



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

CONDominio ALTOS DE AYMARAY

EMPRENDIMIENTO

Paula Mejía Torres

**Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA–
Pregrado Administración de Empresas
Bogotá, Noviembre 2015**



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

CONDominio ALTOS DE AYMARAY

EMPRENDIMIENTO

Paula Mejía Torres

Director:

Martha Lucía de Francisco

Gerente de mercadeo y ventas Hotel 101 Park House

**Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA-
Pregrado Administración de Empresas
Bogotá, Noviembre 2015**

Contenido

INTRODUCCIÓN	5
La idea	5
Misión:	6
Visión	6
CANVAS	6
Propuesta de valor	7
Clientes	7
Canales:	7
Relación con el Cliente	7
Ingresos:	7
Recursos clave	7
Actividades clave:	8
Socios:	8
Oportunidad:	9
Competencia:	9
Principales competidores	9
Análisis comparativo	9
Equipo emprendedor	9
PESTAD	12
• Político / Legislativo	12
Económico	15
• Social:	16
• Tecnológico:	17
• Ambiental:	17
• Demográfico:	17
Cinco fuerzas de Porter	18
1. Poder de negociación de los clientes:	18
2. Rivalidad entre las empresas	18
3. Amenaza de los nuevos competidores	18
4. Poder de negociación de los proveedores	18
5. Amenaza de productos sustitutos:	18
PLAN DE MERCADO	19
Validación del modelo de negocio	19
Alianzas estratégicas	20
DOFA	22
Proyección de ventas:	22
Sistema de distribución:	24

Publicidad/Promoción:	24
Precio	26
<i>PLAN DE PRODUCCIÓN</i>	27
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	30
<i>ANEXOS</i>	33
Anexo 1	33
Anexo 2	34
Anexo 3	34
Anexo 4	35
Anexo 5	36
Anexo 6	37

INTRODUCCIÓN

La idea

Hoy en día es muy difícil encontrar una alternativa para que las personas disfruten de sus años de retiro en un ambiente tranquilo y cómodo. Comprar una finca es una gran inversión que puede llevar a las personas a incurrir en préstamos que a cierta edad ya no son una buena opción, además que los bancos no realizan los préstamos con la misma facilidad y un hotel es algo costoso e impersonal.

La actual generación de personas mayores es muy peculiar y diferente a las pasadas, es una generación que no se quiere sentir inútil ni dependiente y poder disfrutar de esos años de descanso y relajación de forma independiente y activa es fundamental. Esto es lo que no existe, no hay una opción accesible para que estas personas puedan acceder a un ambiente diferente, práctico, cerca de sus hijos y nietos y con un clima agradable.

Tras encontrar esta necesidad se busca estudiar la viabilidad de un proyecto dirigido a personas de más de 55 años, de estratos 4, 5 y 6 que ya quieren disfrutar de sus años de retiro con actividades diferentes y relajantes.

Condominio Altos de Aymaray es un conjunto de casas ubicado en Paipa que les ofrece a las personas en edad de retiro la opción de poder descansar de la ciudad en la comodidad de un hotel pero en la tranquilidad de sus casas a un costo muy accesible. El proyecto maneja el modelo de vivienda fraccionada, que consiste en vender propiedades (casas o apartamentos) con tiempos compartidos. Es decir, se vende una participación y el comprador acepta la regulación y los términos del inmueble. Este modelo tiene la ventaja de que se puede ser dueño de una segunda vivienda y se eliminan los riesgos que genera la inflación igualmente se evita el alto gasto de un arriendo que puede subir constantemente. (Buy Colombia Realty, 2015) Este modelo es diferente al de tiempo compartido ya que las personas sí son propietarias de la parte que les corresponde del inmueble.

Además de ser un proyecto accesible, es muy completo. Contará con servicio de restaurante, spa (sauna, turco, masajes), medicina 24 horas, gimnasio y clases de temas de interés.

A partir de esto se plantean los objetivos para medir la viabilidad del proyecto:

Objetivo general: Elaborar un plan de negocios para el proyecto de vivienda fraccionada Condominio Altos de Aymaray.

Objetivos específicos:

1. Realizar las investigaciones para determinar si el lugar escogido es el apropiado.
2. Establecer el target: confirmar que el mercado objetivo es el adecuado y presente la necesidad planteada.
3. Estudiar la viabilidad de los convenios y alianzas planteadas en el CANVAS.
4. Establecer la viabilidad financiera, legal y técnica del proyecto.
5. Establecer la estructura organizacional del proyecto.

Misión: Somos un condominio que ofrece las comodidades de su casa y de un hotel en un solo lugar, siendo la mejor opción para disfrutar de sus años de retiro.

Visión: Ser la primera opción de descanso y retiro para todas aquellas personas que quieren salir de la rutina y el caos de las grandes ciudades y en 5 años construir una segunda etapa del proyecto.

CANVAS

Análisis y generación de modelos de negocio				
<p>Partners Clave</p> <p>¿Qué pueden hacer los partners mejor que tú o con un coste menor y, por tanto, enriquecer tu modelo de negocio?</p> <ul style="list-style-type: none"> Necesitaremos aliados para cubrir las siguientes áreas: <ul style="list-style-type: none"> Aseo (SEISO) Construcción (Terranum o constructora bolívar) Alimentación (Majoi) Salud (Emermédica) 	<p>Actividades Clave</p> <p>¿Qué actividades clave hay que desarrollar en su modelo de negocio de que manera las llevas a cabo?</p> <ul style="list-style-type: none"> Servicios de alta calidad. Investigaciones pertinentes Atracción de inversionistas Página web 	<p>Propuesta de Valor</p> <p>¿Qué problemas de tus clientes estás resolviendo y qué necesidades estás satisfaciendo?</p> <p>Hoy en día, muchas personas en edad de retiro no cuentan con una opción práctica para disfrutar esos años de descanso. Les ofrezco la posibilidad de sin tener costos excesivos puedan tener un segundo hogar con las comodidades de un hotel y de una casa propia al mismo tiempo. Todo esto en una ciudad tranquila, cerca a Bogotá y que les da la posibilidad de salir del caos de una gran ciudad sin ir tan lejos.</p>	<p>Relaciones con los clientes</p> <p>¿Qué tipo de relaciones esperan tus clientes que establezcas y mantengas con ellos?</p> <p>Tener una relación estrecha para brindar un servicio personalizado y con el que cada cliente se sienta a gusto.</p> <p>Canales de Comunicación/ Distribución</p> <p>¿A través de qué canales/medios contactarás y atenderás a tus clientes?</p>	<p>Segmentos de Clientes</p> <p>¿Cuáles son las necesidades, problemas, deseos y ambiciones de sus clientes?</p> <p>Personas en edad de retiro cuya pensión sea igual o mayor a \$COP 7'000,000 y que estén buscando un espacio en el cual puedan descansar y alejarse del caos de una gran ciudad.</p>
<p>Estructura de Costes</p> <p>¿Cuál es la estructura de costes de tu modelo de negocio?</p>	<p>¿Qué valor están dispuestos a pagar tus clientes por tu solución y mediante qué formas de pago?</p>	<p>Flujo de Ingresos</p>		

Propuesta de valor: Hoy en día muchas personas en edad de retiro no cuentan con una opción práctica para disfrutar esos años de descanso. Condominio Altos de Aymaray les ofrece la posibilidad de sin tener costos excesivos puedan tener un segundo hogar con las comodidades de un hotel y de una casa propia al mismo tiempo. Todo esto en una ciudad tranquila, cerca de Bogotá y que da la posibilidad de salir del caos sin ir tan lejos.

Clientes: El target al que se dirige Altos de Aymaray son personas en edad de retiro (50-65 años) (DINERO, 2014) con una pensión mayor a \$7'000,000 COP que estén buscando una segunda opción para vivir, una opción para descansar del caos que se vive día a día en Bogotá y para disfrutar sus años de retiro en actividades diferentes a las que se dedicó en toda su vida.

Canales: El canal de venta del Condominio Altos de Aymaray es directo y a través de inmobiliarias. Esto último con el fin de generarles a nuestros potenciales clientes confianza y seguridad. Es muy importante ser confiables, pues al ser un proyecto con un modelo de negocio diferente y que no es muy conocido en Colombia podría generar incertidumbre y cierta desconfianza.

Relación con el Cliente: La relación que tendremos con nuestros clientes será muy cercana, queremos brindar un servicio personalizado y con el que cada cliente se sienta a gusto. Este aspecto es fundamental para el funcionamiento y la duración a largo plazo del proyecto, pues es más importante y difícil mantener al cliente que atraerlo.

Ingresos: Las fuentes de ingresos del proyecto serán en primer lugar la “compra” de la propiedad, es decir la participación que el cliente pagará por el tiempo que estará en el inmueble. Este precio se definirá al finalizar la construcción, e igualmente dependerá de la asignación de tiempos dada a cada cliente.

Por otro lado está el ingreso generado por el pago mensual de administración. Con este se cubrirán los costos generados por los servicios prestados. Igualmente, algunos servicios como el de restaurante tendrán un costo aparte que también generará ingresos.

Ambos ingresos se definirán más específicamente al tener la siguiente información:

- Costo total de la construcción del inmueble.
- Costo total de los servicios del inmueble.
- Número de casas construidas.
- Tiempos compartidos de cada propiedad.

