vivarco incursiona en el desarrollo de un proyecto dentro del pueblo. Cañadulce ofrecía 120 apartamentos para personas de Bogotá o Villetanos que desearan vivir allí. El ritmo de ventas de este proyecto fue muy bueno gracias a la excelente ubicación y la asequibilidad de los precios. Cañadulce se entregó a principios del 2013 y reportó ventas por 13 mil millones de pesos.

Entre el 2010 y 2012, si bien la empresa estaba generando ingresos por los proyectos de Villeta, había una preocupación por la dificultad de encontrar lotes en Bogotá adecuados para el desarrollo de proyectos de estrato 3. Sin embargo surgió una gran oportunidad de generar un proyecto en un lote ubicado en la calle 183 arriba de la autopista. Se le llamó Alameda de Torca al edificio de 72 apartamentos que se vendió y construyó entre el 2012 y mediados del 2014 generando ingresos por 13 mil millones.

Iris en Bogotá y Tamarindo en Villeta son los siguientes proyectos en iniciar ventas, los dos enfocados en el mercado de estrato 6. Iris es un edificio con 27 unidades,

ubicado en la 114 ente carreras 15 y 19. Un edificio moderno con apartamentos de 1, 2 y 3 alcobas que no tardó en venderse por su excelente ubicación y minuciosa arquitectura, el último inmueble se escrituró en noviembre de 2015. Mientras tanto, Tamarindo se convierte en un referente en cuanto a condominios campestres en el municipio de Villeta. 21 casas de 230m² y lotes entre 1500 y 2000m². La última casa se entregó en junio del 2015 dejando el conjunto a la administración definitiva.

Para la estructuración de los nuevos proyectos, los cuales están en desarrollo actualmente, Vivarco toma una decisión radical en su estrategia corporativa, buscando aliados para juntar fuerzas y realizar urbanizaciones más grandes. Es así como junto a la constructora Suprema Compañía Inmobiliaria se lleva a cabo Camino de Torca, un proyecto ubicado muy cerca a Alameda de Torca en la 183 arriba de la autopista. Con tres edificios y un total de 116 apartamentos, se busca llegar a un total de ventas de 28 mil millones.

El siguiente proyecto que sale a flote es Colina 129, que se desarrolla junto a Ingeurbe. Dos etapas de 60 apartamentos cada una ubicado en el barrio Colina Campestre en Bogotá. Se espera entregar el proyecto en mayo del presente año.

Dadas las buenas relaciones entre Suprema y Vivarco, se decide ejecutar un proyecto VIS en el sur de Bogotá, donde se espera comercializar 759 viviendas, siendo el proyecto más grande al cuál ha entrado Vivarco desde su nacimiento tanto en unidades como en ventas ya que se espera alcanzar los 80 mil millones en ventas.

De acuerdo a lo anterior, es importante revisar las cifras de los proyectos que ha realizado Vivarco, encontrando lo siguiente:

Tabla 1. Descripción de proyectos ejecutados y entregados por Vivarco desde su fundación.

Nombre del Proyecto	Ciudad	Estrato	Producto	Unidades	Fecha de Entrega
Camino de Timiza	Bogotá	3	Apartamentos	140	ene-07
Portal de Carimagua	Bogotá	3	Apartamentos- Locales	104-34	oct-08
Rincón de Chicalá	Chía	6	Casas	30	jun-10
Alameda de Torca	Bogotá	3	Apartamentos	72	may-14
Acatá	Villeta	5	Casas	40	sep-12
Cañadulce	Villeta	3	Apartamentos	120	ene-13
Iris	Bogotá	6	Apartamentos	27	nov-15
Tamarindo	Villeta	6	Casas	21	jun-15
Camino de Torca	Bogotá	3	Apartamentos	116	ene-16
Colina 129	Bogotá	3	Apartamentos	123	may-16

Tabla 2. Compras para arriendos y re ventas en los proyectos de desarrollados por Vivarco.

Nombre del Proyecto	% de clientes x inversión	Total Unidades	%
Camino de Timiza	11	140	8%
Portal de Carimagua	7	104	7%
Rincón de Chicalá	0	30	0%
Alameda de Torca	15	72	21%
Acatá	3	40	8%
Cañadulce	15	120	13%
Iris	3	27	11%
Tamarindo	0	21	0%
Camino de Torca	19	116	16%
Colina 129	17	123	14%

Fuente. Archivo de Vivarco. Creación propia.

De acuerdo a las anteriores cifras, se observa que existe una oportunidad para Vivarco en el desarrollo inmobiliario, ya que alrededor del 10% de sus proyectos han sido adquiridos por compradores para invertir (Arriendo o reventa).

4. Objetivos

4.1 Objetivo general:

Plantear el desarrollo de una nueva unidad de negocio inmobiliario dentro de la constructora Vivarco.

4.2 Objetivos específicos:

- Definir la estrategia de implementación de la inmobiliaria dentro de la constructora Vivarco.
- Desarrollar un Plan Estratégico de Marketing y de Comunicaciones para la inmobiliaria.
- Determinar las modificaciones necesarias en la estructura organizacional, para garantizar el desarrollo del proyecto.
- Identificar el impacto en la marca Vivarco y en la percepción del cliente, la implementación de una nueva línea de negocio, enfocada al negocio inmobiliario en Bogotá.
- Caracterizar el perfil socio demográfico de los compradores de inmuebles por inversión en estratos 3 y 4, en la ciudad de Bogotá.
- Estructurar un discurso de venta para los compradores de inmuebles por inversión en estratos 3 y 4, en la ciudad de Bogotá.

- Identificar los factores de decisión de compra de un inmueble por inversión en estrato 3 y 4, en Bogotá.
- Determinar la propuesta de valor que ofrecerá la nueva línea de negocio inmobiliario Vivarco.

5. Marco conceptual

Para este estudio se tomó como definición de gestión inmobiliaria “El término gestión hace referencia a la acción de realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo específico. En consecuencia, “Gestión Inmobiliaria” se puede definir como el conjunto de acciones y diligencias que realizan para que los clientes compradores u arrendadores potenciales, se motiven a adquirir las propiedades que los clientes propietarios han encomendado para su promoción, alquiler y/o venta” (Muñiz, 2011).

Al igual, es importante tener en cuenta el proceso inmobiliario, que de acuerdo con Muñiz, 2011, va desde la captación de un inmueble hasta el cierre del alquiler y/o venta, y el servicio poste venta; toda una gama de acciones donde entra a jugar un papel muy importante el Marketing.

Para entender las dimensiones del proyecto, es indispensable hablar sobre lo que significa una nueva línea de negocio. Esta es conocida como la planificación que realiza una empresa respecto a los ingresos y beneficios que intenta obtener, dentro de este proceso se establecen las pautas a seguir para atraer clientes, definir ofertas de producto e implementar estrategias vinculadas a la configuración de los recursos de la compañía (Fernández, 2010).

De acuerdo con Abascal, (2004), hay muchos autores que señalan una diferenciación sobre cómo tiene que estar formada una unidad de negocio, por productos pertenecientes a departamentos diferentes o no.

Según Uliarte (1989), dichos modelos se han clasificado en dos grupos: los financieros que se basan en el estudio de la cartera de inversión, y los no financieros, que abarcan modelos matemáticos, de matrices de posicionamiento del centro e estrategia en mercados en función de su atractivo, etc., y modelos en que intervienen aspectos financieros y no financieros.

6. Marco teórico

La teoría sobre la cual se soporta el desarrollo está encaminado en lograr tener una claridad sobre el mejor camino para estructurar e implementar un SBU (Strategic Business Unit) o unidad de negocio dentro de una compañía. Para esto se tendrán en cuenta varios autores y publicaciones como John Mcgee, Tanya Sammut-Bonnici y Juve Dunia.

7. Unidad de negocio según John Macgee, y Tanya Sammut-Bonnici.

De acuerdo con Mcgee y Sammut (2014) una unidad de negocio está definido como una subunidad organizacional que actúa como un negocio independiente en la mayoría de campos, incluyendo su propia definición de estrategia, planes y planes de mercadeo. El SBU puede actuar como marca independiente o puede estar ligada a la marca de su “hermano mayor”. Todo esto depende del grado de libertad que la gerencia general permita desempeñar la línea de negocio. Lo más importante que tiene una unidad de negocio, es que le permite a las empresas en crecimiento poder diversificar sus productos y servicios

especializándose en cada uno de ellos, enfocándose en que debe ser económicamente viable para poder ser medida frente al mercado. Los productos secundarios en ventas de una corporación determinada van a poder contar con un enfoque único hacia el mercado al que va dirigido.

Generalmente, una unidad de negocio tiene su propia misión, siendo independiente de la de su “hermana mayor” y la de otras líneas dentro de la organización. De igual manera, lo más común es que cada SBU prepare sus propios planes financieros, de mercadeo y ventas. En algunos casos, el talento humano también es contratado y dirigido por la línea de negocio.

7.1 Ventajas de tener SBU’s en una compañía:

- Estrategia focalizada en el producto en cuestión y no en el principal generador de ingresos de la organización.
- Aumento de eficiencia gracias a la personalización y especialización hacia el producto o servicio ofrecido.
- Optimización y eficiencia del recurso humano gracias a la especialización.
- Conocimiento residual del servicio o producto que se va a ofrecer.
- Inversión menor y conocimiento del mercado.
- Mayor oportunidad de crecimiento.

Así como una correcta implementación de un SBU puede generar grandes beneficios, implementar una unidad de negocio sin tener un norte claro de lo que se debe hacer puede acarrear situaciones que hace que las compañías generen reprocesos y

sobrecostos, lo cual hace que deje de ser atractivo para la diversificación de una compañía (Sammut- Bonnici & McGee, 2014).

7.2 Unidad de negocio según Juve Dunia

Una Unidad Estratégica de Negocios se puede catalogar como una línea de una serie de negocios homogéneos desde un punto de vista estratégico. Los componentes de estrategia para cada una de las empresas es independiente, sin embargo en conjunto conforman la estrategia de la corporación.

Existen dos enfoques principales de las Unidades Estratégicas de Negocio:

1. Unidades de análisis generadas para delimitar las estrategias de cada negocio y se espere mayor éxito en cada actividad que desarrolle una corporación.
2. Unidades organizativas que presentan homogeneidad estratégica entre cada uno de los negocios. Su principal función es el de apoyar las labores organizativas de la compañía.

Para este caso en particular, nos quedaremos con el enfoque número uno, el cual está dirigido a tener negocios con inveteres particulares, lo cual hace que cada SBU sea más eficiente logre cumplir sus objetivos con mayor facilidad (Dunia, 1999).

Según Gerencie (S.F.), una revista especializada en negocios, el motivo de atender nuevos mercados con productos o servicios nuevos es principalmente para generar mayores ingresos y hacer crecer una compañía.

Las Unidades Estratégicas de Negocios son valoradas cuando constantemente están cumpliendo un ciclo que le va a permitir al corporativo permanecer en el tiempo:

1. Se debe tener SBUs en experimentación o etapa de investigación y desarrollo para siempre estar actualizados con las tendencias.
2. Otras que estén en crecimiento y que sean rentables para la organización.
3. La principal línea de negocio de la compañía, la cual genere el mayor nivel de ingresos para la misma y esté en pleno proceso de explotación.
4. La Unidad de Negocio que ya esté de salida en el mercado o se considere que continúa viviendo gracias a su valor emocional.

De igual forma, la constitución de un SBU tendrá implícito el desarrollo de un Plan Estratégico de Mercadeo, en el cual la compañía se va a basar en los lineamientos ofrecidos por Agustín López Quesada.

7.3 Plan Estratégico de Marketing según López Quesada:

El plan de marketing según López Quesada es esencial para el funcionamiento de cualquier empresa y la comercialización eficaz y rentable de cualquier producto o servicio. La elaboración del plan de marketing lleva tiempo, pero es tiempo bien invertido que, en definitiva, acaba por ahorrarlo. El plan de marketing proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia éste. A la vez, informa con detalle de las etapas que se han de cubrir para llegar desde donde se está hasta donde se quiere ir. Tiene la ventaja adicional de que la recopilación y elaboración del Plan de Marketing permite calcular cuánto se va a tardar en cubrir cada etapa y los recursos en dinero, tiempo y esfuerzo necesarios para hacerlo. Sin plan de marketing, ni siquiera se sabe si se ha alcanzado los objetivos.

El Plan de Marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados. Éste no se puede considerar de forma aislada dentro de la compañía, sino que debe ser totalmente coordinado y congruente con el plan estratégico, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con respecto al plan general de la empresa, ya que es la única manera de dar respuesta válida a las necesidades y temas planteados. En marketing, como en cualquier otra actividad gerencial, toda acción que se ejecuta sin la debida planificación supone al menos un alto riesgo de fracaso o amplio desperdicio de recursos y esfuerzos. Si una acción no planificada tiene éxito, nos deberíamos preguntar qué hubiésemos conseguido de más al operar bajo un plan. El plan de marketing proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez, informa con detalle de la situación y posicionamiento en la que nos encontramos, marcándonos las etapas que se han de cubrir para su consecución.

8. Marco de referencia

Para Colombia se llevó a cabo en el 2012 un estudio sobre el mercado de arrendamiento de vivienda, por parte de Jorge Enrique Torres, para el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), donde se encontró que, históricamente la producción formal de vivienda en Colombia ha presentado limitaciones en su dimensión y composición por la localización, el precio, el tipo de vivienda, etc. Esta oferta ha atendido las demandas de servicios habitacionales de los grupos de ingresos medios altos y altos. Los hogares de

ingresos bajos y medios bajos han compensado esta condición del mercado principalmente mediante la producción informal y el arrendamiento. Sin embargo, la producción informal de vivienda acoge, por una parte, hogares pobres, marginados tanto del mercado de vivienda nueva como del mercado de arrendamientos, y hogares que, sin ser pobres, asumen la autogestión de su vivienda, más como una reacción de no aceptación de los atributos de la oferta formal que por su condición socioeconómica. En este contexto, el arrendamiento constituye una forma de tenencia de la vivienda aceptada por los hogares que, estando marginados del mercado de vivienda nueva, tampoco consideran la producción informal como una alternativa viable.

Jaramillo e Ibañez (2002), precisaron en su estudio “Como es esperable la proporción de inquilinos en el Estrato Alto es comparativamente menor que en los otros niveles de ingreso. De todas formas vale la pena anotar que esta proporción no es despreciable, a pesar de que presumiblemente estos grupos no deben tener mayores dificultades de solvencia para acceder a vivienda en propiedad. En el Estrato Medio la proporción de arrendatarios es mucho más grande, de 41% para las cuatro ciudades. Sorprendentemente, en el Estrato Bajo, donde las dificultades de solvencia deben ser más fuertes, la proporción de hogares que arriendan es menor que en el Estrato Medio, con apenas el 35,7% del total de hogares de este tramo de ingresos”.

En el 2007, el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, junto con el Centro de Estudios de la Construcción y el Desarrollo Urbano y Regional (CENAC), realizó un estudio sobre la caracterización del mercado de arrendamiento urbano, para el segmento de la población de bajos ingresos, del cual concluyeron que es viable deducir que

los hogares arrendatarios se sienten excluidos de la política de vivienda, dado que esta forma de tenencia no concierne programas e instrumentos claros y directos de política sectorial y, además, en gran proporción están marginados de hecho del acceso al SFV para compra de vivienda como consecuencia de las limitaciones y la naturaleza de su ingreso.

Por otro lado, la revista Dinero en su publicación de noviembre de 2015 manifiesta que el 2016 será un año de grandes oportunidades para el sector inmobiliario, debido a la llegada de inversionistas extranjeros, por lo que se prevé que las empresas que se dedican a la venta o arriendo de inmuebles tengan un crecimiento en el estrato 3 y 4, debido a los estímulos a la tasa de interés y a la mejora en el ingreso. Por eso, la llegada de Keller Williams despierta interés. Esta compañía con sede en Austin, Texas, es considerada la inmobiliaria en régimen de franquicia más grande del mundo, con 125.000 agentes. Su ingreso significa que en el país ya estén las ‘cinco grandes’ del sector, encabezadas por Coldwell Banker, Colliers y Century 21, que llegaron hace una década, y Re/Max, que entró hace cuatro años.

