

**DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA EL
POSICIONAMIENTO NUEVAMENTE DE LA EMPRESA CIMA
ADMINISTRADORES LTDA, EN EL CONTEXTO DE LA
ADMINISTRACIÓN DE PROPIEDAD HORIZONTAL EN LA LOCALIDAD
DE USAQUÉN.**

ARTURO CORREA GARCES.

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
AREA DE EMPRENDIMIENTO
BOGOTA D.C.
2008**

**DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA EL
POSICIONAMIENTO NUEVAMENTE DE LA EMPRESA CIMA
ADMINISTRADORES LTDA, EN EL CONTEXTO DE LA
ADMINISTRACIÓN DE PROPIEDAD HORIZONTAL EN LA LOCALIDAD
DE USAQUÉN.**

ARTURO CORREA GARCES.

**Taller de grado II
(Plan de negocios)**

**Rubén Salazar Hernández
Administrador de Empresas**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
AREA DE EMPRENDIMIENTO
BOGOTA D.C.
2008**

Tabla de contenido

1 TITULO	10
3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
4 FORMULACION DEL PROBLEMA	18
5 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	19
6 MARCO TEÓRICO	21
6.1 EL PLAN DE NEGOCIOS	21
6.1.1 EL PROCESO ORGANIZACIONAL.....	22
6.1.2 EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA.....	22
6.1.4 PLAN DE MERCADEO.....	23
6.1.5 PLAN OPERATIVO.....	24
6.1.6 PLAN FINANCIERO.....	24
6.2 MARCO CONCEPTUAL	33
6 OBJETIVO GENERAL	36
7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	36
7.1 ANÁLISIS DE MERCADO	36
7.2 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	36
7.3 ANÁLISIS TÉCNICO	36
7.4 ANÁLISIS LEGAL	37
7.5 ANÁLISIS ECONÓMICO	37
7.6 ANÁLISIS FINANCIERO.....	37
8 ESTUDIO Y ANÁLISIS DEL MERCADO	38
8.1 ANÁLISIS DEL MERCADO	38
8.1.1 ANÁLISIS DEL SECTOR	38
8.1.2 ANÁLISIS - DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	40
8.1.3 PERFIL DEL CONSUMIDOR	41
8.1.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	42
8.1.5 TAMAÑO DEL MERCADO GLOBAL	45
8.1.6 ESTUDIO DE LA DEMANDA.....	46
8.1.7 TAMAÑO DEL SEGMENTO DE MERCADO.....	47
8.2 PLAN DE MERCADEO	47
8.2.1 ESTRATEGIA DE PRECIO	47
8.2.2 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	50
8.2.2.1 PROMOCIÓN	50
8.2.2.2 PUBLICIDAD	51
8.2.2.3 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	52
8.2.3 ESTRATEGIA DE SERVICIO	53
8.2.3.1 ESTRATEGIA DE SERVICIO PRE-VENTA.....	53
8.2.3.2 ESTRATEGIA DURANTE EL SERVICIO	53
8.2.3.3 ESTRATEGIA DE SERVICIO POST-VENTA	53
8.2.4 PRESUPUESTO DE PLAN DE MERCADEO	54
9 DISEÑO Y APLICACIÓN DE LA ENCUESTA APLICADA	54

9.1 DISEÑO	54
9.2 FICHA TÉCNICA	55
9.3.1 ENCUESTA APLICADA.....	55
9.3.2 ANÁLISIS DE DATOS OBTENIDOS POR MEDIO DE LA INVESTIGACIÓN QUE SUSTENTEN EL ESTUDIO DE MERCADOS.....	57
9.4 RESUMEN DEL ESTUDIO Y ANÁLISIS DE MERCADO.....	66
10 ANÁLISIS TÉCNICO	69
10.1 TAMAÑO	69
10.1.1 TAMAÑO RESPECTO A LA DEMANDA	69
10.1.2 TAMAÑO RESPECTO A LA LOCALIZACIÓN	69
10.1.3 TAMAÑO RESPECTO A LAS INVERSIONES	70
10.2 ESPECIFICACIONES DEL SERVICIO	70
10.3 MAQUINARIA Y EQUIPOS REQUERIDOS	73
10.4 LOCALIZACIÓN.....	74
10.5 RESUMEN DEL ANÁLISIS TÉCNICO	75
11 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	77
11.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	77
11.1.1 MISIÓN	77
11.1.2 VISIÓN.....	77
11.1.3 VALORES CORPORATIVOS	78
11.1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	79
11.2 DESCRIPCIÓN DE CARGOS.....	80
11.2.1 GERENTE GENERAL.....	80
11.2.2 ADMINISTRADOR	82
11.2.3 SECRETARIA	83
11.2.4 CONTADOR.....	83
11.2.5 ASESADORAS	84
11.3 NOMINA.....	84
11.3.1 PRESTACIONES, SEGURIDAD SOCIAL Y PARAFISCAL	85
11.4 RESUMEN ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	87
12 ANÁLISIS LEGAL	88
12.1 FORMALIZACIÓN DE LA EMPRESA	88
12.2 TRÁMITES PARA LA FORMALIZACIÓN DE LA EMPRESA	89
12.3 RESUMEN DEL ANÁLISIS LEGAL	94
13 ANÁLISIS FINANCIERO	96
13.1 INVERSIONES	96
13.1.1 PUBLICIDAD Y PROMOCIONES.	96
13.1.2 EQUIPOS	97
13.1.3 CAPITAL DE TRABAJO.....	98
13.2 FUENTES DE FINANCIAMIENTO	99
13.3 SUPUESTOS.....	99
13.4 PRESUPUESTO DE VENTA.....	100
13.5 ESTADO DE RESULTADOS	101
13.6 BALANCE GENERAL.....	102
13.7 FLUJO DE CAJA.....	103

13.8 INDICADORES DEL PROYECTO.....	103
13.9 FLUJO DE CAJA PROYECTADO.....	104
13.10 TABLA FINAL DE DECISIÓN	104
13.11 RESUMEN DEL ANÁLISIS FINANCIERO.....	105
14 ALCANCE	106
15 IMPACTO	107
15.1 IMPACTO ECONÓMICO.....	107
15.2 IMPACTO SOCIAL	107
15.3 IMPACTO AMBIENTAL.....	107
16 CONCLUSIONES.....	108
17 BIBLIOGRAFÍA	111

1 TITULO

Desarrollo de un plan de negocios para el posicionamiento nuevamente de la empresa CIMA administradores Ltda, en el contexto de la administración de propiedad horizontal en la localidad de Usaquén.

2 INTRODUCCION

Schumpeter percibía al emprendedor como una persona extraordinaria que promovía nuevas combinaciones o innovaciones. Él observó que:

“La función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención, o más comúnmente, una posibilidad técnica no probada, para producir un nuevo producto o uno viejo de una nueva manera; o proveer de una nueva fuente de insumos o un material nuevo; o reorganizar una industria, etc. Este tipo de actividades son las responsables primarias de la prosperidad recurrente que revoluciona el organismo económico y las recesiones recurrentes que se deben al impacto desequilibrado de los nuevos productos o métodos.”

Con esta definición, queda claro que el ser emprendedor, es aquella persona que se sale de lo cotidiano, de lo cuadrulado, trata de salirse de la monotonía de una empresa o sociedad; para hacer algo diferente y crear formas nuevas, que nos lleven en un futuro, a un bienestar mejor.

3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El urbanismo en materia de propiedad horizontal. Tiene sus comienzos acentuados a partir de los años cincuenta debido a los desplazamientos migratorios de población por orígenes socioeconómicos y políticos. La suma de estas circunstancias, acompañadas por factores como el crecimiento demográfico, el ingreso económico por persona, y el núcleo familiar influyen en la reconstrucción y el desarrollo de la vivienda, y de uno u otro modo, hacen cambiar la inversión pública, la privada, el precio de la tierra, la redistribución del ingreso, ha habido grandes momentos de auge en la construcción de proyectos sometidos al régimen de propiedad horizontal por sectores como el de vivienda en todos los estratos, el de los centros comerciales, centros empresariales e industriales; pero así mismo también han existido momentos de decadencia en los últimos tiempos en que la construcción se ha frenado y muestra signos de reactivación moderada. (En los últimos años se ha visto el impulso estatal a los programas de construcción de proyectos de vivienda de interés social (VIS).”¹

“La administración de propiedad horizontal es un producto por ser el resultado de un proceso de gestiones cuyo objeto está dado a la prestación del servicio, que al final arroja la satisfacción de las necesidades derivadas de la comunidad sometida al llamado Régimen Legal de Propiedad Horizontal.

El Administrador es el REPRESENTANTE LEGAL de la copropiedad, y ejercerá esta representación teniendo facultades de ejecución, conservación, representación y recaudo, de manera que sujeto a la ley, reúna en sí las funciones y atribuciones de GERENTE, TESORERO,

¹ MARTÍNEZ Andrés. La propiedad horizontal y su administración, Ediciones del profesional Ltda, Bogotá D.C. 2004. Pág. 31.

MANDATARIO, y DEPOSITARIO, susceptibles de ejercicio personal único o delegable parcialmente bajo su responsabilidad.

Como Representante Legal, Gerente y Tesorero de la Copropiedad, el Administrador puede definirse como la primera Autoridad Civil de la Comunidad de copropietarios o como el Órgano Ejecutivo de la Copropiedad. La Asamblea y el Consejo, en donde éste exista, serían entonces el "Poder Legislativo" y el Comité de Convivencia el jurisdiccional encargado de solucionar los conflictos internos y mediador al presentarse diferencias que surjan entre miembros de la copropiedad o entre ellos y terceros.

