

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

CREACIÓN Y DISEÑO DEL PLAN RETOMA INMOBILIARIA, COMO
NUEVA LINEA DE NEGOCIO DE LA CONSTRUCTORA COLPATRIA S.A.

PRESENTADO POR:

Wilson Roberto Alfonso Gómez
Diana Carolina Montes Herrera
Luz Ángela Chaves Escobar
Julián Ernesto Mora Alarcón

Universidad De La Sabana
Especialización en Finanzas y Negocios Internacionales
BOGOTA, D.C
2014

CREACIÓN Y DISEÑO DEL PLAN RETOMA INMOBILIARIA, COMO
NUEVA LINEA DE NEGOCIO DE LA CONSTRUCTORA COLPATRIA S.A.

PRESENTADO POR:

Wilson Roberto Alfonso Gómez
Diana Carolina Montes Herrera
Luz Ángela Chaves Escobar
Julián Ernesto Mora Alarcón

Trabajo de grado presentado como requisito
Para optar el título de Especialización de Finanzas

Universidad De La Sabana
Especialización en Finanzas y Negocios Internacionales
BOGOTA, D.C
2014

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	8
1 FORMULACION DEL PROBLEMA	10
2 JUSTIFICACIÓN.....	11
3 OBJETIVOS.....	12
3.1 Objetivo General	12
3.2 Objetivos Específicos.....	12
4 MARCO REFERENCIAL	13
4.1 Marco Teórico	13
4.2 Marco Metodológico.....	14
4.3 Marco Legal	15
5 MARCO SECTORIAL	18
5.1 Evolución del Sector.	18
6 ESTUDIO DE MERCADO	19
6.1 Identificación de Producto.....	19
6.2 Características Fundamentales.....	19
6.3 Clasificación del Producto.....	19
6.4 Comportamiento de la Demanda.	20
7 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL PLAN RETOMA INMOBILIARIA.....	28
7.1.1 Procesos Estratégicos en la Empresa.....	29
7.1.2 Consideraciones Análisis Estratégico	31
7.1.3 Tipos de Estrategias.....	32
8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	36
8.1 El Servicio al Cliente	37
8.1.1 Elementos del Servicio al Cliente.....	37
8.1.2 Fidelización del Cliente.	39
9 PROCESO DE NEGOCIACIÓN PLAN RETOMA INMOBILIARIA.....	40
9.1 Conceptos.....	40

9.2	Actividades.....	43
10	ESTUDIO ECONOMICO.....	47
10.1	Inmuebles Base del estudio Plan Retoma Inmobiliaria.....	47
10.2	VARIABLES ECONÓMICAS del estudio Plan Retoma Inmobiliaria.....	47
10.3	Análisis Económico del Plan Retoma Inmobiliaria.....	48
11	EVALUACION ECONOMICA.....	49
11.1	Evaluación Económica (Ver anexo 7).....	49
11.1.1	Explicación del método e interpretación del resultado.....	49
12	CONCLUSIONES.....	50
13	BIBLIOGRAFÍA.....	51

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Ventas de Vivienda Nueva en Unidades.....	20
Figura 2: Evolución de las Ventas Totales.....	22
Figura 3: Evolución Histórica del Mercado en Unidades.....	23
Figura 4: Participación Destino de Venta/Arriendo	26
Figura 5: Tiempo de Arriendo	27
Figura 6: Tipo de Venta Vivienda Usada	27
Figura 7: Matriz FODA Plan Retoma Inmobiliaria	30
Figura 8: Organigrama UEN Transacciones Inmobiliarias - Canales de Ventas y Servicio al cliente.....	36
Figura 9: Elementos de Servicio al Cliente en el Plan Retoma Inmobiliaria.....	38

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Ventas en Unidades y Pesos 2.012-2013	21
Tabla 2: Evolución de las Ventas por Estrato 2.012- 2013	24
Tabla 3: El Comportamiento de la Vivienda Usada en los Estratos 4,5 y 6 Diciembre 2013.....	25
Tabla 4: Tiempo Esperado de Venta o Arrendamiento Últimos 6 Meses.....	26

LISTA DE ANEXO

Pág.

Anexo 1: Perfil Cargo Coordinador Venta Plan Retoma Inmobiliaria.....	1
Anexo 2: Perfil Cargo Coordinador Venta Plan Retoma Inmobiliaria.....	2
Anexo 3: Autorización Consulta Plan Retoma Inmobiliaria	3
Anexo 4: Hoja de Negociación Plan Retoma Inmobiliaria	4
Anexo 5: Inmuebles Base del estudio Plan Retoma Inmobiliaria.....	17
Anexo 6: Análisis Económico del Plan Retoma Inmobiliaria.....	18
Anexo 7: Evaluación Económica.....	19

INTRODUCCION

Conociendo la Compañía

Desde su creación 35 años atrás, Constructora Colpatria S.A ha tenido como propósito ser una compañía desarrolladora de soluciones de vivienda para los colombianos, esa misión le ha permitido obtener un liderazgo en el sector, que se ha extendido a otros mercados como la construcción de centros comerciales, grandes superficies, universidades, cárceles y recientemente a infraestructura, gracias al desarrollo de obras viales, puertos y aeropuertos.

Una actividad integral que incluso, ha traspasado las fronteras, con la incursión en nuevos mercados como México y Perú, donde adelanta proyectos de vivienda y ahora también en infraestructura.

A continuación nos permitimos relacionar cada una de las Unidades de Negocio Estratégico (UEN), que componen la compañía:

UEN Promotora

Estructura, promueve y gerencia proyectos inmobiliarios, integrando los diversos actores: constructores, promotores, propietarios de tierras, diseñadores, vendedores, inversionistas y sector financiero, con el objetivo de lograr proyectos integrales que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes.

UEN Constructora

Es la unidad de negocio origen de la compañía. Tiene como misión ejecutar cualquier tipo de edificación urbana de tipo habitacional, institucional, comercial y/o industrial.

UEN Construcciones a Terceros

Su orientación está hacia el desarrollo y ejecución de todas las diferentes construcciones que no tienen un uso de vivienda, en ese sentido, desarrolla y lleva a la práctica centros comerciales, grandes superficies, hoteles, universidades, colegios, parques, cárceles, entre otros.

UEN Infraestructura y concesiones

En compañía de socios estratégicos, participa en desarrollo de infraestructura vial, portuaria y aeroportuaria. Tiene por misión estar al frente desde la gestión de la licitación de un proyecto, hasta la ejecución del mismo.

UEN Negocios Internacionales

Desarrolla los negocios de vivienda y ahora infraestructura en el exterior. A partir de la constitución de dos filiales Urbana México y Urbana Perú, marcas Constructora Colpatria, diseña, construye, promueve, estructura y comercializa proyectos inmobiliarios en Querétaro y Lima, respectivamente.

UEN Gestión de Negocios y Control

Es la unidad encargada de apoyar a las Unidades Estratégicas de Negocio en el logro de sus objetivos a través de áreas de servicio interfuncionales. Promueve la operación de la compañía por procesos, ejerce control y genera sinergias entre las UENs.

UEN Transacciones Inmobiliarias

Es la unidad responsable de diseñar y llevar a la práctica las diferentes estrategias comerciales para garantizar procesos exitosos de venta; adicionalmente bajo su orientación, está la gestión de trámites que los clientes deben adelantar en el proceso de adquisición de su inmueble.

A esta unidad también pertenece la Gerencia de Servicio al Cliente, parte fundamental y sobre la que se enfocará este proyecto de Retoma Inmobiliaria Colpatria. La implementación del plan retoma inmobiliaria se realizará desde el proceso de ventas.

Se ha denotado que los clientes solicitan el servicio para la venta de los inmuebles, al momento en que pretenden adquirir un nuevo hogar, servicio que incluso planteado por los mismos propietarios, desearían contratar con la misma Constructora Colpatria S.A.

Teniendo en cuenta este escenario, el proyecto busca generar una línea de negocio enfocada a fidelizar dichos clientes, ofreciendo el plan de Retoma Inmobiliaria, el cual incluirá mantenimiento y/o reparaciones a los inmuebles usados que sean adquiridos por la compañía.

1 FORMULACION DEL PROBLEMA

La experiencia comercial de la Constructora Colpatria S.A. adquirida a través de los años, le ha permitido identificar la necesidad de los clientes y futuros compradores de vivienda, que sus inmuebles usados sean recibidos como parte de pago, facilitando de esta manera la compra de vivienda nueva.

¿Qué nueva línea de negocio se debe crear y diseñar en la Constructora Colpatria S.A., que tenga en cuenta la retoma de inmuebles?

2 JUSTIFICACIÓN

Constructora Colpatria S.A. es una compañía constructora reconocida a nivel nacional, por su solidez y altos estándares de calidad, su experiencia más importante ha sido en el sector de vivienda.

Este proyecto se creó con el fin de suplir las necesidades expuestas por el cliente a la Constructora Colpatria S.A., quien mediante el Plan de Retoma Inmobiliaria, busca generar un mayor grado de confianza, facilidad de negociación en mercado, tranquilidad al momento de estructurar forma de pago, reducir los riesgos para el cliente en la venta de su inmueble usado y permitir que disfrute de este hasta el momento en que recibe la vivienda nueva (generando un ahorro). Adicionalmente el Plan toma en cuenta el beneficio de ambas partes, cliente y constructora ya que en un futuro espera expandirse en diversos mercados, para esto necesita que sus clientes queden satisfechos y mediante la divulgación de estos se genere un auge para la compañía que reconocimiento en diversos lugares.

El proyecto pretende generar un fuerte impacto para imponerse en el mercado mediante la innovación en alternativas de pago y la venta de inmuebles usados.

Por consiguiente, el Plan de Retoma Inmobiliaria se estableció para dar un valor agregado al negocio de la Constructora Colpatria S.A. y crear diferenciación para que el cliente prefiera invertir en la compañía y genere que otras personas también lo hagan.

Alcances

Se busca que este proyecto este orientado inicialmente a clientes que hayan adquirido inmuebles con la Constructora Colpatria S.A. en Bogotá y que quieran venderlos para luego comprar uno nuevo con la misma compañía. Sin embargo, hacia futuro este servicio puede extenderse a clientes de Constructora Colpatria S.A. que hayan comprado inmuebles en otra ciudad y clientes en general (no necesariamente que hayan comprado en Colpatria).

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Crear y diseñar la línea de negocio denominada Plan de Retoma Inmobiliaria como una nueva alternativa para la adquisición de vivienda con la Constructora Colpatría S.A.

3.2 Objetivos Específicos.

- Identificar el comportamiento del mercado actual de vivienda nueva y usada con el fin de diseñar el Plan de Retoma Inmobiliaria.
- Definir los recursos organizacionales y financieros requeridos, para poner en marcha la línea de negocio Plan Retoma Inmobiliaria,
- Describir las estrategias, el proceso y las variables económicas, para la implementación de la nueva línea de negocio.

4 MARCO REFERENCIAL

4.1 Marco Teórico

Con el fin de desarrollar de forma adecuada este proyecto, es importante tomar como referencia varias teorías que exponen modelos y herramientas exitosas, que suman para que una organización sea líder en un mercado.

Los aportes más grandes son realizados por el profesor Michael Porter, quien plantea en su modelo de Estrategia Competitiva¹, cómo las empresas deben enfrentar los riesgos que se presentan a diario con la llegada de nuevos competidores.

De acuerdo con Porter una de las más importantes estrategias es la diferenciación, a partir de la búsqueda de la innovación de un producto o servicio, pero siempre enfocado a la satisfacción del cliente, lo que determina el avance hacia la lealtad de la marca, premisa básica para estar un paso adelante de la competencia.