8.1 Burbujas inmobiliarias en el mundo y Colombia

Sin embargo, para términos de este trabajo se debe tener en cuenta que dentro del sector inmobiliario se han presentado diferentes crisis en todo el mundo que podrían llegar a afectar directamente el desarrollo de la nueva unidad de negocio.

En primer lugar, con base en el artículo de Stiglitz (1990) “Symposium on Bubbles”, una burbuja se define como la presencia de precios altos explicados únicamente por las expectativas de los inversionistas sobre un alto precio de venta en el futuro y no por sus fundamentales. Para detectarlas, los estudios recientes usan desde metodologías

econométricas de raíces explosivas hasta modelos multivariados que identifican los principales determinantes del precio de la vivienda y determinan su divergencia con el precio efectivo para confirmar la presencia de una burbuja.

Para citar un ejemplo, la crisis del mercado inmobiliario en los Estados Unidos se identifica como la principal causa de la turbulencia financiera ocurrida en los principales mercados financieros del mundo y que afectan a la baja las proyecciones de crecimiento de esa importante economía, con repercusiones en el crecimiento global (Osorio, 2008). Se debe tener en cuenta que hubo diferentes elementos del mercado, política, economía, incentivos y participantes que intervinieron en la conformación de la burbuja inmobiliaria.

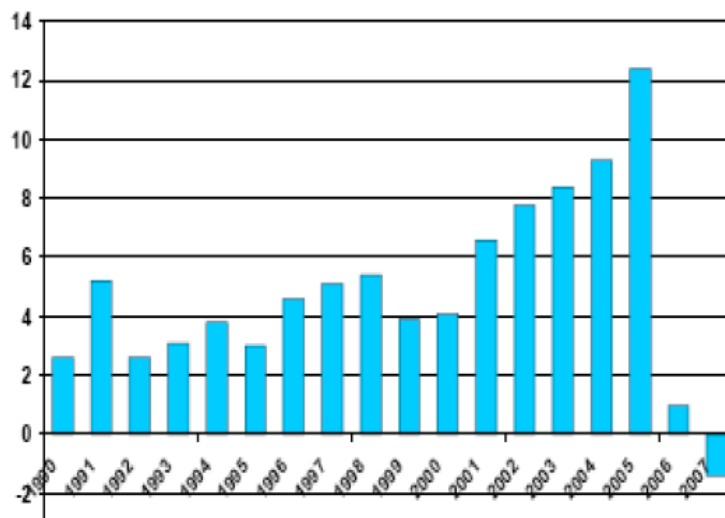
Wray (2007), señala como origen de los problemas financieros: por un lado, la liberalización de los sistemas bancarios, que permitía a los bancos realizar más operaciones bursátiles y por otro, la conducción de política monetaria realizada por la Reserva Federal, de reducción de los tipos de interés.

En efecto, la reserva federal siguió una política de reducción de tasas de interés desde principios de 2001 hasta mayo de 2004, con el propósito de estimular la economía a través del gasto. Las bajas tasas de interés impulsaron el auge del crédito y del mercado inmobiliario. El gasto de inversión en vivienda estimuló la actividad de otros sectores y se convirtió en una de las actividades que contribuyeron en gran medida a la recuperación de la economía norteamericana, que alcanzó su punto máximo de crecimiento (3.6%) en 2004 (FMI, 2008).

Auspiciados por las bajas tasas de interés, los precios de las viviendas crecieron aceleradamente a tasas que llegaron a superar el 12% anual en 2005 (Ver Ilustración n° 4).

Esta revalorización de los inmuebles tuvo otro efecto en las hipotecas que en su mayoría estaban contratadas a tasa fija. Resultaba atractivo refinanciar una deuda para pactarla a una tasa más baja y obtener un préstamo de mayor monto para adquirir otra vivienda o, lo que gran parte de las familias residentes en EE.UU. hicieron, aumentar el consumo de bienes y servicios.

Ilustración 4. Variación de los precios de viviendas para la venta en Estados Unidos.



Fuente: BCIE, Tendencias y Perspectivas Económicas de Centroamérica y República Dominicana, mayo de 2008.

Como ya se mencionó, las bajas tasas de interés impulsaron el auge del crédito que a su vez se alimentó mutuamente con la dinámica misma del auge inmobiliario y las refinanciaciones. Cuando las tasas llegaron a niveles mínimos, la corriente de créditos finalmente alcanzó a las familias de menores ingresos y escaso o nulo historial crediticio (segmento *subprime*). El auge en los préstamos *subprime* fue impulsado por prácticas laxas de crédito, como la exigencia mínima de requisitos o el no requerimiento de pruebas de ingresos, esquemas de pagos iniciales mínimos que no reducían los montos adeudados, y



otras prácticas de relajación en la evaluación de riesgo de los deudores, que se amparaban en los precios al alza de las garantías. Pero las hipotecas subprime fueron en su mayoría contratadas a tasas variables (*ARMs-Adjusted Rates Mortgages*), lo que exponía a los deudores a la reversión en los precios del dinero y de las viviendas (Osorio, 2008).

Adicionalmente, como describe Tustain (2007), los prestamistas hipotecarios se deshicieron del riesgo de impago (*default*) de los deudores subprime, empacando las hipotecas en bonos llamados Mortgage- Backed Securities (MBS) que vendieron a otras organizaciones financieras. La euforia de la construcción residencial y todas las actividades reales y financieras relacionadas, dio lugar al surgimiento de instituciones de crédito especializadas en vivienda y al crecimiento de las ya existentes, así como de instituciones financieras especiales adscritas a los bancos de inversión para realizar las operaciones de instrumentos estructurados, llamadas “vehículos especiales de inversión”.

Otro de los factores que influyó en dicha burbuja inmobiliaria fue que en Estados Unidos, la inversión en vivienda sustituyó a la inversión en nuevas tecnologías, que venía de niveles muy altos y había finalizado con la caída bursátil de marzo de 2000. Los inversionistas que salieron del sector de tecnología cambiaron hacia las propiedades inmobiliarias y demandaban activos bursátiles de alta rentabilidad, necesidad que fue suplida por toda la gama de productos financieros estructurados sobre los créditos hipotecarios (Osorio, 2008).

Como reconoce el Fondo Monetario Internacional - FMI en su informe “Perspectivas de la Economía Mundial” del mes de abril de 2008, “la innovación reciente de los mercados de financiamiento de la vivienda agudizó el impacto de la política

monetaria en los precios de la vivienda”. Se menciona que la distensión monetaria de comienzos de la década parece haber estimulado el aumento de los precios de la vivienda y de la inversión residencial en Estados Unidos, aunque probablemente hayan ampliado ese efecto, la relajación de las normas crediticias y la toma excesiva de riesgos por parte de los prestamistas. El informe sugiere que la política monetaria debe tener en cuenta el nivel de desarrollo de los mercados hipotecarios, dados los efectos de las tasas de interés en las burbujas de precios de los activos. Pero además matiza que la carga de reaccionar frente a posibles burbujas no puede recaer completamente en la política monetaria, también a la política regulatoria le corresponde un papel crítico para evitar que una relajación de las normas de otorgamiento de crédito, como la ocurrida en el mercado estadounidense, pueda alimentar fluctuaciones extremas de los precios de la vivienda (Osorio, 2008).

Por otro lado, una de las crisis inmobiliarias que sacudió fuertemente el sector, fue la que se dio en España entre los años 1997 y 2006. De acuerdo a Bertolín (2014), esta situación hizo que el precio de las viviendas aumentara un 183% en términos nominales y un 117% en términos reales de medida en todo el Estado español. No solamente subió mucho el precio de los pisos, sino que se construyeron más de 5 millones a lo largo de todo el periodo.

Las principales causas de la formación de esta burbuja fueron: el contexto de expansión económica en el que se encontraba el país, que favoreció el impulso de la demanda por motivo de uso al crearse un gran número de empleos; el contexto económico internacional, que condujo a la demanda por motivo de inversión a utilizar la vivienda como activo refugio; la entrada de España en la Unión Europea, que permitió que se

mantuvieran los tipos de interés bajos; las grandes facilidades otorgadas por las entidades crediticias para la concesión de hipotecas, tanto para promotores como para compradores de vivienda, y las expectativas de obtener grandes plusvalías con la venta de una vivienda que la constante subida de precios instaló en el ambiente, haciendo crecer imparablemente la demanda Bertolín (2014).

La situación actual del mercado inmobiliario en España se plantea de la siguiente forma según Casanovas (2013), después de varios años de ajuste de precios, en algunos sitios superior al 60% desde su punto más alto, la opinión general es que éstos ya comienzan a estabilizarse. Según las hermanas Amat, en sitios como Barcelona ya empiezan o empezarán en poco tiempo a subir los precios en las zonas más céntricas, porque existe escasez de oferta. También expresaban su convencimiento de que la crisis y los cambios sociales de la juventud darán una mayor importancia al mercado de alquiler, denunciando que “tener un 17% de viviendas en oferta de alquiler en este país es un desastre”. Afirmaban también la existencia de incógnitas en la función que desempeñarán empresas como la suya próximamente en el mercado, con la aparición en escena de los fondos.

Por estas razones, es importante determinar si en Colombia se ha presentado una crisis de esta índole, ya que como lo manifiesta Arias (2015), la vivienda corresponde al patrimonio principal de los hogares y cuando explota una burbuja inmobiliaria la afectación de la economía es generalizada.

Para el país existen opiniones divididas sobre la burbuja inmobiliaria, unos las encuentran, mientras que otros no. Estos últimos argumentan que no ha habido una

explosión del crédito hipotecario, por el contrario, según datos de Camacol 2014, se ha presentado una disminución sustancial de la cartera hipotecaria vencida como porcentaje de la cartera hipotecaria total. De igual forma, la tasa de interés para adquisición de vivienda se ha mostrado constante desde el año 2009 alrededor del 9% (Arias, 2015).

Adicionalmente, se observa que el sector petrolero y afines participaba con el 50 por ciento de los ingresos de las exportaciones del país. Sin embargo, con el precio en franca caída y un dólar al alza, los negocios han tenido que revaluarse, y la finca raíz no ha sido la excepción. Esta realidad fue confirmada por Alejandro Vera, vicepresidente de Anif, durante un foro del sector constructor organizado por el Banco de Occidente en Bogotá, en el que reconoció que tras varias amenazas de burbuja anunciadas por el centro de estudios “el fin del auge minero-energético la desinfló”. El directivo recordó cómo la llegada y la apertura de nuevas empresas empezaron a mover los arriendos de oficinas y lotes, e incluso, de viviendas para estratos altos, con el consecuente aumento de los precios de venta y renta. Hoy, los valores de la oferta residencial siguen creciendo, pero a un ritmo moderado. Sin embargo, advierte que "no van a caer. Simplemente se mantendrán estables" (Flórez, 2015).

9. Estado del Arte

En Colombia actualmente existen varias constructoras que han implementado nuevas líneas de negocio inmobiliarias para diversificar el negocio y generar relaciones de largo plazo con los clientes:

- **Bienes con Valor:** La inmobiliaria surge con el principal objetivo de brindar respuestas acertadas a todos los clientes de la constructora bogotana CMS+GMP, y

de esta forma prestar servicios de mediación, asesoramiento y gestión en las diferentes transacciones relacionadas con el mercado inmobiliario con la misma calidad, dedicación y excelencia que ha caracterizado a la empresa desde su fundación (CMS+GMP, S.F.).

- **Inmobiliaria AR Constructores:** La línea de negocio inmobiliaria de AR le ofrece a los clientes tres alternativas, la primera es la administración de los inmuebles en arriendo, donde le permite al propietario del inmueble, despreocuparse por todo el proceso que implica arrendar y administrar su propiedad. AR lo hace por el inversionista. Desde la promoción del inmuebles en diferentes medios comerciales inmobiliarios, consecución del cliente, demostración del inmueble, seguimiento a clientes potenciales, asesoría a ese nuevo cliente con la documentación para la afiliación, contrato de arrendamiento, entrega del inmueble, pago garantizado del arrendamiento los primeros días del mes, seguimiento y ejecución de las solicitudes de reparaciones y mantenimientos locativos, control y seguimiento al pago de la administración, entre otros. La segunda alternativa es la venta del inmueble, el cual se hace a través de un consignación en donde se da el inicio el proceso de publicidad que incluye:

- Avisos en las ventanas
- Toma y publicación de fotos
- Publicación en más de 10 portales de internet
- Avisos en periódico el tiempo
- Publicación en más de 10 portales de internet



- Avisos en periódico ADN
- Publicación en redes sociales

AR ofrece asesoría comercial y jurídica de acuerdo a cada tipo de inmueble, así mismo busca garantizar a cada propietario la comercialización del mismo, y de esta manera poder realizar la venta de la propiedad en forma profesional y en el menor tiempo posible. A su vez, asesora y elabora promesas de compraventa y realiza acompañamiento con sus ejecutivos especializados hasta el cierre de la negociación.

Finalmente, AR ofrece la búsqueda de arrendatarios para los inversionistas ya que tiene un equipo de especialistas que:

- Diseñan e implementan estrategias de mercadeo específicas para su inmueble.
- Elaboran informes periódicos de gestión.
- Cuentan con seguro de arrendamiento.
- Elaboran su contrato de arrendamiento y asesoran al cliente al respecto.
- Realizan Inventarios de entrega del inmueble.
- Le pagan el arrendamiento los primeros días del mes, pague o no el arrendatario.
- Realizan todos los pagos relacionados con la administración del inmueble.

(ARInmobiliaria, S.F.)

- **OIKOS Inmobiliaria:** OIKOS es un Grupo Empresarial Colombiano con 40 años de experiencia. Construye futuro y genera valor agregado a los clientes, colaboradores y accionistas, brindando una oferta integral de productos y servicios a través de sus unidades estratégicas de negocio:



- OIKOS Constructora
- OIKOS Inmobiliaria
- OIKOS Títulos
- OIKOS Storage

Puntualmente, la inmobiliaria arrienda y vende inmuebles nuevos o usados brindando asesoría jurídica y administrando los inmuebles para que los clientes tengan una inversión tranquila. (OIKOS, S.F.)

- **Hoyos Luque Inmobiliaria y Construcción:** Sociedad de origen familiar con un concepto institucional de avanzada, constituida hace 10 años con el fin de atender el mercado inmobiliario natural que se genera alrededor de los socios fundadores, quienes individualmente tienen una experiencia de más de 35 años en el sector. El crecimiento ha sido vertiginoso gracias al profesionalismo y excelencia en el servicio que ha caracterizado a la empresa, al punto que en la actualidad administra propiedades en arrendamiento de terceros con valor comercial aproximado de \$250 mil millones de pesos. En la actualidad además de las gestiones tradicionales inmobiliarias, la compañía a la cabeza del grupo constructor “Almarú”, con el cual desarrollan soluciones de vivienda y oficinas en el sector de Rosales, Chico y próximamente en Antiguo Country. (Hoyos Luque, S.F.)

10. Marco contextual

Para efectos de este proyecto, se delimita el área de trabajo a la ciudad de Bogotá y a estratos 3, y 4.

10.1 Metodología

Teniendo en cuenta que lo que se espera es desarrollar una unidad de negocio inmobiliario para la constructora Vivarco en Bogotá, se realizó una investigación en dos fases de la siguiente manera:

10.1.1 Fase 1.

Exploratoria descriptiva, con el fin de conocer el perfil y expectativas de los compradores de inmuebles por inversión. Este tipo de investigación ayudará a detectar las oportunidades del negocio y la forma como debe ser abordado un cliente con dichas características.

10.1.2 Fase 2.

Concluyente, donde se validarán las hipótesis encontradas en la fase exploratoria. En esta fase se obtendrán datos estadísticos.