En consecuencia, el Administrador cuenta con atribuciones suficientes para utilizar los recursos humanos, los bienes, los recursos logísticos, y los fondos de la copropiedad, en beneficio y para el servicio racional de la misma, con ajuste a las leyes y reglamentos, pudiendo entonces tomar las medidas tendientes a garantizar el normal funcionamiento de la copropiedad, ordenar y ejecutar el gasto de acuerdo a un presupuesto aprobado por la asamblea, tomar las medidas necesarias para mantener en buen estado los bienes, equipos y edificaciones de la comunidad, etcétera. Teniendo en cuenta que la ley es muy clara al establecer las responsabilidades del Administrador cuando señala que: "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 (Ley 675 de 2001, Artículo 50)"²

“Para llegar a la constitución de un proyecto de propiedad horizontal, se debe agotar el cumplimiento de unos trámites y requisitos de orden

²http://www.participacionbogota.gov.co/Propiedad_horizontal/Cartillas/Contenido%201%20Cartilla%20Generalidades.....doc

urbanístico, para desembocar en el otorgamiento de una licencia de urbanismo a través de un acto administrativo por el cual se autoriza al constructor para el desarrollo del proyecto. Ya teniendo esto, continua el proceso con la Declaración Municipal, que es un acto administrativo mediante el cual la entidad competente se manifiesta en el sentido de que el inmueble que se proyecta someter al régimen de propiedad horizontal cumple con las disposiciones legales pertinentes. Y el segundo paso es la licencia de construcción que se debe tramitar ante la autoridad competente a la que debe acompañarse: requisitos urbanistas exigidos en cada municipio, un proyecto de visión de los inmuebles que se desarrollará la propiedad horizontal en que se especificara el número de edificios o bloques, el número y áreas de dominio privado, su altura e identificación y el nombre distintivo del edificio o conjunto residencial proyectada. Y por último se requiere un plano que exhiba la localización, linderos, nomenclaturas y área de cada una de las unidades independientes, que serán objeto de propiedad exclusiva o particular, el señalamiento general de las áreas o bienes de uso común.”³

Para desarrollar este cargo se necesita un: “Administrador con perfil Gerencial, Ejecutivo, con capacidades de dirección y administración de recursos humanos, conocimientos específicos en Contabilidad y Administración de Propiedad Horizontal, manejo y liderazgo de Comunidades, amplio conocimiento del Régimen Laboral, y de la Legislación de Propiedad Horizontal, solución de conflictos, etc.”⁴

“La asamblea de copropietarios es el máximo órgano de dirección de las comunidades organizadas bajo el régimen de la propiedad horizontal.

Dentro de los reglamentos de propiedad horizontal de los edificios y conjuntos se encuentran las normas y condiciones para el desarrollo de

³MARTÍNEZ Andrés. La propiedad horizontal y su administración, Ediciones del profesional Ltda, Bogotá D.C. 2004. Pág. 170.

⁴<http://www.aiph Ltda.com/administrador.htm>

todo tipo de reuniones de Asamblea, adicionalmente se puede evaluar la conveniencia de hacer válidas las decisiones en reuniones no presenciales o por comunicación escrita si la copropiedad lo requiere, en todos los casos se debe verificar que dichas normas no sean contrarias a las normas establecidas dentro de la ley 675 de 2001.

Pasos para realizar correctamente la Asamblea de copropietarios:

- Preparación, que incluye procesos, tales como, la convocatoria, la recopilación de los documentos e informes que deben estar a disposición de los copropietarios, adicionalmente es preciso tener en cuenta la logística como seleccionar apropiadamente el día, la hora, el sitio, las sillas, equipos necesarios, documentos a entregar etc.
- En el desarrollo de la reunión conviene en primer lugar verificar que los propietarios asistentes conozcan el reglamento de la reunión, especialmente las reglas sobre las intervenciones de los asistentes, así mismo tiene vital importancia que el secretario designado sea idóneo para esta importante función y que el presidente tenga la experiencia en el manejo de este tipo de reuniones para que las intervenciones sean precisas y no desborden el objeto de la reunión.
- La última fase es la elaboración del Acta de la reunión y la constancia de las decisiones y mandatos que aprobó la asamblea.”⁵

La empresa CIMA administradores Ltda, con la ayuda de la investigación, busca llevar a los ciudadanos de los estratos cinco y seis de la localidad de Usaqué, tengan un mejor servicio, de esta manera, crecer en el

⁵http://www.participacionbogota.gov.co/Propiedad_horizantal/Cartillas/Contenido%201%20Cartilla%20Generalidades.....doc

mercado teniendo un mayor número de inmuebles bajo el manejo de la empresa y de esta manera llegar a competir con las empresas grandes del sector.

El objetivo a desarrollar tiene una alta factibilidad alta. Ya sabiendo que el servicio de administración de propiedad horizontal, es deficiente por algunas empresas, CIMA ofrecería un servicio más completo, en cuanto a la celaduría, contabilidad, mantenimiento de zonas comunes, aseo y seguros; para satisfacer las necesidades de los ciudadanos de los estratos cinco y seis de la localidad de Usaquén. Se obtendrá una información a través de encuestas, estas se realizaran enfocadas al servicio que presta CIMA, a cada una de las unidades o edificios de apartamentos que son clientes actualmente.

ENCUESTA.

¿Es adecuado el servicio de mantenimiento a: áreas comunes, aseo y vigilancia en su unidad residencial?

Si: ___ No: ___

Porque: _____

¿Cuales serian los cambios que realizaría para mejorar el servicio que presta CIMA administradores?

SERVICIO	BUENA	REGULAR	MALA
Mantenimiento de maquinaria.			
Mantenimiento de interiores.			
Estado general del aseo.			
Información contable y financiera.			
Seguridad			

Con esta información básica, se podrá realizar un análisis general acerca de los puntos claves que debe mejorar la empresa en su servicio, o en caso dado, innovar par que el servicio suba su calidad.

La empresa CIMA administradores Ltda, fue creada en el año de 1994, por el señor Oscar Darío Martínez, en ese entonces administraba el edificio donde vivía y dos más; después de un tiempo de unos meses empieza a administrar mas propiedades y es el 23 de marzo de 1995 que constituye la empresa.

En el año de 1997 tenía el manejo de diez propiedades, dos años más tarde en 1999, es el tope de la empresa, en el cual manejaba 18 edificios y tenia setenta empleados, entre ellos: secretarias, mensajeros, aseadoras y vigilantes. A principios del año 2000, Oscar Darío Martínez deja de un lado su empresa, queda bajo el mando de unos administradores, estas personas, empiezan a darle malos manejos a las propiedades y las empiezan a perder. En el año de 2002 Oscar Darío le vende los contratos de los edificios que quedaban a estas personas. Desde el 2002 la empresa viene manejando entre dos y tres edificios, en el 2008 se manejan cuatro edificios y se tienen únicamente ocho empleados.

El problema que actualmente tiene la empresa es en el número en cantidad de clientes y cobertura del mercado, es decir que necesita una mayor cantidad de facturación.

En la actualidad no se presenta un nivel de clientes, que le permita una rentabilidad esperada por los socios, aunque en este momento no está dando pérdidas. Por esta razón se implementara un plan de choque desde el punto de vista comercial y de promoción.

4 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cuáles serían las estrategias comerciales, de promoción y de mercadeo que permitiría posicionar nuevamente a CIMA administradores en los estratos cinco y seis de la localidad de Usaquén?

5 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

GRAFICO 1 Evolución de las actividades edificadoras.



La investigación, se llevara a cabo por la necesidad, que CIMA administradores Ltda, recobre su solides económica y su prestigio en el mercado, siendo el mismo, o aun mejor supere lo que era algunos años atrás. En la actualidad CIMA administradores, maneja cuatro edificios teniendo unas utilidades que no son las esperadas por sus socios.

Para mejorar esta situación actual de la empresa es necesario prestar un servicio completo, con esto, los ciudadanos de los estratos cinco y seis de la localidad de Usaquén en la ciudad de Bogotá, tenga un mejor servicio, en cuando la administración de sus edificios; Mejorando su seguridad, no solo en la celaduría, sino que también ofreciendo unas pólizas contra terremotos e incendios, creando una ventaja competitiva.

Estas medidas, se beneficiaran tanto los ciudadanos con la tranquilidad de un buen servicio y la empresa creciendo en el mercado, así aumentando el número de clientes. Durante el segundo semestre del presente año, la meta es llegar a tener unos diez edificios en la empresa.

TABLA 1 Paquetes de servicios ofrecidos.

PAQUETES OFRECIDOS
Conserjería o vigilancia, cámaras de seguridad, contabilidad, seguros, aseo, mantenimiento zonas verdes y mantenimiento maquinaria.
Vigilancia, contabilidad, mantenimiento de maquinaria y zonas verdes.
Vigilancia, contabilidad y manteniendo de maquinaria
Conserjería, aseo y contabilidad.

Para esto la empresa ha conformado unos paquetes, con diferentes servicios y precios, con estos paquetes se puede llegar a las diferentes necesidades que demande cada edificio. Las situaciones de estos edificios van a ser diferentes y no todos van a necesitar el mismo servicio.

En la siguiente tabla se ve claramente que en la localidad de Usaquén es donde se encuentran la mayoría de predios, en los estratos cinco y seis, con un total de 46.456. Le siguen la localidad de Suba con 33.650 predios y un tercer lugar está la localidad de Chapinero con 30.837.

TABLA 2 Numero de predios por localidad.