Otro de los autores en el que se basa este estudio es Michael Treacy², al afirmar que la clave de liderazgo en un mercado son las disciplinas de valor, las cuales son las habilidades con las que cuenta una empresa para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Las disciplinas de valor corresponden a los diferentes tipos de expectativas de clientes, para nuestro caso nos enfocaremos en las siguientes:

1. Desempeño: Aunque tienen un límite de cuánto están dispuestos a pagar, el precio no es lo más importante para los clientes. El desempeño, la calidad, la novedad, entre otros, lo son.
2. Servicio y asesoría personalizada: Aunque el precio nuevamente es importante, los clientes prefieren pagar un poco más para recibir una mejor atención.

Treacy asegura que las líderes del mercado son empresas innovadoras que ofrecen productos y servicios nunca antes ofrecidos, satisfaciendo e incluso superando las expectativas de los consumidores. Propone que la intimidad con los

¹Garza, Fabiola (2007), Gestipolis, <http://www.gestipolis.com/canales8/mkt/estrategias-y-ventajas-competitivas.htm>

²TREACY, Michael. La disciplina de los líderes del mercado. Editorial Norma.

clientes va más allá de lo ofertado, porque es conocer y dar las mejores soluciones a los problemas y necesidades planeadas por la demanda.

Francisco Abascal Rojas³, afirma: “un buen servicio después de la venta acerca al cliente a la marca. Los servicios de post-venta desempeñan un papel vital en el proceso de mantener a los clientes contentos, en bienes duraderos, los factores que se relacionan con los servicios de post-ventas tienen gran influencia en la selección de la marca. Servicios de post-ventas de gran calidad se reflejan en los niveles de satisfacción de los consumidores y, finalmente, en la lealtad de la marca”.

Este autor es de gran relevancia para el proyecto ya que plantea que las experiencias posteriores a la compra tienen un impacto significativo en la satisfacción del cliente y en la percepción global de la marca, a su vez es vital para la decisión de recompra del consumidor.

Pedro Larrea⁴ (2001), describe: “la venta como una promesa. Manifiesta que el servicio post-venta va más allá del cumplimiento de las expectativas, siendo este uno de los factores claves de la negociación, la cual se compone de tres momentos: antes de la venta, durante la venta y pos-venta”.

El Plan de Retoma inmobiliaria busca crear una línea de negocio en Constructora Colpatria S.A, que genere diferenciación en la adquisición de nuevos inmuebles por parte de los clientes potenciales que ya cuentan con un usado. Adicionalmente, busca incursionar en el mercado de la venta de inmuebles de segunda para generar más ingresos y sostenibilidad para la compañía. Esto apoyado con la fuerza comercial, el conocimiento del producto, la calidad del servicio ofrecido, la personalización de la atención y un adecuado proceso de postventa y fidelización, hará del plan de Retoma Inmobiliaria una línea de negocio viable en el portafolio de la Constructora Colpatria S.A.

4.2 Marco Metodológico

El tipo de estudio que se llevará a cabo es descriptivo, para lo cual se recopilará información referente al mercado objetivo, con el fin de identificar claramente las necesidades y expectativas de los clientes.

³ Rojas, Abascal. 2002. Consumidores, cliente y distribución: para la economía del futuro. Pág. 75. Editorial ESIC.

⁴ Larrea, Pedro. 1991. Calidad del servicio: del marketing a la estrategia. Pág. 69. Editores Díaz de Santos S.A.

La obtención de la información primaria se realizará a partir de la oportunidad que tengan los autores del Plan Retoma Inmobiliaria, para analizar la conducta y actitudes de los consumidores, estableciendo comportamientos concretos y comprobando la asociación de las variables como lo puede ser la relación precio-producto o ingreso-compra.

La información secundaria será tomada de los libros correspondientes a los autores más representativos para la realización del proyecto, y páginas web que nos permitan profundizar y mejorar la investigación.

4.3 Marco Legal

Para poder desarrollar el plan Retoma Inmobiliaria de la Constructora Colpatria S.A tenemos que tener en cuenta las siguientes normas de finca raíz:

- Decreto 1420 de 1998(sobre avalúos). El cual reglamenta los procedimientos, parámetros y criterios para la elaboración de avalúos. El objeto de este decreto es determinar las medidas que se deben tener en cuenta para fijar el valor comercial de bienes inmuebles. El Instituto geográfico Agustín Codazzi, es la entidad encargada de estipular el valor comercial de los inmuebles, también están autorizadas personas naturales o jurídicas debidamente registradas en las lonjas de propiedad raíz de cada ciudad. Así mismo estas entidades deben presentar informes trimestrales al Ministerio de Desarrollo Económico, a cerca del precio y las características de la totalidad de los inmuebles que hayan avaluado con base en este decreto.
- Decreto 422 de 2000. Establece los criterios a los que deben sujetarse los evaluadores para determinar el valor comercial de los inmuebles y los datos mínimos que deben contener los informes finales.
- Decreto 466 de 2000. Fija los valores de los honorarios para realización de avalúos de inmuebles urbanos y rurales, según la cantidad de metros (área) y aplicables para los procedimientos indicados en la Ley 546 de 1998 (Ley de Vivienda) -relacionados con créditos hipotecarios.
- Circular Única de la Superintendencia de Industria y Comercio. Título IX. Sobre Avaluadores. Explica la conformación del Registro Nacional de Avaluadores, el procedimiento para inscribirse en este, los trámites y las actualizaciones del mismo.

- Ley 1480 de 2011 Esta ley tiene como objetivos proteger, promover y garantizar la efectividad y el libre ejercicio de los derechos de los consumidores, así como amparar el respeto a su dignidad y a sus intereses económicos, en especial, lo referente a:
 1. La protección de los consumidores frente a los riesgos para su salud y seguridad.
 2. El acceso de los consumidores a una información adecuada, de acuerdo con los términos de esta ley, que les permita hacer elecciones bien fundadas.
 3. La educación del consumidor.
 4. La libertad de constituir organizaciones de consumidores y la oportunidad para esas organizaciones de hacer oír sus opiniones en los procesos de adopción de decisiones que las afecten.
 5. La protección especial a los niños, niñas y adolescentes, en su calidad de consumidores, de acuerdo con lo establecido en el Código de la Infancia y la Adolescencia.

- Ley 675 de 2001 Esta ley tiene como objetivo regular la forma especial de dominio, denominada propiedad horizontal, en la que concurren derechos de propiedad exclusiva sobre bienes privados y derechos de copropiedad sobre el terreno y los demás bienes comunes, con el fin de garantizar la seguridad y la convivencia pacífica en los inmuebles sometidos a ella, así como la función social de la propiedad.
De Esta ley los principios orientadores son:
 1. Función social y ecológica de la propiedad. Los reglamentos de propiedad horizontal deberán respetar la función social y ecológica de la propiedad, y por ende, deberán ajustarse a lo dispuesto en la normatividad urbanística vigente.
 2. Convivencia pacífica y solidaridad social. Los reglamentos de propiedad horizontal deberán propender al establecimiento de relaciones pacíficas de cooperación y solidaridad social entre los copropietarios o tenedores.
 3. Respeto de la dignidad humana. El respeto de la dignidad humana debe inspirar las actuaciones de los integrantes de los órganos de administración de la copropiedad, así como las de los copropietarios para el ejercicio de los derechos y obligaciones derivados de la ley.
 4. Libre iniciativa empresarial. Atendiendo las disposiciones urbanísticas vigentes, los reglamentos de propiedad horizontal de los edificios o conjuntos de uso comercial o mixto, así como los integrantes de los órganos de administración correspondientes, deberán respetar el desarrollo de la libre iniciativa privada dentro de los límites del bien común

5. Derecho al debido proceso. Las actuaciones de la asamblea o del consejo de administración, tendientes a la imposición de sanciones por incumplimiento de obligaciones no pecuniarias, deberán consultar el debido proceso, el derecho de defensa, contradicción e impugnación.

5 MARCO SECTORIAL

5.1 Evolución del Sector.

De conformidad con el estudio realizado por la Lonja de propiedad raíz de Bogotá S.A. (2009) en las últimas décadas, el mercado inmobiliario y de la construcción colombiano ha tenido un comportamiento fluctuante, pasando por etapas de crisis, estancamiento, movilización, estabilización y auge, tal como se describe a continuación.

1. Entre 1992 y 1995 se advierte una importante valorización de activos, estimulada por la amnistía patrimonial de recursos externos y significativas expansiones monetarias.
2. Entre 1996 y 2000, se observa un periodo de desaceleración, desatado inicialmente por el conflicto socio-político del país y agravado por la crisis asiática.
3. Entre 2001 y 2004, se advierte una fase de estabilización y un período propicio para las inversiones del sector.
4. Entre 2005 y 2007, las favorables condiciones de la economía y el empleo, aunado a políticas estatales tales como: reducción de las tasas de interés, acceso a los créditos para el sector de la construcción y fuertes campañas para captar clientes del sector financiero; incentivaron la demanda e inversión de bienes inmuebles, contribuyendo de manera importante al crecimiento permanente del sector, llevando al mercado inmobiliario a su punto máximo alrededor del tercer y cuarto trimestre de 2006.
5. Entre el 2007 y el 2013, el sector del mercado inmobiliario y de la construcción, además de mantener una movilidad constante, ha seguido un comportamiento normal y/o por encima de los niveles de equilibrio de mercado.

6 ESTUDIO DE MERCADO

6.1 Identificación de Producto.

El producto a diseñar se denominara “Plan Retoma Inmobiliaria de la Constructora Colpatria S.A”

6.2 Características Fundamentales.

El plan Retoma inmobiliaria consiste en ofrecer una alternativa de pago en la adquisición de un inmueble nuevo con la Constructora Colpatria S.A. Un cliente potencial que desee adquirir un apartamento nuevo puede dar en pago de este, su casa o apartamento usado. Este inmueble que se da en dación de pago es escriturado a nombre de la Constructora Colpatria S.A, quien a su vez pasa a generar un contrato de arriendo a cero costo al anterior propietario. La entrega del inmueble usado se hace efectiva 15 días después de la entrega del inmueble nuevo adquirido en la compañía. Como elemento importante para la oferta del producto se tiene en cuenta lo siguiente:

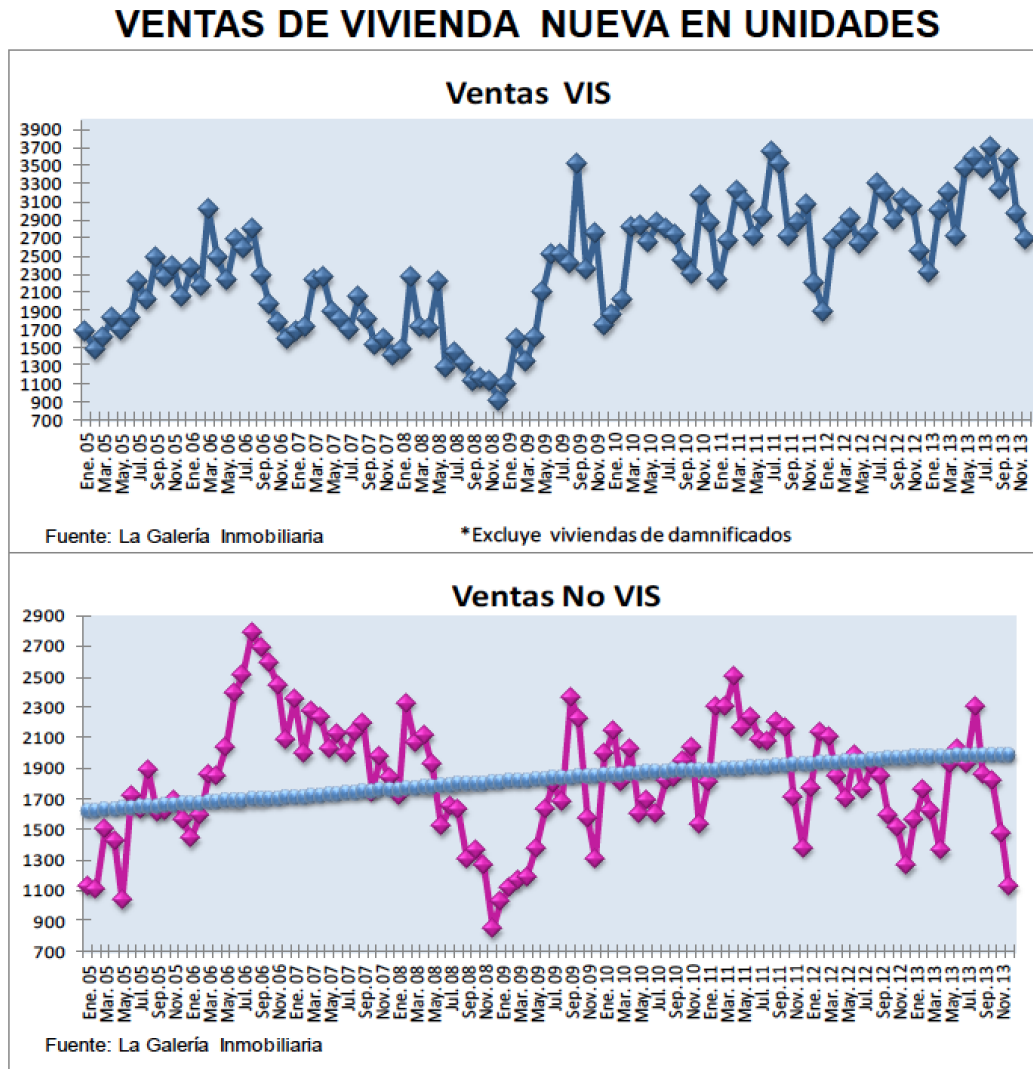
1. El inmueble debió ser construido por Constructora Colpatria en la ciudad de Bogotá.
2. Se realizara peritaje y el monto máximo de pago será el 80% del precio según avaluo comercial.
3. El cliente podrá habitar en el inmueble antiguo a cero costo de arriendo hasta la entrega del inmueble nuevo.
4. Los costos de servicios y administración serán asumidos por el cliente como si se tratase de un arriendo en condiciones normales.
5. En caso de desistir el negocio del inmueble nuevo se cobraran arras normales generadas por fiducia y/o promesa de compraventa.

6.3 Clasificación del Producto.

Por tratarse de una forma de pago para adquisición de vivienda, el producto se considera como un activo tangible para la Constructora Colpatria S.A.

6.4 Comportamiento de la Demanda.

Figura 1: Ventas de Vivienda Nueva en Unidades



La Galería Inmobiliaria

Fuente: Empresa Galería Inmobiliaria Informe Comportamiento del Mercado de Vivienda a Nivel Nacional Resultados 2.013 Pág. 14.

Como se puede apreciar en las gráficas expuestas por Galería, las ventas de VIS mantienen una clara tendencia al aumento sostenido desde Enero de 2009. Para los proyectos en ventas diferentes a VIS el comportamiento no ha sido sostenido, por lo que es fundamental enfocar la estrategia del

Plan Retoma Inmobiliaria en este segmento de mercado, por otro lado el estímulo dado por el gobierno sobre la tasa de interés, hace que la dinámica del sector se mantenga en alza.

Tabla 1: Ventas en Unidades y Pesos 2.012-2013

Ventas en Unidades y Pesos 2.012 – 2.013

Rango de Precios	Ventas Año (Un.)					
	Bogotá D.C.			Otros Municipios		
	2.012	2.013	Var %	2.012	2.013	Var %
VIP	1.006	317	-68%	4.668	6.502	39%
VIS	10.515	12.020	14%	17.514	18.994	8%
VIS	11.521	12.337	7%	22.182	25.496	15%
VIS - 200	6.346	4.321	-32%	1.834	1.933	5%
200 - 300	4.862	5.476	13%	732	1.021	39%
300 - 400	3.298	2.948	-11%	218	291	33%
400 - 600	2.037	2.357	16%	345	198	-43%
Mas 600	1.181	1.705	44%	530	469	-12%
No VIS	17.724	16.807	-5%	3.659	3.912	7%
Total	29.245	29.144	0%	25.841	29.408	14%
Rango de Precios	Ventas Año (Mill \$)					
	Bogotá D.C.			Otros Municipios		
	2.012	2.013	Var %	2.012	2.013	Var %
VIP	36.197	13.471	-63%	184.623	275.022	49%
VIS	748.621	979.142	31%	1.071.106	1.283.703	20%
VIS	784.818	992.613	26%	1.255.729	1.558.725	24%
VIS - 200	874.848	690.087	-21%	230.669	296.376	28%
200 - 300	1.154.896	1.298.937	12%	155.234	232.667	50%
300 - 400	1.069.026	995.941	-7%	67.865	95.890	41%
400 - 600	914.578	1.055.815	15%	142.553	94.393	-34%
Mas 600	1.156.721	1.698.425	47%	401.536	391.217	-3%
No VIS	5.170.069	5.739.205	11%	997.857	1.110.543	11%
Total	5.954.887	6.731.818	13%	2.253.586	2.669.269	18%

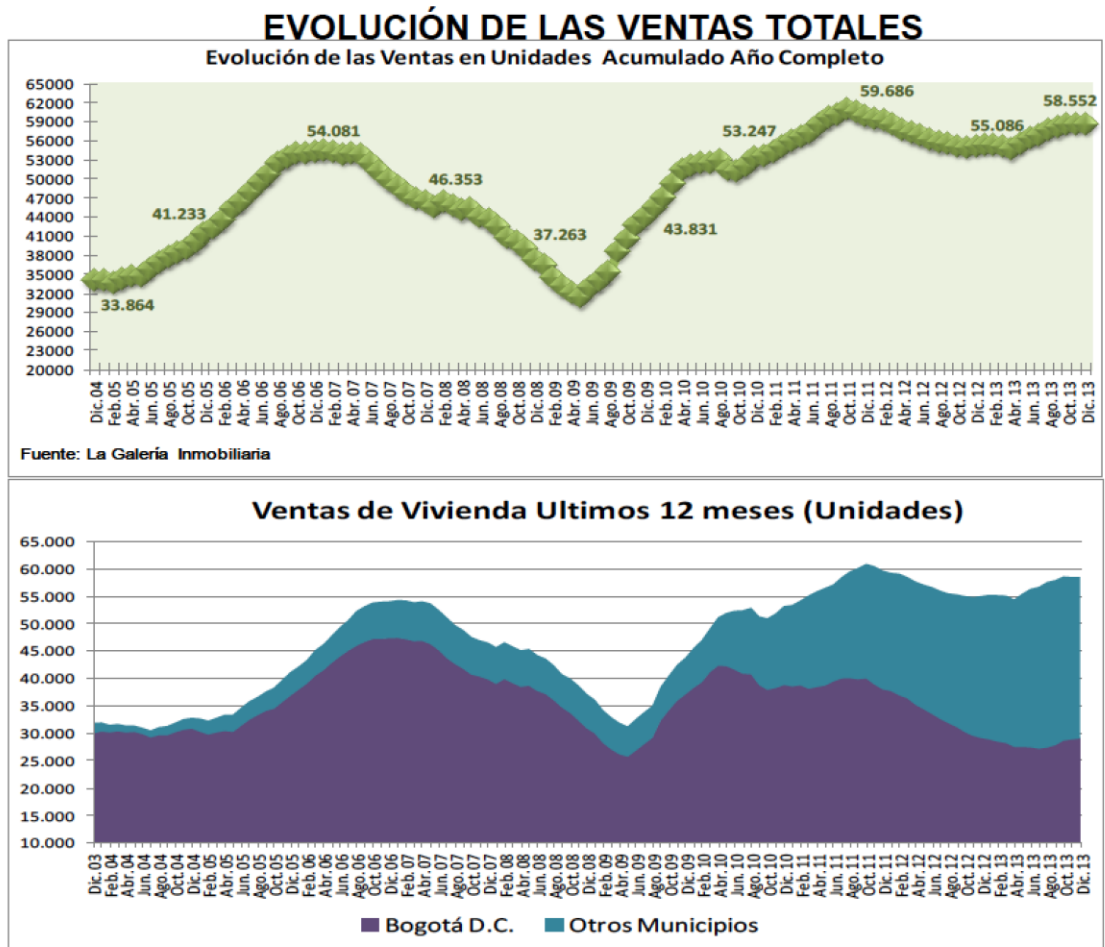
La Galería Inmobiliaria

Fuente: Empresa Galería Inmobiliaria Informe Comportamiento del Mercado de Vivienda a Nivel Nacional Resultados 2.013. Pág. 15.

Al realizar la correlación unidades vs precio, podemos concluir que con una disminución de ventas del 5% en número de unidades y el aumento del precio en más del 11%, la venta de inmuebles en Bogotá mantiene una dinámica acorde a lo

esperado por las compañías constructoras .Es fundamental observar que la oferta de mercado diferente a VIS permite crear productos o sistemas de financiación que promuevan la adquisición de nuevos inmuebles.

Figura 2: Evolución de las Ventas Totales

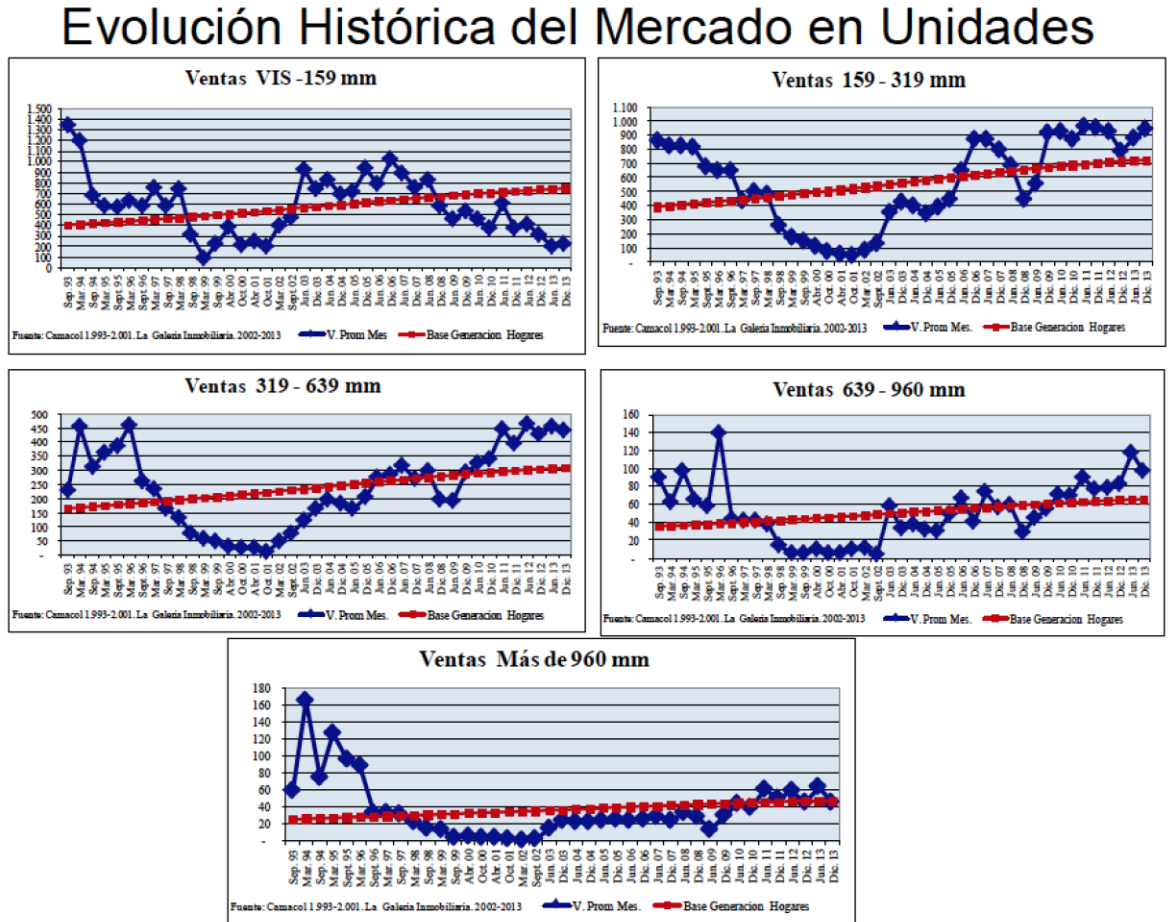


La Galería Inmobiliaria

Fuente: Empresa Galería Inmobiliaria Informe Comportamiento del Mercado de Vivienda a Nivel Nacional Resultados 2.013. Pág. 16.