10.1.3 Tipo de estudio

Para poder determinar el tipo de investigación que se llevó a cabo en este proceso, es importante entender cuál es el más conveniente partiendo de las definiciones básicas:

Una investigación cualitativa según Vera (S.F), es aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema, se interesa por saber cuál es la dinámica o como ocurre el proceso a estudiar. Dentro de este tipo de investigación se contempla los grupos focales, la observación directa e indirecta, las entrevistas en profundidad, entre otros.

Por otro lado, la investigación cuantitativa se basa en la recopilación y análisis de datos numéricos que se obtiene de la construcción de instrumentos para la prueba de

hipótesis. La investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede (Fernández & Díaz, 2002).

Con base en lo anterior, se concluye que se usó la investigación cualitativa, para conocer las percepciones de los consumidores con respecto a: el concepto de cerrar el ciclo de venta o arrendamiento de un inmueble nuevo que se compró como inversión y asimismo, determinar el perfil psicográfico para construir los argumentos de venta.

10.1.4 Técnica de investigación

Partiendo de la definición de los tipos de investigación que van a ser usados en este estudio, las técnicas que se llevaron a cabo para cada uno de los casos, son las siguientes:

- Entrevistas en profundidad: Permite encontrar información relevante sobre las actitudes y opiniones de una manera detallada. Debido a que esta técnica permite ofrecer muestras a los entrevistados, permitirá conocer su opinión puntual acerca del producto. Para esta fase se usó una guía de entrevista semi estructurada (Anexo 1).
- Encuestas: Se utilizó un cuestionario estructurado (Anexo 2) como instrumento, esta técnica permite cuantificar las conductas y comportamientos, lo cual es provechoso para este estudio, en la medida en la que los resultados se pueden analizar de una manera estadística.

10.1.5 Fuentes de investigación

Se tuvo en cuenta fuentes primarias y secundarias, de la siguiente manera:



- Primarias: los resultados obtenidos de las diferentes técnicas de investigación planteadas: Entrevistas en profundidad y encuestas. Estas dos técnicas permitieron tener un panorama claro con respecto a las percepciones, opiniones, actitudes y preferencias de los compradores de inmuebles por inversión. Este proceso tuvo una duración de 4 semanas.
- Secundarias: la información de estudios, reportes e información especializada, relacionada con el tema de inmobiliarias que Vivarco disponga para la investigación. Este proceso se llevó a cabo durante 6 semanas.

10.2 Muestra

10.2.1 Universo

Como se refirió anteriormente, en la actualidad el 66% (3152) de los inmuebles nuevos en construcción en estratos 3 y 4 en la ciudad de Bogotá son adquiridos sobre planos por los compradores. De estos, el 49% (1544 inmuebles) son comprados por personas que buscan invertir, es decir, arrendarlos o re venderlos.

10.2.2 Población

El estudio se realizó bajo el siguiente marco muestral:

- Personas que han adquirido un inmueble en estrato 3 y 4 de la ciudad de Bogotá, que lo hayan comprado para ser arrendado o revendido.
- Personas que estén interesadas en adquirir un inmueble en estrato 3 y 4 de la ciudad de Bogotá, para arrendarlo o revenderlo y obtener ganancias en esta operación.

10.2.3 Tamaño de la muestra y procedimiento muestreo

Teniendo en cuenta que los tipos de investigación cualitativa, funcionan como herramientas para sacar insights de los consumidores, pero no son concluyentes para proyectar el comportamiento del universo, se determina que se tendrá el siguiente manejo, para que las conclusiones sean representativas:

- Entrevistas personales: Se llevaron a cabo 20 entrevistas de la siguiente manera: 10 a personas que la compra de un inmueble para inversión en los últimos 6 meses, y 10 a personas que tengan contemplado realizarla en los próximos 6 meses.
- Con relación a las encuestas que hacen parte de la investigación cuantitativa determinada para este estudio y debido a que este método si ofrece información para sugerir hipótesis y tendencias de comportamiento; se planteó inicialmente realizar un muestreo aleatorio simple probabilístico con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, que arrojó como resultado una muestra representativa de 289 encuestados, que por /costos se aproximó a 280.

Ilustración 5. Fórmula cálculo tamaño de la muestra

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Fuente: Psyma (Passionate People, Creative Solutions (S.F.)

Datos utilizados para determinar el tamaño de la muestra del estudio

$$N = 1544 (2,06)^2 (0,30) (0,70) / (0,05)^2 (1544-1) + (2,06)^2 (0,30)(0,70)$$

$$N = 1544 (4,2436) (0,21) / (0,0025) (1543) + (4,2436) (0,21)$$

$$N = 1375,94 / 3,8575 + 0,8911$$

$$N = 1375,94 / 4,7486$$

N= 289 -> Se aproximó a 280.

Sin embargo, al realizar el procesamiento de los datos obtenidos del trabajo de campo, no se utilizaron factores de expansión ni detección de márgenes de error, por esta razón el muestreo pasó de ser probabilístico (Muestreo Aleatorio Simple) a no probabilístico consecutivo, ya que se incluyeron a todos los sujetos que estuvieron disponibles para participar y que además cumplían con los filtros establecidos

Las encuestas se realizaron en formato físico de forma presencial para ambos segmentos: de futuros inversionistas, es decir, personas que estén interesadas en adquirir un inmueble en estrato 3 y 4 de la ciudad de Bogotá, para arrendarlo o revenderlo; y personas que han adquirido un inmueble en estrato 3 y 4 de la ciudad de Bogotá.

10.3 Fases de investigación

Esta investigación se desarrolló en 3 etapas así:

10.3.1 Etapa 1: Investigación previa para obtener el contexto del mercado.

Caracterización y contextualización del mercado de inmobiliarias en Bogotá, con base en los informes, estudios y demás material de referencia que pueda proveer Fedelonjas, Camacol y la Lonja de Propiedad Raíz de Bogotá

10.3.2 Etapa 2: Estudio de mercado.

Elaboración del estudio bajo las metodologías exploratoria de tipo cualitativa y concluyente de tipo cuantitativa, con personas interesadas en adquirir un inmueble por

inversión en los próximos 6 meses o que ya lo hayan hecho. Teniendo en cuenta la siguiente técnica:

- Entrevistas en profundidad: 20 entrevistas.
- Encuestas: 280 personas

11. Resultados investigación

Después de la realización del trabajo de campo de ambas fases (cualitativa y cuantitativa se obtuvo la siguiente ficha técnica:

11.1 Ficha técnica

11.1.1 Cualitativa

Fecha de trabajo de campo	15 enero-15 febrero de 2017
Técnica	Entrevistas en profundidad presenciales
Cobertura	Bogotá
Grupo objetivo	Se trabajó con dos grupos: -Hombres y mujeres que hayan comprado inmuebles ubicados en estratos 3 y 4, con el fin de ser usados como inversión. - Hombres y mujeres que tengan pensado en comprar en los próximos 6 meses inmuebles ubicados en estratos 3 y 4, con el fin de ser usados como inversión.
Lugares entrevistas en profundidad	En el lugar donde el entrevistado eligiera (Casa, oficina u otro)
Incentivos	Como incentivo por su participación se les entregaron bonos del Éxito por valor de \$50.000 pesos.
Moderadora	Las entrevistas fueron realizadas por una psicóloga.
Material	Se utilizó una guía de preguntas con el fin de lograr los objetivos. Dicha guía se encuentra en la sección de anexos.

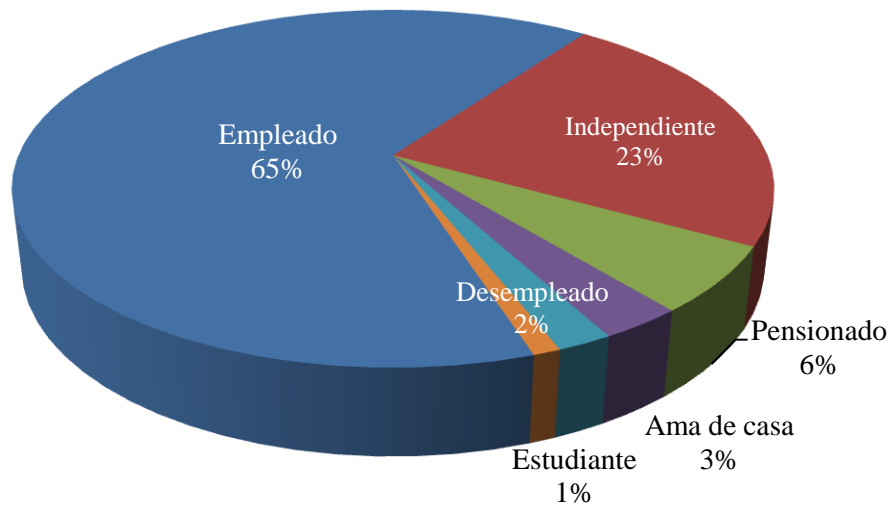
11.1.2 Cuantitativa

Fecha de trabajo de campo	15 enero-15 febrero de 2017
Naturaleza de la investigación	Cuantitativa concluyente
Cobertura	Bogotá
Marco muestral	Población de hombres y mujeres de la ciudad de Bogotá que sean compradores de inmuebles en estrato 3 y 4 como medio de inversión.
Método de recolección de datos	Entrevista presencial, con aplicación de cuestionario estructurado. El cuestionario se encuentra en la sección de anexos.
Método de muestreo	Aleatorio simple- Probabilístico
Método de supervisión	Presencial directo y telefónico indirecto
Número de encuestadores	5 encuestadores
Incentivos a los encuestados	No Aplica
Tamaño de la muestra	280 encuestas
Ponderación	Este proceso no se realizó.
Nivel de confianza	95%
Error	5%

11.2 Perfil sociodemográfico inversionistas

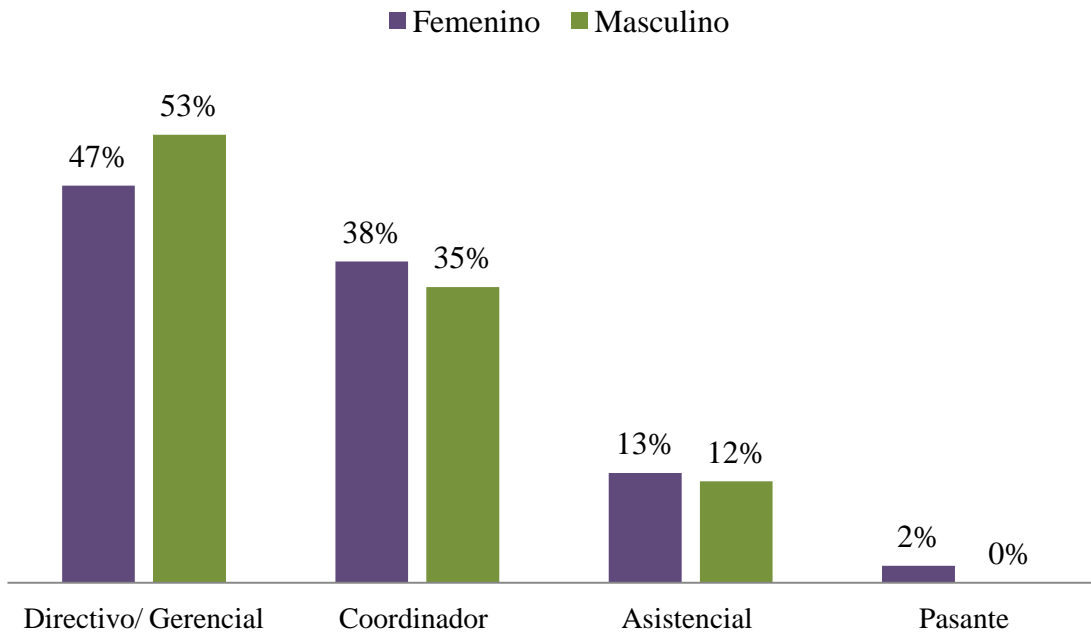
Dentro de los resultados obtenidos se determinó el perfil de los compradores de inmuebles para inversión en los estratos 3 y 4, se caracterizan por ser personas a nivel general que trabajan como empleados en cargos gerenciales o directivos, donde el nivel socioeconómico que prevalece son el 4 y 5, con el 38% y 35% respectivamente.

Ilustración 6. Ocupación Actual



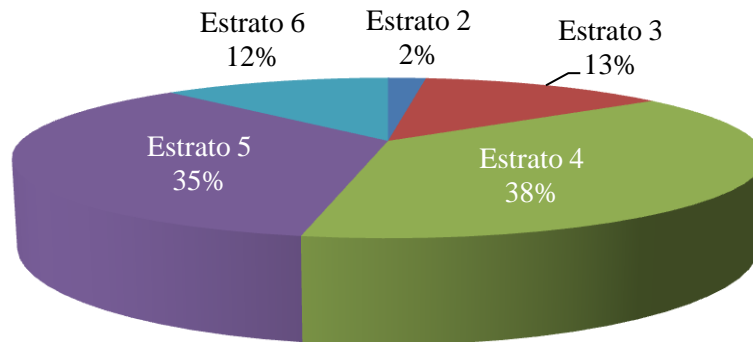
Fuente: Resultados fase cuantitativa del estudio realizado. Base: 280 encuestas.

Ilustración 7. Tipo de cargo por género



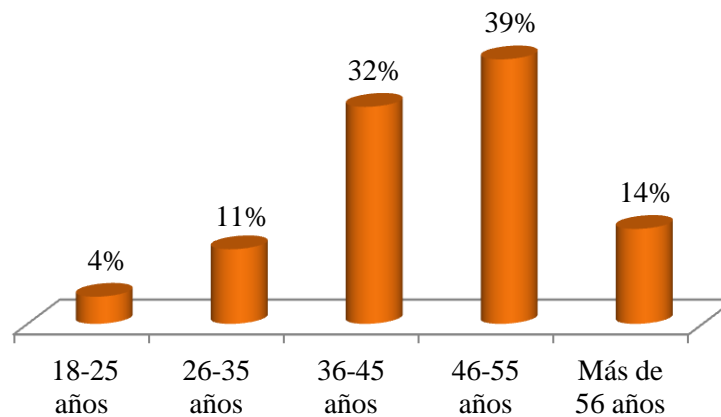
Fuente: Resultados fase cuantitativa del estudio realizado. Base: 280 encuestas.

Ilustración 8. Nivel socioeconómico



Fuente: Resultados fase cuantitativa del estudio realizado. Base: 280 encuestas.

Ilustración 9. Edad



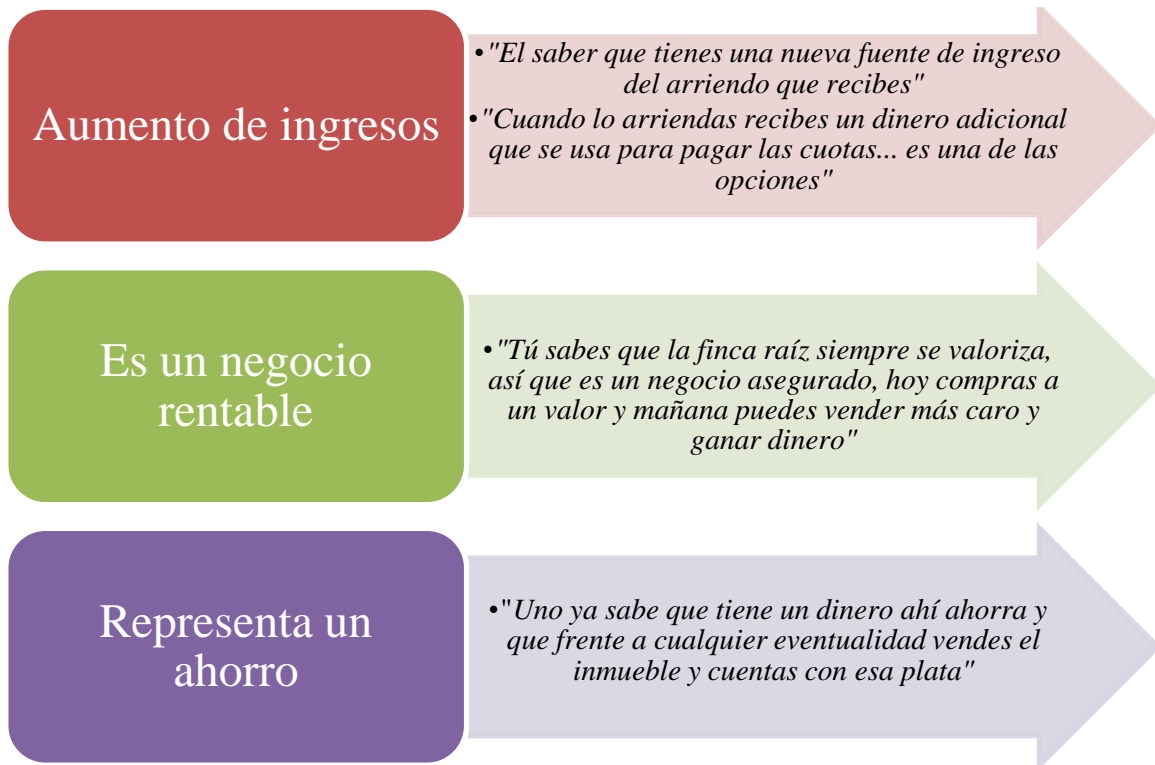
Fuente: Resultados fase cuantitativa del estudio realizado. Base: 280 encuestas.

