

**Identificación de problemas y formulación de metodologías de mejora en ATH &
ASOCIADOS LTDA.**

Luis Hernando Vega Triana

María Isabel Pachón

Yuly Alexandra Cruz Díaz

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Especialización en Gerencia de Empresas

Bogotá, D.C.

2021

**Identificación de problemas y formulación de metodologías de mejora en ATH &
ASOCIADOS LTDA.**

Luis Hernando Vega Triana

María Isabel Pachón

Yuly Alexandra Cruz Díaz

Director

Liliana Peña Sánchez

Trabajo para optar al título de Especialista en Gerencia de Empresas

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Especialización en Gerencia de Empresas

Bogotá, D.C.

2021

Agradecimiento y dedicatorias

Como no dar gracias a Dios por tan importante meta culminada, a nuestros padres que estuvieron ahí cuando más los necesitamos, brindándonos amor, su apoyo incondicional, hasta con un café caliente en esas noches de desvelo, también aquellas personas que contribuyeron de una u otra forma a que este sueño se hiciera realidad y poder terminar con nuestro proyecto avanzando peldaño a peldaño en nuestras vidas.

Resumen

La compañía Ath & Asociados Ltda., fue constituida el pasado 29 de Julio de 2011, en la ciudad de Bogotá, dedicada a la prestación de servicios de conserjería, aseo y administración en Propiedades horizontales, en la actualidad prestan la mayoría de estos servicios en la zona de Usaquén- Barrio Santa Bárbara, copropiedades pequeñas (no superan los 20- 25 apartamentos).

El fuerte de esta empresa en los últimos tres años en el mercado es la administración de propiedad horizontal puesto que por el censo catastral realizado en el 2018 el incremento de construcción en modalidad de propiedad horizontal fue significativa con un incremento del respecto la vigencia anterior, en el sector de estratos 5 y 6 que es nuestra área de posicionamiento.

Debido al incremento registrado en el censo se puede evidenciar que hay una reactivación de la construcción de propiedad horizontal, más los programas por parte del gobierno (Frech y Mi casa ya) ha generado un incentivo para adquisición de vivienda, esto ha causado que la empresa se enfoque más en este servicio.

Palabras clave: Propiedad Horizontal, Administración, Suministro de personal, Clientes, Reconocimiento y Plan de mercado

Abstract

The company Ath & Asociados Ltda, was established on July 29, 2011, in the city of Bogotá, dedicated to providing concierge services, cleaning and administration in horizontal properties, currently providing most of these services in the area of Usaquén- Barrio Santa Bárbara, small co-owned properties (not exceeding 20-25 apartments).

The strong point of this company in the last three years in the market is the administration of horizontal property since by the cadastral census made in 2018 the increase of construction in modality of horizontal property was significant with an increase of the respect to the previous validity, in the sector of strata 5 and 6 that is our area of positioning.

Due to the increase registered in the census it can be evidenced that there is a reactivation of the construction of horizontal property, plus the programs on the part of the government (Frech and my house) has generated an incentive for the acquisition of housing, this has caused the company to focus more on this service.

Keywords: Horizontal Property, Administration, Staffing, Clients, Recognition and Market Plan.

Tabla de contenidos

| | |
|--|----|
| Caracterización de la empresa | 10 |
| Objeto social..... | 10 |
| Visión | 10 |
| Misión..... | 10 |
| Objetivos corporativos..... | 11 |
| Valores corporativos..... | 11 |
| Estructura organizacional | 11 |
| Portafolio de servicios | 13 |
| Diagnóstico preliminar | 15 |
| Análisis interno..... | 15 |
| Área administrativa..... | 15 |
| Área financiera. | 15 |
| Área comercial..... | 18 |
| Área de recursos humanos..... | 20 |
| Análisis del microentorno..... | 21 |
| Proveedores. | 21 |
| Clientes. | 21 |
| Competidores..... | 22 |
| Análisis externo | 24 |
| Caracterización del sector al que pertenece la empresa. | 24 |
| Análisis del macroentorno..... | 26 |
| Macroentorno. | 26 |
| Herramientas de diagnóstico. | 28 |
| Problema de investigación..... | 34 |

| | |
|--|----|
| Planteamiento del problema | 34 |
| Formulación del problema..... | 34 |
| Objetivos..... | 35 |
| Objetivo general | 35 |
| Objetivos específicos..... | 35 |
| Justificación | 36 |
| Marco referencial..... | 37 |
| Marco teórico..... | 37 |
| Plan de marketing. | 37 |
| Marco conceptual | 38 |
| Estudio de mercado. | 38 |
| Marco legal..... | 40 |
| Plataforma estratégica..... | 44 |
| Misión..... | 44 |
| Visión | 44 |
| Objetivos corporativos..... | 44 |
| Valores corporativos..... | 44 |
| Estructura organizacional | 44 |
| Plan de mejora para la gestión ATH & ASOCIADOS LTDA..... | 46 |
| Indicadores Participación en el mercado | 46 |
| Alcance | 47 |
| Conclusiones..... | 48 |
| Referencias | 49 |
| Anexos | 51 |

Lista de figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1. Estructura organizacional..... | 11 |
| Figura 2. Proyección financiera..... | 16 |
| Figura 3. Análisis financiero. | 17 |
| Figura 4. Asociados..... | 19 |
| Figura 5. Matriz PESTEL..... | 28 |
| Figura 6. Cámara de comercio de Bogotá. | 51 |
| Figura 7. Activo total..... | 52 |
| Figura 8. Firma. | 53 |

Lista de tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Proveedores. | 21 |
| Tabla 2. Competidores directos. | 22 |
| Tabla 3. Edificios para la prestación del servicio de Administración | 25 |
| Tabla 4. Matriz EFE. | 29 |
| Tabla 5. Matriz EFI. | 30 |
| Tabla 6. Matriz DOFA cuatro cuadrantes. | 31 |
| Tabla 7. Norma y aplicación. | 42 |
| Tabla 8. Entidades relacionadas con la actividad de la empresa. | 43 |

Caracterización de la empresa

La empresa ATH & Asociados Ltda., surge en la localidad de Usaquén donde su fundador el Señor Gil Roberto Cruz Barragán (Gerente General), quien en esa época laboraba como guarda de seguridad; vio una oportunidad de negocio debido al amplio sector residencial y las pocas empresas dedicadas a la administración de propiedad horizontal. Al ver esta necesidad decidió invertir el patrimonio con el que contaba en su momento (\$1.350.000) y con el cual decidió independizarse y emprender su camino como empresario. Constituyó su empresa el día 15 de junio 2011 bajo documento privado de junta de socios, con inscripción ante la Cámara de Comercio de la ciudad de Bogotá el día 29 de junio del mismo año; fue creada con la finalidad de brindar el servicio de administración de propiedad horizontal, enfocando sus esfuerzos en la prestación de un servicio óptimo y de calidad, actualmente se encuentra catalogada con la actividad económica 6820 (Actividades inmobiliarias realizadas a cambio de una retribución o por contratación)

Objeto social

La organización inicialmente tenía como objeto el suministro de personal encargado de aseo y vigilancia a las copropiedades, sin embargo, los administradores haciendo uso de sus facultades como representantes legales, presidían de estos servicios con el fin de subcontratar nuevos entes encargados de realizar dichas funciones, por tal razón se da origen para la creación de una empresa dedicada a la administración de propiedad horizontal con servicios adicionales de Aseo y Vigilancia.

Visión

Ser líderes en Administración de Propiedad Horizontal y Suministro de Personal, brindando un servicio de alta calidad y profesionalismo basándonos en la honestidad y cumplimiento como enfoque fundamental del crecimiento y desarrollo de nuestra organización.

Misión

Nuestra misión fundamental es la de ofrecer bienestar, calidad y cumplimiento a nuestros clientes, a través de un óptimo talento humano, entrenado y capacitado para garantizar un excelente servicio y satisfacer a la Copropiedad sus necesidades y expectativas.

Objetivos corporativos

Ofrecer una alternativa de servicios orientada a garantizar la labor a contratar y el bienestar de los clientes y personas que estén a nuestro cargo.

Valores corporativos

Los valores corporativos con los que cuenta la compañía son Honestidad, Responsabilidad, Sentido de Pertenencia y Respeto.

Estructura organizacional



Figura 1. Estructura organizacional. Autoría propia.

Actualmente la empresa cuenta con una estructura organizacional vertical, lo que permite identificar la existencia de un nivel estratégico donde el gerente es quien toma las decisiones sobre las demás áreas, Asigna tareas, y atiende contingencias; dentro de este nivel también se encuentra el Sub-gerente quién reemplaza al gerente cuando se encuentra en ausencia en diferentes actividades, brinda al trabajador los instrumentos adecuados necesarios para la realización de sus funciones, ofrece incentivos para el buen desempeño de las labores de cada uno de los empleados, mantiene una excelente comunicación con los clientes y proveedores.

En el nivel funcional se puede determinar que se encuentran dos departamentos, el departamento administrativo, de donde se despliegan dos niveles; el contable el cual está conformado por tres personas encargadas, dentro de las funciones asignadas a este nivel se encuentran; registrar operaciones contables y financieras y controlar las operaciones ejecutadas, presentación de información financiera y tributaria. Por otra parte, se evidencia el nivel de recursos humanos, el cual se encuentra registrado por dos colaboradores, las funciones asignadas a este nivel son; elección y formalización de los contratos, gestión de nóminas y seguros sociales, gestión de permisos, vacaciones, horas extraordinarias e incapacidades, control del ausentismo y régimen disciplinario.

En este nivel funcional se evidencia un cargo que se encuentra bajo la dirección del departamento administrativo, el cargo de recepción el cual es asignado a un colaborador y cuyas funciones principales son; atención de línea telefónica a clientes internos y externos y el manejo de correspondencia.

El otro departamento del nivel funcional es el comercial, este se encuentra conformado por una persona, las principales funciones son; generar programas enfocados en la fidelización de los clientes, incrementar la cantidad de nuevos contratos firmados, realizar seguimiento continuo con los clientes a través de medios electrónicos y telefónicos e identificar los requerimientos solicitados por los mismos.