La dinámica de ventas en el sector sobre vivienda para el 2014 proyectaría un comportamiento similar al 2013. Lo cual desarrollaría un buen campo de acción para Retoma Inmobiliaria.

Figura 3: Evolución Histórica del Mercado en Unidades



La Galería Inmobiliaria

Fuente: Empresa Galería Inmobiliaria Informe Comportamiento del Mercado de Vivienda a Nivel Nacional Resultados 2.013. Pág. 21.

Reiterando los comentarios de graficas anteriores, se puede observar que las tendencias en el comportamiento del consumidor de vivienda se mantienen estables. El ambiente es el adecuado para desarrollar productos que se diferencien de la competencia y que le generen valor agregado al cliente. Retoma inmobiliaria sería una buena opción.

Tabla 2: Evolución de las Ventas por Estrato 2.012- 2013

Evolución de las Ventas por Estrato 2.012 – 2.013

Estrato	Unidades			Metros Cuadrados*		
	2012	2013	Var %	2012	2013	Var %
2	12.485	9.456	-24%	617.530	487.653	-21%
3	28.332	35.532	25%	1.577.982	1.932.035	22%
4	9.263	9.094	-2%	755.226	733.057	-3%
5	2.963	2.462	-17%	288.706	256.086	-11%
6	2.043	2.008	-2%	274.539	272.646	-1%
Total	55.086	58.552	6%	3.513.982	3.681.477	5%

*No incluye el área de lotes

Fuente: Empresa Galería Inmobiliaria Informe Comportamiento del Mercado de Vivienda a Nivel Nacional Resultados 2.013. Pág. 22.

En la gráfica se muestra que el estrato 3 fue el que más crecimiento obtuvo durante el año 2013. El Plan Retoma Inmobiliaria al ser un producto netamente visionario, constituiría una buena opción para las personas que piensen en cambiar su vivienda usada. Esto daría cabida a buscar un buen nicho de mercado en los estratos 2,3 y 4.

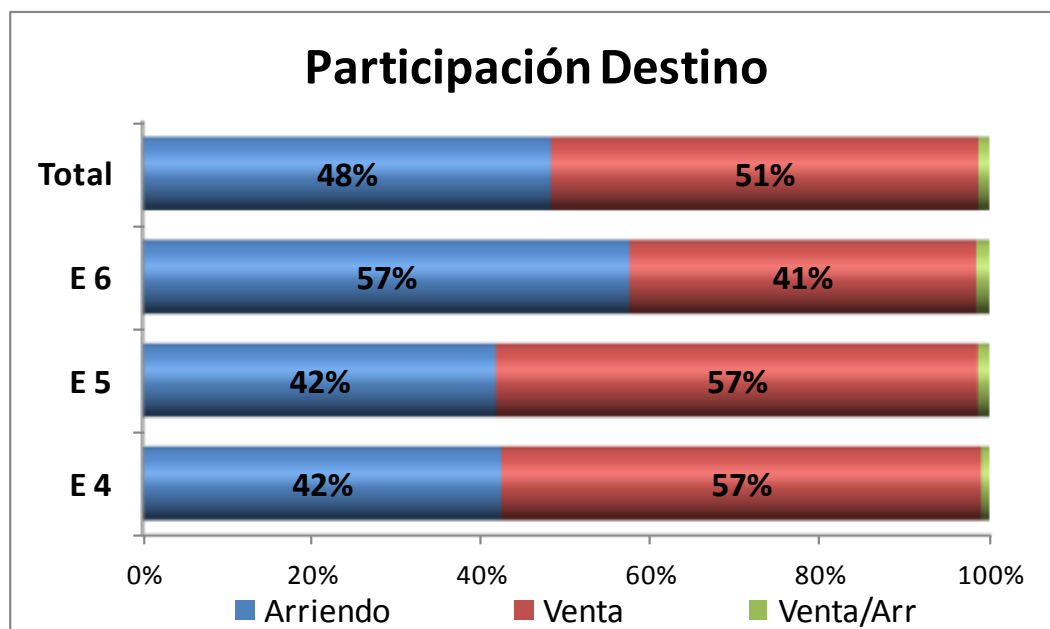
Tabla 3: El Comportamiento de la Vivienda Usada en los Estratos 4,5 y 6 Diciembre 2013

Estrato 6	Núm. Muestra	%	% Total	Total Oferta
Inmuebles en Venta o Arriendo	3115	100,0%	5,7%	3.407
- En Arriendo	1789	57,4%	3,3%	1.957
- En Venta	1276	41,0%	2,3%	1.396
- Venta o Arriendo	50	1,6%	0,1%	55
Estrato 5	Núm. Muestra	%	% Total	Total Oferta
Inmuebles en Venta o Arriendo	1905	100,0%	3,6%	2.788
- En Arriendo	794	41,7%	1,5%	1.162
- En Venta	1085	57,0%	2,1%	1.588
- Venta o Arriendo	26	1,4%	0,0%	38
Estrato 4	Núm. Muestra	%	% Total	Total Oferta
Inmuebles en Venta o Arriendo	2852	100,0%	2,2%	5.753
- En Arriendo	1207	42,3%	0,9%	2.435
- En Venta	1617	56,7%	1,3%	3.262
- Venta o Arriendo	28	1,0%	0,0%	56

Fuente: Empresa Galería Inmobiliaria Informe Comportamiento de la Vivienda Usada en los Estratos 4,5 y 6 Diciembre 2013.
Pág. 5.

La oferta actual según muestra Galería nos da una visión de cuál sería la competencia sobre los inmuebles usados adquiridos como forma de pago. Si bien es cierto existe una amplia oferta de inmuebles en la actualidad, Bogotá mantiene un comportamiento adecuado en la rotación de venta de inmuebles.

Figura 4: Participación Destino de Venta/Arriendo



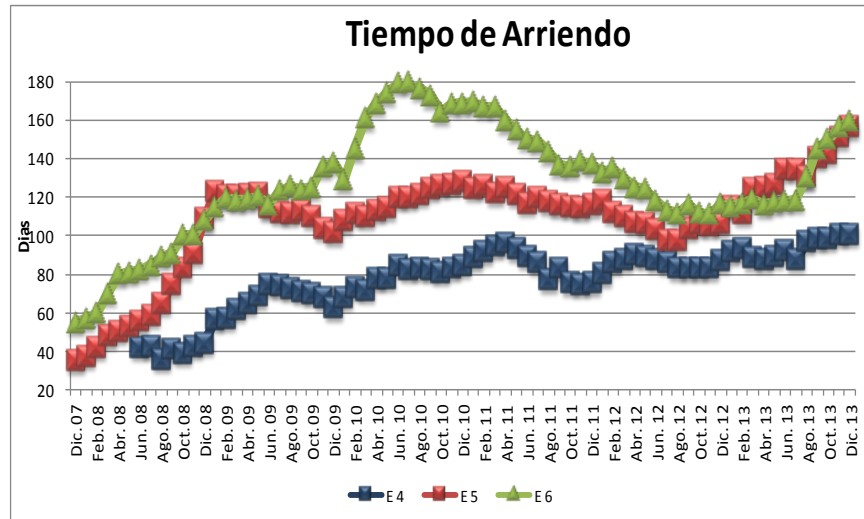
Fuente: Empresa Galería Inmobiliaria Informe Comportamiento de la Vivienda Usada en los Estratos 4,5 y 6 Diciembre 2013. Pág. 5.

Tabla 4: Tiempo Esperado de Venta o Arrendamiento Últimos 6 Meses

Estrato	Tiempo Promedio Ultimos 6 Meses	
	Arriendo (Días)	Venta (Días)
E 4	101	195
E 5	156	222
E 6	160	209
Total	132	205

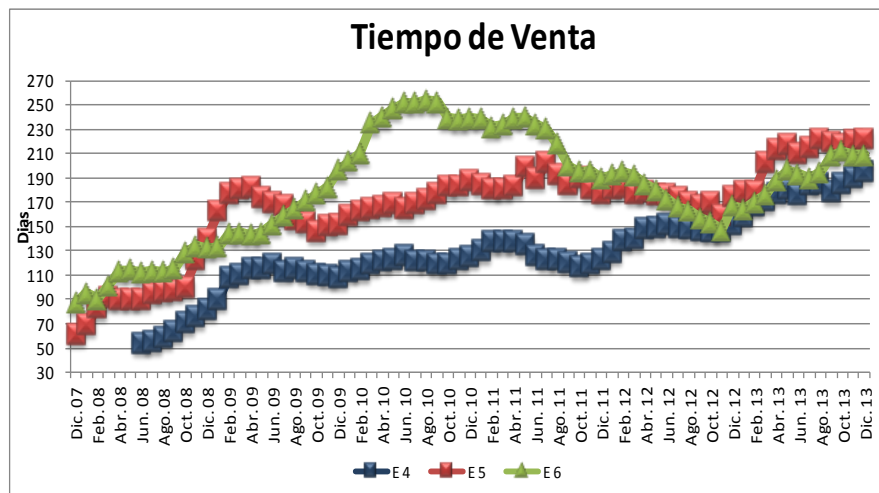
Fuente: Empresa Galería Inmobiliaria Informe Comportamiento de la Vivienda Usada en los Estratos 4,5 y 6 Diciembre 2013. Pág. 9.

Figura 5: Tiempo de Arriendo



Fuente: Empresa Galería Inmobiliaria Informe Comportamiento de la Vivienda Usada en los Estratos 4,5 y 6 Diciembre 2013. Pág. 10.

Figura 6: Tipo de Venta Vivienda Usada



Fuente: Empresa Galería Inmobiliaria Informe Comportamiento de la Vivienda Usada en los Estratos 4,5 y 6 Diciembre 2013. Pág. 10.

El promedio de venta de inmuebles usados en Bogotá es de 7 meses en los 3 estratos que mide Galería, esto nos lleva a concluir que el ejercicio financiero para el Plan Retoma Inmobiliaria tiene un escenario viable para su ejecución.

7 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL PLAN RETOMA INMOBILIARIA

En palabras de Johnson y Scholes (2001), “Planeación estratégica es la planeación de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa y tiene como propósito el establecimiento de guías generales de acción de la misma”. (p.37).

A continuación detallamos los lineamientos estratégicos de la Constructora Colpatria S.A dentro de los cuales se debe enmarcar cualquier plan y/o desarrollo de un nuevo de producto o servicio.

Misión

Superar las expectativas de nuestros clientes y accionistas mediante la realización de cualquiera de las actividades de concepción, diseño, planeación, control, ejecución y comercialización de soluciones de vivienda o cualquier tipo de edificación u obra de infraestructura con óptimas especificaciones técnicas, urbanísticas y de calidad. Contaremos con el mejor, más comprometido, eficiente y motivado equipo humano soportado por una constante innovación.

Visión

Ser la empresa colombiana con las mejores prácticas internacionales, modelo e inspiración del sector de la construcción, haciendo obras que aportan al desarrollo humano.

Valores corporativos

Integridad. La compañía aspira a los más altos estándares en la ética de negocios y el buen manejo de los mismos.