11.3 Factores de decisión de compra

Al analizar estos datos se observa que estos compradores son personas de niveles socioeconómicos medio- medio y medio- alto, que lo que buscan al momento de hacer

estas inversiones es: asegurar el dinero en un negocio rentable (32%), obtener ganancia para apoyar sus gastos mensuales (28%), aumentar su patrimonio (25%), sacar la mayor cantidad de utilidades de la inversión (8%), y ahorrar dinero para eventos futuros (7%). Esto también se observó dentro de las entrevistas realizadas, donde la posibilidad de contar con una nueva fuente de ingreso fue la mayor de las razones mencionadas (Ver ilustración 8).

Ilustración 10. Principales razones para comprar inmuebles por inversión



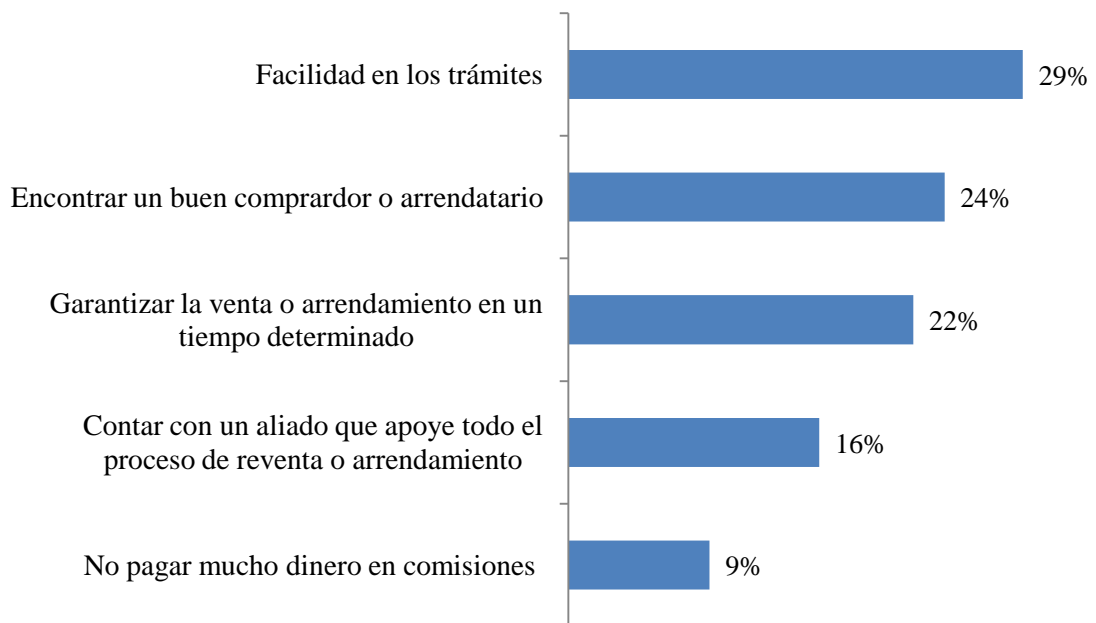
Fuente: Resultados fase cualitativa del estudio realizado. Base: 20 entrevistas.

Como se observa los argumentos más fuertes para adquirir un inmueble en estrato 3 y 4 están directamente ligados con la posibilidad de aumentar el patrimonio, los ingresos y que además se reconoce que es una alternativa que sí o sí tiene un retorno de la inversión

asegurado. Dichos aspectos representan información clave para Vivarco en la construcción del discurso de venta y aseguramiento de los negocios a través de la inmobiliaria.

Al realizar la indagación sobre lo que buscan al momento de comprar un inmueble para inversión en estrato 3 y 4, relacionadas con el proceso de obtener ganancias de dicha inversión, lo más importante es:

Ilustración 11. Lo más importante al momento de invertir

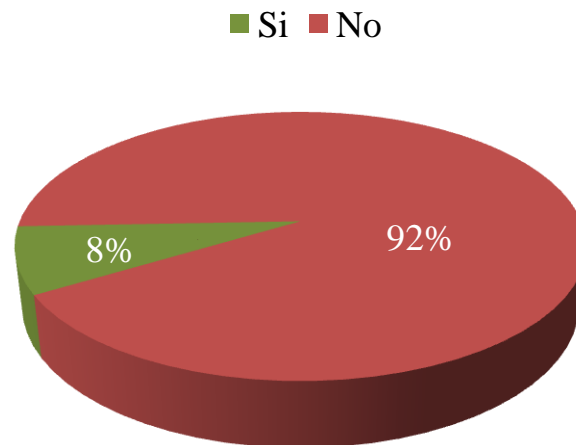


Fuente: Resultados fase cuantitativa del estudio realizado. Base: 280 encuestas.

Lo que se complementa con las razones brindadas durante las entrevistas por los inversionistas: *“Tú buscas que no tengas que esperar mucho para vender nuevamente”*, *“Encontrar un buen arrendatario es complicado, por eso lo mejor es recurrir a una inmobiliaria que facilite el proceso”*, *“Si a mí me dicen en la constructora que ellos mismos hacen la tarea de revender el apartamento y me lo garantizan en un tiempo determinado... para mí eso es lo más importante”*.

Adicionalmente, se observó que para los futuros inversionistas no existe claridad acerca de cuáles son las constructoras que cuentan con el ciclo de cierre de la compra, es decir, que brinden servicios inmobiliarios para ellos, ya que se limitaron a hacer suposiciones relacionadas con el tamaño de las constructoras, como se muestra en la ilustración 9. Lo que representa grandes oportunidades de comunicación y posicionamiento para Vivarco, dentro de esta nueva línea de negocio.

Ilustración 12. ¿Conoce constructoras que cuenten con inmobiliaria?

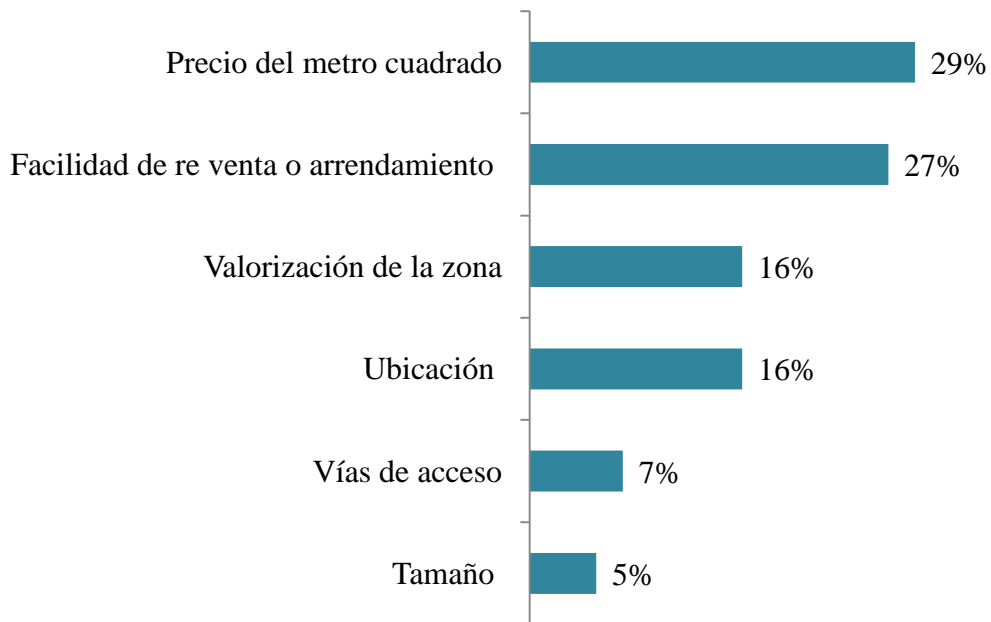


Fuente: Resultados fase cuantitativa del estudio realizado. Base: 280 encuestas.

Esto también se vio reflejado en las entrevistas realizadas, donde los participantes manifestaron: *“Supongo que las grandes como Amarilo, Bolívar, Pedro Gómez y Mazuera... es más por su tamaño y su estructura”, “Yo creo que ahora casi todas lo tienen porque es un negocio muy rentable o lo que hacen es aliarse con inmobiliarias ya existentes”*.

Para determinar cuáles son los factores que influyen en mayor medida en la decisión de compra de un determinado proyecto en estrato 3 y 4 en Bogotá con fines de inversión, se preguntó a los participantes del estudio sobre cuáles son las variables que realmente los hacen elegir entre un proyecto u otro, dando como resultado lo que se presenta en la ilustración 11.

Ilustración 13. Factores que influyen en la compra



Fuente: Resultados fase cuantitativa del estudio realizado. Base: 280 encuestas.

Al profundizar en estas razones dentro de las entrevistas realizadas se encontró que al referirse al costo del metro cuadrado, lo que se espera es que se pueda obtener una ganancia de por lo menos el 20% de la inversión realizada inicialmente *“Para revender hay que tener en cuenta que dependiendo de cuánto cuesta el metro cuadrado es que se vende*

el apartamento, si es muy costoso no se le puede ganar mucho, porque ahí es cuando las personas prefieren pagar un alto precio por mejores ubicaciones”.

En cuanto a la facilidad para realizar el negocio de re venta o arriendo se puede decir que es una de las variables más importantes al momento de invertir, ya que esto ayuda a garantizar que la compra sea realmente efectiva *“uno pregunta más o menos cuánto se están demorando en arrendar un apartamento en la zona e incluso en el mismo edificio y con eso uno se hace una idea de cuánto se va a demorar el retorno de la inversión”.*

Este último factor analizado va de la mano de la valorización de la zona en la que se encuentra ubicado el inmueble, ya que de esta variable depende el tiempo en el que se espera re vender *“Si es una zona con alta valorización, uno se espera uno o dos años para vender, porque así la ganancia es mayor”.*

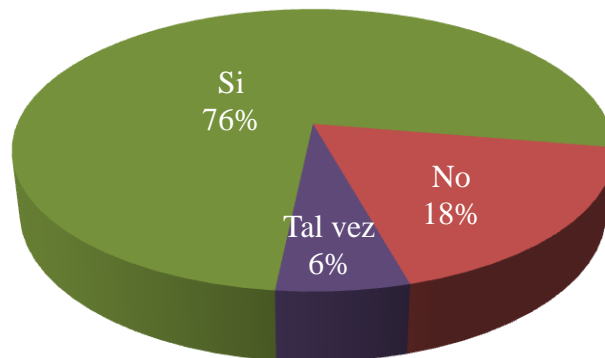
Por otro lado, al analizar factores de ubicación, vías de acceso y tamaño, se observa que aunque inciden dentro del proceso de compra por inversión, no son los primeros en tener en cuenta al momento de comprar, ya que son considerados como variables que se pueden manejar durante el proceso de re venta o arrendamiento, dependiendo del perfil del cliente.

11.4 Impacto en la marca Vivarco

Dentro del desarrollo del estudio se indagó el impacto que tendría la implementación de la línea de negocio inmobiliario para la constructora y se encontró que sería muy positivo para esta, ya que completaría el ciclo de compra de algunos de sus clientes, brindando facilidades e incluso sería un detonante de elección, ya que se encontró

que el 76% de los compradores por inversión recurren a los servicios de una inmobiliaria para cerrar el ciclo de venta.

Ilustración 14. Uso de inmobiliarias



Fuente: Resultados fase cuantitativa del estudio realizado. Base: 280 encuestas.

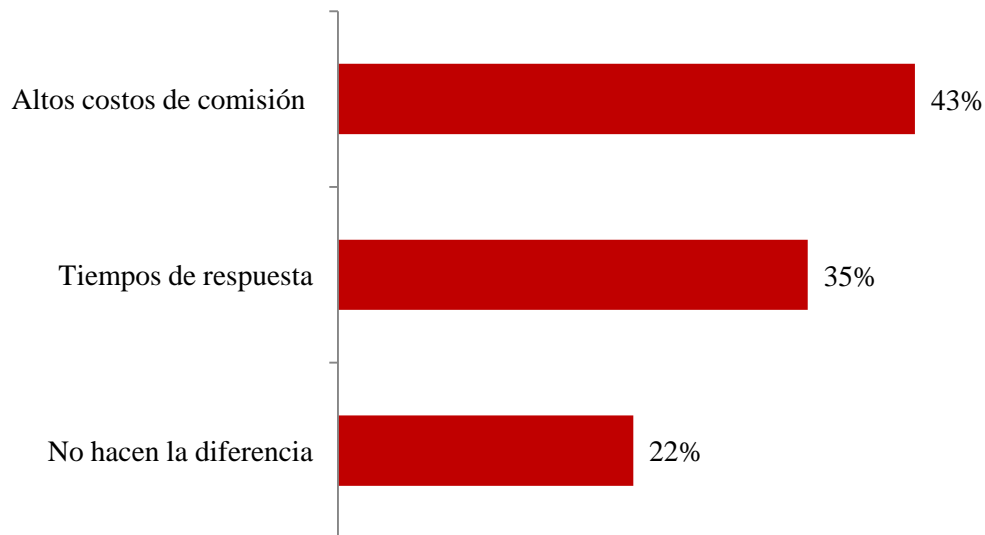
Lo que se vio re afirmado cuando los participantes refirieron su preferencia por el uso de los servicios de una inmobiliaria, ya que:

- No cuentan con el tiempo suficiente para hacerse cargo de la reventa o arrendamiento (**32%**) *“Si lo haces por tu parte, tienes que estar pendiente de que te llamen, de las publicaciones, de ir a enseñarlo, hacer el papeleo y todas esas cosas que cuando trabajas te quitan mucho tiempo, así que es mejor dejarlo en manos de expertos”*
- Genera mayor tranquilidad y confianza (**29%**) *“Uno sabe que la inmobiliaria le responde a uno por lo que pase con el inmueble, así que es más un tema de confianza”*

- No les gusta hacerse cargo de ese tipo de cosas (**25%**) *“A mí no me gustan esos trámites y estar pendiente de tantas cosas, así que si hay empresas que te apoyan es mejor tomar sus servicios”*
- Es más fácil manejar el tema con el nuevo inmueble (**14%**) *“Es un tema de facilitarse la vida con eso”*

Para los que esta opción no es llamativa sus argumentos se basan en que:

Ilustración 15. Razones de no uso de servicios inmobiliarios



Fuente: Resultados fase cuantitativa del estudio realizado. Base: 280 encuestas.