Recursos clave: Para desarrollar el proyecto se necesitan los siguientes recursos clave:

- Recursos económicos: La inversión inicial consiste principalmente en la contratación de la promotora inmobiliaria que se encargara de la gerencia y construcción del proyecto inmobiliario. El pago inicial a la promotora será el aporte del lote (que corresponde al 8% del total del pago a la promotora) y el 17% del total a pagar, para así aportar inicialmente un 25%.
- Know how en el sector hotelero: Este recurso es clave para que los servicios brindados y la atención al cliente sea la adecuada. Como se mencionó anteriormente, el proyecto busca ofrecerle a sus clientes la comodidad de un hotel, por lo que este conocimiento es fundamental para cumplir a cabalidad con nuestra misión.

Igualmente, este conocimiento es necesario para que la logística detrás de todos los servicios que se ofrecen funciones de la forma más efectiva posible, al igual que conocer la clave para que los servicios sean exitosos. Es decir, conocer qué cosas se deben trabajar por outsourcing, cuáles deben ser propias del hotel, que exigencias se deben hacer, etc.

- Know how en el sector inmobiliario: Al estar trabajando con un modelo inmobiliario innovador y tan ajeno al conocimiento de una gran parte de los colombianos es clave que una persona con gran expertise en esto nos asesore constantemente, es importante no cometer errores y que el modelo de negocio se haga de tal manera que genere la mayor utilidad posible.
- Alianzas estratégicas: Las alianzas van desde el arquitecto que diseñará el inmueble hasta las empresas que prestarán algunos de los servicios. Es fundamental que se haga la revisión y el análisis correcto (con la asesoría de las personas con el know how anteriormente mencionado) para no cometer errores, no hacer alianzas que nos perjudiquen de ninguna forma y que al contrario, nos aporten el mayor valor. Esto desde el inicio del proyecto hasta su ejecución.

Actividades clave: Las actividades básicas que debo llevar a cabo para poder realizar mi proyecto de la mejor manera son:

- Diseño e investigaciones adecuadas: Esto se relaciona con las fases de prefactibilidad y factibilidad del proyecto. Pues es indispensable para poder realizar todo, tener un soporte que confirme que el proyecto a desarrollar tiene oportunidades y será exitoso. En este paso se evalúa tanto el modelo inmobiliario como los servicios ofrecidos en las casas de retiro. Esta actividad incluye la investigación de mercado pertinente, tanto para enfocar de la mejor manera el target como para conocer si el modelo inmobiliario y los servicios ofrecidos son atractivos
- Atracción de inversionistas: la atracción de inversionistas es la parte más importante del proyecto, ya que ellos son quienes hacen posible la ejecución de este. Para esto es necesaria la investigación previa y la estructuración del modelo de negocio. Y como se mencionó anteriormente para poder iniciar la construcción del inmueble es necesario contar con gran parte de la inversión inicial.
- Brindar servicios de alta calidad: Este punto es clave para que la empresa sea duradera y exitosa. La idea de todo emprendimiento es que sea rentable y que a largo plazo lo siga siendo. Para que esto sea así, los servicios que se prestan, desde el aseo hasta el entretenimiento deben ser de la mejor calidad. Para lograr esto se harán alianzas con diferentes empresas y se contará con personal capacitado para ofrecerles la mejor atención a nuestros clientes. El desarrollo más preciso de esta actividad depende de los resultados que arroje la investigación de mercado sobre los servicios.
- Creación de página web: Es fundamental tener una página web para dar a conocer el proyecto. El diseño de esta es importante, pues será nuestra cara frente a los clientes potenciales y nuestro primer medio de comunicación.

Socios: El proyecto contará con los siguientes socios:

- Quien aporta el lote: a esta persona se le ofrece el 9% del costo del proyecto una vez finalizado, es decir en 3 años.

- Promotora inmobiliaria: la promotora que hará realidad el proyecto tendrá un 10% de participación.

Oportunidad: la oportunidad de este emprendimiento se focaliza en la necesidad de descanso y en las consecuencias del crecimiento de Bogotá. Adicional a esto, están factores más específicos que hacen que el nicho al que se piensa entrar sea atractivo.

Por otro lado, desde hace algún tiempo, Colombia se ha venido adecuando y adaptando de forma muy positiva a la posibilidad de tener una segunda vivienda. “Colombia experimenta un escenario cada vez más favorable en el mercado de segunda vivienda: estabilidad jurídica, un entorno económico seguro y una oferta inmobiliaria lujosa y original” (Dinero, 2012)

Competencia:

Principales competidores: Al realizar el análisis de quienes serían nuestros competidores vimos que no tenemos competidores directos, pues por un lado pocos de los proyectos similares están dirigidos a nuestro target, y por otro lado no existen modelos de vivienda fraccionada con este enfoque.

Basados en esto, nuestro principal competidor es un proyecto de la Constructora Bolívar llamado La Gran Reserva. Es un proyecto de vivienda fraccionada en el municipio de Anapoima, el operador se encarga de todos los servicios del complejo de manera integral: recepción, vigilancia, mantenimiento, servicios públicos, servicios complementarios, seguros, impuestos, reposición y acondicionamiento. El complejo contará con 69 casas de 205m² con piscinas de 59m² y totalmente dotadas. Al nuestro modelo de negocio ser igual a este, tener una ubicación similar (cerca de Bogotá) y estar enfocado en los mismos estratos socioeconómicos es nuestro principal competidor. (Bolivar, 2015)

Sin embargo, tenemos un competidor indirecto que son todos los condominios tipo club en ubicaciones cercanas. Uno de estos es el Paipa Country Club, un proyecto de apartamentos estrato 5 en esta ciudad. El complejo cuenta con sauna, jacuzzi, turco, un bosque nativo para caminatas ecológicas, gimnasio, salón de juegos, cancha de tennis, canchas deportivas y piscinas. El precio de venta de estos apartamentos de 84,5m² es de \$177.800.000COP, este precio hace que sea atractivo para personas en edad de retiro que buscan una segunda vivienda para disfrutar de sus años de descanso.

Análisis comparativo: La diferencia de Condominio Altos de Aymaray con La Gran reserva está directamente relacionado con el target de cada proyecto y con la ubicación. Mi proyecto se enfoca de manera directa en personas mayores de 55 años que buscan otra alternativa de vida, diferentes actividades y descanso. Mientras que la gran reserva ofrece un ambiente más familiar y tiene un target a personas más jóvenes. Y en cuanto a la ubicación, Altos de Aymaray es en Paipa, una ciudad con un clima menos caliente, por lo tanto más amigable y cómodo para estadías más largas. Además del clima, la diferencia entre Anapoima y Paipa también radica en el tipo de descanso que se ofrece, el de la primera ciudad es más vacacional y de temporada, mientras que Paipa además de ser más tranquilo ofrece gran variedad de actividades culturales.

Equipo emprendedor

El equipo necesario para poder empezar mi emprendimiento son:

1. Arquitecto: es necesario quien pueda diseñar las casas y las locaciones para los diferentes servicios, de esta forma se le saca el mayor provecho al lote.
2. Gerente del proyecto: Es la persona que se encargará del proyecto en general, desde su construcción y enfoque hasta cuando éste ya haya empezado a funcionar. Esta persona también se encarga de la parte financiera y de la estrategia general del proyecto. Esto último siempre será acordado con información y con el know how de todo el equipo.
3. Equipo comercial y de ventas: son necesaria una o dos personas que se encarguen de dar a conocer el proyecto, resaltando los beneficios del modelo de vivienda fraccionada y de la comodidad y practicidad del complejo.
4. Asesor operativo: será quien se encargue de la gestión logística del inmueble ya en funcionamiento.

Para poder tener completo el equipo básico sin generar altos costos recurriré a una promotora inmobiliaria. El arquitecto y gerente de esta es Alvaro Mejía Pavony, quien no sólo ha diseñado diferentes inmuebles sino que es especialista en urbanismo, su alto Know How y experiencia en el medio serán de gran utilidad no sólo para el diseño del inmueble sino para el desarrollo total del proyecto. Yo seré la gerente general y quien diseñará (con ayuda y aporte de todo el equipo) la estrategia general.



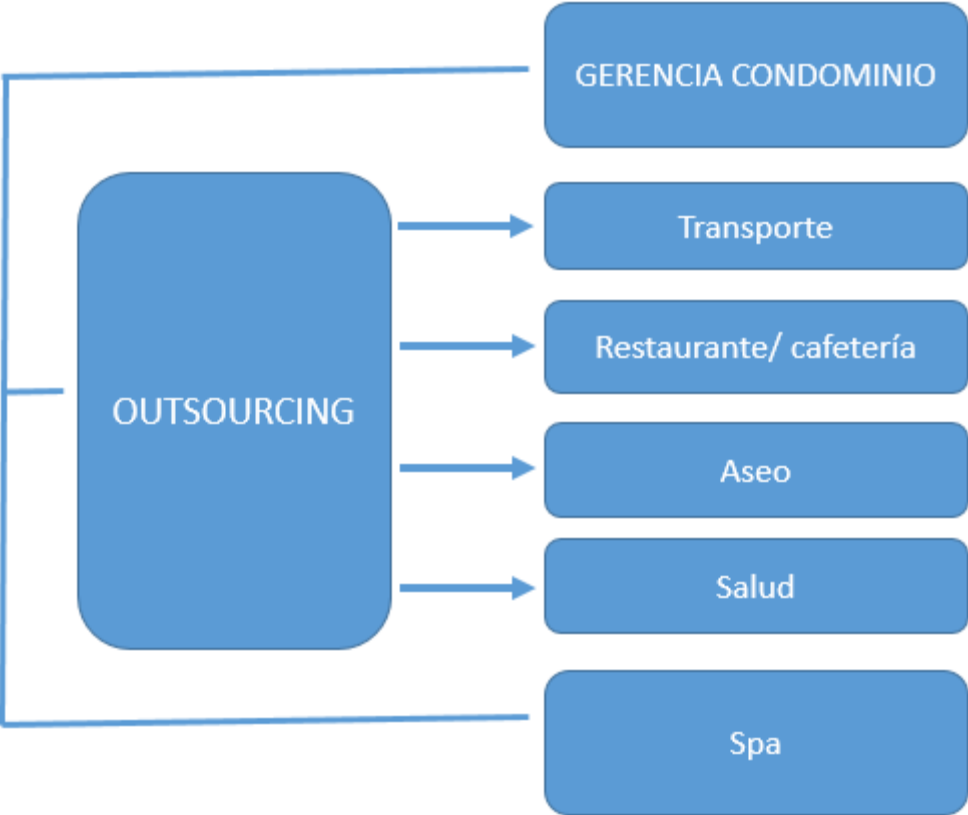
La estructura de la organización se asemejará a la representada en el diagrama anterior. La promotora inmobiliaria es contratada por la junta directiva para encargarse de la mayor parte de las actividades necesarias para la ejecución del proyecto. Las actividades son en primer lugar la gerencia del proyecto, que le reporte directamente a la junta directiva, es el área