NUMERO DE PREDIOS POR LOCALIDAD Y ESTRATO									
DISTRITO CAPITAL AÑO 2007									
	Localidad	Sin estrato	Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4	Estrato 5	Estrato 6	Total
1	USAQUEN	2.890	1.978	3.200	24.746	37.771	17.436	29.020	117.041
2	CHAPINERO	866	799	1.626	2.974	16.520	6.253	24.584	53.622
3	SANTA FE	204	737	12.202	7.239	2.399	0	0	22.781
4	SAN CRISTOBAL	859	3.069	45.903	8.512	0	0	0	58.343
5	USME	652	19.854	26.166	0	0	0	0	46.672
6	TUNJUELITO	85	0	11.825	11.990	0	0	0	23.900
7	BOSA	534	2.941	45.826	2.893	0	0	0	52.194
8	KENNEDY	2.293	507	51.696	83.721	1.483	0	0	139.700
9	FONTIBON	1.784	0	7.177	27.645	21.304	0	0	57.910
10	ENGATIVA	3.216	483	20.229	99.460	6.249	0	0	129.637
11	SUBA	5.615	642	51.999	66.035	27.875	31.077	2.573	185.816
12	BARRIOS	1.473	0	0	14.143	10.851	1.407	0	27.874

	UNIDOS								
13	TEUSAQUILLO	360	0	0	5.037	36.813	1.845	0	44.055
14	LOS MARTIRES	66	0	1.039	10.993	1.154	0	0	13.252
15	ANTONIO NARINO	285	0	643	13.222	0	0	0	14.150
16	PUENTE ARANDA	675	0	1	38.923	0	0	0	39.599
17	LA CANDELARIA	22	0	2.241	2.046	0	0	0	4.309
18	RAFAEL URIBE	1.831	3.760	27.923	23.524	0	0	0	57.038
19	CIUDAD BOLIVAR	1.353	44.822	33.720	4.569	0	0	0	84.464
Total		25.063	79.592	343.416	447.672	162.419	58.018	56.177	1.172.357
Fuente: DACD, Cálculos CID									

Con estas cifras, se cree que entrando a la localidad de Usaquén, se podrá desarrollar los planes, que se tienen para alcanzar el objetivo planteado en el trabajo, aumentando el número de clientes y la participación en el mercado de la empresa CIMA administradores.

6 MARCO TEÓRICO

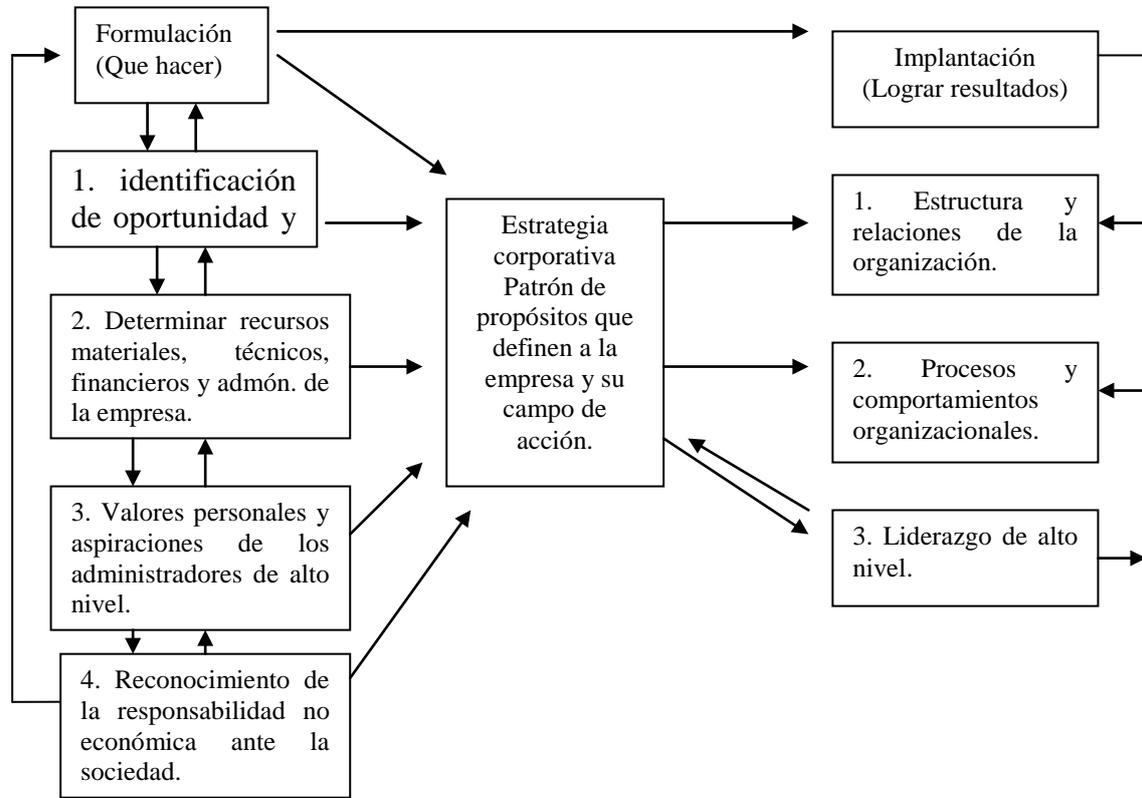
6.1 *El plan de negocios*

“La elaboración del Plan de Negocio es un requisito necesario para la creación o el desarrollo de la empresa. El Plan de Negocios constituye la “carta de navegación” que orienta al empresario en la toma de decisiones, y es la presentación ante las instituciones financieras y demás entidades o personas que puedan apoyar el proyecto empresarial.”⁶

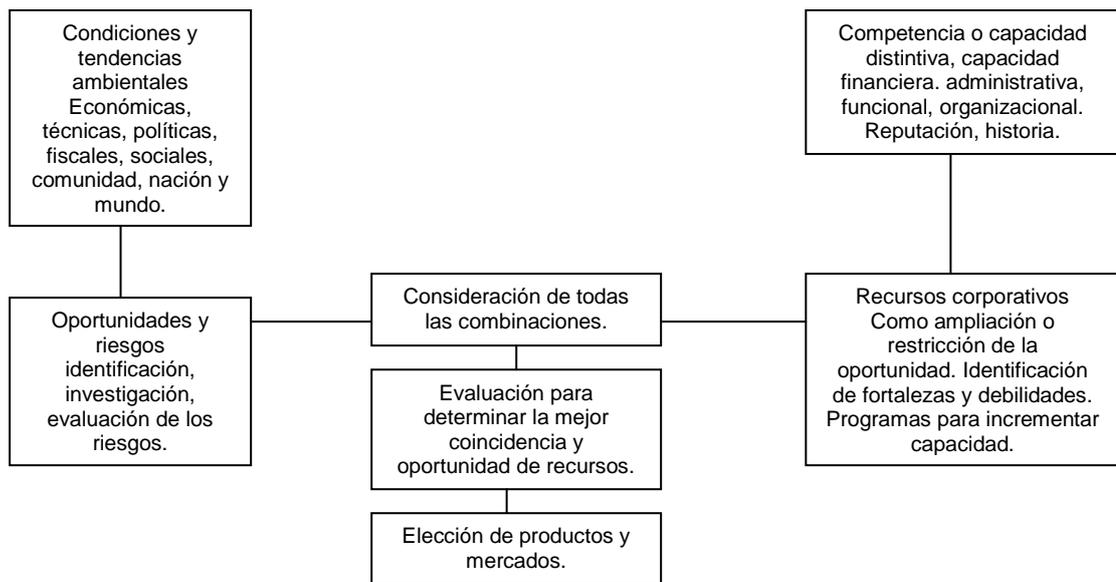
Para el modelo de plan de negocio se utilizara el que presenta Henry Mintzberg en su libro El proceso estratégico.

⁶<http://www.sena.edu.co/Portal/Direcci%C3%B3n+General/Direcci%C3%B3n+de+Formaci%C3%B3n+Profesional/Emprendimiento/Plan+de+Negocios/>