Adicionalmente, se observa que las constructoras que cuentan con servicios inmobiliarios son asociadas a un **mayor tamaño** *“por lo general son las constructoras grandes las que pueden brindar estos servicios o se unen con inmobiliarias reconocidas”*, **prestigio** *“las constructoras importantes son las que tienen inmobiliarias”*, *“tener inmobiliaria como que les sube la categoría a las constructoras”* y a **proyectos mejor estructurados** *“ellos saben que si tienen un proyecto muy bien diseñado, con una buena*

estructura de venta, lo terminan y además de tener a las personas que van a vivir allá, van a alargar su negocio con quienes los buscan para que arrienden o vendan lo que compraron”.

Dentro de la fase cuantitativa del estudio se encontró que la relación entre constructora e inmobiliaria es muy llamativa para los inversionistas, como se observa en la siguiente ilustración:

Ilustración 16. Constructora con servicios inmobiliarios

■ Muy llamativa ■ Llamativa ■ Indiferente ■ Poco llamativo ■ Nada llamativo



Fuente: Resultados fase cuantitativa del estudio realizado. Base: 280 encuestas.

Es importante tener en cuenta que no se profundizó en Vivarco específicamente, porque como se mencionó con anterioridad las personas no tienen conocimiento sobre cuáles son las constructoras que funcionan en Bogotá y que cuentan con servicios inmobiliarios.

Sin embargo, al indagar sobre la posibilidad de que Vivarco incluyera servicios inmobiliarios se observó que la propuesta es llamativa para la mayoría de los participantes (ver ilustración 15).

Ilustración 17. Vivarco con servicios inmobiliarios



Fuente: Resultados fase cuantitativa del estudio realizado. Base: 280 encuestas.

Y las principales razones por las que la unidad de negocio inmobiliario haría más llamativa a la constructora Vivarco, están relacionadas racionalmente con la facilidad que proporcionaría a sus compradores por inversión y emocionalmente generaría sensaciones de tranquilidad y confianza.

Tabla 3. Beneficios de la inmobiliaria Vivarco

Racionales	Emocionales
<i>“La verdad es que te hace el proceso más fácil porque ellos te apoyan con todo el proceso”</i>	<i>“Uno estaría más tranquilo porque arrendar a través de inmobiliaria es una garantía”</i>
<i>“Que sea más fácil todo puede hacer que yo elija una constructora sobre otra”</i>	<i>“Me da más confianza que la inmobiliaria sea de la misma constructora”</i>

Fuente: Resultados fase cualitativa del estudio realizado. Base: 20 entrevistas.

En conclusión, después de realizar la investigación y el posterior análisis de los resultados obtenidos, se puede concluir que las personas que deciden adquirir inmuebles como forma de inversión (revender o arrendar) tienen un perfil específico: siendo profesionales que trabajan ocupando cargos directivos gerenciales, siendo en su mayoría hombres de edades medias, en su mayoría adultos intermedios, de estratos medio- altos y



altos (4-5-6). Para estos compradores las principales razones para invertir son la posibilidad de obtener ganancias, aumentar su patrimonio y asegurar el retorno del dinero que pagan, ya que reconocen que la finca raíz es un negocio rentable.

A nivel general, lo que buscan estas personas es el costo del metro cuadrado de los inmuebles, ya que esto les puede ayudar a garantizar el retorno de la inversión en un menor tiempo, esta variable se tiene en cuenta de la mano con la valorización de la zona y la facilidad de revender o arrendar el inmueble. Para este último la mayoría recurre a los servicios de inmobiliarias, ya que esto les garantiza que el cierre del ciclo se lleve satisfactoriamente, generándoles así sensaciones de tranquilidad y mayor confianza.

Por este motivo, lo que buscan es facilidad en los trámites y encontrar un comprador o arrendatario en un tiempo determinado, variables que les pueden garantizar desde la gestión inmobiliaria.

De acuerdo a las conclusiones obtenidas se plantea la estrategia de implementación y el plan de marketing y comunicación para la nueva línea de negocio de la constructora Vivarco, con el fin de impulsarla y asimismo lograr construir los argumentos de venta adecuados para que sea exitosa.

12. Estrategia de implementación de la inmobiliaria

Los resultados obtenidos de la investigación realizada fueron presentados a la junta directiva de Vivarco S.A. y esta ya dio el visto bueno para el desarrollo de la unidad inmobiliaria para la constructora, argumentando que siempre serán bienvenidas nuevas ideas para la generación de ingresos adicionales para la compañía. Dentro de la

argumentación dada a la Junta se realizó una presentación explicando el complemento que le generará el SBU al ciclo de compra de los clientes actuales, destacando la oportunidad de generación de recompras a través de la adhesión de compradores a largo plazo.

Dentro del material presentado a la Junta, se destacan las siguientes láminas:

Ilustración 18. Presentación de la idea



Fuente: Archivo interno de Vivarco S.A.

Ilustración 19. Origen de la idea

Origen de la Idea

Vivarco ha tenido un enfoque único de venta de vivienda a familias, ignorando que existe un mercado de inversión el cual genera que el mercado sea mas amplio

- Aumenta el ritmo de ventas
- Reduce costos
- Genera mayor utilidad

fppt.com

Fuente: Archivo interno de Vivarco S.A.

Ilustración 20. Ciclo de inversión del cliente



Fuente: Archivo interno de Vivarco S.A.

Ilustración 21. Estrategia de ampliación del mercado



Fuente: Archivo interno de Vivarco S.A.

Ilustración 22. Descripción mercado de arriendo



Fuente: Archivo interno de Vivarco S.A.

13. Propuesta de valor arriendo

Dentro de este proceso se construyó la propuesta de valor que ofrecerá la inmobiliaria a sus clientes interesados en adquirir inmuebles con el fin de arrendarlos.

Ilustración 23. Propuesta de valor arriendo



Fuente: Elaboración propia.

Vivarco Constructora:

1. El cliente se acerca a la sala de ventas gracias a publicidad o recomendación con la intención de realizar una inversión.
2. Después de que Vivarco constructora desarrolla el proyecto, se procede con la escrituración del inmueble tal y como se hace actualmente.

Vivarco Inmobiliaria:

3. El inmueble se asigna con exclusividad a la inmobiliaria para que esta inicie la búsqueda de arrendador.
4. El cliente recibe los beneficios por haber realizado todo el ciclo con Vivarco. La ganancia se verá reflejada en la comisión cobrada por Vivarco.

14. Propuesta de valor reventa

Debido a que el proceso de inversión para reventa es diferente, se genera una propuesta de valor que apunte a satisfacer las necesidades de este tipo de clientes.

Ilustración 24. Propuesta de valor venta valorización



Fuente: Elaboración propia.



Vivarco Constructora:

1. El cliente se acerca a la sala de ventas gracias a publicidad o recomendación con la intención de realizar una inversión.
2. Después de que Vivarco constructora desarrolla el proyecto, se procede con la escrituración del inmueble tal y como se hace actualmente.

Vivarco Inmobiliaria:

3. El inmueble se asigna con exclusividad a la inmobiliaria para que esta inicie la búsqueda de comprador.
4. El cliente recibe los beneficios por haber realizado todo el ciclo con Vivarco. La ganancia se verá reflejada en la comisión cobrada por Vivarco.

Teniendo en cuenta la información anteriormente presentada, se está realizando una estrategia para buscar lotes donde se pudiera iniciar con la propuesta del SBU. Sin embargo, como primera fase, se definió que el desarrollo del primer negocio se realizaría bajo la marca de Vivarco S.A. y no bajo la de Vivarco Inmobiliaria por tratarse de una prueba piloto.

Los lineamientos que debe tener la búsqueda de lotes son las siguientes:

- Estratos 2, 3, 4 y 5
- Lote de no más de 3000 mt²
- Proyecto de fácil iniciación. Esto quiere decir que es preferible un lote que esté en Tratamiento de Consolidación y no de Desarrollo, ya que su inicio es mucho más rápido.
- Si es posible, buscar un proyecto con licencia radicada

Como comisión estipulada para el arriendo de los inmuebles para un cliente que realizará el ciclo completo se definió una tarifa de medio canon (ver cuadro de tarifas) para un cliente al cual Vivarco le consigue un arrendatario. De la misma forma, la comisión estipulada para el escenario de administración de arrendamiento es de 8% mensual.

Para la reventa, la Junta Directiva fijó un 2% para el escenario de que Vivarco venda un inmueble de un cliente que quiere seguir el ciclo de inversión. Es importante mencionar que, como promesa de valor, Vivarco garantiza que al cliente no le toque hacer ningún papeleo, anuncio, trámite, entre otros. Todo queda bajo la responsabilidad de la inmobiliaria, quien será la encargada del buen estado de los inmuebles.

Como se mencionó anteriormente, la implementación de la estrategia iniciará con un plan piloto, con un lote que ya se negoció cerca al parque del Virrey. Un predio estrato 5 de 304 mt² con licencia aprobada bajo el decreto 562. Como estrategia de la constructora, se definió ofrecer precios muy por debajo de lo que se ofrece actualmente en la zona con el fin de que el inversionista se gane aparte de la valorización anual, parte de las utilidades del proyecto. Es por esto que mientras en el sector venden en promedio el mt² a 9 millones de pesos, Vivarco lo vende a 8 millones.

En promedio, el costo por metro cuadrado de cada apartamento es 7,7 millones y el precio de venta de referencia al mercado es de 9 millones, obteniendo un beneficio de 1,3 millones por metro cuadrado.

- Todos los apartamentos cuentan con un parqueadero con duplicador (2 carros), el único con un garaje es el apartamento 502.
- Todos los apartamentos cuentan con depósito.

Ilustración 25. Oferta a inversionistas

		Valor actual		Precio de venta estimado 2018		
Apto.	Area vendible	Terraza	Valor total apto.	Valor M2 inicial	Valor de reventa 2018	Valor M2 Final
201	130		946,46	7,28	1.120,22	8,62
301	130		954,12	7,34	1.127,89	8,68
401	135,7	36,5	0,00	0,00	0,00	0,00
502	54,6		414,91	7,60	487,89	8,94
501	79,5		610,12	7,67	716,39	9,01
602	54,6		433,31	7,94	506,29	9,27
601	79,5		614,82	7,73	721,08	9,07
702	54,6		436,51	7,99	509,50	9,33
701	79,5		0,00	0,00	0,00	0,00
802	54,3		439,72	8,10	512,30	9,43
801	79,5		0,00	0,00	0,00	0,00
901	70,2	36,7	589,18	8,39	683,02	9,73

Disponible
 Vendido

Fuente: Archivo interno Vivarco.

Si el negocio genera los resultados esperados, la Junta Directiva dará vía libre para que se sigan buscando proyectos de este tipo para atraer inversionistas, dando validez a la creación de la marca Vivarco Inmobiliaria y definiéndola como una unidad de negocio separada, con ingresos, costos y gastos propios.

14.1 Resultados Parciales: Prueba piloto

Para poder determinar la viabilidad de la nueva línea de negocio y poder establecer el planteamiento adecuado para esta, se decidió realizar una prueba piloto con uno de los proyectos que adelanta actualmente la constructora, que aunque no está dentro del grupo objetivo de estudio, si cuenta con las características propias para hacerlo.

Como se mencionó anteriormente, el proyecto en el barrio Antiguo Country, el cual se le llamó Virrey 86^a lleva actualmente 3 meses en fase de preventa. El desarrollo va a tener 12 apartamentos distribuidos en 8 pisos y 5 tipos de inmuebles con áreas de 54m²,

70m², 79m², 130m² y 135m². Adicionalmente, el primer piso estará destinado para zonas comunes y parqueaderos y existirá un sótano en el cual estará el resto de plazas de parqueo.

En total el proyecto va a tener 9 pisos ya que está licenciado bajo el decreto 562, el cual permite mayor altura. Sin embargo, el edificio solo contará con un piso adicional a los ya existentes en el sector.

Virrey 86^a se entregará completamente automatizado para que no requiera celaduría las 24 horas, esta situación se plantea por las pocas unidades inmobiliarias que presenta el proyecto con el fin de aliviar el costo de la administración para los propietarios, de manera que el edificio contará con: videocitófono, tarjetas de acceso, cámaras dentro y fuera del edificio, ascensor automatizado, entre otros detalles.

El proyecto no hace parte de ningún plan parcial, solo cuenta con una etapa por su tamaño ya que como se dijo solo cuenta con 12 apartamentos y se espera entregarlo en junio-julio del año 2018.

En la actualidad se han vendido 8 de los 12 apartamentos, todos a personas que desean realizar una inversión inmobiliaria ya que no van a vivir allí, lo cual genera una excelente oportunidad para ofrecer los servicios de búsqueda de arrendatarios, administración de arriendos y reventa. Toda la información relacionada con el proyecto se puede encontrar en www.virrey86a.com.

Ilustración 26. Render oficial del proyecto



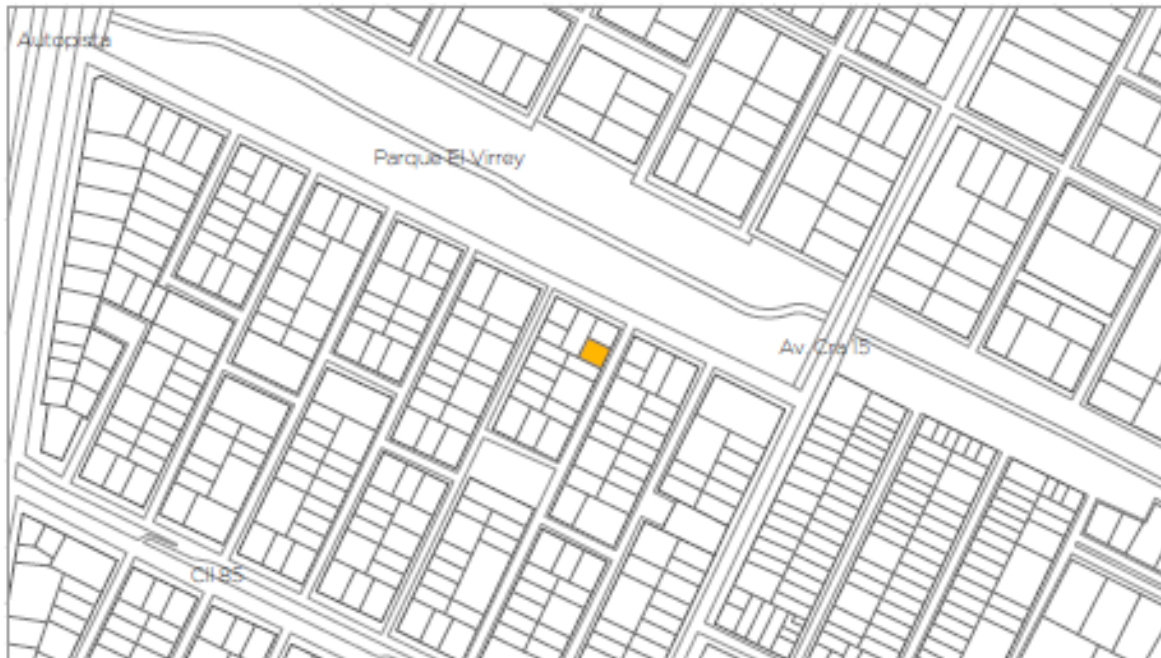
Fuente: Archivo interno Vivarco.