En el nivel operativo se puede determinar que dentro de la estructura una parte depende del departamento de operaciones y otra de la subgerencia, debido a que este último tiene una comunicación directa con el gerente quien es la persona con el mayor conocimiento en el área y realiza la toma de las decisiones, por ende, estos dos cargos no dependen del área de operaciones.

Con base en lo anterior, los dos cargos que se encuentran en línea directa con el subgerente son; el cargo de coordinador de personal el cual lo desempeña una persona y tiene como funciones; la selección del personal capacitado y con el perfil adecuado para la prestación de los servicios, la capacitación del personal seleccionado y la reubicación laboral, asignación de turnos laborales, compensación de días de descanso. El otro cargo es el administrador, el cual debe planificar, dirigir, coordinar todo lo que conlleva el buen manejo de las necesidades de la copropiedad. Algunas de las funciones a realizar en las copropiedades son: Solicitar a los proveedores cotizaciones y mantenimientos que requieren los equipos de sistemas eléctricos,

hidráulicos y contra incendio para que generen un mejor rendimiento y cumplan con un buen funcionamiento diario.

Realizar reuniones como asambleas ordinarias, extraordinarias y de consejo en el transcurso del año y generar nuevas propuestas de mejora para las copropiedades.

Como se mencionó con anterioridad en el nivel operativo también se encuentra el departamento de Operaciones, el cual está conformado por una persona, algunas de sus principales funciones son; coordinar el personal que presta servicios a los diferentes clientes, resolver las diferentes situaciones que se pueden presentar entre los empleados, evaluar los conocimientos, aptitudes y rendimiento de los trabajadores y del supervisor, realizar recorridos diarios a las zonas donde se prestan los servicios que ofrece la compañía.

Portafolio de servicios

Servicio de Administración: Se encarga de planificar, organizar y dirigir todo lo que conlleva el buen manejo de las necesidades de la copropiedad, realizando las respectivas cotizaciones a cada uno de los diferentes proveedores quienes son los encargados de realizar los mantenimientos a los diferentes equipos de sistemas eléctricos, hidráulicos y contra incendios.

Dirige y coordina la realización de reuniones de asambleas ordinarias, extraordinarias y de consejo en el transcurso del año, con el fin de realizar la respectiva revisión de propuestas de mejora para la copropiedad y entrega de cuentas los respectivos resultados de ejercicios anteriores.

Control y pago de servicios mensuales tales como servicios públicos, mantenimientos preventivos y correctivos en cada una de las copropiedades, pago a proveedores, liquidación y pago de impuestos ante la dirección de impuestos y aduanas nacionales DIAN.

Servicio de aseo: Suministro de recurso humano para mantenimiento y aseo en general, este servicio nace para integrarse con la administración de propiedad horizontal ya que es una buena opción para los copropietarios contar con una empresa que brinde todos los servicios y evitar la contratación de varias, este servicio se encarga de mantener en óptimas condiciones de higiene y aseo las zonas comunes que hacen parte de la copropiedad.

Precio: Varía dependiendo del tipo de contrato ya que cada cliente tiene necesidades diferentes por las extensiones de área que necesiten aseo. Para llegar al precio del servicio se debe tener en cuenta varios costos.

- El sueldo básico (medio tiempo o tiempo completo).
- Subsidio de transporte.
- Seguridad social.
- Prestaciones sociales.
- AIU.
- IVA.
- Implementos de aseo (si se solicita por la copropiedad).

Servicio vigilancia: Suministro de recurso humano para seguridad, servicio de portería, se encarga de vigilar, proteger y controlar a todo el personal que ingresa y sale de la copropiedad, de igual manera realiza la validación y entrega de la correspondencia e informan de las novedades referentes a equipos hidráulicos, eléctricos y electrónicos con canal directo de comunicación a la administración, de igual manera se complementan los servicios prestados a las copropiedades.

Precio: Varía dependiendo del tipo de contrato ya que cada cliente tiene necesidades diferentes en cuanto a la cantidad de personal que solicite para seguridad. Para llegar al precio del servicio se debe tener en cuenta varios costos.

- El sueldo básico (medio tiempo o tiempo completo).
- Subsidio de transporte.
- Seguridad social.
- Prestaciones sociales.
- AIU.
- IVA.
- Implementos de seguridad (si se solicita por la copropiedad).

Diagnóstico preliminar

Análisis interno

Área administrativa.

El gerente es quien toma las decisiones sobre las demás áreas, asigna tareas, y atiende contingencias; dentro de este nivel también se encuentra el Sub-gerente quién reemplaza al gerente cuando se encuentra en ausencia en diferentes actividades, brinda al trabajador los instrumentos adecuados necesarios para la realización de sus funciones, ofrece incentivos para el buen desempeño de las labores de cada uno de los empleados, mantiene una excelente comunicación con los clientes y proveedores.

En el nivel funcional se puede determinar que se encuentran dos departamentos, el departamento administrativo, de donde se despliegan dos niveles; el contable el cual está conformado por tres personas encargadas, dentro de las funciones asignadas a este nivel se encuentra; registrar operaciones contables y financieras y controlar las operaciones ejecutadas.

Área financiera.

Ath & asociados es una compañía que por su buen manejo de flujo de caja no ha necesitado apalancamiento con entidades financieras, aún así, cuando estas entidades brindan la posibilidad de obtención de créditos, sin embargo, el capital invertido a hoy le permite desempeñar de forma óptima las actividades de la empresa.

Se identifica un manejo óptimo de los registros y operaciones contables usando como herramienta principal un software contable adquirido por el profesional para el desarrollo de la gestión financiera, no obstante, la información de las transacciones permite la identificación del costo y de la rentabilidad generada en la operación.

En cuanto a la situación financiera de la empresa ha venido mostrando pérdidas constantes, esto se debe a que no se tenían en cuenta los costos para fijar los precios de los servicios que se prestan en los diferentes contratos establecidos con los clientes, costos como los indicados en el portafolio de servicios (salario básico, prestaciones sociales, parafiscales de los empleados que prestan el servicio así como el AIU, el IVA del servicio prestado) una vez realizado este proceso como se podrá observar en el cuadro de ingresos en ventas(tabla

12) y en el estado de resultados comparativo de los años 2016 al 2018 (tabla 13) ha tenido cambios significativos en las utilidades, por esta razón se debe implementar un plan de mercadeo con el fin de aumentar la publicidad y fortalecer los ingresos de la compañía.

| ATH & ASOCIADOS LTDA | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ESTADO DE PERDIDAS Y/O GANANCIAS | | | |
| PROYECCION AÑO 2016-2018 | | | |
| | 2016 | 2017 | 2018 |
| Ingreso de Ventas | | | |
| Administración PH | \$ 678.188.234 | \$ 745.581.602 | \$ 781.696.460 |
| Aseo y Mantenimiento | \$ 102.562.617 | \$ 105.364.547 | \$ 112.364.547 |
| Total Ingreso de Ventas | \$ 780.750.851 | \$ 850.946.149 | \$ 894.061.007 |
| Costo de Ventas | | | |
| Administración PH | \$ 561.919.849 | \$ 581.387.717 | \$ 615.366.824 |
| Aseo y Mantenimiento | \$ 82.968.011 | \$ 104.071.615 | \$ 106.723.418 |
| Costo Total de Venta | \$ 644.887.860 | \$ 685.459.332 | \$ 722.090.242 |
| Utilidad Bruta | \$ 135.862.991 | \$ 165.486.817 | \$ 171.970.765 |
| Gastos Administrativos | | | |
| Publicidad | \$ 35.000 | \$ 45.000 | \$ 55.000 |
| Salarios Administrativos | \$ 88.800.000 | \$ 100.800.000 | \$ 110.400.000 |
| Arriendo oficina | \$ 18.720.000 | \$ 20.184.000 | \$ 21.360.000 |
| Servicios Públicos | \$ 8.075.614 | \$ 8.640.907 | \$ 9.150.721 |
| Reparaciones y Mantenimiento | \$ 6.000.000 | \$ 7.200.000 | \$ 8.400.000 |
| Papelería | \$ 1.600.000 | \$ 2.400.000 | \$ 3.000.000 |
| Otros Gastos | \$ 15.700.000 | \$ 19.600.000 | \$ 11.600.000 |
| Total Gastos Operativos | \$ 138.930.614 | \$ 158.869.907 | \$ 163.965.721 |
| UTILIDAD OPERACIONAL | -\$ 3.067.624 | \$ 6.616.909 | \$ 8.005.044 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | -\$ 3.067.624 | \$ 6.616.909 | \$ 8.005.044 |
| Impuesto de Renta | -\$ 1.042.992 | \$ 2.249.749 | \$ 2.641.665 |
| UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO | -\$ 2.024.632 | \$ 4.367.160 | \$ 5.363.380 |
| UTILIDAD NETA | -\$ 2.024.632 | \$ 4.367.160 | \$ 5.363.380 |

Figura 2. Proyección financiera. Autoría propia.