encargada de que el proyecto evolucione de manera apropiada y que se ejecute según los planes planteados por la junta. En segundo lugar se encarga de la construcción del proyecto, esta actividad inicia en los estudios de pre factibilidad y finaliza con la entrega del inmueble. La promotora es la encargada de la contratación del arquitecto para el diseño del condominio. La última actividad clave de la que se encarga la promotora es de la comercialización del proyecto, esta actividad es clave para poder empezar con la venta del inmueble el día cero, es decir el día en que inicia la obra. Para ejecutar este punto de la manera más efectiva, la promotora debe tener una gerencia comercial y un equipo de promotores del proyecto. La gerencia es la encargada de ejecutar las estrategias de ventas y así cumplir las metas que son las siguientes:

Meta de ventas en unidades inmobiliarias			
Año	1	2	3
Producto inmobiliario A	62	76	6
Producto inmobiliario B	14	28	

Para poder hacer la recolección del dinero, la junta directiva se encargará de la contratación de una fiducia, de esta forma se les da a los clientes una garantía y la fiducia se encarga del dinero de las ventas de las unidades inmobiliarias.

La estructura de la organización fue diseñada para optimizar no sólo costos sino todas las actividades necesarias para poder ejecutar el proyecto de la forma más efectiva y exitosa.



Una vez se finalice la construcción y se empiecen a llevar con normalidad las operaciones del condominio se maneja la estructura del diagrama anterior. Se manejan cuatro servicios por outsourcing y el servicio de spa se opera directamente. Esto se decidió de esta forma ya que es fundamental la calidad de todos los servicios y la mejor forma de asegurar que sean de la mejor calidad y rentables es por outsourcing.

ANÁLISIS DEL ENTORNO

PESTAD

- **Político / Legislativo:** El aspecto político para este proyecto consiste más que todo en estos puntos:
 - **Ley de segunda vivienda:** Al promoverse en Colombia la adquisición de una segunda vivienda se estaría promoviendo mi proyecto de manera directa, sería un incentivo extra para la compra del complejo.

-Gloria Jaramillo, de Inversiones Pineda Jaramillo, considera que la oferta de vivienda turística está en ascenso.

Exenciones de impuestos durante treinta años, el incremento de viajeros en planes de negocios y más inversión extranjera, ubican a la hotelería colombiana y al concepto de vivienda turística como mercados potenciales para el sector inmobiliario.

Así lo advierte Gloria Jaramillo, directiva de la firma Inversiones Pineda Jaramillo, que construyó el proyecto Areia, inaugurado recientemente en Pozos Colorados, al sur de Santa Marta.

Ella considera que ante el auge de nuevas obras, valdría la pena impulsar la ley de segunda vivienda, que sigue su curso en el Congreso de la República, aunque muy lentamente.- (Benavides, 2015)

Esta ley consiste en que se apruebe que un folio sea dividido, es decir, que se pueda trabajar financieramente sobre la fracción de una propiedad. "La implementación de una Ley que regule una segunda vivienda en Colombia para no residentes en el país es fundamental para incentivar sectores de la economía, como el turismo, la construcción, atraer inversión extranjera y generar empleo", señaló la Senadora Piedad Zuccardi (Partido de la U). (Zuccardi, 2012).

A pesar de los beneficios que traería la aprobación de esta ley, el proyecto avanza muy lentamente y desafortunadamente para el desarrollo del Condominio Altos de Aymaray tendremos que avanzar sin contar con ella. En Colombia se está hablando de la ley de segunda vivienda desde hace más de cuatro años y sólo ha sido aprobada por la Cámara de

Representantes; es decir, que para que quede aprobada y entre en vigencia serán necesarios mínimo entre uno y dos años.

- Licencias de construcción: Para obtener la licencia de construcción en Paipa es necesario tener avanzada gran parte de la primera etapa del proyecto. Esto es:
 1. Certificado de uso de suelo, esto es expedido por la oficina de planeación municipal o por las curadurías. Como toda la construcción y gestión de Condominios Altos de Aymaray será en Paipa la entidad encargada de verificar el suelo y de que se hubieran hecho todos los estudios correspondientes es la oficina de planeación municipal. La promotora inmobiliaria es la encargada de todos los procesos de gestión, por lo que también es la encargada de este paso para obtener la licencia de construcción.
 2. Paz y Salvo municipal: este es un certificado que emite la alcaldía municipal que garantiza que la promotora y los inversionistas del proyecto no tienen problemas judiciales ni tributarios de orden nacional y/o municipal.
 3. Demarcación del terreno: Este proceso también es llevado a cabo por la promotora inmobiliaria de la mano del gerente del proyecto. Pues como su nombre lo dice, delimita el terreno y los estándares del lote que ocuparan y serán usados por el Condominio Altos de Aymaray.
 4. Notificación a los vecinos: Esta notificación se hace con un aviso oficial de la oficina de planeación municipal y con una circular que le hará llegar el Condominio a los vecinos para evitar inconvenientes y que las personas puedan planificar la movilidad y estén preparados para la obra.
 5. Disponibilidad de Servicios públicos: Por fortuna, el lote ya cuenta con la garantía de poder brindar todos los servicios públicos obligatorios, es decir, electricidad y agua. El sistema de alcantarillado del complejo será construido y diseñado por la promotora inmobiliaria.
 6. Recibo aprobación de planos de planos y proyectista:
 7. Tres copias de los planos arquitectónicos. Los planos arquitectónicos para este proyecto ya fueron desarrollados por el Arquitecto Alvaro Mejía Pavony, quien además, dirige la promotora inmobiliaria. Ver anexo 1
 8. Planos estructurales y memorias de cálculo: Los planos estructurales al igual que los planos arquitectónicos ya fueron elaborados por el equipo de la promotora inmobiliaria liderada por el arquitecto Mejía.

Este trámite tiene un costo que equivale a un porcentaje del costo de obra, ese porcentaje es el 2.6%, que al igual que el costo de obra es asumido por la promotora inmobiliaria.

- Permisos adicionales: Los servicios que manejará el proyecto son el de restaurante, turco, sauna, masajes relajantes, medicina 24 horas y gimnasio y peluquería. Adicionalmente, cada mes se dictarán talleres de un tema de

interés en específico con un especialista en el tema. Para poder prestar los servicios es necesario cumplir ciertos estándares y políticas establecidas:

1. Servicio de Restaurante: Para poder prestar el servicio de restaurante, debemos cumplir con el decreto 3075 de 1977 del Ministerio de protección social. Este decreto establece los estándares exigidos para el manejo de carnes, la higiene del personal y la forma de conservar la comida, entre otros. (El Universal, 2011). Secretaria de salud.
 2. Spa: Debemos cumplir con la resolución 2263 del 2004 que exige: la limpieza de todos los implementos y lugares utilizados para el desarrollo de las actividades estéticas; el cumplimiento de todos los requisitos del artículo 5 de esta misma resolución que abarcan las condiciones generales, el depósito y eliminación de residuos, lencería, personal y manuales y registro. (Ministerio de Protección Social, 2004) También debemos cumplir con la resolución 2827 de 2006 y la 2117 de 2010 donde se establecen los requisitos mínimos de bioseguridad y limpieza. (Ministerio de Protección Social).
 3. Enfermería 24 horas: Este servicio médico se enfoca en medicina general y será brindado por dos médicos totalmente capacitados. Este servicio cuenta con una enfermería totalmente dotada
 4. Gimnasio: contará con todas las regulaciones mencionadas en la resolución 227 de 2010. Estas regulaciones se basan en la higiene que debe tener el lugar al igual que la de las máquinas que se tengan en él (Ministerio de Protección Social). Igualmente para evitar lesiones e inconvenientes contaremos con un profesional en deporte quien pueda guiar a las personas para evitar todo tipo de inconvenientes y para ofrecer un servicio de excelente calidad. (Escuela Nacional del deporte, 2015)
- Alcaldía de Paipa: es fundamental tener conocimiento sobre los planes de la alcaldía municipal, pues esta es la encargada de los proyecto de infraestructura, de prestar los servicios públicos básicos, y en general de “planificar el desarrollo económico, social y ambiental de su territorio, de conformidad con la ley y en coordinación con otras entidades.” (Alcaldía de Paipa-Boyacá, 2015) Para la elaboración y estructuración del proyecto y para que sea exitoso hay que tener en cuenta todo el urbanismo, las rutas de acceso, los servicios prestados, la organización de la ciudad, etc. Y esta información nos la da con anticipación la alcaldía para poder hacer la planificación. Es evidente como las decisiones tomadas por esta entidad afectan directamente el proyecto. Igualmente, es la alcaldía la que define el Plan de Ordenamiento Territorial del municipio junto con el Instituto Geográfico Agustín Codazzi por lo que es quien da los lineamientos para la ubicación y construcción del inmueble.
 - Leyes ambientales: Hoy en día el medio ambiente es fundamental, no sólo por la importancia de este sino por las legislaciones que hacen referencia a él. Estas legislaciones ambientales van desde la construcción del inmueble hasta el tratamiento que se le da a los residuos. Algunas de las leyes que nos afectan directamente son las establecidas en el Acuerdo N°11 de 2014. (Concejo Municipal de Paipa, 2014).