Ilustración 27. Fachada del edificio



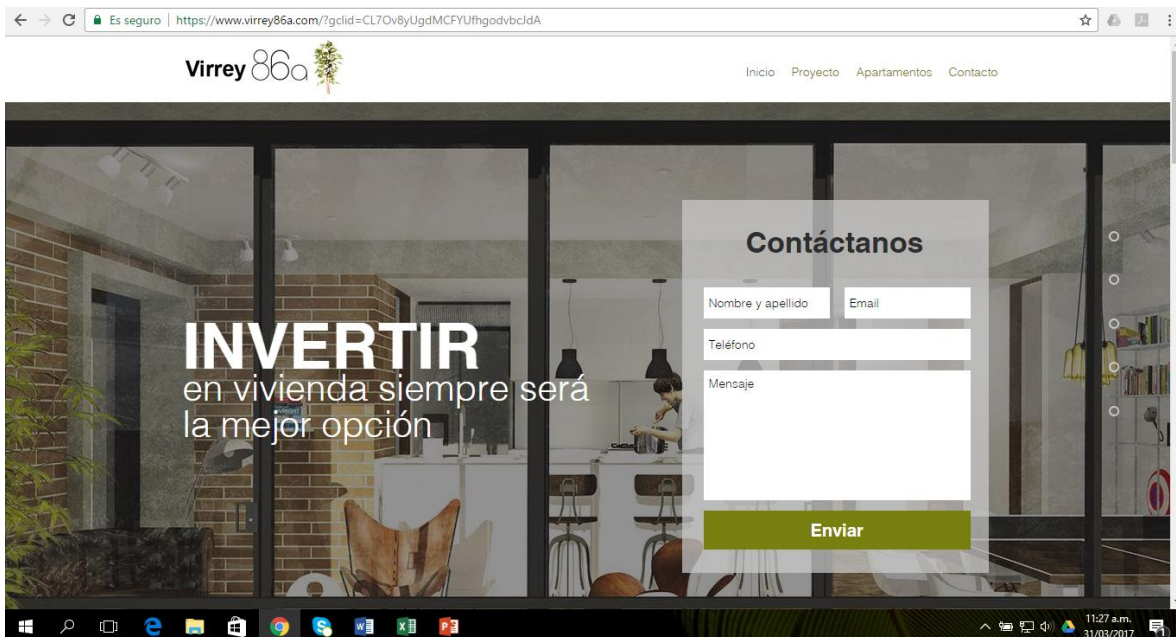
Fuente: Archivo interno Vivarco.

Ilustración 28. Ubicación del proyecto



Fuente: Archivo interno Vivarco.

Ilustración 29. Sitio Web del proyecto



Fuente: www.virrey86a.com

15. Ajustes estructura organizacional

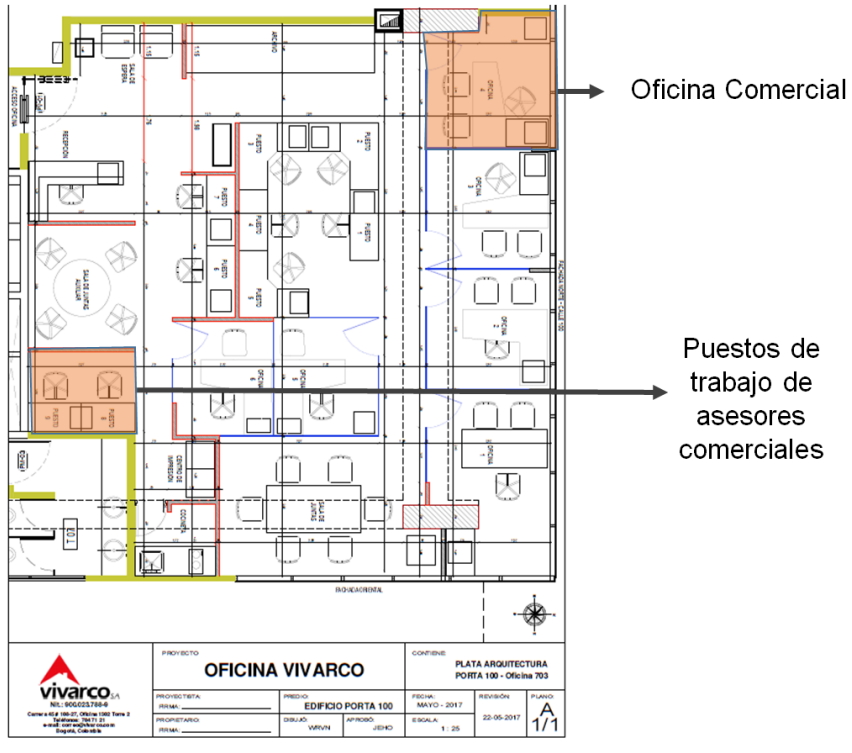
Se propone dejar la unidad inmobiliaria a cargo de la Dirección de Mercadeo y Ventas, ya que son los que están de cara al cliente para ofrecer el servicio completo a los clientes. De igual manera, entran dentro de la Dirección de Planeación ya que estos son los encargados de buscar los lotes para este tipo de negocios, tal y como sucedió con Virrey 86^a.

16. Implementación operativa

Dentro de las tareas de la implementación operativa está la ubicación, destinación y dotación de los puestos de trabajo para los dos asesores presupuestados en la inmobiliaria, los cuales se ubicarán dentro de la oficina de la constructora para que se empiece a desarrollar el trabajo concerniente a seguimiento de negocios, consecución de clientes, radicación de facturas y todo lo relacionado con la operatividad de la inmobiliaria.

Vivarco S.A. siempre es responsable de prestar un excelente servicio de forma que, la destinación de recursos para el buen funcionamiento es vital para lograr todos los objetivos corporativos.

Ilustración 30. Implementación Operativa Vivarco Inmobiliaria.



Fuente: Sistema de Gestión de Calidad de Vivarco S.A. Elaboración Propia.

17. Proyección financiera Vivarco Inmobiliaria

	TOTAL	2018	2019	2020	2021	2022
VENTAS						
Reventas	2197,8	360,0	396,0	435,6	479,2	527,1
Arriendos	274,7	45,0	49,5	54,5	59,9	65,9
Administración de arriendos	175,8	28,8	31,7	34,8	38,3	42,2
TOTAL VENTAS	2648,4	433,8	477,2	524,9	577,4	635,1
COSTOS DIRECTOS						
Agentes Inmobiliarios (Salario + Comisión)	397,8	72,0	75,6	79,4	83,3	87,5
Pagos de registro (notariales, beneficencia, registro)	66,3	12,0	12,6	13,2	13,9	14,6
Transportes	66,3	12,0	12,6	13,2	13,9	14,6
Telefonía móvil	19,9	3,6	3,8	4,0	4,2	4,4
factor de inflación	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL COSTOS DIRECTOS	550,4	99,6	104,6	109,8	115,3	121,1
COSTOS INDIRECTOS						
Arriendo oficina	33,2	6,0	6,3	6,6	6,9	7,3
Administración Oficina	6,6	1,2	1,3	1,3	1,4	1,5
Energía	6,6	1,2	1,3	1,3	1,4	1,5
Teléfono	6,6	1,2	1,3	1,3	1,4	1,5
Agua	6,6	1,2	1,3	1,3	1,4	1,5
Internet	6,6	1,2	1,3	1,3	1,4	1,5
Asesorías externas	55,3	10,0	10,5	11,0	11,6	12,2
Cursos de capacitación	55,3	10,0	10,5	11,0	11,6	12,2
Otros costos indirectos	33,2	6,0	6,3	6,6	6,9	7,3
Licencias	33,2	6,0	6,3	6,6	6,9	7,3
Honorarios y servicios de diseño	6,6	1,2	1,3	1,3	1,4	1,5

TOTAL COSTOS INDIRECTOS	249,8	45,2	47,5	49,8	52,3	54,9
ADMINISTRACION Y FINANCIEROS						
Papelería	6,6	1,2	1,3	1,3	1,4	1,5
Gastos de Representación	13,3	2,4	2,5	2,6	2,8	2,9
Costos financieros	19,9	3,6	3,8	4,0	4,2	4,4
GMF (4xmil)	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL ADMON Y FINANCIEROS	39,9	7,2	7,6	8,0	8,3	8,8
COSTOS DE LAS VENTAS						
Publicidad impresa	132,6	24,0	25,2	26,5	27,8	29,2
Publicidad digital	132,6	24,0	25,2	26,5	27,8	29,2
Eventos Lonja y Camacol	66,3	12,0	12,6	13,2	13,9	14,6
Ferias Inmobiliarias	663,1	120,0	126,0	132,3	138,9	145,9
Vallas, folletos, material pop	331,5	60,0	63,0	66,2	69,5	72,9
Viáticos	13,3	2,4	2,5	2,6	2,8	2,9
Eventos (lanzamientos, cocteles, etc)	165,8	30,0	31,5	33,1	34,7	36,5
TOTAL COSTOS DE LAS VENTAS	1505,2	272,4	286,0	300,3	315,3	331,1
DEFICIT O SUPERAVIT	303,2	9,4	31,5	57,0	86,1	119,3
IMPUESTOS	91,0	2,8	9,5	17,1	25,8	35,8
UTILIDAD NETA	212,3	6,6	22,1	39,9	60,3	83,5

*Cifras en Millones de pesos



Supuestos	
Crecimiento anual en ventas	10%
Aumento IPC	5%
Imporrenta del 30%	30%
Reventa de inmuebles al mes	5
Valor promedio de inmuebles	\$300
Clientes para arriendo mensual	5
# Administraciones de Arriendos	20
Promedio Valor inmueble Admon y Arriendos	\$300

Cuadro de Tarifas	Comisión	Precio de los inmuebles en millones									
		100	200	300	400	500	600	700	800	900	1000
Reventa	2%	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
		2,00	4,00	6,00	8,00	10,00	12,00	14,00	16,00	18,00	20,00
Arriendo	Medio canon	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
		0,25	0,50	0,75	1,00	1,25	1,50	1,75	2,00	2,25	2,50
Administración de arriendo	8%	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
		0,04	0,08	0,12	0,16	0,20	0,24	0,28	0,32	0,36	0,40

*La comisión de reventa y arriendo se cobra una sola vez y la administración de arriendo se cobrará mensualmente.

*Se estima que el valor de un canon de arrendamiento está entre el 0,4% y el 0,6% del valor total del inmueble, para este ejercicio se utilizó el 0,5%

18. Flujo de caja estimado mensual para el 2018

	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	Total
VENTAS													
Reventas	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Arriendos	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	45
Administración de arriendos	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	28,8
TOTAL VENTAS	36,15	36,15	36,15	36,15	36,15	36,15	36,15	36,15	36,15	36,15	36,15	36,15	433,8
COSTOS DIRECTOS													
Agentes Inmobiliarios (Salario + Comisión)	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
Pagos de registro (notariales, beneficencia, registro)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Transportes	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Telefonía móvil	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	3,6
Factor de inflación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL COSTOS DIRECTOS	8,3	8,3	8,3	8,3	8,3	8,3	8,3	8,3	8,3	8,3	8,3	8,3	99,6
COSTOS INDIRECTOS													
Arriendo oficina	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	6
Administración Oficina	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	1,2
Energía	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	1,2
Teléfono	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	1,2
Agua	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	1,2
Internet	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	1,2
Asesorías externas	0	0	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	10



Cursos de capacitación	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	10
Otros costos indirectos	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	6
Licencias	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	6
Honorarios y servicios de diseño	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	1,2
TOTAL COSTOS INDIRECTOS	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	13,1	3,1	2,1	2,1	3,1	3,1	45,2
ADMINISTRACIÓN Y FINANCIEROS													
Papelería	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	1,2
Gastos de Representación	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	2,4
Costos financieros	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	3,6
GMF (4xmil)	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,012
TOTAL ADMON Y FINANCIEROS	0,601	0,601	0,601	0,601	0,601	0,601	0,601	0,601	0,601	0,601	0,601	0,601	7,212
COSTOS DE LAS VENTAS													
Publicidad impresa	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
Publicidad digital	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
Eventos Lonja y Camacol	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Ferias Inmobiliarias	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Vallas, folletos, material POP	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Viáticos	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	2,4
Eventos (lanzamientos, cocteles, etc.)	0	0	0	0	0	0	0	30	0	0	0	0	30
TOTAL COSTOS DE LAS VENTAS	20,2	20,2	20,2	20,2	20,2	20,2	20,2	50,2	20,2	20,2	20,2	20,2	272,4
DEFICIT O SUPERAVID	3,949	3,949	3,949	3,949	3,949	3,949	-6,051	- 26,051	4,949	4,949	3,949	3,949	9,388



FLUJO DE CAJA	3,949	7,898	11,847	15,796	19,745	23,694	17,643	-8,408	-	1,49	5,439	9,388
----------------------	--------------	--------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	----------	-------------	--------------	--------------

*Cifras en millones de pesos

19. Plan de marketing y comunicación

19.1 Objetivos

Posicionar la inmobiliaria Vivarco como la mejor opción, para los clientes que compran por inversión.

19.1.1 Estrategias

Objetivos organizacionales:

- Dar a conocer a todos los colaboradores de Vivarco las nuevas directrices institucionales (Misión, visión y organigrama), a través de afiches dentro de las instalaciones de la empresa.
- Evaluar el nivel de conocimiento de la nueva visión y misión, que poseen los colaboradores de la inmobiliaria, durante el primer mes de la implementación de la nueva línea de negocio.
- Entregar al Gerente, el manual de funciones y el perfil de su cargo, durante su inducción a la empresa.

Organizacional	Acciones
Se requiere de la consolidación de una filosofía y organización empresarial que permita direccionar estratégicamente la inmobiliaria, con la finalidad de	Construir, divulgar y visualizar la misión y visión de la inmobiliaria, con el fin de que sea conocida por toda la estructura organizacional. La visión se formula con un horizonte futuro de 3 años; en ella se identifican el objeto social, el

que la unidad de negocio sea exitosa.	mercado y las ventajas comparativas que proyecta esta unidad de negocio (Ver ilustración 16).
	La misión se formula dando a conocer el portafolio de servicios y los atributos diferenciadores que poseerá la inmobiliaria, los canales para satisfacer las necesidades de los clientes y las expectativas de sus clientes (Ver ilustración 17).
Rediseñar el organigrama de la constructora.	Es de suma importancia crear el departamento que se encargará directamente de la inmobiliaria, con el fin de que sea capaz de ofrecer al cliente los servicios que requiere, informándose constantemente de sus necesidades, gustos y tendencias del mercado, facilitando la toma de decisiones en la planeación y ejecución de esta nueva área. Como se mencionó en un apartado anterior, la gerencia o dirección de la inmobiliaria dependerá directamente de la gerencia de mercadeo y ventas. (Ver ilustración 29).
Establecer el perfil y funciones para el cargo que gerenciará la inmobiliaria.	Se elabora el perfil y funciones del cargo, ya que esta es una herramienta útil para realizar el proceso de selección y evaluación del desempeño de esta persona (Ver tablas 4 y 5).

Ilustración 31. Visión propuesta

“En el 2020 Vivarco Inmobiliaria será reconocida como una de los más importantes proveedores de bienes inmuebles de la ciudad de Bogotá, caracterizada por generar confianza y tranquilidad a sus clientes a través de servicios de calidad y valor agregado”

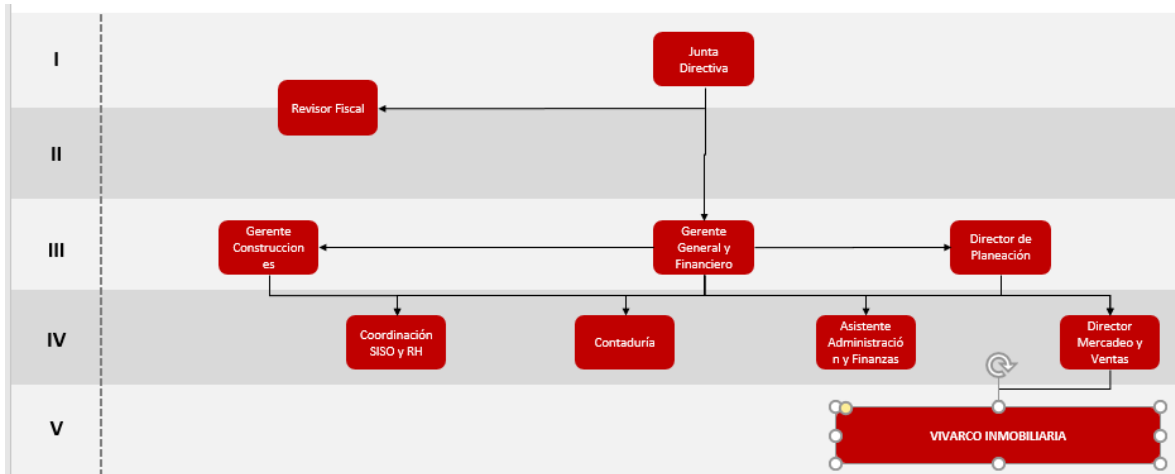
Ilustración 32. Misión propuesta

“La inmobiliaria Vivarco tiene como misión ofrecer todos los servicios de asesoría especializada y trámite legal, para arriendo, compra y venta de finca raíz de los proyectos desarrollados por la constructora Vivarco, buscando la satisfacción total del cliente, mediante principios de garantía, calidad, tecnología y rentabilidad, con un grupo de trabajo motivado y comprometido”

La divulgación de la nueva visión y misión se hará por medio de la elaboración de afiches que serán colgados en las paredes de la empresa, ya que de esta forma podrán ser observados por los colaboradores de la compañía.