| ATH & ASOCIADOS LTDA | | | | | | | |
|-------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------|----------------------|--------------------|--|
| ANALISIS FINANCIERO | | | | | | | |
| | 2016 | 2017 | 2018 | ANALISIS VERTICAL | VARIACIÓN ABSOLUTA | VARIACIÓN RELATIVA | |
| Ingreso de Ventas | | | | | | | |
| Administración PH | \$ 678.188.234 | \$ 745.581.602 | \$ 781.696.460 | 87% | \$ 36.114.838 | 5% | |
| Aseo y Mantenimiento | \$ 102.562.617 | \$ 105.364.547 | \$ 112.364.547 | 13% | \$ 7.000.000 | 7% | |
| Total Ingreso de Ventas | \$ 780.750.851 | \$ 850.946.149 | \$ 894.061.007 | 100% | \$ 43.114.838 | 5% | |
| | | | | | \$ - | | |
| Costo de Ventas | | | | | | | |
| Administración PH | \$ 561.919.849 | \$ 581.387.717 | \$ 615.366.824 | 85% | \$ 33.979.107 | 6% | |
| Aseo y Mantenimiento | \$ 82.968.011 | \$ 104.071.615 | \$ 106.723.418 | 15% | \$ 2.651.808 | 3% | |
| Costo Total de Venta | \$ 644.887.860 | \$ 685.459.332 | \$ 722.090.242 | | \$ 36.630.910 | 5% | |
| | | | | | \$ - | | |
| Utilidad Bruta | \$ 135.862.991 | \$ 165.486.817 | \$ 171.970.765 | | \$ 6.483.948 | 4% | |
| | | | | | \$ - | | |
| Gastos Administrativos | | | | | | | |
| Publicidad | \$ 35.000 | \$ 45.000 | \$ 55.000 | 0% | \$ 10.000 | 22% | |
| Salarios Administrativos | \$ 88.800.000 | \$ 100.800.000 | \$ 110.400.000 | 67% | \$ 9.600.000 | 10% | |
| Arriendo oficina | \$ 18.720.000 | \$ 20.184.000 | \$ 21.360.000 | 13% | \$ 1.176.000 | 6% | |
| Servicios Públicos | \$ 8.075.614 | \$ 8.640.907 | \$ 9.150.721 | 6% | \$ 509.814 | 6% | |
| Reparaciones y Mantenimiento | \$ 6.000.000 | \$ 7.200.000 | \$ 8.400.000 | 5% | \$ 1.200.000 | 17% | |
| Papelaria | \$ 1.600.000 | \$ 2.400.000 | \$ 3.000.000 | 2% | \$ 600.000 | 25% | |
| Otros Gastos | \$ 15.700.000 | \$ 19.600.000 | \$ 11.600.000 | 7% | \$ -8.000.000 | -41% | |
| Total Gastos Operativos | \$ 138.930.614 | \$ 158.869.907 | \$ 163.965.721 | 100% | \$ 5.095.814 | 3% | |
| | | | | | \$ - | | |
| UTILIDAD OPERACIONAL | \$ 3.067.624 | \$ 6.616.909 | \$ 8.005.044 | | \$ 1.388.135 | 21% | |
| | | | | | \$ - | | |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | \$ 3.067.624 | \$ 6.616.909 | \$ 8.005.044 | | \$ 1.388.135 | 21% | |
| | | | | | \$ - | | |
| Impuesto de Renta | \$ -1.042.992 | \$ -2.249.749 | \$ -2.641.665 | | \$ 391.915 | 17% | |
| | | | | | \$ - | | |
| UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO | \$ 2.024.632 | \$ 4.367.160 | \$ 5.363.380 | | \$ 996.219 | 23% | |
| | | | | | \$ - | | |
| UTILIDAD NETA | \$ 2.024.632 | \$ 4.367.160 | \$ 5.363.380 | | \$ 996.219 | 23% | |

Figura 3. Análisis financiero. Autoría propia.

Se evidencia en los análisis realizados al estado de resultados, que la mayor proporción de ingresos captados por la compañía Ath & Asociados proviene de la prestación del servicio de administración con un 87% de participación en los ingresos. Seguido de un 13% captado por servicio de aseo y vigilancia.

Además, tenemos unos costos proporcionales a los ingresos percibidos, los cuales se distribuyen con un 85% Administración y un 15% en vigilancia y aseo; debido al incremento a los ingresos observados del año 2018, se evidencia un aumento de los costos del 5% en comparación al año 2017.

Cabe resaltar que la compañía cuenta con una baja inversión en medios publicitarios, por lo cual la empresa carece de sistemas informativos que le permitan darse a conocer en el sector, esto conlleva que la empresa no crezca gradualmente, y siga manteniéndose con los clientes actuales esperando buenas referencias para obtener nuevos consumidores.

Área comercial.

Para el servicio de Administración de Propiedad Horizontal y el servicio de aseo y vigilancia, se tienen 15 contratos y unos ingresos mensuales y anuales como se ven reflejados a continuación:

Ingreso ventas de Administración, Vigilancia y Aseo 2018

| ATH & ASOCIADOS | | | | | | | | | | |
|-----------------|--------------|----------------------------|------------|-----------|--------|-----------|---------|---------|---------------|----------------|
| | EDIFICIO | VALOR ADMINISTRACION Y VIG | VALOR ASEO | SUB TOTAL | IVA | TOTAL | AUI | RET. 2% | VALOR FACTURA | PRONOSTICO AÑO |
| 1 | EXELARIS II | 2.797.927 | 829.472 | 3.627.399 | 68.921 | 3.696.320 | 362.740 | 7.255 | 4.066.314 | 48.795.771 |
| 2 | SAUCES | 3.445.559 | 814.778 | 4.260.337 | 80.946 | 4.341.283 | 436.034 | 8.521 | 4.775.838 | 57.310.053 |
| 3 | BIG HOUSE | 3.796.230 | 879.004 | 4.675.234 | 88.829 | 4.764.063 | 467.523 | 9.350 | 5.240.937 | 62.891.248 |
| 4 | PROINVEIII | 3.330.977 | | 3.330.977 | 63.289 | 3.394.266 | 333.098 | 6.662 | 3.734.025 | 44.808.308 |
| 5 | BRABANTE | 4.108.394 | | 4.108.394 | 78.059 | 4.186.443 | 410.838 | 8.217 | 4.605.468 | 55.265.982 |
| 6 | C. CHICOI | 1.784.102 | | 1.784.102 | 33.898 | 1.818.000 | 178.410 | 3.568 | 1.999.978 | 23.999.740 |
| 7 | FIORETTO | 3.089.586 | 954.000 | 4.053.586 | 77.018 | 4.130.604 | 405.359 | 8.107 | 4.544.070 | 54.528.839 |
| 8 | LINEARQ LTDA | 3.099.000 | 850.000 | 3.949.000 | 75.031 | 4.024.031 | 394.900 | 7.898 | 4.426.829 | 53.121.948 |
| 9 | PICASSO | 3.669.560 | 879.004 | 4.548.564 | 86.423 | 4.634.987 | 454.856 | 9.097 | 5.098.940 | 61.187.283 |
| 10 | AVENTINO | 1.074.466 | | 1.074.466 | 20.415 | 1.094.881 | 107.447 | 2.149 | 1.204.476 | 14.453.717 |
| 11 | PORTON | 3.692.419 | 818.004 | 4.510.423 | 85.698 | 4.596.121 | 451.042 | 9.021 | 5.056.184 | 60.674.210 |
| 12 | BARHEIN | 3.946.065 | 895.896 | 4.841.961 | 91.997 | 4.933.958 | 484.196 | 9.684 | 5.427.838 | 65.134.059 |
| 13 | MORANO | 4.500.000 | 750.000 | 5.250.000 | 99.750 | 5.349.750 | 525.000 | 10.500 | 5.885.250 | 70.623.000 |
| 14 | RIVENDL | 3.486.062 | 788.092 | 4.274.154 | 81.209 | 4.355.363 | 427.415 | 8.548 | 4.791.327 | 57.495.920 |
| 15 | SCORPIO | 3.090.599 | 730.869 | 3.821.468 | 72.608 | 3.894.076 | 382.147 | 7.643 | 4.283.866 | 51.406.388 |
| | | | | | | | | | | 781.696.460 |

Figura 4. Asociados. Autoría propia.

Aunque la empresa cuenta con reconocimiento en el sector, posee dificultades a la hora de darse a conocer ante nuevos posibles clientes, esto debido a la ausencia de un plan de mercadeo de impacto que le permita el crecimiento en su nicho de mercado.

También se evidencia que la compañía tiene muy claros los servicios a los cuales está enfocado su objeto social. Ath & asociados presenta falencia en la ausencia de imagen corporativa con lo cual podemos notar que la compañía carece de identidad frente al mercado del sector (según la encuesta realizada) que le permita al cliente reconocerla y tener un prospecto definido de sus servicios en el mercado.

Se hace una proyección para lo que resta del 2019 proponiendo un incremento en ventas en un 15%, en este incremento se debe tener en cuenta los factores económicos por los que está pasando el país. Dentro del sistema de mercadeo se debe hacer una inversión en publicidad que ayude a cumplir las metas establecidas dentro de la proyección.

Área de recursos humanos.

Área de recursos humanos: en el área de recursos humanos, la compañía ATH & ASOCIADOS debido a su pequeña cantidad de colaboradores, cuenta con una persona al frente de dicha gestión, quien es la encargada de realizar la ejecución de las actividades propias del área tales como:

Reclutamiento y selección: Según las indicaciones proporcionadas por la persona, esta etapa busca la búsqueda de la persona idónea de manera ágil, con el fin de cubrir de manera rápida un puesto específico, no sin antes poner a prueba las capacidades de los postulados a el cargo.

Inducción: En esta etapa la persona encargada Brinda un pequeño acompañamiento durante los primeros días con el fin de realizar una óptima incorporación del personal a la compañía, transmitiendo siempre la cultura de la empresa y resolviendo las dudas que la persona pueda presentar en su acondicionamiento.

Capacitación: Ath & asociados, brinda los conocimientos adicionales inherentes al cargo que le permitan a la persona realizar su función de manera óptima, generando la motivación por el aprendizaje del colaborador y permitiéndole del mismo modo mantenerse actualizado según sea su área de trabajo.

Remuneraciones: El área de recursos humanos es la encargada de velar por el cumplimiento de las remuneraciones que más que ser sueldos y pagos, este ofrece la posibilidad de brindar a sus colaboradores, programas en pro de la maximización de resultados del trabajador y el estímulo motivacional dentro de la organización.

Clima laboral: Esta es la parte más importante, desarrollada por la persona encargada del manejo de los recursos humanos, puesto que brinda la capacidad de generar acciones enfocadas en el desarrollo de un sentido de pertenencia y compromiso por parte de los colaboradores con la compañía, sin embargo esta iniciativa se ve quebrantada pues en muchas ocasiones la alta gerencia no dispone de los recursos necesarios para realizar actividades propias.