Excelencia. Mediante el recurso humano, se busca la excelencia en el trabajo realizado.

Enfoque al cliente. Se busca siempre trabajar con el interés del cliente y en compañía del mismo; a través de sus empleados se pretende proveer soluciones de vivienda acordes con las necesidades del cliente.

Construir valor. Se debe construir valor en todo lo que se haga, desde el producto y servicio que se ofrece, hasta la vía en que se entrega, adicionar valor para los clientes y construir valor para los accionistas.

Objetivos estratégicos

1. Competir con las demás empresas del mercado, en precios, garantías y calidad.

2. Manejar de manera adecuada los recursos y optimizar los gastos de tal forma que al finalizar cada periodo se generen mayores utilidades.
3. Incrementar el nivel de satisfacción del cliente mediante el mejoramiento constante de la calidad del servicio.

7.1.1 Procesos Estratégicos en la Empresa

El siguiente paso dentro de la planeación estratégica corresponde al análisis y evaluación de la situación interna de la empresa, así como del entorno. El análisis utilizado es el FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

7.1.1.1 Matriz FODA

Con base en la revisión y el resultado del diagnóstico estratégico a continuación detallamos el Análisis FODA del Plan Retoma Inmobiliaria de la Constructora Colpatria S.A.:

Figura 7: Matriz FODA Plan Retoma Inmobiliaria

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • El proyecto contribuye al logro de los objetivos estratégicos de La Compañía. SOCIOCULTURALES • Reconocimiento de la Marca en el Sector. ECONOMICA • Negociación central con proveedores reconocidos en el mercado (calidad), generando una ventaja competitiva en relación a la remodelación y el mantenimiento de los inmuebles. ECONOMICAS • Conocimiento técnico y específico de los proyectos e inmuebles a tomar como forma de pago. ECONOMICOS • Confianza por parte de los propietarios. SOCIOCULTURALES • Los propietarios satisfechos con el producto final. SOCIOCULTURALES • El proyecto contempla recursos necesarios para garantizar agilidad en respuesta a los clientes. ECONOMICO • Respaldo del departamento Jurídico. LEGAL • Margen tributario que favorece al cliente, dado que el bien entregado registra a nombre de Constructora Colpatria S.A. y los recursos por este concepto serán depositados en el patrimonio autónomo de la nueva vivienda. ECONOMICO • El cliente podrá habitar en su vivienda actual hasta la fecha de entrega del inmueble, sin incurrir en costos por arrendamiento. ECONOMICO • Asesoría en trámites de compra-venta por parte de Constructora Colpatria S.A. al cliente. LEGAL • El proyecto está acorde al Core del negocio, ya que incentiva la venta de los inmuebles construidos por la compañía. • La compañía cuenta con una red inmobiliaria para comercializar los inmuebles usados. ECONOMICO 	<ul style="list-style-type: none"> • Es un negocio nuevo para la compañía. • Se presentan algunos clientes insatisfechos con la Constructora por los materiales utilizados en sus inmuebles. SOCIOCULTURALES • La aceptación del proyecto de Retoma Inmobiliaria de la Constructora Colpatria S.A. es largo por la jerarquía de la compañía – toma de decisión. LEGAL Y SOCIOCULTURALES • Carencia de personal altamente capacitado en avalúos. SOCIOCULTURALES.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • El gobierno incentiva la construcción para impulsar la economía SOCIOCULTURAL. • Diferentes productos en el mercado financiero de fácil acceso para los clientes. ECONOMICO • Los propietarios no recurren a segundas opiniones o cotizaciones. SOCIOCULTURALES • Voz a voz, como medio de divulgación. SOCIOCULTURALES • Los consumidores están dispuestos a pagar y comprar productos de alta calidad. ECONOMICOS 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia por parte de otras Constructoras posicionadas en el mercado. COMPETENCIA • Proyecto fácilmente copiable por otras compañías. COMPETENCIA • Los clientes perciben que el valor de compra del inmueble usado es inferior al comercial. ECONOMICO • Se genere un riesgo (menor valor del que esperaba) a la hora de volver a vender el inmueble. • Carencia de lotes. Disminución de proyectos sobre planos en las ciudades principales. ECONOMICOS

Fuente: Elaboración propia basado en los lineamientos estratégicos de la Constructora Colpatria S.A. y en el análisis de las diferentes variables que afectaran el Plan Retoma Inmobiliaria.

7.1.2 Consideraciones Análisis Estratégico

El análisis estratégico del Plan Retoma Inmobiliaria responde las siguientes preguntas

- ¿Qué capacidad tiene la Constructora Colpatría S.A y que puede generar el Plan de Retoma Inmobiliaria?

Constructora Colpatría basada en su experiencia de más de 35 años en el mercado, decidió diversificar en unidades de negocios, que le permitieran avanzar en otros aspectos de la Construcción. Nuestra propuesta es aportar a la Unidad de Negocios de Transacciones Inmobiliarias, para ampliar sus líneas de negocio. Propuesta que implica que pueda potencializar el canal de red inmobiliaria con la obtención y puesta en el mercado de inmuebles usados, y por otra parte acelerar los ritmos de venta de los proyectos de vivienda nueva mediante alternativas diferentes de pago.

- ¿Qué influencia quiera causar el Plan de Retoma Inmobiliaria?

El Plan busca influenciar el mercado inmobiliario para captar más clientes, aprovechando aquellos que ya tuvieron una experiencia con Constructora Colpatría S.A., los cuales conocen la calidad de los productos y a su vez encuentran una posibilidad de renovar su hogar entregando como parte de pago su inmueble actual sin tener que pasar por el proceso de venta en el mercado del usado.

- ¿Qué asuntos críticos tiene en cuenta el Plan de Retoma Inmobiliaria?

1. Que los clientes de la Constructora Colpatría S.A. sientan una garantía con la marca
2. Cuantificar de manera acertada el valor del inmueble usado como parte de la forma de pago del inmueble nuevo.
3. Que en la puesta en marcha del Plan de Retoma Inmobiliaria, los valores proyectados de venta de inmuebles usados sean acorde a la realidad del mercado.
4. Que la rotación del inmueble usado tenga el ritmo esperado.

- ¿En dónde se desarrollara el Plan de Retoma Inmobiliaria?

La Constructora Colpatría S.A inicialmente desarrollara el plan en Bogotá y posteriormente dará alcance a otras ciudades.

7.1.3 Tipos de Estrategias

En palabras de Saldivar (1999), la estrategia general de una organización, está definida por las estrategias de cada una de las funciones principales de la empresa y cada una de estas estrategias son directamente proporcionales a los resultados y las finanzas que se obtengan en la empresa. A continuación se mencionan las principales características de las estrategias en cada área. (p.26 - 30).

Teniendo en cuenta las consideraciones del análisis estratégico se han definido las siguientes estrategias para llevar a cabo el Plan de Retoma Inmobiliaria de la Constructora Colpatria S.A.:

7.1.3.1 Estrategia de Personal.

En este tipo de estrategia se selecciona el personal que se cree necesario para la empresa, además se requiere de una capacitación, remuneración y promoción de los empleados a puestos con mayores responsabilidades. Estos tres elementos son clave para lograr una motivación en los empleados, mayor eficiencia en las operaciones, entre otros aspectos que contribuyen en la buena marcha de la empresa.

Las estrategias de personal del Plan Retoma Inmobiliaria de la Constructora Colpatria S.A serán las siguientes:

1. Para la puesta en marcha del plan se programara capacitación a la fuerza de ventas existente de la Constructora sobre métodos de valoración de un inmueble usado, pólizas que aplican al sector inmobiliario, prevención de lavado de activos y sobre la forma de negociación del plan de Retoma Inmobiliaria.
2. Definición de perfiles de los cargos necesarios para la ejecución de los roles en el desarrollo del Plan Retoma Inmobiliaria. Ver anexo1 y 2.

Descripción de perfiles de cargos

Coordinador Ventas Retoma Inmobiliaria

Este nuevo cargo tiene como objetivo centralizar, coordinar y desarrollar el cumplimiento de la estrategia comercial planteada para el Plan Retoma Inmobiliaria. Bajo su responsabilidad se encontrará el aseguramiento de la calidad del proceso de adquisición, retoma, avalúo,

administración de los inmuebles retomados, y proceso de venta de estos.

Este cargo debe ser desarrollado por una persona que conozca a profundidad el mercado inmobiliario y de ventas de inmuebles sobre planos. Tiene que tener cualidades de liderazgo, comunicación asertiva y capacidad de negociación.

Bajo su cargo contara con vendedores y asesores que le ayudaran a cumplir con el objetivo del programa de Plan Retoma Inmobiliaria.

Vendedor Retoma Inmobiliaria

El cargo tiene como principal responsabilidad, apoyar la gestión del coordinador de Retoma Inmobiliaria y realizar de forma directa la venta de los inmuebles usados que han sido entregados en forma de pago para la adquisición de nuevos inmuebles. De igual forma debe colaborar con la generación de alertas referentes al estado de conservación de los inmuebles usados que se encuentran en inventario.

La persona que desarrolle este cargo, debe tener conocimiento y experiencia en ventas de inmuebles y debe tener claras fortalezas en servicio al cliente.

7.1.3.2 Estrategia Comercial.

Las estrategias comerciales están ligadas a los productos y servicios de la empresa y la forma en que se distribuyen y promueven para las ventas. Por ello es indispensable entender a quien se vende y que es lo que se vende, cuál es la ventaja competitiva que se ofrece por encima de la competencia, además de definir la forma de ofrecer los productos a los diferentes mercados. En cuanto a los productos y mercados los aspectos que se deben tener en cuenta para determinar una estrategia serían básicamente los siguientes: (p.26).

- Variedad y características de los productos y servicios.
- Mercados que atiende (Composición de las ventas, por producto y mercado)

En cuanto a la distribución de los productos los aspectos que se deben tener en cuenta son los siguientes:

- Medios y Canales de Venta

- Política de precios, comisiones y descuentos
- Plazo de pagos

Por lo anterior, para lograr una estrategia comercial adecuada a las necesidades de la empresa, es indispensable tener en cuenta todos los conceptos mencionados, con el fin de lograr una ventaja competitiva sobre otras empresas del mismo sector.

La Constructora Colpatria S.A ha venido fortaleciendo las Unidades de Negocio. La Unidad de Transacciones Inmobiliarias, se ha diversificado con productos a comercializar, dentro de los cuales, además de los proyectos de Vivienda, también ha incursionado en proyectos de Otros Usos, como Parques Logísticos, Oficinas y Centros Comerciales. Adicionalmente ha implementado diferentes canales de ventas que permiten acceder a todos los segmentos de mercado, incluyendo sectores especializados como inmobiliarios, convenios empresariales y canales remotos.

Aprovechando estas ventajas competitivas el Plan de Retoma Inmobiliaria desarrollara las siguientes estrategias comerciales:

1. Para dar conocer el Plan de Retoma Inmobiliaria se enviara email a la base de datos de clientes de la Constructora Colpatria S.A, adicional se colocara en cada salas de ventas existe en Bogotá un afiche promocionando el plan.
2. En los conjuntos construidos y entregados por la Constructora Colpatria S.A en los últimos 15 años se entregaran volantes promocionando el Plan Retoma Inmobiliaria.
3. Aprovechar el canal de venta Red Inmobiliaria para ubicar las unidades que producto de la retoma lleguen a la compañía, para que sean comercializadas a través de las diferentes inmobiliarias vinculadas y así mismo garantizar la rotación de los inmuebles usados.

7.1.3.3 Estrategia Financiera.

Esta se define por la capacidad económica de la empresa, por sus fuentes de financiamiento y por las condiciones económicas de la empresa. A través de esta estrategia, las empresas deciden cuánto dinero requiere para la operación óptima de la misma. Con estas decisiones también se define la liquidez, solvencia y autonomía de la organización.