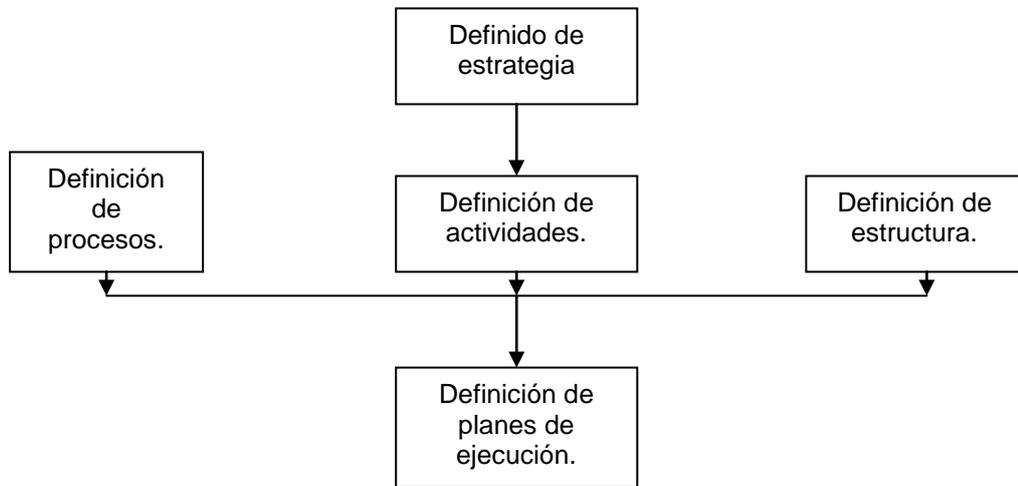
6.1.1 El proceso organizacional



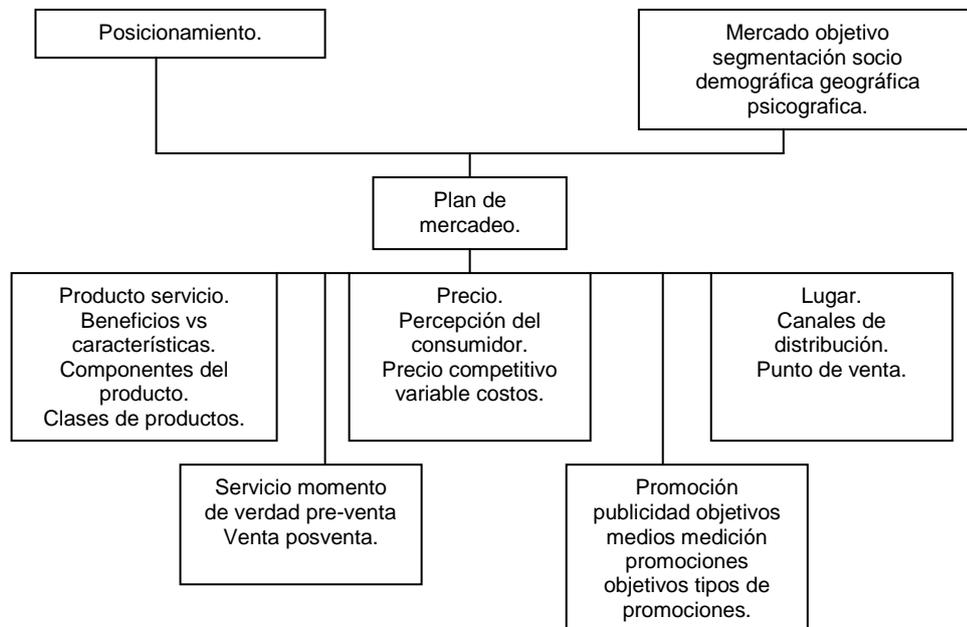
6.1.2 El desarrollo de la estrategia



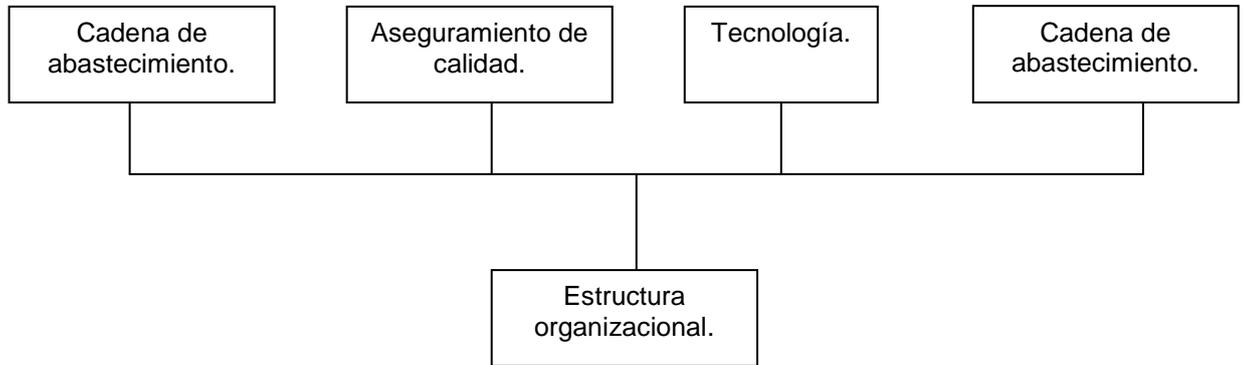
6.1.3 La implementación de la estrategia



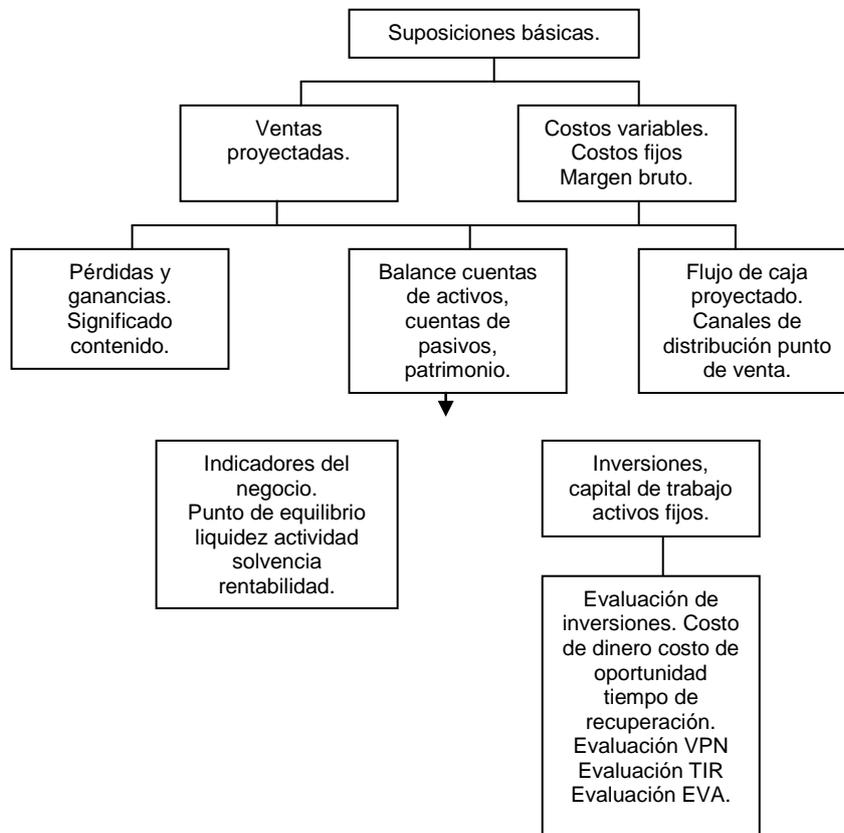
6.1.4 Plan de mercadeo



6.1.5 Plan Operativo



6.1.6 Plan financiero



La empresa Cima administradores Ltda, plantea crear una ventaja competitiva, frente a sus competidores, para esto tienen que tener una estrategia definida. Con base en: “la innovación se relaciona con la puesta en práctica, la claridad estratégica no es suficiente. Muchos competidores tienen visiones y estrategias parecidas. El éxito proviene no de la articulación entre la visión, estrategias y objetitos, si no de su puesta en práctica. Para triunfar, es necesario que los administradores construyan empresas capaces de cumplir con sus objetivos estratégicos con mayor rapidez que sus competidores.”⁷ De esta manera podrán generar una permanencia con una ventaja competitiva, en el mercado de la administración de propiedad horizontal, llegando a ser líderes del mercado.

“La innovación es el resultado de las ideas creativas instrumentadas con éxito. La ventaja competitiva se relaciona tanto con la puesta en práctica como con la estrategia “Una herramienta, de suma importancia que las empresas en la actualidad deben tomar, para desarrollar una empresa exitosa son: los diez principios de Peter Drucker.

Para CIMA administradores Ltda, es de suma importancia la búsqueda de un servicio superior: destacarse por a cálida de los servicios que se ofrecen serán siempre garantía de fidelidad en los clientes. El servicio al cliente es la parte en donde la empresa puede mostrarse ante sus consumidores y el espacio propio para la interacción. Es fundamental la máxima satisfacción del cliente como objetivo primordial. Además de esto debe pensar estratégicamente; analizar tendencias, realizar planes, generar estrategias de corto, mediano y largo plazo.

⁷ TUSHMAN, Michael; O'REILLY, Charles Innovación: como alcanzar el liderazgo organizacional a través de la renovación y el cambio. Editorial Prentice Hall. México 1998. Pág.

- La innovación e investigación continua: es necesario desarrollar políticas de I&D que generen nuevos productos, creen nuevas necesidades, satisfagan nuevas demandas e introduzca novedad.
- Superar al cliente: aprenda a sorprender a sus clientes. Cuando una persona recibe más de lo que piensa siente satisfacciones adicionales. Si un comprador aparte de la satisfacción por una compra, recibe un incentivo adicional producto de mayor calidad, precio, cantidad o servicio se sentirá motivado a continuar consumiendo.
- Adaptación y personalizar: las empresas ganadoras desarrollan productos a la medida de los consumidores, buscando personalizar al máximo los productos con el objeto de generar exclusividad. Tener estrategias de marketing uno a uno y ampliar la mezcla de mercado mediante personalización, son reglas fundamentales para las empresas actuales.
- Mejorar constantemente: en todos los procesos de la empresa ofreciendo mejoramiento continuo del producto. El caso mas evidente es la tecnología, industria que ofrece productos mejores cada día.
- Buscar siempre el mayor nivel de calidad: la calidad siempre será factor determinante en la decisión de compra de las personas, un producto de mala calidad sufrirá de estancamiento a largo plazo y por lo tanto es necesario probar y mejorar siempre las especificaciones de los productos o servicios.
- Establecer precios más competitivos: a calidades iguales, será el precio, el factor determinante cualquier compra, la eficiencia

(producir a menor costo sin sacrificar la calidad) será garantía de competitividad en el largo plazo.”⁸

“El desarrollo de un plan de negocio consiste en un análisis sobre los diferentes factores que intervienen en la puesta en marcha de un proyecto, ya sea la creación de una nueva empresa o bien de un nuevo negocio promovido por una empresa ya existente

El plan de negocio tiene en sí mismo una doble finalidad. En primer lugar, es un instrumento de análisis para los propios promotores del proyecto. En segundo lugar, es una excelente carta de presentación que permite establecer contactos con terceros, tanto para la búsqueda de nuevos socios, de soporte financiero como para establecer contactos con potenciales proveedores y clientes, etc.”⁹

Representación Legal

Corresponde al administrador llevar a su cargo la representación legal de la comunidad con la Ley 182 de 1948, o de la persona jurídica que nace y describe la Ley 675 de 2001.