Por lo anterior el personal en ciertas temporadas del año se convierte en un personal transitorio, careciente de la motivación necesaria para lograr un período importante dentro de la organización.

Análisis del microentorno

Proveedores.

Tabla 1.

Proveedores.

| Variable/proveedor | PROVEEDOR A | PROVEEDOR B | PROVEEDOR C | PROVEEDOR D |
|---------------------------------|-----------------------|--------------------|----------------------|-------------------------------|
| NOMBRE | Office Depot | Claro | Koba Colombia | Controlar Salud |
| UBICACIÓN | Calle 156 B-104-51 | Calle 116 | Cra. 18Nª 114-50 | Cra 45 Nª 94-91 |
| TIEMPO QUE LLEVA CON LA EMPRESA | 5 Años | 5 Años | 5 Años | 2 Años |
| PRODUCTOS QUE LE VENDE | Papelería | Comunicación | Implementos de aseo. | Historia clínica ocupacional. |
| FORMAS DE PAGO MANEJADAS | Inmediato | Mensual | Inmediato | Inmediato |

Nota. Autoría propia.

Clientes.

La empresa Ath y Asociados Ltda, tiene como clientes copropiedades de propiedad horizontal, a los cuales suministra servicios de conserjería, aseo y administración, estos edificios son entidades sin ánimo de lucro, donde sus ingresos son por medio de cuotas de administración

mensuales, que están destinadas al mantenimiento y gastos de contingencia que se presenten en cada uno de ellos.

Estos clientes son propietarios y arrendatarios de los inmuebles, quienes que por medio de un consejo de administración, asambleas ordinarias y extraordinarias, toman decisiones para el buen funcionamiento de la copropiedad, por lo general ellos son los encargados decidir la continuidad de nuestros servicios como empresa.

Competidores.

Competidores directos.

Los más grandes competidores son las inmobiliarias como Compañía multinacional de administración S.A.S, A-CINCO LTDA, Rv Inmobiliaria, por lo general éstas además de administrar, venden y arriendan apartamentos dentro de los edificios. También son empresas especializadas en administración de inmuebles que cuentan con grandes recursos tecnológicos y publicitarios para mercadear como lo son las páginas web.

Además en el servicio de Administración de propiedad horizontal, las personas naturales son una fuerte competencia, sobre todo en tema del costo para el edificio, ya que no cobran IVA, por lo que son una opción muy llamativa para los Consejos de Administración, puesto que una parte considerable de las copropiedades de la localidad de Usaquén, son copropiedades pequeñas, no superan los 10 a 15 apartamentos, por tal razón en temas de presupuestos y que sea baja la cuota de administración contratan este tipo de personas.

Tabla 2.

Competidores directos.

| Variable/proveedor | COMPETIDOR A | COMPETIDOR B | COMPETIDOR C | COMPETIDOR D |
|---------------------------|--|---------------------|---------------------|-----------------------|
| NOMBRE | COMPañÍA MULTINACIONA L DE ADMINISTRACIO N SAS | A- CINCO LTDA | RV INMOBILIARIA | PERSONAS NATURALES |

| | | | | |
|--------------------------------|---|---|---|---|
| UBICACIÓN | Av. Carrera 15 N. 85-61 Bogotá | Calle 140- N. 10A-48- Ofi. 308 | Cr. 15 N. 86 -31 Bogotá | Generalmente siempre se encuentran ubicados en la propiedad Horizontal. |
| TIEMPO QUE LLEVA EN EL MERCADO | Lleva en el mercado desde el año 2015. | Su participación el fue a partir del 2008. | Actividad realizada aproximadamente desde hace 43 años. | Depende de cada persona que decida administrar copropiedades |
| PRODUCTOS QUE VENDE | Servicios innovadores en el mercado inmobiliarios que se caracterizan por su disponibilidad las 24 horas. | Brindan en lo sedificios y conjuntos residenciales una administración profesional, idónea, transparente y acorde a las leyes colombianas. | Ventas de inmuebles, intermediarios para venta de seguros, avalúos, y asistencia, técnica y mantenimientos generales. | Servicio de administración de propiedad horizontal. |
| FORMAS DE PAGO MANEJADAS | Mensualmente según los servicios prestados. | Mensualmente según los servicios prestados. | Mensualmente según los servicios prestados. | Mensualmente según los servicios prestados. |
| VENTAJAS COMPETITIVAS | Precios bajos con el fin de aumentar el valor de las copropiedades. | La permanencia en el mercado por más de 15 años, buenas prácticas administrativas. | Amplio reconocimiento en el sector por su liderazgo y transparencia. | Los servicios más personalizados por la permanencia en la propiedad horizontal, disponibilidad inmediata. |
| TIPO DE CLIENTES QUE ATIENDE | Copropiedades de propiedad horizontal. | Edificios conjuntos residenciales. | Compradores, edificios, conjuntos residenciales. | Edificios conjuntos residenciales. |

Nota. Autoría propia.

Competidores indirectos.

Para la compañía ATH & ASOCIADOS LTDA, es notoria la intención por parte de algunos propietarios o copropietarios de postularse como administrador(a) de su propio edificio, lo cual afecta indirectamente a la compañía puesto que reduce las posibilidades de continuar con el desempeño de su actividad en dichos inmuebles.

Análisis externo

Las propiedades Horizontales están compuestas por conjuntos de apartamentos, casas, y condominios. Dentro de las funciones propias de la administración de estos bienes, está el eficiente manejo detallado de la cartera, vinculación de contratistas para la respectiva ejecución de actividades propias de su mantenimiento, cumplimiento de la normatividad vigente acompañado de una serie de normas básicas con el fin de asegurar una correcta convivencia, contratación de entidades aseguradoras, entre otros servicios que apoyan en los diferentes procesos a la copropiedad.

Teniendo en cuenta el sector productivo y según el censo catastral realizado en el 2018 el incremento de construcción en modalidad de propiedad horizontal fue significativa con un aumento del 1.7 respecto la vigencia anterior, en el sector de estratos 5 y 6 que es nuestra área de posicionamiento generando así una reactivación en la construcción y ampliando el campo de acción para la empresa.

La empresa se encuentra ubicada en el sector terciario ya que es prestadora del servicio de administración de propiedad horizontal, está catalogado dentro del sector privado y tiene como objeto social el suministro de personal encargado de aseo y vigilancia a las copropiedades, sin embargo, los administradores haciendo uso de sus facultades como representantes legales, presidian de estos servicios con el fin de sub contratar nuevos entes encargados de realizar dichas funciones, por tal razón se da origen para la creación de una empresa dedicada a la administración de propiedad horizontal con servicios adicionales de Aseo y Vigilancia.

Caracterización del sector al que pertenece la empresa.

Características Geo demográficas.

La empresa se dedica a trabajar con personas que habitan edificios y conjuntos residenciales en la zona norte de Bogotá entre estratos 4, 5 y 6. Las personas que viven en estas zonas más específicamente Usaquén, son personas que están ubicadas en los estratos socioeconómicos 4, 5 y 6 como ya se había mencionado y que poseen un alto nivel adquisitivo, lo que significa que son laboralmente estables y económicamente solventes, con cargos importantes y en su gran mayoría pensionados, y son con estas personas las que se realiza la negociación de Administración de las

copropiedades ya que en su gran mayoría pertenecen al consejo de administración de dicha propiedad horizontal.

Características Psicográficas.

A las personas que hemos mencionado, de ubicación zona norte y de estratos 4, 5 y 6, les gusta sitios seguros, con instalaciones confortables y elegantes, todas estas características influyen en la toma de decisión para realizar una negociación en la prestación del servicio de Administración de la empresa.

Otro punto a mencionar es que este tipo de personas son cumplidas en el pago de administración y demás pagos que tenga que realizar como cuotas extraordinarias etc., esto lo hacen para hacer valer su dinero y que al momento de alguna atención, reclamo o inquietud sea respondida en el menor tiempo posible y obtener la mejor atención y un excelente servicio. En algunos casos hay familias grandes, como también pueden ser pequeñas, se puede encontrar familias de todo tipo, rigurosos, excéntricos, con muchos lujos o con pocos, lo que exige que su trato sea muy especial tanto con ellos, como con sus pertenencias.

Por lo general los residentes resultan siendo los mismos dueños de las copropiedades, entre ellos se reúnen y conforman el Consejo de administración, con el Consejo se hace la negociación y se llega a concertación, si toman el servicio de administración solo o lo unifican con aseo y portería y por último la firma del contrato y se pasa a la prestación del servicio. Son los residentes los que se encargan de catalogar el servicio y tener continuidad con el mismo.

En la actualidad se cuenta con los siguientes edificios para la prestación del servicio de Administración:

Tabla 3.

Edificios para la prestación del servicio de Administración.

| | | |
|-------------|------------------|------------|
| EXELARIS | PARQUE DE SAUCES | BIG HOUSE |
| PROINVE III | BRABANTE | C. CHICO I |
| FIORETTO | LINEAR Q- LTDA | PICASSO |

| | | |
|----------|-----------|---------|
| AVENTINO | PORTOIN | BAHREIN |
| MORANO | RIVENDELL | SCORPIO |

Nota. Autoría propia.

Análisis del macroentorno

Macroentorno.

Entidades reguladoras.

Infortunadamente en Colombia no existe un ente público exclusivo de supervisión para las propiedades horizontal, y así lo ha reconocido el Ministerio de Vivienda. Por tal razón se viene insistiendo en la creación de una Superintendencia de Propiedad Horizontal.

Ante la Alcaldía no se puede acudir, muchos piensan que este es el lugar, y están equivocados. Lo único que tiene la Alcaldía es la facultad y obligación de llevar un registro de existencia y representación legal. Simplemente es un libro donde se consignan los datos de la propiedad horizontal.

Por supuesto que uno puede acudir a un mecanismo de conciliación, se pueden pedir los buenos oficios de un juez de paz de un centro de conciliación. Pero en últimas quien tiene competencia para definir cualquier tipo de controversia, ilegalidades e irregularidades son los jueces de la República; la jurisdicción ordinaria.