La socialización de la misión y la visión de la nueva inmobiliaria se llevará a cabo un durante la inauguración de esta, donde se explicará el funcionamiento de la nueva unidad de negocio, la importancia y elementos importantes que la componen.

Ilustración 33. Nuevo organigrama de la organización



Fuente: Archivo interno Vivarco.

De la misma forma que se presentará, divulgará y dará a conocer la visión y misión de la inmobiliaria, se hará de la misma forma con el nuevo organigrama.

Tabla 4. Perfil del cargo Gerente

Nombre del cargo: Gerente	Cargo jefe inmediato: Junta directiva	Supervisa a: Asesores comerciales Asesor contable Auxiliar contable Mensajero
Habilidad:		
Educación: Administrador de empresas o profesional en gestión empresarial, con habilidades en mercadeo y ventas.		
Experiencia: 2 años en cargos similares.		
Habilidad mental: Para administrar y tomar decisiones.		
Responsabilidad:		
Por todas las actividades de la inmobiliaria.		
Manejo de los recursos humanos, físicos y de insumos de la inmobiliaria.		
Manejo de información confidencial.		
Cumplimiento de la misión y la visión de la inmobiliaria.		
Condiciones de trabajo:		
Medio ambiente: Condiciones ambientales normales de una oficina adecuada.		
Riesgos: Ergonómicos, visuales y estrés.		

Tabla 5. Manual de funciones Gerente

<p>Función principal: Dirigir, planear, coordinar y evaluar todas las acciones de la Inmobiliaria Vivarco.</p>
<p>Funciones específicas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Buscar el cumplimiento de misión y la visión de la inmobiliaria, con base en los valores corporativos.• Trazar, realizar y evaluar los objetivos, metas, estrategias, políticas y pautas generales de la inmobiliaria.• Planear y organizar las finanzas de la inmobiliaria, con base en los informes financieros presentados por el área contable.• Responder a la junta de socios, financiera y económicamente, por el manejo de la inmobiliaria.• Realizar procesos de selección, contratación e inducción de personal nuevo.• Realizar la liquidación del contrato laboral con los empleados que así lo requieran.• Diseñar las políticas del personal, ventas y compras de la inmobiliaria.• Realizar relaciones públicas, apoyado en las herramientas de publicidad y promoción, para ubicar servicios en el mercado.• Revisar y analizar la información de la base de clientes, para tomar decisiones de mercadeo.• Organizar el trabajo de la fuerza de ventas.• Programar la participación de la inmobiliaria en eventos de promoción.• Establecer incentivos para la fuerza de ventas.• Programar los eventos para grupos focales de clientes.• Analizar y aprobar las inversiones necesarias para el correcto funcionamiento de la inmobiliaria.• Las demás inherentes a su cargo.

Objetivos de mercadeo:

- Generar conocimiento de la nueva unidad de negocio de la constructora Vivarco, en la esfera de la construcción.
- Realizar el lanzamiento de la nueva unidad de negocio: inmobiliaria Vivarco al público en general.



- Lograr que la totalidad de los compradores por inversión de los proyectos de la constructora Vivarco, decidan usar los servicios inmobiliarios que se ofrecen.

Mercadeo	Acciones
<p>Para dar a conocer la nueva línea de negocio al público en general y a la esfera inmobiliaria y de construcción se realizará el lanzamiento de la misma.</p>	<p>Lanzamiento en 3 eventos importantes:</p> <p>Gran salón inmobiliario de Bogotá: En este evento se reúnen en un mismo lugar las más representativas constructoras, promotoras, inmobiliarias y urbanizadoras nacionales e internacionales, con una atractiva y amplia oferta de proyectos de inversión en activos inmobiliarios, de tipo residencial, oficinas, hoteles, comerciales e industriales.</p> <p>Coctel de lanzamiento: Al que asistirán los más representativos miembros del contexto de la construcción e inmobiliario, para dar a conocer el accionar de esta nueva unidad de negocio de la inmobiliaria.</p>
	<p>Realización de galerías inmobiliarias: la propuesta implica realizar tres veces al año una galería inmobiliaria en un centro comercial, participando como mínimo durante una semana.</p>

Objetivos de Comunicación:

- Llegar al público de inversionistas como la mejor opción para ellos.
- Dar a conocer los beneficios de invertir con Vivarco y cerrar el ciclo de venta con la inmobiliaria.

Comunicación	Acciones
Es importante que los inversionistas logren reconocer el papel fundamental que desempeña Vivarco el cierre del ciclo de su venta.	Capacitar al personal comercial sobre la estructura y discurso de venta que se manejará con los clientes inversionistas (Ver ilustración 30). Se incluirá dentro de todas las comunicaciones que Vivarco desarrolle información sobre su nueva línea de negocio inmobiliario y los beneficios que esta trae para sus inversiones. Esto se hará dentro del gran salón inmobiliario y en las salas de venta de los proyectos a través de folletos y vallas.

19.2 Presupuesto plan de marketing y comunicación

Actividad	Inversión (COP)	
Organizacionales		
Construcción misión y visión inmobiliaria Vivarco	\$	-
Divulgación misión y visión inmobiliaria Vivarco	\$	5.000.000
Rediseño del organigrama	\$	-
Contratación gerente de la inmobiliaria Vivarco	\$	10.000.000
Subtotal	\$	15.000.000



Mercadeo		
Evento de lanzamiento de la inmobiliaria Vivarco	\$	90.000.000
Participación en el Gran salón inmobiliario	\$	100.000.000
Galerías inmobiliarias	\$	50.000.000
Subtotal	\$	240.000.000
Comunicación		
Capacitación comercial	\$	10.000.000
Elaboración folletos	\$	12.000.000
Elaboración vallas	\$	35.000.000
Subtotal	\$	57.000.000
Total	\$	312.000.000

19.3 Seguimiento y evaluación del plan de mercadeo

Como mecanismo de evaluación y control de la efectividad del Plan de Mercadeo y Comunicaciones, es necesario efectuar un análisis de las ventas resultantes de dichas actividades.

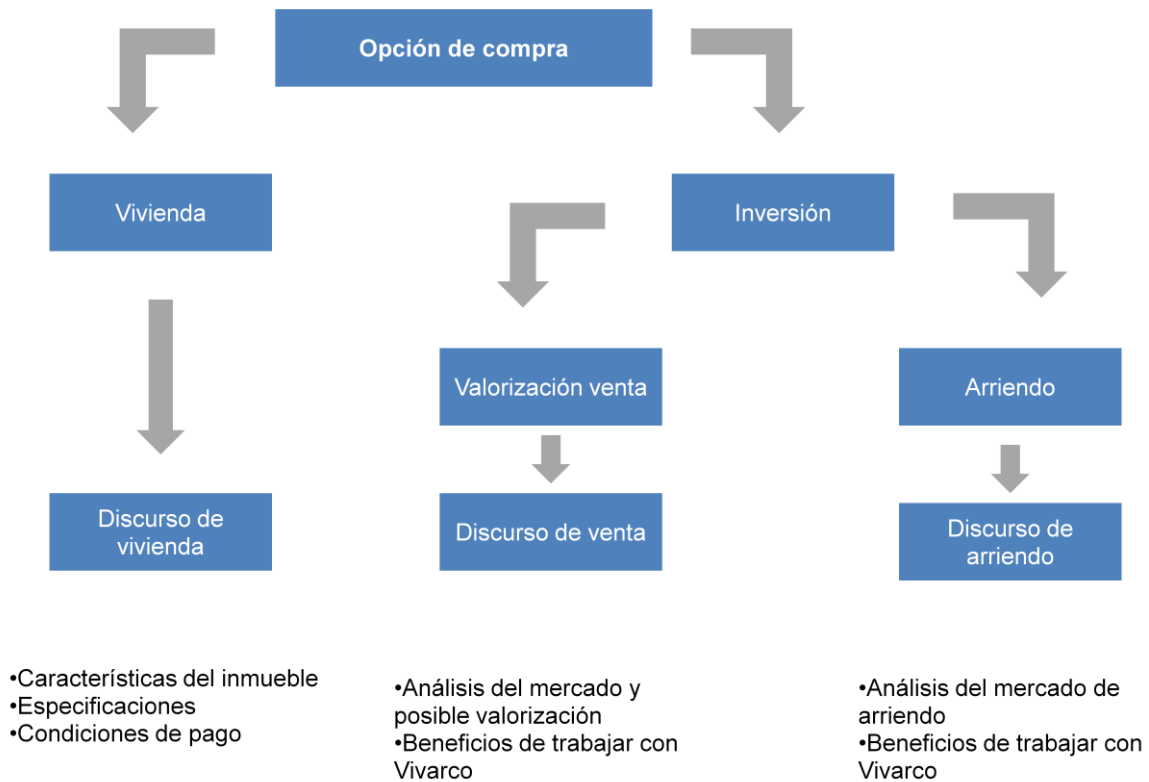
Adicionalmente, durante su ejecución, se propone utilizar los siguientes indicadores, para medir el desempeño de la propuesta:

- Ventas totales del periodo
- Incremento de utilidades
- Cumplimiento de objetivos
- Encuesta postventa o arrendamiento para conocer el grado de satisfacción del cliente.

20. Discurso de venta

El proceso de venta para inversión está establecido como un ciclo compuesto de la siguiente manera:

Ilustración 34. Ciclo compuesto



Fuente: Archivo interno Vivarco.

Como se muestra en ciclo compuesto, los argumentos de venta y el discurso se estructurarán a partir de las siguientes variables:

- Valorización de la zona
- Costo del metro cuadrado
- Tiempo estimado de reventa y arrendamiento, basados en cifras que se presentan en la zona.



- Facilidad para hacer los trámites, brindando la posibilidad de que se desentiendan del proceso y reciban el dinero ya sea de la reventa o el arriendo.
- La comisión de arrendamiento más baja del mercado (8%) y la comisión por reventa del 2% que es un punto porcentual más baja en comparación con lo que ofrece la competencia.
- Posibilidad de sentirse tranquilos al dejar sus inversiones en manos de expertos inmobiliarios.

21. Conclusiones

Aunque se esperaba que en Colombia se diera el fenómeno de la burbuja inmobiliaria de la misma forma que años atrás se presentó en Estados Unidos y España, esta no se alcanzó a desarrollar, lo que representa grandes oportunidades para el sector, llevándolo a que la demanda se mantenga estable y por ende favorezca el establecimiento del modelo inmobiliario para la constructora.

En general, hablar en términos inmobiliarios puede resultar “ladrilludo” e incluso poco retador, debido a que se observa que dentro de este medio la oferta no es muy variada en términos de precios y beneficios ofrecidos, ya que se percibe que todas las agencias son iguales. Lo que significa un gran reto para Vivarco Inmobiliaria, que debe buscar la diferenciación no solo basados en precios, sino en la oportunidad de transmitir pasión por el hogar y por el crecimiento (gana gana) de sus inversionistas, ya que su foco de trabajo son los inmuebles ubicados en estrato 3 y 4 que son adquiridos para ser arrendados o re

vendidos. Hacer la diferencia en un medio en el que no se encuentran muchas novedades es la clava para que Vivarco Inmobiliaria logre transmitir su oferta de valor.

Se observó que existe un perfil específico de clientes a los que la inmobiliaria debe captar, para que sean inversionistas a través de la constructora Vivarco, que aunque cuentan con un perfil esperado, después de la investigación realizada, se lograron establecer discursos de venta que apunten directamente a sus necesidades, que además estarán soportados por las facilidades, precios y comisiones competitivas que ofrece la inmobiliaria.

Por otro lado, la estructuración y desarrollo de una unidad inmobiliaria permitirá a Vivarco conseguir inversores que representarán capital de trabajo para futuros desarrollos, logrando con esto que la imagen de la constructora en general mejore considerablemente y que se dé a conocer por la amplitud de sus ofertas.

Finalmente, a través de la creación de SBU, Vivarco dará visibilidad a su marca, ya que logrará llegar a más compradores interesados en el sector, generando así ingresos adicionales para la marca, representados en la venta y arriendo de inmuebles, y rotación de inventario.

23. Presupuesto general

PRESUPUESTO PARA INICIO (Primer Año)			
CUENTA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
RECURSO HUMANO			\$ 47.200.000
Costo de agentes	2	\$ 1.600.000	\$ 19.200.000
Costos de apoyo profesional o asesorías	1	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
Capacitación	6	\$ 4.000.000	\$ 24.000.000
INVESTIGACIONES DE MERCADO			
CUALITATIVA			\$ 9.000.000
Entrevistas	30	\$ 300.000	\$ 9.000.000
PRUEBA PILOTO	1	\$ 500.000	\$ 500.000
GASTOS ADMINISTRATIVOS			\$ 12.700.000
Arriendo	1	\$ 500.000	\$ 6.000.000
Mueles y Enseres	2	\$ 1.000.000	\$ 2.000.000
Equipos	2	\$ 700.000	\$ 1.400.000
Comunicaciones	2	\$ 150.000	\$ 300.000
Gastos de Representación	2	\$ 300.000	\$ 600.000
Transportes	2	\$ 200.000	\$ 2.400.000
PUBLICIDAD			\$ 55.000.000
Lanzamiento	1	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000
Página Web	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Medios Impresos	1	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000
Correo Dirigido	4	\$ 1.000.000	\$ 4.000.000
BASE DE DATOS			\$ 1.200.000
Adición programa Sinco	1	\$ 100.000	\$ 1.200.000
EQUIPOS			\$ 300.000
Licencias	2	\$ 300.000	\$ 300.000
IMPREVISTOS		\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
TOTAL			\$ 127.900.000



24. REFERENCIAS:

Abascal, F. (2004). Cómo se hace un plan estratégico. La teoría del marketing estratégico.

Madrid: ESIC Editorial.

Acevedo, L. (2013). Análisis del mercado de vivienda en Colombia. Elaborado para

Serfinco comisionista de Bolsa. Recuperado el 21 de marzo de 2016. Disponible en:

http://www.serfinco.com.co/site/Portals/0/Coyuntura/Analisis_del_mercado_de_viv_ienda_en_colombia%202013.pdf

AR Inmobiliaria. (S,F). Página Oficial. Recuperado el 30 de junio de 2016.

Disponible en: <http://www.arinmobiliaria.com.co/servicios.php>

Arias, J. (2015). ¿Hay o no burbuja inmobiliaria en Bogotá? ¿Cómo va el consenso?

Universidad EAFIT. Recuperado el 19 de mayo de 2017. Disponible en:

<http://www.eafit.edu.co/escuelas/economiayfinanzas/noticias-eventos/Paginas/burbuja-inmobiliaria-en-Bogota.aspx>

BBVA. (2015). Situación Inmobiliaria Colombia. Recuperado el 26 de marzo de 2016.

Disponible en:

<https://www.bbvarsearch.com/wpcontent/uploads/2015/03/2Estructuraactual.pdf>

BCIE (2008). Tendencias y perspectivas Económicas de Centroamérica y

república Dominicana. Recuperado el 20 de mayo de 2017, disponible en:

<http://www.bcie.org/spanish/documentos/Tendencias%20&%20Perspectivas%20Mayo%202008.pdf>

Bertolín, J. (2014). La burbuja inmobiliaria española: causas y consecuencias. Univeritat

Politécnica de Catalunya. Recuperado el 20 de mayo de 2017, disponible en:



<https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/25428/Trabajo%20completo.pdf>

Cámara Colombiana de la Construcción (Camacol). (2015). Informe de actividad edificadora. Departamento de Estudios Económicos y Técnicos. Entregado a Vivarco S.A. el 22 de diciembre de 2015.

