



Vigilada Mineducación

PLAN EXPORTADOR MAXIBIENES S.A.S.

SEBASTIÁN VALDERRAMA LOAIZA

Trabajo de grado

Asesor temático y metodológico

Jaime Andrés Ortiz Arango

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA
MEDELLÍN
2024

CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO ILUSTRACIONES	4
TABLA DE CONTENIDO GRÁFICAS	5
TABLA DE CONTENIDO DE TABLAS	6
RESUMEN	7
1. INTRODUCCIÓN	8
2. DIAGNÓSTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN MAXIBIENES S.A.S.	9
2.1. CONDICIONES DE LA COMPAÑÍA.....	9
2.2. CONDICIONES DE SERVICIO	26
2.3. CONDICIONES DE EXPORTACIÓN	30
2.4. CONDICIONES DE MERCADO.....	32
3. SELECCIÓN DE MERCADOS	34
3.1. IDENTIFICACIÓN DE MERCADO	34
3.2. SELECCIÓN DE MERCADO OBJETIVO	38
3.2.1. Riesgo político.....	38
3.2.2. Riesgo económico	40
3.2.3. Situación social	42
3.2.4. Riesgo de tipo de cambio.....	43
3.2.5. Reintegro de divisas	45
3.2.6. Competencia local e internacional	46
3.2.7. Potencial de tamaño de mercado	47
3.2.8. Entorno legal y regulatorio.....	51
3.2.9. Entorno cultural.....	52
3.2.10. Presencia de distribuidores o intermediarios.....	54

3.2.11. Talento humano.....	55
3.2.12. Infraestructura del país.....	57
4. ANÁLISIS DEL SERVICIO EN EL MERCADO OBJETIVO	62
4.1. BARRERAS NO ARANCELARIAS	62
4.2. SEGMENTACIÓN Y NICHO DE MERCADO.....	64
4.3. COMPETENCIA.....	65
4.4. MODOS DE EXPORTACIÓN DE SERVICIO	67
4.5. COSTEO DEL SERVICIO PARA LA EXPORTACIÓN.....	69
4.6. CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	71
4.7. APROXIMACIÓN A LA ESTRATEGIA DE PRECIO.....	72
4.8. APROXIMACIÓN A LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN ...	73
5. DISEÑO DE ESTRATEGIAS, RECOMENDACIONES Y PLAN DE ACCIÓN	75
5.1. OBJETIVOS.....	75
5.2. MATRIZ DOFA Y ESTRATEGIAS.....	75
5.3. PLAN DE ACCIÓN DEL PLAN EXPORTADOR	78
5.4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EL PLAN EXPORTADOR.....	79
5.5. CONCLUSIONES DEL PLAN EXPORTADOR	80
6. LECCIONES APRENDIDAS.....	82
6.1. DESDE LA ÓPTICA DEL MERCADO	82
6.2. DESDE LA ÓPTICA DE LA ORGANIZACIÓN	83
6.3. DESDE LA ÓPTICA DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN.....	84
7. REFERENCIAS.....	86

TABLA DE CONTENIDO ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1. Mega 2030 Maxibienes SAS inicial</i>	9
<i>Ilustración 2. Propósito Maxibienes SAS MEGA 2025</i>	10
<i>Ilustración 3. Principios MEGA 2025</i>	11
<i>Ilustración 4. Principios-acciones MEGA 2025</i>	11
<i>Ilustración 5. Objetivos MEGA 2025</i>	12
<i>Ilustración 6. KPI ´ S MEGA 2025</i>	12
<i>Ilustración 7. Organigrama Maxibienes</i>	13
<i>Ilustración 8. Organigrama Maxibienes gerencia comercial</i>	14
<i>Ilustración 9. Organigrama Maxibienes gerencia servicio</i>	16
<i>Ilustración 10. Organigrama Maxibienes gerencia administrativa</i>	17
<i>Ilustración 11. Organigrama Maxibienes gerencia transformación</i>	18
<i>Ilustración 12. Las cinco fuerzas de Porter Maxibienes</i>	19
<i>Ilustración 13. Oportunidades PESTEL Maxibienes SAS</i>	23
<i>Ilustración 14. Amenazas PESTEL Maxibienes SAS</i>	23
<i>Ilustración 15. Estrategias PESTEL Maxibienes SAS</i>	26
<i>Ilustración 16. Evolución de la marca Maxibienes SAS</i>	28
<i>Ilustración 17. Brochure Maxibienes SAS 2024</i>	30
<i>Ilustración 18. Modelo de negocio Canvas Maxibienes SAS</i>	33
<i>Ilustración 19. Percepción del riesgo nacional en el contexto de las próximas elecciones</i>	39
<i>Ilustración 20. Gobernantes por partido político</i>	40
<i>Ilustración 21. Clasificación de servicios suministrados</i>	68
<i>Ilustración 22. Matriz DOFA Maxibienes SAS</i>	76
<i>Ilustración 23. Plan de acción del plan exportador Maxibienes SAS</i>	78
<i>Ilustración 24. Cronograma de actividades plan exportador Maxibienes</i>	80

TABLA DE CONTENIDO GRÁFICAS

<i>Gráfica 1. Porcentaje de pagos realizados a proveedores estratégicos</i>	<i>20</i>
<i>Gráfica 2. Porcentaje de ingresos por tipo de servicio y cliente de Maxibienes SAS.</i>	<i>21</i>
<i>Gráfica 3. Comparación ventas – Competidores existentes.</i>	<i>22</i>
<i>Gráfica 4. Inmuebles rentados por mes 2024 Maxibienes SAS.....</i>	<i>31</i>
<i>Gráfica 5. Inmuebles desocupados por mes 2024 Maxibienes SAS.....</i>	<i>31</i>
<i>Gráfica 6. IPC México por año</i>	<i>44</i>
<i>Gráfica 7. Inversión extranjera en México por año</i>	<i>45</i>
<i>Gráfica 8. Distribución de viviendas particulares habitadas según número de cuartos 2010 y 2020</i>	<i>48</i>
<i>Gráfica 9. Principales sectores de anuncios de inversión</i>	<i>49</i>
<i>Gráfica 10. Unidades económicas según sector económico en 2019.....</i>	<i>49</i>
<i>Gráfica 11. Producto Interno Bruto anual</i>	<i>50</i>
<i>Gráfica 12. Principales sectores de inversión extranjera directa en México</i>	<i>50</i>
<i>Gráfica 13. Las seis dimensiones culturales en argentina, Colombia, México y Estados Unidos.</i>	<i>52</i>
<i>Gráfica 14. Evolución de la población económicamente activa en México</i>	<i>55</i>
<i>Gráfica 15. Evolución por género de la población económicamente activa en México</i>	<i>56</i>
<i>Gráfica 16. Evolución salario promedio mensual México.....</i>	<i>56</i>
<i>Gráfica 17. Nivel de escolaridad de la población de 15 años y más en México</i>	<i>57</i>
<i>Gráfica 18. Carreras con mayor número de egresados.....</i>	<i>57</i>
<i>Gráfica 19. Inversión física en infraestructura en México, 1980-2021</i>	<i>58</i>

TABLA DE CONTENIDO DE TABLAS

<i>Tabla 1. Moneda y normatividad de arriendos en América</i>	35
<i>Tabla 2. Selección de mercados</i>	36
<i>Tabla 3. CAGE Colombia, México, Chile, Perú</i>	37
<i>Tabla 4. Datos macroeconómicos históricos México</i>	41
<i>Tabla 5. Programas de inversión en infraestructura (2007 – 2023)</i>	59
<i>Tabla 6. Costos de servicio de exportación Maxibienes SAS</i>	71

RESUMEN

El plan exportador de Maxibienes SAS se desarrolla mediante la información suministrada por la compañía respecto de la misma organización y el conocimiento y experiencia que se tiene del mercado, junto con la investigación realizada para obtener información de fuentes externas que generaron valor al diagnóstico de internacionalización. El entendimiento de la organización y su estado actual son fundamentales para el planteamiento del plan exportador; el análisis de diferentes mercados desde el ámbito político, económico, social, de competencia, legal y cultural permitieron la selección de alternativas de mercado en el que se puede extender la prestación de los servicios ofrecidos por Maxibienes SAS a nivel internacional, para así abordar de forma específica el mercado objetivo con un análisis más profundo que permite conocer el tamaño de mercado, el público específico objetivo, las condiciones del servicio, la comunicación y comercialización, entre otras variables importantes de ingreso a nuevos mercados. Finalmente, el conocimiento adquirido junto con la estrategia organizacional, permitirán el desarrollo de nuevas estrategias orientadas a la internacionalización, concluyendo con un plan de acción que sea habilitador como guía para el desarrollo y/o ejecución del plan exportador.

Palabras clave: Mega, cultura, estrategia organizacional, objetivos, colocación de inmuebles, administración de inmuebles, ventaja competitiva, mercado y servicio.

1. INTRODUCCIÓN

El mercado inmobiliario se considera de primera necesidad, ya sea por la compra y venta de bienes inmuebles o por la renta de corta (turística) o larga estadía, todos requieren de un hospedaje que satisfaga sus necesidades; sin embargo, aunque el producto final es un bien inmueble, la comercialización de este es por medio del servicio que ofrecen las inmobiliarias.

Maxibienes SAS es una compañía inmobiliaria de origen antioqueño. Su operación inicia en el año 2000 en la ciudad de Medellín, comercializando y administrando bienes inmuebles y diversificando su portafolio de servicios en la medida del paso del tiempo, y hoy día es un referente actual en el mercado. Su estrategia ha sido desarrollada a través del incremento de sedes físicas ubicadas estratégicamente en zonas de desarrollo inmobiliario, lo cual se ha convertido en una ventaja competitiva de infraestructura y logística necesaria para abarcar toda el Área Metropolitana y el Oriente antioqueño.

Actualmente Maxibienes SAS administra en arriendo aproximadamente 8.000 inmuebles, cifra bastante significativa para el mercado actual, donde los retos se han incrementado con nuevos competidores y modelos sustitutos que compiten también, como las empresas emergentes dedicadas a la renta turística, la cual ha incrementado año tras año en el Área Metropolitana, generando diferentes cambios en las condiciones de libre mercado.

El análisis del entorno y las oportunidades de nuevos mercados son atractivos para continuar el modelo de expansión que ha ido desarrollando Maxibienes SAS, del cual se pueden aprovechar las fortalezas y las ventajas competitivas de la compañía en nuevos entornos, donde se ajuste el modelo de negocio actual y se potencie por medio de tecnologías, procesos y personas calificadas, en un ambiente permeado por una cultura de servicio y transformación constante.

Es por esta razón que un plan de exportación es la oportunidad ideal para recolectar y gestionar información y conocimientos específicos que ayuden a Maxibienes SAS en el logro de su proyección de crecimiento e internacionalización.

2. DIAGNÓSTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN MAXIBIENES S.A.S.

2.1. CONDICIONES DE LA COMPAÑÍA

Maxibienes es una compañía inmobiliaria fundada en Medellín el 23 de septiembre del año 2000; ofrece servicios de renta y administración de bienes inmuebles residenciales y comerciales, venta de inmuebles usados, hipotecas y mantenimiento locativo; cuenta con 23 años de experiencia y actualmente tiene cobertura en el Área Metropolitana y el Oriente antioqueño (Rionegro, La Ceja, San Antonio de Pereira, El Retiro y El Carmen de Viboral).

MEGA: En el año 2022, Maxibienes, junto al programa “Empresas MEGA” de la Cámara de Comercio de Medellín, definió su estrategia corporativa MEGA 2030 con el objetivo de consolidar su posicionamiento nacional.

Ilustración 1. Mega 2030 Maxibienes SAS inicial



Nota: Elaboración Maxibienes

Sin embargo, para el 2023 esta estrategia se decide realizar en dos etapas: 2025 y 2030. La MEGA 2025 culmina en una expansión regional y, una vez cumplidos los objetivos en la fecha 2025, replantear la MEGA 2030 según el entorno dinámico de los mercados a nivel nacional e internacional.

Propósito: Para llevar a cabo la estrategia MEGA 2025 se optó por la decisión de dejar el enfoque tradicional de Misión y Visión, y se define un propósito y MEGA; con este enfoque se priorizó enfatizar en el impacto de la estrategia en la cultura organizacional y se modificó su antiguo eslogan de “Profesionales inmobiliarios” por el de “Max cobertura, Max respaldo, Max agilidad”.

Ilustración 2. Propósito Maxibienes SAS MEGA 2025



Nota: Elaboración Maxibienes SAS

Principios: Cuenta con cinco principios tácticos a nivel cultural para facilitar la implementación de la estrategia, tanto en la recordación de los trabajadores como en las acciones necesarias que se deben realizar para llegar a los objetivos deseados; para estos principios se utiliza la línea gráfica de cohetes o nave espacial como simbología para facilitar su recordación.

En responsabilidad social empresarial no está declarado de manera formal su contribución, sin embargo, bajo el pilar de “Crecimiento personal” existen acciones de formación del personal, auxilios educativos (tiempo y financiero) y acompañamiento en el desarrollo.

Ilustración 3. Principios MEGA 2025



Nota: Elaboración Maxibienes SAS

Ilustración 4. Principios-acciones MEGA 2025

PRINCIPIOS	IMPLEMENTADO EN PROGRESO PENDIENTE		
	PASIÓN POR LO QUE HACEMOS	<ul style="list-style-type: none"> Yo me comprometo Sentido de pertenencia hacia la compañía (Amor por la empresa) Servicio al cliente 	
EVOLUCIÓN CONSTANTE	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar los procesos Inversión en nuevas tecnologías y herramientas de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Investigación y desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> Innovación de nuevos productos y servicios
NEGOCIOS RELACIONALES	<ul style="list-style-type: none"> Negocios Responsables Clientes VIP estrategias de fidelización Estrategias con aliados (Administraciones) Reconocimiento de marca y porteros) 	<ul style="list-style-type: none"> Conexión con los clientes Canales de comunicación 	
CRECIMIENTO PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> Alianzas con instituciones educativas 	<ul style="list-style-type: none"> Profesionalización del personal Responsabilidad social (Auxilios Educativos) 	<ul style="list-style-type: none"> Acompañamiento en desarrollo profesional y personal (Ruta de los sueños)
BUENAS PRÁCTICAS	<ul style="list-style-type: none"> Buenas prácticas con los competidores (Prevención de fuga de información, Principio Confidencialidad) Respeto y confianza en lo que hacemos Cooperar no es competir 		

Nota: Elaboración Maxibienes SAS

Objetivos MEGA: Expansión y crecimiento, rentabilidad y productividad, cultura; estos objetivos tienen como meta la consecución del crecimiento y/o expansión de Maxibienes, donde se desea alcanzar 18 sedes divididas en 15 sedes en el Valle de Aburrá y 3 en el Valle de San Nicolás, administrar 11.000 inmuebles en renta y el cumplimiento de los principios. El continuo monitoreo y seguimiento de estos objetivos está dado por

diferentes *Performance Indicators* o indicadores claves de rendimiento (KPI'S), asociados a cada uno de ellos.

Ilustración 5. Objetivos MEGA 2025



Nota: Elaboración Maxibienes SAS

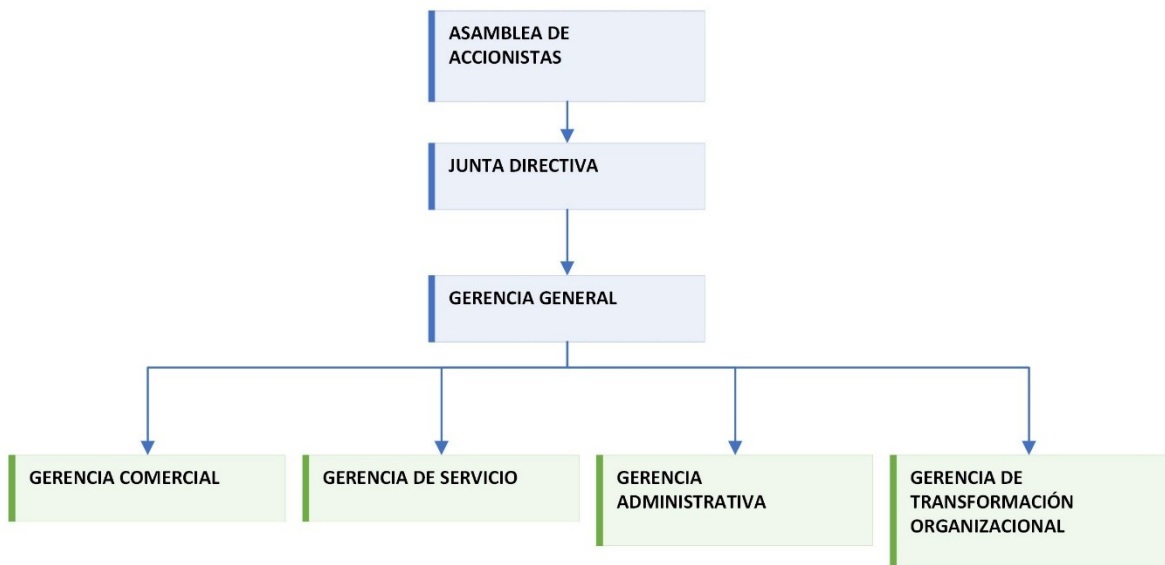
Ilustración 6. KPI'S MEGA 2025



Nota: Elaboración Maxibienes SAS

Organigrama: La estructura organizacional de Maxibienes parte de una asamblea de accionistas compuesta por dos socios, la junta directiva asignada por ellos y a su vez la gerencia general designada por la junta, encargada de llevar a cabo la estrategia corporativa y desde donde parten las decisiones hacia toda la empresa. Para esto cuenta con cuatro gerencias que forman los pilares de la estructura corporativa; cada gerencia cuenta con líderes según las líneas a cargo, estos a su vez cuentan con coordinadores para cada equipo o célula de trabajo que tienen a cargo diferentes cargos operativos, asesores, analistas y auxiliares. Actualmente Maxibienes cuenta con 230 empleados.

Ilustración 7. Organigrama Maxibienes



Nota: Elaboración Maxibienes SAS

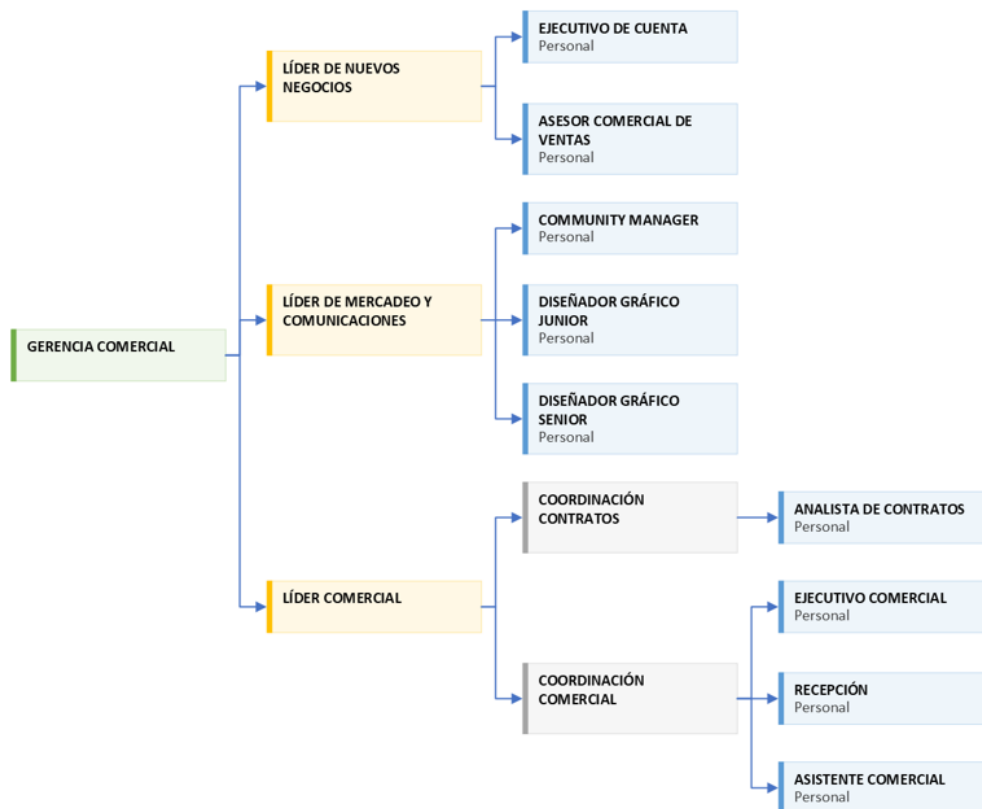
1. Gerencia comercial: La función principal es comercializar los servicios de Maxibienes anteriormente mencionados, arriendo, ventas e hipotecas de inmuebles, además de ofertar servicios desarrollados para los clientes actuales y nuevos, como Maxpronto y garantía preferencial; la gerencia comercial la conforman tres líderes encargados de ejecutar las necesidades comerciales, así:

- a. Líder comercial:** Responsable de la comercialización de los servicios de renta de inmuebles residenciales y comerciales, estudios de mercado para apertura de sedes según la estrategia y definición de

acciones que impulsen el crecimiento de la comercialización de los servicios.

- b. Líder de mercadeo y comunicaciones:** Responsable de impulsar las ventas y atracción de clientes, posicionamiento de la marca y la comunicación interna y externa.
- c. Líder nuevos negocios:** Responsable de las líneas de negocio resultantes de nuevos proyectos e iniciativas, como garantía preferencial, Maxpronto y venta de inmuebles nuevos y usados.

Ilustración 8. Organigrama Maxibienes gerencia comercial



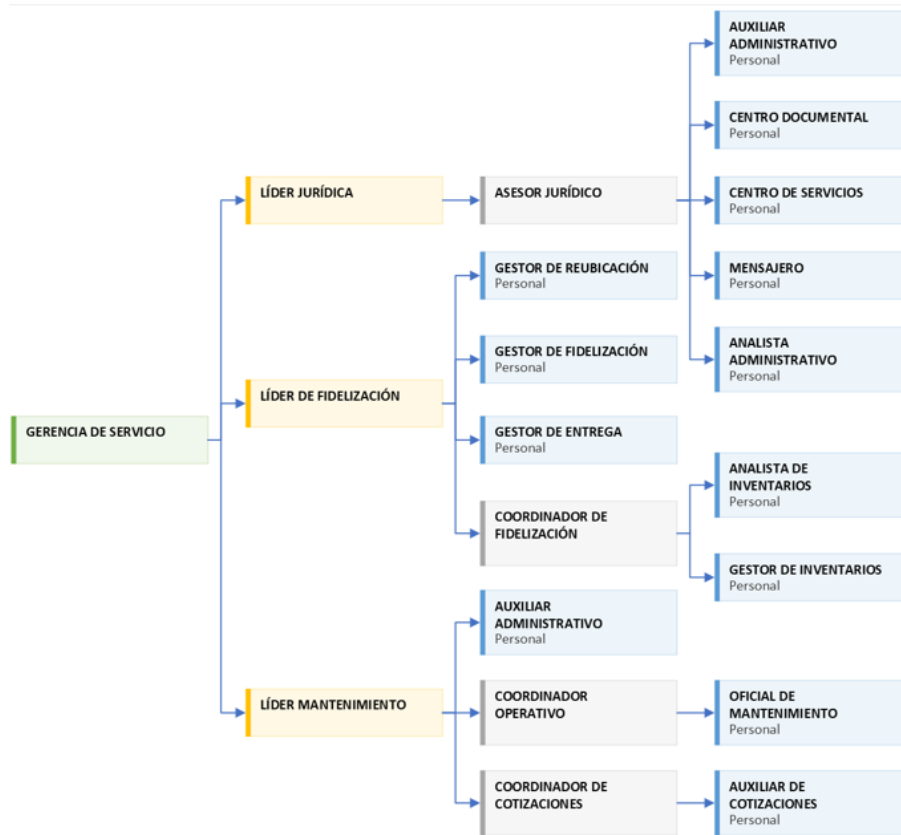
Nota: Elaboración propia

2. Gerencia de servicio: La función principal es garantizar la debida administración de los inmuebles rentados, asegurando el relacionamiento con los propietarios y arrendatarios; la administración de los inmuebles consiste en dar cumplimiento legal y contractual, prestando el servicio de atención de requerimientos, asesoría jurídica, mantenimiento locativo, fidelización o

retención de clientes, y recibir los inmuebles una vez cumplido el periodo contractual. La Gerencia de servicio además tiene responsabilidad directa en el cumplimiento de la MEGA 2025 planteada, ya que para alcanzar el objetivo de *rentabilidad y productividad* no basta con cumplir las metas comerciales, sino que, además, debe procurar retener los clientes actuales a través del servicio y así mantener una cartera creciente.

- a. **Líder jurídica:** Responsable de garantizar la atención de los requerimientos contractuales durante la administración de estos, atendiendo por los canales necesarios a los clientes y brindando soluciones.
- b. **Líder fidelización:** Responsable de brindar experiencia de servicio a los clientes durante la administración de los contratos, desde el servicio ofreciendo soluciones que generen satisfacción y logrando la retención y fidelización de los clientes; como principal objetivo es lograr la renovación de los contratos de arrendamiento.
- c. **Líder mantenimiento:** Los bienes inmuebles se convierten en la materialización del servicio y el adecuado estado garantiza la permanencia y satisfacción, por lo que se cuenta con un equipo de mantenimiento que solo brinda servicio a los clientes de Maxibienes, para así poder atender oportunamente las reparaciones y mantenimiento de los inmuebles.

Ilustración 9. Organigrama Maxibienes gerencia servicio



Nota: Elaboración propia

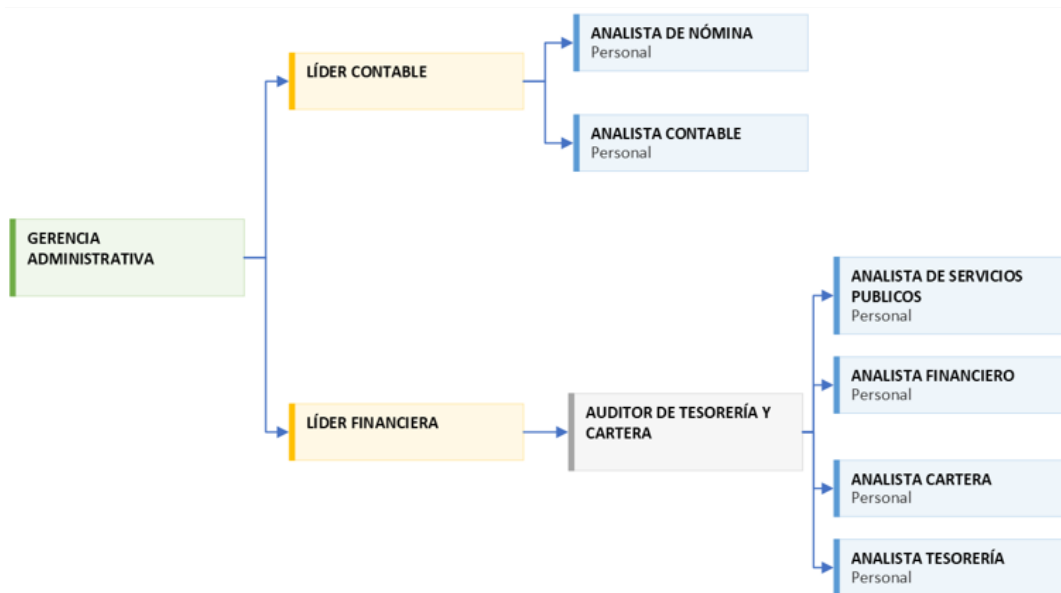
3. Gerencia administrativa: Está encargada de garantizar el funcionamiento adecuado de los recursos de Maxibienes, para esto las decisiones son acompañadas de las finanzas de la compañía; principalmente el equipo que conforma la gerencia aborda la contabilidad, cartera y tesorería, además es responsable de garantizar los pagos a proveedores y de la nómina; tiene un rol fundamental al acompañar en la junta directiva de Maxibienes en la toma de decisiones, además de garantizar un adecuado manejo tributario.

a. Líder financiera: Responsable de llevar a cabo los procesos financieros de gestión de cartera y tesorería, los cuales se encuentran relacionados de manera directa con el *Core Business* o actividad principal del negocio; también es responsable de la facturación y del cobro a los arrendatarios y el pago a los propietarios, así como de la

gestión de cobranza derivada de esto; además, garantiza el pago oportuno de los servicios públicos y de administración de copropiedad de los inmuebles, garantizando así la presentación de los estados financieros de Maxibienes a las partes interesadas.

- b. Líder contable:** Responsable de garantizar la consolidación de las cuentas contables, ejecución presupuestal, pagos a proveedores y nómina.

Ilustración 10. Organigrama Maxibienes gerencia administrativa



Nota: Elaboración propia

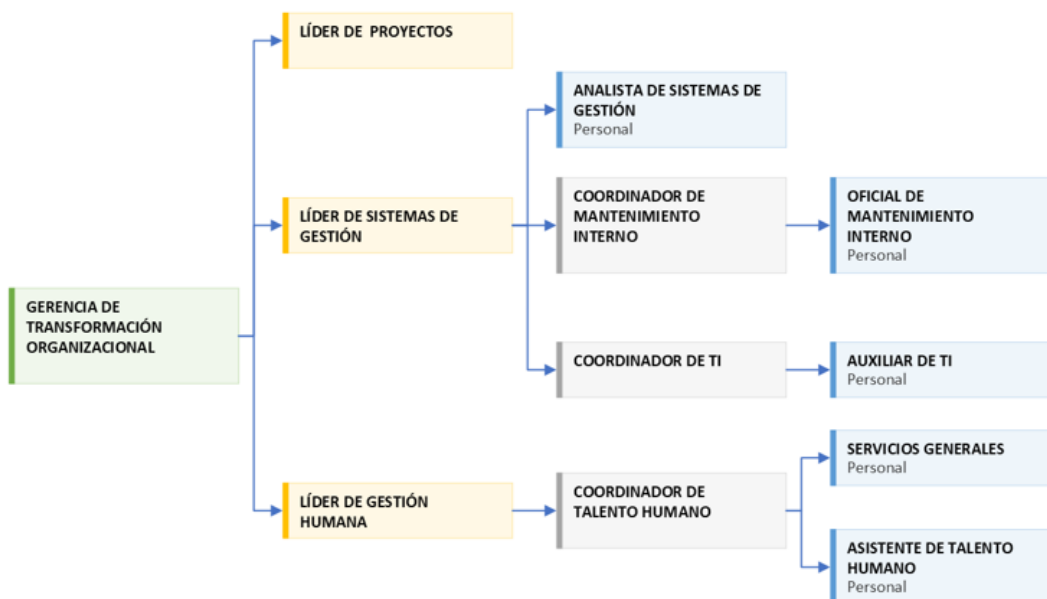
4. Gerencia de transformación organizacional: Es responsable de garantizar el funcionamiento adecuado de Maxibienes a través de procesos *Staff* como gestión humana, sistemas de gestión, tecnología de la información (TI) y proyectos; el enfoque consiste en generar transformación organizacional a nivel cultural, tecnológico e inversiones que impulsen el logro de los objetivos, generen nuevas líneas de negocio, alianzas, entre otros.

- a. Líder gestión humana:** Responsable de garantizar el recurso humano y el acompañamiento durante todo el ciclo (reclutamiento, selección, contratación, afiliaciones, retiro, entre otros), también es responsable

del bienestar de las personas, de los modelos de compensación y de apoyar en la generación de cultura organizacional.

- b. Líder sistemas de gestión:** Responsable de garantizar el cumplimiento legal y normativo de los sistemas de gestión tales como Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) y el sistema de gestión de calidad ISO 9001: 2015, además de garantizar una infraestructura segura para el desempeño de las labores.
- c. Líder proyectos:** Responsable de llevar a cabo la ejecución de los proyectos, iniciativas, mejoras de proceso, entre otras, además de consolidar y presentar la información estadística de los diferentes procesos para el control y toma de decisiones.

Ilustración 11. Organigrama Maxibienes gerencia transformación



Nota: Elaboración propia.

Análisis de contexto: El análisis del contexto organizacional nos sitúa en una realidad corporativa en el mercado nacional e internacional, ampliando el panorama y comparando la labor realizada con los factores que dinamizan el mercado, como competencia, sustitutos, diferentes partes interesadas, entre otros.

En el caso de Maxibienes se abordan las metodologías del análisis de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1980) y PESTEL: político, económico, social, tecnológico, ambiental

(ecológico) y legal (Johnson et al., 2011) permitiendo ahondar en un análisis interno y externo de la compañía, el cual es un insumo necesario para definir el plan de acción de las estrategias organizacionales.

Cinco fuerzas de Porter: Se presenta el análisis planteado desde Maxibienes donde se evalúa cada una de las fuerzas, para posteriormente profundizar en el análisis de cada una.

Ilustración 12. Las cinco fuerzas de Porter Maxibienes

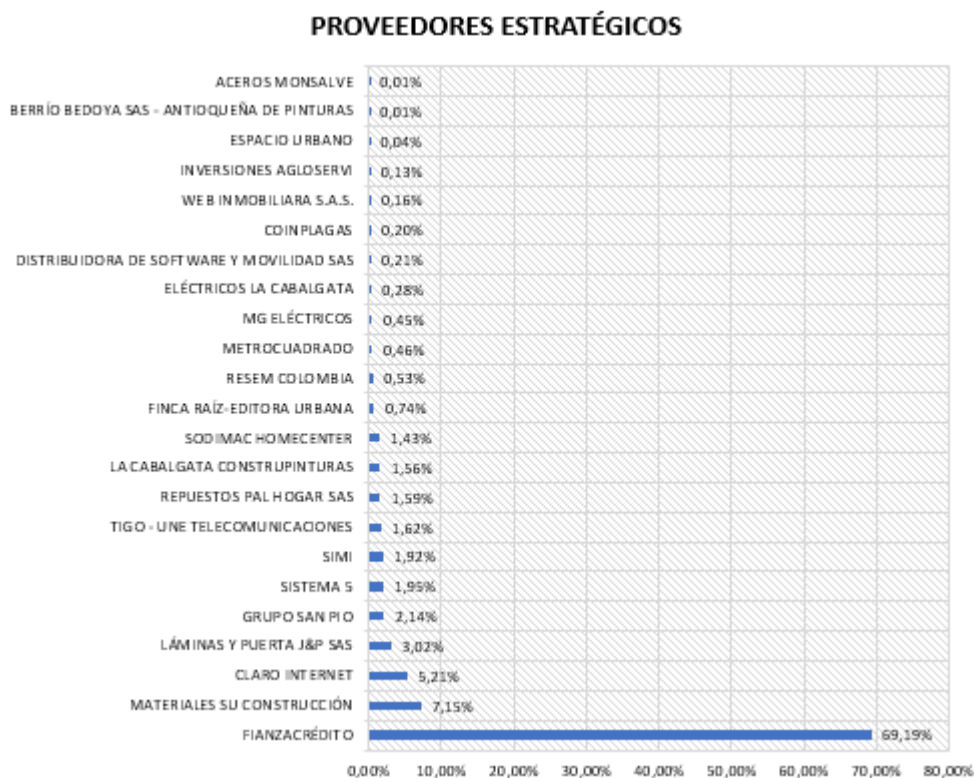


Nota: Elaboración Maxibienes

Amenazas de nuevos competidores entrantes: La barrera de entrada inmobiliaria es muy fuerte, ya que para constituir una inmobiliaria basta con registrarse en cámara de comercio y solicitar el registro inmobiliario en el municipio donde se opere, como establece la Ley 820 de 2003, por lo que ahora las constructoras como Coninsa, Ramón H, Acrecer, entre otras, en sus portafolios de servicios también incluyen la administración de inmuebles, comercializando la venta de proyectos nuevos y realizando la colocación del servicio de renta a propietarios que adquieren inmuebles en inversión.

Poder de negociación con los proveedores: Como se evidencia en la Gráfica 1, de los proveedores estratégicos para garantizar la operación, solo uno representa el 69,19% de los pagos realizados. En este caso Fianzacrédito es un proveedor crítico, el cual se debe contemplar dentro de la relación contractual para garantizar la operación necesaria en un largo plazo o inclusive analizar la posibilidad de integración vertical (Gitman & Zutter, 2019).

Gráfica 1. Porcentaje de pagos realizados a proveedores estratégicos

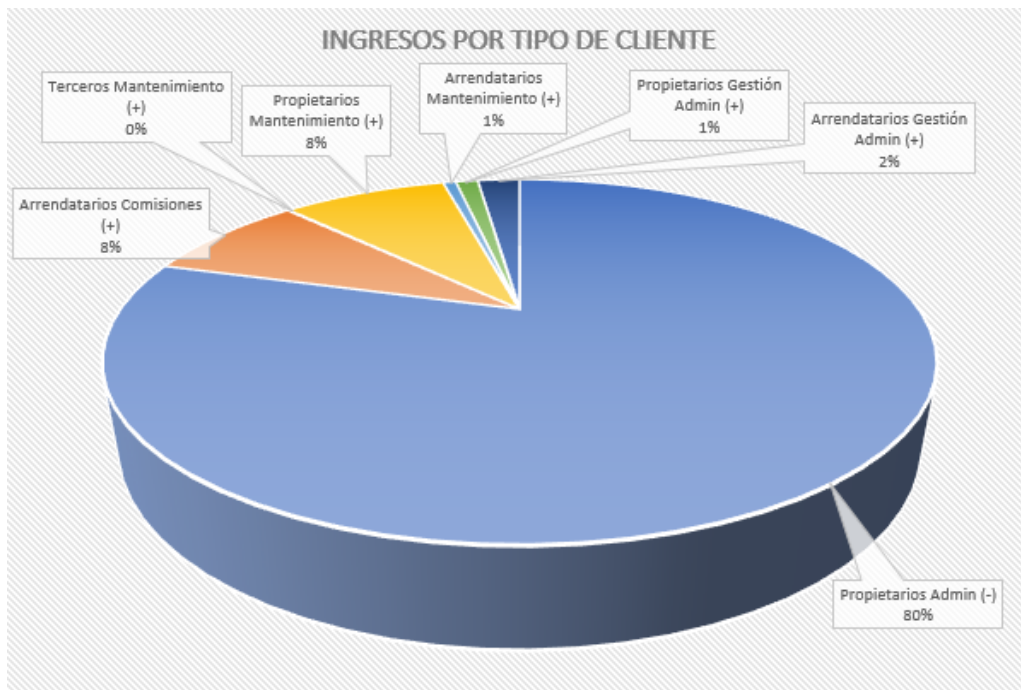


Nota: Elaboración Maxibienes SAS

Poder de negociación con los clientes: Se analiza la participación de los ingresos de Maxibienes SAS a nivel porcentual por cada uno de los servicios (administración de inmuebles, servicio de mantenimiento, gestión administrativa) y clientes de cada uno, para así de esta forma determinar qué tipo de cliente tiene mayor participación en los ingresos. En Maxibienes por el servicio de administración de inmuebles los propietarios tienen un 80% de participación, como se evidencia en la Gráfica 2, siendo el cliente el

que más se debe cuidar, y donde se deben establecer diferentes opciones de negociación y beneficios de retención.

Gráfica 2. Porcentaje de ingresos por tipo de servicio y cliente de Maxibienes SAS



Nota: Elaboración Maxibienes SAS

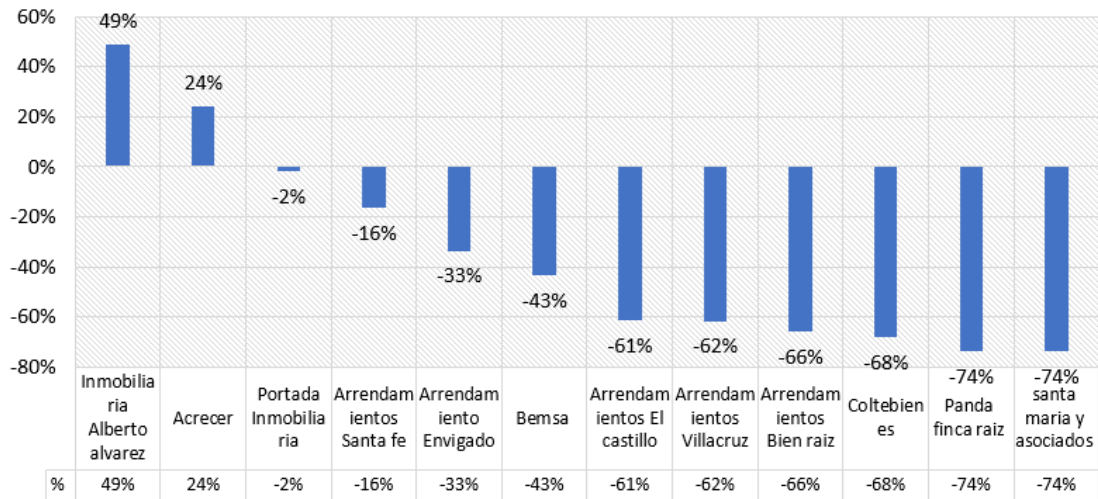
Amenazas de nuevos productos sustitutos: El atractivo del sector inmobiliario y las pocas barreras de entrada, además de la aceleración tecnológica, son factores fundamentales para que nuevos jugadores entren y compitan; en el mismo segmento de mercado se evidencia que la póliza individual de SURA (Pérez, 2023), la entrada Protech como HOUM de origen chileno (Urrego, 2022) y la creciente pérdida de mercado tradicional para rentas cortas en modelos como Airbnb (Arboleda, 2024) generan alertas y dinamisos de mercado para no perder vigencia o participación.

Rivalidad entre los competidores: En este análisis se comparan los ingresos obtenidos en el 2023 y de manera porcentual de diferentes inmobiliarias que se identifican como competencia directa, y se comparan con los obtenidos por Maxibienes SAS en el mismo periodo, para de esta forma determinar quiénes obtuvieron una mayor o menor facturación, y así poder comparar la posición del mercado. En la Gráfica 3, de la muestra tomada solo dos empresas competidoras, Alberto Álvarez y Acrecer, están con ingresos

superiores a 49% y 24% respectivamente frente a Maxibienes, lo que evidencia que la gestión, estrategia o tiempo en el mercado los han llevado a esta posición y se deben revisar las prácticas adecuadas para ser competitivos respecto al mercado.

Gráfica 3. Comparación ventas – Competidores existentes

Comparación Ventas - Competidores Existentes



Nota: Elaboración Maxibienes SAS

Análisis PESTEL:

Este análisis abordará los seis factores definidos desde la perspectiva de oportunidades y amenazas, generando diferenciación de la siguiente manera:

Ilustración 13. Oportunidades PESTEL Maxibienes SAS



Nota: Elaboración Maxibienes SAS

Ilustración 14. Amenazas PESTEL Maxibienes SAS



Nota: Elaboración Maxibienes SAS

Se aborda cada uno de los factores de la metodología con generalidades expuestas, para así poder entender el contexto actual.

Político: Desde la perspectiva de oportunidades se tienen en cuenta los cambios en la Gobernación de Antioquia, ya que se plantea escenarios de regulación para las rentas cortas o de turismo como lo expresa el portal Redacción Ciencuadras (2024), pero a su vez hay planteamientos de amenaza desde la Alcaldía de Medellín al incentivar el turismo como aparece en el Plan de Desarrollo 2024-2027 elaborado por Federico Gutiérrez (Gutiérrez, 2024), donde se expresa crear la Secretaría de Turismo impulsando las rentas cortas, adicional de las reformas de ley impulsadas en el Plan Nacional de Desarrollo 2022- 2026 (Petro, 2023), en el cual se plantean las reformas al sistema pensional, laboral, salud, entre otras; esta incertidumbre política genera inestabilidad en los mercados y en la inversión extranjera, pero a su vez es la oportunidad de inspeccionar mercados internacionales con mejores condiciones.

Económico: Este aspecto contempla la inflación que ha tenido el país en los últimos años con el Índice de Precios del Consumidor (IPC) como lo expresa el DANE (2024a), consistente en 13.12% en el 2022 y 9,28% en el 2023. Es de aclarar que se puede ver negativo para el país, pero también rige los incrementos de los cánones de arriendo según la Ley 820 de 2003, por lo que los incrementos anuales favorecen y es una oportunidad de mejorar los ingresos. Una amenaza es la reforma tributaria impulsada en el Plan Nacional de Desarrollo 2022- 2026 (Petro, 2023), esto acompañado de los resultados del crecimiento económico del Producto Interno Bruto (PIB) informados por el DANE (2024b) de solo un 0,6% en lo corrido del 2024, de los más bajos en los últimos 10 años, superando únicamente en el año 2020.

Social: Desde la perspectiva social se pueden apreciar oportunidades como las tendencias impulsadas por el desarrollo tecnológico acelerado después de la pandemia del 2020; se evidencia la flexibilidad laboral y el teletrabajo, como lo expresa el Gobierno nacional (TIC, 2022): “La pandemia le dejó al mundo laboral la flexibilidad, la posibilidad de trabajar fuera de la oficina y, para el caso de Colombia, la normatividad del trabajo en casa, el trabajo remoto y la flexibilización del teletrabajo con el Decreto 1227 de 2022”. A su vez estos beneficios laborales para atraer personal también implican un riesgo de

inactividad o poca reacción y aplicabilidad en las organizaciones, generando deserción, alta rotación de personal y carencia de mano de obra, y aunque estos no son los únicos factores, las cifras proporcionadas por Telemedellín nos alertan de la amenaza latente para las empresas: “Actualmente la tasa de rotación laboral está en 2.36% lo que representa para las empresas pérdidas anuales por 1.1 billones de pesos al año” (Noticias Telemedellín, 2024). En Maxibienes el índice de rotación está en 4%, un índice promedio en las empresas de servicio, ya que las áreas comerciales generalmente elevan el indicador; estos datos son una alerta respecto a las dinámicas laborales actuales.

Tecnológico: La aceleración tecnológica ha traído un sinnúmero de oportunidades en distintas industrias; en el sector inmobiliario las oportunidades han sido identificadas por La Lonja, principal gremio del sector en el departamento de Antioquia, el cual ha propuesto diferentes aspectos para impulsar el sector, como la “[...] automatización y optimización, la clave para la evolución del negocio inmobiliario”, “[...] la IA generativa del miedo a ser reemplazados a la hipereficiencia”, “[...] la revolución TECH y su impacto en el sector inmobiliario”, “[...] ciberseguridad una nueva prioridad en la estrategia empresarial” (La Lonja, 2024). Estos son algunos de los aspectos sugeridos y como oportunidad del sector y para Maxibienes, definiendo parámetros de transformación digital necesarios en la estrategia.

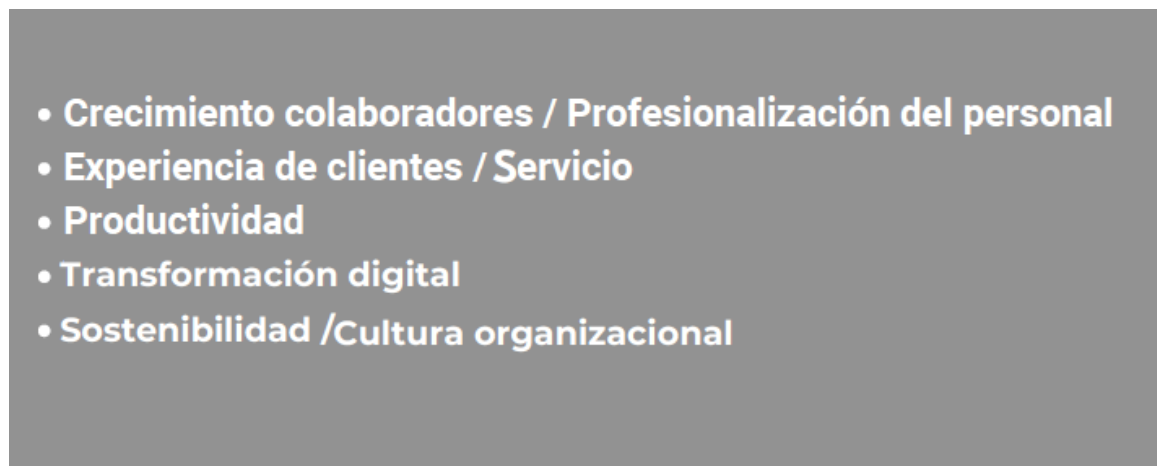
Ambiental/Ecológico: Se identifican principalmente amenazas como la afectación que se vivió del fenómeno del niño a principios del 2024, generando desabastecimiento energético y de acueducto en diferentes regiones del país. En Antioquia, según datos de Portafolio, “Antioquia, que es atendida por 10 embalses y que presenta un nivel de 29,88%. La peor situación la está experimentando el embalse San Lorenzo, con apenas 7,18%; seguido de Punchina, con 8,93 %; y Miraflores, con 11,44 %.”(Murillo, 2024). Esto genera toma de decisiones en políticas públicas para mitigar las contingencias que pueden afectar el normal desarrollo del mercado.

Legal: Desde este factor es necesario monitorear los cambios que puedan aplicarse a las normativas actuales que regulan el arriendo de vivienda en Colombia, en este caso la Ley 820 y el Código de Comercio, ya que puede entenderse como una oportunidad o

una amenaza si llegase a modificarse y suscitara cambios en el modelo de negocio, la especulación de cambios de gobierno que generan incertidumbre y la percepción de riesgo.

La efectiva identificación de estos factores externos y poderlos comparar con la realidad de Maxibienes permite desarrollar tácticas y acciones necesarias para permanecer vigente y competitivo en el tiempo, siendo este un insumo importante para la estrategia MEGA 2025, pues la alineación del contexto organizacional y la estrategia son fundamentales para el logro de los objetivos y debe haber coherencia para aumentar las probabilidades de éxito; en la ilustración 15 se evidencian las oportunidades definidas a trabajar, las cuales están alineadas al propósito de Maxibienes.

Ilustración 15. Estrategias PESTEL Maxibienes SAS



Nota: Elaboración Maxibienes SAS

2.2. CONDICIONES DE SERVICIO

Dentro del portafolio de productos de Maxibienes para el año 2000 cuando se constituyó la empresa, se encontraban los servicios inmobiliarios relacionados a la renta de inmuebles, incluida la administración y la venta de inmuebles usados e hipotecas. Inicialmente el área de influencia fue principalmente el occidente de Medellín, sin embargo, los servicios se prestaban en toda la ciudad, por lo que desde un principio se ideó la estrategia de expansión, pero los retos de insuficiencia en capital para crecer y abarcar más mercado de manera acelerada llevan a la decisión de crecer apalancándose de socios por medio de diferentes sociedades o empresas. Para el año 2006, Maxibienes

se asocia con Arrendamientos Antioquia con el fin de brindar los servicios en el sur del Área Metropolitana. En el año 2009 se asocia con Ingenio Inmobiliario, que en su momento ofrecía sus servicios en el mismo mercado de Maxibienes, por lo que se define que Ingenio Inmobiliario inicie la penetración de mercado en los sectores de Belén, La Mota y Rodeo Alto, con esto se consolida la marca grupo MB para posicionamiento de mercado.

Para el año 2014, Maxibienes SAS había logrado un crecimiento importante y se había consolidado su nombre en el Área Metropolitana, por lo cual define una estrategia de expansión bajo la misma marca y se inicia la apertura de la segunda sede en el barrio Los Colores con el fin de ganar mayor participación de mercado en la expansión que había en diferentes barrios de Medellín, como lo eran Los Colores, San Germán, Calasanz y Robledo. Un año más tarde, en el 2015, la sociedad Arrendamientos Antioquia es adquirida el 100% por Maxibienes SAS y se proyectó como la tercera sede de la marca, “Sede Suramérica de Maxibienes SAS”, para potenciar la zona sur como Suramérica, La Estrella, Itagüí y Sabaneta.

En el año 2016, Maxibienes realizó un cambio de identidad corporativa, manteniendo su nombre, pero renovando su logotipo, eslogan y colores, cambió su color vinotinto y dorado distintivo, que no hacía alusión a la cultura e imagen que se proyecta, por un color rojo que potencia la visibilidad y recordación de marca, como se evidencia en la Ilustración 16; para el mismo año, Maxibienes adquirió el 100% de la empresa Ingenio Inmobiliario, siendo la cuarta sede ubicada en el barrio Belén.

Ilustración 16. Evolución de la marca Maxibienes SAS



Nota: Elaboración propia

En año 2018 siguió la expansión local con una oportunidad hacia el centro de la ciudad. En ese mismo año se establece que, para tener un crecimiento ordenado, Maxibienes SAS debía estructurar sus procesos bajo un sistema o modelo con eje central en la mejora operacional y estratégica, y se inició la implementación del sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001: 2015.

En el año 2020, el cual fue un año bastante coyuntural a nivel mundial por la crisis pública ocasionada por la pandemia del COVID-19, Maxibienes SAS, mediante su plan tecnológico y de gestión del riesgo, tuvo la capacidad de continuar con la operación a pesar de las medidas de contingencia, realizando *Home office*, y se apertura en el mismo año la sede de Bello, ofreciendo el servicio en el norte del Área Metropolitana.

En el año 2021, habiendo superado todos los retos del año anterior, se identificó la necesidad de mejorar la experiencia y servicio hacia los clientes, cuando se necesitaran reparaciones o mantenimientos locativos, por lo que se decidió implementar una línea de negocio para el mantenimiento de inmuebles con servicio exclusivo a los clientes de Maxibienes, la cual ayudó a diversificar los ingresos y a mejorar el servicio prestado, sin embargo, con el crecimiento paralelo del personal, se hizo necesario dividir la planta administrativa en dos sedes, Laureles como principal y una nueva sede ubicada en La Floresta.

En el Oriente antioqueño se dio una expansión en la construcción de vivienda nueva debido a la migración de los habitantes que buscaban zonas más campestres, por lo que se abrió la sede en Rionegro para abordar dicha demanda, y ese mismo año, 2021, Maxibienes logró la acreditación del sistema de gestión de calidad mediante ICONTEC, convirtiéndose en un referente de servicio y calidad en el gremio, lo cual marcó un hito como compañía en la transformación a una empresa sólida y organizada.

En el año 2022 se abrió la sede de Envigado, para competir en el mercado de este municipio, y se estableció una línea de negocio llamada “garantía preferencial”, la cual es un servicio para los propietarios de inmuebles rentados, específicamente que se encuentran fuera del país o que tienen créditos hipotecarios: el servicio consiste en garantizar el pago del canon de arrendamiento por 5 años de manera ininterrumpida, sin importar si el inmueble se encuentra desocupado, también cubre el mantenimiento y alistamiento (aseo y pintura) cuando sea necesario.

Para el año 2023 Maxibienes SAS abrió las sedes de Sabaneta y de El Poblado, e inició una línea de negocio financiera de adelanto de cánones de arrendamiento que contractualmente están estipulados a los propietarios según la vigencia del arriendo bajo el nombre de “MAX PRONTO”.

En el año 2024 se abrió las sedes de Itagüí y de Robledo, sumando un total de trece sedes, y se potenciaron los servicios de ventas con la incursión en venta de proyectos nuevos y en acabados de obra blanca. El consolidado de las sedes y servicios se detallan en la Ilustración 17.

Ilustración 17. Brochure Maxibienes SAS 2024

Nuestras Sedes

SEDE LAURELES Calle 44 # 71-22	SEDE POBLADO Carrera 43A #9sur 138
SEDE FLORESTA Calle 48A # 81-12	SEDE BELÉN Carrera 81 (Av.80) # 30A-14 segundo piso
SEDE LOS COLORES Calle 53 # 71-11 / Local 109 Mall Colors	SEDE CENTRO Carrera 40 # 47-54 Tranvía Plaza / Local 236
SEDE SURAMÉRICA Carrera 52D #75AA Sur 280 Bulevar Suramérica / Local 127	SEDE BELLO Carrera 50 # 35-96 Local 218 EDS Texaco San José Obrero
SEDE SABANETA Carrera 43 A #64 sur - 65 interior 9903 y 9904	SEDE RIONEGRO Calle 42 # 56-39 Local 215 Centro comercial Savanna Plaza
SEDE ENVIGADO Carrera 42 # 35 Sur 35 Interior 101 Pasaje Alameda	SEDE ROBLEDO Calle 73 # 72A - 14 Barrio Robledo, Mall, Pilarica,
SEDE ITAGÜÍ Cl. 78 #52d - 14, Villa Central, Itagüí, Antioquia	

Nuestros servicios

- Venta
- Arriendo
- Hipotecas

Servicios Adicionales

- Garantía Preferencial
- MAX PRONTO
- Venta de Proyectos
- Mantenimiento

@maxibienes www.maxibienes.com 3105064343

Nota: Elaboración Maxibienes SAS

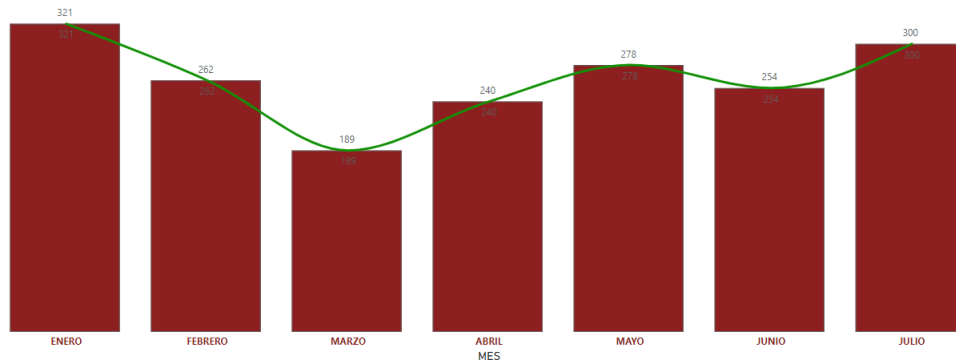
2.3. CONDICIONES DE EXPORTACIÓN

Actualmente respecto a las condiciones de exportación, Maxibienes SAS no ofrece servicios fuera del territorio colombiano; la Mega 2025 contempla un crecimiento regional y una vez alcanzado se deben establecer los objetivos 2030 a nivel nacional e internacional. Para lograr esta expansión es necesario mejorar de manera eficiente los procesos y desarrollar o adquirir la tecnología necesaria para estandarizar las operaciones, facilitando replicar el modelo de negocio en diferentes culturas.

Actualmente el promedio de inmuebles colocados o rentados por Maxibienes SAS en la región es de 264 inmuebles/mes, como se muestra en la Gráfica 4, sin embargo, el promedio de desocupación está en 194 inmuebles/mes, como se muestra en la Gráfica 5, lo que implica una razón de crecimiento de 26,5%. Esta razón se puede ampliar aumentando el tiempo de ocupación de los inmuebles o entrando a nuevos mercados: la primera opción implica áreas de servicio, mercadeo y retención de clientes, y la segunda una estrategia de expansión continua donde las ventas en los primeros años impulsan el crecimiento ya que no hay desocupaciones debido a que los contratos en Colombia

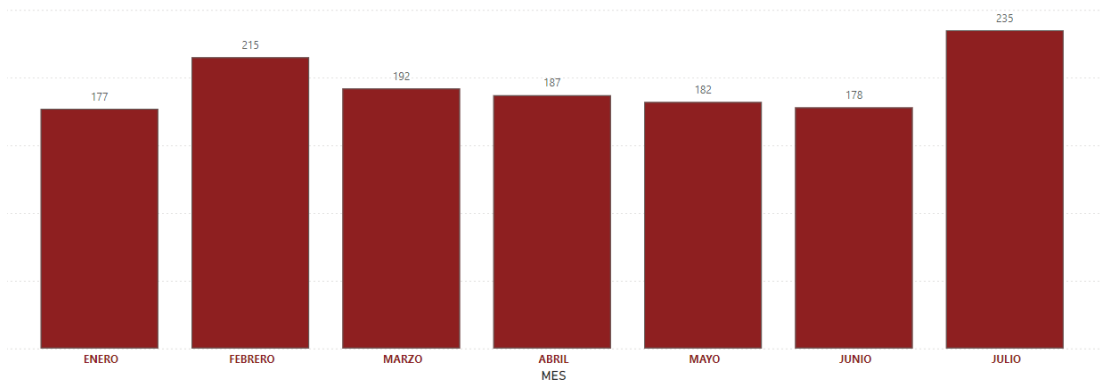
normalmente tienen una vigencia de 12 meses, donde se puede renovar en el mismo periodo logrando ocupaciones de 24 meses en promedio. Lo anterior explica que el modelo de Maxibienes SAS implica la mejora en sus procesos para fidelizar clientes y a la vez la penetración de nuevos mercados de manera constante, de tal forma que generen crecimientos de ventas sin desocupaciones en los primeros años, hasta lograr una madurez del mercado, y aunque las cifras de 26,5% de crecimiento son alentadoras la tendencia es que de no seguir penetrando nuevos mercados, cada que madure un mercado existente la tasa de ocupación tiende a disminuir; al aumentar el promedio de inmuebles ocupados y el esfuerzo de colocar nuevos inmuebles que compense, se requiere de mayor esfuerzo operativo y financiero.

Gráfica 4. Inmuebles rentados por mes 2024 Maxibienes SAS



Nota: Elaboración propia. Productividad en cantidad de inmuebles colocados o rentados

Gráfica 5. Inmuebles desocupados por mes 2024 Maxibienes SAS












Nota: Elaboración propia

Para analizar escenarios de internacionalización donde Maxibienes SAS puede continuar la expansión de los servicios, se debe tener en cuenta que no todos los países ofrecen la administración de inmuebles, y solamente realizan la labor de “corretaje” o “colocación”, por lo que dentro de la normatividad o cultura debe existir la administración de inmuebles, posibilitando la adaptación al mercado. También se deben tener en cuenta algunos factores como la estabilidad económica, política, el crecimiento inmobiliario, la alta inversión, entre otros, los cuales son críticos para el comienzo de un proceso de expansión; además, es necesario considerar otros modelos de negocios inmobiliarios que se pueden adaptar aprovechando las oportunidades de mercado, tal como son las inversiones en compra de vivienda en mercados atractivos como indica Semana (2024): “Colombia, en el top 5 de países que más invierten en Real Estate en Estados Unidos”. Dentro de un análisis preliminar de internacionalización, se consideran mercados como Estados Unidos, México y Brasil, sin perder de vista otros países como Chile, Panamá y Perú, donde ha habido un gran desarrollo inmobiliario.

2.4. CONDICIONES DE MERCADO

Entender cómo funciona una empresa, desde cómo suple las necesidades y su relacionamiento con las partes de interés de forma simple, nos ayuda a comprender el valor que puede generar en la sociedad, como indican Osterwalder y Pigneur (2011), “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”, y utilizando su herramienta del lienzo de Canvas se visualizarán cada uno de los componentes de la cadena de valor.

Ilustración 18. Modelo de negocio Canvas Maxibienes SAS

<p>Asociaciones clave </p> <p>Afianzadoras (Fianzacrédito)</p> <p>Entidades bancarias (Bancolombia)</p> <p>Portales inmobiliarios (Finca raíz, Metro cuadrado, Espacio Urbano)</p> <p>CRM y ERP (SIMI soluciones inmobiliarias, HubSpot)</p>	<p>Actividades clave </p> <p>Promoción de inmuebles. Desarrollo de contratos de arrendamiento (arrendatarios) y mandato (propietarios). Asesoría y trámites jurídicos.</p> <p>Recursos clave </p> <p>Infraestructura tecnológica portal clientes de autogestión. Sedes comerciales ya administrativas. Ejecutivos comerciales profesionales y personal administrativo. Conocimiento del mercado. apalancamiento financiero propio.</p>	<p>Propuestas de valor </p> <p>Garantía en el cumplimiento en pagos de canon de arrendamiento ofreciendo un servicio integral en trámites y asesoría que ofrezcan tranquilidad soportado de una cobertura regional y en constante expansión que ofrece diferentes alternativas de renta de inmuebles de vivienda residencial de forma ágil y de calidad.</p>	<p>Relaciones con clientes </p> <p>Servicios tecnológicos de autogestión (trámites y solicitudes) Contenido de valor a la comunidad en redes sociales. Atención personal y digital.</p> <p>Canales </p> <p>Portales inmobiliarios : Finca raíz, Metro cuadrado, Espacio urbano. Redes sociales: Facebook, Instagram, TikTok. Avisos comerciales: Líneas telefónicas WhatsApp.</p>	<p>Segmentos de mercado </p> <p>PROPIETARIOS DE INMUEBLES: Inmuebles ubicados en zonas de expansión territorial, destinados a la vivienda urbana en renta tradicional, principalmente estratos 3,4,5 y 6, inmuebles con commodities como: zonas húmedas, vigilancia privada, juegos infantiles, escenarios de deporte entre otros.</p> <p>ARRENDATARIOS DE INMUEBLES: Personas con capacidad de endeudamiento para rentar uno o varios inmueble, cumplan políticas de sarftaft.</p>
<p>Estructura de costes </p> <p>Directos: Salarios comerciales, comisiones comerciales, publicidad y promoción, instalaciones locativas, entre otros.</p> <p>Indirectos: salarios administrativos, pólizas de fianzas, servicios públicos, arriendos, entre otros.</p>		<p>Fuentes de ingresos </p> <p>PROPIETARIOS: Porcentaje por la administración de inmuebles por el 10% del canon de arrendamiento, durante la vigencia del contrato. ARRENDATARIO: 20% de un canon de arrendamiento como único pago al inicio del contrato como costumbre mercantil por el servicio de corretaje. Otros ingresos derivados de la actividad, mantenimiento, sanciones por incumplimiento en los pagos, entre otros.</p>		

Nota: Elaboración propia

3. SELECCIÓN DE MERCADOS

3.1. IDENTIFICACIÓN DE MERCADO

El mercado objetivo para exportar los servicios no solo debe ser una decisión demográfica, sino también la alineación de la estrategia corporativa con diferentes mercados, logrando una adaptabilidad del servicio a demandas extranjeras; para esto se deben tener en cuenta similitudes en las condiciones que hacen posible el servicio, principalmente en el marco regulatorio y cultural. Por ejemplo, el servicio de administración de inmuebles bajo la modalidad de arriendo debe tener características similares al mercado colombiano, ya que la gestión comercial se puede adaptar a las costumbres de cada país, sin embargo la gestión centralizada de la administración de inmuebles desde Colombia puede generar eficiencias operativas, por lo que se debe tener en cuenta barreras como la barrera de idioma, estabilidad económica, donde la inflación esté controlada, además de una regulación inmobiliaria no limitada, para así aprovechar esta capacidad. Líneas abajo, se evidencia una tabla comparativa de todos los países del continente americano donde se contemplan las anteriores variables y se puede realizar una primera segmentación de mercado.

Tabla 1. Moneda y normatividad de arriendos en América

País	Idioma	Moneda	Fuerte respecto al USD (Sí/No)	Inflación (%)	Normatividad en arriendos	Limitante (Sí/No)	Por qué es limitante
Argentina	Español	Peso Argentino (ARS)	No	+100% (2023)	Ley de Alquileres N° 27.551	Sí	Control de precios, protección excesiva
Bahamas	Inglés	Dólar Bahameño (BSD)	Sí (1:1 con USD)	3%	Ley de Alquiler de Propiedades	No	Normas flexibles
Barbados	Inglés	Dólar de Barbados (BBD)	Relativamente fuerte	5%	Ley de Arrendamientos	No	Normas flexibles
Belice	Inglés	Dólar Beliceño (BZD)	Relativamente fuerte (2:1 con USD)	1.5%	Ley de Arrendamientos	No	Normas no restrictivas
Bolivia	Español	Boliviano (BOB)	Relativamente estable	2.5%	Código Civil	No	Normas flexibles
Brasil	Portugués	Real Brasileño (BRL)	No	4%	Lei de Inquilinato N° 8.245/1991	No	Normas flexibles
Canadá	Inglés/Francés	Dólar Canadiense (CAD)	Relativamente fuerte	3%	Leyes varían por provincia	No	Normas estables, generalmente no
Chile	Español	Peso Chileno (CLP)	Relativamente estable	6%	Ley de Arrendamientos	No	Normas no restrictivas
Costa Rica	Español	Colón Costarricense (CRC)	No	8%	Ley General de Arrendamientos N°	No	Normas flexibles
Cuba	Español	Peso Cubano (CUP)	No	70%	Control estatal	Sí	Solo arriendos controlados por el
República Dominicana	Español	Peso Dominicano (DOP)	No	7%	Ley 4314 sobre Arrendamientos	No	Normas no restrictivas
Ecuador	Español	Dólar estadounidense (USD)	Sí (usa USD)	3%	Ley de Inquilinato	No	Sin limitaciones importantes
El Salvador	Español	Dólar estadounidense (USD)	Sí (usa USD)	4%	Código Civil	No	Normas flexibles
Guatemala	Español	Quetzal (GTQ)	Relativamente estable	4.5%	Código Civil	No	Normas no restrictivas
Honduras	Español	Lempira (HNL)	No	5%	Código Civil	No	Sin controles estrictos
Jamaica	Inglés	Dólar Jamaicano (JMD)	No	7%	Rent Restriction Act	Sí	Protección de inquilinos, rentas
México	Español	Peso Mexicano (MXN)	Relativamente estable	5%	Código Civil y leyes locales	No	Normas no muy restrictivas
Nicaragua	Español	Córdoba Nicaragüense (NIO)	No	5%	Ley 602 de Arrendamiento	No	Normas flexibles
Panamá	Español	Balboa (PAB) y dólar estadounidense (USD)	Sí (usa USD)	1.5%	Código Civil y Ley de Arrendamientos	No	Sin restricciones importantes
Paraguay	Español	Guaraní (PYG)	No	4%	Ley de Inquilinato	No	Sin limitaciones importantes
Perú	Español	Sol Peruano (PEN)	Relativamente estable	6%	Ley 30201	No	Normas no restrictivas
Surinam	Neerlandés	Dólar Surinamés (SRD)	No	55%	Código Civil	No	Sin restricciones importantes
Trinidad y Tobago	Inglés	Dólar de Trinidad y Tobago (TTD)	Relativamente estable	4%	Rent Restriction Act	Sí	Control de precios y condiciones de
Uruguay	Español	Peso Uruguayo (UYU)	Relativamente estable	8%	Ley de Arrendamientos	Sí	Protección fuerte del inquilino, límites
Venezuela	Español	Bolívar Venezolano (VES)	No	400%	Ley para la Regularización de	Sí	Congelamientos de precios,
Estados Unidos	Inglés	Dólar estadounidense (USD)	Sí (moneda base)	3%	Varía por estado, Uniform Residential	No	Normas flexibles en la mayoría de los

Nota. La tabla muestra la información sobre la moneda, la fuerza respecto al dólar, inflación, y la normatividad en arriendos para varios países de América. Los datos de inflación son aproximados para el año 2023. **Fuerte respecto al USD:** Se refiere a si la moneda del país es relativamente fuerte o estable en comparación con el dólar estadounidense. Las monedas fuertes tienden a mantener su valor sin fluctuaciones grandes. **Limitante (Sí/No):** Indica si la normativa de arriendos en ese país se considera restrictiva o limitante para los propietarios o el mercado. **Por qué es limitante:** Explica las razones de la limitación, como controles de precios, congelamientos, o la fuerte intervención del gobierno.

Se preseleccionaron nueve países del continente, como se muestra en la Tabla 1, los cuales están señalados en color amarillo; estos son: Bolivia, Chile, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Panamá, Perú y Uruguay. Así mismo, se realiza una segmentación teniendo en cuenta las condiciones de mercado, desarrollo inmobiliario, tamaño de población, cantidad de viviendas, la cantidad de viviendas disponibles en arriendo, y la tasa de intermediación inmobiliaria, es decir, de la cantidad de viviendas disponibles qué

porcentaje está para arriendo, y el desarrollo en construcción inmobiliario a nivel general que, para simplicidad, lo llamaremos fuerte o débil.

Tabla 2. Selección de mercados

País	Población (millones)	Cantidad de Viviendas	Cantidad de Viviendas en Arriendo	Intermediación Inmobiliaria (%)	Canon Promedio de Arriendo (USD/mes)	Desarrollo Inmobiliario
Bolivia	11.8	2,000,000	150.000	10%	\$ 250	Débil
Chile	19.5	6,000,000	800.000	20%	\$ 600	Fuerte
Ecuador	18.0	3,500,000	200.000	15%	\$ 350	Fuerte
El Salvador	6.7	1,200,000	100.000	12%	\$ 300	Débil
Guatemala	19.3	2,000,000	120.000	8%	\$ 250	Débil
México	132.0	30,000,000	2.500.000	25%	\$ 500	Fuerte
Panamá	4.5	1,500,000	180.000	18%	\$ 400	Fuerte
Perú	34.0	6,000,000	300.000	16%	\$ 350	Fuerte
Uruguay	3.6	1,000,000	80.000	22%	\$ 700	Fuerte

Nota. Población: Estimación de la población total del país. Cantidad de Viviendas: Estimación total de viviendas en el país. Cantidad de Viviendas en Arriendo: Estimación de viviendas disponibles para arrendar. Intermediación Inmobiliaria (%): Porcentaje estimado de viviendas en arriendo que son intermediadas por agentes inmobiliarios. Canon Promedio de Arriendo (USD/mes): Estimación del costo promedio mensual de arrendamiento de una vivienda en dólares estadounidenses. Desarrollo Inmobiliario: Evaluación general del desarrollo inmobiliario en el país, clasificado como "Fuerte" o "Débil".

Los criterios de selección que se consideraron para indicar si el mercado puede ser considerado fuerte o débil fueron: población en millones de habitantes a dos dígitos, un mercado de más de tres millones de viviendas lo que indica dinamismo en la construcción de vivienda, un mercado específico alto, una tasa de intermediación superior al 15% y un canon promedio de 350 dólares mensuales similar al mercado actual de Medellín. Dichas variables indicaron que en la segunda segmentación, en la Tabla 2, se preseleccionaron tres países; estos fueron: México, Chile y Perú.

En los países preseleccionados centraremos el análisis, profundizando en cuatro componentes respecto al mercado colombiano, tales como cultura, componente administrativo, geográfico y económico, para lo cual utilizaremos la herramienta CAGE (Ghemawat, 2001), cuyo objetivo es identificar las posibles barreras y oportunidades de estos mercados internacionales y así poder adoptar los modelos operativos más adecuados para Maxibienes SAS en los países en cuestión.

Teniendo en cuenta la Tabla 3, se evaluó cada uno de los componentes (CAGE); respecto a la cultura, los tres países tienen características similares al ser países latinoamericanos, las diferencias radican en costumbres como celebraciones o entorno laboral referente a la toma de decisiones y el relacionamiento.

En el componente administrativo, los tres países están inmersos al igual que Colombia en el Acuerdo del Pacífico, sin embargo, cada país tiene relaciones comerciales y de libre comercio que pueden ser atractivas, en este caso México con Canadá y Estados Unidos, y Chile y Perú con la Unión Europea; en términos regulatorios, Chile tiene gran estabilidad ofreciendo seguridad de inversión, sin embargo, México es un atractivo de inversión extranjera, donde su política lo permite con facilidad; respecto a Perú, aún cuenta con un marco legal menos maduro que puede presentar retos o cambios en el tiempo.

Tabla 3. CAGE Colombia, México, Chile, Perú

		MÉXICO	CHILE	PERÚ
C	Cultural	Mismo idioma: español. Similitud cultural en la composición familiar y la hospitalidad. Religión predominante católica, influye la adoración de santos y vírgenes, y similitud en celebraciones. Influencia indígena predecadora. Influencia musical como corridos, mariachis. Comparten similitud en los negocios. 42 horas laborales.	Mismo idioma: español. Influencia indígena predecadora. Religión predominante católica, aunque existe una cultura laica más desarrollada. 40-45 horas laborales. Más conservadores y formales en los negocios. Diferencias en costumbres en la gestión del tiempo y relación laboral.	Mismo idioma: español. Influencia indígena predecadora. Religión predominante católica, influye mucho en la vida social. 48 horas semanales. Conservador en la toma de decisiones en los negocios.
A	Administrativo	Existen acuerdos comerciales importantes como el Acuerdo del Pacífico. Acuerdos entre México, Estados Unidos y Canadá. El marco regulatorio mexicano es más burocrático pero con facilidad de inversión extranjera. Mercado de desarrollo inmobiliario con incentivos fiscales, con limitaciones cerca de	Existen acuerdos comerciales importantes como el Acuerdo del Pacífico. Acuerdos con Estados Unidos, China y la Unión Europea. Marco regulatorio estable y definido para la inversión extranjera. Sistema legal sólido y referente, ofreciendo seguridad de inversión. Sistema tributario claro.	Existen acuerdos comerciales importantes como el Acuerdo del Pacífico. Marco regulatorio de inversión inmobiliaria menos maduro. Sistema legal aún con desafíos para la inversión. Desafíos de corrupción y transparencia.
G	Geográfico	Proximidad geográfica moderada: 3634 km, 4-5 horas de vuelo. Infraestructura de transporte avanzada: carreteras, trenes y aeropuertos. Desafíos en infraestructura rural. Superficie más extensa. Propenso a desastres naturales como terremotos.	Proximidad geográfica elevada o significativa: 6439.5 km, 5-6 horas de vuelo. Infraestructura avanzada y conectividad eficiente, una de las mejores en América Latina. El país se desarrolla a lo largo, lo que condiciona el desarrollo inmobiliario. Extremadamente sísmico por el cinturón de fuego del Pacífico, códigos de construcción estrictos para garantizar sismorresistencia	Proximidad geográfica cercana: 1531 km, 3 horas de vuelo. Facilidad de transporte ha mejorado en los últimos años, ampliando la red de metro en la ciudad; en áreas rurales, aún hay dificultades en infraestructura de transporte. Climas y paisajes diversos, aunque con muchas similitudes. Extremadamente sísmico por el cinturón de fuego del Pacífico, códigos de construcción estrictos para garantizar sismorresistencia. Presenta inundaciones en temporada de
E	Económico	Mercado inmobiliario más amplio que Colombia y con mayor poder adquisitivo. Segunda economía más grande de América Latina. Desigualdad de riquezas muy marcada. Alta demanda inmobiliaria principalmente en Ciudad de México, Guadalajara, Monterrey. Creciente mercado turístico. Fácil acceso a financiamiento hipotecario.	Economía estable, una de las más representativas de Latinoamérica. Mercado inmobiliario maduro pero más pequeño que el colombiano. Alto PIB per cápita, oportunidades en bienes de lujo. Alta demanda inmobiliaria principalmente en Santiago de Chile. Tasas de interés hipotecarias bajas en comparación con América Latina	Economía similar a la colombiana, dependiente de la minería. Altos niveles de informalidad, aunque ha crecido la economía. Economía de tamaño medio en la región. Mercado inmobiliario en desarrollo. Alta demanda inmobiliaria en Lima, crecimiento de la clase media. Acceso financiero con tasas más altas que en Chile, con retos en zonas rurales.

Nota. Elaboración propia

En el componente geográfico, las distancias respecto a Colombia aumentan en orden consecutivo de Perú, México y Chile; en términos de infraestructura, tanto México como

Chile presentan fortalezas en sus sistemas viales, aéreos, ferroviarios y marítimos, a diferencia de Perú que aún tiene grandes retos de infraestructura más evidente en las zonas rurales; entre los tres países hay una similitud y comparten riesgo frente a las amenazas de fenómenos naturales como terremotos, esto eleva los costos en construcción al cumplir normatividades que contrarresten esto como la de sismorresistencia, sin embargo, para el servicio de renta no es un costo adicional directo, aunque sería una variable en caso de ofrecer otros servicios.

En el entorno económico, se pueden presentar grandes diferencias: Chile se ha caracterizado como un país estable y referente en la región, cuenta con un desarrollo inmobiliario muy maduro que podría generar barreras de entrada a nuevos competidores, sin embargo, México posee el segundo PIB más grande de América Latina, atrayendo gran inversión extranjera, además de tener como aliado estratégico, al compartir frontera, a Estados Unidos con la economía más fuerte a nivel global, adicionalmente posee una extensión de territorio con alta demanda inmobiliaria residencial, comercial y turística; Perú tiene una economía en crecimiento y con gran oportunidad en un sector medio de la sociedad, sin embargo aún está en proceso de desarrollo inmobiliario y de infraestructura.

Teniendo en cuenta los criterios anteriores, México y Chile tienen la mayor posibilidad y seguridad tanto jurídica como económica de inversión, sin embargo el tamaño de mercado de México para el servicio de renta y administración de inmuebles puede ser hasta cuatro veces mayor al chileno, con una oportunidad logística y cultural de entrar al mercado estadounidense. Hay que tener en cuenta también los retos que se pueden presentar en algunos otros aspectos como el de la política de gobierno, la corrupción, el orden público, entre otros, aun así es un atractivo de expansión con similitudes culturales que facilitan la adopción de modelos de negocio.

3.2. SELECCIÓN DE MERCADO OBJETIVO

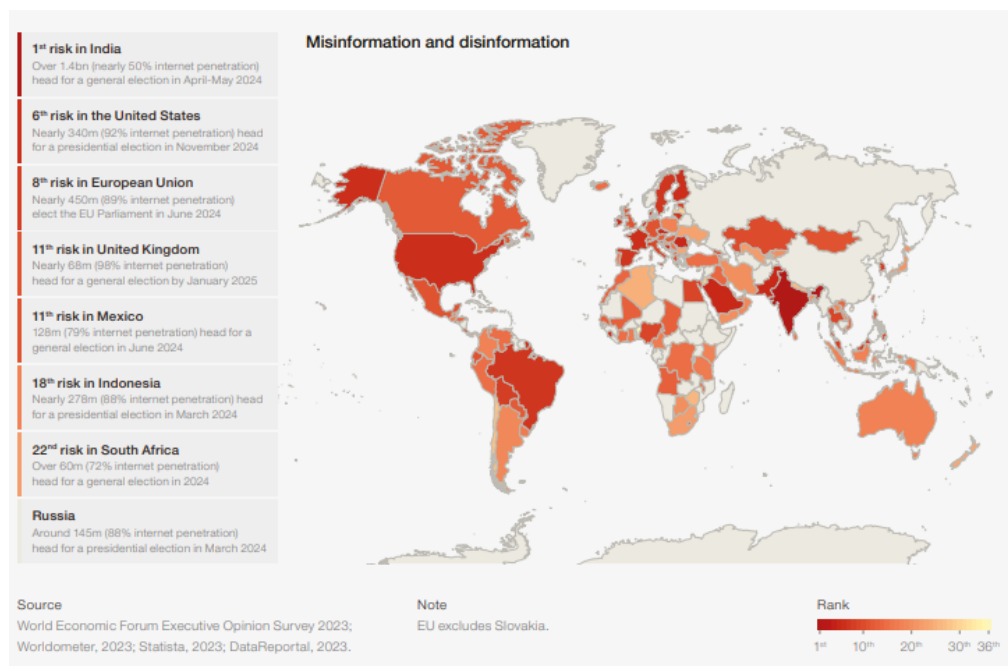
3.2.1. Riesgo político

El World Economic Forum indica que “En los próximos dos años, cerca de 3.000 millones de personas acudirán a las urnas en varias economías, entre ellas Estados Unidos, India,

Reino Unido, México e Indonesia” (World Economic Forum, 2024), donde principalmente el uso de la información o desinformación en los procesos actorales definirán los resultados y el rumbo de los países. El entorno político ahora está altamente permeado por los medios tecnológicos de comunicación, redes, IA, donde cada vez es más difícil discernir sobre la legitimidad de la información, este es uno de los factores que generan polaridad entre las poblaciones que en ocasiones pueden resultar en disturbios, protestas violentas, crímenes de odio, enfrentamientos civiles, terrorismo, entre otros.

Como se presenta en la Ilustración 19, la percepción de riesgo en México ocupa el décimo primer lugar, esto debido a las elecciones celebradas en junio de 2024 donde aproximadamente 128 millones de habitantes (79% de penetración de Internet) (World Economic Forum, 2024) participaron en una jornada electoral donde se evidenció una oleada de crímenes y violencia, opacando las campañas electorales en las que al menos 30 candidatos fueron asesinados (CNN español, 2024).

Ilustración 19. Percepción del riesgo nacional en el contexto de las próximas elecciones

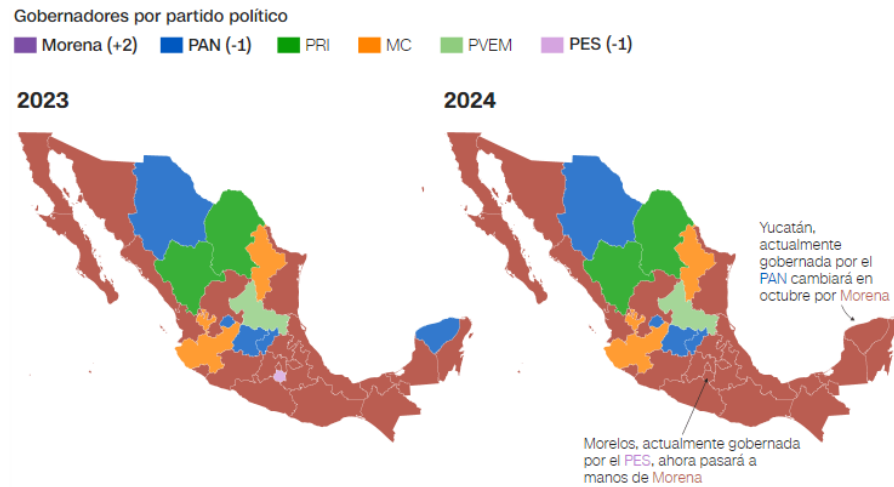


Nota: Imagen tomada de World Economic Forum Executive Opinion Survey 2023; Worldometer, 2023; Statista, 2023; DataReportal, 2023

Las elecciones quedaron de la siguiente manera: el partido oficialista Morena y sus aliados Partido del Trabajo (PT) y Verde Ecologista (PVEM) ganaron siete

gubernaciones; la alianza opositora de los partidos Acción Nacional (PAN), Revolucionario Institucional (PRI) y de la Revolución Democrática (PRD) venció en una y Movimiento Ciudadano (MC) se quedó con otra (CNN, Mauricio Torres, 2024).

Ilustración 20. Gobernantes por partido político



Nota: Tomada de CNN español. <https://cnnespanol.cnn.com/2024/06/10/elecciones-mexico-2024-ganadores-competencia-gobiernos-estatales-orix>

Es importante indicar que la ganadora de la elección fue Claudia Sheinbaum siendo la primera presidenta electa de México, perteneciente al partido Morena principalmente de ideología de izquierda, aun así el sector privado respaldó los nombramientos y subrayan el compromiso de colaborar (Tinoco Morales, 2024).

Para Colombia la continuidad de la posición de izquierda en México favorece las relaciones con el actual presidente colombiano, sin embargo, un cambio de gobierno no necesariamente implica ruptura de las relaciones, como se ha visto históricamente como en el Tratado de Libre Comercio del G2.

3.2.2. Riesgo económico

México, como una de las principales economías de América Latina, está dentro de una dinámica importante en la economía global, pues sus tratados internacionales y cercanía con Estados Unidos lo hacen un actor relevante en el comercio internacional; la Tabla 4 consolida datos macroeconómicos desde el año 2000 al año 2023 (Banco Mundial, s/f),

de esta forma se puede entender un poco más la tendencia económica y actual de México.

Tabla 4. Datos macroeconómicos históricos México

	Balanza comercial (%)	Tasa de desempleo (%)	PIB (USD)	PIB Percapita (USD)	Inflación (%)
2023	-1,7%	2,8%	\$ 1.788.886.821.046,81	\$ 13.926,11	5,5%
2022	-2,9%	3,3%	\$ 1.463.323.889.036,56	\$ 11.476,68	7,9%
2021	-1,9%	4,0%	\$ 1.313.069.763.986,60	\$ 10.363,19	5,7%
2020	1,6%	4,4%	\$ 1.120.832.412.468,85	\$ 8.895,62	3,4%
2019	-0,4%	3,5%	\$ 1.305.211.135.822,61	\$ 10.434,57	3,6%
2018	-2,1%	3,3%	\$ 1.256.300.182.879,73	\$ 10.130,32	4,9%
2017	-1,9%	3,4%	\$ 1.190.721.475.906,00	\$ 9.693,33	6,0%
2016	-2,1%	3,9%	\$ 1.112.233.497.452,70	\$ 9.152,74	2,8%
2015	-2,1%	4,3%	\$ 1.213.294.467.716,88	\$ 10.098,17	2,7%
2014	-1,2%	4,8%	\$ 1.364.507.717.614,13	\$ 11.490,02	4,0%
2013	-1,2%	4,9%	\$ 1.327.436.290.282,67	\$ 11.317,49	3,8%
2012	-1,2%	4,9%	\$ 1.255.110.424.817,79	\$ 10.842,73	4,1%
2011	-1,3%	5,3%	\$ 1.229.013.703.416,76	\$ 10.766,61	3,4%
2010	-1,2%	5,3%	\$ 1.105.424.238.731,09	\$ 9.823,16	4,2%
2009	-1,6%	5,4%	\$ 943.437.415.024,63	\$ 8.495,65	5,3%
2008	-2,3%	3,9%	\$ 1.161.553.459.715,10	\$ 10.589,95	5,1%
2007	-1,7%	3,6%	\$ 1.102.355.554.971,95	\$ 10.178,44	0,0%
2006	-1,4%	3,6%	\$ 1.020.265.057.882,01	\$ 9.545,29	3,6%
2005	-1,6%	3,6%	\$ 917.571.853.529,10	\$ 8.702,11	4,0%
2004	-1,8%	3,9%	\$ 819.459.227.375,02	\$ 7.883,52	4,7%
2003	-1,4%	3,5%	\$ 765.549.967.703,27	\$ 7.473,93	4,5%
2002	-1,5%	3,0%	\$ 810.666.116.505,48	\$ 8.032,99	5,0%
2001	-1,7%	2,6%	\$ 796.064.590.656,18	\$ 8.009,16	6,4%
2000	-1,4%	2,6%	\$ 742.061.329.643,37	\$ 7.581,85	9,5%

Nota: Elaboración propia, datos tomados de Banco Mundial. <https://datos.bancomundial.org/>

En el año 2023 se registró una tasa de desempleo menor al 3%, por debajo de la media de América Latina que para el mismo periodo registró 6,2%; estos registros comparando los últimos 24 años se habían dado solo alrededor del año 2000, y muestra una recuperación en empleabilidad después de la crisis global del 2020; a esto se suma un incremento del PIB donde desde la década del 2010 al 2020 se evidencia una estabilidad, sin embargo, los últimos años y en especial el 2023 evidencia un incremento del 22% respecto al 2022; el PIB per cápita también evidencia una tendencia creciente y de recuperación económica indicando una mejora en la calidad de vida, aunque este dato es promedio y no demuestra con certeza la realidad de la población.

El PIB da indicios de que la economía está produciendo más bienes y servicios, siendo un destino oportuno de inversiones, exportación, entre otros.

Las condiciones de inflación se podrían interpretar como “galopantes”, con tendencia a una inflación moderada o baja, esto quiere decir que existe un control de los precios y

que incrementan de manera gradual y un poco predecible; como economía emergente y después de la crisis global del año 2020, la disminución de la inflación es un factor clave para determinar el buen momento económico, sin dejar de lado que pueden existir riesgos.

Un dato muy relevante es la balanza comercial ya que generalmente tiene una tendencia de números negativos, esto indica que el país está adquiriendo más bienes y servicios importados que lo que exporta, existe una cultura de inversión donde las compañías ven un atractivo en el país mexicano, es importante aclarar que este déficit está en rangos controlados y no muy elevados.

México tiene un PIB anual superior en cinco veces el PIB de Colombia, por lo que siempre es un interés participar en una economía latina desarrollada, además de sus relaciones comerciales con las potencias mundiales como Estados Unidos, lo que genera oportunidades atractivas de inversión.

3.2.3. Situación social

La situación social de un país es el conjunto de factores interrelacionados, donde se puede identificar a través de datos estadísticos cómo está distribuida la riqueza y la falta de acceso de la población a una calidad de vida regida por salud, educación, entre otros factores.

El Índice de Pobreza Multidimensional (IPM) abarca dimensiones como la salud, la educación y el nivel de vida, que a su vez cuenta con 10 indicadores: nutrición, mortalidad infantil, años de escolaridad, asistencia a la escuela, combustible para cocinar, saneamiento, agua potable, electricidad, alojamiento y activos, los cuales tienen un porcentaje del peso total sobre el índice. México se encuentra a 2023 con 0,016 de valoración de IPM, una mejor estadística respecto a Colombia que tiene 0,020 de valoración IPM; cabe aclarar que los valores más bajos de IPM representan un mejor desempeño en materia de pobreza multidimensional (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, s/f).

El Índice de Desarrollo Humano Ajustado por Desigualdad (IDH-D) tiene en cuenta las desigualdades internas de un país en términos de cómo la educación, la salud y el nivel

de calidad de vida se distribuyen en la población (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, s/f). Este indicador, contrario al IPM, se mide de 0 a 1 teniendo en cuenta que 1 es un valor de desigualdad mínimo o nulo: México cuenta con una medición a 2022 de 0,577 y Colombia con 0,548 para el mismo año, y para dimensionar la posición, la media mundial es de 0,63.

El Índice de Desarrollo de Género (IDG) se encarga de medir la diferencia entre género hombre y mujer en términos de desarrollo humano, con tres dimensiones, salud, educación e ingreso (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, s/f). El IDG de México es de 0,965 y el de Colombia 1,017 en este caso la nación colombiana muestra una mejoría en la medición de 2022 respecto a México y la media mundial es de 0,970.

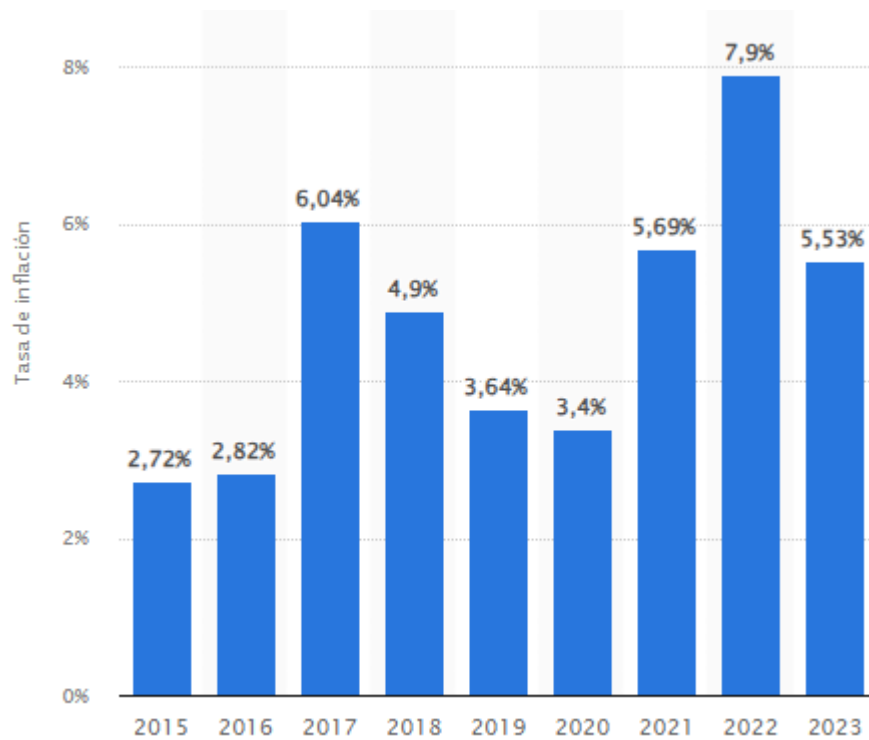
3.2.4. Riesgo de tipo de cambio

El riesgo de tipo de cambio está relacionado con la volatilidad del peso mexicano respecto a monedas más fuertes, principalmente el dólar; México particularmente es el único país latino que comparte frontera con Estados Unidos, esto implica un relacionamiento directo en muchos aspectos, político, social, económico, entre otros, además de sus tratados y convenios que afianzan su relacionamiento, por ende Estados Unidos es el principal socio comercial para México y genera una dependencia total frente al dólar: muchas de las empresas mexicanas tienen sus obligaciones dolarizadas y las fluctuaciones de la tasa cambiaria entre las dos monedas afectan las ganancias o generan pérdidas.

Algunos factores que influyen en la fluctuación de la moneda local, respecto al dólar son:

Inflación: La inflación de México en el año 2023 terminó en 5,53% inferior al año 2022 que fue del 7,9%; para agosto de 2024 estuvo en 4,99%, un porcentaje menor al esperado (5,1%); se aclara que el objetivo nacional de la inflación es del 3% (El economista, 2024).

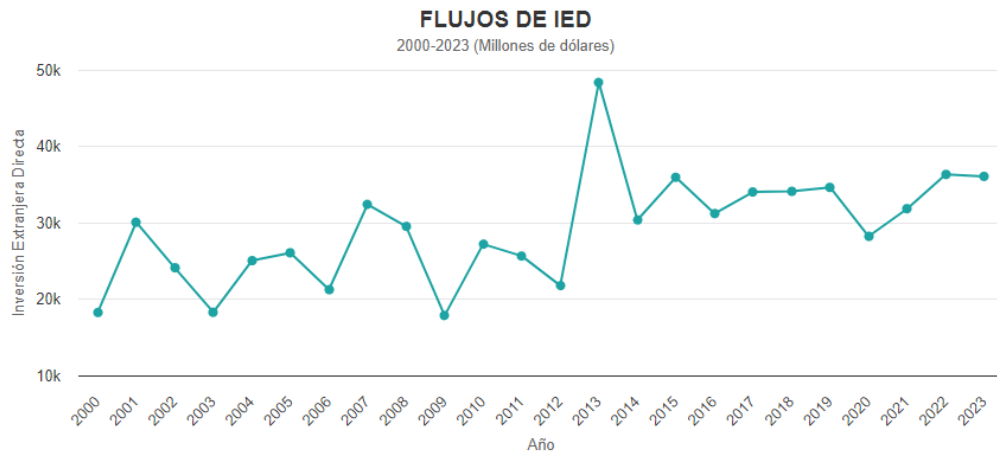
Gráfica 6. IPC México por año



Nota: Elaborado por Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/608330/tasa-de-inflacion-mexico/>

Inversión: Según el World Investment Report 2024, publicado por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), México se ubicó 9º como receptor mundial de Inversión Extranjera Directa (IED) y el 3º entre las economías en desarrollo (Geneva, 2024). En el 2023 recibió 36,058 millones USD de los cuales 13.640 millones USD fueron de inversionistas de Estados Unidos.

Gráfica 7. Inversión extranjera en México por año



Nota: Fuente Proyectos México. <https://www.proyectosmexico.gob.mx/por-que-invertir-en-mexico/economia-solida/destino-de-inversion/>

Respecto a la tasa de cambio de Colombia y México, 1 COP representa 0,0047 MXN; para hacer una comparación entre ambas monedas, se relacionará frente al dólar: USD 1,00 representa aproximadamente, al 16 de agosto de 2024, COP 4.260,39 y USD 1,00 representa a la misma fecha MXN 19,91. A datos de enero de 2024 y como presenta Infobae, “la moneda de nuestro país se ha logrado posicionar como la moneda de mayor fortalecimiento entre las economías emergentes en el último año, logrando una apreciación del +23,11% frente al dólar estadounidense.” (Saavedra, 2024). Sin embargo, es de entender que las condiciones de los mercados son volátiles y pueden cambiar constantemente.

3.2.5. Reintegro de divisas

Toda operación de venta de productos o servicios al exterior genera una obligación al vendedor de reintegrar las divisas generadas de la venta, esto debe hacerse a través de los intermediarios bancarios autorizados, generalmente la banca comercial; específicamente el vendedor debe, por los mecanismos establecidos, efectuar la venta de las divisas al intermediario financiero y declarar la exportación ante la administración de aduanas.

En el modelo de servicio de renta y administración de bienes, es necesaria la presencia física en el país destino, por lo que se debe cumplir la normativa legal de comercio para prestar el servicio, y los ingresos generados son derivados de la prestación de dicho servicio en el país destino; lo que se “exporta” realmente es el *Know how* y la marca para ofrecer los servicios fuera del país, sin necesidad de tener que utilizar los mecanismos de reintegro de divisas.

3.2.6. Competencia local e internacional

El mercado inmobiliario es dinámico en México: existe competencia local e internacional, principalmente franquicias de modelos estadounidenses; dentro del análisis se identifica la innovación tecnológica que ha sacudido el mercado. El siguiente listado de inmobiliarias mezcla las más representativas de México y además las que han ganado competitividad por su proactividad tecnológica.

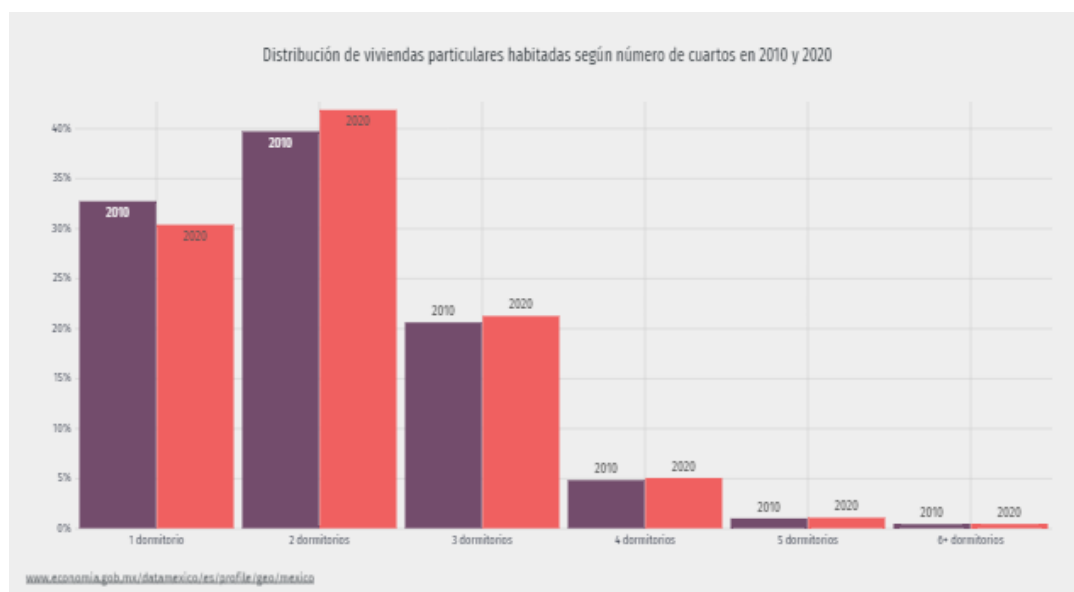
- Century 21: Red internacional de franquicias estadounidense; se destaca como franquicia a sus procesos estandarizados y entrenamiento comercial, además de su propia tecnología de gestión CRM; actualmente tiene 114 oficinas en 57 ciudades (Century 21, s/f).
- Global Realty: Inmobiliaria con más de 16 años de experiencia, enfocados en brindar experiencias, por lo que se centran en brindar un servicio integral; principalmente se encuentran en Mérida y Rivera yucateca (Relief, 2024).
- Coldwell Banker México: Su enfoque es en procesos fáciles, transparentes y seguros; es una franquicia estadounidense con más de 80 oficinas en más de 20 estados de México, siendo referente en su servicio (Relief, 2024).
- Inmuebles24: Portal inmobiliaria de servicios tecnológicos, con más de 15 años de experiencia; su esfuerzo es la calidad del asesoramiento y la flexibilidad tecnológica; partiendo de premisas como “más que un equipo somos una familia” han logrado relacionamiento y confianza (Relief, 2024).
- La Haus: Plataforma tecnológica colombiana; destaca por el acompañamiento en el proceso de compra y el uso de la información para realizar segmentaciones, predicciones de mercado, entre otros; reconocida por ser una de las empresas emergentes con más crecimiento en Colombia (Relief, 2024).

- Lamudi: Plataforma líder en búsqueda de propiedades; destaca por sus herramientas de análisis de precios, asesoramiento, generando una experiencia digital; tiene de experiencia 7 años; su lema es: “Nuestro equipo dedicado tiene como objetivo empoderar a los consumidores proporcionándoles más de 500,000 propiedades para elegir, proporcionándoles la información más relevante y actualizada del mercado inmobiliario” (Trujillo, 2024).
- Javer: Reconocida inmobiliaria distinguida por su calidad e innovación; destaca en el desarrollo de proyectos residenciales y comerciales; cuenta con más de 50 años de experiencia y su principal enfoque es la construcción con diseño innovador (Trujillo, 2024).
- Re/Max: Es una red global de franquicia estadounidense, tiene más de 45 años; su modelo está basado en agentes inmobiliarios independientes sin penalidades de ventas o regalías y además ofreciendo entrenamiento y herramientas que ayuden a una gestión y servicio de calidad (Trujillo, 2024).

3.2.7. Potencial de tamaño de mercado

México es un país casi 2,5 veces mayor en población que Colombia, con aproximadamente 126 millones de personas, de las cuales el 51,2 % son mujeres y el 48,8% hombres. Respecto a la calidad de vida, el 30,4% de las viviendas tienen una habitación, el 41,8% dos habitaciones, el 21.2% de las viviendas cuentan con tres habitaciones, con cuatro cuartos el 5,03%, cinco cuartos 1,08% y más de seis cuartos el 0,45%, y un total de 34.695.201 viviendas en México (Gobierno de México, 2020).

Gráfica 8. Distribución de viviendas particulares habitadas según número de cuartos 2010 y 2020

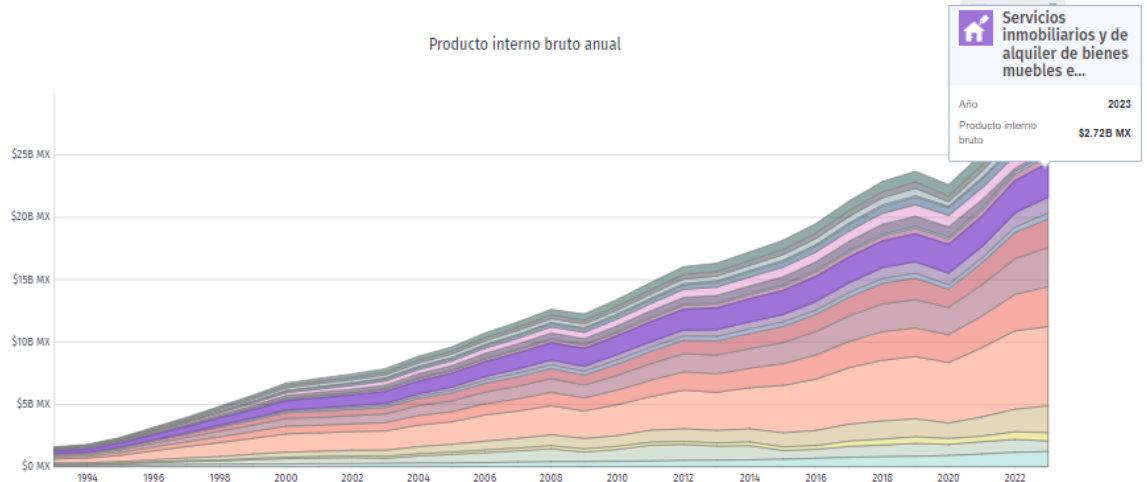


Nota: Fuente Gobierno de México.
<https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/mexico#population-and-housing>

Entre los principales anuncios de inversión que dinamizan la diversificación de actividades económicas en México para en el 2024, el sector construcción se encuentra de cuarto con más de \$15,905 millones de dólares, y el inmobiliario de séptimo con \$2,548 millones de dólares (Gobierno de México, 2020). Según los indicadores económicos del 2019, los servicios inmobiliarios representaron 68,010 unidades económicas que se refiere a “Establecimiento (desde una pequeña tienda hasta una gran fábrica) asentado en un lugar de manera permanente y delimitado por construcciones e instalaciones fijas, además se realiza la producción y/o comercialización de bienes y/o servicios”, y esto es equivalente al 1,42% de todas las unidades económicas.

tendencia es ascendente, y evidencia la recuperación económica después de la crisis mundial del 2020.

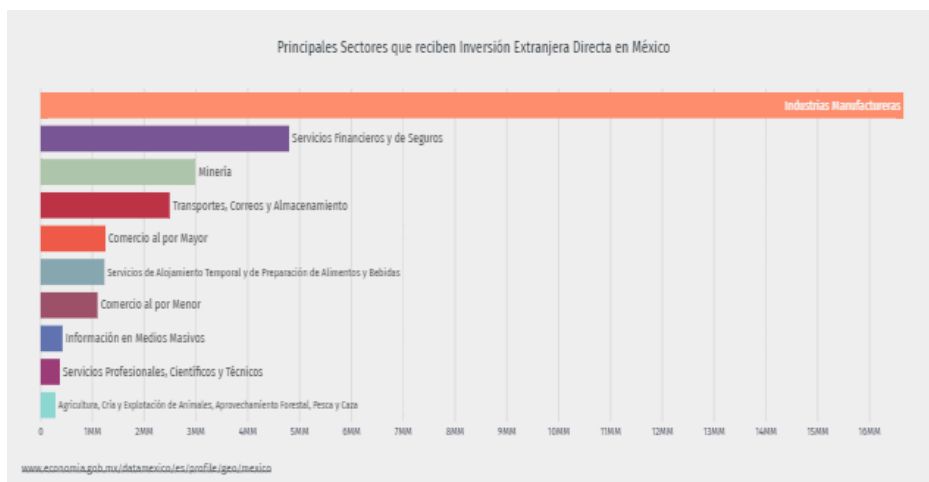
Gráfica 11. Producto Interno Bruto anual



Nota: Fuente Gobierno de México.
<https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/mexico#population-and-housing>

Dentro de la economía mexicana de enero a junio del 2024 se destacan los servicios de alojamiento temporal como el sexto sector de la economía que recibió más inversión extranjera, con más de \$1.232 millones de dólares, siendo el mercado turístico un potencial de mercado.

Gráfica 12. Principales sectores de inversión extranjera directa en México



Nota: Fuente Gobierno de México.
<https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/mexico#population-and-housing>

5.2.8. Entorno legal y regulatorio

Entre México y Colombia existen acuerdos legales y económicos que facilitan las relaciones, las exportaciones y las importaciones, entre estos el acuerdo Alianza del Pacífico y el TLC México - Colombia; a su vez, México también cuenta con acuerdos internacionales relevantes como el T-MEC, TLCUEM y CPTPP.

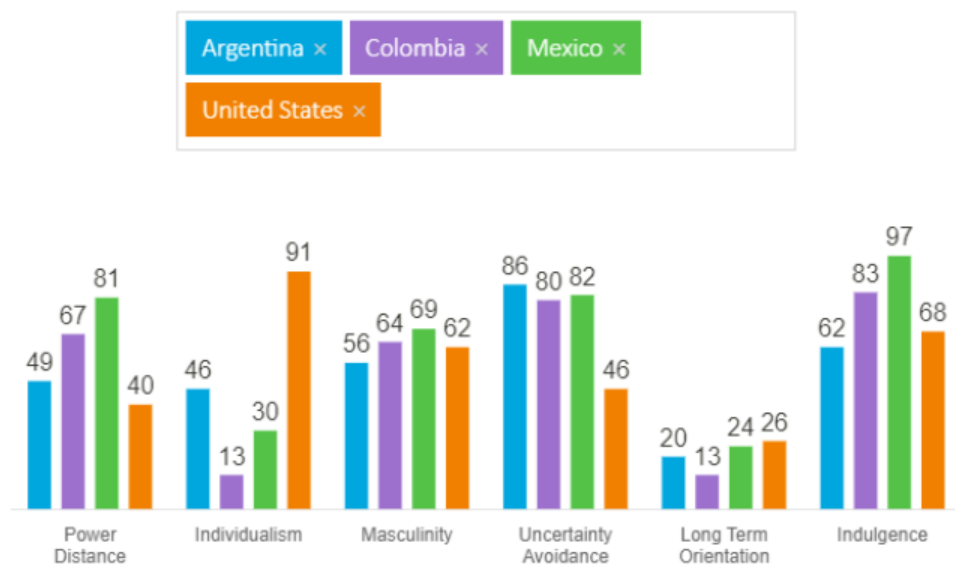
- Acuerdo Alianza del Pacífico: Es una iniciativa de economía y de desarrollo de cuatro países; Chile, Colombia, México y Perú; siendo el octavo bloque económico a nivel mundial permitió obtener ventajas competitivas en los negocios internacionales y voluntad política para retos económicos. Principalmente busca impulsar el crecimiento, desarrollo y competitividad, como indica el Ministerio de Comercio, Industria y Cultura, “genera mayores oportunidades de encadenamientos productivos y permitirá consolidar cadenas regionales de producción entre Colombia, Perú, Chile y México. Además, se busca ofrecer productos competitivos y aprovechar las oportunidades comerciales que se abren en el mercado asiático” (Ministerio de Comercio, s/f).
- TLC-G2: Anteriormente inició como el TLC-G3. Con vigencia desde el primero de enero de 1995 e integrado por México, Colombia y Venezuela, hasta el año 2006 cuando Venezuela presenta su retiro, pero no es hasta el año 2009 donde Colombia y México logran las adecuaciones del nuevo. Este tratado ha tenido siete protocolos a lo largo del tiempo y gracias a él se ha posibilitado “Eliminar barreras de comercio, Promover condiciones de competencia justa, Incrementar oportunidades de inversión, Proteger derechos de propiedad intelectual, Establecer procedimientos efectivos para la aplicación del tratado y la solución de controversias y Fomentar la cooperación trilateral, regional y multilateral” (Legiscomex, s/f) .
- T-MEC: Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá, firmado en 2018 y con vigencia desde el 2020; reemplazando el TLC de América del Norte de 1994, establece normas para el comercio de bienes y servicios, propiedad intelectual, derechos laborales y temas ambientales entre los tres países de América del Norte (Gobierno de México, s/f-b).

- TLCUEM: Tratado de libre comercio entre México y la Unión Europea, firmado desde el año 2000, permitiendo el libre comercio de bienes y servicios, y en su actualización en el 2020 incluyeron comercio electrónico, laboral y ambiental (Gobierno de México, s/f-c).
- CPTPP: Acuerdo de asociación transpacífico, conformado por 11 países; Australia, Brunéi Darussalam, Canadá, Chile, Malasia, México, Japón, Nueva Zelanda, Perú, Singapur y Vietnam; “[...] entre sus objetivos destacan promover la integración económica, establecer marcos legales predecibles para el comercio, facilitar el comercio regional, promover el crecimiento sostenible, entre otros” (Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales Chile, s/f).

3.2.9. Entorno cultural

Para evaluar el entorno cultural se consideran las seis dimensiones de cultura del sociólogo y psicólogo holandés Geert Hofstede; con estas dimensiones se puede ayudar a entender las diferencias interculturales en el comportamiento organizacional y social. Las seis dimensiones son: Distancia de Poder, Individualismo vs Colectivismo, Masculinidad vs Femenidad, Evitación de la Incertidumbre, Orientación al Largo Plazo vs el Corto Plazo e Indulgencia vs Restricciones (Hofstede, 2001).

Gráfica 13. Las seis dimensiones culturales en Argentina, Colombia, México y Estados Unidos



Nota: Fuente Mauricio Angulo Sillas. 20 de junio de 2022. <https://www.linkedin.com/pulse/las-seis-dimensiones-de-la-cultura-nacional-en-m%C3%A9xico-angulo-sillas/>

- **Distancia de Poder:** Este aspecto trata de que los individuos en la sociedad no son iguales, expresa la desigualdad ante las personas; entre más cercano el indicador sea a cero la percepción de poder es equitativa, si es cercano a 100 la percepción es más de inequidad; para este caso México tiene una puntuación de 81, indicando una sociedad jerárquica, donde se refleja la desigualdad y las personas esperan que se les diga qué hacer; en el caso de Colombia el puntaje es 67, indicando aún una sociedad jerárquica pero en menor puntuación con relación a México.
- **Individualismo vs Colectivismo:** Este aspecto hace referencia al grado en que las personas en la sociedad dependen de las demás como miembros de un colectivo o por el contrario si enfatizan en el logro individual; si la sociedad es colectiva el indicador es cercano a cero, si es cerca de 100 es más cercana al individualismo; para este caso México tiene una puntuación de 30, por lo que se considera una sociedad colectivista, relacionamiento cercano de largo plazo entre familia, amigos, entre otros; en el caso de Colombia la puntuación es de 13, por lo que la población es aún más codependiente de los demás y del Gobierno.
- **Masculinidad vs Femenidad:** Este aspecto hace referencia a la relación emocional entre géneros, es decir a lo esperado de cada género. Masculino refleja competitividad, logro, ambición, acumulación de bienes. Femenino refleja calidad de vida, cooperación, modestia, cuidado de los demás. Si la sociedad es muy femenina el indicador es cercano a cero, si es cerca de 100 es más cercana a la masculinidad; para este caso México tiene una puntuación de 69, una sociedad más masculina, viven para trabajar, énfasis en equidad, competitividad y desempeño; en el caso de Colombia la puntuación es de 64, cerca de la de México, por lo que recibe la misma interpretación.
- **Evitación de la Incertidumbre:** Este aspecto evalúa el grado en el que las personas se sienten incómodas o amenazadas frente a la incertidumbre, a lo que va a pasar y a la ambigüedad; si la sociedad es tolerante a la incertidumbre el indicador es cercano a cero, si es cerca de 100 es más cercana a una sociedad que trata de evadir la ambigüedad; para este caso México tiene una puntuación de 82,

preferencia alta a evitar la incertidumbre, más intolerantes a lo poco ortodoxo, hay necesidad de estar ocupadas y tener seguridad; en el caso de Colombia la puntuación es de 80, cerca de la de México, por lo que recibe la misma interpretación.

- **Orientación al Largo Plazo vs el Corto Plazo:** Este aspecto evalúa cómo es la visión sobre el futuro siendo el largo plazo fluctuante y dónde se debe planificar una adaptabilidad, mientras el corto plazo permanece más constante y es más arraigado a lo tradicional; si la sociedad es corto plazo, el indicador es cercano a cero, si es cerca de 100 es más cercana al largo plazo; para este caso México tiene una puntuación de 24, la cultura mexicana es más normativa, muestra gran respeto por las tradiciones y un enfoque a resultados rápidos; en el caso de Colombia tiene una puntuación de 13, lo que implica una sociedad muy arraigada al corto plazo en mayor cantidad que México y con apegos a la cultura y tradición.
- **Indulgencia vs Restricciones:** Este aspecto evalúa cómo las personas controlan los deseos, necesidades y disfrute de la vida, donde se considera si hay más disfrute o restricción; si la sociedad es restrictiva el indicador es cercano a cero, si es cerca de 100 es más cercana a la indulgencia; para este caso México tiene una puntuación de 97, los mexicanos siguen sus impulsos de deseo y disfrute, tendencia al optimismo y gastan su dinero de manera libre; en el caso de Colombia la puntuación es de 83, lo que sugiere que es una sociedad impulsiva en las decisiones, pero en menor cantidad comparada con México.

3.2.10. Presencia de distribuidores o intermediarios

En el caso del servicio de renta de inmuebles la distribución o intermediarios principalmente son los canales B2B2C que le prestan servicios digitales como portales inmobiliarios donde se publica la oferta y a su vez conecta con los posibles clientes. La mayoría de inmobiliarias, incluida Maxibienes SAS, cuenta con su propia página web que a su vez es un portal inmobiliario comercial, sin embargo, plataformas como las mencionadas en el numeral 3.2.6 que a su vez son competencia, ofrecen sus servicios en sus portales web participando de la intermediación; empresas como:

- La Haus

- Inmuebles24
- Trovit
- Mitula
- Avisosdeocasion

3.2.11. Talento humano

La población económicamente activa mexicana, según datos del segundo trimestre del 2024, es del 60,2% equivalente a 61 millones de personas de 101 millones en capacidad de trabajar; la tasa de desocupación es de 2,67% equivalente a 1,63 millones de personas de 61 millones de personas económicamente activas, e implica un aumento de 0,13 puntos respecto al trimestre anterior, esto se muestra en la Gráfica 14.

Si consideramos la segmentación de la población económicamente activa por género, el sexo masculino son 47,3 millones de personas en edad de trabajar, de las cuales 36,1 millones están económicamente activas, lo que equivale a un 76,2%; así mismo, si consideramos el sexo femenino, hay 53,6 millones de personas en edad de trabajar y 24,7 millones son económicamente activas, lo que equivale a un 46,3 %, como se ilustra en la Gráfica 15.

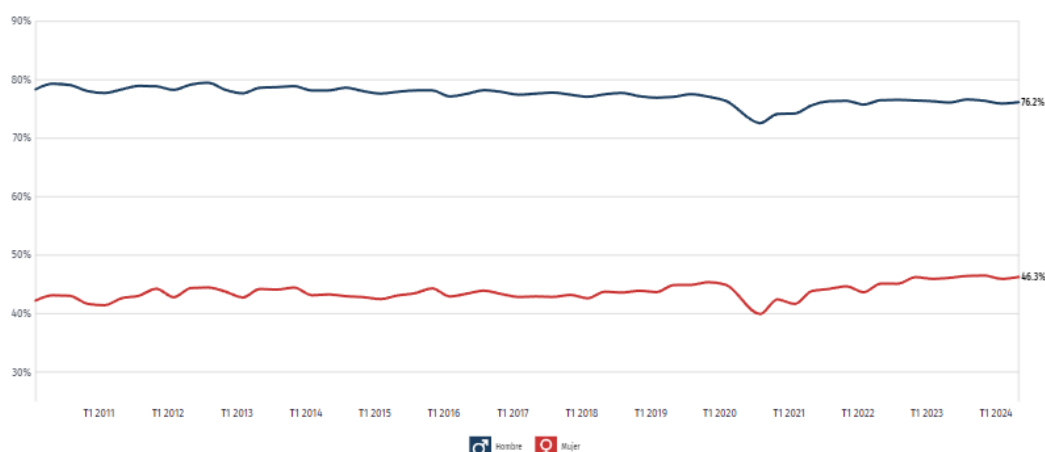
Gráfica 14. Evolución de la población económicamente activa en México



Nota: Fuente Gobierno de México.

<https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/mexico#population-and-housing>

Gráfica 15. Evolución por género de la población económicamente activa en México

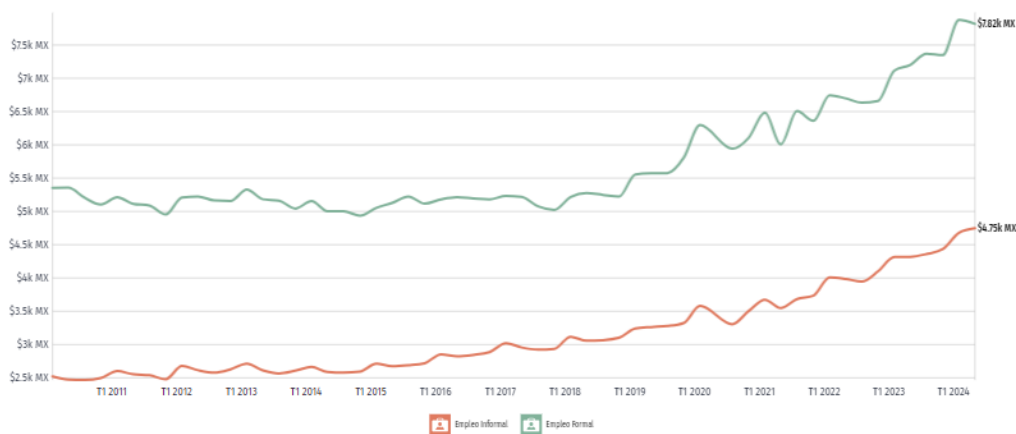


Nota: Fuente Gobierno de México.

<https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/mexico#population-and-housing>

En términos salariales se puede segmentar en dos categorías, empleo formal e informal; para el primer trimestre de 2024, el salario promedio mensual estuvo en \$7.820 MX, que en dólares son \$402,79 USD, y del empleo informal \$4.750 MX, que en dólares son \$244,66 USD; el promedio de los dos salarios es de \$6150 MX, que en dólares son \$316,77 USD, esto refleja un incremento de \$10,8 MX respecto al trimestre anterior, y refleja un escenario positivo económico como se ilustra en la Gráfica 16.

Gráfica 16. Evolución salario promedio mensual México



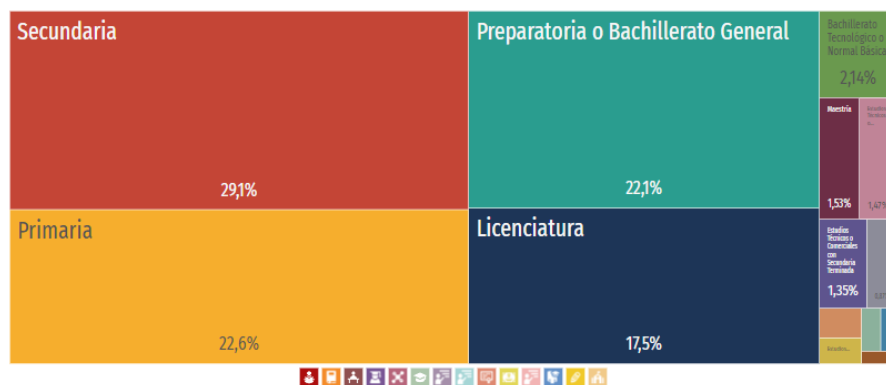
Nota: Fuente Gobierno de México.

<https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/mexico#population-and-housing>

En la Gráfica 17 se ilustra el nivel de escolaridad desde una edad de 15 años y superior, “En 2020, los principales grados académicos de la población de México fueron

Secundaria (25.8M personas o 29.1% del total), Primaria (20M personas o 22.6% del total) y Preparatoria o Bachillerato General (19.6M personas o 22.1% del total)”(Gobierno de México, 2020); la tasa de analfabetismo en México equivale a un 4,73% de la población total. De la fuerza laboral que accede a la educación superior, en la Gráfica 18 se ilustra la cantidad de graduados según las carreras con mayor número de egresados.

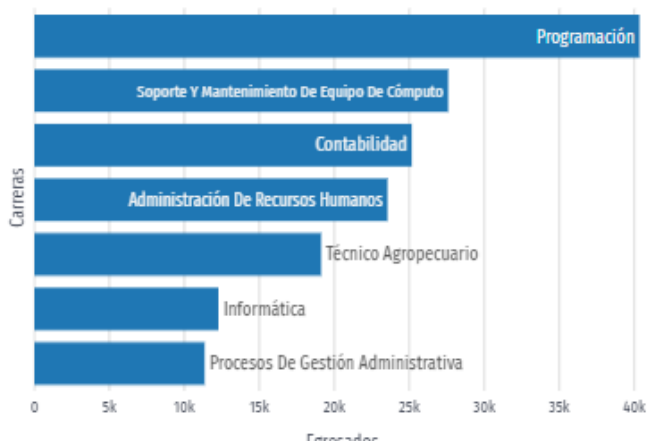
Gráfica 17. Nivel de escolaridad de la población de 15 años y más en México



Nota: Fuente Gobierno de México.

<https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/mexico#population-and-housing>

Gráfica 18. Carreras con mayor número de egresados.



Nota: Fuente Gobierno de México.

<https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/mexico#population-and-housing>

3.2.12. Infraestructura del país

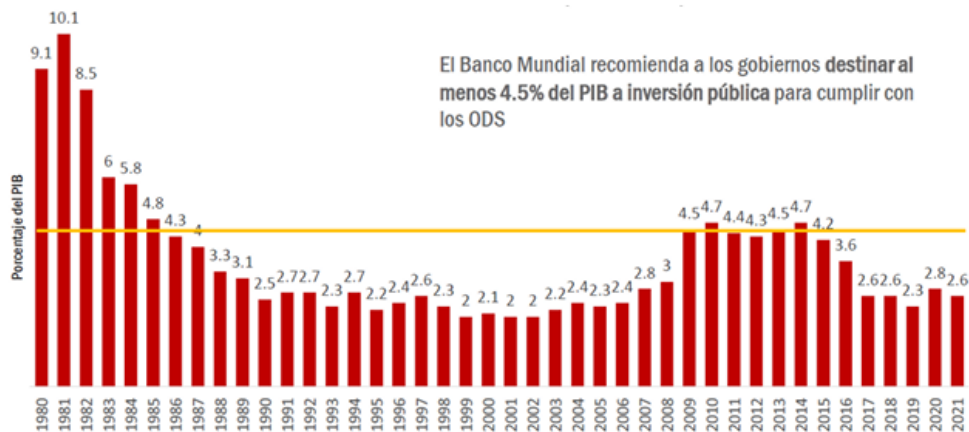
Según el documento de trabajo No. 408 de la Cámara de Diputados de México, se realizó un análisis donde, evaluando los criterios de la OCDE, “se puede establecer que la infraestructura es la columna vertebral de una ciudad o un país, por ejemplo, la

infraestructura de transporte puede reducir los costos de bienes y servicios, al tiempo que aumenta la competitividad de las empresas en los mercados nacionales e internacionales”(Moreno Pérez, 2023).

Según datos del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), en el ranking mundial de competitividad de 2012, México ocupa el puesto 37, de 43 países; Colombia ocupa el puesto 33; a nivel histórico México ha tenido una puntuación medio baja, por lo que existe oportunidad de inversión en infraestructura.

La inversión física en infraestructura se ha contraído en el periodo de 2015 a 2021, como se muestra en la Gráfica 19.

Gráfica 19. Inversión física en infraestructura en México, 1980-2021



Nota: Fuente Salvador Moreno Pérez. Cámara de Diputados. Documento de trabajo No 208.

Respecto a los servicios básicos, la Cámara de Diputados reportó que “7.8 millones de hogares no cuenta con agua potable; 1.8 millones de personas carecen de electricidad; 6.2% de la población del país vive en aislamiento (casi 7 millones de mexicanos), en localidades ubicadas a más de 3 kilómetros de una carretera y con menos de 2 mil 500 habitantes” (Moreno Pérez, 2023).

Se presenta de manera consolidada resumen con todos los programas de inversión realizados entre 2007 y 2023 en México, en la Tabla 5.

Tabla 5. Programas de inversión en infraestructura (2007 – 2023)

Tipos de inversión en infraestructura	Objetivos
Sexenio 2007-2012	
Carreteras y autopistas	17,598 kilómetros de carreteras y caminos rurales. Incrementar de 72 a 90% la red carretera federal que opera en buenas condiciones conforme a estándares internacionales. Reducir el índice de accidentes de 0.47 a 0.25 por cada millón vehículos-kilómetro.
Tren de pasajeros y transporte masivo	Construir 1,418 kilómetros de vías férreas. Incrementar la velocidad promedio del sistema ferroviario de 24 a 40 kilómetros por hora. Poner en operación la primera etapa de los sistemas 1, 2 y 3 del Tren Suburbano de la Zona Metropolitana del Valle de México. Construir 64 pasos a desnivel, señalizar 240 pasos a nivel y 256 cruces, desarrollar tres libramientos, y construir cuatro cruces ferroviarios fronterizos con sus libramientos.
Tren de carga	Desarrollar diez nuevos corredores multimodales, incluyendo la construcción de 12 terminales intermodales de carga y el inicio de operación del proyecto Punta Colonet.
Puertos	Construir cinco puertos nuevos y ampliar o modernizar otros 22. Aumentar la capacidad instalada para el manejo de contenedores de 4 a más de 7 millones de TEUS. Incrementar el rendimiento de las operaciones en terminales especializadas de contenedores de 68 a 75 contenedores hora buque en operación. Construir 13 muelles para cruceros.
Aeropuertos	Construir al menos tres nuevos aeropuertos y ampliar otros 31. Dar solución definitiva al crecimiento de largo plazo de la demanda de servicios aeroportuarios en el Valle de México y centro del país. Incrementar la capacidad de transporte aéreo de carga en 50 por ciento. Alcanzar la certificación del 50% de los aeropuertos con base en estándares internacionales.
Comunicaciones	Construir cinco puertos nuevos y ampliar o modernizar otros 22. Aumentar la capacidad instalada para el manejo de contenedores de 4 a más de 7 millones de TEUS. Incrementar el rendimiento de las operaciones en terminales especializadas de contenedores de 68 a 75 contenedores hora buque en operación. Construir 13 muelles para cruceros.
Infraestructura de agua potable y saneamiento	Aumentar la cobertura de agua potable a 92% (97% en zonas urbanas y 76% en zonas rurales). Incrementar la cobertura de alcantarillado a 88% (96% en zonas urbanas y 63% en zonas rurales). Aumentar en 8 puntos porcentuales el nivel de eficiencia global de 80 organismos operadores en localidades de más de 20 mil habitantes. Incrementar la cobertura de tratamiento de aguas residuales a por lo menos 60% de las aguas colectadas.

Infraestructura hidroagrícola y de control de inundaciones	Modernizar y/o tecnificar 1.2 millones de hectáreas de superficie agrícola de riego. Incorporar una superficie de 160 mil hectáreas nuevas de riego y de temporal tecnificado. Incrementar a 6 millones de habitantes y a 150 mil hectáreas agrícolas la población y las áreas productivas, respectivamente, que se apoyan con obras de protección contra el riesgo de inundaciones.
Infraestructura eléctrica	Mantener la confiabilidad del suministro de energía eléctrica, utilizando en la planificación márgenes de reserva de entre 23 y 25 por ciento. Incrementar la capacidad efectiva de generación en 9 mil megawatts. Lograr que las fuentes renovables representen 25% de la capacidad efectiva de generación. Poner en operación más de 14 mil kilómetros-circuito de líneas en los diferentes niveles de tensión. Incrementar la cobertura nacional del servicio de electricidad para alcanzar a 97.5% de la población. Ubicar a México en el 40% de los países mejor evaluados de acuerdo con el índice de calidad del suministro eléctrico que elabora el Foro Económico Mundial.
Infraestructura de producción de hidrocarburos	Alcanzar una producción superior a los 2.5 millones de barriles diarios de petróleo. Mantener la producción de gas natural en alrededor de 5 mil millones de pies cúbicos diarios. Elevar la tasa de restitución de reservas de hidrocarburos a 50 por ciento.
Infraestructura de refinación, gas y petroquímica	Realizar las acciones necesarias para incrementar la capacidad de proceso de crudo a por lo menos 1.4 millones de barriles diarios en 2012. Mantener una relación de importación a ventas de gasolina no mayor a 40 por ciento. Reducir el contenido de azufre en los combustibles para cumplir con la normatividad ambiental. Construir, con recursos privados, al menos 800 kilómetros de gasoductos.
Sexenio 2013-2018	
Carreteras y autopistas	Contar con una red carretera segura y en buen estado. Completar en altas especificaciones los corredores troncales más importantes. Construcción y modernización de caminos rurales. Modernización del parque vehicular de autotransporte (chatarrización).
Tren de pasajeros y transporte masivo	Retomar el transporte ferroviario de pasajeros. Fomentar la multimodalidad para el traslado eficiente de las personas y mercancías de acuerdo con las distancias y características de la carga.
Tren de carga	Mejorar los costos de traslado, velocidad y seguridad de la carga. Construir libramientos ferroviarios estratégicos.

Puertos	<p>Contar con cuatro puertos de clase internacional.</p> <p>Fomentar el desarrollo de la marina mercante y del cabotaje.</p> <p>Fomentar el desarrollo de una logística avanzada que provea conectividad a los centros que integran el nuevo Sistema Nacional de Plataformas Logísticas y permita el desarrollo de parques logísticos y puertos interiores intermodales con nuevas modalidades de recintos fiscales estratégicos que agreguen valor a las mercancías.</p>
Aeropuertos	<p>Resolver el problema de saturación del AICM. Lograr un mejor servicio, costo y frecuencia del transporte aéreo. Fomentar interconexiones regionales.</p>
Comunicaciones	<p>Ampliar la cobertura y capacidad de las redes para incrementar el acceso a servicios de banda ancha en sitios públicos y comunitarios.</p> <p>Fomentar la competencia, reducir el costo y mejorar el acceso a los servicios de telecomunicaciones. Coadyuvar a que la reforma constitucional de telecomunicaciones se instrumente de manera oportuna.</p>
Sexenio actual 2018-2024	
Economía	<p>Rescate del sector energético (construcción de una nueva refinería).</p> <p>Impulsar la reactivación económica, el mercado interno y el empleo.</p> <p>Creación del Banco del Bienestar. Construcción de caminos rurales.</p> <p>Cobertura de internet para todo el país. Proyectos regionales</p> <p>Aeropuerto Internacional Felipe Ángeles en Santa Lucía.</p> <p>Autosuficiencia alimentaria y rescate del campo. Ciencia y tecnología. El Tren Maya.</p>
Programas	<p>Programa Nacional de Reconstrucción. Programa de Mejoramiento Urbano y Vivienda. Programa para el Desarrollo del Istmo de Tehuantepec. Su objetivo es impulsar el crecimiento de la economía regional con pleno respeto a la historia, la cultura y las tradiciones del Istmo oaxaqueño y veracruzano. Su eje será el Corredor Multimodal Interoceánico, que aprovechará la posición del Istmo para competir en los mercados mundiales de movilización de mercancías, a través del uso combinado de diversos medios de transporte.</p>

Nota: Fuente Salvador Moreno Pérez. Cámara de Diputados. Documento de trabajo No 208 con base en Presidencia de la República, Programa Nacional de Infraestructura 2007-2012, México, 2007; SCT, Programa de Inversiones en Infraestructura de Transporte y Comunicaciones 2013-2018, México, 2013; Presidencia de la República, Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, Diario Oficial de la Federación, 12 de julio de 2019, México.

4. ANÁLISIS DEL SERVICIO EN EL MERCADO OBJETIVO

4.1. BARRERAS NO ARANCELARIAS

Son restricciones al comercio internacional aplicadas por un país como medida de protección, limitando el acceso a productos y servicios de importación para proteger las industrias locales, garantizar la calidad de un bien o servicio, preservar la conservación del medio ambiente, entre otros. En este caso no se involucran directamente impuestos sobre las importaciones, pero sí un cumplimiento de estándares, los cuales en el caso de México se dividen en cuantitativos y cualitativos. A continuación, se enumerarán cada una de las regulaciones no arancelarias expuestas por el Gobierno de México en las guías de comercio (Gobierno de México, s/f-a).

Regulaciones No Arancelarias Cuantitativas: Limitan directamente la cantidad o volumen.