Financiera: Al administrador corresponde ejecutar el presupuesto diseñado por la asamblea y aprobado por esta. Pero también es de su competencia jugar con las eventualidades que se presente y solucionarlas.

Operativa: corresponde al administrador el establecer y coordinar la pirámide de su equipo humano, así como del equipo puesto a su disposición para el desarrollo de su actividad.

⁸ DRUCKER, Peter. La gerencia en tiempos difíciles, Ediciones Orbis, Barcelona. 1986. Pág.

⁹ http://www.grupointercom.com/emprendedores/downloads/business_plan.pdf

Ejecución: corresponde al administrador llevar a cabo las tareas propias de su cargo, las funciones que le determinen la asamblea y la actividad ordenada por la asamblea y los estatuto.”¹⁰

“Reglamento de Propiedad Horizontal

En la Ley 16 de 1985 se denominaba REGLAMENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROPIEDAD HORIZONTAL, mientras en la Ley 182 de 1948 se llamo REGLAMENTO DE COPROPIEDAD; hoy con la Ley 675 de 2001 recibe el nombre de REGLAMENTO DE PROPIEDAD HORIZONTAL.

En este se recopila el conjunto de estipulaciones que precisan los derechos y obligaciones recíprocas de los propietarios, a más de las normas sobre administración y conservación de los bienes comunes, funciones de los distintos órganos de administración y todas aquellas matrices reglamentarias que permiten convivir pacíficamente en los inmuebles sometidos a propiedad horizontal.

Su contenido lo define la ley 675 de 2001 así:

- Nombre e identificación de cada uno de los propietarios.
- Nombre del edificio o conjunto
- Determinación del terreno(s) donde se halla ubicado el edificio o conjunto, por su nomenclatura, área y linderos, indicando la forma de adquisición del terreno así como los números de matrícula inmobiliaria correspondientes.
- Identificación de cada uno de los bienes de dominio particular (Casa, apartamento, local, oficina etc.) De acuerdo a lo estipulado por Planeación Distrital o quien haga sus veces.

¹⁰ MARTÍNEZ Andrés. La propiedad horizontal y su administración, Ediciones del profesional Ltda, Bogotá D.C. 2004. Pág. 236.

- Determinación de los bienes comunes, precisando cuáles tienen el carácter de esenciales y cuáles el de ser de uso exclusivo de ciertos sectores de la copropiedad.
- Coeficientes de copropiedad y módulos de contribución, según el caso, es decir la participación que cada unidad tiene dentro del edificio según el caso en particular.
- El destino que se le va a dar a los bienes de dominio particular que conforman el edificio o conjunto (residencial o comercial).
- Regulaciones relacionadas con la administración, control, dirección del Edificio o Conjunto que luego de la inscripción en la Oficina de instrumentos públicos, deberá constituirse en persona jurídica.

Reglamento interno de la Propiedad Horizontal

Considerando que los conjuntos de propiedad horizontal, una vez los propietarios los han recibido y ocupado sus unidades tanto privadas, como de uso común, pueden a manera complementaria, elaborar un reglamento interno de propiedad, de acuerdo a las necesidades.

En este se puede indicar el objeto específico, las funciones de la junta administrativa, de cada miembro; también se puede reglamentar el uso de bienes comunes (parqueaderos, salón comunal, canchas deportivas, etc.), asuntos de seguridad (control de visitantes, trasteos, vehículos, animales. etc.), procedimientos para compras, eventos y concursos.”¹¹

¹¹ MARTÍNEZ Andrés. La propiedad horizontal y su administración, Ediciones del profesional Ltda, Bogotá D.C. 2004. Pág. 175.

ORIGEN DE LAS OBLIGACIONES DE LOS PROPIETARIOS

“No cabe duda que el origen de las obligaciones que deben satisfacer a los propietarios de una unidad sometida a la régimen de propiedad horizontal, respecto a la comunidad e independientemente de otras personales se deriva del Reglamento de Propiedad Horizontal.

En efecto los estatutos o reglamentos de la propiedad horizontal desde que se integra la unidad sometida a este régimen, en su seno se adopta medidas bajo el derecho y obligaciones de los propietarios.”¹²

El Presupuesto: “Son las operaciones matemáticas que se hacen de acuerdo a las necesidades previstas para un periodo, con el fin de racionalizar y cubrir el gasto que implica la satisfacción de las mismas, así como las provisiones que determina la ley.

Cuotas Administrativas: Las cuotas administrativas son contribuciones conocidas en el campo de la propiedad horizontal bajo el nombre de EXPENSAS COMUNES y que deben pagar los copropietarios o propietarios de un inmueble o conjunto sometido bajo el régimen de propiedad horizontal, con el fin de atender los gastos de mantenimiento, conservación y seguridad de los bienes comunes.

Cuotas Ordinarias: Son aquellas destinadas a los fines descritos anteriormente, que también se pueden llamar fines normales, y que se calculan con un fundamento en un presupuesto elaborado por el administrador, para un determinado periodo. Se calculan teniendo en cuenta los ingresos a recaudarse, contra los gastos a realizarse en el citado periodo.

¹² MARTÍNEZ Andrés. La propiedad horizontal y su administración, Ediciones del profesional Ltda, Bogotá D.C. 2004. Pág. 291.

Cuotas Extraordinarias: Se originan cuando durante la vigencia del presupuesto surgen imprevistos, que no fueron presupuestados, o cuando las sumas presupuestadas resultan insuficientes o no ingresan efectivamente a caja, es usual, que el órgano competente decrete una cuota extraordinaria, para asumir estos gastos.”¹³

La seguridad en Propiedad Horizontal

“Por el hecho de vivir agrupados, implica mayor seguridad; entonces nace el concepto de SEGURIDAD como los mecanismos que se adoptan para prevenir unos resultados que suelen causar perjuicios tanto a la comunidad como individualmente, los que derivan ya sea de la actividad humana, o de un hecho de la naturaleza.”¹⁴

Seguridad Privada

“La seguridad privada es considerada un servicio publico esencial a cargo del Estado, que tiene sus fundamentos en los artículos 1 y 2 de la constitución Política.

Realmente el Estado ha sido impotente en garantizar la seguridad, vida y hora de los ciudadanos y de sus bienes; por lo que se le permite a los particulares el ejercicio de la vigilancia y seguridad privada en las condiciones y parámetros señalados en la ley.”¹⁵

Modalidades de contratación del Administrador

¹³MARTÍNEZ Andrés. La propiedad horizontal y su administración, Ediciones del profesional Ltda, Bogotá D.C. 2004. Pág. 299.

¹⁴ MARTÍNEZ Andrés. La propiedad horizontal y su administración, Ediciones del profesional Ltda, Bogotá D.C. 2004. Pág. 363

¹⁵ MARTÍNEZ Andrés. La propiedad horizontal y su administración, Ediciones del profesional Ltda, Bogotá D.C. 2004. Pág. 377.

“En cuanto al cargo de administrador, la contraprestación de sus servicios pueden tener opciones como:

- Como empleado directo de la comunidad, entonces genera los derechos y obligaciones laborales comunes.
- Por horarios profesionales.
- Por contratación de servicios con entidades o personas jurídicas cuyo objeto social es la función administradora de propiedad horizontal, (en este caso la comunidad contratada y la responsabilidad frente a los trabajadores que ella utilice).
- Ad honores. En esta modalidad no se causa ningún vínculo laboral, pero si asume responsabilidades al administrador, a mas de que en la mayoría de los casos no coloca el debido interés.”¹⁶

Los Servicios Públicos

“Son aquellos servicios destinados a la satisfacción de las necesidades de la sociedad en general, de las personas en su totalidad, y por el mandato constitucional opera la figura del intervencionismo de Estado (art 334 de la Constitución Política) por lo que compete al Estado su prestación, ya sea directa o a través de particulares que lo hacen a nombre de él.

Marco legal de los Servicios Públicos

El régimen de los servicios públicos domiciliarios se pueden enmarcar en los siguientes preceptos normativos:

- Ley 1942/94; Régimen de los SPD.

¹⁶ MARTÍNEZ Andrés. La propiedad horizontal y su administración, Ediciones del profesional Ltda, Bogotá D.C. 2004. Pág. 432.

- Ley 146/94; Ley eléctrica.
- Ley 226/95; desarrolla Art. 60 C.P.C.
- Ley 286/96; Modificación parcial a las Leyes 142 y 146/94.
- Decreto 548/95; Funciones de la SSPD.
- Ley 689/01; Modificación parcialmente Ley 142/94.”¹⁷

6.2 MARCO CONCEPTUAL

Área privada construida: extensión superficiaria cubierta de cada bien privado, 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 Propiedad Horizontal pertenecientes en pro indiviso 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

¹⁷ MARTÍNEZ Andrés. La propiedad horizontal y su administración, Ediciones del profesional Ltda, Bogotá D.C. 2004. Pág. 492.

exclusivo que integran un edificio o conjunto sometido al régimen de Propiedad Horizontal.

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 además 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.

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.

Edificio o conjunto de uso mixto: aquellos con diversas destinaciones: vivienda, comercio, industria u oficinas.

Edificio o conjunto de uso residencial: inmuebles destinados a la vivienda de personas, de acuerdo con la normatividad urbanística vigente.