Económico

- Estado de la economía colombiana: Es importante conocer el estado de la economía del país para validar cómo se verá afectado el gasto de los colombianos. Al ser un proyecto de segunda vivienda nos veríamos tremendamente afectados por una crisis. Como el proyecto saldrá a la venta al público en 2 años y medio también es importante validar el estado de la economía en ese momento.

Actualmente la situación económica del país no es la mejor, la caída en el precio del petróleo, la devaluación del peso, la inflación y las tasas de interés hacen que el panorama del 2016 no sea claro. Hay gran incertidumbre en cuanto a lo que sucederá en términos económicos en el país el próximo año pues los pronósticos del gobierno y los de los expertos difieren. “El Ministerio de Hacienda prevé un crecimiento del PIB de 3,5 por ciento, en tanto que el Fondo Monetario pronostica apenas 2,8 por ciento, y el promedio de los analistas y los centros de investigaciones económicas se ubica en 2,68 por ciento” (Portafolio.co, 2015). Tras esta incertidumbre la propuesta del gobierno y del Banco de la República es aprovechar las oportunidades y aumentar las exportaciones, formalizar más las empresas, emprender e industrializar el país para evitar esa “petróleodependencia” que llevó al país a la situación actual.

El presidente del Grupo Editorial Forbes afirmó que “si el país continúa su proceso de reformas en materia tributaria y de política cambiaria, y progresa en la modernización de su infraestructura, podrá retomar su senda de crecimiento del 5 % al 7 %” (Portafolio.Co, 2015). Esto quiere decir que si el gobierno continúa con las políticas actuales, es un buen momento para empezar con el desarrollo del proyecto. La inversión que planea el país en infraestructura beneficia no sólo al Condominio Altos de Aymaray sino toda la industria turística del país.

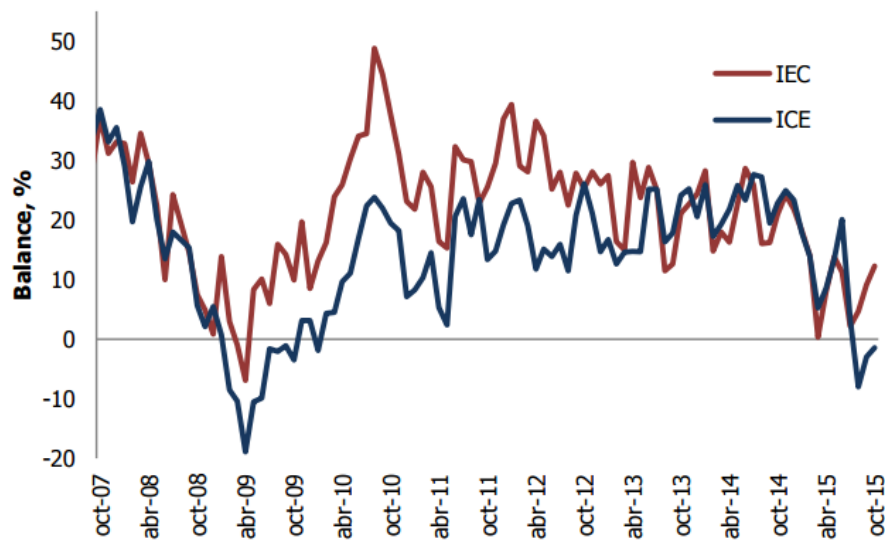
Por otro lado, la devaluación del peso ha aumentado los ingresos del sector turístico y vacacional. Esto por dos razones, la primera es que para personas extranjeras es mucho más barato que antes venir, los bienes y servicios son hoy menos costosos y hace que la oferta local sea más competitiva. La segunda razón es que los colombianos se están viendo obligados a disfrutar sus vacaciones o tiempo de descanso dentro del país, pues salir de Colombia es hoy 30% más costoso que hace un año. “ProColombia, la Aeronáutica Civil, la Asociación Nacional de Agencias de Turismo (Anato) y los hoteleros coinciden en que los “astros están alineados” a favor del negocio turístico en el país.” (El Tiempo, 2015)

- Inversión del gobierno: Para el 2016 el gobierno tiene presupuestada una inversión menor a la del 2015, será de 40,6 billones de pesos. A pesar de haber reducido la inversión un 11% con respecto a la de este año el gobierno asegura que el sector privado crecerá y se verá beneficiado. Según el ministro de

hacienda Mauricio Cárdenas, el recurso se enfocará en una política de austeridad inteligente. “...significa realizar un ajuste en el gasto con prioridad social y apoyo al sector privado para impulsar la inversión.” (El Tiempo, 2015)

- Social: La tendencia de consumo de los colombianos para el 2016 es positiva, pues a pesar del estado actual de la economía las personas están interesadas en invertir y una de esas inversiones para los bogotanos es la de una vivienda nueva. Como se ve en la gráfica de Fedesarrollo, la expectativa de las personas con respecto a la economía es más positiva que la verdadera situación de la misma.

Índice de expectativas del consumidor e índice de condiciones económicas



(DINERO, 2015)

El target de Condominio Altos de Aymaray son pensionados de más de 55 años que hoy en día buscan una vida más tranquila. Las grandes ciudades son cada día más caóticas y difíciles para las personas mayores, por lo que salir de Bogotá es una opción muy viable para muchos de ellos. Sin embargo, irse de Bogotá totalmente implica dejar a sus familias acá, a sus hijos y a sus nietos, por lo que la opción de una segunda vivienda es la ideal.

Los Baby Boomers (generación nacida entre 1943 y 1960) se caracterizan por cambiar los paradigmas, y en sus años de vejez no serán los típicos ancianos que sólo se quedarán sentados, ellos buscan como mantenerse activos y vigentes tanto física como mentalmente. Por esta razón son un buen mercado objetivo para planes y seguros de salud y retiro, cirugías médicas y estéticas, casas y clubes de retiro, centros vacacionales y hoteles especiales para ellos, restaurantes de comida saludable, autos de lujo, destinos turísticos culturales de lujo y reposo entre muchos otros. (Zamora, 2015)

Esta generación es muy atractiva como mercado objetivo para el Condominio Altos de Aymaray porque es una generación independiente muy segura y que tiene la capacidad económica de darse algunos lujos, igualmente la gran mayoría están próximos a jubilarse y buscan lugares o servicios que les ofrezcan buenas opciones para su retiro y es una generación

muy activa que no se preocupa mucho por la edad sino por estar saludables, enterados y mantenerse vigentes. (Merca2.0, 2013)

- Tecnológico: la tecnología será un factor que aumentará el valor agregado de Altos de Aymaray pues nos enfocaremos en tres factores. El primero es la seguridad y el control de la casa de cada persona. Nuestros clientes podrán monitorear vía internet lo que sucede en sus casas el tiempo en el que la estén usando. Es decir que mientras los abuelos están en la casa los hijos podrán estar tranquilos verificando la salud y el estado de sus padres en la casa, pero no podrán ver lo que sucede cuando otra familia esté usando de su tiempo. Esta es una herramienta muy útil y que gracias a la tecnología podremos implementar.

El segundo factor, es el eco-eficiencia del Condominio Altos de Aymaray. Utilizaremos sistemas eco-eficientes para dotar las casas, como lavadoras y lavavajillas que se enfocan en ahorrar agua y usar menos energía. “Para lavar los platos a mano gastamos 100 litros en 10 minutos, y un lavavajillas necesita entre 19 y 30 litros por ciclo. Un grifo mal cerrado que gotea malgasta entre 150 y 200 litros diarios y una lavadora puede llegar a gastar 200 litros por carga completa.” (Ecología Verde, 2014) El usar este tipo de electrodomésticos no sólo es amigable con el medio ambiente sino que reduce significativamente los costos de sostenimiento del Condominio.

El tercer factor es el de la comunicación, pues el Condominio Altos de Aymaray contará con internet de última generación en todas las casas, así nuestros clientes podrán estar en contacto con sus familias permanentemente.

- Ambiental: El aspecto ambiental es fundamental en este proyecto, pues es una nueva construcción y buscamos no invadir ni dañar el medio ambiente. El 21% de la contaminación que se genera por turismo en Paipa es debido a las construcciones en zonas de biodiversidad (Leguizamón, 2014). Por esta razón se realizó un estudio sobre el lote en el que se construirá y efectivamente no se verá perjudicada la flora y fauna del municipio.

En una ciudad como Paipa la naturaleza tiene muchas ventajas para ofrecernos y no protegerlas y aprovecharlas sería desaprovechar del recurso que poseemos. Condominio Altos de Aymaray se ve muy favorecido por esta riqueza natural pues lugares como los termales y la laguna de Sochagota, hacen que sea un destino aún más atractivo para los turistas.