- Permisos de exportación e importación: Aplica para mercancías que necesitan autorización especial por parte de la Secretaría de Economía, las categorías son: “diamantes en bruto, minerales de hierro, acero, tomate fresco, azúcar, armas convencionales, sus partes y componentes, bienes de uso dual, software y tecnologías susceptibles de desvío para la fabricación y proliferación de armas convencionales y de destrucción masiva”.
- Cupos: Puedes exportar o importar una cantidad específica de productos o mercancías a un arancel reducido utilizando los certificados de cupo, los cuales son emitidos por la Secretaría de Economía y tienen una validez definida. Existen dos métodos principales para la asignación de estos certificados de cupo: a través de una licitación pública, los cuales pueden ser transferidos, ya sea parcial o totalmente, o mediante asignación directa, lo que implica la distribución de un cupo específico entre varias personas o empresas interesadas, de acuerdo con ciertos criterios preestablecidos.
- Medidas contra prácticas desleales: Evita las sanciones impuestas por los mercados internacionales debido a prácticas anticompetitivas y reporta a las

empresas que actúan de manera desleal en México; algunas de estas prácticas son: *Dumping* o discriminación de precios, se refiere a la venta de un producto en el extranjero por debajo de su valor normal en el mercado de origen, perjudicando a los competidores que fabrican productos similares; subvenciones o subsidios, son ayudas económicas que los gobiernos ofrecen a sectores productivos como incentivo por la exportación de bienes o servicios.

Regulaciones No Arancelarias Cualitativas: Se basan en características o normas técnicas que se deben cumplir para ser admitidos en un mercado.

- **Etiquetado:** Las etiquetas para los productos deben estar en el idioma del país de destino, es necesario incluir también lenguas locales o regionales. Se debe cumplir con las normas específicas sobre el tamaño de la fuente, el uso de sellos y otros elementos requeridos. Consulta el Anexo de las Normas Oficiales Mexicanas (NOMs) en el Servicio Nacional de Información de Comercio Exterior (SNICE).
- **Envase y embalaje:** Las cajas, frascos o botellas que envuelven a los productos son sujetos de regulaciones en el país de entrada, el enfoque es: los materiales usados en la fabricación del envase, los niveles de resistencia de los empaques, la ausencia de sustancias tóxicas en envases alimenticios.
- **Mercado de origen:** Los productos deben contar con certificados de origen o, si es necesario, la Auto Certificación de Origen (T-MEC) para exportaciones a Estados Unidos o Canadá.
- **Regulaciones sanitarias:** Las normas del país que regulan el ingreso de productos que puedan representar riesgos para la salud humana, animal o vegetal. Deben tener certificados de apoyo a la exportación de la Comisión Federal para la Protección de Riesgos Sanitarios (COFEPRIS).
- **Normas técnicas:** Los productos deben cumplir con las normas aplicables en el país, en aspectos como: durabilidad, dimensiones, resistencia, inflamabilidad, toxicidad, seguridad de uso.
- **Normas de calidad:** Certificaciones que garanticen que los productos o servicios cumplen con procesos empresariales óptimos. Las empresas deben demostrar

estándares reconocidos internacionalmente, como los establecidos por la International Organization for Standardization (ISO).

Para el servicio de colocación en renta de inmuebles de Maxibienes SAS solo aplica dentro del segmento de cualitativas las normas de calidad, de la cual Maxibienes cuenta con la certificación ISO 9001.

4.2. SEGMENTACIÓN Y NICHOS DE MERCADO

El servicio inmobiliario dentro de un mercado se convierte en una necesidad básica, ya que, en teoría, todas las personas necesitan un lugar para habitar y donde desempeñar sus labores, así como las principales industrias y empresas que requieren de un espacio para almacenar mercancía, vehículos, servidores, entre otros, todo esto refleja las oportunidades de un mercado, donde a mayor población mayor demanda. Como se expresó en el numeral 3.2.7, México ostenta una población 2,5 veces más grande que la de Colombia, con aproximadamente 126 millones de personas, lo que implica un potencial de mercado mayor al colombiano.

Es importante definir un segmento y nicho de mercado que se ajuste a la estrategia y propuesta de valor de Maxibienes SAS; sin embargo, antes se definirán algunos conceptos importantes para entender mejor dicha propuesta.

Segmento de mercado: “La segmentación de mercado es una estrategia de marketing que consiste en dividir el público de una marca o negocio en grupos más pequeños, que se identifican por ciertas características que comparten entre sí. Con una segmentación es más fácil dirigir los esfuerzos de branding, ventas y seguimiento de forma personalizada”(Pursell, 2024). En otras palabras, es dividir un mercado en segmentos más pequeños de acuerdo con características de las necesidades, con el fin de identificar oportunidades que permitan una mejor estrategia que conecte clientes con marca.

Nicho de mercado: “Un nicho de mercado es una parte muy específica de un grupo de consumidores. Está compuesta por un número reducido de personas o empresas que comparten características y necesidades similares. Representan una gran oportunidad de mercado al tener cualidades tan definidas”(Terreros, 2023). En otras palabras, es lograr una división mayor dentro de una segmentación de mercado, en grupos más

reducidos que permitan orientar las estrategias de impacto de la marca de manera más acertada con los clientes.

Según lo anterior, la segmentación dentro del mercado inmobiliario en México son las personas con necesidad de vivienda residencial de larga estadía (superior a 30 días), por lo que el enfoque no es comercial, industrial o turístico.

Para definir el nicho de mercado se relaciona el nivel socioeconómico (NSE) definido por la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado (AMAI) con la información proporcionada por Data México del censo poblacional y vivienda expuesto en la Gráfica 8. El NSE del nicho de mercado son: “A/B”, caracterizado por alto nivel adquisitivo y el 72% de las viviendas que tienen al menos tres dormitorios; “C+” el 53% de las viviendas que cuenta con al menos tres dormitorios; “C” el 41% de las viviendas tiene al menos tres dormitorios. En estos tres NSE el nivel educativo del jefe de familia está por encima de secundaria, en la mayoría de los casos garantizando una estabilidad económica mayor a la media (Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado, 2024). Tal como se indicó en la Gráfica 8, para el año 2020, fecha del último censo, se cuenta con 7.407.268 viviendas con tres dormitorios, equivalente al 21.2% del mercado de vivienda residencial.

4.3. COMPETENCIA

El mercado inmobiliario en México es un atractivo para las empresas nacionales e internacionales, algunos de los competidores más representativos fueron mencionados en el numeral 3.2.6., sin embargo, no todas comparten los mismos objetivos, ya que algunas son fuertes en la comercialización de venta de inmuebles nuevos y usados por medio de sus sitios digitales como *marketplace* o por su trayectoria, sin embargo, respecto a la colocación y administración de inmuebles en arriendo de largo plazo, dentro de una misma segmentación de mercado, podemos mencionar las tres principales agencias competidoras como lo son: Century 21, Re/Max y Lamundi; para cada una de ellas se realizará un análisis teniendo en cuenta las 4 P's del *marketing*: producto, precio, plaza y promoción (Kotler & Armstrong, 2002)

Century 21 México:

- Producto: Ofrece propiedades residenciales y comerciales, tanto para renta como para venta, brindando opciones en amplio público y priorizando accesibilidad en la adquisición de inmuebles.
- Precio: La estructura de precios está orientada en un rango medio, principalmente.
- Plaza: Cuenta con una gran cantidad de oficinas en todo México, 114 oficinas en 57 ciudades, principalmente ciudades emergentes y con proyección a crecimiento.
- Promoción: La marca Century 21 es conocida a nivel mundial, lo que da credibilidad y confianza; su extensión consiste en formar y otorgar licencias a corredores de bienes raíces, quienes impulsan la marca.

Página web: <https://century21mexico.com/>

Re/Max:

- Producto: Se enfoca en la comercialización de propiedades residenciales y comerciales, para venta y renta.
- Precio: Modelo de alta comisión a sus agentes, permite abarcar diferentes inmuebles de diferentes categorías, principalmente media y alta, flexibilizando el precio para atraer clientes.
- Plaza: Se enfoca en ciudades grandes y de alta demanda, aunque se encuentra en todo México con 20 sedes.
- Promoción: Se apalanca en su reputación global y su *marketing* en eventos locales para visibilizar su marca.

Página web: <https://remax.com.mx/>

Lamundi:

- Producto: Su foco es ser una plataforma digital de comercio o *e-commerce*, conectando ofertantes con demandantes tanto en venta como en renta, en todos los niveles sociales.
- Precio: Los precios no los establece como intermediario, permite a los usuarios comparar y establecer precio según el mercado.
- Plaza: Opera exclusivamente *online* con tecnología como recorridos virtuales 360°, lo que le permite abarcar todo el territorio mexicano con bajos costos.

- Promoción: Se apalanca en campañas digitales, redes sociales, Google Ads, y diferentes canales que le permitan obtener tráfico.

Página web: <https://www.lamudi.com.mx/>

Comparado con el mercado colombiano, es similar al modelo de negocio donde se promocionan inmuebles y se busca la colocación en renta, por lo que la propuesta de valor debe ser el diferencial en servicio y cantidad de beneficios o servicios adicionales que se puedan ofrecer con la operación inmobiliaria.

4.4. MODOS DE EXPORTACIÓN DE SERVICIO

Según el organismo internacional de comercio (WTO) los servicios “se ha convertido en la columna vertebral de la economía mundial y el componente más dinámico del comercio internacional” (Organización Mundial del Comercio (WTC), s/f). Los avances tecnológicos han permitido que el suministro de servicios sea asequible y llegar de forma fácil entre fronteras. Según datos de la WTC los servicios representan alrededor del 50% del comercio mundial, por tal razón se creó el Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS) donde se especifican los cuatro modos de exportar un servicio; en la Ilustración 21 se muestra un recuadro con ejemplos de los cuatro modos desde la perspectiva del importador.

Ilustración 21. Clasificación de servicios suministrados

Modo 1: Suministro transfronterizo

Un usuario del país A recibe servicios del extranjero a través de su infraestructura de telecomunicaciones o de correos. Ese suministro puede incluir servicios de consultoría o informes sobre investigación de mercado, asesoramiento telemédico, capacitación a distancia o proyectos de arquitectura.

Modo 2: Consumo en el extranjero

Nacionales del país A se han trasladado al extranjero en calidad de turistas, estudiantes o pacientes para recibir los servicios correspondientes.

Modo 3: Presencia comercial

El servicio es suministrado en el país A por una filial, sucursal u oficina de representación, establecida en el territorio de dicho país, de una empresa de propiedad y control extranjeros (banco, grupo hotelero, constructora, etc.).

Modo 4: Movimiento de personas físicas

Un extranjero suministra un servicio en el país A en calidad de proveedor independiente (por ejemplo, consultor, profesional sanitario) o de empleado de un proveedor de servicios (por ejemplo, consultoría, hospital, constructora).

*Nota: Fuente Organismo Mundial del Comercio, finalidad y conceptos, módulo de formación sobre el AGCS, de conformidad con el [párrafo 2 del artículo I](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/serv_s/cbt_course_s/c1s3p1_s.htm).
https://www.wto.org/spanish/tratop_s/serv_s/cbt_course_s/c1s3p1_s.htm.*

Según la clasificación expuesta, Maxibienes SAS estaría utilizando el Modo 3, “Presencia Comercial” “por un proveedor de servicios de un Miembro mediante la presencia comercial en el territorio de cualquier otro Miembro” (Organización Mundial del Comercio (WTC), s/f), ya que se contará con presencia en el país de exportación de manera tangible, para lo cual se tendrán en cuenta los siguientes pasos:

- Definir servicio y mercado; en este caso la colocación y administración de bienes en renta en México.
- Cumplir requisitos legales como registro de empresa y servicios de exportación; en el portal de trámites y servicios (SAT) y la Ventanilla Única de Comercio Exterior Mexicana (VUCEM).
- Establecer contratos de exportación, definir términos, propiedad intelectual y protección para todas las partes.
- Cumplir los aspectos fiscales y tributarios.

- Garantizar los pagos internacionales.
- Promoción de servicio, definir canales, clientes, promoción, ventajas, entre otros.
- Brindar soporte postventa, garantizando la idoneidad del servicio en el tiempo.

4.5. COSTEO DEL SERVICIO PARA LA EXPORTACIÓN

El servicio inmobiliario es un intangible en el que es necesario el relacionamiento directo con los clientes para generar confianza, aún más si es un nuevo mercado donde se desconoce la marca. Normalmente lo que se denomina “colocación o corretaje” es la acción comercial de promoción y renta de un bien inmueble, mientras que la administración de los inmuebles consiste en las actividades derivadas de la gestión de la obligación contraída a lo largo de un contrato de arrendamiento, tales como atención de requerimientos, servicios de mantenimiento, gestión postventa y/o fidelización, gestión de servicios públicos, recaudos, pagos y gestión de desocupación de inmuebles.

El costo del servicio se centrará solo en el corretaje, debido a que la administración de los inmuebles, aunque es un servicio que se presta, es una gestión que no necesariamente requiere de atención física *back office*, se puede ejecutar de manera remota desde Colombia con algunos proveedores aliados para temas puntuales como mantenimiento de los inmuebles; esto es posible debido a la automatización actual que se tiene con los sistemas tecnológicos como el gestor de relacionamiento de clientes (CRM), permitiendo a los clientes una adecuada relación con un equipo de comunicación en un centro de atención al cliente por medio de diferentes canales como WhatsApp, sistema de *tickets*, correo electrónico, llamadas internacionales, además, por medio del sistema de planificación de recursos empresariales (ERP), logrando automatizar los recaudos, los pagos y llevar un adecuado control financiero, logrando así reducir los costos y centralizar la operación.

El corretaje requiere potenciar la marca con instalaciones físicas visibles y con equipos de trabajo, publicidad para la promoción de los inmuebles y mano de obra, también de otros costos de contratación y capacitación, además de los costos indirectos de representación.

Para facilitar la comprensión de los costos, estos se realizarán en pesos colombianos según las condiciones actuales al año 2024, se deja claridad que los costos pueden variar dependiendo de las condiciones legales y de mercado del país destino, sin embargo, así mismo, también variarán los ingresos obtenidos garantizando la continuidad.

Inversión Inicial: Se considera un local comercial de aproximadamente 50 m², adecuado con mínimo 5 puestos de trabajo con sus respectivos equipos de cómputo, baño, cocineta, mesa de trabajo, elementos distintivos (*branding*), aviso publicitario, entre otros; según los datos proporcionados por Maxibienes SAS los costos iniciales serán aproximadamente de \$50.000.000 COP.

Arriendo: Los costos del arriendo mensual deben ser máximo de \$5.000.000 COP.

Publicidad: Los costos de publicidad abarcan los portales inmobiliarios de promoción, publicidad sobre la línea (ATL), que son los medios tradicionales de comunicación, como la radio, la televisión, entre otros, también la publicidad bajo la línea (BTL) que son principalmente los medios digitales. Es de entender que la publicidad no tiene un tope de inversión, pero el recurso financiero sí, por lo que para fines prácticos se aproximará un monto de \$60.000.000 COP al año.

Mano de obra: El equipo, según la estructura comercial definida en el numeral 2.1, consta de un coordinador comercial, un asistente comercial y tres ejecutivos comerciales:

- Coordinador comercial: Salario base \$2.240.000 COP; arrendamiento de vehículo por \$ 240.000 COP y salario variable promedio de \$2.000.000 COP.
- Asistente comercial: Salario base \$1.900.000 COP.
- Ejecutivos comerciales: \$1.650.000 COP; arrendamiento de vehículo por \$480.000 y salario variable promedio de \$3.000.000.

En la Tabla 6 se resumen los costos en las diferentes monedas:

Tabla 6. Costos de servicio de exportación Maxibienes SAS

	COP	MXN	USD
Inversión inicial	\$ 50.000.000	\$ 231.694	\$ 11.548
Arriendo/mes	\$ 5.000.000	\$ 23.169	\$ 1.155
Publicidad/mes	\$ 5.000.000	\$ 23.169	\$ 1.155
Mano de obra			
*Coordinador comercial	\$ 4.480.000	\$ 20.760	\$ 1.035
*Asistente comercial	\$ 1.900.000	\$ 8.804	\$ 439
*Ejecutivo comercial	\$ 5.130.000	\$ 23.772	\$ 1.185
Total	\$ 71.510.000	\$ 331.369	\$ 16.516

Nota: Elaboración propia. Tasa de conversión 29 de octubre de 2024

4.6. CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

Maxibienes SAS para el servicio de colocación y/o corretaje de inmuebles, como se mencionó en el numeral 4.5., necesita presencia física en la región destino. La distribución del servicio, entendiéndose como la forma en la cual llega el servicio al cliente, se debe diferenciar en las dos tipologías de clientes, Propietarios de inmuebles, quienes son los que autorizan la comercialización de su bien inmueble y por medio de un contrato de mandato le da la potestad a Maxibienes SAS de rentarlo a un tercero, y Arrendatarios, quienes son los clientes interesados en ocupar el inmueble para vivienda, comercio o uso industrial, según el caso.

Propietario: Al ser un servicio, lo ideal es el conocimiento y confianza del cliente en la marca para consignar su inmueble, en este caso existen diferentes medios: atracción al punto de venta físico, búsqueda uno a uno, visita a los inmuebles y por medio de referidos para contactar al propietario. Por medio de la página web de Maxibienes SAS se acompañan las campañas BTL que redireccionen al cliente a una página de aterrizaje (*landing page*), donde podrá registrar los datos y publicidad ATL que familiarice la marca de forma recurrente en el mercado entrante.

Arrendatario: El servicio, al igual que los propietarios, es atracción al punto físico y campañas de publicidad ATL y BTL, enfocadas en redireccionar al *marketplace* propio de Maxibienes o por medio de *marketplace* en subcontratación de transformación empresarial (BTO), como puede ser “Lamundi”, quienes pueden ser tanto competidores

como proveedores de Maxibienes SAS; en este caso, se pagaría una tarifa por el servicio, aprovechando el posicionamiento de la marca aliada en la región.

La comercialización consiste en la gestión de la generación de prospectos (*leads generation*), con la experticia del servicio comercial a fin de poder lograr citas y cierres de negocio.

4.7. APROXIMACIÓN A LA ESTRATEGIA DE PRECIO

Existen diferentes fuentes que indican cómo fijar los precios de un bien o servicio, en este caso tomaremos el libro de *Principios del marketing* de Gary Armstrong y Philip Kotler, partiendo de la definición de precio expuesta por los autores: “El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o un servicio. En términos más generales, el precio es la suma de todos los valores a los que renuncian los clientes para obtener los beneficios de tener o utilizar un producto o servicio”(Armstrong et al., 2013). Es decir que un cliente, al decidir pagar por un bien o servicio, está tomando la decisión de realizar una transacción por un valor económico, sin embargo, ¿de qué depende el valor que el cliente decide pagar por el bien o servicio? Para resolver esta pregunta los autores denominan tres formas de fijación de precios: precios según valor del cliente, precio basado en costos y precio basado de competencia.

Fijación de precios de valor para el cliente: Está centrado en que el cliente decide el precio del producto o servicio, se evalúa primero la necesidad del cliente y la percepción de valor; esto no quiere decir que el precio sea bajo, por el contrario, la experiencia y el buen valor genera valor agregado, permitiendo que el cliente considere justo el precio definido.

Fijación de precios basado en costos: En este caso los costos establecen el precio mínimo a cobrar y de acuerdo con esto se establece el margen que se desea obtener; esta estrategia permite tener ventajas competitivas respecto a la capacidad de producir un bien o servicio.

Fijación de precios basado en la competencia: Se fundamenta principalmente en fijar el costo de acuerdo con las condiciones de mercado, la competencia, y el cliente decide qué proveedor le genera más valor.

En el caso de Maxibienes SAS, la estrategia de precio está basada en la competencia, específicamente en las condiciones mercantiles del país, las cuales son similares a Colombia: el porcentaje que se cobra por administrar un inmueble en ambos países es del 10% de la renta mensual (Vivo de mis Rentas, 2020), tarifa que puede ser negociada según el canon de arrendamiento, con una variabilidad que oscila entre 5% y 10%.

4.8. APROXIMACIÓN A LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN

El relacionamiento con los clientes va mucho más allá de ofrecer un servicio o tener un precio establecido, es necesario generar conexión y confianza en los clientes, pues es allí donde la comunicación organizacional externa suma a la estrategia; según el libro *Los principios del marketing*, de Gary Armstrong y Philip Kotler, “Todas las comunicaciones deben planearse y mezclarse en programas cuidadosamente integrados. Al igual que la buena comunicación, es importante en la construcción y el mantenimiento de cualquier otro tipo de relación, es un elemento crucial en los esfuerzos de la empresa para construir relaciones rentables con los clientes”(Armstrong et al., 2013). Se definen cinco herramientas para la promoción: publicidad, promoción de venta, ventas personales, relaciones públicas y *marketing* directo.

Publicidad: Cualquier forma de visibilidad de la marca, producto o servicio que se paga a un patrocinador identificado, como radio, televisión, internet, móvil, entre otros.

Promoción de venta: Incentivos que se dan a corto plazo para incentivar la demanda y venta del producto o servicio, como cupones, descuentos, demostraciones, entre otros.

Ventas personales: Toda presentación física o personal con el propósito de realizar ventas, como presentaciones, ferias, eventos, patrocinios, entre otros.

Relaciones públicas: Apalancarse de personas públicamente reconocidas por medio de relaciones no pagas, que generen buena imagen corporativa, como comunicados de prensa, páginas web, eventos, entre otros.

Marketing directo: Conexión directa con los clientes de manera individual que permita el relacionamiento y venta, como catálogos, *marketing* móvil, entre otros.

Maxibienes SAS, como estrategia de comunicación y promoción, hace uso actualmente de las cinco herramientas mencionadas para llegar a los consumidores y es fundamental que para el proceso de internacionalización del servicio se continúe con esta misma estrategia de comunicación; se aclara que dentro de cada herramienta de promoción no se utilizan necesariamente todos los canales, ejemplo en la herramienta denominada “publicidad” se realiza pauta en radio, redes sociales, internet, influenciadores, pero no se realiza en televisión ni prensa: los canales se definen según el impacto en el mercado de interés y la inversión necesaria para ello.

5. DISEÑO DE ESTRATEGIAS, RECOMENDACIONES Y PLAN DE ACCIÓN

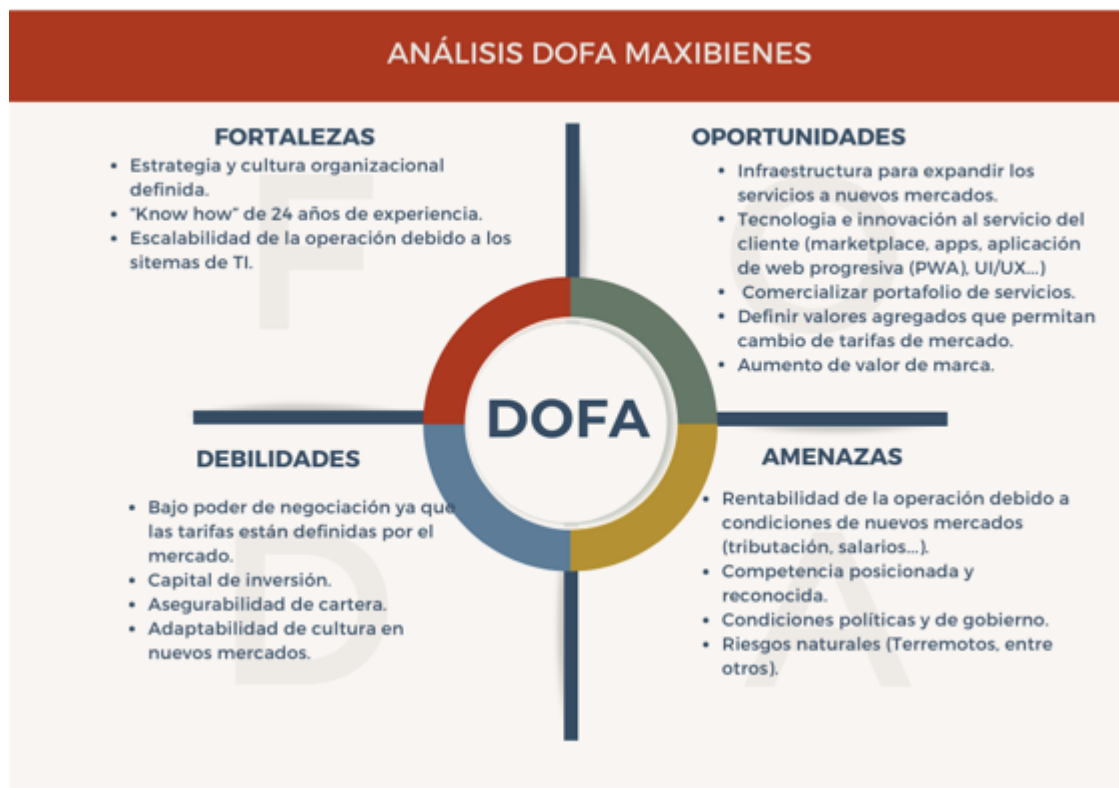
5.1. OBJETIVOS

- Realizar un análisis interno de Maxibienes SAS, que permita identificar las oportunidades para la comercialización de servicios a nivel internacional.
- Evaluar diferentes mercados potenciales internacionales para comercializar los servicios inmobiliarios de renta y administración de inmuebles.
- Estructurar un modelo que sirva de guía para establecer la comercialización de los servicios de Maxibienes SAS a nivel internacional.