En concordancia con lo anterior, para definir diferentes cualquier tipo de estrategias, es preciso hacer un diagnóstico de la empresa y de los objetivos de la

misma, para de esta manera poder decidir cuáles son las estrategias que mejor se adecuan a lo que se quiere lograr y a los resultados que se tienen pensados obtener, tanto comerciales, como económicos, operativos y financieros.

Desde el punto de vista financiero las siguientes son las estrategias planteadas para Plan de Retoma Inmobiliaria:

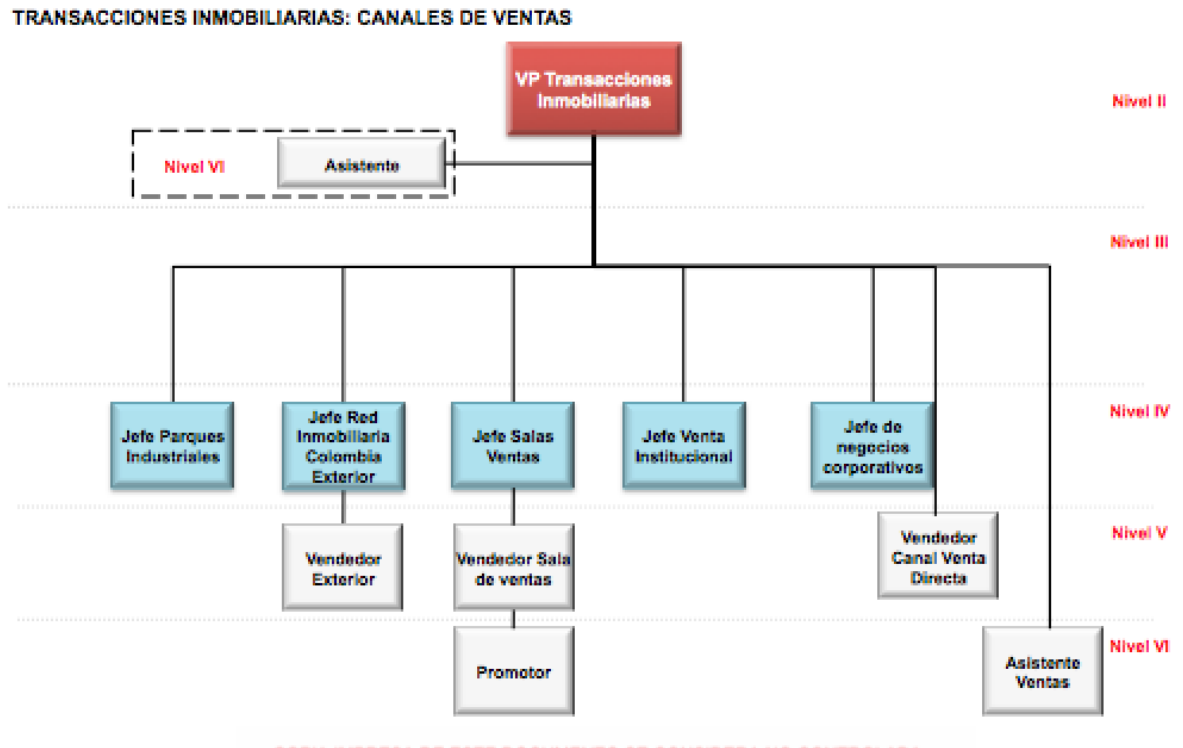
1. Los inmuebles usados podrán ser recibidos hasta por el 80% del valor avalúo comercial dictaminado por un perito certificado.
2. Dentro de la captación de los inmuebles usados, la Constructora Colpatria S.A. obtendrá un rédito sobre cada inmueble, dado que el porcentaje de adquisición del usado no superara el 80% del avalúo comercial, adicionado esto a la valorización de los inmuebles en la ciudad de Bogotá.
3. La Constructora Colpatria S.A tiene previsto en su financiero sostener hasta 2 años la administración de un inmueble usado.
4. Se adecuara el módulo de control dentro del software de la compañía para llevar el control de los pagos de impuestos y avalúo que implica la recepción de inmuebles usados.

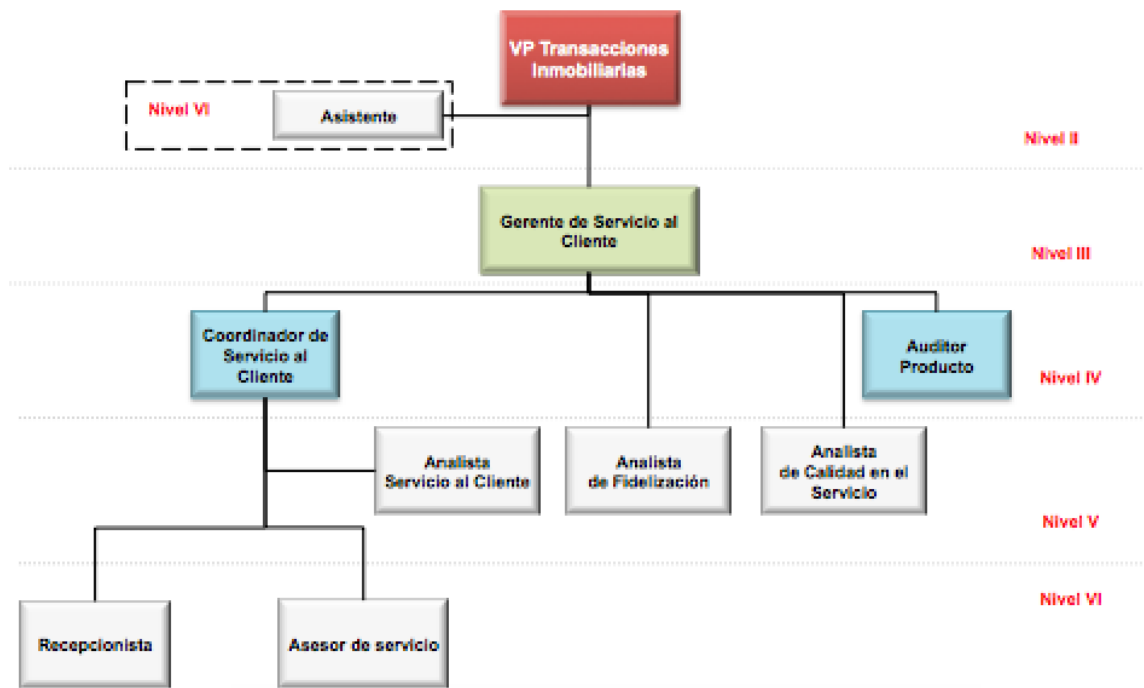
8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para la implementación del plan retoma inmobiliaria se tendrá en cuenta la estructura organizacional de los procesos de ventas y servicio al cliente de la UEN Transacciones Inmobiliarias.

A continuación se muestra la estructura organizacional que conforma el Área de Canales de Ventas y el área de servicio al cliente dentro de la UEN Transacciones Inmobiliarias.

Figura 8: Organigrama UEN Transacciones Inmobiliarias - Canales de Ventas y Servicio al cliente.





Fuente: Empresa Constructora Colpatría Organigrama

8.1 El Servicio al Cliente

El servicio al cliente es parte fundamental en todas las organizaciones, por lo tanto en el Plan Retoma Inmobiliaria no se puede dejar a un lado, partiendo de que el cliente es quien tiene la razón y al que debe dejarse satisfecho para que la compañía pueda permanecer por mucho tiempo en el mercado.

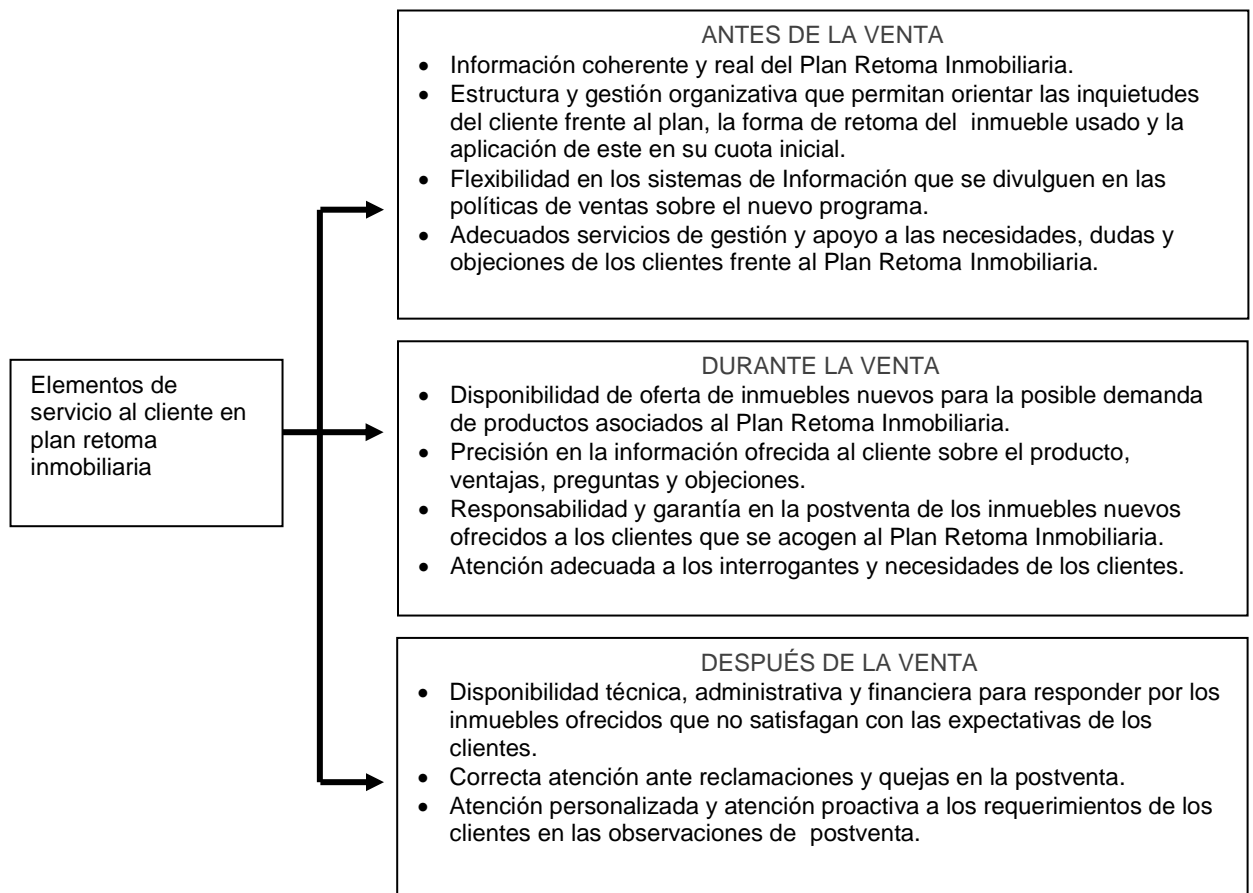
8.1.1 Elementos del Servicio al Cliente.

Horovitz (1997), define el servicio al cliente como “Todo el servicio que rodea a un producto y/o servicio orientado a satisfacer las necesidades de los clientes, constituyéndose en un valor agregado para el cliente” (p.3).

En nuestra opinión, el servicio al cliente, es el conjunto de actividades ofrecidas por una empresa, proveedor y/o asesor comercial, con el fin de que el cliente obtenga un producto que satisfaga sus necesidades y expectativas relacionadas con el servicio prestado, la calidad del producto, garantía y servicio postventa, entre otros factores.

El concepto anterior sugiere con base en que las empresas deben identificar las necesidades de los clientes; así como el desarrollo integral de sus servicios para darle solución a esas necesidades. En este orden de ideas, el servicio al cliente abarca diversas actividades que tienen lugar antes, durante y después de la venta, tal como se describe a continuación.