Otro factor de Paipa que es muy conveniente para el proyecto es el clima, pues su temperatura promedio es de 15°C, lo que no la hace una ciudad ni muy caliente ni muy fría y eso es atractivo para pasar largas temporadas de tiempo allí. (Alcaldía de Paipa, 2014)

- Demográfico: Como se mencionó anteriormente, el target de Condominio Altos de Aymaray son personas que vivan en Bogotá, que tengan 55 años o más, estratos 4, 5 y 6. Actualmente estos estratos constituyen el 38% de las personas que cotizan para

pensión, y de este 38% más de la mitad viven en Bogotá. Esto nos daría alrededor de 619.553 personas que son nuestro target directo. (Rivas, 2003)

Cinco fuerzas de Porter

- 1. Poder de negociación de los clientes:** El poder de los clientes en el Condominio Altos de Aymary es alto, pues al proyecto venderse bajo el modelo de vivienda fraccionada ellos pueden acomodar y decidir sobre la compra que harán. Pueden comprar dos fracciones de la vivienda, o una, siempre bajo los lineamientos mínimos exigidos por el inmueble. Además, en el sector inmobiliario el precio es un precio decisivo, y los compradores siempre piden precios más económicos, por lo que al plantear los precios y las decisiones alusivas a este los compradores son la prioridad.
- 2. Rivalidad entre las empresas:** Como se mencionó anteriormente, nuestro principal competidor es un proyecto llamado La Gran Reserva, que está ubicado en Anapoima. La rivalidad con este proyecto y con algunos otros que nos podrían competir es alta, ya que la decisión de compra de vivienda de las personas se ve muy influenciada por todas las opciones que tengan. Es decir, los compradores analizan el costo de oportunidad más detalladamente en este tipo de compras que en otras, por lo que es un sector muy competido y de rivalidad alta.
- 3. Amenaza de los nuevos competidores:** La entrada de nuevos competidores al mercado es una amenaza igual que la de los competidores actuales. Sin embargo la gestión y buena administración que tendrá el Condominio Altos de Aymaray será uno de los factores de valor agregado con los que conservaremos a nuestros clientes y atraeremos muchos más. Si estos nuevos competidores ingresan al mercado una vez ya esté el complejo establecido, la amenaza será mucho menor, pues ya tendremos un gran trayecto recorrido y tendremos un good will mucho más importante.
- 4. Poder de negociación de los proveedores:** Este punto se debe dividir en dos, los proveedores de la construcción y los proveedores de bienes y servicios que tendrá el complejo una vez esté construido. En el primer caso, el poder de negociación del Condominio Altos de Aymaray será con la promotora inmobiliaria, en donde nuestro poder de negociación es alto, pues es un proyecto grande que le dará renombre a la promotora y que además le representará ingresos altos. Sin embargo, ellos son quienes negociaran con los proveedores de los materiales de construcción, por lo que en ese aspecto nuestro poder de negociación es nulo.
En cuanto a nuestro poder de negociación con los proveedores de bienes y servicios una vez esté construido el proyecto es alto, ya que el proyecto tiene el tamaño suficiente para poder tener ese poder y además en la mayoría de los casos serán compras masivas, como la de electrodomésticos, o el restaurante.
- 5. Amenaza de productos sustitutos:** Los productos sustitutos no son una amenaza tan grande como los competidores o los nuevos competidores, ya que no hay un producto o servicio que logre sustituir perfectamente lo que ofrece Condominio Altos de Aymaray. El modelo de vivienda fraccionada no tiene un producto sustituto, pues en los proyectos en los que se venden los tiempos compartidos las personas no son dueñas del inmueble, lo que hace a la figura muy diferente.
El modelo de vivienda fraccionada cuenta con varias ventajas por encima del modelo de tiempos compartidos. La primera es que como se mencionó anteriormente, en la vivienda fraccionada se posee un inmueble, “en el tiempo compartido sólo se tiene

derecho al goce de un bien en un tiempo fijo, que en ocasiones no supera las dos semanas al año. a propiedad fraccionada se valoriza con el tiempo. El tiempo compartido pierde más del 50% de su valor en cada transacción comercial, porcentaje que equivale a los costos de comercialización, mercadeo, promoción y ventas; es decir que para volver a venderlo es necesario incurrir en el mismo porcentaje de gasto. En el tiempo compartido no existe un mercado secundario, en cambio la propiedad fraccionada cuenta con un mercado secundario como el de cualquier bien inmueble con las mismas condiciones y comisiones de comercialización de cualquier propiedad.

PLAN DE MERCADO

Validación del modelo de negocio

La propuesta de Condominio Altos de Aymaray es ofrecerles a las personas la practicidad y accesibilidad al descanso que han esperado y por el que han trabajado toda su vida. Esto por medio de un inmueble que ofrezca una gama de servicios de su agrado y de la venta por medio del modelo de vivienda fraccionada, que ofrece muchos más beneficios que el modelo tradicional de venta o el de tiempo compartido.

Las ventajas por encima del modelo de tiempos compartidos son que como se mencionó anteriormente, en la vivienda fraccionada se posee un inmueble, “en el tiempo compartido sólo se tiene derecho al goce de un bien en un tiempo fijo, que en ocasiones no supera las dos semanas al año. La propiedad fraccionada se valoriza con el tiempo, el tiempo compartido pierde más del 50% de su valor en cada transacción comercial, porcentaje que equivale a los costos de comercialización, mercadeo, promoción y ventas; es decir que para volver a venderlo es necesario incurrir en el mismo porcentaje de gasto. En el tiempo compartido no existe un mercado secundario, en cambio la propiedad fraccionada cuenta con un mercado secundario como el de cualquier bien inmueble con las mismas condiciones y comisiones de comercialización de cualquier propiedad. Y A diferencia de los títulos de participación a través de fiducias, por ejemplo, el número de copropietarios en la propiedad fraccionada es limitado.” (Buy Colombia Realty, 2015) Estas características del modelo de negocio, hacen que sea atractivo para el consumidor.

Estas ventajas, sumado a la implementación de los servicios hace que sea un modelo innovador, y exitoso que en Colombia está empezando a crecer.

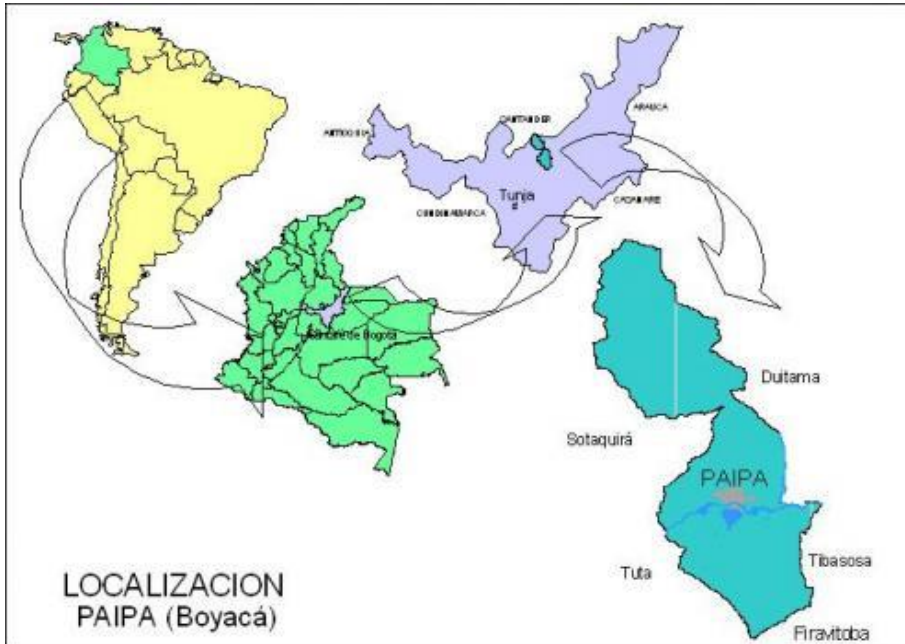
Además, como asegura la alcaldía de Paipa:

-“Si desea visitar un lugar para disfrutar de unas maravillosas vacaciones, ese lugar es Paipa... bella en su paisaje, rica en sus aguas termo mineromedicinales, célebre en su historia, culta en sus expresiones y entrañablemente religiosa...” (Alcaldía de Paipa, 2014).-



Por esta razón la ubicación del Condominio Altos de Aymaray es ideal, Paipa es un municipio que lo tiene todo, y cuyo potencial es enorme, reafirmando y validando la elección de la zona en la que se construirá el complejo. Otros de los atractivos con los que cuenta esta ciudad son

los múltiples eventos que se realizan en el año como el Concurso Nacional de Bandas, el Lago Sochagota, el Pantano de Vargas. Sin nombrar las artesanías, que son bien reconocidas en el país por su calidad y belleza y la generosa y deliciosa gastronomía, que incluye almojábanas, colaciones y el típico queso Paipa.



(Alcaldía de Paipa,

2014)

Alianzas estratégicas

Como se mencionó anteriormente, en el inmueble se van a prestar ciertos servicios que se manejarán por outsourcing para optimizar costos y asegurar la calidad de todos los servicios.

Los servicios son:

- Transporte: Uno de los servicios que ofrecerá el inmueble es el de transportar a las personas de Bogotá Paipa y viceversa. La empresa contemplada para esto es ISGO, creada en 1970 en Bogotá y especializada en este tipo de servicios. Además, tiene una línea con un enfoque turístico, que va en armonía con la esencia de este modelo de negocio. (ISGO, 2015)
- Aseo: El servicio de aseo será de los básicos en el inmueble, no sólo para las zonas comunes, sino para cada casa. Es necesario contar con un servicio de limpieza excelente y confiable, pues es muy importante que el personal sea honesto y le genere confianza a los residentes del inmueble. La empresa con la que nos quisiéramos aliar es SEISO. La escogimos porque es de excelente calidad, y provee no sólo el servicio de aseo regular sino también mantenimiento de piscinas, zonas verdes, limpieza de fachada y pisos. Es una empresa que cuenta con la maquinaria e insumos necesarios, por lo que es una buena alianza. (SEISO, 2015)
- Restaurante/café: Para la comida del inmueble habrá inicialmente dos opciones: un restaurante de costo medio y un restaurante gourmet. El servicio de costo medio estará abierto más tiempo ofreciendo desde desayunos hasta comidas. Para este restaurante escogimos la empresa Majoi Alimentos porque es una empresa con 30

años de experiencia y que “con el servicio de administración de cafeterías la empresa o institución evita los costos administrativos, operativos y la logística general del servicio, al delegar en MAJOI todos los procesos inherentes como son la administración y contratación del personal, compra y control de insumos y elementos para el servicio, manejo de proveedores, controles sanitarios, aseguramiento de calidad y cumplimiento de BPM, almacenamiento, producción, atención y el servicio al cliente.” (Majoi, 2015) En cuanto al restaurante gourmet, lo manejará inicialmente la administración del inmueble.

- Salud: Al ser un servicio enfocado en personas que están entrando o ya se encuentran en la tercera edad, es importante ofrecer un servicio de salud que se haga responsable y sepa responder ante cualquier emergencia. La empresa que se escogió para esto es Emermédica. Pues no sólo protege a nuestros clientes, sino también a todos los relacionados con la empresa. Brinda servicio de urgencias, orientación médica virtual y una atención diferenciada. (Emermédica, 2015)

Por otro lado, el servicio de Spa lo prestará directamente el Condominio Altos de Aymaray, pues como lo demostró la investigación realizada, a los clientes les gusta un servicio de este tipo más personalizado. Y manejarlo directamente nos ayuda a hacer de toda la experiencia en Altos de Aymaray más acogedora y personal. Las personas que contrataremos serán todas profesionales en el área y de igual forma las capacitaremos para fomentar y mejorar sus habilidades de relacionamiento, servicio al cliente y para que amplíen sus conocimientos en el área.

Debilidades:

- Falta de experiencia en el sector inmobiliario.
- No hay un good will creado
-

Oportunidades:

- Población pensionada en Colombia está en crecimiento.
- Sector inmobiliario en crecimiento.
- Promoción del gobierno para segunda vivienda.
- Promoción del sector privado
- Inversión del gobierno en infraestructura

Fortalezas:

- Es un modelo de negocio innovador
- Está ubicado en una zona turística.
- Es cerca a Bogotá.
- Ofrece gran variedad de servicios.

Amenazas:

- Competidores de renombre
- Gran cantidad de competidores indirectos.
- En crisis económicas podría no ser tan atractivo.

Proyección de ventas:

Las ventas del condominio serán manejadas por una fiducia, pues en Colombia está prohibido captar dinero, y las ventas de inmuebles sin ningún tipo de intermediario se consideran captación ilegal de dinero. (Mejía Pavony, 2015) Esta figura se utiliza no sólo con este fin, también se usa pues le da confiabilidad al proyecto y porque se encarga de garantizarle al comprador que en caso de cualquier calamidad y no pueda recibir la propiedad por la que pagó se le devolverá el dinero. Esto lo puede garantizar, ya que la fiduciaria no le entrega el dinero recaudado a la promotora inmobiliaria o al dueño del proyecto hasta que no se garantice que se va a poder entregar el inmueble y hasta que no se recaude el 50% del costo de obra. Esto significa que si la construcción del inmueble está planeada para tardar tres años, la sociedad no recibirá ningún tipo de ingreso hasta mediados del año dos, cuando ya la obra esté lo suficientemente avanzada, por lo que el análisis del estado de pérdidas y ganancias se hace una vez finalizada la construcción y venta del proyecto:

TOTAL PROYECTO	
VENTAS BRUTAS	103.836.000.000
COSTO DE VENTAS	43.448.843.040
UTILIDAD BRUTA	60.387.156.960
GASTOS OPERACIONALES	6.984.910.530
Ventas	4.218.669.000
Administración	2.766.241.530
UTILIDAD OPERACIONAL	53.402.246.430
OTROS GASTOS	4.149.362.295
Financieros	2.766.241.530
Jurídicos	1.383.120.765
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	49.252.884.135
PROVISION IMPUESTOS	16.253.451.765
UTILIDAD NETA	32.999.432.370

Aclarado esto, la proyección de ventas inicia el día cero, es decir, el día en que inicia la obra. Para este primer mes se espera una venta semanal de una o media unidad inmobiliaria. A partir del segundo mes se espera vender dos unidades inmobiliarias semanalmente, para un total de 8 unidades inmobiliarias al mes. Habrá dos tipos de unidades, casas y apartamentos, que para el modelo financiero se presentaron como “lotes tipo A” (casas) y “lotes tipo B” (apartamentos)

Área predial	23.900						
Lotes tipo A	Área predial	Área edificada por lote	Área construida por tipo	Unidades por lote	Área por inmueble	Valor inmueble	Valor fragmentado
12	500	156	156	12	1.867	597.125.000	149.281.250
Lotes tipo b	Área predial	Área ocupada	Área construida lote	Unidades por lote	Área por inmueble	Valor inmueble	Valor fragmentado
3	575	849	3.395	14	10.186	425.000.000	106.250.000

PROYECCIÓN DE VENTAS			
AÑO	1	2	3
PRODUCTO INMOBILIARIO TIPO A	62	76	6
PRODUCTO INMOBILIARIO TIPO B	14	28	
PRODUCTO INMOBILIARIO TIPO A \$	37.021.750.000,00	45.381.500.000,00	3.582.750.000,00
PRODUCTO INMOBILIARIO TIPO B \$	5.950.000.000,00	11.900.000.000,00	
TIR			20%
Costo de obra			21.093.345.000,00
Costo administración			2.766.241.530,00
Costos financieros			2.766.241.530,00
Costos jurídicos			1.383.120.765,00
Utilidad total		32.999.432,00	27,36%
EBITDA			51.292.911.930

A diferencia del planteamiento inicial en el anteproyecto, se decidió también construir apartamentos, pues la investigación realizada, reveló el deseo del target de tener una propiedad de un tamaño medio y un precio aún más accesible. La solución para esto, para no perjudicar ni sacrificar los deseos de otra proporción de la población fue la construcción de apartamentos, lo que además, beneficia la el retorno del proyecto. Esto sucede porque el tiempo de venta disminuye, ya que como señaló el arquitecto Alvaro Mejía, estos se venden a mayor velocidad que las casas con mayor área y costo. (Ver anexo 2 y 3)

Sistema de distribución:

Al tratarse de un proyecto inmobiliario, la distribución del proyecto está más orientada hacia los medios de publicidad y promoción que se mencionarán más adelante.

Igualmente, se puede asociar con el transporte de todos los materiales para la construcción. Al el Condominio Altos de Aymaray, estar ubicado en Paipa, tiene fácil acceso a la mayoría, sino a toda la materia prima que se produce o se extrae en Boyacá. Además, está ubicado en un departamento que se caracteriza por la calidad y el buen manejo de muchos elementos, como por ejemplo la madera. Esto nos da la posibilidad de usar materiales locales no sólo para la base estructural, sino también para los acabados, que al fin y al cabo son los que hacen la diferencia. (Mejía Pavony, 2015)

Publicidad/Promoción:

Para publicitar y dar a conocer el Condominio Altos de Aymaray se utilizará una estrategia enfocada 100% en el target. En primer lugar se usará free press porque:

-“en Colombia... es hoy la herramienta más efectiva, asertiva y económica como estrategia de divulgación, en la que la información se estructura en forma de noticia de interés, para publicarla y que los usuarios se enteren de ella. A través de los medios de comunicación, esta noticia se maneja con impacto e interés para que el público, conozca, adquiera o destaque el producto referenciado.” (YR Comunicaciones, 2011)

Los medios de comunicación que se utilizarán serán principalmente radio y revistas. En cuanto a radio se seleccionó como emisora principal La W radio. Una emisora cuyo programa estrella es el que dirige Julio Sanchez Cristo en las horas de la mañana. Este programa presenta un análisis de diferentes tipos de noticias de forma interesante y profunda. Igualmente, es sinónimo de seguridad y confianza, y al sus oyentes cuadrar perfectamente con el target de Altos de Aymaray es un medio idóneo para dar a conocer el proyecto desde sus inicios.

El segundo medio de comunicación que se usará serán las revistas. Este medio se enfoca un poco más directamente en el nicho, pues para este caso la comunicación se enfocará en revistas especializadas en bienes raíces. Estos artículos y publicaciones se enfocarán más en destacar las ventajas del modelo de negocio y en darlo a entender de una forma clara para no generar confusión en potenciales clientes y que se vean interesados en invertir en sus años de retiro comprando en el Condominio Altos de Ayamaray.

Además de free press otro de los medios principales que se usará para la promoción del proyecto es el digital, un medio cuya relevancia ha crecido de forma exponencial. Gracias a herramientas como los “smartphones” hoy en día una persona dedica más tiempo a navegar en internet que a ver televisión por lo que el medio digital llega a ser más masivo que este

último. Se publicitará principalmente en dos páginas: www.fincaraiz.com y www.metrocuadrado.com que son las dos páginas web en las que las personas más buscan opciones de vivienda o de segunda vivienda. Además, publicar inmuebles en estas páginas no representa costos muy altos comparados con los de otros medios de comunicación.