Expensas comunes necesarias: erogaciones causadas por la administración y la prestación de los servicios comunes esenciales requeridos para la existencia, seguridad y conservación de los bienes comunes del edificio o conjunto, es decir, para mantenimiento, reparación, reposición, reconstrucción y vigilancia de los bienes comunes, así como los servicios públicos esenciales relacionados.

*Las expensas comunes diferentes de las necesarias, tendrán carácter obligatorio cuando sean aprobadas por la mayoría calificada exigida para el efecto en la presente ley.

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.

Régimen de Propiedad Horizontal (PH): sistema jurídico que regula el sometimiento a Propiedad horizontal 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 Propiedad Horizontal.¹⁸

¹⁸http://contenido.metrocuadrado.com/contenidom2/prophoriz_m2/homepropiedadhorizont/home_seccion.html

6 OBJETIVO GENERAL

Con la investigación y análisis se BUSCA DIAGNOSTICAR Y REPOSICIONAR nuevamente la empresa CIMA administradores Ltda, en el contexto de las empresas de propiedad horizontal en los estratos cinco y seis en la localidad de Usaquén; generando para ello las estrategias administrativas y financieras que mejoren los indicadores de gestión de la empresa.

7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

7.1 Análisis de Mercado

Realizar un estudio de mercados para obtener los hábitos de consumo de los estratos cinco y seis para definir el servicio a ofrecer en administración y estructurar un plan de mercadeo. Para medir el alcance de la nueva propuesta de la empresa.

7.2 Análisis Administrativo

Implementar y desarrollar estrategias a través de un diagnóstico operacional para mejorar los niveles administrativos que se encuentran en crisis en la empresa CIMA administradores.

7.3 Análisis Técnico

Crear estrategias que permitan ofrecer mejores servicios, con mejores costos y mejor eficiencia a cada uno de los clientes de CIMA administradores.

7.4 Análisis Legal

Investigar los aspectos legales, y tributarios que rigen y controlan las operaciones de CIMA administradores.

7.5 Análisis Económico

Identificar los recursos financieros que requiere la empresa CIMA administradores para cumplir con sus necesidades en el desarrollo de sus actividades y así establecer los diferentes rubros de estos gastos.

7.6 Análisis Financiero

Realizar un análisis financiero que permitan obtener un escenario del proyecto, determinando la inversión para el desarrollo de objetivo general.

8 ESTUDIO Y ANÁLISIS DEL MERCADO

El objetivo de toda investigación es obtener datos importantes sobre nuestro mercado y la competencia, los cuales servirán de guía para la toma de decisiones. No se debe limitar el proceso de investigación únicamente al momento en que se inicia un nuevo negocio. Por el contrario, debe convertirse en una actividad continua.

La investigación de mercado involucra el uso de varios instrumentos para analizar las tendencias del consumidor. Algunos de estos instrumentos incluyen: encuestas, estudios estadísticos, observación, entrevista y grupos focales. La investigación nos provee información sobre el perfil de nuestros clientes, incluyendo sus datos demográficos y psicológicos. Estos datos son características específicas de nuestro grupo objeto, necesarias para desarrollar un buen plan de mercadeo dirigido a nuestro público primario.¹⁹

8.1 Análisis del Mercado

8.1.1 Análisis del sector

Debido al carácter informal que se presenta en la actividad de la administración de la propiedad horizontal, así como el alto grado de especificidad, no se encuentra información y estadísticas muy representativas de este subsector. Por esta razón, es un poco difícil determinar agremiaciones y/o acciones de personas naturales o jurídicas ya que no existen.

¹⁹ http://www.sba.gov/espanol/Primeros_Pasos/investigaciondemercado.html

Por estos motivos se toma como referencia el sector de la construcción, en razón que por medio de este, permite la determinación del tamaño y el crecimiento de este.

“Durante el segundo trimestre de 2008, el monto de los préstamos individuales desembolsados para compra de vivienda nueva y usada alcanzó \$1.261.163 millones, lo que representó un incremento del 43,1% con relación al registrado en el mismo período del año anterior. Los créditos entregados para vivienda nueva y lotes con servicios registraron un incremento del 65,3% y los de vivienda usada presentaron un incremento del 24,9%, en Bogotá, el mayor aporte se registró en apartamentos en el estrato 6 con 4,53 puntos porcentuales.

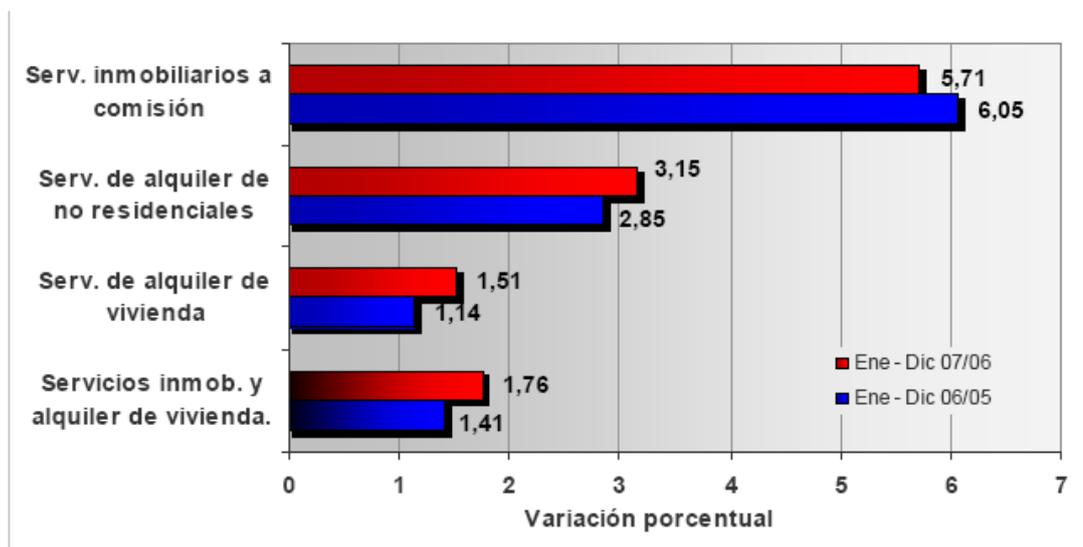
En agosto de 2008, el Índice de Costos de la Construcción de Vivienda –ICCV, para el total nacional, registró una variación del 0,20%, Tasa inferior en 0,02 puntos a la presentada en el mismo periodo del año anterior (0,22%). En lo corrido del año 2008 el ICCV, a nivel nacional, registró una variación de (6,1%), Tasa superior en 2,9 puntos a la registrada en el mismo año anterior (3,3%).”²⁰

“En lo corrido del año 2007, el sector servicios inmobiliarios y alquiler de vivienda presentó un crecimiento de 1,76%, explicado por el comportamiento de los servicios de alquiler de bienes raíces residenciales, que aumentaron en 1,51%, los servicios de alquiler de bienes raíces no residenciales en 3,15% y los servicios inmobiliarios a comisión en 5,71%. A lo largo del año 2007 el sector presentó variaciones de 1,85% en el primer trimestre, 1,76% en el segundo, 1,76% en el tercero y 1,70% en el cuarto, todas comparadas con el mismo trimestre del año anterior.”²¹

²⁰ http://www.dane.gov.co/files/ses/ses_2008/8_12_sept08.pdf

²¹ http://www.dane.gov.co/files/comunicados/cp_pib_IVtrim07.pdf

**Grafico 2:
Servicios Inmobiliarios y Alquiler de Vivienda
Variación anual 2007 / 2006**



FUENTE: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

8.1.2 Análisis - descripción del servicio

La empresa CIMA administradores Ltda. Ofrece a sus clientes un servicio completo, en cuanto a lo que concierne, en administración de edificios y conjuntos residenciales estratos (5) cinco y (6) seis, en la localidad de Usaquén.

Se manejan (4) cuatro paquetes con diferentes servicios, para la satisfacción y la necesidad que tengan los propietarios de apartamento de cada edificio o conjunto residencial.

Paquete uno

Está compuesto por los servicios de: Conserjería o vigilancia, cámaras de seguridad, contabilidad, seguros, aseo, mantenimiento zonas verdes y mantenimiento maquinaria. Este paquete está diseñado para cumplir con las necesidades, de edificios con más de (20) veinte apartamentos o conjuntos residenciales con más de una unidad.

Paquete dos:

Está compuesto por los servicios de: Vigilancia, contabilidad, mantenimiento de maquinaria y zonas verdes. Este paquete está diseñado, para edificios que tengan en (15) quince y (20) apartamentos.

Paquete tres:

Está compuesto por los servicios de: Vigilancia, contabilidad y manteniendo de maquinaria. Este paquete está diseñado, para edificios que tenga menos de (15) quince apartamentos.

Paquete cuatro:

Está compuesto por los servicios: Conserjería, contabilidad y aseo. Este paquete está diseñado, para edificios pequeños que tenga (6) seis apartamentos.

8.1.3 Perfil del consumidor

El perfil de consumidor que maneja la empresa, CIMA administradores Ltda. Son edificios y conjuntos residenciales de los estratos (5) cinco y (6) seis de la localidad de Usaquén. Los propietarios o arrendadores de los apartamentos que conforman estos edificios, por razones claras como es el estrato tienen ingresos mayores a tres millones de pesos al mes. La edad de estas personas está entre los (27) veinte siete años y (80) ochenta años de edad.