Variable economía.

Debido al incremento registrado en el censo se puede evidenciar que hay una reactivación de la construcción de propiedad horizontal.

Variable política

Implementación de programas por parte del gobierno (Frech y Mi casa ya) como incentivo para adquisición de vivienda.

Variable social.

Según censo catastral realizado en el 2018 el incremento de construcción en modalidad de propiedad horizontal fue significativa con un incremento del 1.7 respecto la vigencia anterior, en el sector de estratos 5 y 6 que es nuestra área de posicionamiento.

Variable tecnológica.

Creación de norma técnica sectorial por parte de Fedelonjas, que enmarca requisitos específicos que deben cumplir los administradores de propiedad horizontal, en plataformas virtuales para demostrar sus conocimientos y actualizaciones sobre la norma.

Variable ambiental.

Competencia con estrategias de marketing muy definidas en el mercado, que generen un impacto visual en medios televisivos sin necesidad de generar publicidad con papelería (Volantes).

Herramientas de diagnóstico.

Matriz PESTEL.

| EMPRESA ATH & ASOCIADOS LTDA | TENDENCIAS FAVORABLES | TENDENCIAS DESFAVORABLES |
|------------------------------|--|--|
| Político | Programa de gobierno nacional que facilita la compra de vivienda "Mi casa ya" | |
| | Programa de gobierno nacional, que consiste en otorgar vivienda por medio de arriendo social, para familias que ganen menos de 2 salarios mínimos. "Semillero de Propietarios" | |
| | Subsidio a la tasa de interés del Gobierno Nacional que le ayudará a los colombianos a pagar hasta el 30% de la cuota mensual de su crédito hipotecario, para vivienda VIS y VIP | |
| Económico | Según el DANE la inflación anual tuvo una desaceleración leve de 3.75% | |
| | Crecimiento en la construcción de vivienda | |
| | Aumento de la demanda inmobiliaria | |
| Socio cultural | Tendencia a vivir en unidades residenciales por comodidad y seguridad | |
| | | Alta informalidad para contratación de personal de construcción y obra civil |
| | | Bajo incremento del Salario Mínimo |
| Tecnológico | Protección al trabajador por medio de un sistema integrado a la legislación | |
| | Uso de internet para promocionar e impulsar productos y servicios reduciendo costos y tiempo | |
| | Uso y evolución de tecnología en los conjuntos residenciales mediante cámaras, drones, aplicaciones que ayudan al monitoreo desde el celular mejorando la calidad del servicio | |
| Ecológico | | Incremento en robo cibernético |
| | Creación de materiales como pintura y ladrillos que ayudan al medio ambiente | |
| | Políticas en el uso de afectaciones del ruido y del espacio público | |
| Legal | Implementación de guías en buenas prácticas ambientales, residuos químicos y manejo de aguas | |
| | | Mal uso de materiales reciclables |
| | Implementación de reglamentos técnicos en construcción | |
| | Normatividad en legislación para protección a daños a terceros | |

Figura 5. Matriz PESTEL. Autoría propia.

Matriz EFE.

Tabla 4.

Matriz EFE.

| MATRIZ EFE DE LA EMPRESA ATH & ASOCIADOS LTDA | | | |
|--|------|--------------|----------------|
| FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO | PESO | CALIFICACIÓN | PESO PONDERADO |
| OPORTUNIDADES | | | |
| Incremento de construcción en modalidad de propiedad horizontal. | 0,2 | 2 | 0,3 |
| Reactivación de la construcción de mayor campo de acción para la empresa. | 0,3 | 2 | 0,3 |
| Implementación de programas por parte del gobierno (Frech y mi casa ya) | 0,1 | 1 | 0,2 |
| AMENAZAS | | | |
| Competencia con estrategias de marketing muy definidas en el mercado. | 0,2 | 1 | 0,3 |
| Ejercer la administración de la propiedad horizontal de manera empírica. | 0,1 | 2 | 0,5 |
| Creación de norma técnica sectorial por parte de Fedelonjas cumplimiento de requisitos de administradores. | 0,1 | 2 | 0,4 |

| | | | |
|--------------|---|----|---|
| | | | |
| TOTAL | 1 | 10 | 2 |

Nota. Autoría propia.

La compañía Ath Asociados Ltda, en la determinación de la matriz EFE, se encuentra en un estado neutral ante los factores críticos de éxito externos, es una empresa en ascenso donde se está formando principalmente en combatir una de sus dos amenazas tan significativas como la falta de reconocimiento de un mercado que va creciendo constante, adicionalmente busca capacitar y que se especialicen los administradores en el manejo de las propiedades horizontales.

Matriz EFI.

Tabla 5.

Matriz EFI.

| MATRIZ EFI DE LA EMPRESA ATH & ASOCIADOS LTDA | | | |
|---|-------------|---------------------|-----------------------|
| FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO | PESO | CALIFICACIÓN | PESO PONDERADO |
| FORTALEZAS | | | |
| Conocimiento de la prestación del servicio de administración a propiedad horizontal | 0,25 | 4 | 1 |
| Fidelización de los clientes por antigüedad de servicio. | 0,1 | 2 | 0,2 |
| Preocupación por brindar una cotización ajustada a los presupuestos del edificio. | 0,1 | 3 | 0,3 |
| | | | |
| DEBILIDADES | | | |

| | | | |
|---|------|----|------|
| Poco estudio en el mercado debido al manejo interno que le da la empresa. | 0,25 | 3 | 0,75 |
| Poco impacto tecnológico. | 0,15 | 1 | 0,15 |
| La empresa no cuenta con una plataforma definida para el recaudo y pago de las obligaciones de las copropiedades. | 0,15 | 3 | 0,45 |
| TOTAL | 1 | 16 | 2,85 |

Nota. Autoría propia.

La compañía Ath Asociados Ltda, en la determinación de la matriz EFE, analizando los factores de éxito de interno, la compañía presenta fortalezas de durabilidad y permanencia, ante las debilidades se evidencio poco manejo administrativo, y un manejo empírico pero sostenible, puesto que esta compañía a pesar de su bajo reconocimiento en el mercado ha generado estabilidad.

Matriz DOFA cuatro cuadrantes.

Tabla 6.

Matriz DOFA cuatro cuadrantes.

| MATRIZ DOFA EMPRESA ATH & ASOCIADOS LTDA | | |
|--|---|---|
| | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| ATH & ASOCIADOS LTDA | Según censo catastral realizado en el 2018 el incremento de construcción en modalidad de propiedad horizontal fue significativa con un incremento del 1.7 respecto la vigencia anterior, en el sector de estratos 5 y 6 que es nuestra área de posicionamiento. | Competencia con estrategias de marketing muy definidas en el mercado. |

| | | |
|---|---|--|
| | Debido al incremento registrado en el censo se puede evidenciar que hay una reactivación de la construcción de propiedad lo que genera un mayor campo de acción para la empresa. | |
| | Implementación de programas por parte del gobierno (Frech y Mi casa ya) como incentivo para la adquisición de vivienda. | |
| FORTALEZAS | ESTRATEGIAS FO | ESTRATEGIAS FA |
| Conocimiento en la prestación del servicio de administración a Propiedad Horizontal, ya que cuentan con una experiencia en el mercado de 20 años. | Con el conocimiento que se tiene acerca de la prestación del servicio en PH, aprovechar el incremento de construcción de propiedad horizontal que tuvo el año 2018 para aumentar nuestros clientes (F1,O1). | Teniendo en cuenta el conocimiento y experiencia que se tiene en el servicio de administración de propiedad horizontal, se realizará una estrategia de marketing muy definida y agresiva. (F1, A1). |
| Fidelización de los clientes, cuentan con propietarios que tienen una pertenencia del servicio de 19 años y con una percepción positiva de ellos, Preocupación por brindar una cotización ajustada a los presupuestos del edificio. | Como el gobierno ha implementado incentivos para la compra de vivienda, la compañía está dispuesta a ajustar su portafolio para que se exequible a las finanzas de los clientes. (F3,O3). | Teniendo en cuenta la fidelización y confianza que se tiene de los clientes y que los clientes tienen hacia nosotros, se capacitará el personal para que no se siga llevándose de manera empírica el servicio que se presta. |
| DEBILIDADES | ESTRATEGIAS DO | ESTRATEGIAS DA |

| | | |
|---|---|---|
| <p>Poco estudio de mercado, debido al manejo interno que le da la empresa, ya que la forma de mercado es por referenciación.</p> | <p>Se realizará un estudio de mercado agresivo, teniendo en cuenta el incremento de construcción realizado por el censo catastral en el año 2018 (D1,O1)</p> | <p>Debido al poco estudio de mercado con el que cuenta la empresa, se debe implementar una buena estrategia de marketing ya que los competidores son fuertes en el tema. (D1,A1).</p> |
| <p>Teniendo en cuenta el impacto tan fuerte que tiene la tecnología en el mercado, falta inclusión de canales de comunicación que den a conocer el servicio que presta la compañía. La empresa no cuenta con una plataforma definida para el recaudo y pago de las obligaciones de las propiedades que tiene a su cargo, identificando que hay un alto riesgo en el desplazamiento tanto de recoger el dinero en los diferentes edificios, como hacer los pagos en las respectivas entidades bancarias.</p> | <p>Se utilizará una estrategia para la inclusión de medios de comunicación que ayuden a obtener más clientes, aprovechando la reactivación que ha tenido la construcción (D2,O2).</p> | <p>Al implementar una plataforma de tecnología en la empresa, también se empezará a tecnificar los procesos para dejar de ser empírica.</p> |

Nota. Autoría propia.