A esta estrategia de marketing digital se le suma la importancia de la página web del condominio. Esta tiene que funcionar como un brochure del proyecto, en donde se explique con claridad la modalidad de compra, el diseño de las casas, la forma de contacto y que sea muy atractivo para los clientes. Lo ideal de la página web es que sea totalmente efectiva, para lo que es fundamental que cumpla con los siguientes requisitos: primero que tenga un diseño claro y estético, adaptado a nuevas tendencias y que sea acorde a lo que quiere transmitir el proyecto, es decir, que transmita tranquilidad, descanso, practicidad y entretenimiento. En segundo lugar debe ser fácil de usar, a las personas no se les debería dificultar poder encontrar la información que necesitan, es importante que la página sea amigable. Tercero, el contenido debe ser conciso y claro, la información debe ser clara y suficiente, que al cliente le quede claro en que consiste el proyecto, como puede acceder a él y demás información pertinente y actualizada. Y por último, es fundamental usar mecanismos para que las personas puedan llegar y acceder a la página web del Condominio Altos de Aymaray. Esto implica que toda nuestra publicidad en medios digitales contenga un enlace que dirija a los clientes a la página web. Igualmente, al realizar las menciones en radio y las publicaciones aclarar que en la página web podrán encontrar más información del proyecto. (Si Emprendes, 2014)

La última estrategia que se utilizará para promocionar el Condominio Altos de Aymaray será una sala de ventas en donde se brinde información personalizada a quienes estén aún más interesados en la compra del inmueble. Igualmente esto genera presencia y recordación en las personas, dándole más credibilidad y confiabilidad al proyecto. La sala de ventas, al igual que la página web, debe reflejar la esencia del condominio, su decoración y diseño debe ir alineado con el de las casa del condominio y con el ideal de descanso y relajación que busca transmitir y general el proyecto.

Igualmente vale la pena aclarar el porqué del nombre y del logo diseñados. La combinación de palabras “Altos de Aymaray” deja claridad sobre la actividad que desarrolla el condominio, no es ambiguo, es sonoro y de fácil recordación. En cuanto al logo, se diseño con la misma intención, de transmitir sentimientos de comodidad, confort y de calor de hogar.

CONDOMINIO

Altos de Aymaray



Precio

El precio es un factor importante en el sector inmobiliario, y para este proyecto también es fundamental. El valor del metro cuadrado en Colombia, especialmente en Bogotá y sus alrededores ha subido considerablemente. En dos años el precio del metro cuadrado en algunas zonas del a capital se incrementó más del 100%, lo que desincentivó la compra de vivienda y más la de segunda vivienda. (Revista Dinero, 2014) A pesar de esto, gracias al modelo de negocio del Condominio Altos de Aymaray, el precio para adquirir una segunda vivienda es bastante accesible.

Además, otro factor fundamental y que está totalmente a favor del proyecto, es el valor del metro cuadrado en Paipa. En este municipio el precio del metro cuadrado construido es 15% menor al del metro cuadrado construido de Bogotá. (Mejía Pavony, 2015) Esto es un factor que está a favor del proyecto, porque en la conciencia de las personas, en especial de nuestro target que es 100% bogotano, los precios de la capital son lo básicos, es el precio base para calcular el costo de oportunidad. Esto más el factor mencionado anteriormente sobre el modelo de negocio del condominio, hacen que este proyecto tenga como fortaleza el factor precio.

Más concretamente, el precio que pagarán los clientes por ser dueños de una fracción de una unidad inmobiliaria en el Condominio altos de Aymaray oscila entre los \$106.250.000 COP y los \$149.281.250 COP.

Lotes tipo A	Área predial	Valor inmueble	Valor fragmentado
12	500	597.125.000	149.281.250
Lotes tipo b	Area predial	Valor inmueble	Valor fragmentado
3	575	425.000.000	106.250.000

PLAN DE PRODUCCIÓN

Para la construcción y gestión del proyecto se contratará una promotora inmobiliaria. Esta entidad se encarga de la adecuación del terreno, diseño del complejo, gestión de las etapas de factibilidad y pre factibilidad y de la gestión del proyecto en general. Sin embargo, es importante aclarar que a pesar de ser actividades de las que se encargará la promotora, no se dejarán de lado, es un trabajo conjunto, en el que el proyecto se ve beneficiado del know how de la promotora.

La utilización de este sistema, en vez de una constructora se tomó por una razón principal: costos. Una promotora, al encargarse de toda la gestión del proyecto y al ser socia de este optimiza procesos que de otra forma no se podrían ejecutar. Además, hace que la ejecución de las actividades claves para el desarrollo del proyecto sea mucho más sencilla y eficiente, sumándole a esto la facilidad para la financiación.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Tras realizar todo el proceso de investigación, se llegó a la conclusión de que sí será un proyecto exitoso, pues es innovador, tiene un precio accesible, es atractivo y como demostró la investigación de mercado, es un proyecto que sí es atractivo para el target.

Como modelo de negocio es completamente viable, pues la inversión inicial es muy baja por la alianza con la promotora inmobiliaria y tiene una utilidad neta mayor al 20%. Es una modalidad de venta inmobiliaria que en Colombia apenas se está empezando a implementar, lo que hace que sea aún más atractivo y que se tenga una gran ventaja competitiva y al iniciar la venta de las unidades inmobiliarias en el día cero, en menos de 4 años se espera vender el total de las casas y apartamentos.

En cuanto a la viabilidad jurídica del proyecto se encontró que es ideal bajo el modelo planteado, pues el mayor inconveniente existente era el del recaudo del dinero, que por medio de una fiducia se puede realizar perfectamente.

Adicional a esto, el plan de publicidad y promoción está diseñado pensando en el target en un 100%, es una estrategia comercial que está directamente relacionada con la estrategia general y el objetivo del Condominio Altos de Aymaray. Ofrece practicidad, comodidad, relajación y todo muy cerca a Bogotá.

Paipa sí es el lugar adecuado para construir el inmueble y para desarrollar el proyecto. La gran cantidad de actividades turísticas e históricas que tiene el municipio son un gran atractivo para el target, sumándole el clima y la cercanía con la ciudad. Al target al que se dirige el Condominio Altos de Aymaray le interesa pasar temporadas largas en el inmueble (mayores al tiempo promedio de unas vacaciones, más de ocho días o un puente), por lo que un clima muy caliente no les es atractivo.

El mercado objetivo efectivamente presenta la necesidad planteada, es una generación que busca disfrutar su duro trabajo y seguir siendo productivos, es una generación que quiere descansar de la ajetreada vida que lleva en una ciudad como Bogotá y alejarse un poco. Sin embargo, no se quieren ir por completo, pues sus hijos y nietos viven en Bogotá y quieren compartir con ellos.

Es un target ideal, pues es una generación que ahorró y que no perdió sus años de retiro de vista, por lo que ese dinero ahorrado lo invertirían en este tiempo. Además, no les gusta ser una carga ni sentirse inútiles, por lo que la independencia que ofrece el Condominio Altos de Aymaray es lo que buscan y necesitan.

Todos los convenios y alianzas planteados en el CANVAS son completamente viables. En primer lugar, los establecimientos no manifestaron tener inconvenientes en generar una alianza con Condominio Altos de Aymaray, lo que hace viable esas alianzas estratégicas. Y en segundo lugar, todos los establecimientos evaluados para las alianzas cumplen con todos los requisitos legales para funcionar y con los estándares de calidad que exige Altos De Ayamaray.

Finalmente, se puede concluir que la estructura organizacional planteada es la ideal, pues optimiza los costos y hace posible la financiación del proyecto. Por medio de una promotora inmobiliaria que tiene el know how y la experiencia suficiente, se hace más sencillo el diseño

y ejecución del proyecto. Adicional a la promotora se manejara también la relación con la fiduciaria, que como se mencionó anteriormente se encarga tanto del recaudo del dinero como de ofrecerle una garantía a los clientes.

Una vez ejecutado el proyecto, se manejaran alianzas estratégicas para conservar el condominio y para administrarlo de la manera más efectiva. Estas alianzas mencionadas en el CANVAS y anteriormente son ideales para el proyecto por su calidad y costos.