Las personas nombradas anteriormente, están buscando un mejor servicio, con una alta calidad y responsabilidad, ya que en la actualidad existen muchas personas naturales, que son profesionales en campos como el Derecho, la Economía y la contabilidad; asumen la responsabilidad que tiene el manejo de la administración de Propiedad

Horizontal, con uno desempeño no el adecuado para realizar un servicio adecuado.

Con lo anterior Cima administradores, pretende prestar el mejor servicio a estas personas, con personal calificado en las aéreas: de administración, contabilidad y derecho inmobiliario.

8.1.4 Análisis de la competencia

Tabla 3: Miembros de la competencia directa de la zona

EMPRESA	AVALUOS	ARRIENDO	VENTAS	PH	DIRRECCION
ADARVE E HIJOS LTDA.	X	X	X	X	CII 114 No. 6A - 92 Of. D414
CARDENAS MUÑOZ y CIA. LTDA.	X	X	X	X	Cra 14 No. 95 - 47 Of. 204
CORRAL MALDONADO ASOCIADOS S.A.	x	x		x	Transv. 20 No. 114A-54
DURAN y CIA. LTDA.		X	X	X	Calle 124 No. 15 - 47
INMOBILIARIA BOZZIMBETT LTDA.	x	x	x	x	Cra 15 N° 93-75 Of. 518
INMOBILIARIA EXCELSIOR S.A.	X	X	X	X	Cra 15 No. 93B-28 Of. 601
INMOBILIARIA GAVEL LTDA.	X	X	X	X	Ca 15 No. 92-36 Of. 302
INMOBILIARIA METROBIENES LTDA.	X	X	X	X	Cra 15 No. 119A - 43 Of. 409
JIMENEZ NASSAR y ASOCIADOS LTDA.	X	X	X	X	CII 120A No. 7 - 36
LUIS F. CORREA y ASOCIADOS S.A.	X	X	X	X	CII 93B No. 16 - 08 Of. 213
MANEJO INMOBILIARIO LTDA.	X	X	X	X	AV 15 No. 116 - 36 Of. 504
ORGANIZACION INMOBILIARIA ROJAS y CIA. LTDA.	X	X	X	X	Cra 18 No. 93 - 25 Local 101

UNIPROYECTOS LTDA.	X	X	X	X	CII 95 No. 11 - 51 Of. 402
--------------------	---	---	---	---	----------------------------

Fuente: Directorio Lonja de Bogotá.

La ubicación de las oficinas de estas empresas, están desde la calle 90 hacia el norte y desde la carrera (17) diecisiete hasta la carrera (1) primera. Aunque estas empresas, prestan sus servicios a otras localidades que no es la de Usaquén, también presta el servicio a esta. Dentro del análisis que se le realizó a la competencia, se encuentra que las empresas no solo prestan un servicio de administración de Propiedad Horizontal, si no, que la gran mayoría maneja el servicio de avalúos, de ventas y de arrendamiento.

Tabla 4: Análisis de debilidades y fortalezas de la competencia directa analizada

EMPRESA	FORTALEZA	DEBILIDAD
ADARVE E HIJOS LTDA.	Buen servicio y nombre.	
CARDENAS MUÑOZ y CIA. LTDA.	Buen servicio	No tiene mucha publicidad.
CORRAL MALDONADO ASOCIADOS S.A.	Buena trayectoria en el mercado.	
DURAN y CIA. LTDA.	Nombre reconocido buen servicio.	No tiene como fuerte la administración de PH.
INMOBILIARIA BOZZIMBETT LTDA.	Buen servicio	No tiene publicidad
INMOBILIARIA EXCELSIOR S.A.	Buen servicio	No tiene publicidad.
INMOBILIARIA GAVEL LTDA.	Buen nombre y gran trayectoria en el mercado.	No manejan mucho la administración de PH.
INMOBILIARIA METROBIENES LTDA.	Gran servicio y trayectoria en el mercado	
JIMENEZ NASSAR y ASOCIADOS LTDA.	Servicio de calidad	No tiene como fuerte la administración de PH.

LUIS F. CORREA y ASOCIADOS S.A.	Servicio completo con calidad.	No tienen buena publicidad.
MANEJO INMOBILIARIO LTDA.	Buen servicio.	No tiene buena publicidad
ORGANIZACION INMOBILIARIA ROJAS y CIA. LTDA.	Mas de 20 años en el mercado	No tiene como fuerte la administración de PH.
UNIPROYECTOS LTDA.	Servicio completo con calidad.	No tiene mucha publicidad,

Fuente: Investigación y observación del estudiante.

Como la información acerca de este subsector es tan limitada, ya que no existen ninguna agremiación o entidad que agrupe en su totalidad a todas las empresas; además de esto, este negocio se ha convertido en algo muy informal, esto se da por el gran desempleo que tiene el país, en este momento cualquier persona que está desocupada ya se cree administrador de Propiedad Horizontal; es por esta razón que hay muchas personas naturales ejerciendo esta función y no están registradas por ningún lado, no existe ningún control a estas personas que regulen si están haciendo bien su trabajo o no.

Lo primero que va hacer Cima administradores, es empezar a competir con todas estas personas que tiene el manejo de edificios y están haciendo esta labor de una forma informal; lo que se pretende con esto, es llegar a estos edificios con los mismos precios pero con servicios mucho más completos para la satisfacción de los inquilinos.

Cuando la empresa Cima administradores, tenga un reconocimiento mayor en el mercado y tenga bajo su supervisión, un mayor número de predios se podrá competir mano a mano con las grandes empresas enunciadas en la tabla anterior. Estas empresas llevan muchos años en el mercado, no solo de la administración de Propiedad Horizontal, si no, que también manejan todo lo referente a la parte inmobiliaria. Sus fortalezas están en los avalúos, arriendos y ventas de apartamentos, la

parte de administración la han descuidado un poco; esto es lo que tiene que aprovechar Cima administradores y entrar a competir con ellos y ya tener un mayor reconocimiento en el mercado, al ir avanzando en el mercado se analiza la posibilidad de entrar a la parte inmobiliaria y empezar a tener en el portafolio, la parte de avalúos.

8.1.5 Tamaño del mercado global

Según un estudio del perfil económico y empresarial de la localidad de Usaquén, realizado con el apoyo de la cámara de comercio de Bobota, se ve que el sector inmobiliario y administrativo de la Propiedad horizontal, tiene gran participación en esta localidad, llegando a ocupar el segundo lugar, en cuanto a sectores más importantes, con un total de (4.357) cuatro mil trescientos cincuenta siete.

Tabla 5: Numero de empresas matriculadas y renovadas en la localidad de Usaquén.

Sector	Microempresa	Pequeña	Mediana	Grande	Total
No informa	55	1	-	-	56
Agricultura	293	191	50	7	541
Pesca	5	2	-	-	7
Explotación de minas y canteras	112	49	8	12	181
Industrias manufactureras	1.497	201	55	19	1.772
Suministro de electricidad, gas y agua	27	7	4	1	39
Construcción	774	298	114	25	1.211
Comercio y reparación de vehículos automotores	4.650	656	155	52	5.513
Hoteles y restaurantes	868	58	11	4	941
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	786	113	38	18	955
Intermediación financiera	855	225	82	35	1.227
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	3.380	813	145	19	4.357
Administración pública y defensa	15	2	-	2	19
Educación	264	29	6	-	299
Servicios sociales y de salud	613	106	19	5	743
Otras actividades de servicios comunitarios, sociales	967	59	10	4	1.040
Hogares con servicio doméstico	1	-	-	-	1
Organizaciones y órganos extraterritoriales	2	-	-	-	2
Total	15.194	2.810	697	203	18.904

Fuentes: Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá. 2004.
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones.

“La actividad inmobiliaria, empresarial y de alquiler, concentró el 23% de las empresas y el 7%de los activos. En el año 2006 los empresarios de

este sector contrataron al 17% del personal ocupado (11.150 personas) y obtuvieron el 7% del valor de las ventas en la localidad (\$1.2 billones).

Tabla 6: Numero de empresas del subsector.

Subsector	Micro empresa	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Actividades inmobiliarias realizadas con bienes propios o arrendados	408	240	61	5	714
Actividades inmobiliarias realizadas a cambio de una retribución o por contrata	314	84	11	-	409
Consultores en programas de informática y suministro de programas de informática	180	22	4	2	208
Actividades jurídicas y de contabilidad, teneduría de libros y auditoría; asesoramiento en materia de impuestos; estudio de mercados y realización de encuestas de opinión pública; asesoramiento empresarial y en materia de gestión	835	128	16	2	981
Actividades de arquitectura e ingeniería y actividades conexas de asesoramiento técnico	563	171	28	5	767
Publicidad	219	34	6	-	259
Actividades empresariales ncp.	534	90	16	1	641
Otros sectores	327	44	3	4	378
Total	3.380	813	145	19	4.357

Fuente: Registro Mercantil. Cámara de Comercio de Bogotá, 2004.

Proceso: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB

Por el número de subsectores que pertenecen a esta actividad se encontró que la mayor participación fue para las empresas dedicadas a actividades jurídicas y de contabilidad, teneduría de libros y auditoría, asesoramiento en materia de impuestos, estudio de mercados y realización de encuestas de opinión pública, asesoramiento empresarial y en materia de gestión (23%); actividades de arquitectura e ingeniería y actividades conexas de asesoramiento técnico (18%); y actividades inmobiliarias realizadas con bienes propios o arrendados (16%).”²²

8.1.6 Estudio de la demanda

Los potenciales clientes que va a tener la empresa Cima administradores serán: los edificios nuevos y antiguos que están ubicados en las UPZ (Unidades de Planificación Zonal) del Country Club, Santa Bárbara y Usaquéen que son las que presentan mayor población de estratos (5) cinco y (6) seis, los cuales son los estratos que la empresa Cima administradores se quiere dedicar. Algunos de los barrios que están ubicados en estas UPZ son:

²² Informe del perfil económico y empresarial de la localidad de Usaquéen.