Figura 9: Elementos de Servicio al Cliente en el Plan Retoma Inmobiliaria



Fuente: Elaboración propia en parámetros de servicio al cliente Plan Retoma Inmobiliaria

Tal como se puede apreciar, el servicio al cliente está relacionado con el proceso de la venta del producto y/o servicio (antes, durante y después), motivo por el cual, la Constructora Colpatria S.A. debe asegurar y proporcionar eficientemente todos los aspectos relacionados con el "servicio al cliente" durante el proceso de la

negociación, a fin de satisfacer las necesidades de los clientes y con ello lograr la fidelización de los mismos en los mercados altamente competitivos.

8.1.2 Fidelización del Cliente.

Un adecuado servicio al cliente es fundamental para conseguir la fidelidad de sus clientes. Por ello y teniendo en cuenta que es más costoso para la empresa captar nuevos clientes, que lograr la fidelidad de los clientes existentes, es tarea fundamental para toda organización desarrollar estrategias orientadas al mejoramiento de sus servicios a fin de retener a sus clientes actuales, junto con la captación de clientes potenciales y con ello asegurar su permanencia en mercados altamente competitivos.

Según Berné (1996), el estudio de la fidelidad de los clientes es considerado desde dos perspectivas: la fidelidad como comportamiento y la lealtad como actitud. (p.28).

De conformidad con el primer enfoque, Ortega y Recio (1997), consideran que “el concepto de fidelización recoge el favorable comportamiento repetitivo de compra que tienen las personas o las organizaciones hacia todos o la mayoría de los productos o servicios de una empresa (fidelidad global) o hacia un determinado producto o servicio en particular de la misma (fidelidad específica)”. (p.33)

Respecto al segundo enfoque, Day (2000), sostiene que las relaciones leales se caracterizan por el compromiso. Considera la fidelidad como algo más que una larga relación de un cliente con una empresa determinada o las visitas frecuentes de un cliente a un establecimiento: “es una sensación de afinidad o adhesión a los productos o servicios de una firma”. (p.42).

De acuerdo a lo expuesto por los autores y aplicando las políticas de la Constructora Colpatria S.A.. El Plan Retoma Inmobiliaria permite entre otras la fidelización de clientes ya que busca mantener y potencializar la relación con estos, ofreciendo una nueva línea de negocio que posicione a la compañía en la mente del consumidor, que estos referencien el Plan a sus amigos y conocidos, y que se aumenten las transacciones con clientes ya cautivos de años anteriores.

9 PROCESO DE NEGOCIACIÓN PLAN RETOMA INMOBILIARIA

En el proceso de negociación del Plan Retoma Inmobiliaria se deben tener en cuenta varios conceptos, los cuales deben estar totalmente claros para nuestra fuerza comercial en el momento de brindar asesoría a los clientes acerca de plan. Adicional existen unas actividades básicas que el vendedor deberá tener en cuenta para el cierre de estos negocios. A continuación se detallan los conceptos y actividades del proceso de negociación del Plan Retoma Inmobiliaria.

9.1 Conceptos

Fiducia de preventas: Es el instrumento mediante el cual el constructor puede pre-vender un proyecto inmobiliario sobre planos, así mismo sirve de garante en la recepción de recursos provenientes de las cuotas iniciales hasta que el constructor cumpla los requisitos establecidos por la Ley.

Sanción en encargo de preventas: La sanción establecida es del 50% del valor recaudado en el encargo individual de pre-venta. Al momento de que un comprador manifieste la intención de desistimiento, esta debe venir por escrito y firmada por los titulares de la negociación con huella.

Sanción: Corresponde al 20% del valor del inmueble entregado en el proceso de pago de la cuota inicial, y se aplica a los proyectos diferentes de VIS. Este valor se hará efectivo en caso de desistimiento.

Abonos: Corresponden a cuantías pertenecientes a completar la cuota inicial, y se distribuirán en cuotas mensuales iguales de acuerdo a la fecha de entrega del inmueble. El cliente debe saber que si no cumple con los abonos en las fechas pactadas, se generan intereses moratorios, el último abono se debe pactar un mes antes de la fecha de la escritura. Los abonos pactados tendrán en cuenta el descuento que genere el inmueble objeto de retoma.

Cesantías: Corresponde al valor que tiene derecho un empleado por cada año de trabajo en una compañía, y se puede utilizar para la compra de vivienda; por lo anterior debe especificar la entidad y señalar el comprador que va a utilizarlas, se le debe informar a los compradores que el trámite de las cesantías es responsabilidad de ellos y que en ningún caso lo realizará CONSTRUCTORA COLPATRIA S.A. Dentro de la hoja de negociación del Plan Retoma Inmobiliaria

se pacta como abono un mes antes de la escritura, el trámite lo inicia el comprador una vez firme la promesa de compraventa.

Fondo de pensiones voluntarias: El fondo de Pensiones Voluntarias es un mecanismo de ahorro e inversión que ofrece a las personas naturales la posibilidad de invertir en diversos instrumentos financieros que permiten potencializar la inversión. Su propósito principal es facilitar la creación o preservación de capital requerido para cumplir con objetivos financieros como complementar la pensión, adquirir vivienda, educar a los hijos, etc.

Desmante de fiducia o entrega de recursos: Es el proceso que realiza el constructor ante la fiduciaria, para que los dineros recaudados le sean transferidos. Los requisitos que debe cumplir Constructora Colpatria S.A para dicho desmante son: licencia de construcción, permiso de ventas, certificación de punto de equilibrio financiero y comercial, y en algunos casos promesas de compraventa firmadas.

Patrimonios autónomos: Cuando la finalidad del contrato fiduciario se orienta a la administración inmobiliaria, se transfiere un bien inmueble a la entidad fiduciaria para que administre y desarrolle un proyecto inmobiliario de acuerdo con las instrucciones señaladas en el acto constitutivo y transfiera las unidades construidas a quienes resulten beneficiados del mismo contrato. En el contrato de fiducia mercantil existe una transferencia en la propiedad de unos bienes, que da lugar a la constitución de un patrimonio autónomo.

Promesa de compraventa: Es un acuerdo entre el vendedor y el comprador acerca del precio y de las condiciones de pago en que se cancelará el negocio. Debe contener datos básicos de las partes que realizan la transacción como: nombres y documentos de identidad de los compradores y vendedores, identificación del inmueble, nomenclatura, matrícula inmobiliaria, cédula catastral y linderos. Así mismo, se pueden incluir otras cláusulas donde se aclare que el bien está libre de embargos o hipotecas, de servicios públicos, etc.

Financiación: Corresponde al valor que se financia a través de un crédito hipotecario, leasing habitacional, crédito con fondo de empleados, con cooperativas o créditos de empleado. En el mercado se financia máximo hasta el 70% para ventas nacionales y para ventas de colombianos residentes en el exterior se financia el 50%.

Sin embargo, el porcentaje de financiación estará sujeto a lo establecido por la Gerencia de cada uno de los proyectos y deberá tener en cuenta el valor del inmueble objeto de la retoma.

Escritura: Es el acto jurídico mediante el cual se formaliza la venta, y generalmente se establece el mismo día de la fecha de entrega del inmueble, esta información es entregada por el gerente de proyecto al momento de salida a ventas.

Avalúo: Es la estimación del valor de un inmueble reflejado en cifras monetarias por medio de un dictamen técnico imparcial, a través de sus características físicas, de uso, de investigación y el análisis de mercado. Un correcto avalúo debe tomar en cuenta las condiciones físicas y urbanas del inmueble.

Avalúo comercial: Son los avalúos realizados para determinar el precio de un inmueble con el fin de realizar una transacción comercial.

Avalúo catastral: Son los avalúos que utiliza el Gobierno para la liquidación de impuestos. En el mercado Inmobiliario de Colombia este tipo avalúo es frecuente que sea menor al avalúo comercial.

Adecuación inmobiliaria: Todas aquellas reparaciones y/o modificaciones en la apariencia física de un inmueble que permiten mejorar el avalúo comercial del mismo.

Descuentos financieros: Son los valores que reconoce CONSTRUCTORA COLPATRIA S.A. producto de una propuesta de anticipo al flujo de pagos. Para calcular el valor se debe utilizar la herramienta de descuentos, y debe pasarse a aprobación de la persona correspondiente.

Cuenta afc: Traduce cuentas de ahorro para el fomento de la construcción, y se utiliza para obtener beneficios tributarios. Aquellas personas que realicen apertura de encargos fiduciarios y que los recursos de la cuota inicial provengan de la cuenta AFC, deben aperturar el encargo con el 7% **de recursos propios**.

9.2 Actividades

El proceso de negociación del plan retoma inmobiliaria contempla las siguientes actividades básicas:

- 1. Explicación de las características del plan de retoma inmobiliaria** El vendedor deberá explicar claramente cuáles son las condiciones establecidas para los negocios de retoma inmobiliaria con el ánimo de confirmar la intención de compra.
- 2. Consultar a él(los) interesados en la centrales de riesgo (datacredito, cifin) y descripción inmueble objeto retoma.** (Ver anexo 3). Una vez confirmada la intención de compra se utiliza el formato establecido para la autorización de las personas que van a participar en la negociación. Este formato está diseñado para hacer el análisis de ingresos de las personas que autorizan la consulta (esto permite conocer que ingresos tienen los clientes y que documentos deben solicitárseles para anexar al encargo fiduciario y a la negociación) y para conocer la descripción del inmueble que será objeto de la retoma. Una vez consultados y el reporte aceptado se procede al siguiente paso de la negociación.
En los casos que se requiera, debe solicitarse los paz y salvos correspondientes y adjuntarse en la carpeta de la negociación.
- 3. Referir cliente interesado a coordinador proceso retoma inmobiliaria** El formato de consulta diligenciado por el cliente interesado debe ser enviado al coordinador del proceso retoma inmobiliaria, quien contactara al cliente para coordinar una cita en la cual se confirmara de nuevo la aprobación de las condiciones del negocio y de esta manera programar inspección al inmueble que será objeto de la retoma.
- 4. Visto bueno de coordinador retoma inmobiliaria para cierre de negociación** Después de haber realizado las actividades y validaciones requeridas por el proceso de retoma inmobiliaria el coordinador enviara al vendedor su aprobación de cierre de negocio y el precio del inmueble que será objeto de la retoma. Con base en esta información el vendedor procede a cerrar la venta utilizando los formatos establecidos por la Fiduciaria (en los caso que aplique) y por la Constructora.
- 5. Realizar la explicación del encargo fiduciario cuando el proyecto se encuentre en etapa de preventa.** Se utiliza el formato establecido en donde se explica la diferencia que hay entre un negocio con encargo fiduciario y un negocio con promesa de compraventa.

Este debe ser firmado por las personas que van a figurar en la negociación. Es una exigencia de la Subdirección de Vivienda de la Alcaldía Mayor de Bogotá, de no hacerlo el cliente podrá quejarse ante dicha entidad.

6. Hacer la entrevista solicitada por la fiduciaria (formato registro de vinculación). La entrevista nos da algunos parámetros de la procedencia de los recursos que el comprador va a consignar en la fiduciaria para la solicitud de los documentos que se deben anexar. (Hacer explicación del control que ejerce la superintendencia Financiera sobre la Fiduciaria) puede leerse al cliente el reglamento del Encargo Individual especialmente las cláusulas de desistimiento, sanciones, etc.

Este formato debe ir diligenciado en su totalidad, los espacios en que no aplique información se deben llenar con una línea, pero nunca dejar espacios en blanco.

7. Entregar el listado de documentos requeridos para la apertura del encargo fiduciario a las personas interesadas:

Se entrega la relación de documentos en formato establecido así:

- Tres (3) fotocopias del documento de identidad (cedula de ciudadanía) legibles de cada una de las personas que van a figurar en la negociación con firma y huella legible del índice derecho. En el caso de que la huella que se encuentra en el documento no es legible se puede anexar otro documento que tenga la huella legible también firmado y con huella.
- Comprobantes de la procedencia de los recursos para la cuota inicial. (Promesas de compraventa, certificación de herencias, extracto Bancario, fotocopia CDT's, etc.). En estos soportes deberá estar el certificado de tradición y libertad del inmueble objeto de la retoma.

- Comprobantes de ingresos, de acuerdo a la ocupación:
 - **Empleados:** Certificación Laboral, y/o Comprobantes de pago de los 2 últimos meses, Certificado de Ingresos y Retenciones.
 - **Independientes:** Extractos bancarios últimos 3 meses, certificado de Cámara y Comercio, Balance de la Empresa firmado por Contador, (con fotocopia de Tarjeta Profesional y Cedula de Ciudadanía), Declaración de renta.
 - **Pensionados:** Comprobantes de pago de los últimos 2 meses.

8. Hacer la apertura del encargo fiduciario (cuando aplique) que consiste en:

- a. Diligenciar y hacer firmar el formato de pre-venta teniendo en cuenta que la primera persona sea la de mayores ingresos.
- b. Diligenciar el formato PLAN DE PAGOS o ENCARGO INDIVIDUAL, deben de registrarse las mismas personas y en el mismo orden en que aparecen en el formato de pre-venta, quienes firmarán con huella. Advertir que el plan de pagos acordado se debe de cumplir estrictamente.
- c. El formato de REGISTRO DE VINCULACION, debe ser diligenciado en su totalidad y exclusivamente por los compradores con firma y huella.
En descripción de origen de los recursos no se deben colocar frases como: “recursos propios” o “ahorros”; la forma correcta de diligenciar es: ahorros en el Banco Superior (anexar extractos) o venta de casa (anexar escritura) o dinero de mis padres (los padres deben de llenar el registro de vinculación y anexar certificaciones de esos ingresos). Así para cada uno de los conceptos. Se debe relacionar la venta del inmueble que será objeto de la retoma.
- d. Diligenciar la pre-venta y entregar al cliente para la respectiva consignación de la separación en la oficina del Banco que corresponda (explicar horarios, a nombre de quién van dirigidos los cheques que van a consignar, inconvenientes que pueden presentarse y que deben de hacer) y concretar la fecha y hora (NO MAS DE 2 DIAS) que deben de volver con la consignación para terminar de hacer el negocio.

Si el proyecto o Etapa no están en encargo fiduciario se procede a entregar la consignación de recaudo empresarial en la cuenta de Constructora Colpatria S.A. que asigne la Oficina Principal a cada proyecto.

9. Legalización del negocio (máximo 3 días después de entregada la consignación).

Se procede a diligenciar los diferentes formatos establecidos por la Constructora Colpatria, así:

- ✓ Planos alternativas de negociación
- ✓ Hoja de Negociación. (Ver anexo 4). Esta Hoja de negociación es el formato más importante que debe firmar el cliente que esté negociando bajo la modalidad de retoma inmobiliaria ya que recopila toda la información del negocio como datos del cliente, forma de pago, valor del inmueble que va a ser objeto de la retoma y diferentes condiciones.

10. Entrega de carpetas a centro de negocios: Una vez grabado el negocio en el software utilizado por la compañía para almacenar toda la información de cliente y de la venta del inmueble, se deben encarpetar los documentos del cliente más los formatos. La carpeta del negocio debe llegar a la oficina central 8 días calendario después de cerrado el negocio y deberá traer el visto bueno del Coordinador del proceso de Retoma Inmobiliaria.

10 ESTUDIO ECONOMICO

10.1 Inmuebles Base del estudio Plan Retoma Inmobiliaria

Para realizar el estudio económico del Plan Retoma Inmobiliaria de la Constructora Colpatria S.A. se tomo como base de análisis lo siguiente: 1 apartamento en el proyecto Parques de San Martín ubicado al norte de la ciudad como inmueble usado, proyecto que está vendido y entregado en estrato 4. Como inmueble nuevo se tomo 1 apartamento ubicado en el proyecto San Lucas 106 al norte de la ciudad de estrato 6 que aun continúa en venta y está en construcción. Se analizaron estos dos inmuebles ya que el plan Retoma Inmobiliaria considera la aspiración que tienen los clientes de mejorar las condiciones de su vivienda. (Ver anexo 5).

10.2 Variables económicas del estudio Plan Retoma Inmobiliaria

Las variables que se tendrán en cuenta en el análisis económico del Plan Retoma Inmobiliaria son las siguientes:

1. Bienes recibidos en pago
 - Costo de Recepción o recibo
 - Costo de administración y mantenimiento
 - Costo de provisión
2. Salarios
 - Salario Coordinador, vendedor y asesor
 - Comisiones
3. Precio Capital físico
 - Precio del inmueble usado
 - Valorización
 - Depreciación
4. Seguros
 - Todo Riesgo
 - Póliza arriende tranquilo

5. Medidas de Riesgo
 - Consulta de lavado de activos
 - Lista Clinton
 - Análisis documentario
 - Estudio central de riesgo

6. Impuestos Transaccionales
 - Impuesto Predial
 - Beneficencia
 - Registro
 - Avalúo

7. Provisiones
 - Mantenimiento
 - Administración
 - Impuestos
 - Remodelación

8. Otros
 - Publicidad
 - Crédito

10.3 Análisis Económico del Plan Retoma Inmobiliaria

En el (Anexo 6) se cuantifican las variables mencionadas anteriormente. El escenario de proyección es a 1 año el cual nos arroja que para cubrir todos los costos del Plan Retoma Inmobiliaria debemos vender 6 apartamentos en el año para llegar a punto de equilibrio, relación ingresos – costos.

11 EVALUACION ECONOMICA

11.1 Evaluación Económica (Ver anexo 7)

11.1.1 Explicación del método e interpretación del resultado

El resultado de la TIR nos arroja un retorno del 11%, con la venta de 6 inmuebles para el primer año. Es una proyección muy conservadora, teniendo en cuenta que la capacidad operativa y comercial de la Constructora Colpatria S.A. es mucho más alta.

Como segundo indicador para analizar la viabilidad del Plan Retoma Inmobiliaria se tuvo en cuenta el VPN, el cual arroja un resultado positivo que apoya la viabilidad del proyecto dada por la TIR.

12 CONCLUSIONES

1. El Plan retoma inmobiliaria se puede describir como un programa innovador en Colombia el cual posicionaría a Constructora Colpatria S.A. como pionero formal en aceptar como parte de pago inmuebles usados.
2. Con la aplicación de este proyecto Constructora Colpatria S.A. entraría en la dinámica de vendedor de inmuebles usados, lo que permite ampliar la visión de negocio que hasta ahora se ha enfocado en venta de inmuebles nuevos.
3. El principal valor agregado del Plan Retoma Inmobiliaria para los clientes es la tranquilidad de no tener que salir a negociar su inmueble usado para adquirir uno nuevo y más aun cuando lo puede habitar hasta el momento de la entrega de su inmueble nuevo.
4. El Plan Retoma Inmobiliaria influencia el mercado inmobiliario para captar más clientes, aprovechando aquellos que ya tuvieron una experiencia con Constructora Colpatria S.A., los cuales conocen la calidad de los productos y a su vez encuentran una posibilidad de renovar su hogar entregando como parte de pago su inmueble actual sin tener que pasar por el proceso de venta en el mercado del usado.
5. Como factor determinante a nivel financiero y comercial para Constructora Colpatria, podemos concluir que:
 - a) El proyecto es viable financieramente incluso en escenarios conservadores.
 - b) El plan genera ingresos de recursos adicionales como la reventa del inmueble usado
 - c) Generación de mas empleo para personal del sector de la construcción y fuerza comercial
 - d) Bogotá es la plaza inicial para Retoma Inmobiliaria, pero se puede expandir a otras ciudades de forma rápida, dependiendo del comportamiento y los resultados en su primer año de gestión.
 - e) El producto del usado se convertirá en un mercado atractivo, para un nuevo nicho de mercado.

13 BIBLIOGRAFÍA

www.constructoracolpatria.com

www.metrocuadrado.com

TREACY, Michael. La disciplina de los líderes del mercado. Editorial Norma.

<http://www.gestiopolis.com/canales8/mkt/estrategias-y-ventajas-competitivas.htm>

Rojas, Abascal. 2002. Consumidores, cliente y distribución: para la economía del futuro. Pág. 75. Editorial ESIC.

Larrea, Pedro. 1991. Calidad del servicio: del marketing a la estrategia. Pág. 69. Editores Díaz de Santos S.A.

Ferré, José María y Ferré Jordi. 1996. Los estudios de mercado: como hacer un estudio de mercado de forma práctica. Pág. 33. Editores Díaz de Santos.

Berné, C.; Múgica, J.; Yagüe, M.J. (1996). La gestión estratégica y los conceptos de calidad percibida, satisfacción del cliente y lealtad. Economía Industrial. (N.º 307).

Bose, R. (2003). Customer relationship management: key components for IT success. Industrial Management & Data Systems.(Vol. 102).

Bull, C. (2003). Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation. Business Process Management Journal.(Vol. 9. pp. 592-602).

Cancer, A. José M. (2005). La denostada Postventa. En: www.revista ICE.com

Cisneros, G.; Molina, J. (1996). Fidelización efectiva: no caiga en los errores más frecuentes. Harvard-Deusto: Marketing & Ventas.

Chen, J., Popovich, K. (2006). Understanding Customer Relationship Management. Business Process Management Journal.(Vol. 9. 2006. pp. 672-688).

Day, G. S. (1999). Comprender, captar y fidelizar a los mejores clientes. The market driven organization. Ed. Gestión 2000, S.A. Barcelona.

Hax, A. y Majluf, N. (2003). Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados. Primera Edición, Buenos Aires, Ediciones Granica S.A.

Hernández, F. (1998). Conceptualización del proceso de investigación educativa. En: Buendía et al. Métodos de investigación en psicopedagogía. Madrid: McGraw Hill, pp. 1-60.

Horovitz, J. (1997). La Calidad del Servicio. A la Conquista del Cliente. Editorial Mc Graw Hill. Madrid.

Hováth&Partners. (2003). Área de especialización: Dirección/Estrategia - contabilidad/Finanzas. Ediciones Gestión. 2000.

Johnson, G. y Scholes, K. (2001). Dirección estratégica. Quinta Edición, Madrid, España, Pearson Education S.A.

Law, M., et. al. (2003). From customer relationship management to customer-managed relationship: unraveling the paradox with a co-creative perspective. Marketing Intelligence&Planning. (Vol. 21).

Lonja de propiedad raíz de Bogotá S.A. (2009). Dinámica Inmobiliaria: Marzo de 2009. De:

<http://www.lonjadebogota.org.co/Indicadores/Din%C3%A1micaInmobiliaria/tabid/201/language/en-US/Default.aspx>

Moreno, R. (2008). El sector de la construcción en Colombia.

Ortega, E.; Recio, M. (1997). Fidelización de clientes y marketing de relaciones. Investigación y Marketing AEDEMO, N.º 57.

Palafox, G. (2004). El Proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos. Primera Edición, México, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.

Patiño, B., Riveros S. (2008). Análisis del sector inmobiliario en Bogotá. 2003 – 2008. Observatorio Inmobiliario y Catastral. (OIC).

Prahalad, C.K. (2005). La oportunidad de negocios en la base de la pirámide: un modelo de negocio rentable, que sirve a las comunidades más pobres. Grupo Editorial Norma.

Reyes, J. (2005). El servicio de postventa en el mercado de la tecnología. La Revista de Tecnologías de Información para la Gerencia.

Sabino, C. (2003). El Proceso de Investigación. Editorial Panapo. Caracas.

Saldivar, A. (1999). Planeación Financiera de la Empresa. Ed Trillas.