Casanovas. J. (2013). Estimular la compra. Periódico en línea El País. Barcelona: Prisa. Recuperado el 20 de mayo de 2017, disponible en:

http://elpais.com/elpais/2013/10/05/opinion/1380990860_135100.html

CENAC & Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. (2007).

Caracterización del mercado de arrendamientos urbano, para el segmento de la población de bajos ingresos. Bogotá.

CEPAL. (2014). Escalafon de competitividad de los departamentos en Colombia.

Recuperado el 26 de marzo de 2016. Disponible en:

<http://www.cepal.org/es/escalafon-de-la-competitividad-de-los-departamentos-en-colombia>

CMS+GMP. (S,F). Página Oficial. Recuperado el 30

de junio de 2016. Disponible en: <http://cmsgmp.com/inmobiliaria/>

Dinero. (2015) ¿Se acerca la edad dorada de las inmobiliarias en Colombia? Recuperado el 26 de marzo de 2016. Disponible en:

<http://www.dinero.com/edicionempresa/negocios/articulo/perspectivas-del-sector-inmobiliario-para-2016-colombia/216505>

Dunia, J. (1999). Del benchmarking al outsourcing Estratégico. Recuperado el 27 de marzo de 2016. Disponible en:

<http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13225/1/Del%20benchmarking%20al%20outsourcing%20estrategico.pdf>

Fernández, A. (2010). La gestión del riesgo operacional. Universidad de Cantabria: Limusa Noriega Editores. Recuperado el 31 de marzo de 2016. Disponible en:

https://books.google.com.co/books?id=kR33ej859OEC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Fernández, P. & Díaz P. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa. España. Recuperado el 22 de mayo de 2016. Disponible en:

https://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti_cuali/cuanti_cuali2.pdf

Finca Raíz. (2015). 17 millones de personas viven en arriendo en Colombia en 2015.

Recuperado el 24 de marzo de 2016. Disponible en:

http://www.fincaraiz.com.co/17_millones_de_personas_viven_en_arriendo_en_colombia_en_2015-noticia-528.aspx

Flórez, G. (2015). ¿Por qué la burbuja inmobiliaria se desinfla? Portafolio. Recuperado el 19 de mayo de 2017. Disponible en:

<http://www.portafolio.co/economia/finanzas/burbuja-inmobiliaria-desinfla-23580>

FMI (2008). Perspectivas de la economía mundial, Nota de prensa del capítulo 3.

Recuperado el 20 de mayo de 2017, disponible en:

<http://www.imf.org/external/index.htm>

Genrecie. (S.F.). Estrategias de desarrollo empresarial. Las unidades estretégicas del negocio. Recuperado el 26 de marzo de 2016. Disponible en:

<http://www.genrecie.com/estrategias-de-desarrollo-empresarial-las-unidades-estrategicas-de-negocio.html>

Hoyos Luque Inmobiliaria y Construcción. (S,F). Página Oficial. Recuperado el 30 de junio de 2016. Disponible en:

http://hoyosluque.com/nosotros/quienes_somos_130

Jaramillo, S. & Ibañez, M. (2002). Elementos para orientar una política estatal sobre alquiler de vivienda urbana en Colombia. CEDE.

Muñiz, R. (2011). Marketing y la gestión inmobiliaria. Recuperado el 25 de marzo de 2016.

Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/node/1140>

López-Quesada, Agustín. (S,F,) Plan de Marketing, Herramienta Clave de Gestión. *Guía para su Elaboración*. ESIC Business Marketing School

OIKOS Inmobiliaria (S,F). Página Oficial. Recuperado el 30

de junio de 2016. Disponible en: <http://www.oikos.com.co/inmobiliaria>

Osorio, J. (2008). La burbuja inmobiliaria en Estados Unidos. Banco Central de

Reserva de El Salvador y Departamento de Investigación Económica y Financiera.

Año 1. N° 10. Recuperado el 20 de mayo de 2017, disponible en:

<http://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/1910288814.pdf>

Psyma (Passionate People, Creative Solutions), (S.F.) ¿Cómo determinar el



tamaño de una muestra? Recuperado el 17 de mayo de 2017. Disponible en:

<http://www.psyma.com/company/news/message/como-determinar-el-tamano-de-una-muestra>

Sammut-Bonnici, T. & McGee, J. (2014). Strategic Business Unit (SBU). Recuperado el 27 de marzo de 2016. Disponible en:

https://www.researchgate.net/publication/272352952_Strategic_Business_Unit_SBU

Stiglitz, J. (1990). Symposium on Bubbles. *The Journal of Economic Perspectives*. Vol. 4, No. 2, pp. 13-18. Recuperado el 19 de mayo de 2017. Disponible en:

<http://www.econ.ku.dk/okocg/Students%20Seminars%C3%98kon-%C3%98velser/%C3%98velse%202007/artikler/Stiglitz-Bubbles-JEP-1990.pdf>

Torres, J. (2012). Estudio sobre el mercado de arrendamiento y vivienda en Colombia. Informe final. Bogotá: BID.

Tustain, P. (2007). Subprime mortgage collapse: why bear stearns is just the start.

Recuperado el 20 de mayo de 2017. Disponible en:

<http://www.moneyweek.com/file/31699/subprime-mortgage-collapse-why-bear-stearns-is-just-the-start.html>

Uliarte, I. (1989). Planificación estratégica en empresas diversificadas. Madrid: Ediciones UAM.

Vera, L. (S.F.). La investigación cualitativa. Universidad Interamericana Puerto Rico. Recuperado el 26 de marzo de 2016. Disponible en:

<http://www.ponce.inter.edu/cai/Comiteinvestigacion/investigacion-cualitativa.html>

Vivarco S.A. Archivo interno.

Wray, L. (2007). Lessons from the Subprime Meltdown. Working Paper N° 522.

Recuperado el 20 de mayo de 2017, disponible en:

http://www.levy.org/pubs/wp_522.pdf

25. Anexos

25.1 Guía de entrevistas

Buenos días/tardes, mi nombre es _____ y el día de hoy queremos conversar con usted sobre diferentes temas relacionados con sus inversiones, para esto queremos realizarle algunas preguntas de carácter confidencial y que se usarán solo con el fin de hacer un análisis del conjunto de la información.

Agradecemos su participación y el tiempo que dispuso para atendernos.

Perfil:

Para comenzar queremos conocerlo(a) un poco, para eso le voy a realizar algunas preguntas de carácter personal...

- ¿Cuál es su nombre?
- ¿A qué se dedica actualmente?, ¿Hace cuánto tiempo se dedica a eso?
- ¿Qué es lo que más le gusta de lo que hace?
- ¿Qué le gusta hacer en su tiempo libre?, ¿Cada cuánto tiempo realiza estas actividades?
- ¿Con quién le gusta compartir las actividades que realiza en su tiempo libre?
- ¿Con quién vive actualmente?
- ¿Tiene algún sueño o meta que quiera cumplir durante este año?, ¿Cuál?
- ¿Qué necesita para cumplir este sueño o meta?



Inversiones:

Ahora quiero que hablemos un poco sobre la forma en la que usted genera o piensa generar mayores ingresos para usted...

- ¿Ha realizado en los últimos 6 meses o tiene pensado realizar en corto plazo algún tipo de inversión?, ¿Cuál?, ¿Por qué?
- ¿Qué opina sobre el sector de finca raíz como forma de inversión?
- ¿Qué ventajas tiene invertir en finca raíz?
- ¿Qué desventajas tiene invertir en finca raíz?
- ¿Por qué ha pensado o ha realizado este tipo de inversión?
- ¿Cómo es la mejor forma de invertir en finca raíz?
- ¿Qué es lo más importante al momento de realizar una inversión en finca raíz? (Por favor dígame todas las variables que usted tiene o tendría en cuenta para hacerlo).
- ¿Cuáles son los factores que influyen en la compra de finca raíz?

Profundización en constructoras e inmobiliarias:

Ahora quiero que hablemos del proceso de inversión relacionado con las constructoras y las inmobiliarias...

- ¿Conoce usted constructoras que cuenten con su propia inmobiliaria?, ¿Cuáles?
- ¿Sería para usted más llamativo recurrir a este tipo de constructoras?, ¿por qué?
- ¿Para poder usar su inmueble como inversión recurriría a los servicios de una inmobiliaria para revender o arrendar el inmueble?, ¿por qué?
- ¿Qué diferencia una constructora normal de una que cuente con su propia inmobiliaria?



Profundización en Vivarco:

Ahora quiero que hablemos de una constructora específica...

- ¿Conoce o ha escuchado algo sobre la constructora Vivarco?
- Para los que si la conocen: ¿Qué ha escuchado?, ¿a través de qué medio?
- Si yo le dijera que Vivarco tiene una unidad inmobiliaria que le ayuda a cerrar el ciclo de venta, ¿qué pensaría?
- ¿Qué beneficios le traería que esta constructora tuviera una unidad inmobiliaria?
- ¿Le gustaría agregar algo más?

¡Muchas gracias por su colaboración!



25.2 Cuestionario

Fecha: DD/MM/AAAA

--	--	--

Nombre del Encuestado	
Teléfono de Encuestado	
Dirección de Encuestado	
Persona Encargada/Auditor	
Nombre Encuestador	

Revisada		Técnica de Campo	En Hogares	Localización
Supervisada			Intercepción	Base de Datos

Bueno días/tardes. Mi nombre es _____ y trabajo en una empresa de investigación de mercados. El día de hoy estamos hablando con personas como usted con la intención de evaluar unos temas de interés. Quisiéramos hacerle unas preguntas, en las que nos demoraremos aproximadamente 15 minutos y nos gustaría saber si usted está interesado en colaborarnos.

P1. Registro de ciudad ¿Vive usted actualmente en Bogotá? (RU)

Si	1	Continúe
No	2	Termine

P2. ¿Ha realizado o ha pensado realizar en los próximos 6 meses la compra de un inmueble con el objetivo de invertir, es decir, revenderlo o arrendarlo? (RU)

Si	1	Continúe
No	2	Termine



P3. (MOSTRAR TARJETA P3) ¿Podría decirme si usted o algún familiar cercano trabaja en alguna de las siguientes empresas o actividades? **(RU)**

Agencias de publicidad	1	Si contesta cualquiera de estas Termine
Compañías que se dedican a realizar encuestas	2	
Construtoras o inmobiliarias	3	
Ninguna de las anteriores	97	Continúe

P4. Edad: Me podría decir cuántos años tiene **(RA)** **(Encuestador por favor anote la edad exacta)** _____

P5. Encuestador: Seleccione el rango de edad en el que se encuentra el encuestado **(RU)**

Menor de 18 años	1
Entre 18-25 años	2
Entre 26-35 años	3
Entre 36-55 años	4
Mayor de 56 años	5

P6. NSE: Podría decirme ¿cuál es el estrato que sale en los recibos públicos de su hogar? **(RU)**

Estrato 1	1
Estrato 2	2
Estrato 3	3
Estrato 4	4
Estrato 5/6	5

P7. Género (RU) (Encuestador seleccione la respuesta correspondiente por observación)

Femenino	1
Masculino	2

P8. Podría decirme ¿cuál es su último nivel de educación alcanzado? (RU)

Primaria Incompleta	1
Primaria Completa	2
Bachillerato Incompleto	3
Bachillerato Completo	4
Nivel Técnico	5
Universidad Incompleta	6
Universidad Completa	7
Postgrado	8
No responde	96

P9. ¿Cuál es su ocupación actual? (RU)

Empleado	1
Independiente	2
Pensionado	3
Estudiante	4
Desempleado	5

Ama de casa	6
Otro, ¿cuál?	98

P10. Solo para los empleados e independientes ¿Cuál es su cargo dentro de la empresa en la que trabaja? (RU)

Directivo/ gerencial	1
Coordinador	2
Asistencial	3
Pasante	4
Otro, ¿cuál?	98
No responde	96

P11. ¿Su estado civil es? (RU)

Soltero	1
Casado	2
Unión Libre	3
Separado	4
Viudo	5
No responde	96

P12. Me podría decir ¿con quién vive usted? (RU)

Solo	1
Solo con pareja	2

Con pareja y con hijos	3
Solo hijos	4
Con algún otro familiar	5
Con amigos	6
Con padres	7
Otro ¿cuál? _____	98

Profundización en compra de inmuebles por inversión:

P13. ¿Podría decirme qué lo lleva a usted a comprar un inmueble por inversión? **(RM)**
Espontánea

Aumentar su patrimonio	1
Asegurar el dinero en un negocio rentable	2
Sacar la mayor utilidad a la inversión	3
Obtener ganancias para apoyar sus gastos mensuales	4
Otro ¿cuál? _____	98

P14. ¿Qué es lo más importante para usted al momento de invertir? **(RU) Espontánea**

Encontrar un buen comprador o arrendatario	1
Garantizar la venta o arrendamiento en un tiempo determinado	2
No pagar mucho dinero en comisiones	3
Facilidad en los trámites	4
Contar con un aliado que apoye todo el proceso de reventa o arrendamiento	5

Otro ¿cuál? _____	98
-------------------	----

P15. ¿Podría decirme cuáles son los factores que influyen en su decisión al momento de comprar en un proyecto? **(RM) Espontánea**

Facilidad de reventa o arrendamiento	1
Ubicación	2
Costo del metro cuadrado	3
Valorización de la zona	4
Vías de acceso	5
Tamaño	6
Otro ¿cuál? _____	98

Profundización en constructoras e inmobiliarias:

P16. ¿Conoce constructoras que cuenten con inmobiliaria? **(RU)**

Si	1
No	2

P17. Si usted compra por inversión ¿usaría los servicios de una inmobiliaria para que le administre el inmueble? **(RU)**

Si	1
No	2
Tal vez	3

P18. Solo para quienes si usarían los servicios de una inmobiliaria ¿Por qué razón usaría los servicios de una inmobiliaria? **(RA) Espontánea**

--



P19. Solo para quienes si usarían los servicios de una inmobiliaria ¿Por qué no usaría los servicios de una inmobiliaria? (RA) Espontánea

P20. En una escala 1 a 5, donde 5 es muy llamativa y 1 nada llamativo, ¿qué tan llamativo le parece que una constructora cuente con servicios inmobiliarios? (RU)

Muy llamativo	Llamativo	Indiferente	Poco llamativo	Nada llamativo	No sabe
5	4	3	2	1	99

Profundización en Vivarco:

P21. En una escala 1 a 5, donde 5 es muy llamativa y 1 nada llamativo, ¿qué tan llamativo le parece que la constructora Vivarco cuente con servicios inmobiliarios? (RU)

Muy llamativo	Llamativo	Indiferente	Poco llamativo	Nada llamativo	No sabe
5	4	3	2	1	99

P22. ¿Qué beneficios le brindaría la inmobiliaria Vivarco? (RA) Espontánea



¡Muchas gracias por su colaboración!

26. 3 Consentimiento informado

Yo _____ identificado con cédula de ciudadanía número _____ de _____, declaro que fui informado(a) sobre los objetivos del estudio de investigación del que seré participante, que me fue explicado de qué forma mi participación aporta y el uso que se le dará a la información que proporcionaré, ya que se realizará un análisis del conjunto de la información y mis datos personales permanecerán confidenciales, ya que estos serán usados únicamente como forma de control.

De esta manera autorizo a los estudiantes de la maestría en Dirección de Marketing del Colegio de Estudios Superiores de Administración- CESA, Nathaly Daza y Daniel Bernal a que usen mis respuestas para el análisis de su trabajo de grado “DESARROLLO DE UNIDAD DE NEGOCIO INMOBILIARIO PARA LA CONSTRUCTORA VIVARCO EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ”.

Firma

Cédula:

Ciudad:

Fecha: