

**Plan de Mejoramiento Empresarial
AAA PH SAS
Asistencia y Administración A Propiedad Horizontal**

JOHAN SEBASTIAN QUINTANA TAMAYO

TRABAJO DE GRADO

UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

Febrero de 2012

Tabla de contenido.

1. Presentación: Asistencia y administración a Propiedad Horizontal (AAA PH SAS)	12
1.1 Introducción	12
1.2 Visión	13
1.3 Misión	13
1.4 Objetivos.....	13
1.5 Equipo de trabajo	14
2. Servicio y Descripción del servicio	17
2.1 Servicio.....	17
2.2 Descripción del Servicio:	19
3. Mercado y Análisis de la industria	20
3.1 Tamaño del mercado y Crecimiento	20
3.2 Mercado Objetivo	22
3.3 Mercado	23
3.4 Tamaño del mercado en cifras	26
4 Tendencias del mercado	27
4.1 Competidores.....	27
4.2 Análisis D.O.F.A.....	33
5 Plan de Mercadeo	36
5.1 Participación en el mercado.....	36
5.2 Estrategia comercial	39
5.2.1 Servicio Innovador (Servicio)	41
5.2.2 Precio	43
5.2.3 Distribución.....	44
5.2.4 Publicidad	45
6 Aspectos Técnicos Del Plan De Mejoramiento Empresarial.....	47
6.1 Diagrama de proceso.	47
6.2 Ficha Técnica Del servicio.	52
6.3 Tecnología Requerida Para La Operación De La Empresa.....	55
6.4 Ubicación De La Empresa y Diseño De Planta.	55
6.5 Maquinaria y Equipo Requerido.	58
6.6 Costos De Operación De La Empresa.	59
6.6.1 Costo variable unitario.....	59
6.6.2 Costos Fijos de Operación.....	59
6.6.3 Gastos Fijos de Administración.....	59
6.7 Personal Requerido.	61
6.7.1 Funciones Del Gerente y del Subgerente:.....	65
6.7.2 Funciones Del Administrador:.....	69
6.7.3 Funciones Del Contador:.....	71
6.7.4 Funciones de Comunicación y Contenido Web:.....	72
6.8 Políticas De Calidad.....	73
6.9 Medio Ambiente y Productos Contaminantes.	74

7 Aspectos Legales.	75
7.1 Figura Jurídica.....	75
7.2 Aspectos Tributarios De La Empresa.....	77
8 Planificación y Temporalización.....	77
9 Aspectos Financieros.....	84
9.1 Inversión Requerida.....	84
9.2 Proyecciones De Ventas.....	88
9.3 Punto De Equilibrio.....	91
9.4 Estado De Resultados.....	92
9.5 Flujo De Caja.....	95
9.6 Análisis Financiero De Viabilidad.....	98
10 Conclusiones.	101
12 Recomendaciones	102
11 Bibliografía.....	103
12 Anexos.....	104

LISTAS ESPECIALES.

GRAFICA 1: COMPETIDORES PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO.	36
GRAFICA 2: DIAGRAMA DE PROCESO 1.	48
GRAFICA 3: DIAGRAMA DE PROCESO 2.	49
GRAFICA 4: DIAGRAMA DE PROCESO DEL SERVICIO INMOBILIARIO.	51
GRAFICA 5: ORGANIGRAMA.	63
GRAFICA 6: FLUJO DE CAJA.	95
GRAFICA 7: SALDO FINAL ACUMULADO AÑO 1.	96
TABLA 1: DISTRIBUCIÓN DE MANZANAS POR LOCALIDAD Y ESTRATO, SEGÚN LA QUINTA ACTUALIZACIÓN.	23
TABLA 2 : ANÁLISIS D.O.F.A.	33
TABLA 3: PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO.	38
TABLA 4: INVERSIONES EN PUBLICIDAD.	47
TABLA 5 PRESUPUESTO DE COSTOS FIJOS DE OPERACIÓN.	59
TABLA 6: GASTOS FIJOS DE ADMINISTRACIÓN.	60
TABLA 7: EMPLEADOS.	64
TABLA 8: COMPORTAMIENTO DEL SECTOR.	78
TABLA 9: PROYECCIÓN DE VENTAS / NÚMERO DE CONTRATOS DE SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN DE PROPIEDAD HORIZONTAL MES A MES.	80
TABLA 10: PROYECCIÓN DE VENTAS / NUMERO DE COPROPIEDADES VENDIDAS EN EL SERVICIO INMOBILIARIO.	81
TABLA 11: INVERSIÓN REQUERIDA CONSIDERADA APOORTE DE LOS SOCIOS.	84
TABLA 12: INVERSIÓN REQUERIDA Y ADQUIRIDA EN CRÉDITOS POR PARTE DE ESTE EMPRENDIMIENTO.	85
TABLA 13: RESUMEN DE INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN:	86
TABLA 14: ACTIVOS FIJOS.	87
TABLA 15: VENTAS AÑO 1.	89
TABLA 16: VENTAS PROYECTADAS AÑOS 2 Y 3.	90
TABLA 17: VENTAS TOTALES POR SERVICIO.	90
TABLA 18: PUNTO DE EQUILIBRIO.	91
TABLA 19: ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO ANUAL.	92
TABLA 20: CAMBIOS PORCENTUALES DEL PRIMER AÑO.	94
TABLA 21: FLUJO DE FONDOS ANUAL.	98

Glosario.

CAMACOL: Cámara Colombiana de la Construcción.

Propiedad horizontal: persona jurídica que se refiere al conjunto de normas que regulan los inmuebles, teniendo en cuenta la discriminación de un edificio.

VPN: Valor presenté neto.

TIR: Tasa interna de retorno. Término utilizado en finanzas para determinar si la inversión inicial se recupera o no, y en qué proporción se obtiene retorno de dinero por cada peso invertido.

Utilidad neta: término usado en finanzas para saber cuánto dinero se obtendrá al final del periodo después de impuestos.

Rentabilidad Bruta: Término usado en finanzas para determinar el margen de rentabilidad con el que opero la empresa al vender el servicio.

PRI: Periodo de recuperación de la inversión, término usado en las finanzas para determinar el tiempo que se debe esperar según los cálculos para recuperar cada peso invertido.

Resumen ejecutivo.

La oportunidad del mercado se define como la necesidad de abarcar el mercado de la administración de propiedad horizontal y la venta de copropiedades. Mercado que se encuentra en crecimiento en Bogotá. Enfocándonos en los estratos 5 y 6 de las localidades de Usaquén, Suba y Chapinero. En la actualidad son muy pocas las empresas especializadas en la administración de propiedad horizontal. Existen muchas empresas que intentan abarcar este mercado, pero no hay estrategias de fondo que permitan la satisfacción de los clientes, ni que generen valor agregado. Por lo tanto consideramos que es posible incursionar en el mercado con una idea que introduzca valor, que sea flexible, que cuente con estándares de calidad y que involucre la tecnología, de la mano del internet y la intención de hacerle la vida más fácil a los consejeros y copropietarios.

El servicio principal de este emprendimiento es la administración de propiedad horizontal y el servicio secundario es la administración inmobiliaria para la venta de copropiedades. Nuestra capacidad de generar valor está dada a través de nuestra oficina virtual, nuestra estrategia de comunicación, nuestros aliados estratégicos y la asistencia personal dedicada. Las cuales creemos son la base fundamental para aprovechar esta oportunidad de negocio, generando empleo y obteniendo muy buenas ganancias y rentabilidades en el mediano y largo plazo.

Hoy el mercado de la propiedad horizontal se encuentra en crecimiento. El tamaño del mercado es de **(61.200'000.000)** sesenta y un mil doscientos millones de pesos anuales, y crece en promedio alrededor del 1 %. Lo anterior según un estudio de proyección - Perspectivas del mercado de vivienda nueva y del sector edificador en 2012- realizado por la Cámara Colombiana de La Construcción (CAMACOL). AAA PH SAS o Asistencia y Administración a Propiedad Horizontal, cuanta en la actualidad con una participación en el mercado del 0,07843 por

ciento, pero para el final de esta proyección se contara con una participación del 0.3921 por ciento.

El proyecto se encuentra ubicado en la Avenida carrera 15 número 144-43 apartamento 101, Bogotá DC. El radio de acción está enfocado en las localidades de Suba, Chapinero y Usaquén en las copropiedades estrato 5 y 6. En el futuro se espera abarcar un radio mucho más amplio con oficinas en puntos estratégicos de la ciudad e involucrar municipios aledaños a la ciudad de Bogotá (Chía, Cota, Cajicá), y tal vez otras ciudades del país (Cartagena, Medellín)

La inversión es de 22 millones de pesos. Los ingresos por ventas en el primer año son de 77 millones de pesos, en el segundo año de 135 millones de pesos y en el tercer año de 211 millones de pesos. La utilidad neta del primer año es de \$ 631.866 pesos, en el segundo año de \$ 17.827.602 pesos y en el tercer año de \$ 28.024.867 pesos.

Los gastos en su mayoría se ven reflejados en la mano de obra fija, ya que nuestros empleados tienen muy buenas capacidades y son retribuidos con un salario por encima del promedio del mercado. Esto porque nuestra intención es posicionar nuestra marca por nuestra exclusiva calidad de servicio, experiencia y alto contenido tecnológica para agilizar y facilitar procesos.

La rentabilidad bruta es de del 77.63% anual. La rentabilidad sobre las ventas es de 0.82% anual, pero es necesario considerar que los valores de venta están siendo aproximados y según nuestra experiencia estos valores de venta serán mucho mayores, debido a la capacidad y el reconocimiento que ya tiene la empresa. Teniendo en cuenta que en la actualidad tenemos contratos que representan ingresos del doble del promedio presentado en esta proyección. De igual forma hay que considerar que en el mercado inmobiliario las comisiones por ventas pueden aumentar significativamente.

La rentabilidad sobre la inversión supera a la del comportamiento del mercado o interés de oportunidad en un poco más de 9 millones de pesos. Esto significa que es un proyecto viable que genera mejores resultados que los del mercado de oportunidad, evidenciando que podríamos generar muy buenos ingresos.

La tasa interna de retorno o TIR es igual a 33.22 %. Es un valor considerado alto pero que está de acuerdo a la tendencia del mercado de los servicios, en donde la TIR suele ser mucho más alta. Con este valor se recomienda seguir con el proyecto. Eso significa que por cada peso invertido en el proyecto se recupera cada peso y se generaran beneficios adicionales por 33.22 pesos.

El valor del VPN o valor presente neto arrojado es de \$9, 152,729 pesos. Esto quiere decir que se generan 9 millones de pesos adicionales al invertir los recursos en este proyecto, que en uno que rente el 14 % anual, por lo tanto se sugiere continuar con el proyecto e invertir los recursos.

El indicador de viabilidad financiera, es el periodo de recuperación de la inversión (PRI). La inversión es de 22 millones de pesos, como la suma de las utilidades de los tres años es superior se afirma que la inversión se recupera en el tercer año.

Palabras Claves:

Valor presente neto.

Inversión.

Rentabilidad bruta.

Tasa interna de retorno.

AAA PH SAS (Asistencia y Administración a Propiedad Horizontal).

Pensamiento estratégico.

ABSTRACT

The market opportunity is defined as the necessity of reach the condominium management market, which is increasing rapidly in Bogota. We are focus in the locations of Usaquén, Suba and Chapinero. Today there are not enough companies specialized in the condominium management market. These companies do not generate value to the consumer neither satisfaction. That's why we believe that we have and opportunity. We are focused in creating value, with flexible standards, quality, and efficiency with the help of the software industry, the technology and the internet.

Our main service is Condominium Management and the second one is real state. We create value with our virtual office, with the use of our communication strategies and also with our strategic partners and our personal assistance. With the implementation of the above, we strongly believe that we can take advantage of the opportunity creating our own employment and generating revenue in short medium and long term.

Today the condominium market is growing and the value of the market is around 61.200'000.000 million of Colombian Pesos, per year. This market rises in average 1% each year. AAA PH SAS has a share in the market of 0, 0843%, but at the end of the implementation of this business plan is going to 0.3921%.

The project is located in the Avenue CR 15 number 144-43 apart 101, Bogotá Colombia. Our core is located in the localities of Suba, Chapinero y Usaquén. In the future we will expand the business to the towns near Bogotá (Chia, Cota) and other cities of the country as Medellin and Cartagena.

The investment is of 22 million of Colombian pesos. The average income of sales in the first year is 77 million of Colombia pesos, for the second year is 135 million

and for the third year is of 211 million. The net utility of the first year is 631.866 Colombian pesos, for the second year is 17.827.602 Colombian pesos and for the third year is 28.024.867 Colombian pesos.

The expenses are reflected in the fixed labor because of the capacity that we need to provide an excellent service.

The gross return is of 77.63 % per year. The return of the sales is 0.82%, but we need to consider that the value of the sales in this project is in average and we strongly believe that is going to be higher. Take into account that today we have contracts that generate twice of revenue as the one we proposed in this paper.

The return over the investment is higher than the average in the market for a little more than 9 million of Colombia pesos. With this we can assure that this is a viable project which generates better results than the ones we can obtain in the regular market.

The interest rate return is equal to 33.22%. It is consider a high value but it is OK because of the nature of the business taking into account that is a service. This rate strongly recommends continuing working in the project. In addition, this rate means that with the project you will recover your investment and you will generate additional benefits of 33.22 Colombian pesos per peso invested.

The Net Present Value is of 9.152.729 million of Colombian pesos. This means that the project generates 9 million of Colombian pesos more than a project that generates 14 % in profitability per year.

The indicator of financial viability is the period of the return of the investment. Considering that the investment is of 22 million of Colombian pesos, and the total of the revenues of the 3 years is higher, we can consider that the investment will be recovered in the third year.

KEY WORDS

Profitability.

Interest rate return.

AAA PH SAS.

Investment.

Net utility.

Expenses.

Rate.

Return over the investment.

1. Presentación: Asistencia y administración a Propiedad Horizontal (AAA PH SAS)

1.1 Introducción

AAA PH SAS, desde su incorporación en el año 2010 bajo el Nit Número 900 342 076 - 1, ha mantenido un crecimiento controlado y orientado hacia el posicionamiento estratégico de su marca. En la actualidad contamos con la administración de cuatro conjuntos residenciales (copropiedades) ubicadas en sectores exclusivos de la ciudad, en las localidades de Usaquén y Chapinero.

Mantenemos una visión fresca de la utilidad de nuevas metodologías de control y de gestión aplicables a la administración de propiedad horizontal. Estamos en permanente implementación de procesos de mejora continua, con el fin de mantener un excelente nivel de satisfacción entre nuestros clientes y crecer de manera controlada y a la par del posicionamiento de nuestra marca. Es importante tener en cuenta que nuestros servicios se encuentran respaldados por la seriedad, el cumplimiento, la responsabilidad, y el compromiso honesto, como parte integral de nuestros valores.

Nuestras alianzas estratégicas ofrecen servicios especializados y bajo estándares de calidad. Lo que nos permite brindar cobertura, respaldo y margen de negociación en beneficio de nuestras copropiedades administradas.

Queremos continuar especializándonos en el servicio y manejo de la administración de propiedad horizontal, pero tendremos en cuenta estrategias enfocadas en el direccionamiento de la integración vertical de servicios relacionados. Servicios como la asesoría para ventas de propiedad horizontal. Creemos firmemente que vamos a aumentar nuestro margen de crecimiento con este proyecto y alcanzaremos el objetivo de mantener contratos con mínimo 20

copropiedades al final del año 2016. Esto con el fin de fomentar mi propio empleo en un futuro cercano y generar empleo para el país.

1.2 Visión

Posicionar para el año 2018 a AAA PH SAS como marca líder en el servicio de la administración de propiedad horizontal. Siendo reconocidos por nuestra calidad, eficiencia y excelente gestión para la prestación del servicio. Logrando mantener un servicio innovador, a la vanguardia y de calidad, siendo altamente competitivos en el mercado.

1.3 Misión

Incrementar mediante nuestra gestión la plusvalía de las Copropiedades a través del soporte personal dedicado, en forma metódica y sistemática, trabajando de la mano de aliados estratégicos y administradores delegados. Apoyándonos en mecanismos de control y gestión reales, eficientes, eficaces y oportunos; transformando el propósito de la administración de propiedad horizontal y reduciendo el desgaste de los Consejos de Administración.

1.4 Objetivos

- Ser para el año 2016 una compañía reconocida en la ciudad de Bogotá por su calidad en la prestación del servicio de administración a propiedad horizontal. Con un mínimo de 20 contratos firmados.
- Entre los años 2013 y 2014 se incrementara nuestra base de clientes en mínimo cuatro contratos y por lo tanto para el final de este periodo contaremos con mínimo de ocho contratos firmados.
- Para finales del año 2013 contaremos con mínimo 10 alianzas estratégicas ratificadas y en operación.
- Mantener un nivel de satisfacción alto en la prestación de nuestros servicios; mediante el uso de estrategias innovadoras y a la vanguardia enlazada con la aplicación de procesos con estándares de calidad. Esto se verá reflejado en el número de recomendaciones y presentaciones anuales.

Mínimo 20 recomendaciones o presentaciones para el final del año 2013, 35 para el final del 2014 y 55 para finales del año 2015.

- A nivel personal este emprendimiento me permitirá generar mi propio empleo, con un salario mensual entre 2 y 3 salarios mínimos mensuales vigentes para el final del primer año (2013), 3 y 4 salarios mensuales vigentes para el final del segundo año (2014), y entre 4 y 5 salarios mensuales vigentes para final del tercer año (2015).
- En cuanto al servicio inmobiliario para la venta de copropiedades, tenemos el objetivo de cerrar negocios con al menos 3 clientes para el finales del año 2013, 5 para finales del 2014 y 8 para finales del 2015.

1.5 Equipo de trabajo

Nuestro equipo de trabajo está conformado por Sebastián Quintana Tamayo (Subgerente) y Astrid Tamayo García (Gerente).

Astrid Tamayo García es una persona proactiva y trabajadora, madre de familia y esposa. Su experiencia radica como secretaria ejecutiva bilingüe, con formación integral y capacidad ejecutiva, soportando aspectos administrativos, operativos y comerciales, buen manejo del idioma inglés. Amplia experiencia en compañías nacionales asistiendo Gerencia y Presidencia. Poseedora de habilidades de adaptación, motivación, innovación y trabajo en equipo para el logro de los objetivos. Durante los últimos 8 años ha venido trabajando en finca raíz o proyectos inmobiliarios y en la administración de propiedad horizontal.

A continuaciones algunas de las copropiedades administradas:

Conjunto Residencial Tiquiza, diagonal 145 No. 32^a-59

Conjunto Multifamiliar la Herrería, Avenida 19 No. 128b-66

Edificio Eukalptus, Carrera. 19^a No. 105-40

Edificio Ibiza, Calle 106 No. 23-21

Agrupación Laurel, Hacienda San Simón

Edificio Cabrera 86 Calle 86 No. 7-86 (AAA PH SAS)

Edificio Área Uno Transversal. 23 No. 97-59 (AAA PH SAS)

Conjunto Residencial Portobello II Carrera 65 No. 103-62 (AAA PH SAS)

Edizione 2008, Calle 93bis No. 45-25 (AAA PH SAS)

Sebastián Quintana Tamayo Estudiante de Administración de Negocios Internacionales de la Universidad del Rosario (X semestre), emprendedor, cofundador de la empresa AAA PH SAS (Asistencia y Administración a Propiedad Horizontal) e innovador. Bilingüe con estudios académicos de Inglés para Negocios y Tecnología de la Información. Excelente manejo de software empresarial. Con experiencia en servicio al cliente, mercadeo, emprendimiento, gerencia de empresa, pensamiento estratégico, negociación y planeación estratégica. Ha hecho parte de equipos de trabajo en empresas de talla internacional en Australia y Estados Unidos.

Sebastián es el hijo mayor de Astrid y la ha acompañado en el proceso de conformación de la empresa. De igual forma ha participado activamente en las operaciones desde sus inicios, asesorando en el manejo y asistencia a los administradores delegados y en especial a Astrid. A raíz de esto cuenta experiencia en la administración de propiedad horizontal en la mayoría de las copropiedades administradas por Astrid. Adicionalmente se ha encargado de vender la empresa a través de sus referidos y amigos, logrando incrementar el número de contratos de AAA PH SAS, algo que fue fundamental para tomar la decisión de emprender este proyecto.

La participación en el negocio es del 60% para Astrid y del 40% para Sebastián. Astrid es una persona con la experiencia suficiente para manejar un amplio equipo de trabajadores guiándoles en la parte operativa, administrativa y de procesos, Sebastián complementa en la proyección y venta de la empresa, de la mano del

acompañamiento en la gestión operativa, administrativa y de procesos.

Consideramos que tenemos el conocimiento suficiente para emprender este proyecto con la intención de prestar un servicio de calidad y siempre respaldado, de la mano de un crecimiento sano y controlado con el fin de generar posicionamiento y valor de marca. Ambos aportan capital y trabajo para cumplir con los objetivos de la empresa.

En cuanto a contactos Astrid tiene muchos contactos operativos; con aliados estratégicos y muchos copropietarios. Sebastián tiene contactos para promover el negocio en ventas como en gestión administrativa, también tiene contactos vitales que lo guían para la proyección del negocio, en los diferentes procesos de calidad y el contenido web y tecnológico de la oficina virtual.

Consideramos que compartimos la visión de mantener una empresa sostenible en el tiempo y enmarcada en los mejores estándares de calidad. De igual forma creemos firmemente que la proyección de la empresa da para generar nuestro propio empleo con una remuneración por encima del promedio tanto para nosotros como para nuestros empleados. Compartimos la idea de que este es un trabajo que necesita muchísima dedicación y paciencia. Esto debido a que el servicio al cliente es muy amplio y requiere lidiar con muchos temperamentos, algo que no puede debilitar nuestra visión como empresarios pero la debe fortalecer generando mucha más experiencia y conocimiento.

La mayoría por no decir que la totalidad de nuestros asesores y colaboradores no tienen ningún lazo familiar con nosotros por lo tanto siempre promovemos una actitud cien por ciento profesional y respaldada. Estas personas generalmente fueron conocidas durante todo el proceso de conformación de la empresa a lo largo de sus recorridos profesionales y educativos.

2. Servicio y Descripción del servicio

AAA PH SAS, ofrece el servicio de administración a propiedad horizontal totalmente respaldado por nuestros aliados estratégicos, con beneficios para el presupuesto de la copropiedad y los copropietarios. Prestamos un servicio de exclusividad, enfocado en el mejoramiento continuo y al desarrollo de plusvalía para las copropiedades. Mantenemos un soporte activo, coordinado y bajo estándares de calidad. La experiencia es nuestro principal referente de la mano de nuestros clientes, empleados y aliados estratégicos. Implementaremos un modelo de negocio incorporado a la tecnología, a través de nuestra oficina virtual (página web), redes sociales y aplicaciones para dispositivos móviles.

AAA PH SAS también prestara servicios de asesoramiento para la administración de copropiedades o bienes inmuebles para la venta. Esto como algo adicional o simplemente para aprovechar esta oportunidad. Este servicio será exclusivo para las personas propietarias y/o residentes de las copropiedades administradas por AAA PH SAS. La intención es aprovechar la capacidad de comunicación de nuestra oficina virtual para generar publicidad entre copropietarios y promover negocios.

2.1 Servicio

AAA PH SAS, – Asistencia y Administración a Propiedad Horizontal. Brinda un servicio de alta calidad, enfocándose en la plusvalía del patrimonio e inversión de los copropietarios. Estamos enfocados en una estrategia de creación de valor a través de la asistencia personal dedicada, la comunicación y las alianzas estratégicas, apoyándonos en la tecnología como herramienta fundamental de gestión.

*La asistencia personal se refiere al compromiso de nuestro equipo de líderes y administradores delegados, en especial del equipó emprendedor a comprometerse en la prestación de un servicio con personal idóneo y calificado. El tiempo

desplegado en cada copropiedad será negociado previamente con el consejo y se dispondrá en los términos del contrato. Esta asistencia personal también incluye todo el despliegue a través de nuestra oficina virtual.

Los administradores delegados de nuestra compañía pueden tener participación en la empresa, solo si demuestran su compromiso, capacidad, ganas y nivel para ser socios. Lo anterior genera mayor compromiso por parte de los delegados y al mismo tiempo evoluciona el posicionamiento de marca y la expansión de este emprendimiento. Por decirlo de manera mucho más simple: AAA PH SAS es atendida por sus socios y fundadores.

******La comunicación esta soportada en el manejo de las redes sociales y la tecnología como herramientas fundamentales. Integraremos nuestra página web con nuestros clientes de la mano de la tecnología de la información para producir relaciones mucho más estrechas, en tiempos reales y eficaces. Esto se denominará OFICINA VIRTUAL. La anterior es una estrategia siempre dispuesta y abierta al cambio. Permitiendo la adaptación de nuevas tecnologías, que de la mano de la innovación busquen generar posicionamiento de marca en pro de la captación y retención de clientes.

*******Nuestras alianzas estratégicas son alianzas certificadas y ratificadas entre las empresas involucradas que buscan generar beneficios para la copropiedad y los residentes. Ejemplo: una de las empresas de seguridad aliadas otorga precios especiales o beneficios adicionales a los conjuntos que adquieren sus servicios a través de nosotros. Por otro lado, también generan beneficios e impulsan negocios con los copropietarios. Un claro ejemplo de esto es: un copropietario decide contratar limpieza especializada para su apartamento. Este podría recibir beneficios especiales si lo hace a través de alguno de nuestros aliados en limpieza y aseo (sujeto a una negociación previa entre las partes). Lo anterior denominado alianzas estratégicas nos permiten mantener precios muy competitivos y generar

una conexión directa con nuestros clientes posicionando nuestra marca y generando valores agregados.

2.2 Descripción del Servicio:

El servicio se describe como el gerenciamiento o administración de las copropiedades sometidas al régimen de propiedad horizontal. Estas son representadas por sus consejeros y estos se encargan de coordinar las diferentes actividades asesoradas a través de nuestra gestión. Al prestar estos servicios se administran los recursos, se representa, y se vela por el mantenimiento, la seguridad y la armonía de las copropiedades. Se brinda una asesoría constantemente a los consejeros en múltiples tareas, enfocadas en la creación de plusvalía para la copropiedad, manteniendo un ambiente sano y bajo estándares de calidad.

La distribución del servicio se da a través de un canal directo de ventas; con el cual se da a conocer el servicio. Primero se tiene el primer contacto con el cliente en búsqueda de nuestros servicios, se explica de manera parcial lo que hacemos y como lo hacemos. Posteriormente se solicita una cita para la prestación oficial del servicio a los consejeros encargados de tomar la decisión. Allí se expone una propuesta que ha sido estudiada y diseñada según las necesidades de la copropiedad. Esta propuesta contiene todos los requerimientos legales, la descripción del servicio, el valor del servicio y las condiciones para la prestación del servicio. Al momento de entregar esta propuesta al mismo tiempo se expone la presentación de servicios de AAA PH SAS. Para la cual nos apoyamos de algunos medios digitales. Si finalmente el cliente nos elige, se procede a la ratificación del contrato a través de la firma del mismo. Es en este momento que el equipo de profesionales de AAA PH SAS inicia la prestación del servicio.

En cuanto a la descripción el servicio de venta de copropiedades, este se lleva a cabo solo con los copropietarios vinculados a nuestras copropiedades

administradas. Es un servicio que brinda todo el acompañamiento durante el proceso de venta del inmueble. Se asesora en temas legalidad, de mercadeo, de promoción y de ventas. Cuando se considera la posibilidad de negocio se media entre las partes y si hay negociación exitosa, se hace un acompañamiento permanente para la consolidación del proceso legal y papeleo.

La herramienta clave de mercadeo para nuestros servicios es nuestra página web o también denomina oficina virtual. Apoyándonos en el posicionamiento de marca, a través de nuestros referidos, las redes sociales y las suscripciones. Suscripciones ratificadas con entidades inmobiliarias reconocidas como metro cuadrado y la Lonja de Bogotá, que amplían el contenido publicitario y permite abarcar muchas más personas en búsqueda de vivienda.

3. Mercado y Análisis de la industria

3.1 Tamaño del mercado y Crecimiento

En los últimos años la cantidad de apartamentos enmarcados dentro de la ley 675 de 2001- o de Propiedad Horizontal se ha venido incrementando. En el año 2004 la ciudad de Bogotá obtuvo la cifra de 772.000 unidades mientras que el año pasado se obtuvieron cifras de 1'161.000 unidades un 62.2% más¹. (Gomez & Yolanda, 26).

Bogotá cuenta con 247 millones de metros cuadrados construidos. En las 45.188 manzanas en que están divididos los 5.145 barrios que hay en la ciudad. 237 billones de pesos es el valor catastral de los 2'168.818 predios que tiene la ciudad, de los cuales 1'790.000 corresponden a vivienda, 4 millones y medio de metros cuadrados de construcción nueva aparecieron el año pasado en la ciudad, según los registros del Departamento Administrativo de Catastro. 635 mil viviendas unifamiliares que tiene la ciudad, frente a 1'161.000 de propiedad

¹ ELTIEMPO. Se están acabando las casas en Bogotá. Gómez y Yolanda.

horizontal (apartamentos), que representan el 65 por ciento del total de vivienda². (Gomez & Yolanda, 26)

En Bogotá se aceleró el crecimiento de la propiedad horizontal, al punto de que hoy 65 de cada 100 viviendas están ubicadas en edificios o conjuntos residenciales. Hace seis años, el porcentaje era de 52³. (Gomez & Yolanda, 26)

En cuanto el mercado inmobiliario en Colombia, este se ha venido consolidando apoyado en la confianza del consumidor. Lo anterior debido al panorama de inversión, al buen comportamiento alcista de la economía Colombiana y a los índices de consumo, lo anterior según el Director de investigaciones económicas y estratégicas de Bancolombia - Doctor Daniel Ignacio Niño ⁴ (Su Vivienda Internacional, 2012). Algo que ha potencializado el mercado de la construcción y del comercio de bienes Raíces.

En la actualidad el mercado inmobiliario en Colombia tiene una participación cercana al 8.7% ⁵ (Hoyos, 2012) dentro del PIB. Para el 2011 rondaba el 8.2%⁶ (Hoyos, 2012) y esto es equivalente a 36.9 billones de pesos ⁷ (Hoyos, 2012).

Lo anterior nos dice que para la fecha existe un crecimiento evidente y constante, en lo que va corrido del año ganando 0.6 puntos porcentuales más de participación en el PIB. En cuanto al comportamiento de la última década, esta se ha mantenido en un promedio sólido y constante.

“Con base en los datos suministrados por el DANE respecto a la

² ELTIEMPO. Se están acabando las casas en Bogotá. Gómez y Yolanda.

³ ELTIEMPO. Se están acabando las casas en Bogotá. Gómez y Yolanda.

⁴ SU VIVIENDA INTERNACIONAL. Su vivienda, EXPOVIVIR; Mercado Inmobiliario en Colombia - Inversión Segura, en Miami. Daniel Ignacio Niño – Grupo Bancolombia.

⁵PORTAFOLIO. Negocio inmobiliario vende. Hoyos, 2012.

⁶PORTAFOLIO. Negocio inmobiliario vende. Hoyos, 2012.

⁷PORTAFOLIO. Negocio inmobiliario vende. Hoyos, 2012.

Financiación de Vivienda, se tiene que, entre enero y diciembre de 2011, las entidades que financian vivienda desembolsaron para la compra de vivienda \$7,6 billones en créditos hipotecarios, de los cuales \$3,9 billones se destinaron para la financiación de adquisición de vivienda usada y los \$3,6 billones restantes a adquisición de vivienda nueva. Con respecto a lo que se contabilizó en 2010, la financiación total creció 19%, la de vivienda usada 26% y la de nueva 12%.”⁸ (Hoyos, 2012)

En consideración a lo expresado por la directora de Fedelonjas, Nadia Morales Hoyos. Concluyo que la panorámica del sector inmobiliario está siendo muy bien dirigida y tiene una perspectiva bastante favorable para el futuro. Pero también es importante recalcar que la actividad inmobiliaria no está bien regulada y sus servicios no son de alta calidad. Es necesario contar con gente capacitada e idónea para esta actividad, ya que el mercado lo está pidiendo y es una clara necesidad. Necesidad que este emprendimiento tiene como objetivo satisfacer a través de su servicio especializados en propiedad horizontal enlazado con la oportunidad de vender copropiedades.

3.2 Mercado Objetivo

Consejos de Administración de bienes inmuebles sometidos al régimen de propiedad horizontal localizados en la ciudad de Bogotá, Colombia dentro de las localidades de Usaquén, Chapinero y Suba. Deben ser de dominio particular y de uso residencial, comercial o mixto. Con un tamaño mínimo 6 unidades y estratificación cinco en adelante.

⁸PORTAFOLIO. Negocio inmobiliario vende. Hoyos, 2012.

3.3 Mercado

Tabla 1: Distribución de manzanas por localidad y estrato, según la quinta actualización.

Distribución de manzanas por localidad y estrato, según la quinta actualización.										
Localidad	No. LOC	ESTRATO							TOTAL	POR CEN TAJ E
		SIN*	1	2	3	4	5	6		
Usaquén	1	337	184	353	558	330	<u>325</u>	<u>400</u>	<u>2487</u>	<u>5,5</u>
Chapinero	2	167	121	167	55	205	<u>120</u>	<u>323</u>	<u>1158</u>	<u>2,56</u>
Santa Fe	3	118	62	428	137	36			781	1,73
San Cristóbal	4	465	329	2069	289				3152	6,98
Usme	5	660	1855	1099					3614	8
Tunjuelito	6	80	2	544	223				849	1,88
Bosa	7	339	343	2556	74				3312	7,33
Kennedy	8	590	63	2368	1905	34			4960	10,98
Fontibón	9	396	1	267	725	272	8		1669	3,69
Engativá	10	650	66	998	2506	124			4344	9,61
Suba	11	581	23	2149	1079	414	<u>506</u>	<u>123</u>	<u>4875</u>	<u>10,79</u>
Barrios Unidos	12	146			787	266	25		1224	2,71
Teusaquillo	13	157			134	694	44		1029	2,28
Los Mártires	14	93		51	560	3			707	1,56
Antonio Nariño	15	76		26	500				602	1,33
Puente Aranda	16	410		7	1450				1867	4,13
La Candelaria	17	61	2	81	42				186	0,41
Rafael Uribe-Uribe	18	415	413	1214	826				2868	6,35
Ciudad Bolívar	19	735	3537	1145	87				5504	12,18

TOTAL		6476	7001	15522	11937	2378	102	8	846	4518	8	100
Porcentaje		14,33	15,49	34,35	26,42	5,26	2,27	1,87	100			
* La clasificación de SIN ESTRATO corresponde a manzanas sin viviendas.												
Fuente: SDP - Dirección de estratificación 2009												

***La tabla 1 muestra la relación de manzanas por estratificación y por localidad en la ciudad de Bogotá, según la última actualización. (Quinta Actualización según la dirección de estratificación de Bogotá).*

Fuente: SDP- Dirección de Estratificación 2009.

Según la Tabla 1, es posible concluir que las localidades en donde se presenta la mayor concentración de nuestros clientes objetivos son las localidades de: Usaquén con 725 manzanas en estrato 5 y 6, Suba con 629 manzanas en estrato 5 y 6, y por ultimo Chapinero con 443 manzanas en estrato 5 y 6.

Se puede observar claramente que en estas tres localidades abarcaríamos casi el 90 por ciento del mercado total al que estamos dirigidos. No se tendrá en cuenta el barrio El Salitre, donde hay potencial pero se encuentran muy lejos de la oficina principal, lo cual no nos beneficia y no es viable en este momento para este emprendimiento. Más adelante se tendrá en cuenta para nuestra expansión y apertura de nuevos mercados.

En la localidad de Suba se encuentra la mayor población del estrato 5 de la ciudad de Bogotá, ubicados en barrios como Gratamira y la Floresta. La proporción de población en estrato 5 en esta localidad es de aproximadamente 49.22 %. Mientras que la población en estrato 6 es de aproximadamente 14. 54 %.

Por otro lado, es posible concluir que la localidad de Chapinero es una de las más importantes de la ciudad, debido a su proyección, tradición y ubicación dentro del Distrito Capital. Esta localidad está compuesta por tres sectores en especial que

son: el chico, el lago y chapinero alto. Todos estos son sectores residenciales que se están proyectando y convirtiendo a un mercado mixto (con el comercio). Lo que está generando y promoviendo la construcción de propiedades regidas bajo el régimen de propiedad horizontal en el sector, que por lo tanto es un mercado potencial para este emprendimiento. Es necesario considerar que esta localidad está proyectada como el nuevo centro de la metrópoli. En adicción, según la tabla 1 es posible decir que en esta localidad se encuentra la mayor proporción de la población en estrato 6, con un 47.28 % aproximadamente.

Según la tabla 1 el número total de manzanas estrato seis es de 846, el mercado en el cual estamos enfocados abarca la ejecución de actividades en el 90 % de las manzanas estrato seis. Esto nos permite concluir que abarcaremos y generaremos actividades en el 90% del mercado estrato seis. Es indispensable tener en cuenta que en los alrededores de la ciudad en municipios como Chía, se encuentran mercados potenciales que podrían ser abarcados. Las demás localidades que tengan proyección en estrato 5 y 6 no nos interesan en la primera etapa de conformación y consolidación de AAA PH SAS. Lo anterior debido a que están muy alejados de nuestra oficina principal y de incluirse el mercado a abarcar sería incontrolable para la infraestructura que estamos proyectando.

Es necesario considerar que dependiendo de la necesidad de nuestros clientes y las recomendaciones a las cuales nos dirijan, discurriremos en presentar o no nuestra propuesta. Esto dependiendo de la viabilidad que tengamos en el momento en que se desarrolle la propuesta y que tan factible sea para nuestro emprendimiento.

Usaquén es un barrio caracterizado por su exclusividad y tradición, en él vive la mayor población estrato 5 y 6 de la ciudad. Aproximadamente 564.070⁹ (Metro Cuadrado) mil habitantes y con una proporción de aproximadamente del 38.69 %

⁹ Metro Cuadrado. Consultado 5 de Marzo de del 2012. Versión PDF. Disponible en: <http://contenido.metrocuadrado.com/contenidom2/ciudyprec_m2/inforbog_m2/informacin_generalbogot/ARTICULO-WEB-PL_DET_NOT_REDIM2-2026144.html>

de la población estrato 5 y 6.

En conclusión en cuanto a la situación de las localidades donde se desarrollara el proyecto (CHAPINERO, USAQUEN y SUBA). Es posible afirmar que en estas zonas se encuentra la mayor cantidad de manzanas estrato 5 y 6 de la ciudad de Bogotá. Zonas que se encuentran en la mira de muchas constructoras en búsqueda de desarrollar nuevos proyectos, enmarcados dentro del régimen de propiedad horizontal, lo que incrementa el mercado objetivo de este emprendimiento de manera continua.

******La tabla 1 fue considerada ya que fue la forma más acertada, clara y efectiva encontrada para evaluar la composición de la estratificación en la ciudad. De igual forma es un cuadro que está muy bien organizado y se encuentra basado en una muestra relevante que nos permite llegar a conclusiones válidas y reales.

3.4 Tamaño del mercado en cifras

En Bogotá se estima que viven 7'363.782¹⁰ (Metro Cuadrado) habitantes al 2011; de los cuales Usaquén cuenta con 441.000 habitantes¹¹ (Metro Cuadrado) y Chapinero cuenta con 123.070¹² (Metro Cuadrado) habitantes. Para un total de 564.070 mil habitantes de los cuales el 65% vive en propiedad horizontal, es decir 366.645 mil habitantes. El porcentaje de predios estrato cinco y seis en Usaquén es del 24.8% mientras que en Chapinero es del 48.5%¹³ (Lozano). Haciendo un promedio de habitantes en las localidades tenemos que el 36.65% de ellos vive

¹⁰ Metro Cuadrado. Consultado 10 febrero del 2012. Versión PDF. Disponible en: <http://contenido.metrocuadrado.com/contenidom2/ciudyprec_m2/inforbog_m2/informacin_generalbogot/ARTICULO-WEB-PL_DET_NOT_REDI_M2-2026144.html>

¹¹ Metro Cuadrado. Consultado 10 febrero del 2012. Versión PDF. Disponible en: <http://contenido.metrocuadrado.com/contenidom2/ciudyprec_m2/inforbog_m2/informacin_generalbogot/ARTICULO-WEB-PL_DET_NOT_REDI_M2-2026144.html>

¹² Metro Cuadrado. Consultado 10 Febrero del 2012. Versión PDF. Disponible en: <http://contenido.metrocuadrado.com/contenidom2/ciudyprec_m2/inforbog_m2/informacin_generalbogot/ARTICULO-WEB-PL_DET_NOT_REDI_M2-2026144.html>

¹³ Cultura recreacion y deporte. Consultado 12 febrero del 2012. Disponible en : <<http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/observatorio/documentos/localidades/chapinero.pdf>>

en propiedad horizontal, es decir 134.375 mil habitantes. Si sabemos que el promedio de personas que viven en un apartamento o unidad de propiedad horizontal en Bogotá es de 3.8 personas ¹⁴ (Camara de comercio) podemos concluir que existen aproximadamente 5100 unidades de propiedad horizontal en nuestro nicho de mercado.

El tamaño de mercado del segmento está determinado por el valor promedio que pagan las copropiedades a la empresa o persona a cargo de la administración de sus conjuntos. El pago mensual por este servicio es de aproximadamente (1'000.000) un millón de pesos moneda corriente, por lo tanto anualmente el valor pagado es de (12'000.000) doce millones de pesos moneda corriente.

Considerando la existencia aproximada de 5100 copropiedades se concluye que el tamaño del mercado de AAA PH SAS en términos mensuales y en dinero es aproximadamente **(5.100'000.000)** cinco mil cien millones de pesos moneda corriente, mientras que en términos anuales es de **(61.200'000.000)** sesenta y un mil doscientos millones de pesos moneda corriente.

4 Tendencias del mercado

4.1 Competidores

A.I.P.H. Ltda.

Es una de las compañías más grandes del mercado con gran experiencia en la administración de propiedad horizontal, creada el 14 de octubre de 1993 en la ciudad de Bogotá. Maneja 30 copropiedades.

La compañía cuenta con diferentes servicios como:

¹⁴ Cámara de comercio de Bogotá. Consultado 13 febrero del 2012. Disponible en: <http://camara.ccb.org.co/documentos/836_2004_12_1_15_18_16_capitulo2.pdf>

- Seguridad: Vigilancia Armada y/o Sin Armamento. - Personal seleccionado y entrenado, patrullas de supervisión, equipos de radiocomunicación y relevantes disponibles las 24 horas del día.
- Aseo: Aseadoras y Auxiliares de Servicios Generales.
- Control de plagas: Fumigación, Control de roedores.
- Mantenimiento de jardines: Jardineros profesionales con o sin equipo.
- Reparaciones Locativas: pintura, Albañilería, Mampostería, Plomería, Cerrajería, Ornamentación, Electricidad, Mantenimiento de Fachadas, Impermeabilización, etcétera.
- Mantenimiento de equipos: Citófonos, Saunas, Piscinas, Hidroneumáticos, Bombas Sumergibles, Parques, Ascensores, Parabólica, Circuitos Cerrados de TV., Alarmas, Puertas automáticas, Escaleras y Rampas electromecánicas, y otros.

La compañía se encuentra localizada en la ciudad de Bogotá en la zona norte, cuenta con una página WEB, la cual nos brinda información sobre la historia de la compañía, los servicios que ofrece, contactos, y además comparte información sobre temas de interés y actualidad de propiedad horizontal. El diseño de la WEB no es el adecuado, ya que la información está muy dispersa, y además no es agradable ni fácil de usar para el copropietario. Cabe resaltar el manejo de FACEBOOK, TWITTER ya que son de las pocas empresas que lo involucran. Pero no cuentan con una estrategia definida, ni focalizada que genere resultados, no evidencia un movimiento adecuado en búsqueda de generar nuevos contactos a través de las personas fidelizadas con la empresa. El número de seguidores no sobrepasa los diez.

Encuentro que esta competencia cuenta con varias falencias, en primer lugar el personal que manejan para delegar no tiene la suficiente experiencia, eso lo sabemos pues nos hemos recibido copropiedades administradas por ellos, y los copropietarios nos contaron su experiencia. Están dirigidos a atender muchos

servicios al mismo tiempo y suelen generar inconformidad en cuanto al manejo de los dineros. Su página web, está muy sobrecargada de información, no tiene portal actualizado, no es llamativo y ni innovador. Dan una imagen de ser una empresa que quiere hacer muchas cosas al tiempo pero que no se encuentran especializados.

HABITEMOS

La compañía se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá, en el centro internacional. Es una empresa seria que brinda servicios relacionados a la propiedad horizontal y la rama inmobiliaria, en la actualidad maneja 5 copropiedades.

Propiedad horizontal

- Recibimiento de zonas comunes.
- Cobranza y recuperación de cartera.
- Asesoría en propiedad horizontal.
- Asesoría contable y revisoría fiscal.
- Asesoría jurídica y administrativa.
- Asesoría en seguros de bienes comunes.
- Vigilancia armada.
- Mantenimiento zonas comunes.

Presta servicios adicionales en la rama inmobiliaria como: Arrendamientos, ventas, avalúos, e inversiones inmobiliarias fuera del país. La compañía cuenta con una página WEB la cual nos brinda información sobre la compañía, contactos, y los servicios que ofrece. La información está muy bien organizada, y es armoniosa para el usuario y de fácil navegación.

Sus falencias se encuentran en el momento de suplir todos sus servicios cuentan con el suficiente personal especializado para cada una de sus tareas y están generando ingresos. No se ve cuál es su enfoque principal ni evidencian una

estrategia definida. Son una empresa que va despacio en su crecimiento, pero cuenta con muchos servicios lo cual es un problema ya que no hay especialización y en algunos casos esto genera desconfianza.

Son innovadores y están haciendo integración vertical y horizontal. La página está bien diseñada, necesitan enlazar estrategias y posicionarse, para crecer un poco más rápido. Para AAA PH SAS esta empresa es considerada un buen ejemplo pero están proyectados en la inversión inmobiliaria algo que no es de interés para AAA PH SAS por el momento, pero nos brinda un ejemplo del alcance al que se podría llegar a través de una buena planeación.

Métrika Ltda.

Métrika limitada es una empresa inmobiliaria que presta servicios de administración de propiedad horizontal, administración de arrendamientos, corretaje de arrendamiento y venta de inmuebles y avalúo de bienes raíz. Lleva 7 años en el mercado y cuenta con oficinas en la zona norte de la ciudad, en la actualidad maneja 18 copropiedades.

- Administración de Propiedad Horizontal
Administración de edificios y conjuntos de naturaleza habitacional mixta o comercial, para llevar a cabo las labores administrativas cuentan con equipo de administradores delegados, contadores, supervisores y personal de apoyo, como administrador de propiedades horizontales.
- Arrendamiento y venta de Inmuebles
- Asesoría jurídica

La compañía cuenta con página WEB, la cual brinda información, contactos y servicios ofrecidos por la compañía. El diseño de la página WEB es armonioso y de fácil navegación para el usuario.

Se encuentran muy bien posicionados en el norte de Bogotá en especial en la zona de Guaymaral, en las cercanías de la Hacienda San Simón. Cuentan con un grupo muy especializado en el manejo de propiedad horizontal y están aplicando nuevas tecnologías. Su principal falencia radica en la falta de soporte para seguir expandiendo la empresa pues no cuentan con la tecnología para hacerlo, por otro lado también tienen fallas en cuanto a alianzas estratégicas que no están aprovechando al máximo.

Esta es la empresa más parecida a este emprendimiento y nos basaremos en su propuesta pero le agregaremos mucha más estrategia y especialización en administración de propiedad horizontal. Hemos tenido competencia directa con ellos por una copropiedad en Hacienda San Simón.

CASTRO ARDILA

Castro Ardila es una empresa con mucha experiencia que además del servicio de administración de propiedad horizontal presta el servicio de aseo, jardinería y todo lo demás, pero su especialidad es la administración de propiedad horizontal y así lo demuestra su página.

Cuenta con una página web bastante simple en donde da a conocer un poco la empresa pero no interactúa con el copropietario. Están actualizando su página cada 4 meses aproximadamente y a la fecha han complementado aún más su información.

Gracias a nuestra experiencia hemos podido identificar que algunas copropiedades no se encuentran satisfechas con el servicio y han decidido cambiar de empresa, dicen que la falta de personal calificado y la deficiente comunicación es la principal causa de la terminación del contrato. Esto nos sucedió de manera

directa en dos copropiedades que ahora son administradas por este emprendimiento.

Cuentan con más de 100 copropiedades administradas, lo que los posiciona como una empresa líder. Su trayectoria y tradición en la prestación del servicio le ha permitido alcanzar este número de copropiedades en 10 años de experiencia. Su principal falencia radica en la rotación de personal y el constante inconformismo por parte de sus empleados. La rotación de conjuntos está en un nivel controlable, pero su fidelización con clientes se encuentra en nivel medio y están teniendo problemas para retener, pero su capacidad le ha permite obtener nuevos contratos rápidamente.

Es una empresa bastante similar a lo que se quiere con este emprendimiento pero hemos demostrado que podemos competir ya que hemos logrado quedarnos con dos de sus contratos. Si logramos posicionar nuestra marca y estrategia, estamos seguros podremos darle un golpe más duro y quitarle muchos más clientes. Hasta ahora están aplicando el concepto de oficina virtual y se encuentran en proceso de desarrollo igual que AAA PH SAS, pero ellos van un paso adelante en este aspecto. Es necesario que empecemos a generar posicionamiento desde ya, para que no nos siga tomando ventaja en este punto. Ya estamos incursionando en Facebook de manera gradual y nuestra versión beta de página web estará disponible a finales de enero de 2013.

4.2 Análisis D.O.F.A

Tabla 2 : Análisis D.O.F.A

D.O.F.A.	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
1 Posicionamiento en el mercado. 2 Reconocimiento de marca. 3 Personal calificado.	1 Alianzas estratégicas. Innovación y especialización en el 2 servicio. Calidad en el servicio y asistencia 3 personal dedicada.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Alta competencia no calificada a 1 menor precio. 2 Pérdida de credibilidad. 3 Alta rotación. 4	Mercado en permanente 1 crecimiento. Diversificación e innovación en el 2 servicio. Integración vertical del negocio (inmobiliaria compra y venta 3 propiedades). 4 Necesidades por satisfacer.

***La Tabla 2 muestra el análisis D.O.F.A de nuestro emprendimiento. Se basa en el escenario competitivo de este emprendimiento y se realizó teniendo en cuenta nuestra experiencia en el mercado y el análisis de la competencia realizado para este plan de mejoramiento empresarial.*

Fuente: Autoría Propia.

La Tabla 2, se desarrolló luego de realizar un análisis de la industria y de la competencia. Se tuvieron en cuenta y muy a fondo cuatro empresas que son para AAA PH SAS las más influyentes para este emprendimiento, empresas de las cuales podemos aprender y por supuesto mejorar e innovar para quitarles mercado y ser muy competitivos. De igual forma se consideró la demás competencia; algunas personal naturales, otras empresas del mercado radicadas en otras localidades de la ciudad y también algunas empresas en otras ciudades. Es necesario aclarar que gracias a las experiencia que tenemos en el mercado podemos desarrollar e identificar los aspectos en las cuatro perceptivas.

Las principales ventajas de nuestro emprendimiento son la dedicación total centrada y en búsqueda de la prestación de un servicio especializado en la administración de propiedad horizontal. Generando innovación ya que muchas de las compañías que prestan este servicio, por no decir todas, abarcan muchas más servicios al mismo tiempo lo que genera insatisfacción. Esta especialización nos permite mantener muy altos estándares de calidad a través de nuestro servicio de asistencia personal dedicad. Por último el soporte de nuestros aliados estratégicos nos permite obtener un mayor respaldo y generar confiabilidad en el mercado.

Las oportunidades de nuestro emprendimiento se enmarcan en el gran mercado en expansión y crecimiento permanente con las posibilidades para generar innovación y diversificar en la prestación del servicio de propiedad horizontal. Por

ultimo en la integración vertical del negocio para incorporar en el mercado inmobiliario (venta de copropiedades).

Las debilidades de este emprendimiento es el tiempo que puede llegar a tomar el posicionamiento de una marca, algo fundamental para la expansión de nuestro negocio. Lo anterior de la mano de la creación de recordación en los clientes, algo bastante difícil de crear que requiere inversión y dedicación sobre todo en las redes sociales y en la web. Por otro lado es importante considerar que el número de personal calificado para este servicio es bastante reducido, ya que es necesario ser muy exigente en la contratación de personal para evitar una alta rotación de personal como amenaza del emprendimiento.

Las amenazas más latentes de nuestro emprendimiento son la gran cantidad de competidores dispuestos prestar un servicio de mala calidad a precios bajos, que no generar ningún tipo de respaldo para la copropiedad, pero que si nos quitan clientes potenciales. La pérdida de credibilidad es un problema latente si no se manejan las relaciones empresariales y diferencias con los clientes y copropietarios de la manera más diplomática posible. La voz a voz como puede generarnos mucho reconocimiento y recomendaciones, también puede hacer todo lo contrario. La última amenaza a considerar es la rotación de personal que se puede generar dentro de este tipo de empresas, debido a la dificultad de manejar las emociones entre las partes. Es decir, el manejo de tanta gente en la copropiedad suele debilitar muy fácilmente a los administradores de propiedad horizontal generando pérdidas económicas notables.

*Ver *Tabla 2: D.O.F.A*

5 Plan de Mercadeo

5.1 Participación en el mercado

Según el análisis realizado anteriormente encontramos que el mercado de propiedad horizontal se encuentra en crecimiento. Esto evidencia una oportunidad la cual será aprovechada por AAA PH SAS. Es claro que para satisfacer dicha demanda debemos posicionarnos muy bien en el mercado para generar proyecciones a corto, mediano y largo plazo.

A continuación presentamos la participación de mercado de AAA PH SAS.

Grafica 1: Competidores participación en el mercado.



******La grafica anterior muestra la repartición del mercado como 'Fixed Pie', teniendo en cuenta 4 empresas competidoras y AAA PH SAS.

Nota: Esta grafica se basa en los datos de la Tabla 3.

Fuente: Autoría Propia.

Según la gráfica número uno la re participación del pastel de mercado en términos generales para la industria de servicios de administración de propiedad horizontal.

Según nos muestra la gráfica la empresa CASTRO ARDILA es la que actualmente tiene una mayor participación en el mercado. Seguida de A.I.P.H LTDA, METRIKA LTDA, HABITEMOS Y AAA PH SAS respectivamente (*ver cuadro numero 3).

Es evidente que la industria se encuentra enmarcada por la existencia de una gran cantidad de competidores. Lo anterior en relación a que dentro de este mercado es posible encontrar competidores registrados como personas jurídicas o simplemente personas naturales que se dedican a esta actividad y ejercen como los administradores de la copropiedad. Para nuestro emprendimiento la competencia directa son las empresas constituidas y las personas naturales con más de 5 copropiedades administradas. Es importante aclarar que basándonos en nuestra experiencia y en una búsqueda minuciosa dentro de nuestros competidores, no hemos encontrado una empresa que tenga más de 200 contratos firmados y que pueda ser considerada una amenaza para nuestro emprendimiento debido a su gran posicionamiento y reconocimiento. Por lo tanto hay oportunidades para marcar diferencia y hacernos de una buena parte del mercado.

En conclusión, las características de la industria evidencian que la competencia es muy alta, y que existen claras oportunidades. Lo anterior debido al tamaño, al crecimiento, a la falta de satisfacción por parte de los clientes, y a la falta de especialización e innovación en la prestación del servicio. Hay que tener en cuenta que existe la amenaza latente de la incorporación de una empresa con un gran flujo capital e inversión que pueda abarcar fuertemente el mercado en el largo plazo (adquiriendo empresas en el mediano y corto plazo). Lo anterior evidencia una oportunidad para vender nuestro emprendimiento o bien sea formar parte de esta nueva empresa de talla nacional.

Tabla 3: Participación en el mercado

PARTICIPACION EN EL MERCADO		
EMPRESA	NUMERO DE CONJUNTOS	PARTICIPACIÓN
AAA PH SAS	4	0,078431373
HABITEMOS	5	0,098039216
METRIKA LTDA	18	0,352941176
CASTRO ARDILA	111	2,176470588
A.I.P.H LTDA	30	0,588235294
OTRAS	4932	96,70588235

***La intención del cuadro anterior es dar a conocer la repartición del mercado de este emprendimiento teniendo en cuenta 4 competidores, con los cuales nos hemos encontrado haciendo propuestas para la prestación de servicios.*

Nota: estos datos son la base para la creación de la Ilustración 1.

Fuente: Autoría propia.

TOTAL MERCADO EN NUMERO DE COPROPIEDADES 5100

TOTAL MERCADO EN PESOS ANUALES \$ 61.200.000.000

El cuadro anterior nos muestra que AAA PH SAS cuenta con una pequeña participación en el mercado con solo 4 contratos firmados. Esto le genera un porcentaje del 0.078 % de participación a AAA PH SAS. Hay que resaltar que lleva muy poco tiempo de funcionamiento y en tan corto tiempo ha logrado obtener clientes de gran importancia y ha llegado a tener hasta 6 contratos.

Hay que tener en cuenta que la competencia es bastante activa y no solo incluye empresas si no también personas natural.

La empresa Castro Ardila cuenta con la administración de 111 propiedades y eso les da una participación del 2.17 %. Este número nos muestra que la capacidad de

Castro Ardila para adquirir contratos es bastante buena. Pero, así mismo gracias a nuestra experiencia sabemos que el número de rotación de contratos de esta empresa es bastante alto lo que está debilitando su marca incrementando las oportunidades para AAA PH SAS.

También vemos que según la tabla 3 que AIPH LTDA cuenta con la administración de 30 copropiedades, lo que les da una participación en el mercado del 0.58 %. No es una participación muy grande, pero hay que considerar que es un buen número de copropiedades para encontrar estabilidad. Tienen un posicionamiento de marca muy bueno y por ello cuentan con la administración de copropiedades exclusivas del sector.

Para finalizar vemos que según el cuadro número tres existe un 95% por ciento del mercado que no es abastecido por las empresas nombradas anteriormente y que la empresa con mayor capacidad cuenta con menos del 3 % por ciento del mercado. Esto sugiere que existe un gran nivel de competencia y que no hay un estándar de empresa que sea elijable para abarcar gran parte del sector. Lo que nos muestra una latente oportunidad para ingresar en el mercado a través de un trabajo de posicionamiento de marca innovador, respaldado, que se acomode a las necesidades del cliente, que genere valor y que integre de manera profunda la tecnología.

5.2 Estrategia comercial

AAA PH SAS utiliza un enfoque directo de ventas, en donde busca crear un vínculo estrecho entre los administradores delegados de la compañía y los participantes de los consejos de administración de bienes inmuebles sometidos al régimen de propiedad horizontal. La relación entre empresa y cliente, es de vital importancia para el desarrollo de nuestra estrategia. En donde brindando una asistencia personalizada, dedicada y bajo los mejores estándares de calidad, no solo se busca la fidelización del cliente, sino también la creación de buenas

referencias, que generen oportunidades en el mercado inmobiliario y nos posicionen como marca.

Las características del servicio: un servicio de calidad y respaldo permiten la creación de referencias para futuros proyectos. Promoviendo un voz a voz que impulsara la confianza en AAA PH SAS, posicionara nuestra marca y generara nuevos contratos, esto junto con la ayuda de la incorporación de las redes sociales y la eficiente gestión en nuestra oficina virtual. Considerando lo anterior como elementos fundamentales para promover esta idea de empresa. Gracias a esta estrategia lograremos aumentar nuestro reconocimiento de marca y recordación en el sector, lo que impulsara nuestras ventas poco a poco y nos permitirá obtener una mayor participación en el mercado de la administración de propiedad horizontal. De igual manera se verá repercutido en el número de oportunidades que tendremos para hacer negocios de venta de copropiedades.

Lo anterior evidencia que AAA PH SAS se encuentra enfocado en una estrategia direccionada hacia la tendencia actual del mercado, en donde el posicionamiento de marca, la comunicación y conocimiento del consumidor son los factores determinantes para la prestación de un servicio. Si AAA PH SAS logra posicionar su marca desde un principio, existe una gran posibilidad de generar un alcance en el mercado considerable. Algo que nos podría llevar a hacer proyecciones a nivel nacional e internacional para la próxima década, administrando más de 200 copropiedades. Lo inmediatamente anterior debido a la proyección y el crecimiento de nuestro país, y las similares características que enmarcan el mercado de la administración de propiedad horizontal. Características muy similares en nuestros países vecinos como Ecuador, Perú, Chile, Venezuela, Panamá, entre otros).

5.2.1 Servicio Innovador (Servicio)

La compañía se enfocara en diferentes estrategias para brindar al usuario un servicio innovador. Consideraremos cuatro estrategias específicas que son: aliados estratégicos, asistencia personal dedicada, comunicación e implementación de nuevas tecnologías (tarjetas inteligentes, sistemas de acceso, seguridad satelital, canales dedicados de internet), y la oficina virtual.

Los aliados estratégicos generan valor para nuestra propuesta ya que enlazan la prestación de un servicio especializado en cada una de las necesidades de la copropiedad. Permitiendo generar lazos estrechos con los aliados y crear valor para nuestras copropiedades y copropietarios. Al tener alianzas estratégicas firmadas y ratificadas, podemos ofrecer mejores precios ya que el acuerdo lo permitiría. Por otro lado le brindaremos al consejo mucha más seguridad y le damos la capacidad de unirse a nuestro aliado y recibir descuentos, beneficiándolo como copropietario y como cliente.

La asistencia dedicada permitirá mantener una comunicación constante y directa. Nuestros empleados o administradores delgados deben ser muy activos atendiendo el portal del conjunto para dar respuesta a inquietudes y actualizar la información. Esto solucionaría la gran mayoría de quejas e inconformidades de manera oportuna. La tecnología direccionada y gestionada a través de las redes sociales e internet, permitiría el flujo de comunicados de cualquier tipo y mantendrá un flujo alto de comunicación. El usuario accede desde su casa o celular al portal dedicado para cada copropiedad, y tendrá toda la información necesaria, (números de contacto, aliados, estados, comunicados, cuotas, pagos, entre otros), como también podrán conocer más a fondo nuestra oferta de servicios inmobiliarios y de administración a propiedad horizontal.

Es importante recordar que este portal también tendrá la capacidad de recibir pagos vía electrónica y será actualizado con información sobre nuestros aliados estratégicos, noticias, eventos y otra información relevante.

En cuanto al aprovechamiento de la tecnología; AAA PH SAS desarrollara una aplicación para dispositivos móviles, con el fin de permitir el acceso a la información de la copropiedad desde cualquier lugar. Con esto se busca que el usuario tenga comunicación eficiente con la administración. Las demás tecnologías aplicables como: las tarjetas inteligentes, los sistemas de acceso, la seguridad satelital, los canales dedicados de internet y demás, serán analizadas entre los miembros del consejo y la administración antes de ser ejecutados.

La oficina virtual se da a través de la integración de todas las estrategias. Es una comunidad virtual que permite la interacción constante entre la empresa y los clientes. Permite la creación de bases de datos con nuestros clientes, lo que permite generar información y conocimiento del consumidor. De igual forma permite entablar una relación comercial mucho más estrecha, que da cabida a estrategias de publicidad que potencializan las ventas de un sin número de productos o servicios.

En referencia al servicio inmobiliario es necesario tener en cuenta que la estrategia que más aplica es la de la oficina virtual y la comunicación. Ya que esta herramienta genera bases de datos y muchos contactos, los cuales nos dan información relevante que usaremos para promover copropiedades en venta. A través de los portales de cada copropiedad podemos generar publicidad. Esto asociado a nuestras suscripciones en metro cuadrado y la lonja, permiten que la oferta del producto sea muy amplia. Las redes sociales también tendrán información de venta de inmuebles y tendrán conexiones directas entre las herramientas de AAA PH SAS y las otras suscripciones en la web.

5.2.2 Precio

El valor del servicio que predomina para la administración de propiedad horizontal es variable dependiendo de la competencia, pero siempre se ajusta al recaudo mensual de la copropiedad (entre el 8 y el 10%). Esta es la única variable determinante del precio porque es la que permite conocer de manera real las condiciones y presupuesto del edificio. Lo que implica un conocimiento de la situación de la copropiedad y permite entablar un punto de inicio para la negociación.

Es necesario sumar el valor del IVA, que es igual al 16%. Los pagos son mensuales vencidos a la empresa administradora.

Este valor puede variar dependiendo del nivel de asistencia dedicada que se requiera. Es decir; si la copropiedad solicita más tiempo de presencia personal, tendrá que someterse a negociación entre las partes para decidir el precio final. En ocasiones se hace una negociación en cuanto al precio o valor del servicio mensual, dependiendo del tamaño de la copropiedad y de que tan dispendioso pueda ser el funcionamiento; se tendrán en cuenta las áreas comunes, los parques, calderas, plantas eléctricas, y otros.

Cuando este cobro se encuentra muy por encima del valor dicho anteriormente se pueden considerar diferentes situaciones: primero que existe un desgaste mayor debido a la cantidad de actividades que requiere el conjunto, segundo es una copropiedad muy grande para el presupuesto que maneja, tercero existe una mayor dedicación y asistencia personalizada negociada en el contrato. Lo que quiero recalcar con esto es que es un servicio con estándares para su cobro, pero que puede ir más allá y generar lazos de negociación que pueden beneficiar la prestación del servicio con el fin de generar mejores ingresos. Por otro lado la percepción por parte de la copropiedad frente al posicionamiento de la marca y de

la empresa como tal, genera un mayor poder de negociación que debe ser aprovechado dentro de la legalidad.

En consideración al precio del servicio inmobiliario para la venta, esta gira entorno a una comisión de entre el 3 % y el 6 % del valor de la copropiedad vendida. Esto dependiendo de los términos de negociación fijados en el momento de consignar el apartamento a AAA PH SAS. Esta venta nos genera ingresos muy variables ya que dependen del precio de venta. Estos pagos suelen hacerse máximo 90 días después de la venta del inmueble.

5.2.3 Distribución

Nuestro canal de distribución será en su gran mayoría de manera directo, ya que el servicio es prestado por sus dueños a través del concepto de asistencia personal dedicada. Así mismo dentro de esta distribución se fortalecerá la idea de promover y fomentar la recordación de marca y mantener una buena comunicación con nuestros clientes. Hacer que se sientan identificados y crear un sentimiento de fidelización con la compañía. Lo anterior genera un vos a vos promoviendo la confianza entre nuestros clientes, permitiendo que seamos referenciados. De igual forma nos genera contactos para promover ventas de inmuebles según la oferta.

Por otro lado nuestro canal de distribución directo también mantendrá un concepto orientado a la exclusividad y a la prestación de un servicio bajo estándares de calidad. Estamos dispuestos a negociar.

Es de vital importancia comprender que AAA PH SAS usara las redes sociales y su página web como carta de presentación a nuevos clientes. El desarrollo de esta página web oscila entre los 3 y 5 millones de pesos. Será desarrollada por una persona cercana a la empresa que nos brinda un precio bastante asequible, teniendo en cuenta que será desarrollado bajo la tecnología Html5. Tendremos

una persona especializada encargada del contenido web, diseño y demás tecnologías de la información. Este valor oscila entre los seiscientos mil y ochocientos mil pesos mensuales. Es necesario tener en cuenta los costos adicionales de esto: como el registro, el diseño, entre otros, serán presupuestados en la planeación financiera, tanto en inversiones pre operativas (propiedad intelectual – 650.000 mil).

Las redes sociales serán responsabilidad del equipo emprendedor q las actualizar constantemente. Se harán publicaciones en las redes sociales de artículos de interés general para los copropietarios, que generan interacción en la página para que compartan y vean el contenido. Permitiendo que más gente llegue a enterarse de nuestro emprendimiento y nos permita convertir a seguidores en clientes potenciales.

En resumen buscaremos manejar el concepto de oficina virtual. Concepto que enmarca un mecanismo de distribución, atención y servicio al cliente actual y promueve futuros clientes. Este concepto se enfoca en el desarrollo tecnológico e interacción con el conocimiento del consumidor, llamándolo y atrayéndolo a nuestras redes sociales y oficina virtual. Considerando lo anterior la oficina virtual cuenta con la tecnología suficiente para soportar portales independientes para cada copropiedad, hacer pagos online, recibir sugerencias, generar publicidad y crear bases de datos.

5.2.4 Publicidad

El principal enfoque de la promoción de nuestro emprendimiento está en nuestra oficina virtual y en el mercadeo directo. Esto con la intención de fomentar y mantener relaciones mucho más estables con los copropietarios generando así reconocimiento de marca. La publicidad solo hasta hace unos años se está viendo involucrada dentro de la estrategia de las empresas especializadas en el

servicio de propiedad horizontal. Es necesario incorporar la publicidad de la mano de las redes sociales.

- Suscripciones a páginas de internet con volúmenes mayores de visitas que estén enfocadas en nuestro nicho de mercado. Metro cuadrado y la Lonja de Bogotá. Al suscribirnos en estas páginas logramos un espacio en sus principales comunicaciones y presentaciones lo que genera posicionamiento y reconocimiento de marca.
- Internet: Debido al gran crecimiento de la red, se buscara la creación de una página WEB, la cual contenga información de la empresa, y brinde al lector material sobre la actualidad de la propiedad horizontal. Se especificaran los servicios prestados por la compañía, y los medios de contacto. El diseño será amigable y de fácil navegación. El costo del desarrollo de la página web oscila entre 3 y 5 millones de pesos, este costo será distribuido mensualmente ya que se contratara una persona profesional en el diseño y contenido web tal cual como se explicó anteriormente en este documento. El costo del host anual de la página es de aproximadamente cien mil pesos. El registro de imagen o propiedad intelectual es de seiscientos cincuenta mil pesos aproximadamente

Otro medio electrónico de difusión será FACEBOOK. Medio de gran importancia debido a la gran cantidad de usuarios. Brinda además un acercamiento con los usuarios de las copropiedades. Esta tecnología no tiene ningún costo y ya está siendo implementada: <https://www.facebook.com/pages/Asistencia-Administracion-a-PH-SAS-AAA-PH-SAS/155133114552061?ref=hl>. En el futuro invertiremos en publicidad a través de portales como el de la cámara de comercio, y otros portales de internet que estén involucrados en el manejo inmobiliario.

- Contamos con tarjetas, portafolios y documentos gráficos de presentación (Prezi y PPT).

*La implementación de las anteriores estrategias permite generar una fidelización con el cliente, un posicionamiento de marca, recordación, incrementa la efectividad de la comunicación, generando ventajas competitivas. Esto nos permitirá ser reconocidos por nuestra innovación en el servicio, lo cual se verá reflejado en el número de propuestas presentadas. Considero que con un incrementó a mínimo veinte presentaciones por año, podríamos quitarle a la competencia al menos 4 contratos para el primer año.

Tabla 4: Inversiones en Publicidad

Inversiones en Publicidad	
Referencia	Monto, anual
Host web	\$ 100.000
Suscripciones.	\$ 500.000
Tarjetas de presentación y portafolios de servicio.	\$ 150.000
Total:	\$ 750.000

***La intención de la tabla anterior es dar a conocer los valores de inversión en publicidad para el primer año.
El valor en el segundo año es de \$ 850.000 y en el del tercer año es de \$ 950.000 pesos moneda corriente.*

Fuente: Autoría propia.

6 Aspectos Técnicos Del Plan De Mejoramiento Empresarial

6.1 Diagrama de proceso.

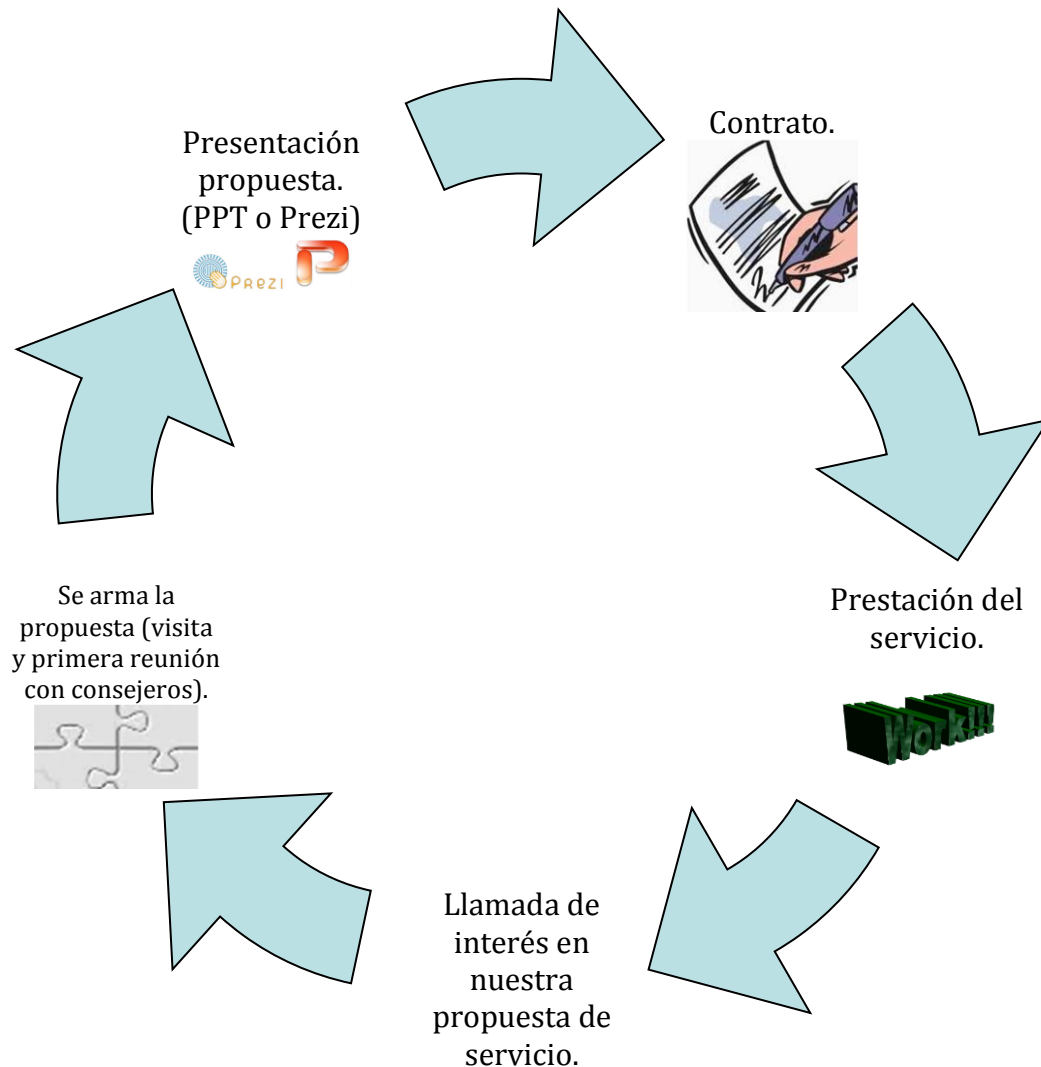
Grafica 2: Diagrama de proceso 1.



***La intención de la gráfica anterior es ubicar al lector dentro del diagrama de proceso de nuestro servicio. Desde los resultados del canal directo de ventas, pasando por la creación de la propuesta y su presentación para finalmente firmar un nuevo contrato para la prestación del servicio.*

Fuente: Autoría Propia.

Grafica 3: Diagrama de proceso 2.



***La intención de la gráfica anterior es ubicar al lector dentro del diagrama de procesos de nuestro servicio principal. Pero evidencia su funcionamiento como un ciclo.*

Fuente: Autoría Propia.

En las gráficas número 2 y 3 se muestra las etapas básicas para la distribución de nuestro servicio. Es necesario recordar que nuestra estrategia de posicionamiento está enfocada y dirigida a través de referidos y un canal de venta directo apoyado en una oficina virtual.

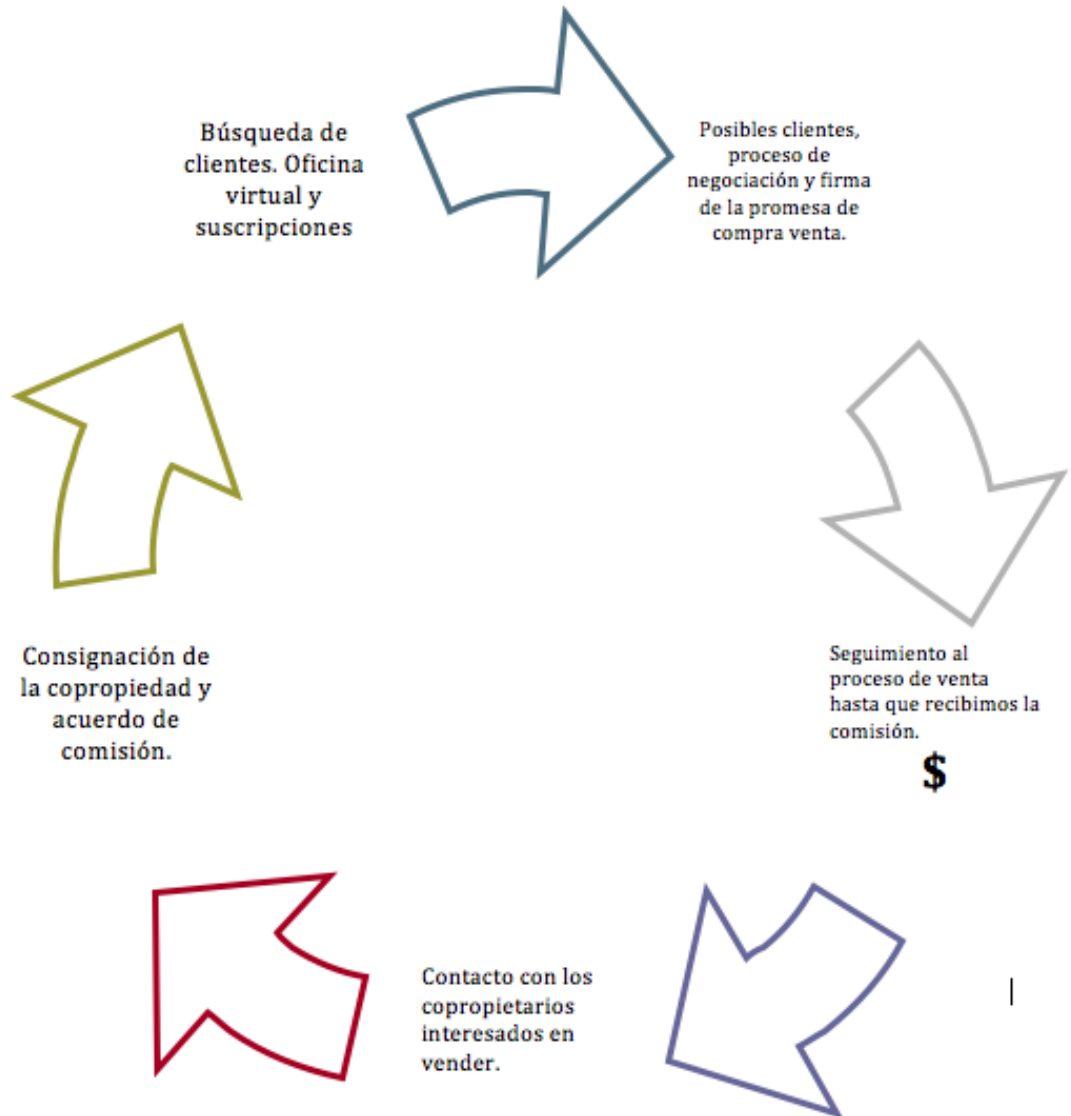
El proceso de entrega del servicio es bastante preciso y efectivo. Comienza por el canal directo de venta; en donde somos referidos y contactados solicitándonos una propuesta para la administración de una copropiedad. En este punto AAA PH SAS hace un estudio de la copropiedad y a partir de este formula una propuesta para presentar a los consejeros de la copropiedad. Luego se hace una presentación de manera personal con los consejeros con el apoyo de los medios electrónicos dinámicos e innovadores. En cuarto lugar se espera la decisión por parte de los consejeros de la copropiedad. Si deciden aceptar nuestra propuesta o negociar un poco más, se agenda una cita, se toman las decisiones finales y finalmente se firma el contrato de prestación de servicios. Finalmente se empieza a cumplir lo estipulado por el contrato, se designa un administrador delegado y comienza la prestación del servicio.

Para la producción de la propuesta de servicio se tiene una plantilla prediseñada que se ajusta a las necesidades de cada copropiedad. Necesidades que serán identificadas luego de la primera visita a la copropiedad. Los ajustes son en temas específicos de horario, costos, dedicación y propuestas de mejora. Normalmente este tipo de visitas las realiza el equipo emprendedor y fundador de AAA PH SAS, no toma más de un día hábil después de la visita el ajustar la propuesta para su presentación.

El tiempo que toma vender el producto depende de las necesidades de los referidos. En algunos casos la decisión final puede tomar máximo 6 meses y en otros cosas solo toma días. Generalmente desde el llamado de referencia a la firma de la contrata se demora 15 días hábiles. Luego de se empieza a llevar a cabo luego la entrega oficial de la copropiedad, inventario y presentación ante los residentes. El proceso de empalme e inventario para recibir la copropiedad toma un máximo de tres días hábiles pero este depende de la administración saliente y de su gestión de entrega.

El diagrama de proceso del servicio inmobiliario es diferente al de administración a propiedad horizontal, y se muestra a continuación.

Grafica 4: Diagrama de proceso del servicio inmobiliario.



***La intención de la gráfica anterior es ubicar al lector dentro del diagrama de procesos de nuestro servicio inmobiliario de venta de copropiedades.*

Fuente: Autoría Propia.

El grafico número cuatro muestra cómo se hace el proceso de venta de copropiedades en este emprendimiento. Primero se contacta las personas interesadas en vender su copropiedad con la intención de dar a conocer el servicio, estas personas por lo general son copropietarios en alguna de nuestras copropiedades administradas. Luego del primer contacto se explica al intención de la llamada y del servicio, si quieren se hace un presentación del servicio para explicar un poco más a fondo. Posteriormente si deciden aceptar el servicio, se hace un acuerdo de consignación del inmueble y se fija la comisión. Desde este momento empezamos a aplicar nuestras estrategias en búsqueda de encontrar clientes, a través de nuestra oficina virtual y suscripciones. Luego se identifican los posibles clientes a través de las visitas y de su interés, para generar un posible proceso de negociación que terminaría si se firma una promesa de compra venta. A través de todo este proceso se hace un seguimiento constante, sobre todo al final, para la conclusión del proceso de venta en términos de legalidad y pagos correspondientes.

El tiempo para este proceso puede tomar desde 15 días hasta máximo cuatro meses, esto depende de las condiciones del cliente, los precios y de las oportunidades de negociación dependiendo de las posturas de las partes. En ocasiones hay negociaciones muy fuertes sin flexibilidad lo que genera demoras para el proceso.

6.2 Ficha Técnica Del servicio.

Servicio especializado en la administración de propiedad horizontal. Copropiedades regidas bajo el régimen de propiedad horizontal y la ley 675 de 2001. Este servicio en especial se caracteriza por su innovación, especialización y calidad. También se enfoca en 4 estrategias fundamentales que son: aliados estratégicos, asistencia personal dedicada, comunicación e implementación de

nuevas tecnologías (tarjetas inteligentes, sistemas de acceso, seguridad satelital, canales dedicados de internet), y la oficina virtual. Por lo general el tiempo de la prestación de este servicio es de un año, ya que este el periodo establecido al momento de firmar el contrato.

Es necesario recordar que este servicio de administración comprende la gestión para realizar el control, la organización, la planeación y la ejecución de las diferentes actividades en las que está involucrada la copropiedad. Para lo cual se necesita de un administrador delegado, un contador y el subgerente de AAA PH SAS. Este equipo humano debe contar con experiencia en la parte administrativa y en especial en el manejo de propiedad horizontal (delegado y subgerente). El contador debe tener experiencia en el manejo de la contabilidad para propiedades horizontales y debe tener alta disponibilidad. Es de vital importancia que sepan sobrellevar la presión por parte del cliente y que conozcan acerca de la prestación de un servicio de calidad. Es indispensable que tengan una visión innovadora y dispuesta al mejoramiento continuo, y al desarrollo y cambio tecnológico.

El tiempo dedicado al servicio depende del tamaño de la copropiedad. Generalmente en copropiedades con menos de quince unidades residenciales la dedicación de tiempo es muy baja, aproximadamente tres horas a la semana para el administrador delegado, entre una y dos horas a la semana para el contador y una hora a la semana para la supervisión del subgerente. Para copropiedades entre dieciséis y sesenta unidades, se necesita una dedicación por parte del delegado entre seis y doce horas a la semana, por parte del contador entre dos y cinco horas a la semana y por parte del subgerente entre dos y tres horas a la semana. Para copropiedades entre sesenta y un unidades y ciento veinte unidades se requiere una dedicación por parte del administrador delegado entre doce y dieciocho horas a la semana, del contador entre cinco y ocho horas a la semana, y por parte del subgerente entre seis y doce horas a la semana. Las

copropiedades con más de 120 unidades serán sometidas a negociación pues son forman parte esencial de nuestro nicho de mercado a atacar.

El total de horas dedicadas por parte del administrador delegado a la semana oscila en treinta y cuarenta y ocho horas semanales (dependiendo del número de conjuntos delegados), en el caso del subgerente este está totalmente dedicado a la empresa. La prestación del servicio en su mayoría se lleva a cabo en las instalaciones de la copropiedad. Es necesario aclarar que existen reuniones en las copropiedades que agregan más horas de trabajo para nuestro equipo. En general se agrega entre unas tres horas de trabajo adicional por cada copropiedad para hacer presencia y llevar a cabo esta reunión cada mes.

En cuanto a la maquinaria utilizada por parte del delegado y del subgerente, básicamente es un computador normal con acceso a internet que le permita estar pendiente de los correos y de la oficina virtual, junto con el servicio de atención al cliente en cada copropiedad. Por lo general el tiempo es el mismo que el de la dedicación semanal, ya que debe repartir su carga de trabajo y cumplir con lo estipulado. El equipo (computadora y software contable) que maneja la contadora ya está incluido en la prestación de su servicio a AAA PH SAS, y por lo general cada una de las copropiedades cuenta con el equipo necesario para realizar las operaciones en las instalaciones de la copropiedad; de no ser así AAA PH SAS prestara el equipo necesario.

Por último es importante recalcar que la prestación del servicio se distribuye de manera equitativa entre los delegados, permitiendo que trabajen un máximo de 48 horas semanales repartidas en máximo seis días tal y como lo dice la ley Colombiana. En el caso de trabajadores por prestación de servicios, como en el caso de la contadora su trabajo será en cumplimiento de cada contrato o contaduría que se le otorgue y que esta acepte realizar.

6.3 Tecnología Requerida Para La Operación De La Empresa.

La inversión en cuanto a software o suite de office empresarial para las copropiedades ya se realizó. Se cuenta con una licencia para 10 computadores. En el caso del manejo de la contabilidad, no es necesario invertir en tecnología para comprar nuestra propia suite o software de Contabilidad, pues nuestro aliado contable ya la tiene será y se le contratara para agilizar procesos y así ahorrar costos y tiempos para AAA PH SAS.

El gasto tecnológico para este emprendimiento se encuentra enfocado en la creación y diseño de la página, de la mano de la incorporación de las diferentes herramientas para poder crear una oficina virtual, enlazada a las aplicaciones móviles y a los portales exclusivos de cada copropiedad. El costo de esto se ve reflejado en herramientas Pagina web (oficina virtual). Recuerde que en la actualidad existen páginas web que permiten la creación de aplicaciones móviles sin ningún costo como <http://www.conduit.com/>, <http://wix.com>.

Recuerde que tenemos una persona dedicada a este tema trabajando de la mano del subgerente, enfocada en agilizar procesos para el equipo emprendedor y delegado.

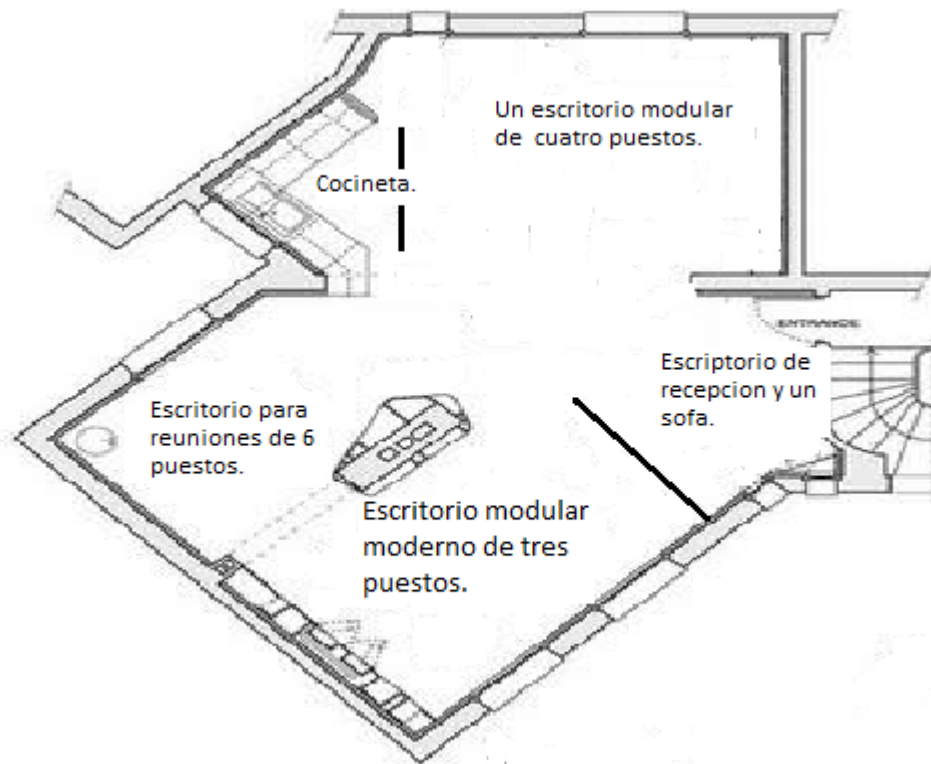
6.4 Ubicación De La Empresa y Diseño De Planta.

La empresa en el momento se encuentra ubicada en nuestro apartamento ya que no contamos con la demanda suficiente para abrir nuestra propia oficina. Este es un plan que tenemos evaluado y seria implementado en un mediano plazo (3 y 5 años). Por el momento las reuniones de AAA PH SAS se llevan a cabo en nuestro apartamento y en las salas de juntas del edificio, mientras que las reuniones con los consejeros en las instalaciones de la copropiedad.

Es necesario considerar que la oficina virtual de AAA PH SAS tiene la capacidad de manejar más de 50 copropiedades. Pero desde este punto en adelante ya se requiere de mucha más dedicación, departamentos especializados y por lo tanto una oficina para su gerenciamiento. Ubicada en un punto estratégico de la ciudad y de nuestro nicho mercado. En los sectores comprendidos entre la calle 100 y 134, y entre la carrera 7 y la Autopista Norte, en la ciudad de Bogotá.

La oficina no tendrá que ser muy grande máximo 60 metros cuadrados. Y un valor no mayor a 3 millones de pesos de canon o cuota mensual, se tendrá en cuenta la opción de Leasing para adquirir la misma en un mediano plazo. La oficina deberá contar con la capacidad de para 3 lugares permanente para recibir clientes junto con el espacio para presentar propuestas. También deberá tener un espacio para la ubicación de la contadora. No se requiere una capacidad muy amplia, un par de escritorios modernos, computadores, conexión a internet y teléfonos. Abriremos un ahorro programado con este fin.

Ilustración 1: Modelo de la oficina de AAA PH SAS, para el año 2018



***La intención del plano ilustración anterior es dar una idea de la distribución de nuestra modelo de oficina. Diseñado sobre un espacio con área de 60 metros cuadrados.*

Fuente: Autoría Propia.

Según el plano número dos, la distribución de la oficina contara con: un escritorio modular, moderno y ergonómico que permita la ubicación de tres persona, un escritorio de recepción modular con un sofá de dos puestos cómodo para una corta espera, contara con un espacio dedicado a las reuniones con clientes, copropietario y arrendatarios. También se muestra que contar con una pequeña cocineta y otro escritorio modular, moderno y ergonómico de 4 puestos. El diseño fue construido sobre la base de una oficina con un área de 60 metros cuadrados.

6.5 Maquinaria y Equipo Requerido.

En un principio los muebles de la oficina ya los tenemos en nuestro apartamento, allí tenemos un lugar adaptado para el funcionamiento de AAA PH SAS. Este lugar cuenta con un computador de escritorio con muy buena capacidad y con menos de seis meses de uso. Tenemos también un computador portátil MacBookAir de 11 pulgadas y un Ipad I, para apoyar las presentaciones de este emprendimiento. Incluso contamos con una impresora, fax teléfono e internet. Por otro lado contamos con una biblioteca y con dos escritorios para organizar la documentación de la empresa. Contamos con papelería y equipo de oficina: esferos, clips, cinta, organizadores, cocedoras, carpetas, folders, libros A-Z, entre otros utensilios.

En consideración a lo anterior es necesario decir que para este plan de mejoramiento empresarial considera esta partida como aportes de por parte de los socios.

- Muebles y enseres por valor de tres millones de pesos.
- Computadores de ventas y administración por valor de cuatro millones de pesos.

Este equipo solo se utiliza para el manejo de AAA PH SAS, en su gerenciamiento y crecimiento. Ya que en general cada copropiedad cuenta con su propio equipo administrativo para el manejo de la copropiedad.

Por último se compararan computadores para los delegados en la medida en que sea necesario. En el plan financiero se presupuestan dos unidades en primer y segundo semestre del tercer año. Por valor total de dos millones seiscientos mil pesos financiados con un tarjeta empresarial.

6.6 Costos De Operación De La Empresa.

6.6.1 Costo variable unitario.

Se considera un servicio puro por lo que todos los costos se convierten en indirectos y se presupuestan como costos fijos de operación.

6.6.2 Costos Fijos de Operación

Tabla 5 Presupuesto de costos fijos de operación.

PRESUPUESTO DE COSTOS FIJOS DE OPERACIÓN	
TIPO DE COSTO	MONTO MENSUAL
ACUEDUCTO	\$ 20.000
ENERGIA	\$ 20.000
INSUMOS	\$ 20.000
MANTENIMIENTO EQUIPOS	\$ 40.000
TOTAL	\$ 100.000

*** La tabla anterior muestra la relación de costos fijos de operación para este emprendimiento en el primer año.*

Fuente: Autoría propia.

La relación de gastos fijos para este emprendimiento es relativamente pequeña. No se evidencian costos altos de operación. Los más significativos son el mantenimiento de los equipos, algo necesario para el buen funcionamiento de los diferentes dispositivos. Nos gusta que las cosas sirvan en todo momento y que se encuentren bien cuidadas para que su rendimiento sea mejor y mucho más eficiente.

6.6.3 Gastos Fijos de Administración

Tabla 6: Gastos Fijos de Administración.

GASTOS FIJOS DE ADMINISTRACION	
TIPO DE GASTO	MONTO MENSUAL
ASESORÍA CONTABLE	\$ 250.000
CAFETERIA Y ASEO	\$ 50.000
CAJA MENOR	\$ 100.000
COMUNICACIÓN Y TELEFONO	\$ 200.000
CORRESPONDENCIA	\$ 5.000
GASTOS BANCARIOS	\$ 20.000
GASTOS VARIOS	\$ 30.000
LIBROS Y PUBLICACIONES	\$ 20.000
NOMINA ADMINISTRACIÓN AUXILIO DE TRANSPORTE	\$ 67.800
NOTARIALES	\$ 10.000
PAPELERIA Y UTILES DE OFICINA	\$ 40.000
SEGUROS	\$ 40.000
TRANSPORTE ADMINISTRACION	\$ 40.000
AUXILIO TRANSPORTE DE VENTAS	\$ 67.800
TOTAL	\$940.600

***La intención de la tabla anterior es dar a conocer de manera clara los gastos fijos de administración de este emprendimiento para el primer año. Tenga en cuenta que en la planeación financiera estos gastos varían año a año.*

Fuente: Autoría propia.

Según el cuadro número siete este emprendimiento cuenta con una estructura de costos bastante simple. Vemos que los rubros más grandes son comunicación y teléfono, contabilidad, transporte, y nomina administración auxilio de transporte. La contabilidad de la empresa es llevada por un contadora cercana del equipo emprendedor, nos brinda un precio muy económico y nos da apoyo contaste. Los demás son gastos considerados necesarios e indispensables para el funcionamiento de la empresa.

6.7 Personal Requerido.

Para poder llevar a cabo la gestión empresarial de AAA PH SAS en necesario contar con la persona encargada de la gerencia. La cual debe contar con un conocimiento muy amplio de la LEY 675 DE 2001. La persona que cuenta con este conocimiento y experiencia es Astrid Tamayo (socia y fundadora de AAA PH SAS). Es necesario aclara que conocemos gente capacitada en el tema que está disponible para hacer parte del equipo en cuanto el número de contratos aumente. El sueldo de Astrid es de dos millones cien mil de pesos, para empezar.

Sebastián Quintana (Subgerente). El salario será de un millón de pesos para empezar. De igual forma presta apoyo como administrador delegado y asistente en cada una de las copropiedades administradas en el momento. Se encarga de proyectar la empresa, manejar la oficina virtual y de vender el servicio. También será el encargado del servicio inmobiliario de AAA PH SAS. La comisión para AAA PH SAS por la venta del inmueble oscila entre el 3 y el 6 por ciento del valor del inmueble. Sera apoyado por vendedores después del final del tercer año cuando se lleva a cabo la restructuración de la empresa, antes no es sostenible ni necesario.

En el caso de la administradores delegados o administrativos estos contarán con la experiencia necesaria para manejar un entre 3 y 6 copropiedades. Su salario dependerá del tamaño de las copropiedades administradas y estará sujeto a

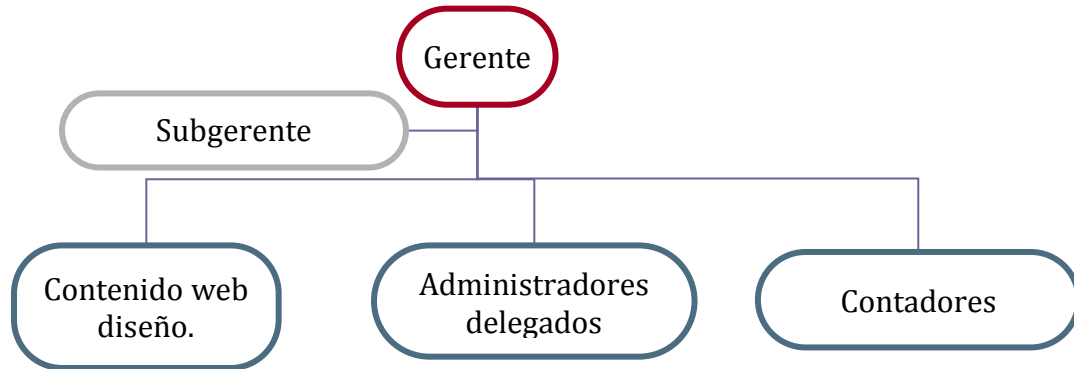
negociación previa con el mismo. Este administrador delegado será en encargado de ejecutar y velar por el funcionamiento adecuado e integral de las operaciones tanto operacionales y financieras de la copropiedad. Estará a cargo de ejecutar los informes administrativos a los consejeros y asambleístas al igual de ejecutar lo acordado y definido por los consejeros encargados de la copropiedad. También Velara por el buen funcionamiento de los equipos, del mantenimiento de las zonas comunes, de la ejecución del recurso humano (aseadoras, vigilantes, etc.), de mejoras, remodelaciones y de más compromisos obtenidos mes a mes por la copropiedad. Este administrador delegado contara con el apoyo permanente de la contadora y del equipo emprendedor, y si es necesario de practicantes o asistentes del SENA. Los anteriores se encargaran de apoyarlo en los informes contables, la facturación, el cobro de cartera, los pagos a proveedores y el servicio al cliente. El salario oscilaría entre 1.3 y 1.5 millones de pesos por delegado.

De igual forma es necesario contar con una persona encargada de realizar toda la parte contable. Persona que cuenta con el programa contable o software contable para poder hacer la gestión. Esta persona debe ser profesional en contabilidad y debe tener su carnet de contador vigente. Por ultimo debe contar con un mínimo de dos años de experiencia en el manejo de la contabilidad para propiedades horizontales, y debe tener la capacidad de hacer presentaciones en público y rendir informes mensuales bajo las leyes contables generalmente aceptadas en Colombia. Esta persona tiene un contrato por prestación de servicios profesionales, su pago depende del número de copropiedades por contabilizar. Hay que recordar que se estipulan en el contrato las condiciones adicionales para este servicio: como la asistencia a las asambleas ordinarias si sea solicitada, entre otras.

Por último se contratara una persona que se encargara de todo el diseño y actualización de los contenidos web de la empresa. Tendrá a su cargo diseñar los portales para cada copropiedad, actualizar el contenido, montar las aplicaciones y

demás cuestiones que involucren la oficina virtual, trabaja muy de la mano de Sebastián Quintana.

Grafica 5: Organigrama.



***La intención de la gráfica número 5 es dar a conocer el organigrama de la empresa, este deberá ser modificado en el futuro a medida que la compañía crezca.*

Fuente: Autoría Propia.

La gráfica número cinco muestra el orden organizacional y jerárquico de este emprendimiento para los próximos tres años. La cabeza es el equipo emprendedor, formado por el gerente y seguido por el subgerente. El subgerente apoya al gerente en su tarea operacional pero se enfoca en el desarrollo de las ventas. Por otro lado nuestra percepción del negocio nos indica la necesidad de mantener un grupo unido y con muchas ganas. Es por esto que se tendrá en cuenta la opinión de todos y que se abre la oportunidad para invertir en el negocio emprendimiento en el caso de los delegados. En la medida en que se incremente el posicionando y aumenten las ventas este organigrama será susceptible a cambios. En el futuro contaremos con un departamento administrativo y operacional especializado y dividido según localidades en potenciales.

Tabla 7: Empleados.

Nombre	Salario (Pesos / moneda corriente, Colombia)	Contrato	Tiene o no carga prestacional.
Astrid Tamayo (gerente).	\$ 2,100.000	Prestación de servicios.	Si desde el mes 13.
Sebastián Quintana (Subgerente).	\$ 1.000.000	Prestación de servicios.	Si desde el mes 13.
Contadora	\$ 1.000.000	Contrato civil de prestación de servicios profesionales.	No Aplica.
Administrador Delegado	\$ 1.300.000 – \$ 1.500.000	Contrato civil de prestación de servicios profesionales.	No Aplica.
Contenido web diseño oficina virtual.	600.000	Contrato civil de prestación de servicios profesionales.	No Aplica.

*******La intención de la tabla anterior es hacer una relación de los cargos, tipos de contratos, sueldos y si aplica o no y cuanto en consideración a la carga prestacional del tipo de contrato.*

Fuente: Autoría propia.

Según la tabla 7 los contratos para el gerente y subgerente serán contratos de trabajo a término indefinido. Los cargos adicionales por ley se muestran en la nota expuesta al final de esta página (****Nota: Tasas vigentes para el 2012**). Tengo en cuenta que esto será partir del segundo año, ya que en el primer año trabajarán por prestación de servicios.

La tabla 7 también nos muestra que la relación de trabajo con la contadora que será por prestación de servicios. En cuanto al personal de administración delegado ellos contarán con un contrato por prestación de servicios que será negociado previamente.

El personal de comunicación y contenidos web también contará con un contrato por prestación de servicios profesionales. En principio será contratado medio tiempo y variará únicamente en el tercer año donde sube un poco más su sueldo. Tenga en cuenta que también depende de resultados lo que podría generarle comisiones y otras variaciones en su sueldo.

(Nota: Tasas vigentes para el 2012)**

Aportes parafiscales:

Sena 2%

ICBF 3%

Cajas de Compensación Familiar 4%

Cargas Prestacionales

Cesantías 8.33%

Prima de servicios 8.33%

Vacaciones 4.17%

Intereses sobre las Cesantías 1% mensual

Seguridad social

Salud

- Empresa 8.5%.

Pensión:

- Empresa 12%.

6.7.1 Funciones Del Gerente y del Subgerente:

El gerente debe conocer los diferentes componentes de la empresa. Debe

familiarizarse en detalle con los servicios y operaciones de la empresa: las ventas, los aliados estratégicos, colaboradores, el entorno, la situación del sector, y debe estar muy cerca de los clientes y del equipo de trabajo. Esto le permitirá mantener una visión para promover las directrices y estrategias. Debe estar atento al entorno global del negocio para ampliar la perspectiva y generar ideas para la consolidación del mismo.

Se considera que el Gerente debe ser visionario, con metas claras que debe hacer cumplir a su equipo de trabajo tanto en el corto, mediano y largo plazo. Es indispensable que tenga una filosofía de trabajo y la transfiera a sus empleados con el fin de visualizar el siguiente paso a seguir para consolidar y posicionar la empresa. Deberá velar por hacer cumplir los objetivos de la empresa, generando dinámicas y estratégicas para plantear metas, junto con mecanismos de medición y resultados.

El trabajo en equipo es indispensable y deberá proponer metas, conseguimientos frecuentes con el fin de identificar falencias y aplicar el mejoramiento continuo. Esta cercanía con el equipo permitirá crear lazos muchos más fuertes, plantear soluciones conjuntas, enriquecer la cultura organizacional y mejorar cada día un poco más e ir un paso delante de la competencia.

Por último debe Tener una preocupación superior con visión de largo plazo y ocuparse por hacer algo al respecto, trabajar día a día para que las cosas sucedan, sacar el potencial de cada persona y dirigirlo a favor de la meta a alcanzar, permanecer en contacto directo con el equipo y con los clientes para solucionar los problemas a tiempo, hacer partícipe a los miembros del equipo de la relevancia que cada uno tiene en la realización de las metas, invertir previendo las necesidades de cada equipo, promover los cambios y la adaptabilidad a ellos y la capacitación son los pilares para dirigir una empresa de innovación.

Funciones Principales:

- Realizar y explicar los actos de administración y gestión de la sociedad.

- Estar pendiente del régimen interno de la sociedad, expedir correspondencia y estar atento de la contabilidad.
- Representar a la sociedad y apersonarse en su nombre y representación ante las autoridades judiciales, administrativas, laborales, municipales, políticas y policiales, en cualquier lugar de la República o en el extranjero.
- Asistir, con voz y voto a las sesiones de la sociedad.
- Debe someter para su aprobación los estados financieros, los presupuestos de la sociedad para cada año, así como los programas de trabajo y demás actividades.
- Delegar total o parcialmente las facultades que se le conceden en el estatuto de la sociedad.
- Ejecutar el Plan de Negocios aprobado.
- Preparar y ejecutar el presupuesto aprobado y proponer modificación de ser necesario.
- Celebrar y firmar los contratos y obligaciones de la sociedad, dentro de los criterios autorizados por el Estatuto y el Directorio de la sociedad. Delegar su celebración, desconcentrar la realización de las licitaciones o concursos, contratar a personal que desempeñe cargos.
- Diseñar y ejecutar los planes de desarrollo, los planes de acción anual y los programas de inversión, mantenimiento y gastos.
- Dirigir las relaciones laborales, con la facultad para delegar funciones.
- Determinar la inversión de fondos disponibles que no sean necesarios para las operaciones inmediatas de la Sociedad.
- Dirigir la contabilidad velando porque se cumplan las normas contables generalmente aceptadas en Colombia.
- Constituir apoderados que representen a la Sociedad en actuaciones judiciales, extrajudiciales y administrativas, fijarles honorarios y delegarles atribuciones.

- Rendir cuenta justificada de su gestión en los casos señalados por la Ley.
- Realizar todas las gestiones y trámites necesarios para la formalización e inscripción en los Registros Públicos.
- Girar, suscribir, aceptar, re aceptar, endosar, avalar, prorrogar, descontar, negociar, protestar, cancelar, pagar y descontar letras de cambio, vales, pagarés y otros títulos valores, cartas de crédito o cartas órdenes, letras hipotecarias, pólizas de seguros, y otros efectos de giro y de comercio; y en general realizar todo tipo de operaciones con títulos valores.
- Abrir, cerrar y administrar cuentas bancarias, sean corrientes, de ahorro, crédito o cualquier otra naturaleza, con o sin garantía.
- Autorizar la colocación, retiros, transferencias, enajenación y venta de fondos, rentas, valores, reglamentar la emisión de bonos, obligaciones, instrumentos de corto plazo, deuda y cualesquiera otros títulos valores pertenecientes a la Sociedad. Otorgar, contraer y revocar préstamos, mutuos, negociar y renegociar los términos y condiciones de los mismos.
- Realizar todo tipo de operaciones bancarias y financieras.
- Celebrar contratos de arrendamiento financiero Leasing de ser necesario.
- Ordenar pagos.
- Representar a la Sociedad en licitaciones públicas o privadas, concursos de precios o concursos de méritos.

Responsabilidades del Gerente:

- El cumplimiento de los acuerdos de la sociedad.
- Responsable de los daños y perjuicios que ocasione por el incumplimiento de sus obligaciones, dolo, abuso de facultades y negligencia grave.

- La existencia, regularidad y veracidad de los sistemas de contabilidad, los libros que la ley ordena llevar a la Sociedad y los demás libros y registros que debe llevar un ordenado comerciante.
- La veracidad de las informaciones que proporcione a la Sociedad.
- El camuflaje de las irregularidades que observe en las actividades de la sociedad.
- El empleo de los recursos sociales en negocios distintos del objeto de la Sociedad.
- La veracidad de las constancias y certificaciones que expida respecto del contenido de los libros y registros de la Sociedad.
- El cumplimiento de la ley, el Estatuto y los acuerdos de la Junta General de Accionistas y del Directorio.

** Nota: Para este emprendimiento el subgerente se encargara también de las funciones de Gerente, y estará encargado de apoyar al gerente constantemente en todas sus funciones y responsabilidades de la manera en que el gerente lo defina y lo acuerde con el subgerente.

Gerente: Astrid Tamayo García.

Subgerente: Sebastián Quintana Tamayo.

6.7.2 Funciones Del Administrador:

La ley 675 de 2001, define así las Funciones Básicas para los Administradores de Propiedad Horizontal: (*Artículo 51*)

1- Convocar a la asamblea a reuniones ordinarias o extraordinarias y someter a su aprobación el inventario y balance general de las cuentas del ejercicio anterior, y un presupuesto detallado de gastos e ingresos correspondientes al nuevo ejercicio anual, incluyendo las primas de seguros. 2- Llevar directamente o bajo su dependencia y responsabilidad, los libros de actas de la asamblea y de registro de propietarios y residentes, y atender la correspondencia relativa al edificio o conjunto. 3- Poner en conocimiento de los propietarios y residentes del edificio o

conjunto, las actas de la asamblea general y del consejo de administración, si lo hubiere. 4- Preparar y someter a consideración del Consejo de Administración las cuentas anuales, el informe para la Asamblea General anual de propietarios, el presupuesto de ingresos y egresos para cada vigencia, el balance general de las cuentas del ejercicio anterior, los balances de prueba y su respectiva ejecución presupuestal. 5- Llevar bajo su dependencia y responsabilidad, la contabilidad del edificio o conjunto. 6- Administrar con diligencia y cuidado los bienes de dominio de la persona jurídica que surgen como consecuencia de la desafectación de bienes comunes no esenciales y destinarlos a los fines autorizados por la asamblea general en el acto de desafectación, de conformidad con el reglamento de propiedad horizontal. 7- Cuidar y vigilar los bienes comunes, y ejecutar los actos de administración, conservación y disposición de los mismos de conformidad con las facultades y restricciones fijadas en el reglamento de propiedad horizontal. 8- Cobrar y recaudar, directamente o a través de apoderados cuotas ordinarias y extraordinarias, multas, y en general, cualquier obligación de carácter pecuniario a cargo de los propietarios u ocupantes de bienes de dominio particular del edificio o conjunto, iniciando oportunamente el cobro judicial de las mismas, sin necesidad de autorización alguna. 9- Elevar a escritura pública y registrar las reformas al reglamento de propiedad horizontal aprobadas por la asamblea general de propietarios, e inscribir ante la entidad competente todos los actos relacionados con la existencia y representación legal de la persona jurídica. 10- Representar judicial y extrajudicialmente a la persona jurídica y conceder poderes especiales para tales fines, cuando la necesidad lo exija. 11- Notificar a los propietarios de bienes privados, por los medios que señale el respectivo reglamento de propiedad horizontal, las sanciones impuestas en su contra por la asamblea general o el consejo de administración, según el caso, por incumplimiento de obligaciones. 12- Hacer efectivas las sanciones por incumplimiento de las obligaciones previstas en esta Ley, en el reglamento de propiedad horizontal y en cualquier reglamento interno, que hayan sido impuestas por la asamblea general o el Consejo de Administración, según el caso, una vez se encuentren ejecutoriadas. 13- Expedir

paz y salvo de cuentas con la administración del edificio o conjunto cada vez que se produzca el cambio de tenedor o propietario de un bien de dominio particular.

14- Las demás funciones previstas en la presente Ley y en el reglamento de propiedad horizontal, así como las que defina la asamblea general de propietarios.

Otras funciones del Administrador, que si bien no están contenidas en la ley ni en muchos reglamentos, pero que nacen de su propia naturaleza, tienen que ver con la educación de la Comunidad, la permanente información respecto a temas como la convivencia, la Seguridad, las normas legales, y en general todas las cuestiones que competan a la comunidad de copropietarios.

6.7.3 Funciones Del Contador:

Las funciones del contador recaen en solicitar, analizar, revisar y procesar toda la información y documentos financieros de la copropiedad. Lo anterior con la intención de proporcionar los pagos de los impuestos correspondientes y los estados financieros.

Esta labor es de vital importancia para las copropiedades ya que su propósito es tener la información actualizada, de manera oportuna y sobretodo eficiente y cuantificado, para apoyar la toma de decisiones administrativas y direccionales. Otra de sus funciones es cumplir con los pagos de los impuestos pertinentes a tiempo y en forma.

Debido su conocimiento de los estados financieros de la copropiedad debe asesorara al administrador delegado en cuanto a los alcances financieros y el control del gastos e inversiones. Por otro lado también es el responsable de atender las solicitudes por parte de las autoridades, debe informar de las modificaciones de los salarios y presentar los pagos de los impuestos. También puede aplicar diferentes procesos administrativos con el fin de evitar problemas laborales y administrativos.

En resumen, el Contador es responsable de obtener, analizar, procesar y proporcionar toda la información de las actividades mercantiles que se desarrollan dentro de la empresa, recomendar controles internos de las áreas de compras, producción, ventas y recursos humanos, y delegar funciones a estas. También, atenderá a terceros, como las auditorías internas y autoridades gubernamentales. Y entregará y presentará los pagos de impuestos y proporcionará procesos administrativos para sus controles internos.

Otras funciones del contador:

- Las aperturas de los libros de contabilidad.
- Establecimiento de sistema de contabilidad.
- Estudio de estados financieros y análisis.
- Certificación de planillas para pago de impuestos.
- Aplicación de beneficios y reportes de dividendos.
- La elaboración de reportes financieros para la toma de decisiones, de manera mensual ante el administrador delegado y los consejeros de ser necesario.

6.7.4 Funciones de Comunicación y Contenido Web:

Las funciones de la persona encargada de este departamento consisten en mantener actualizados los portales de cada copropiedad, junto con el contenido de nuestra página web y oficina virtual. Será responsable del mantenimiento de las redes sociales. También tendrá a su cargo la actualización y la publicación de las imágenes e información de cada uno de los inmuebles en venta. De igual forma tendrá que diseñar el contenido web de acuerdo con los estándares de propiedad intelectual de AAA PH SAS. Por último tendrá que estar pendiente de las suscripciones de comunicación en metro cuadrado y la lonja, para mantenerlas actualizadas y de acuerdo con la estrategia.

6.8 Políticas De Calidad

- Cuidado y atención al medio ambiente: campañas de reciclaje, educación, certificaciones de mantenimiento ambiental y de tipo sanitario.
- Asegurarnos de que nuestros empleados entienden, ejecutan y aplican el concepto de mejoramiento continuo en los diferentes procesos.
- Incrementar la confiabilidad en nuestros empleados y clientes incrementando nuestro conocimiento del consumidor y asumiendo el papel de representar la comunidad oficialmente. (Notarias, Alcaldías, Entidades Financieras y demás a través de la Personería Jurídica).
- Innovación en referencia al conocimiento del cliente en búsqueda de satisfacer las necesidades del cliente y generar plusvalía para la copropiedad.
- Apoyar proyectos para la comprensión de los niveles de la empresa para estar alineados con la estrategia de mercadeo.
- Contralar el crecimiento de la empresa para crecer teniendo en cuenta nuestra capacidad y así mantener los estándares de calidad
- Empezar a generar el proceso para la normalización de nuestros servicios inmobiliarios en especial en propiedad horizontal. (Icontec: ISO 9000).
- Aplicar la legislación Vigente: Ley 657 de 2001 y demás códigos de convivencia. Permitiéndonos conocer muy bien el tema para mediar de manera justa, eficaz, eficiente y dentro de la legalidad.
- Gestionar el patrimonio de los copropietarios de la mano del principio de inversión y ahorro.
- Asesorar en todas las materias relacionadas con la propiedad horizontal de su comunidad, mantener dentro de la normativa vigente el asesoramiento jurídico, y aconsejar a cada una de la Comunidades de Propietarios sobre las decisiones que aprueben en Juntas Ordinarias y Extraordinarias.
- Obtener resultados y confianza. Superar en todo momento las expectativas de nuestros clientes, a través de resultados y objetivos eficaces. La

confianza se basa en ofrecer un asesoramiento a los clientes de forma estable y duradera en el tiempo.

6.9 Medio Ambiente y Productos Contaminantes.

AAA PH SAS en su operación interna como genera contaminación ni niveles de consumo altos. Diariamente consideramos al medio ambiente y lo tenemos en cuenta para el manejo de nuestras operaciones en las diferentes copropiedades. Es decir que fomentamos el reciclaje y apoyamos nuestra política de cuidado con el medio ambiente.

Nuestro nivel de compromiso en este aspecto es muy alto debido a la cantidad de desperdicios que maneja una copropiedad. Debemos dar ejemplo y unir nuestros esfuerzos para dar resultados, es por esto que creemos que esta política debe ir de la mano de los copropietarios, visitantes, residentes y vecinos de la localidad o barrio.

Para esto AAA PH SAS tiene propuestas y campañas de reciclaje que son fomentadas que manera continua en las copropiedades. Esta política viene apoyada en diferentes mecanismos. Uno de estos mecanismos es el aforo de basuras como multiusuario. Mecanismo que debe ser tramitado ante la entidad correspondiente y solicitado ante la empresa de aseo que corresponda, para que tenga resultados y sea aprobado. La implementación y aprobación de este mecanismo le otorga beneficios a la copropiedad. El primer beneficio es una reducción especial a la copropiedad en cuanto al costo del servicio de aseo y limpieza. El segundo beneficio es la capacidad de seguir adelante para poder conseguir certificaciones en aprovechamiento de energía y buen mantenimiento y uso de los recursos, que también fomentan el cuidado del medio ambiente.

Pero para poder hacerse de estos beneficios se deben mantener unos estándares de calidad y cumplir con unas reglas básicas de reciclaje. Para esto se

debe capacitar a los usuarios en el manejo de los desechos y el reciclaje, y se promueven campañas de educación alineadas y enfocadas con el cuidado del medio ambiente.

Por otro lado con el fin de apoyar la ejecución de esta política, contaremos con el apoyo de las personas encargadas de recoger el reciclaje de la copropiedad. Estas personas son recicladores de bajos ingresos que viven gracias a esta práctica. Mantenemos un contacto con estos con el fin de asegurarnos que estos desechos vallan a el lugar correcto y sean manejadas con el cuidado necesario.

Nuestra política medio ambiental y nuestra campaña de reciclaje, educa a los copropietarios para poder cumplir con la aprobación del trámite de multiusuario. También fomenta hábitos de reciclaje y un adecuado uso de los recursos como el agua, la energía y el gas.

En cuanto a los desechos internos de la empresa en la oficina. Estos son manejados bajo los mismos estándares que en nuestras copropiedades administradas. Ya que también somos parte integral de una copropiedad y tenemos claro que el primer ejemplo debe estar en nuestro compromiso y seriedad ante el manejo del mismo.

7 Aspectos Legales.

7.1 Figura Jurídica

La empresa ya se encuentra registrada y en funcionamiento bajo una Sociedad por acciones simplificadas (SAS). En la cual el representante legal es Astrid Tamayo García la cual posee el 60% de las acciones. El suplente del representante legal es Sebastián Quintana Tamayo y posee el 40 % de las acciones. El capital inicial de la empresa fue de 10 millones de pesos. Estamos

registrados ante la cámara de comercio de Bogotá y la DIAN, bajo el número NIT: 900.342.076-1.

La actividad económica de la sociedad es la administración de bienes inmuebles de dominio particular, y de bienes inmuebles sometidos al régimen de propiedad horizontal junto con la representación legal de personerías jurídicas de derecho privado sometidas al régimen de propiedad horizontal.

Código CIIU de la principal actividad económica es: 7020

Código CIIU de la segunda actividad económica es: 7493.

Se tomó la decisión de escoger la Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS) ya que permite la escogencia de las normas societarias; su regulación flexible que hace que nos adaptemos a las condiciones y requerimientos especiales de cada empresa.

SAS me permite diversificar los mercados y aumentar la oferta hacia el extranjero junto con la atracción de flujo de inversión extranjera. El hecho de limitar la responsabilidad del empresario la hace más conveniente. No obliga al empresario a crear juntas directivas ni a cumplir con la pluralidad de socios. Es una asociación flexible y más económica lo cual agiliza la negociación y garantiza el crecimiento, de igual forma permite contar con el apoyo de los fondos de capital de riesgo y del capital semilla de una forma más flexible para poder emprender. Permite el pago del capital hasta por un plazo máximo de dos años y no exige un monto inicial; facilita la creación y el funcionamiento. Es posible establecer las condiciones y proporciones del pago del capital, de la mano de su creación a través de un documento privado. Gracias a la facilidad para crear diversas clases de acciones permite acceder a capital de manera más ágil a través de socios. Estas son las razones por las cuales SAS fue escogida como la mejor opción para nuestro emprendimiento.

7.2 Aspectos Tributarios De La Empresa.

En cuanto al impuesto de renta nos acogemos a la ley 1429 de 2010. Donde el valor de la renta es igual a cero para los primeros dos años. En el tercer la renta tendría un valor del 25% (valor a 2011 del 8.25% de la utilidad), en el cuarto año del 50% (valor a 2011 del 16.5% de la utilidad), en el quinto del 75% (valor a 2011 del 24.75% de la utilidad) y en sexto año del 100% (valor a 2011 del 33% de la utilidad).

El IVA es del 16 por ciento, al ser un prestador de servicios. El valor del IVA se incluye a la prestación del servicio.

Retención en la fuente 4% por servicio técnico o profesional.

- Código CIIU de la principal actividad económica es: 7020.
- Código CIIU de la segunda actividad económica es: 7493.

Impuesto de industria y comercio (ICA) = 9.66

El cuatro por mil según la actividad económica es de 4.

8 Planificación y Temporalización.

El mercado de propiedad horizontal es muy rotativo y existe un flujo de copropiedades buscando administración relativamente alto a lo largo del año. Basándonos en la experiencia de AAA PH SAS y en observaciones del mercado durante tres años, hemos podido identificar que a principio de año y a finales de año, es cuando menos existe contratación. Primero, porque en esos momentos se llevan a cabo los cierres contables del año, por lo tanto es muy dispendioso y arriesgado cambiar los servicios ya que se encuentran en un punto crucial. Segundo, al ser una época de vacaciones muchos de los copropietarios no se encuentran por lo que es muy difícil para tomar decisiones. Es en el mes de Febrero cuando se empiezan a reactivar las contrataciones, llegando a su punto más elevado en el mes de Abril y continuando son esta tendencia hasta el mes de Septiembre. Para que en el mes de Octubre se empiece a desacelerar la contratación por la llegada del fin de año.

Tabla 8: Comportamiento del sector.

COMPORTAMIENTO DEL SECTOR	
ENERO	Muy bajo
FEBRERO	Bajo
MARZO	Medio
ABRIL	Alto
MAYO	Muy alto
JUNIO	Muy alto
JULIO	Muy alto
AGOSTO	Alto
SEPTIEMBRE	Alto
OCTUBRE	Medio
NOVIEMBRE	Medio
DICIEMBRE	Muy Bajo

*******La intención de la tabla anterior es mostrar la temporalización del mercado según la percepción en cuanto al comportamiento de las ventas mes a mes.*

Fuente: Autoría propia.

Según la tabla 8, donde existe un mayor flujo de contratación es entre los meses Abril y Septiembre. El nivel de flujo medio de contratación se encuentra en los meses de Marzo, Octubre y Noviembre. Por ultimo donde se encuentra el menor de flujo de contratación es en los meses de Diciembre, Enero y Febrero.

Continuando con el plan:

Al iniciar este emprendimiento a principios del año 2010 contábamos con un contrato y al finalizar el año llegamos a tener dos contratos. Este contrato se obtuvo sin ningún tipo de publicidad, solo fue una referencia que dio resultado. Allí nos dimos cuenta que exista una afinidad con la gente y decidimos trabajar un

poco más fuerte en estos dos conjunto para generar más referidos. Nos comprometimos con Astrid en empezar a vender la empresa. En este proceso diseñamos una serie de estrategias y presentaciones para promocionar a AAA PH SAS. Continuamos haciendo mucha más presencia en las dos copropiedades, hasta que estrechamos muchos lazos con copropietarios que empezaron a reconocer nuestra calidad de servicio y trabajo. Estos copropietarios nos impulsaban, nos decían que teníamos potencial y de manera indirecta nos dieron ánimo para impulsar aún más este emprendimiento. Por otro lado a través de nuestras amistades cercanas empezamos a promocionar la empresa.

Esto dio muy resultado y para el año 2011 logramos ser referidos en 8 copropiedades de las cuales cuatro decidieron contratarnos. Fue un momento muy emocionante pero había muchísimo trabajo y no teníamos gente capacitada. Es en este momento en que empezamos a generar más experiencia y conocimiento del sector, teniendo en cuenta que Astrid lleva más de 8 años administrando copropiedades, y tiene amplia experiencia con en el sector servicios. Aquí identificamos lo que plasmamos en el comportamiento del sector (ver cuadro numero 10) y empezamos a investigar más el mercado.

Nos dimos cuenta que lo fundamental esta la calidad del servicio, el soporte, los referidos y la capacidad de comunicarse y generar valor, algo que no tienen muchas empresas. Al plantear las cuatro estrategias nombradas en este documento vamos a generar un posicionamiento de marca. Nuestras alianzas estratégicas van a generar un soporte a nuestra empresa en cuanto a calidad y tranquilidad para los consejeros y copropietarios. También nos van a brindar una serie de referidos a través de esa alianza comercial, al menos 5 referencia al año. En consideración a la asistencia personal dedicada esta va a generar muy buena presencia en la copropiedad lo cual impulsara relaciones de trabajo con nuestros copropietarios que junto a la calidad de servicio generara al menos 5 referidos al año por copropiedad. En cuanto a la comunicación esta tendrá que ir

estrechamente relacionada con nuestra asistencia personal dedicada, pero buscara generar también recordación de marca, también impulsando las relaciones de referencia para con los copropietarios. Por último, la oficina virtual enganchara todos estos referidos y les dará un punto de partida que deberá ser impactante. Es decir que será una página web y oficina virtual que sobresale frente a las demás. Innovación, calidad del servicio, portales dedicados, fácil de manejar, aplicaciones móviles, redes sociales, amigabilidad, contenido relevante, publicidad, entre otros.

Tabla 9: Proyección de Ventas / Número de contratos de servicio de administración de propiedad horizontal mes a mes.

PROYECCION DE VENTAS / NUMERO DE CONTRATOS DE SERVICIO DE ADMINISTRACION A PROPIEDAD HORIZONTAL MES A MES													
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
AÑO 2013	4	4	4	5	5	5	6	6	8	8	8	8	71
AÑO 2014	8	8	8	9	9	9	11	11	13	13	13	13	125
AÑO 2015	13	13	13	14	14	16	16	18	18	20	20	20	195

***La tabla anterior muestra la proyección de ventas según el número de contratos que se tiene como objetivo a lo largo de los siguientes tres años. En teoría estos valores podrían cambiar y en nuestra percepción pueden aumentar mucho más rápidamente, pero la intención es mantener un crecimiento controlado.*

Fuente: Autoría propia.

Según la tabla 9, este emprendimiento en el segundo año con relación al primer año espera crecer un 76 por ciento aproximadamente, pasando de recibir 71 pagos a 125 pagos anuales. En relación al tercer año frente al segundo año se espera crecer en un 56 por ciento aproximadamente, pasando de recibir 125 pagos anuales a 195.

Tabla 10: Proyección de ventas / Numero de Copropiedades vendidas en el servicio inmobiliario.

PROYECCION DE VENTAS / NUMERO COPROPIEDADES VENDIDAS EN EL SERVICIO INMOBILIARIO													
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
AÑO 2013	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	3
AÑO 2014	1	0	0	1	0	0	2	0	0	1	0	0	5
AÑO 2015	1	0	1	0	2	0	2	0	1	1	0	0	8

*******La tabla anterior muestra la proyección de ventas en número de copropiedades vendidas gracias a la prestación del servicio inmobiliario en este emprendimiento.*

Fuente: Autoría propia.

Según la tabla número 10 este emprendimiento esperar hacer efectivas ventas de copropiedades en al menos tres oportunidades para finales del año 2013, aumentando para finales del año 2014 en un 66 por ciento aproximadamente lo que significa cerrar negocios en al menos 5 oportunidades. Finalmente para finales del año 2015 se espera cerrar negocios en al menos 8 oportunidades, lo que significa un aumento del 60% aproximadamente.

Según la tabla número 10, las proyecciones de ventas frente al servicio inmobiliario para la venta de copropiedades, se proyecta vender al menos 3 copropiedades para final del año 2013, 5 para finales del año 2014 y 8 para finales del año 2015. Es necesario tener en cuenta que el comportamiento del mercado inmobiliario es mucho más estable y la venta o el comercio de estos bienes se pueden dar en cualquier época del año. Por lo tanto es muy difícil establecer el mes de la venta como proyección.

Estos crecimientos de ventas se justifican en la cantidad de referidos por nuestros

clientes, aliados y por nuestra oficina virtual.

Los tiempos correspondientes a la producción del servicio, solo se contabilizan en el tiempo por horas/minutos de las personas, ya que no aplican maquinaria en este emprendimiento. Realizando los cálculos para la dedicación para cada copropiedad se llegó a la conclusión de que la prestación del servicio de administración de propiedad horizontal al mes toma 34 horas por copropiedad lo que es equivalente a 2040 minutos al mes. En cuanto a la dedicación para la venta del servicio se identifica un tiempo promedio de 720 minutos o 12 horas por copropiedad al mes.

En el punto anterior se tuvo en cuenta que hay propiedades que tienen tiempos de dedicación desde 15 horas al mes hasta copropiedades que cuentan con un tiempo de dedicación de más de 70 horas al mes. Hay que tener en cuenta que nuestro nicho de mercado no comprende copropiedades con más de 300 unidades.

Por otro lado en cuanto al servicio inmobiliario de venta de copropiedades, se contabilizaron tiempos de prestación del servicio de 480 minutos u 8 horas al mes y por el lado de la venta del servicio se contabilizo un tiempo de 660 minutos u 11 horas al mes por cada inmueble vendido.

Continuando con el orden del plan de mejoramiento se identificaron los requerimientos de personal y operación según la proyección. Los resultados muestran lo siguiente:

- El gerente tiene una dedicación de 5 días a la semana 8 horas al día, y trabajara al 100 por ciento en la medida que se den las ventas proyectadas.
- El subgerente tiene una dedicación en ventas de 5 días a la semana 5 horas al día hasta finales del mes 24, de ahí en adelante aumentara su dedicación a 3 horas más para poder cubrir con la necesidad del equipo de ventas en

esta proyección. Por otro lado, en operaciones tendrá una dedicación de 5 días a la semana 3 horas al día hasta los finales del mes 24.

- El responsable del contenido web tendrá una dedicación de 5 días a la semana 8 horas al día (medio tiempo). Será contratado a partir del mes 1 para cumplir con la necesidad y los requerimientos de personal en ventas.
- Administradores delgados: tienen una dedicación de 5 días a la semana 8 horas al día. El primer delegado que se contratara será en el mes 9 medio tiempo, pero en el mes 19 pasara a trabajar tiempo completo. En el mes 25 se contratara el segundo delgado. Para finales del mes 30 se contratara el tercer delgado medio tiempo hasta finales del mes 33 donde pasara a trabajar tiempo completo.
- Contadores: se continuara con la contadora actual hasta finales del mes 18 y en este punto se contratara un contador o contadora más para cumplir con los requerimientos de personal de operaciones.

Según el estudio de las gráficas arrojadas por las diferentes herramientas para la realización de este proyecto. Se concluye que:

- Operaciones: capacidad instalada vs capacidad necesaria. Por medio de la incorporación de los empleados a este emprendimiento de la forma relatada anteriormente, este emprendimiento se mantendrá siempre por encima del nivel de capacidad requerida. Lo que supone una dedicación y tiempos muy bien establecida. Contando con un margen de diferencia entre capacidad requerida e instalada con la intención de dar flexibilidad en tiempos para atender de manera tranquila los procesos y otras eventualidades comunes en la prestación de este servicio. Es decir siempre hay un poco más de capacidad instalada con el fin de promover procesos de seguimiento para poder implementar mejores y más eficientes normas de calidad.
- Ventas: capacidad instalada vs capacidad requerida. Vemos que el

subgerente tendrá participación constante de la mano del responsable del contenido web. Su acción en los medios es vital para promover este emprendimiento y poner en circulación nuestra marca y oficina virtual, herramientas fundamentales para generar referidos, posicionamiento, mercado y por sobretodo resultados en ventas y nuevos contratos de administración.

9 Aspectos Financieros.

A continuación explicaremos el plan financiero desarrollado para los próximos tres años de este emprendimiento.

9.1 Inversión Requerida.

Tabla 11: Inversión requerida considerada aporte de los socios.

CONCEPTO	COSTO UNITARIO	CLASIFICACION	INVERSION TOTAL	PERIODO DE INVERSION
Computadores, Ipad, impresora y otros	4'000.000	Computadores administración.	4'000.000	Inicio del proyecto
Biblioteca, escritorios, sillas y otros.	3'000.000	Muebles y enseres.	3'000.000	Inicio del proyecto

*******La tabla anterior muestra inversión requerida considerada aporte de los socios para el plan financiero.*

Fuente: Autoría propia.

Según la tabla numero 11 los socios aportan en el inicio del proyecto 7 millones de pesos para el funcionamiento de la empresa, reflejados en muebles y enseres y en computadores administración. Lo anterior debido a que con nuestros dos años de funcionamiento los hemos adquirido y ya forman parte de la empresa y están

libres de créditos.

Tabla 12: Inversión requerida y adquirida en créditos por parte de este emprendimiento.

CONCEPTO	COSTO UNITARIO	CLASIFICACION	INVERSION TOTAL	PERIODO DE INVERSION
Computador delegado	1'300.000	Computadores administración.	1'300.000	Año 3 semestre 1
Computador delegado	1'300.000	Computadores Administración	1'300.000	Año 3 semestre 2

*******La tabla anterior muestra inversión requerida adquirida en créditos a lo largo del emprendimiento para aumentar capacidad de operación.*

Fuente: Autoría propia.

Según la tabla 12, la empresa adquirirá dos computadores con el fin de aumentar la capacidad. El primero en el primer semestre del año tres y otro en el segundo semestre del mismo año.

Tabla 13: Resumen de inversión y financiación:

	RECURSOS PROPIOS		CREDITO		NO REEMBOLSABLES Y DONACIONES		TOTAL	
ACTIVOS FIJOS	\$ 7.000.000	41%	\$ 2.600.000	34%	\$ -	0%	\$ 9.600.000	39%
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 10.000.000	59%	\$ 5.000.000	66%	\$ -	0%	\$ 15.000.000	61%
Total general	\$ 17.000.000		\$ 7.600.000		\$ -		\$ 24.600.000	
DISTRIBUCION INVERSION	69,11%		30,89%		0,00%			

****El cuadro anterior muestra inversión y financiación requerida**

Fuente: herramienta plan financiero Cámara de Comercio.

Según la tabla 13, la empresa contara con unos activos fijos de 9.6 millones de pesos. Suena poco pero es necesario considerar que al momento de constitución de la empresa hace dos años se invirtió dinero, que ahora ya está depreciado. En activos fijos de recursos propios se tienen 7 millones de pesos, y en créditos 2.6 millones de pesos.

También según la tabla 12 vemos que para el caso del capital de trabajo se invierten 10 millones de pesos con recursos propios y por medio de créditos se agregan 5 millones más.

Tabla 14: Activos fijos.

ACTIVOS FIJOS				
Periodo de inversión:	TOTAL			
	APORTES	CRÉDITO	OTRAS FUENTES	TOTAL
TERRENOS	0	0	0	0
EDIFICIOS	0	0	0	0
MAQUINAS	0	0	0	0
EQUIPOS	0	0	0	0
VEHICULOS	0	0	0	0
MUEBLES Y ENSERES	3.000.000	0	0	3.000.000
HERRAMIENTAS	0	0	0	0
COMPUTAD. PRODUC.	0	0	0	0
COMPUTAD. ADMON.	4.000.000	2.600.000	0	6.600.000
CAPITAL DE TRABAJO	10.000.000	5.000.000	0	15.000.000
TOTAL	17.000.000	7.600.000	0	24.600.000

****La tabla anterior muestra la composición de activos fijos.**

Fuente: Herramienta plan financiero Cámara de Comercio.

Según lo anterior a inversión total es de 24.6 millones de pesos que se invierten así: 15 millones de pesos en capital de trabajo y 9.6 millones de pesos en activos fijos. Los cuales están financiados en un 69.11% (17 millones de pesos) con recursos propios y se espera conseguir créditos por el 30.89% (7.6 millones de pesos). De esta inversión se destina para capital de trabajo el 61% y para activos fijos el 39%.

9.2 Proyecciones De Ventas.

Para el primer año seguiremos trabajando con las referencias de las cuatro copropiedades administradas, apoyados de la incursión de nuestra web y la ratificación de nuestras alianzas estratégicas. Lo que significa que al menos vamos a ser referidos en 20 oportunidades de las cuales 3 se van a convertir en nuevos clientes, esto es un proyección de 15% por ciento de efectividad. Es una cifra un poco baja pero que aplica a la realidad del mercado muy rotativo. Terminando entonces el primer año con 7 contratos. En cuanto al servicio inmobiliario de venta de copropiedades esperamos cerrar negocios con al menos 3 inmuebles. Para la contabilización en este plan financiero se definió que cada venta nos representa dos millones de pesos como ingreso, pero tenga en cuenta que este valor puede ser mucho mayor.

Para el segundo año: seremos referidos a través de nuestros 7 contratos en al menos 20 oportunidades, apoyados en una oficina virtual con un año más de experiencia y unas alianzas estratégicas mucho más sólidas y ratificadas. Por lo que recibiríamos al menos 35 referencias o presentación en búsqueda de generar contratos, de los cuales esperamos ratificar 6, quedando con 13 contratos ratificados para finales del año. Esto significa una efectividad para el año 2014, de 18 por ciento. Para el servicio inmobiliario en este año se pronosticó la venta de al menos 5 inmuebles.

Para el tercer año: seremos referidos a través de nuestros 13 contratos firmados en al menos 35 oportunidades, que con nuestra oficina virtual y alianzas estratégicas generarían al menos 55 referencias o presentaciones. De estas oportunidades de referidos generadas esperamos firmar 7 contratos. Lo que significa un porcentaje de efectividad del 13 %. Por ultimo para el servicio

inmobiliario en este año se pronosticó la venta de al menos 8 inmuebles.

****NOTA:** La explicación del porque se disminuye la efectividad en el tercer año así como las proyecciones, es porque en este momento ya la empresa tiene un tamaño mucho más sólido y allí sería necesaria una restructuración que será planeada desde finales del año 2013 y será ejecutada a principio del año numero 4 o 2017.

Estos valores se establecieron de esta manera pues están son las metas mínimas que se quiere lograr al final de cada año. Pero es necesario tener en cuenta que podrían existir muchos cambios ya que el mercado es muy dinámico y tiene alta rotación. Esto significa que se podría obtener ese mínimo de cuatro contratos por año mucho más rápido de lo previsto y que podrían darse casos en donde se ratifiquen dos o más o más contratos por mes.

Tabla 15: Ventas año 1.

PERIODO	\$	%
ene/2013	4.000.000	5,19%
feb/2013	4.000.000	5,19%
mar/2013	6.000.000	7,79%
abr/2013	5.000.000	6,49%
may/2013	5.000.000	6,49%
jun/2013	7.000.000	9,09%
jul/2013	6.000.000	7,79%
ago/2013	6.000.000	7,79%
sep/2013	10.000.000	12,99%
oct/2013	8.000.000	10,39%
nov/2013	8.000.000	10,39%
dic/2013	8.000.000	10,39%

****La tabla anterior muestra la proyección de ventas en el primer año.**

Fuente: herramienta plan financiero Cámara de Comercio.

Según la tabla 15 las ventas inician en el mes uno del 2013. para este primer año se esperan vender 77 millones de pesos, y se confía tener la mayor venta en el mes 9, por valor de 10 millones de pesos.

Tabla 16: Ventas proyectadas años 2 y 3.

PERIODO	\$	PROM.MES	CRECIMIENTO ANUAL
AÑO 1	77.000.000	6.416.667	
AÑO 2	135.000.000	11.250.000	75,32%
AÑO 3	211.000.000	17.583.333	56,30%

****La tabla anterior muestra la proyección de ventas en el segundo y tercer año.**

Fuente: herramienta plan financiero Cámara de Comercio.

Según la tabla 16, en el segundo año se presupuesta incrementan las ventas en un 75.32% (135 millones de pesos), teniendo en cuenta ventas mensuales promedio de 11.25 millones de pesos. Para los terceros años se espera tener ventas por 211 millones de pesos. Correspondiente a un crecimiento del 56.3% con respecto al año anterior.

Tabla 17: Ventas totales por servicio.

PRODUCTO	EN PESOS		EN UNIDADES	
	VENTAS AÑO	%	VENTAS AÑO	%
Servicio de administración a propiedad horizontal	71.000.000	92,21%	71	95,95%
Servicio inmobiliario venta de copropiedades.	6.000.000	7,79%	3	4,05%
TOTAL	77.000.000	100,00 %	74	100,00%

****La tabla anterior muestra las ventas totales por servicio.**

Fuente: herramienta plan financiero Cámara de Comercio.

Según la tabla 17 el servicio de mayor venta en el primer año es el servicio de administración a propiedad horizontal el cual participa con un 92.21%. Mientras que el servicio inmobiliario de venta de copropiedades tiene una contribución de solo el 7.79%

9.3 Punto De Equilibrio

Tabla 18: Punto de equilibrio.