El proyecto del Condominio Altos de Aymaray es un proyecto viable desde todos los puntos de vista, es un proyecto innovador que en Colombia no es muy popular aún y que le ofrece a las personas una solución muy accesible para pasar sus años de retiro y descanso de una forma cómoda, práctica y con precios muy competitivos.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcaldía de Paipa. (2014). Obtenido de http://paipa-boyaca.gov.co/apc-aa-files/495052435f5052454445465f30303233/Informacion_General_Sobre_Paipa.pdf
- Alcaldía de Paipa-Boyacá. (Octubre de 2015). Obtenido de http://www.paipa-boyaca.gov.co/quienes_somos.shtml
- American Psychological Association. (2006). *Manual of the American Psychological Association (Fifth edition ed.* American Psychological Association.
- Benavides, A. (11 de Junio de 2015). *Metro Cuadrado*. Obtenido de <http://www.metrocuadrado.com/decoracion/content/colombia-necesita-una-ley-de-segunda-vivienda>
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. Pearson Publications Company.
- Bolívar, C. (25 de Octubre de 2015). *La Gran Reserva*. Obtenido de <http://lagranreserva.com.co/proyecto/>
- Buy Colombia Realty. (2015). Obtenido de <http://www.buycolombiarealty.com/propiedad-fraccional.html>
- Buy Colombia Realty. (2015). Obtenido de <http://www.buycolombiarealty.com/propiedad-fraccional.html>
- Concejo Municipal de Paipa. (2014 de Agosto de 2014). Obtenido de <http://paipa-boyaca.gov.co/apc-aa-files/495052435f5052454445465f30303830/11-acuerdo-comparendo.pdf>
- DINERO. (01 de Enero de 2014). Obtenido de <http://www.dinero.com/pais/articulo/edad-jubilacion-colombia/190239>
- DINERO. (18 de 11 de 2015). Obtenido de <http://www.dinero.com/economia/articulo/la-confianza-del-consumidor-mejoro-octubre-2015/216171>
- Dinero, R. (14 de Diciembre de 2012). *Dinero*. Obtenido de <http://www.dinero.com/imprimir/166625>
- Ecología Verde. (5 de Septiembre de 2014). Obtenido de <http://www.ecologiaverde.com/lavadoras-ecologicas/>
- El Tiempo. (8 de Septiembre de 2015). Obtenido de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/presupuesto-general-de-la-nacion-2016-para-colombia/16355495>
- El Tiempo. (27 de Agosto de 2015). Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento-2013/DR-923161>
- El Universal. (7 de Julio de 2011). Obtenido de <http://www.eluniversal.com.co/cartagena/vida-sana/restaurantes-ponerse-al-dia-con-normas-de-funcionamiento-32694>

Emermédica. (2015). *Emermédica* . Obtenido de <http://www.emermedica.com.co/web/emmermedica-empresas/planes/area-protegida/>

Escuela Nacional del deporte. (29 de Septiembre de 2015). Obtenido de <http://www.endeporte.edu.co/2014-01-17-20-36-39/2014-06-06-20-41-51/profesional-en-deporte>

ISGO. (2015). *ISGO*. Obtenido de <http://www.isgosa.com/index.html>

Leguizamon, A. E. (2014). *Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia*. Obtenido de <http://tics.uptc.edu.co/eventos/index.php/simposio/simposio/paper/viewFile/367/364>

Majoi. (2015). *Majoi*. Obtenido de http://www.majoialimentos.com/servicios.html#administracion_cafeterias

Mejía Pavony, A. (20 de 10 de 2015). Arquitecto y especialista en urbanismo. (P. Mejía, Entrevistador)

Merca2.0. (18 de Abril de 2013). Obtenido de <http://www.merca20.com/conoce-las-caracteristicas-de-los-baby-boomers/>

Ministerio de Protección Social. (14 de Julio de 2004). *Alcaldía de Bogotá*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=21035>

Murillo, J.S Correa - O.J.H. (2014). *Escritura e Investigación Académica. Una guía para la elaboración del trabajo de grado*. Editorial CESA.

Portafolio.co. (19 de Octubre de 2015). Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/proyecciones-economia-colombia-2016>

Portafolio.Co. (11 de Noviembre de 2015). Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/steve-forbes-visita-colombia-2015>

Revista Dinero. (22 de Mayo de 2014). Obtenido de <http://www.dinero.com/economia/articulo/burbuja-inmobiliaria-sigue-siendo-riesgo/196466>

Rivas, R. (24 de Noviembre de 2003). *Semana*. Obtenido de <http://www.semana.com/nacion/articulo/el-trasfondo-del-problema/62109-3>

SEISO. (2015). *SEISO*. Obtenido de <http://www.seiso.com.co/empresa.htm>

Si Emprendes. (20 de Enero de 2014). Obtenido de <http://siemprendes.com/factores-para-una-pagina-web-efectiva/>

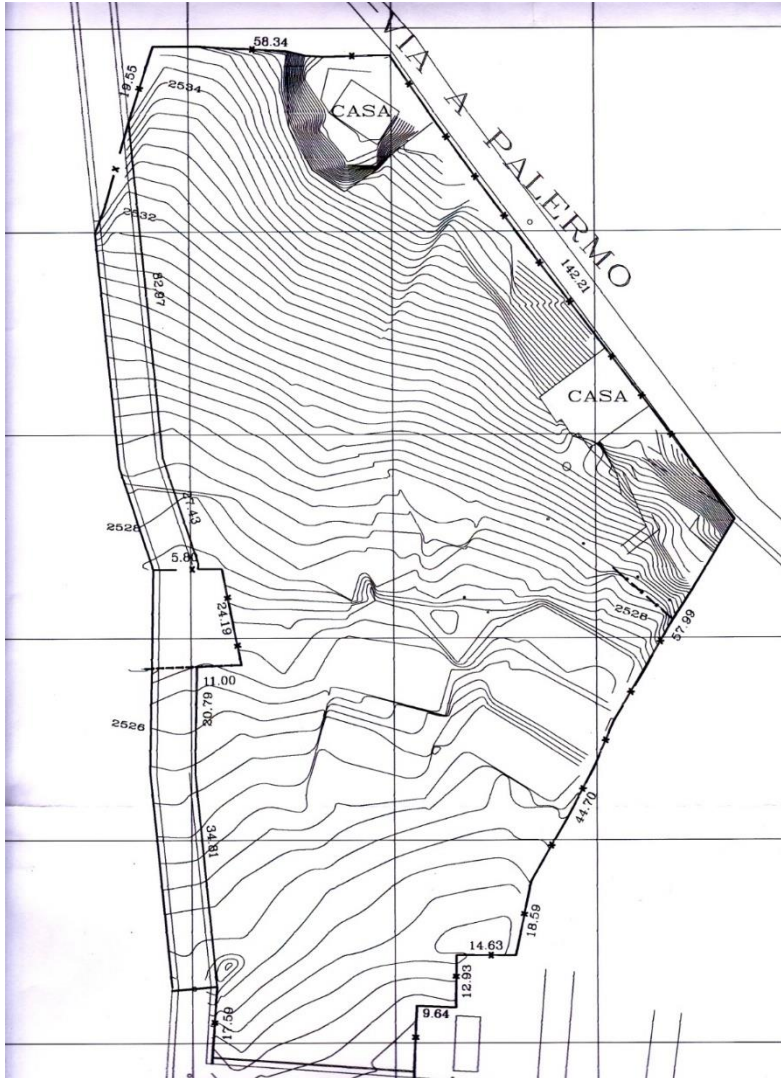
YR Comunicaciones. (11 de Enero de 2011). *YR COMUNICACIONES*. Obtenido de <http://yrcomunicaciones.blogspot.com.co/2011/01/que-es-free-press.html>

Zamora, L. (9 de Abril de 2015). *Forbes*. Obtenido de <http://www.forbes.com.mx/donde-estan-los-baby-boomers/>

Zuccardi, P. (29 de Mayo de 2012). *Senado*. Obtenido de <http://www.senado.gov.co/historia/item/14006-proyecto-de-segunda-vivienda-fue-aprobado-en-la-camara>

ANEXOS

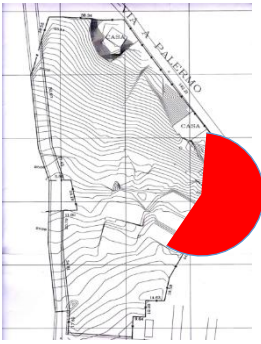
Anexo 1



Diseño arquitectónico preliminar.

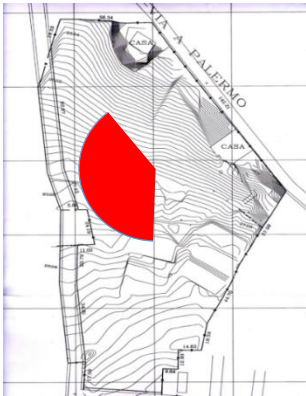
Anexo 2

Diseño arquitectónico zona 1 y vista panorámica del lote.



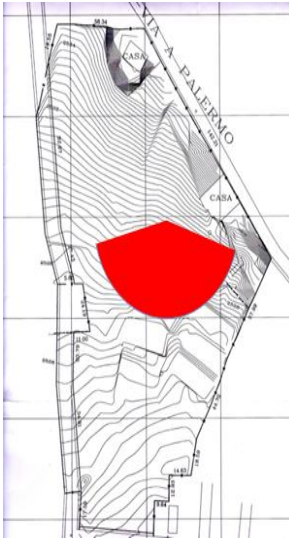
Anexo 3

Diseño arquitectónico zona 2 y vista panorámica del lote.



Anexo 4

Diseño Arquitectónico zona 3 y vista panorámica del lote.



Anexo 5
Análisis financiero

VIVIENDA FRAGMENTADA	
Propietarios por unidad	4
Total propietarios	408
Area construida	12.053,34
Valor m2 construccion	1.400.000,00
Valor construccion	16.874.676.000,00
Valor m2 urbanismo	75.000,00
Area urbanismo	23.900,00
Costo urbanismo	1.792.500.000,00
Costo obras	18.667.176.000,00
Area ventas	
Area vendible	10.848,01
Valor m2 ventas	4.250.000,00
Proyecto ventas	46.104.025.500,00

Anexo 6
Análisis costos

Valor lote	3.688.322.040,00	8,00%
Valor lote m2 no urbanizado	154.323,10	
Costo urbanismo	1.792.500.000,00	3,89%
Costo directo construccion	16.874.676.000,00	
Costo indirecto	4.218.669.000,00	
Costo obras	21.093.345.000,00	45,75%
Administracion	2.766.241.530,00	6,00%
Juridicos	1.383.120.765,00	3,00%
Financieros	2.766.241.530,00	6,00%
Utilidad	12.614.254.635,00	27,36%