5.2. MATRIZ DOFA Y ESTRATEGIAS

“El Análisis DOFA resume los factores claves del entorno empresarial y de la capacidad estratégica de una organización que tienen más probabilidades de afectar al desarrollo de la estrategia” (Johnson et al., 2006). Se estructuró la matriz DOFA definiendo fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para la entrada al nuevo mercado internacional.

Ilustración 22. Matriz DOFA Maxibienes SAS



Nota: Elaboración propia

Fortalezas:

Maxibienes SAS en sus 24 años de experiencia inmobiliaria ha gestionado más de 40.000 clientes en lo largo de su trayectoria, lo que le ha permitido tener un mayor conocimiento del mercado, de los clientes y de la operación como tal, logrando a la fecha gestionar cerca de 20.000 clientes activos y 8.000 inmuebles en administración; para lograr esto, es necesario tener la tecnología adecuada que permita una escalabilidad de la operación y una disminución de costos para ser eficientes, así mismo, es fundamental tener el personal calificado en un entorno que favorezca una cultura positiva, el desarrollo de nuevas estrategias y la mentalidad basada en competencias y habilidades que apunten al logro de los objetivos.

Oportunidades:

Es necesario evaluar la capacidad actual que se tiene para incursionar en el mercado externo, donde la tecnología es el principal facilitador de la gestión operativa de cara al

cliente, en lo que respecta a la generación de nuevas experiencias de usuario y de la interfaz (UI/ UX) en los distintos canales que crean conexión con la marca y habilitan la gestión comercial, tanto de servicios de renta y administración de inmuebles, como del portafolio de servicios visto en la Ilustración 17.

La cohesión de la oferta comercial con la cultura y la necesidad de nuevos mercados, propenden ventajas competitivas que generan ventas y condiciones comerciales diferentes en el crecimiento de la marca.

Debilidades:

Las tarifas de servicio en la administración de inmuebles normalmente están sujetas a costumbres mercantiles o regulaciones locales, como es el caso de Colombia y de México.

Las tarifas se encuentran definidas por el mercado, lo que genera un margen de maniobra bajo y obliga a generar altos diferenciales de valor para tener tarifas diferentes.

La adaptación de la marca a una cultura que, aunque con similitudes y también diferencias, hace que marcas locales sean más competitivas.

El capital de inversión de riesgo en la adecuación y operatividad que tiene que traducirse en penetración de mercado y que permita la sostenibilidad en el largo plazo, y la consecución de proveedores de calidad que tengan el mismo modelo de aseguramiento de cartera para administración de inmuebles, como lo hacen las aseguradoras o afianzadoras en Colombia.

Amenazas:

Lograr la rentabilidad del negocio en un nuevo mercado, acompañado de diferencias tributarias, legales y salariales que puedan poner en riesgo la inversión.

La entrada a un mercado maduro con competidores afianzados y reconocidos con una trayectoria y recordación de marca, lo cual genera barreras de ingreso a nuevos mercados.

México tiene particularidades geográficas como terremotos, identificadas en el análisis CAGE en el numeral 3.1.

Estrategias:

- Crecimiento: Apalancar el crecimiento y la exposición de la marca por medio de la tecnología, tanto para el cliente interno como externo, permitiendo mejorar el desempeño de los procesos y la generación de valor para dichos clientes.
- Defensa: Formular dentro de la estrategia organizacional los diferenciadores y ventajas que permitan ser competitivos respecto a los demás oferentes de servicios similares.
- Adaptación: Generar nuevas tarifas de servicio diferentes a las del mercado, según el conocimiento de la cultura y valores agregados.
- Supervivencia: Formular nuevos servicios inmobiliarios con la identificación del entorno y del mercado, que permitan diversificar el portafolio y a su vez el riesgo.

5.3. PLAN DE ACCIÓN DEL PLAN EXPORTADOR

Ilustración 23. Plan de acción del plan exportador Maxibienes SAS



Nota: Elaboración propia

El plan de acción para la exportación del servicio de Maxibienes SAS, parte de:

- La definición de la estrategia y el modo de entrada al país de destino, que para el caso es la presencia comercial; se deben definir los servicios a ofertar del portafolio y las fortalezas y oportunidades definidas como ventajas en la DOFA según se observa en la Ilustración 22.
- Realizar la evaluación financiera de la inversión, definiendo la proyección de estados de la situación financiera, el estado de resultados y del flujo de caja, con el fin de determinar un retorno de inversión y el apalancamiento necesario que satisfaga a los inversionistas.
- Definir los medios ALT y BTL donde se hará visible la marca y los medios de comunicación que se tendrán con el cliente, garantizando embudos de venta y el respectivo soporte.
- Definir el perfil de los cargos necesarios y el manual de funciones; realizar selección, contratación y definición del plan de formación de conocimientos y habilidades.
- Seleccionar y realizar alianzas estratégicas con las entidades de desarrollo y mercado, además de personas influyentes y marcas que se acoplen al arquetipo de marca de Maxibienes SAS, logrando exposición y penetración del mercado.
- Implementar e iniciar operación y evaluar las estrategias, objetivos, resultados y hacer ajustes necesarios al proyecto.

5.4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EL PLAN EXPORTADOR

Se presenta a continuación el cronograma de las actividades, desde la asignación del plan exportador, hasta su aprobación final y publicación.

Ilustración 24. Cronograma de actividades plan exportador Maxibienes



Nota: Elaboración propia

5.5. CONCLUSIONES DEL PLAN EXPORTADOR

El desarrollo del plan exportador permitió a Maxibienes SAS identificar los atributos que permiten la expansión y su aplicabilidad a diferentes mercados internacionales, analizando diferentes factores como geográficos, culturales, económicos, legales, entre otros, y ampliando la visión de expansión que se tiene actualmente a nivel país.

Las similitudes de los mercados inmobiliarios permiten un amplio análisis de internacionalización, sin embargo se deben tener en cuenta las costumbres mercantiles y la actualidad macroeconómica que han generado la necesidad de filtrar las mejores condiciones de acuerdo con los servicios que se quiere ofrecer, en este caso México ha sido un mercado en el cual Maxibienes SAS puede proyectar su estrategia de expansión.

Para comprender las dinámicas de operación, es necesario conocer las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades de un entorno cambiante, lo cual es necesario

para que Maxibienes SAS determine las mejores acciones que maximicen la eficiencia por medio de la tecnología, los procesos y las personas adecuadas; además, el entendimiento del nuevo mercado es fundamental para comprender las posibilidades de ingreso de la compañía, en una era donde el servicio de valor y la tecnología juegan un papel fundamental en el ejercicio del proyecto de internacionalización de la empresa.

El plan exportador es una guía práctica moldeable a las tendencias del mercado según el momento de su aplicación, el cual permite entender las variables de la compañía y del mercado, a fin de lograr ventajas competitivas en los servicios que se ofrecen y definir las mejores decisiones de inversión, expansión e internacionalización.

6. LECCIONES APRENDIDAS

6.1. DESDE LA ÓPTICA DEL MERCADO

La elección de los posibles mercados de internacionalización es una tarea que depende de una cantidad de elementos que no son estáticos y fluctúan constantemente, como los factores macroeconómicos: no basta con revisar los datos y principales indicadores económicos de un país, es necesario entender las tendencias en el tiempo; así mismo, se debe comprender y analizar cómo la política interviene directamente en dichos mercados, por ejemplo, si existe continuidad de gobierno o no, e igualmente, como ha pasado en muchos de los países latinoamericanos y como es el caso de Colombia, entender el fenómeno político consistente en una marcada polarización de la población frente a sus dirigentes políticos.

Se deben identificar las diferentes barreras de entrada a México, pues el poder ofertar un bien o servicio en un nuevo mercado implica conocer el territorio geográfico, las leyes, la cultura, la competencia, entre otros factores. Es importante estar preparados para saber qué retos e implicaciones se deben afrontar a nivel territorio e infraestructura, ya que, a su vez, estas traen consigo alzas en costos logísticos.

La normatividad vigente es fundamental, específicamente en el sector inmobiliario donde los gobiernos intervienen con el fin de mejorar las condiciones para la sociedad y donde las condiciones legales pueden cambiar la forma de operar del negocio y la rentabilidad.

La cultura es uno de los ítems más relevantes entendidos en el desarrollo del plan exportador, pues las costumbres y el comportamiento del consumidor señalan cómo es que se debe abordar el mercado y cómo debe ser la comunicación con el cliente.

Entender las dinámicas de los mercados es necesario para determinar acciones que conlleven al logro de los objetivos planteados, en este caso la exportación del servicio, con afianzamiento y sostenibilidad en el largo plazo.

6.2. DESDE LA ÓPTICA DE LA ORGANIZACIÓN

Maxibienes SAS como estrategia organizacional contempla dentro de sus objetivos el crecimiento y la expansión a nuevos mercados internacionales, sin embargo, actualmente se encuentra solo en el mercado local. Entrar a un nuevo país es un reto que implica una gran inversión, pues no solo son los gastos proyectados de la operación, sino también el gasto en viáticos, representación, viajes y hospedajes, además del tiempo del personal directivo de la organización que se encuentra vinculado al proyecto del plan exportador. Todos estos esfuerzos y sinergias deben estar alineados, pues es una decisión estratégica que los accionistas deben evaluar con suficiente criterio para poder mitigar la mayor incertidumbre posible.

La renta y administración de inmuebles es un servicio de primera necesidad, sin embargo esto no quiere decir que la operación sea fácil, pues existen grandes retos logísticos para operar tanto de forma presencial como a distancia, ya que se debe garantizar el mantenimiento y las reparaciones necesarias de los inmuebles y verificar el estado de los mismos en la desocupación, garantizando que la calidad del servicio no disminuya.

Dentro del planteamiento en la presencia en el país destino (México), se sugiere operar de forma remota la administración de los inmuebles para así disminuir altos costos de inversión, capacitación y entrenamiento de nuevas personas; la presencia debe ser comercial donde se inicie con el principal servicio de renta y administración, pero donde se puedan identificar también oportunidades de mercado y culturales que permitan ampliar el portafolio de servicios.

La adquisición de nuevas tecnologías es fundamental para llevar el control de los clientes y la comunicación bidireccional, logrando que independientemente de donde esté la casa matriz el servicio se garantice.

Los procesos de internacionalización son una oportunidad para las empresas de diversificar sus ingresos y buscar economías más estables o rentables respecto a la tasa de cambio, sin embargo es importante también validar la idoneidad de la estrategia corporativa y las ventajas competitivas en los nuevos mercados para generar estabilidad en el tiempo.

Se considera que Maxibienes SAS tiene las capacidades y el conocimiento necesario para exportar sus servicios.

6.3. DESDE LA ÓPTICA DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN

El plan exportador desarrollado como guía para que Maxibienes SAS logre sus planes de internacionalización, no se limita al país seleccionado (México): la metodología, fuentes e información recopilada, son insumos necesarios y relevantes como entrada en la toma de decisiones y para dar continuidad con el ejercicio de análisis competitivo de nuevos mercados. Es así como este plan exportador se convierte en un habilitador fundamental entre la estrategia y los objetivos organizacionales de Maxibienes SAS, los cuales están expuestos en la MEGA y en el conocimiento académico aplicado.

El hecho de realizar la debida investigación de mercado estructurada espera disminuir la incertidumbre del riesgo de internacionalización y poder adaptar los servicios de una región en otra, haciendo alusión a los cambios de forma y no de fondo para facilitar la entrada a nuevos mercados con similitudes y diferencias culturales.

El trabajo académico ayuda a definir un alcance claro frente a las expectativas y aspiraciones al exportar un servicio, definiendo un panorama real de tiempos, inversión y recursos necesarios para alcanzar los resultados esperados, por lo que se sugiere que los hallazgos e información aportada no solo sea de conocimiento de un equipo de proyectos o de un director comercial, sino que, por el contrario, sea socializado con los equipos de la alta dirección y de todas las partes interesadas, como accionistas, equipos de trabajo, aliados estratégicos, entre otros, de esta forma ayudar desde diferentes áreas del conocimiento al enriquecimiento del plan exportador, generando mayor valor para la compañía.

Se aclara que toda la información de Maxibienes SAS suministrada es real y verídica y que el trabajo conjunto de forma eficaz logró obtener avances ágiles e importantes para la compañía y su intención de internacionalizarse, lo que una vez más recalca la importancia de la comunicación organizacional y el valor que genera la academia en conjunto con la empresa privada y los sectores productivos.

Los mercados están en continuo cambio, las nuevas tecnologías, conocimientos y habilidades se han potenciado con el transcurrir de los años, las empresas deben ser flexibles y adoptar cambios de manera fácil y cada vez centrarse más en el acercamiento y relacionamiento con las diferentes culturas, las tecnologías de la información y los clientes, por supuesto, ya que, en conjunto, son habilitadores para las estrategias planteadas para la exportación de un servicio, el cual requiere no solo el conocimiento del mercado, sino el replanteamiento de procesos en una cadena de valor de todas las áreas funcionales de la organización para el logro de las metas y objetivos trazados.

7. REFERENCIAS

- Arboleda, L. E. R. (2024). *Colombia, entre los países que más dinero ganan por rentas en Airbnb*. En <https://www.eltiempo.com/vida/viajar/colombia-entre-los-paises-que-mas-dinero-ganan-por-rentas-en-airbnb-3338145>.
- Armstrong, G., Kotler, P., & Mues Zepeda, A. (2013). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.
- Banco Mundial. (s/f). *Banco Mundial*. <https://datos.bancomundial.org/>.
- Century 21. (s/f). *Razones para comprar una franquicia de CENTURY 21®*. <https://century21mexico.com/franquicias>.
- CNN Español. (2024, junio 1). *Estos son los políticos asesinados en las elecciones 2024 de México*. <https://cnnespanol.cnn.com/2024/06/01/politicos-asesinados-campana-mexico-orix>.
- CNN Mauricio Torres. (2024, junio 10). *Elecciones México 2024: los ganadores de la competencia por nueve gobiernos estatales*. <https://cnnespanol.cnn.com/2024/06/10/elecciones-mexico-2024-ganadores-competencia-gobiernos-estatales-orix>.
- DANE. (2024a). *Comunicado de prensa*. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/IPC/cp-IPC-dic2023.pdf>
- DANE. (2024b). *Comunicado de prensa*. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/PIB/cp-PIB-IVtrim2023.pdf>
- El Economista. (2024, septiembre 12). *Tasa de inflación en México cede durante agosto y se ubica en 4.99%*. <https://www.eleconomista.com.mx/economia/Tasa-de-inflacion-en-Mexico-cede-durante-agosto-y-se-ubica-en-4.99-20240912-0023.html>.
- Geneva. (2024). *World Investment Report 2024: Investment facilitation and digital government*. <https://shop.un.org>
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters: The hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2001/09/distance-still-matters-the-hard-reality-of-global-expansion>
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2019). *Principles of managerial finance* (14th ed.). Pearson education.
- Gobierno de México. (s/f-a). *Cumplir con las regulaciones no arancelarias*. <https://e.economia.gob.mx/guias/cumplir-con-las-regulaciones-no-arancelarias/>.

- Gobierno de México. (s/f-b). *Textos finales del Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC)*. <https://www.gob.mx/t-mec/acciones-y-programas/textos-finales-del-tratado-entre-mexico-estados-unidos-y-canada-t-mec-202730?state=published>.
- Gobierno de México. (s/f-c). *TLCUEM*. <https://www.gob.mx/tlcuem>.
- Gobierno de México. (2020). *Data México*. <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/mexico#population-and-housing>.
- Gutiérrez, F. (2024). *Plan de desarrollo*. <https://federicogutierrez.com/programa-de-gobierno/>.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.).
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2011). *Exploring corporate strategy* (9.ª ed.). Pearson Education.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). **Dirección estratégica** (7.ª ed.). Pearson Educación.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2002). *Principios de marketing*. (18a ed.). Pearson Education.
- La Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado. (2024). *Descriptivo de cada uno de los NSE AMAI estimación 2024*. <https://www.amai.org/NSE/index.php?queVeo=niveles>.
- La Lonja Gremio inmobiliario (2024). *TENDENCIAS INMOBILIARIAS 2024 Área de Innovación, proyectos y nuevos negocios*. <https://www.lonja.org.co/wp-content/uploads/2024/02/Informe-de-Tendencias-Inmobiliarias-2024.pdf>
- Legiscomex. (s/f). *TLC Colombia-México (G-2)*. https://www.legiscomex.com/Documentos/col_tlc_g-3_1.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (s/f). *100 preguntas de la Alianza del Pacífico*. <https://www.tlc.gov.co/preguntas-frecuentes/100-preguntas-de-la-alianza-del-pacifico#:~:text=La%20Alianza%20del%20Pac%C3%ADfico%20genera,abren%20en%20el%20mercado%20asi%C3%A1tico>.
- Moreno Pérez, S. (2023). *Infraestructura en México. Avances y pendientes*. <https://portalhcd.diputados.gob.mx/PortalWeb/Micrositios/445ef2b8-c4cd-40ac-8aaf-ee84feb206ec.pdf>
- Murillo, J. M. (2024, abril 12). *Los embalses del país que actualmente se encuentran con las menores reservas*. Portafolio. <https://www.portafolio.co/economia/regiones/embalses-en-colombia-estos-son-los-que-se-encuentran-en-el-nivel-mas-critico-602662>.

- Noticias Telemedellín. (2024, febrero 23). *Hay alerta por la deserción laboral en varias empresas de Medellín y Antioquia*. <https://telemedellin.tv/alerta-desercion-laboral-medellin-antioquia/690204/>.
- Organización Mundial del Comercio (WTC). (s/f). *Comercio de servicios*. https://www.wto.org/english/tratop_e/serv_e/serv_e.htm.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto
- Pérez, N. A. (2023). *Las diferencias entre arrendar una vivienda con inmobiliarias o con las aseguradoras*. <https://www.larepublica.co/finanzas/las-diferencias-entre-arrendar-una-vivienda-con-inmobiliarias-o-con-las-aseguradoras-3694641>.
- Petro, G. (2023, mayo). *Plan Nacional de Desarrollo 2022- 2026. Departamento nacional de planeación*. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/plan-nacional-de-desarrollo-2022-2026-colombia-potencia-mundial-de-la-vida.pdf>.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free pass.
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. (s/f). *Programa de naciones unidas para el desarrollo*. <https://hdr.undp.org/data-center>.
- Pursell, S. (2024, junio 12). *Qué es la segmentación de mercado*. <https://blog.hubspot.es/marketing/segmentacion-mercado>.
- Redacción Ciencuadras. (2024, mayo). *¿Qué son las rentas cortas y cómo ha crecido el mercado en ciudades como Medellín?* <https://www.ciencuadras.com/blog/guia-para-arrendar-inmuebles/conozca-sobre-rentas-cortas-y-su-mercado-en-colombia>.
- Relief. (2024, marzo 8). *Top 5 mejores empresas inmobiliarias en México para este 2024*. <https://paginasmonterrey.com/top-5-mejores-empresas-inmobiliarias-en-mexico-para-este-2024/>.
- Saavedra, F. (2024, enero 27). *El peso colombiano se destaca entre las divisas más fuertes del mundo en 2023*. <https://www.infobae.com/colombia/2023/12/23/el-peso-colombiano-se-destaca-entre-las-divisas-mas-fuertes-del-mundo-en-2023/#:~:text=El%20peso%20colombiano%20se%20posiciona,mexicano%2C%20de%20acuerdo%20con%20Bloomberg>.
- Semana. (2024, septiembre 4). *Colombia, en el top 5 de países que más invierten en Real Estate en Estados Unidos*. <https://www.semana.com/mejor-colombia/articulo/colombia-en-el-top-5-de-paises-que-mas-invierten-en-real-estate-en-estados-unidos/202407/>.
- Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales Chile. (s/f). *Tratado Integral y Progresista de Asociación Transpacífico*. <https://www.subrei.gob.cl/acuerdos-comerciales/acuerdos-comerciales-vigentes/cptpp>.
- Terreros, D. (2023, enero 20). *¿Qué es un nicho de mercado?* <https://blog.hubspot.es/marketing/nicho-de-mercado>.

- TIC. (2022, agosto). *Virtualidad y flexibilidad, la llave de las nuevas formas de trabajo. Teletrabajo.* <https://teletrabajo.gov.co/814/w3-article-272817.html#:~:text=En%20Colombia%2C%20por%20ley%2C%20est%C3%A1n, trabajo%20a%20tiempo%20parcial%2C%20trabajo.>
- Tinoco Morales, O. (2024, septiembre 11). *Sector privado respalda los últimos nombramientos de Claudia Sheinbaum.* <https://www.infobae.com/mexico/2024/09/13/sector-privado-respalda-ultimos-nombramientos-de-claudia-sheinbaum/>.
- Trujillo, A. (2024, mayo 8). *Top 5 inmobiliarias confiables en CDMX 2024.* Relief. [https://paginaswebenguadalajara.com.mx/inmobiliarias-confiables-en-cdmx-2024/#Mejores_y_mas_confiables_inmobiliarias_en_Ciudad_de_Mexico.](https://paginaswebenguadalajara.com.mx/inmobiliarias-confiables-en-cdmx-2024/#Mejores_y_mas_confiables_inmobiliarias_en_Ciudad_de_Mexico)
- Urrego, A. (2022). Houdi iniciará operaciones en Medellín luego de concretar dos rondas de inversión. En <https://www.larepublica.co/empresas/houdi-iniciara-operaciones-en-medellin-luego-de-concretar-dos-rondas-de-inversion-3301375>.
- Vivo de mis Rentas. (2020, agosto 21). *¿Cuánto cobra una inmobiliaria por administrar un alquiler?* <https://vivodemisrentas.com/cuanto-cobra-una-inmobiliaria-por-administrar-un-alquiler/>.
- World Economic Forum. (2024). *The Global Risks Report.* www.weforum.org