PUNTO DE EQUILIBRIO **VENTAS TOTALES** **\$ 76.022.157**
ANUALES:

PRODUCTOS	VENTAS ANUALES	UNIDADES ANUALES	VENTAS MENSUALES	UNIDADES MENSUALES
Servicio de administración a propiedad horizontal	70.098.353	70	5.841.529	5,84
Servicio inmobiliario venta de copropiedades.	5.923.804	3	493.650	0,25
TOTAL VENTAS ANUALES	\$ 76.022.157	VENTAS MENSUALES	\$ 6.335.180	

****La tabla anterior muestra las ventas totales por servicio en el primer año.**

Fuente: herramienta plan financiero Cámara de Comercio.

Según la tabla 18 y teniendo en cuenta la estructura de costos y gastos fijos y el margen de contribución de la empresa, se llega a la conclusión: que la organización debe vender \$76, 022,157 al año para no perder ni ganar dinero. Se requieren ventas mensuales en promedio de 6.3 millones de pesos. Al analizar las proyecciones de ventas se determina que la empresa en el primer año alcanza su punto de equilibrio.

9.4 Estado De Resultados

Tabla 19: Estado de resultados proyectado anual.

ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADO ANUAL

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
VENTAS	77.000.000	135.000.000	211.000.000
INV. INICIAL	0	0	0
+ COMPRAS	0	0	0
- INVENTARIO FINAL	0	0	0
= COSTO INVENTARIO UTILIZADO	0	0	0
+ MANO DE OBRA FIJA	14.600.000	29.700.000	61.050.000
+ MANO DE OBRA VARIABLE	0	0	0
+ COSTOS FIJOS DE PRODUCCION	1.200.000	1.560.000	2.040.000
+ DEPRECIACION Y DIFERIDOS	1.633.333	1.633.333	2.500.000
TOTAL COSTO DE VENTAS	17.433.333	32.893.333	65.590.000
UTILIDAD BRUTA (Ventas - costo de ventas)	59.566.667	102.106.667	145.410.000
GASTOS ADMINISTRATIVOS	56.437.200	80.775.880	110.050.400
GASTOS DE VENTAS	1.651.820	2.844.100	4.482.260
UTILIDAD OPERACIONAL (utilidad	1.477.647	18.486.687	30.877.340

bruta- G.F.)			
- OTROS EGRESOS			
- GASTOS FINANCIEROS	520.781	334.085	332.526
- GASTOS PREOPERATIVOS	325.000	325.000	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.O. - Otros G.)	631.866	17.827.602	30.544.814
IMPUESTOS	0	0	2.519.947
UTILIDAD NETA	\$ 631.866	\$ 17.827.602	\$ 28.024.867

***La tabla anterior muestra la proyección del estado de resultados para los tres años.*

Fuente: herramienta plan financiero Cámara de Comercio.

El estado de resultado en el primer año, muestra una utilidad por 0.63 millones de pesos. La rentabilidad es de 77.36%, la cual se encuentra dentro de los parámetros de la industria. La rentabilidad operacional es del 1.92% anual. La rentabilidad sobre las ventas es de 0.82% por ciento

Según las tablas 18 y 19, en el segundo año la utilidad aumenta a 17.8 millones de pesos, en porcentaje significa un incremento del 2721.42%, pero es apenas normal pues tenga en cuenta que la primera utilidad es muy pequeña. Para el tercer año la utilidad se incrementa en 57.20% llegando hasta un poco más de 28 millones de pesos, una cifra razonable y dentro de los estándares del mercado.

Tabla 20: Cambios porcentuales del primer año.

CAMBIOS PORCENTUALES DEL PRIMER AÑO

	AÑO 2 VS. 1	AÑO 3 VS. 2
VENTAS	75,32%	56,30%
COSTO DE VENTAS	88,68%	99,40%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	43,13%	36,24%
UTILIDAD NETA	2721,42%	57,20%

***El cuadro anterior muestra los cambios porcentuales proyectados.*

Fuente: herramienta plan financiero Cámara de Comercio.

Para el segundo año las ventas se incrementan o crecen en un 75.32%, y los costos de ventas suben un 88.68%. La razón por la cual los costos de ventas se incrementan en esa proporción es porque a partir del segundo año el gerente y el subgerente cambian a un contrato a término indefinido con todas las prestaciones de ley. Por lo tanto el incremento es bastante alto y se ve reflejado en mano de obra fija más que todo ya que los gastos fijos de producción crecen de manera constante y controlada.

En cuanto a los gastos administrativos año 2 vs año 1, se reporta un incremento del 43.13%, gastos que se considera están dentro del estándar del mercado. Estos gastos crecen anualmente y según el número de contratos firmados. En el tercer año los gastos administrativos aumentan en 36.25%, no es una cifra muy alta y se encuentra dentro de los parámetros del mercado. Tenga en cuenta que crecen y varían según el movimiento de la empresa.

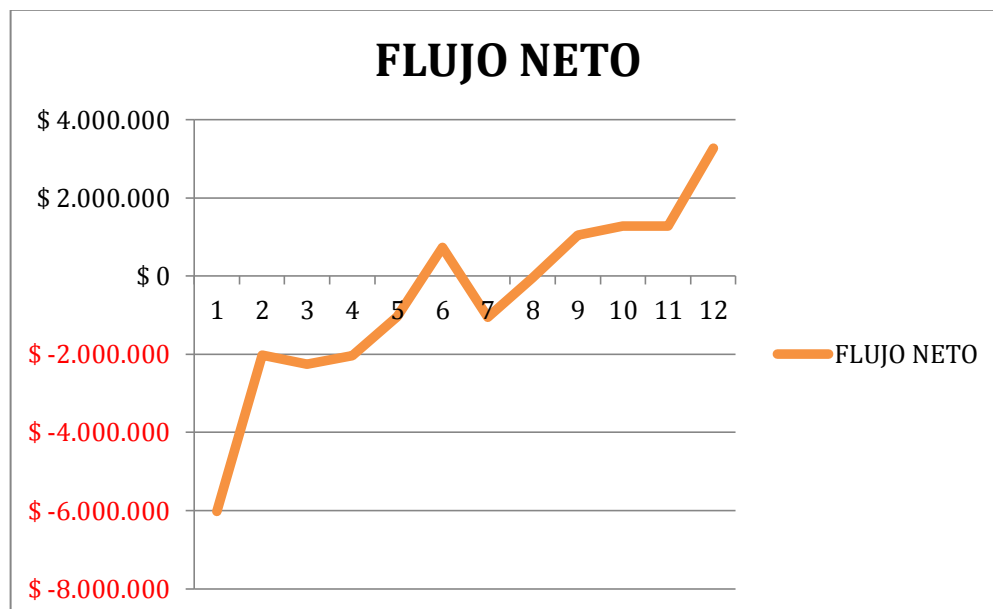
En el tercer año los costos de ventas se incrementan en un 99.4%. Lo anterior debido a que el número de empleados contratados en este periodo se incrementa más rápido; como en el caso de los administradores delgados. Por otro lado en el caso del subgerente y el gerente estos tienen un aumento en su sueldo significativo que se ve reflejado en los costos de mano de obra fija. Tenga en

cuenta que para este emprendimiento es vital la calidad de sus empleados. Por ultimo las ventas incrementan un 56.3%, un dato bastante alto en porcentaje, pero es necesario considerar los valores y estos están dentro de los parámetros del mercado.

En cuanto al análisis de eficiencia operativa, vemos que la capacidad de operación de este emprendimiento siempre está por encima del nivel requerido. Existen grupos de trabajo y hay un apoyo en los procesos constante por parte del gerente y del subgerente. En el cual se identificaron metas, oportunidades, entre otras, las cuales están bien enfocadas y son muy posibles de lograr. Las operaciones de la empresa son muy similares en la prestación de sus servicios y pueden ser estandarizadas. Esto es algo supremamente importante para este emprendimiento pues se relaciona directamente con la calidad. En un futuro se espera estandarizar procesos y aplicar a normas de calidad. En este servicio no se cuenta con ninguna operación con maquinarias.

9.5 Flujo De Caja.

Grafica 6: Flujo de caja.

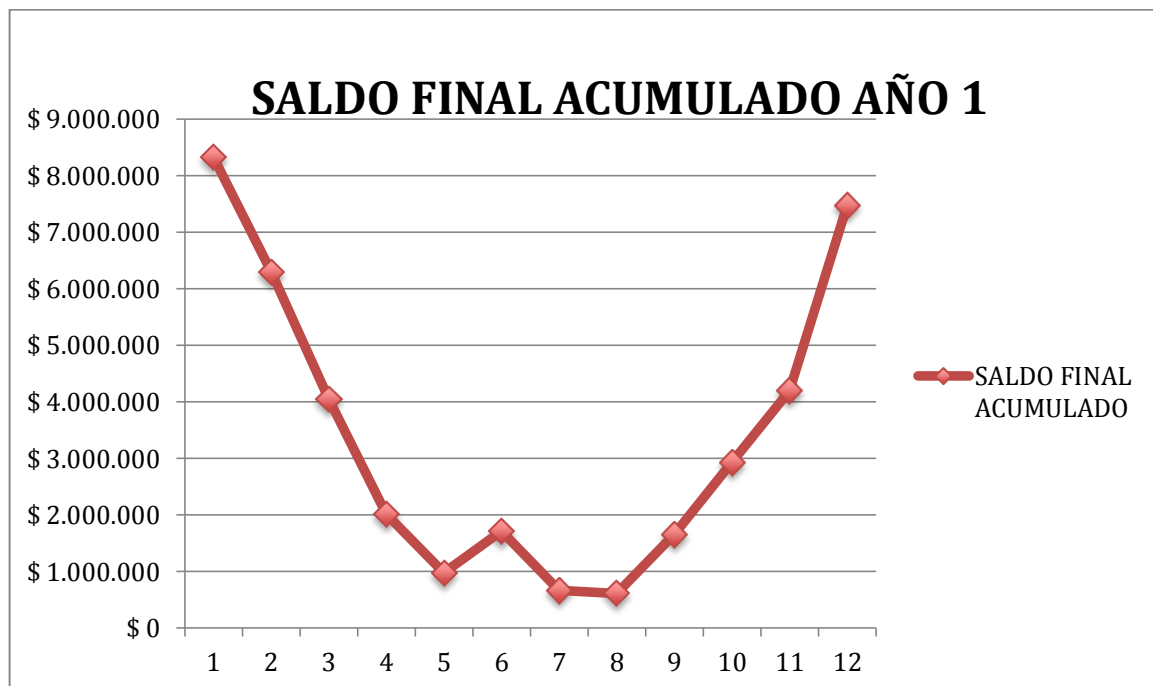


**** La grafica anterior muestra el comportamiento del flujo neto en el primer año**

Fuente: Datos de la herramienta plan financiero Cámara de Comercio, autoría propia.

Según la gráfica número seis el comportamiento del flujo es estable y no muestra inconsistencias. Empieza en menos 6 millones de pesos y poco a poco se va recuperado a lo largo del año. En el mes 6 por primera vez tiene saldo positivo y a partir de este punto se nota una tendencia a entrar en campo positivo definitivamente. En el mes siete se reduce debido a los costos y que no hay ingreso inmobiliario pero a desde el mes 8 se evidencia una tendencia a seguir incrementándose. Se evidencia un crecimiento controlado y con tendencia al alza. En el mes 12, cierra con 3.2 millones de pesos.

Gráfica 7: Saldo final acumulado año 1.



**** La grafica anterior muestra el comportamiento del flujo de caja, y en concreto el saldo final acumulado al final del primer año...**

Fuente: Datos de la herramienta plan financiero Cámara de Comercio, autoría propia.

Según la gráfica número siete, los primeros cinco meses el saldo final disminuye de manera dramática, ya que los ingresos no son suficientes. Posteriormente en el mes seis aumenta un por respecto al mes 5. En el mes siete la disminución del saldo es muy pequeña lo que pronostica el comienzo del equilibrio. A partir del mes ocho comienzan la tendencia alcista.

En el primer mes el saldo es de 8.3 millones, en el mes cinco es de 976 mil pesos, en el mes seis es de 1.7 millones (por la venta inmobiliaria), en el mes siete y ocho se estabiliza en 600 mil pesos, para empezar a incrementar hasta el mes doce y terminar en 7.4 millones de saldo. Por ultimo tenemos que el proyecto presenta el mayor déficit o saldo de dinero, en el mes número ocho por valor de \$609.248 pesos. No hay ningún valor de inventario y por lo tanto se puede afirmar que la inversión es suficiente para cubrir los gastos y costos de este emprendimiento. Por lo tanto se concluye que es un proyecto con viabilidad financiera.

9.6 Análisis Financiero De Viabilidad

Tabla 21: Flujo de fondos anual.

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS OPERATIVOS			
VENTAS DE CONTADO	0	0	0
VENTAS A 30 DIAS	63.000.000	118.915.493	187.112.676
VENTAS A 60 DIAS	0	0	0
VENTAS A 90 DIAS	6.000.000	10.000.000	16.000.000
VENTAS A 120 DIAS	0	0	0
VENTAS A 150 DIAS	0	0	0
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	69.000.000	128.915.493	203.112.676
EGRESOS OPERATIVOS			
MATERIA PRIMA	0	0	0
GASTOS DE VENTA	1.651.820	2.844.100	4.482.260
MANO DE OBRA VARIABLE	0	0	0
MANO DE OBRA DIRECTA FIJA	14.600.000	29.700.000	61.050.000
OTROS COSTOS DE PRODUCCION	1.200.000	1.560.000	2.040.000
GASTOS ADMINISTRATIVOS	56.437.200	80.775.880	110.050.400
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	73.889.020	114.879.980	177.622.660
FLUJO NETO OPERATIVO	-4.889.020	14.035.513	25.490.016
INGRESOS NO OPERATIVOS			

APORTES

ACTIVOS FIJOS	7.000.000	0	0
CAPITAL DE TRABAJO	10.000.000	0	0

FINANCIACION

ACTIVOS FIJOS	0	0	2.600.000
CAPITAL DE TRABAJO	5.000.000	0	0
TOTAL INGRESOS NO OPERATIVOS	22.000.000	0	2.600.000

EGRESOS NO

OPERATIVOS

GASTOS PREOPERATIVOS	650.000		
AMORTIZACIONES	1.472.078	1.658.774	2.437.548
GASTOS FINANCIEROS	520.781	334.085	332.526
IMPUESTOS	0	0	0
ACTIVOS DIFERIDOS	0		
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	7.000.000	0	2.600.000
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS	\$ 9.642.859	\$ 1.992.859	\$ 5.370.073
FLUJO NETO NO OPERATIVO	\$ 12.357.141	\$ -1.992.859	\$ -2.770.073
FLUJO NETO	\$ 7.468.121	\$ 12.042.654	\$ 22.719.943
+ SALDO INICIAL	\$ 14.350.000	\$ 7.468.121	\$ 19.510.776
SALDO FINAL ACUMULADO	\$ 7.468.121	\$ 19.510.776	\$ 42.230.718

******La tabla anterior muestra el flujo anual y permite identificar los datos para los indicadores.

Fuente: herramienta plan financiero Cámara de Comercio.

El emprendimiento tiene una inversión de 22 millones de pesos. En el primer año la operación de la empresa arroja un flujo de efectivo de 7.47 millones de pesos, para el segundo año de 12.04 millones de pesos y para el tercer año 22.72 millones de pesos.

La tasa interna de retorno o TIR es igual a 33.22 %. Es un valor considerable pero está de acuerdo a la tendencia del mercado de los servicios, en donde la TIR suele ser mucho más alta. Con este valor se recomienda seguir con el proyecto. Eso significa que por cada peso invertido en el proyecto se recupera cada peso y se generaran beneficios adicionales por 33.22 pesos.

Para el cálculo del valor presente neto es necesario conocer valor del interés de oportunidad que para este caso es del 14%.

El valor del VPN arrojado es de \$9, 152,729 pesos. Esto quiere decir que se generan 9 millones adicionales al invertir los recursos en este proyecto que en uno que rente el 14 % anual, por lo tanto se sugiere continuar con el proyecto e invertir los recursos.

El indicador de viabilidad financiera, es el periodo de recuperación de la inversión (PRI). Se calcula con el estado de resultados sumando las utilidades y restando la inversión hasta obtener cero. La inversión es de 22 millones de pesos, como la suma de las utilidades de los tres años es superior se afirma que la inversión se recuperar en el tercer año.

10 Conclusiones.

En conclusión este plan de mejoramiento empresarial de AAA PH SAS nos permitió aterrizar de manera más clara la oportunidad en el mercado. Concluyendo según el estudio que existe una oportunidad que puede y debe ser aprovechada por este emprendimiento. De igual forma se concluyó que es una actividad económica viable, que no requiere de una inversión muy alta y que el dinero de la inversión será recuperado en los primeros tres años. Por otro lado también se identificaron las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades tanto de la empresa como del mercado, dejando en evidencia la capacidad de la empresa y el gran futuro pronosticado para el mercado inmobiliario y de propiedad horizontal.

Adicionalmente se concluyó que los resultados pueden ser mejores y esto dependerá de la implementación de las estrategias señaladas en el documento. Estrategias que radican en la atención y servicio al cliente y en el uso de la tecnología de la información y el internet. Por último se concluyó que el mercado está en crecimiento y que existe una necesidad evidente de satisfacer las necesidades de los copropietarios, y es un gran momento para marcar la diferencia y proyectar una marca exclusiva y dedicada en la prestación de servicios de propiedad horizontal.

12 Recomendaciones

Es necesario entender un poco más afondo el mercado de la propiedad horizontal para poder identificar la oportunidad. Lo anterior debido a que es un mercado muy amplio y de bastante complejidad.

Esta es una proyección y los valores de ventas están aproximados, por lo tanto es necesario considerar que la según la tendencia del mercado estos valores se incrementaran.

Considere que este mercado tiene una rotación bastante alta y el crecimiento del mismo genera aún más oportunidades.

Por favor lea el documento despacio y contextualícelo con su experiencia como propietario o residente de una propiedad horizontal. Para que de tal manera entienda de manera mucha más clara esta oportunidad de negocio.

****Este documento y la información que contiene son confidenciales, pero el equipo de gestión no hace representaciones o garantías con respecto a esta información. Las proyecciones financieras que forman parte de este plan representan las estimaciones basadas en la investigación y en los supuestos considerados razonables pero no garantizados. No puede ser copiado, revelado, transcribir o comunicarse de otra manera, en su totalidad o en parte, de ninguna forma sin el permiso por escrito de los autores.**

11 Bibliografía.

- Camara de comercio, B. (n.d.). *Camara De Comercio de Bogotá* (En línea). (visto el 20 de Agosto de 2012) Tomado de www.camara.ccb.org.co ; disponible en : http://camara.ccb.org.co/documentos/836_2004_12_1_15_18_16_capitulo2.pdf
- Gomez, & Yolanda. *Se Estan Acabando Las Casas En Bogota* (En Línea). EL TIEMPO en línea. Subido el 26 de Marzo de 2012 (Visto el el 11 Noviembre de 2012), tomado de www.eltiempo.com. Disponible en: http://www.eltiempo.com/colombia/bogota/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-9074580.html
- Hoyos, N. M. *Negocio Inmobiliario Vende* (En Línea). Portafolio en línea. Subido el 24 de Mayo de 2012. (Visto el 11 Noviembre de 2012), tomado de www.portafolio.co. Disponible en http://www.portafolio.co/detalle_archivo/DR-48751
- Metro Cuadrado. *Infomacion General de Bogotá* (En línea). Metro Cuadrado en línea. (Visto el 10 de Febrero de 2012). Tomado de: www.metrocuadrado.com.co. Disponible en: http://contenido.metrocuadrado.com/contenidom2/ciudyprec_m2/inforbog_m2/informacingeneralbogot/ARTICULO-WEB-PL_DET_NOT_REDI_M2-2026144.html
- Lozano, M. *Localidad de Chapinero Ficha Básica*. (En línea). Cultura Recreacion y Deporte en línea. Subido en Noviembre de 2008. (Visto el 12 de Febrero de 2012). Tomado de www.culturarecreacionydeporte.gov.co; Disponible en: <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/observatorio/documentos/localidades/chapinero.pdf>

- Daniel Ignacio Niño – Grupo Bancolombia. *Colombia: Inversión Segura Expo Vivir Colombia MIAMI - 2012* (En línea). Su Vivienda Internacional en línea. Subido el 2 de Enero de 2012. (Visto el 10 de Noviembre de 2012). Tomado de Su Vivienda Internacional. Disponible en : <http://www.suviviendainternacional.com/es/component/content/article/18-noticias/36-mercado-inmobiliario-en-colombia>

12 Anexos.

****Anexo numero 1: Plan financiero AAA PH SAS. Documento Excel.**