Problema de investigación

Planteamiento del problema

Como principal falencia de la compañía Ath & Asociados, evidenciamos la falta de identidad corporativa, la carencia de un logo, un eslogan, una página web, entre otros, no ha permitido que la empresa sea fácilmente reconocida dentro de las demás organizaciones del sector, adicional a esto, es notoria la ausencia de un plan de mercadeo que impulse aún más los servicios ofrecidos por la compañía y que logre la consecución de nuevos clientes y la obtención de mejores ganancias, estas falencias se han venido identificando, con un diagnóstico interno y externo de la compañía, lo cual busca incrementar clientes en la línea de negocio más fuerte que tiene Ath & Asociados que es Administración de Propiedad Horizontal ya que la mayoría de contratos pertenecen a este servicio, aunque tiene otras líneas de negocio como son suministro de personal de Aseo y suministro de personal en Portería, son líneas de negocio que seguramente no requieren de tanto esfuerzo y tiempo, ya que van muy ligadas al servicio de administración.

Para este proceso lo que se busca es crecer en cantidad de clientes y no como otras empresas que buscarían nuevas líneas de mercado puesto que esto incrementa gastos, los cuales la empresa no está dispuesta a correr.

Para ejecutar el sistema, tendremos en cuenta los pasos del libro En el libro LA VACA PÚRPURA, publicado por Seth Godin, que, aunque no maneja un plan específico si define un proceso el cual es ir por la novedad, el autor indica: Hay que desafiarse a uno mismo y al equipo y describir cuáles son esos límites (eso no significa que tenga que llegar hasta ellos) para luego probar qué límite tiene más posibilidades de aportar los resultados de marketing y financieros que busca.

Formulación del problema

¿Cuáles son los agentes que inciden en la falta de reconocimiento de Ath & Asociados en el mercado, y cómo mejorar uno de esos factores que le permita la captación de nuevos clientes?

Objetivos

Objetivo general

Elaborar un sistema de identidad acompañado de un plan de mercadeo estructurado, que permita incrementar en un 15% la cantidad de clientes nuevos por la empresa ATH & ASOCIADOS LTDA en el sector de Santa Barbada durante el año 2019, utilizando herramientas tecnológicas apropiadas, permitiendo así la incursión de la compañía en nuevos mercados y obteniendo el reconocimiento distintivo por cada uno de los posibles nuevos clientes.

Objetivos específicos

Implementar un sistema de identidad corporativa, acompañado de un programa de mercadeo dentro de la estructura organizacional de la compañía, que contribuya con el estudio sistematizado del mercado, así como las necesidades y requerimientos propios de cada uno de los clientes con el fin de generar estrategias de reconocimiento (mejoramiento de la imagen corporativa.) permitiendo así optimizar la captación de nuevos clientes.

Rediseñar modelos de reconocimiento visual tales como logotipo y eslogan que permita que los clientes logren recordar e identificar de manera rápida las características y servicios de la compañía.

Creación de una página Web que permita la interacción del cliente con la compañía de manera rápida y a su vez permita visualizar sus servicios de manera dinámica.

Realizar activación informativa de forma masiva, utilizando medios electrónicos de moda (Twitter - Instagram - Facebook - Whatsapp) que contribuyan con la difusión de los servicios prestados por la compañía.

Justificación

El desarrollo y motivación de toda empresa constituye la capacidad que tiene de mantenerse en el mercado y de ofrecer servicios con valor agregado, para lograr esto, se debe obtener un reconocimiento importante en el sector donde se desarrolla. Así que, se hace necesario profundizar en la necesidad con la que cuenta la compañía la cual es evidente a la hora de verificar su nicho de mercado y la proporción que ha vinculado su grupo de clientes, por lo anterior es importante implementar un sistema de identidad que promueva la captación de nuevos clientes, generando así nuevos ingresos y permitiendo el crecimiento de ATH & Asociados Ltda, dicho plan puede desplegar nuevas estrategias en publicidad, mercadeo y E-commerce de información para mantener la organización a la vanguardia del mercado cambiante.

El sistema de identidad a desarrollar en esta investigación busca el posicionamiento de la empresa frente a la competencia en el mercado, generando un número significativo de negociaciones, recuperando las oportunidades que se han perdido debido a la falta de herramientas que permitan identificar y dar a conocer los servicios que ofrece la empresa.

Marco referencial

Marco teórico

Es evidente que el mercado ha tenido cambios drásticos debido a la internacionalización del mismo, lo que hace que sea complicado y exigente para las empresas y que estén en constante cambio y mejoramiento, tratando siempre de estar al mismo nivel, en cuanto a la prestación de servicios, esto ha generado que las empresas empiecen a implementar tecnología

Plan de marketing.

Con el plan de marketing se debe llevar un documento maestro en el que se registran las acciones estratégicas que la organización va a realizar, una cosa es el diseño del plan de mercado y otra muy diferente es la implementación del mismo ya que en la última se deben llevar a cabo ciertos pasos 2:

El entorno y segmentación del mercado: Este tiende a ser cambiante y es necesario conocerlo y tenerlo en cuenta cuando se hace un diseño de estrategias de mercado, el escenario empresarial está cada vez más dado a crecer a nivel internacional, de igual manera tiene gran influencia las medidas y restricciones dadas por el gobierno para con el entorno empresarial en otros países.

Análisis de la misión y la segmentación del mercado: Junto con el análisis del entorno, se hace un diagnóstico de la situación entre lo que se ve relacionado la misión y la visión de la organización. La estrategia que se implemente debe estar directamente relacionada con el principio filosófico de la empresa.

Marketing mix y estrategias publicitarias: Esto hace referencia a una mezcla reuniendo los elementos y herramientas que tenga la empresa a su disposición para poder facilitar la comercialización y el posicionamiento de la misma. Hoy por hoy se comercializa más que servicios y productos, lo que busca el cliente es que se le ofrezca sensaciones, experiencias y que sea algo diferente a lo que siempre le han brindado.

Plan Comercial: Una vez se realiza el diagnóstico o análisis del mercado, se está listo para poder elaborar un pronóstico y los presupuestos de ventas, estrategias y tácticas comerciales que se van a implementar para el aumento de los clientes teniendo así éxito en el plan de ventas que se ejecute.

Presupuesto de gastos del plan: Por último dentro del documento que se realice se incluyen los gastos en los cuales incurrirá la empresa para llevar a cabo este proceso, dentro de los cuales se debe tener en cuenta: Las horas hombre destinadas al proceso, las reuniones funcionales, el costo de la estrategia y el valor de las diferentes comisiones y bonificaciones con las cuales se impulsará el diseño y puesta en marcha de la estrategia.

Para el desarrollo del plan de mercadeo se tendrán en cuenta varias teorías entre las cuales están:

En el libro LA VACA PÚRPURA, publicado por Seth Godin, que aunque no maneja un plan específico si define un proceso el cual es ir por la novedad, el autor indica: Hay que desafiarse a uno mismo y al equipo y describir cuáles son esos límites (eso no significa que tenga que llegar hasta ellos) para luego probar qué límite tiene más posibilidades de aportar los resultados de marketing y financieros que busca.

Revisando otra p –precios, paquetes, etc.–, se traza un borrador de dónde están sus límites... y de dónde se hallan sus competidores. Si no entiende este panorama, no puede pasar al siguiente paso y describir qué innovación puede apoyar. ¿No sería extraordinario si su balneario ofreciera todos los servicios de forma gratuita? Claro, pero sin un modelo financiero que apoye esta medida, no duraría demasiado. JetBlue descubrió cómo sobrepasar el límite tanto en precio como en servicios y mantener un negocio rentable. Archie McPhee lo hizo en la venta al por menor con su selección de productos. Starbucks decidió redefinir el significado de una taza de café (de forma muy distinta a como JetBlue lanzó su novedad).

No es la táctica o el plan lo que une los productos de la Vaca Púrpura. Es el proceso que las organizaciones utilizan para descubrir (de forma intencionada o accidental) las características que convierten su producto en extraordinario.

Marco conceptual

Estudio de mercado.

El objetivo de la elaboración del estudio de mercado, es analizar y estudiar la viabilidad, de un proyecto empresarial, este es un proceso que lleva tiempo y mucho trabajo ya que se encarga de recolectar información relacionada con los clientes, con la competencia, con el medio y en general con el mercado, ya sea para impulsar un producto o servicio vigente en un nuevo campo

de negocio o para dar a conocer un nuevo producto y/o servicio, en el estudio de mercado se analiza precio, medios de comunicación y distribución, una vez realizado este proceso se puede conocer la necesidad en el mercado de dicho producto y/o servicio, la cantidad de producto que el mercado está solicitando de más, además de esto se puede detectar el riesgo que se corre al sacar el producto y/o servicio al mercado, una vez realizado el estudio de mercado se tiene un panorama más claro que ayuda a la toma de decisiones.

Área privada construida: Extensión superficiaria cubierta de cada bien privado en propiedad horizontal, excluyendo los bienes comunes localizados dentro de sus linderos, de conformidad con las normas legales.

Área privada libre: Extensión superficiaria privada semidescubierta o descubierta, excluyendo los bienes comunes localizados dentro de sus linderos, de conformidad con las normas legales.

Bienes comunes: Partes del edificio o conjunto sometido al régimen de PH pertenecientes a todos los propietarios de bienes privados para su uso y goce.

Bienes comunes esenciales: Indispensables para la existencia, estabilidad, conservación y seguridad del edificio o conjunto, así como los imprescindibles para el uso y disfrute de los bienes de dominio particular, entre ellos, los cimientos, la estructura, las circulaciones indispensables para aprovechamiento de bienes privados, las instalaciones generales de servicios públicos y las fachadas, entre otros.

Bienes privados o de dominio particular: Inmuebles delimitados, funcionalmente independientes, de propiedad y aprovechamiento exclusivo que integran un edificio o conjunto sometido al régimen de PH.

Coefficientes de copropiedad: Índices que establecen la participación porcentual de cada uno de los propietarios de bienes de dominio particular en los bienes comunes del edificio o conjunto sometido al régimen de propiedad horizontal. Definen su participación en la asamblea de propietarios y la proporción con que cada uno contribuirá en las expensas comunes del edificio o conjunto.

Conjunto: Desarrollo inmobiliario conformado por varios edificios que puede conformarse también por varias unidades de vivienda, comercio o industria, estructuralmente independientes.¹¹ Edificio: Construcción de uno o varios pisos levantados sobre un lote o

terreno, con una estructura que comprende un número plural de unidades independientes y servicios de uso y utilidad general. Una vez sometido al régimen de PH se conforma por bienes privados o de dominio particular y por bienes comunes.

Edificio o conjunto de uso comercial: Inmuebles destinados al desarrollo de actividades mercantiles.¹¹ Edificio o conjunto de uso residencial: Inmuebles destinados a la vivienda de personas, de acuerdo con la normatividad urbanística vigente.

Edificio o conjunto de uso mixto: Aquellos con diversas destinaciones: vivienda, comercio, industria u oficinas.¹¹ Gastos comunes necesarios: Indispensables para la existencia, estabilidad, conservación y seguridad del edificio o conjunto, así como los imprescindibles para el uso y disfrute de los bienes de dominio particular, entre ellos, los cimientos, la estructura, las circulaciones indispensables para aprovechamiento de bienes privados, las instalaciones generales de servicios públicos y las fachadas, entre otros.

Módulos de contribución: Índices que establecen la participación porcentual de los propietarios de bienes de dominio particular, en las expensas causadas en relación con los bienes y servicios comunes cuyo uso y goce corresponda a una parte o sector determinado del edificio o conjunto de uso comercial o mixto.

Propietario inicial: Titular del derecho de dominio sobre un inmueble determinado, que por medio de manifestación de voluntad contenida en escritura pública, lo somete al régimen de propiedad horizontal.¹¹ Régimen de Propiedad Horizontal (PH): Sistema jurídico que regula el sometimiento a PH de un edificio o conjunto, construido o por construirse.

Reglamento de Propiedad Horizontal: estatuto que regula los derechos y obligaciones de los copropietarios de un edificio o conjunto sometido al régimen de PH.

Debe ser composición textual que tenga coherencia y adecuada concatenación con términos claves para la comprensión de lo expuesto en el plan de mejora

Marco legal

Los administradores responderán por los perjuicios que, por dolo, culpa leve o grave, ocasionen a la persona jurídica, a los propietarios o a terceros. Se presumirá la culpa leve del

administrador en los casos de incumplimiento o extralimitación de sus funciones, violación de la ley o del reglamento de propiedad horizontal.

PARÁGRAFO 1o. Para efectos de suscribir el contrato respectivo de vinculación con el administrador, actuará como representante legal de la persona jurídica el presidente del consejo de administración o, cuando este no exista, el presidente de la asamblea general.

PARÁGRAFO 2o. En los casos de conjuntos residenciales, y edificios y conjuntos de uso mixto y comercial, quien ejerza la administración directamente, o por encargo de una persona jurídica contratada para tal fin, deberá acreditar idoneidad para ocupar el cargo, que se demostrará en los términos del reglamento que para el efecto expida el Gobierno Nacional. Adicionalmente como lo menciona la presidenta de la Federación Colombiana de Lonjas de Propiedad Raíz (Fedelonjas), María Clara Luque, en una entrevista realizada por Portafolio, se encuentra la Norma Técnica Sectorial (NTS SI 02) la cual es clave para las copropiedades de vivienda, porque presenta unos requisitos generales y específicos para la administración de propiedades horizontales de uso residencial, tales como: administración financiera y contable, seguridad y prevención, compras de bienes y servicios, mantenimientos, convivencia, entre otros.

Por otra parte, al obtener nuevos clientes, el marco legal se enfoca en implementar normas que establecen límites para el comercio electrónico, puesto que por ser administradores de propiedad horizontal, se deben tener ciertos datos de gran importancia de los clientes, como datos personales, números telefónicos, correos electrónicos, en algunas ocasiones números de cuentas bancarias, direcciones de residencia, ubicación laboral, etc., en principio, no se requieren medidas adicionales a las que ya existen para regular las actividades económicas existentes, sino simplemente ir regidos a la normatividad como lo dice el “artículo 15 de la Constitución Política Colombiana establece el denominado por la doctrina habeas data, en el sentido de indicar que todas las personas tienen derecho a su intimidad personal y familiar y a su buen nombre. De igual forma señala que estas tienen derecho a conocer, actualizar y rectificar informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bancos de datos y en archivos de entidades públicas y privadas”, así mismo como lo menciona la ley 1581 de 2012:

“El régimen de protección de datos personales que se establece en la presente ley no será de aplicación: a) A las bases de datos o archivos mantenidos en un ámbito exclusivamente personal o doméstico. Cuando estas bases de datos o archivos vayan a ser suministrados a terceros se

deberá, de manera previa, informar al Titular y solicitar su autorización. En este caso los responsables y Encargados de las bases de datos y archivos quedarán sujetos a las disposiciones contenidas en la presente ley; b) A las bases de datos y archivos que tengan por finalidad la seguridad y defensa nacional, así como la prevención, detección, monitoreo y control del lavado de activos y el financiamiento del terrorismo;

A las Bases de datos que tengan como fin y contengan información de inteligencia y contrainteligencia; a las bases de datos y archivos de información periodística y otros contenidos editoriales; e) A las bases de datos y archivos regulados por la Ley 1266 de 2008; f) A las bases de datos y archivos regulados por la Ley 79 de 1993 Parágrafo. Los principios sobre protección de datos serán aplicables a todas las bases de datos, incluidas las exceptuadas en el presente artículo, con los límites dispuestos en la presente ley y sin reñir con los datos que tienen características de estar amparados por la reserva legal. En el evento que la normatividad especial que regule las bases de datos exceptuadas prevea principios que tengan en consideración la naturaleza especial de datos, los mismos aplicarán de manera concurrente a los previstos en la presente ley”.

Tabla 7.

Norma y aplicación.

| NORMA | APLICACIÓN |
|--|---|
| Constitución política de Colombia | Artículo 15 Habeas Datas |
| Lonjas de Propiedad Raíz (Fedelonjas) | Norma Técnica Sectorial (NTS SI 02) parágrafo 1 y 2 |
| Congreso de la República | Ley Estatutaria 1581 de 2012 |
| Congreso de la República | Ley 79 de 1993 |

Nota. Autoría propia.

Tabla 8.

Entidades relacionadas con la actividad de la empresa.

| ENTIDADES RELACIONADAS CON LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA | |
|--|--|
| Cámara de Comercio de Bogotá | |
| Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) | |

Nota. Autoría propia.

Plataforma estratégica

Misión

Nuestra misión fundamental es la de ofrecer bienestar, calidad y cumplimiento a nuestros clientes, a través de un óptimo talento humano, entrenado y capacitado para garantizar un excelente servicio y satisfacer a la Copropiedad sus necesidades y expectativas.

Visión

Ser líderes en Administración de Propiedad Horizontal y Suministro de Personal, brindando un servicio de alta calidad y profesionalismo basándonos en la honestidad y cumplimiento como enfoque fundamental del crecimiento y desarrollo de nuestra organización.

Objetivos corporativos

Ofrecer una alternativa de servicios orientada a garantizar la labor a contratar y el bienestar de los clientes y personas que estén a nuestro cargo.

Valores corporativos

Los valores corporativos con los que cuenta la compañía son Honestidad, Responsabilidad, Sentido de Pertenencia y Respeto.

Debe indicar todos los datos de la empresa iniciando con el nombre de la empresa, nombre del propietario (os), número del Nit, dirección donde funciona la empresa, Sector al que pertenece, actividad de la empresa, número de empleados, historia y todos aquellos que se consideren relevantes.

Estructura organizacional

Ath & Asociados Ltda, como plan en su estructura organizacional se tendría que implementar la contratación de otros cargos para la asignación de funciones y de responsabilidades, para minimizar procesos, tiempos y riesgos.

Uno de los departamentos que se nos hizo necesario implementar en la estructura organizacional es la de mercadeo, puesto que esta compañía tiene que ser “reconocida” ante la sociedad y ante el gremio, puesto que está en constante crecimiento.

En la Estructura Organización está direccionado en sus departamentos como lo son (coordinador de personal, recursos humanos, contabilidad - finanzas y mercadeo) los cuales las están direccionadas a cumplir funciones y responsabilidades con el objetivo principal de satisfacer las necesidades de los clientes, y que este, logre ser reconocida la compañía ante la localidad que es donde se centra el mercado.

Plan de mejora para la gestión ATH & ASOCIADOS LTDA

Fundamental que la compañía tenga en cuenta la necesidad de realizar cambios en el área de mercadeo, con el fin de estimular su identidad y obtener el reconocimiento de la empresa dentro del sector, promoviendo la percepción de nuevos clientes sobre los servicios brindados y la calidad de éstos. A su vez, sugiere a la empresa ATH & Asociados Ltda, fortalecer la relación que tiene con sus actuales clientes, ya que estos han sido de vital importancia para mantenerse en el mercado por su buena referenciación, generando así un valor de reconocimiento asertivo, fidelidad y lealtad, logrando que el voz a voz no se pierda, sino que se siga manteniendo. Quedan pendientes otras propuestas y estrategias con valor agregado que satisfagan y solucionen necesidades de las personas residentes con dificultades físicas debido a quebrantos de salud o por edades avanzadas y que requieran apoyos y acompañamientos por parte de la administración en referencia.

Indicadores Participación en el mercado

Objetivo: Identificar la participación de la compañía ATH & Asociados Ltda. en las unidades residenciales del sector de Santa Bárbara.

Fórmula: Unidades residenciales con servicios contratados por ATH & Asociados Ltda./ Nro. total de unidades residenciales del sector * 100.

Variables: Unidades residenciales con servicios contratados por ATH & Asociados Ltda., es decir, la cantidad de unidades residenciales que actualmente tienen servicios contratados con la compañía.

Nro. Total de unidades residenciales del sector: O sea, la cantidad total de unidades residenciales que se encuentran ubicadas en el sector de Santa Bárbara, Localidad de Usaquén.

Crecimiento de Ventas: Objetivo: Medir el crecimiento de las ventas con referencia al mismo periodo del año inmediatamente anterior.

Fórmula: Ventas de un mes determinado/ Ventas del mismo mes del año anterior

Variables: Ventas de un mes determinado: Corresponde al valor en ventas de la compañía del mes que se va a evaluar.

Ventas del mismo mes del año anterior: Es el valor de las ventas de la compañía del mismo mes a evaluar del año inmediatamente anterior.

Convenios empresariales: Objetivo: Medir la cantidad de nuevos vínculos comerciales establecidos con entidades dedicadas a la construcción de conjuntos residenciales.

Fórmula: Nro. De contratos establecidos/ Nro. Total de constructoras del sector

Variables: Nro, de contratos establecidos: Hace referencia al número de contratos nuevos generados por la compañía con constructoras de conjuntos residenciales en el sector de Santa Bárbara.

Nro. Total de constructoras del sector: Número total de constructoras de conjuntos residenciales en el sector.

Alcance

El alcance del plan de mercadeo que se implementara en la empresa ATH & Asociados Ltda., es considerado como una de las principales propuestas para mejorar la imagen corporativa y vincular nuevos clientes de las diferentes copropiedades en las unidades residenciales del sector de Santa Barbara, localidad de Usaquén, que requieran de los servicios que presta la compañía, con el fin de satisfacer sus necesidades.

Para lograr el reconocimiento de la marca, se utilizarán herramientas tecnológicas a través de medios como redes sociales (Instagram, Facebook, Twitter) promovido por el departamento de mercadeo, generando un impacto más concreto y directo a nuestros clientes contribuyendo a su vez con el medio ambiente, optimizando el uso de recursos físicos como papelería en los diferentes procesos de publicidad, esto llevaría a ATH Asociados Ltda., a generar una cultura de confianza y cercanía con el cliente dando a conocer más sus servicios y la calidad humana con la que se trabaja diariamente para lograr el liderazgo y posicionamiento que necesita para crecer en el mercado de la zona de Usaquén.

Conclusiones

Al desarrollar un plan de mejora se tuvo en cuenta primordialmente el conocimiento de los procedimientos de la compañía, así como los factores externos que la rodean, saber que percepción se tiene tanto interna como externamente, el posicionamiento que tiene en el mercado, su relación con proveedores y clientes. Lo anterior, con el fin de lograr objetividad al momento de ejecutar actividades en pro del análisis de las diferentes áreas de la organización y cada uno de los procesos donde se evidencian falencias que permitieron prever acciones de mejora. También es importante que la compañía genere acciones de comunicación asertiva con cada uno de los colaboradores, con el fin de que ellos estimulen la percepción afirmativa del cliente hacia el servicio prestado por la empresa, lo que a su vez permitirá la buena referenciación de cada uno de ellos hacia los nuevos posibles clientes y generará nuevos contratos con los cuales la compañía logre alcanzar las metas propuestas por el departamento directivo. Con el direccionamiento propuesto por el grupo durante el presente proceso, (es indiscutible que el trabajo en equipo trae desacuerdos, incomodidades de tiempo, espacio y desplazamiento, circunstancias presentes en el grupo). No obstante, cabe anunciar la aspiración de una empresa próspera en permanente crecimiento, y por qué no en expansión a otros sectores de la ciudad. Bogotá, a pesar de las dificultades, de las restricciones legales expuestas, ofrece posibilidades para que ATH & Asociados continúe en permanente cambio, en aras de adaptarse y medirse a la competencia que implica la aceleración económica existente.

Referencias

- Bohórquez, N. (2015). *Implementación de norma internacional de inventarios en Colombia*. Obtenido de Revista web: Bohórquez Forero, N. D. (07 de 2014). <https://revistas.unal.edu.co/>. Obtenido de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/51548>
- Bulla, W. (2018). *Impuestos*. Obtenido de Web: <https://legal.legis.com.co/document/Index?obra=rimpuestos&document=rimpuestos786668c74b5b4494a7e64f80efec26d66>
- Camara de comercio de Bogotá. (2020). *Certificación legal*. Obtenido de Web: <https://www.ccb.org.co/>
- Catastro Bogotá. (2020). *Censo*. Obtenido de Web: http://www.catastrobogota.gov.co/sites/default/files/archivos/Presentaci%C3%B3n_CENS%20O_9%20Febrero%20FINAL%20 comprimida_0.pdf
- DANE. (2019). *Censo de construcción*. Obtenido de Documento web: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion/censo-deedificacion es>
- El país, & Jaramillo, G. (2014). *"La administración de copropiedades es muy informal": gerente de la Lonja de Propiedad Raíz*. Obtenido de Web: <https://www.elpais.com.co/economia/la-administracion-de-copropiedades-es-muy-informal-gerente-de-la-lonja-de-propiedad-raiz.html>
- EmprendePyme. (s.f). *Estudio de mercadeo*. Obtenido de Web: <https://www.emprendepyme.net/que-es-un-estudio-de-mercado>
- Flórez, G. (2017). *El 70 % de la vivienda de Bogotá está construida en altura*. Obtenido de Web: <https://www.portafolio.co/mis-finanzas/vivienda/el-70-de-la-vivienda-de-bogota-esta-construida-en-altura-503480>
- Forero, S. (2017). *Sector inmobiliario e información, Algunas reflexiones sobre su importancia en el desarrollo sectorial*. Bogotá: Estudios Economicos. CAMACOL. Obtenido de Libro web.

Gerenciar. (2020). *El ABCE de la propiedad horizontal*. Obtenido de Web:
<https://gerenciar.com.co/contenido/el-abece-de-la-propiedad-horizontal/85>

La república. (2013). *La importancia del mercadeo en la actualidad*. Obtenido de Web:
<https://www.larepublica.co/opinion/analistas/la-importancia-del-mercadeo-en-la-actualidad-%202041232>

Mogollón, F. (s.f). *Plan de mercadeo*. Obtenido de Documento web:
<http://herramientas.camaramedellin.com.co/error404?aspxerrorpath=/Inicio/Accesoamercados/BibliotecaMercadeo/%20Plandemercadeo.aspx>

Anexos

Anexo 1. Cámara de comercio de Bogotá.

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

SEDE VIRTUAL

CODIGO VERIFICACION: A1805860537431

31 DE ENERO DE 2018 HORA 13:08:37

AA18058605 PAGINA: 1 de 2

 LA MATRÍCULA MERCANTIL PROPORCIONA SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LOS NEGOCIOS.
 RENUEVE SU MATRÍCULA A MAS TARDAR EL 31 DE MARZO Y EVITE SANCIONES DE HASTA 17 S.M.L.M.V.

 ESTE CERTIFICADO FUE GENERADO ELECTRÓNICAMENTE Y CUENTA CON UN CODIGO DE VERIFICACIÓN QUE LE PERMITE SER VALIDADO SOLO UNA VEZ, INGRESANDO A WWW.CCB.ORG.CO

 RECUERDE QUE ESTE CERTIFICADO LO PUEDE ADQUIRIR DESDE SU CASA U OFICINA DE FORMA FÁCIL, RAPIDA Y SEGURA EN WWW.CCB.ORG.CO

 PARA SU SEGURIDAD DEBE VERIFICAR LA VALIDEZ Y AUTENTICIDAD DE ESTE CERTIFICADO SIN COSTO ALGUNO DE FORMA FÁCIL, RÁPIDA Y SEGURA EN WWW.CCB.ORG.CO/CERTIFICADOSELECTRONICOS/

CERTIFICADO DE MATRICULA DE SOCIEDAD LIMITADA
 LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA, CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS E INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL

CERTIFICA:

NOMBRE : A T H & ASOCIADOS LTDA
 N.I.T. : 900454224-6 ADMINISTRACION : DIRECCION SECCIONAL DE IMPUESTOS DE BOGOTA, REGIMEN COMUN

CERTIFICA:

MATRICULA NO : 02126094 DEL 29 DE JULIO DE 2011

CERTIFICA:

DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL : CL 118 NO. 18 - 52
 MUNICIPIO : BOGOTA D.C.
 EMAIL NOTIFICACION JUDICIAL : athasociadosltda@hotmail.com
 DIRECCION COMERCIAL : CL 118 NO. 18 - 52
 MUNICIPIO : BOGOTA D.C.
 EMAIL COMERCIAL: athasociadosltda@hotmail.com

 ** ADVERTENCIA : ESTOS DATOS CORRESPONDEN A LA ULTIMA INFORMACION **
 ** SUMINISTRADA POR EL COMERCIANTE EN EL FORMULARIO DE MATRICULA **
 ** Y/O RENOVACION DEL AÑO : 2016 **

CERTIFICA:

QUE EL COMERCIANTE NO HA CUMPLIDO CON LA OBLIGACION LEGAL DE RENOVAR SU MATRICULA MERCANTIL DESDE : 2017

CERTIFICA:

RENOVACION DE LA MATRICULA :31 DE MARZO DE 2016
 ULTIMO AÑO RENOVADO: 2016

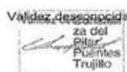


Figura 6. Cámara de comercio de Bogotá. CCB (2020).

Anexo 3. Firma.

 **Cámara
de Comercio
de Bogotá**

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA
SEDE VIRTUAL
CODIGO VERIFICACION: A1805860537431
31 DE ENERO DE 2018 HORA 13:08:37
AA18058605 PAGINA: 2 de 2

CUENTA CON PLENA VALIDEZ JURIDICA CONFORME A LA LEY 527 DE 1999.

FIRMA MECANICA DE CONFORMIDAD CON EL DECRETO 2150 DE 1995 Y LA
AUTORIZACION IMPARTIDA POR LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y
COMERCIO, MEDIANTE EL OFICIO DEL 18 DE NOVIEMBRE DE 1996.

**Figura 8. Firma.****Anexo 4. RUT -Registro Único Tributario. CCB (2020).**

<https://drive.google.com/file/d/1y10C3-Srj0bSH1p3teuUOYDjE3lEiXnb/view?usp=sharing>