En la del Country Club están: Urbanización Santa Coloma, Prados de La Calleja, Conjunto Residencial El Bosque, La Calleja, Country Club, La Carolina. En Santa Barbará están: Santa Bárbara Occidental, San Patricio, Santa Bibiana, Santa Bárbara Central, Mochuelo Norte, Rincón de Santa Paula y Rincón del Chicó. Y en la de Usaquén están los siguientes barrios: Urbanización Bosque Medina, Bella Suiza, Los Alpes, Santa Bárbara Oriental, Cerros de Santa Bárbara, Santa Bárbara Alta, Santa Ana Occidental, Santa Ana Oriental.

8.1.7 Tamaño del segmento de mercado

Según un estudio realizado en el año 2007 por el Departamento Administrativo de Catastro Distrital (DACD), en la localidad de Usaquén hay en el estrato (5) cinco, 17.436 predios y en el estrato (6) seis hay 29.020 predios; esto nos da un total de 46.456. La empresa únicamente va a tomar lo barrios nombrados anteriormente para desarrollar su proyecto, lo que espera Cima administradores es poder mostrar sus servicios al menos a (100) edificios en cada UPZ, con esto tendríamos (300) edificios que conocerían el servicio. De este número, lo ideal sería hacer contrato con el 10% de total de edificios.

8.2 Plan de Mercadeo

A continuación, se mencionaran y describirán las estrategias mercadeo, en cuanto a la publicidad, servicio al cliente y promociones que desarrollar la empresa Cima administradores, para poder crecer en el mercado y así volver a tener la imagen de algunos años atrás.

8.2.1 Estrategia de Precio

En cuanto al precio, la empresa Cima administradores maneja precios un poco más bajos con respecto a la empresas grandes de este sector,

pero con respecto a las personas naturales que ejercen esta labor se maneja, precios muy similares, pero con mejores servicios.

Costos fijos de una copropiedad para el año 2008

Con base en estos costos y los costos operativos de mantenimiento se determina el valor de las cuotas a pagar por cada uno de los inmuebles, de acuerdo con los respectivos coeficientes reportados por el Reglamento de la Copropiedad.

Administración

Servicio de Administración por supervisión: \$ 600.000.

Conserjería

Un (1) vigilante diurno y uno (1) nocturno (uniformados y entrenados), incluidas todas las prestaciones sociales de ley, a cargo de nuestra Empresa: \$ 2'800.000. Si el personal con que cuenta actualmente el edificio es de su entera confianza, estamos dispuestos a continuar nuestra gestión contando con ellos. Si el servicio de vigilancia costa de tres turnos en el día tendría un costo adicional de \$ 500.000 pesos.

Aseo y Mantenimiento

Una (1) aseo de medio tiempo, debidamente uniformada y con amplia experiencia, incluidas todas las prestaciones sociales de ley, a cargo de nuestra Empresa: \$ 900.000

Contabilidad

Una persona que llevara mensualmente la contabilidad de cada edificio:
\$120.000

Los costos fijos para la administración de un edificio que tenga un entre (3) tres y (15) quince apartamentos, serian de 4'420.000, este costo se divide por el numero de apartamentos que tenga la copropiedad, además de esto también el valor a pagar por cada apartamento va directamente proporcional a los metros cuadrados que este tenga.

Si un edificio tiene más de (15) quince apartamentos le subiría el costo únicamente en del supervisor en un 5%. Si el conjunto o edificio requieren de un supervisor de tiempo completo, el costo de este sería de \$1'000.000.

Un punto muy importante que se debe tener en cuenta, son las cuotas extraordinarias, estas se definen en común acuerdo en las asambleas, y sirven para cuando el edificio necesita remodelar, la fachada, pintar por dentro el edificio, arreglar los tanques o el ascensor. O cuando al final de año, el edificio deja alguna utilidad, de esas cuotas de administración que se pagaban mensualmente, esta plata se usa para estas actividades, que mantienen de la mejor forma el edificio y en un futuro los apartamentos se valorizaran

Tabla 7: Ventas del año 2008.

Mes	Edificio 1	Edificio 2	Edificio 3	Edificio 4
Mes 1	4.420.000	4.420.000	0	0
Mes 2	4.420.000	4.420.000	0	0
Mes 3	4.420.000	4.420.000	4.420.000	0
Mes 4	4.420.000	4.420.000	4.420.000	0
Mes 5	4.420.000	4.420.000	4.420.000	0
Mes 6	4.420.000	4.420.000	4.420.000	0
Mes 7	4.420.000	4.420.000	4.420.000	4.420.000
Mes 8	4.420.000	4.420.000	4.420.000	4.420.000
Mes 9	4.420.000	4.420.000	4.420.000	4.420.000
Mes 10	4.420.000	4.420.000	4.420.000	4.420.000
Mes 11	4.420.000	4.420.000	4.420.000	4.420.000
Mes 12	4.420.000	4.420.000	4.420.000	4.420.000
Total año	53.040.000	53.040.000	44.200.000	26.520.000

Fuente: Datos obtenidos de la empresa Cima administradores hasta el mes 9, el resto de meses, se saco proyectado.

Nota: El precio de cada mes por edificio, consta de vigilancia, contabilidad, aseo, y un supervisor; el número de apartamentos de cada edificio esta ente 3 y 15.

Teniendo en cuanta los datos de la tabla anterior la empresa Cima administradores en el presente año presentara ventas por 151.200.000.

En este sector, el incremento anual, que se les hacen a las administraciones está sujeto a las variaciones que tiene el IPC (Índice de precios al consumidor).

Para hacer las proyecciones en ventas que va a tener la empresa, se va a registrar la adquisición de cuatro predios anualmente, para que en el quinto año tenga un total de veintidós edificios, con unas ventas representadas en la siguiente tabla.

Tabla 8: Proyecciones de ventas (2008 - 2012)

Año	Valor administración por edificio.	Valor al año por edificio.	Numero Edificios.	Total
2008	4.420.000	53.040.000	4	176.800.000
2009	4.694.040	56.328.480	8	450.627.840
2010	4.985.070	59.820.846	12	717.850.149
2011	5.294.145	63.529.738	16	1.016.475.811
2012	5.622.382	67.468.582	20	1.349.371.639
2013	5.970.970	71.651.634	24	1.719.639.217

Fuente: Cálculos realizados por el estudiante.

Nota: El año 2008 tiene \$ 35.360.000 de menos, ya que, dos de los edificios no tienen los doce meses del año, con la empresa.

El incremento de la administración es del 5% anual.

8.2.2 Estrategia de promoción y publicidad

8.2.2.1 Promoción

La empresa Cima administradores actualmente, está manejando tres estrategias de promoción para ampliar el número de edificios que administra actualmente.

La primera estrategia se basa en un descuento del 15% sobre el costo que tenga la administración de un edificio, que representa \$ 663.000 pesos, esto indica que la administración tendría un valor de \$ 3.757.000. Este descuento tendría una duración de seis meses.

La segunda estrategia que tiene la empresa, es la entrega de materiales de aseo, durante cuatro meses para el edificio. Los materiales de aseo tienen un costo 245.000 al mes: sumando los cuatro meses tenemos un total \$ 980.000, esto quiere decir que, durante los cuatro primeros meses la administración tendrá un costo para el edificio de \$ 3.440.000.

Y la ultima estrategia, que está ofreciendo la empresa a sus nuevos clientes, es la instalación de internet inalámbrico para los propietarios del edificio, a estos se les entregara la clave para que tenga el acceso a esta red. El costo de esta red por edificio tendrá un costo de \$ 2.300.000.

Aparte de esto, también se le entregara al edificio, dos cámaras de seguridad para que sean instaladas donde el edificio crean necesario. Estas dos cámaras tienen un costo de \$ 120.000 pesos que serán asumidos por la compañía.

8.2.2.2 Publicidad

En cuanto a la publicidad de la empresa, se pautara en una revista que viene todos los jueves con el periódico el tiempo, esta tiene el nombre de "ZONA", la revista, está enfocada a las noticias que ocurren en la localidad de Usaquén. Por esta razón se cree que será muy importante pautar en esta. El aviso tendrá cinco centímetros de alto, por diez centímetros de ancho, este tendría un costo de \$ 95.000, por cada día que salga, como sale solamente cuatro veces al mes, esto tendría un costo de \$ 380.000. Existe una promoción por parte del periódico, que es, si se pagan cuatro apariciones en el mes, automáticamente regalan dos. Estos anuncios se realizaran por uno seis meses, si se tienen resultados positivos, se harán por el año completo.

Se creara una página en internet de la empresa, para que todas las personas tengan el acceso a esta y así puedan ver los servicios que la

empresa presta. El costo del diseño de la pagina web y el alquiler del hosting, es de \$ 450.000 el primer año, los demás años ya solo tiene un costo \$ 230.000.

8.2.2.3 Estrategia de distribución

La empresa Cima administradores, tiene en la actualidad tiene concentrada su fuerza laboral y la metas de la empresa en la localidad de Usaquén. La empresa decidió enfocarse en los edificios y conjuntos residenciales de estratos cinco y seis, según el estudio realizado la localidad que presenta mayor número de viviendas es estos estratos es la de Usaquén.

En estos cinco siguientes años la empresa va a entrar a las UPZ (Unidades de Planificación Zonal) del Country Club, Santa Bárbara y Usaquén, las cuales tiene los barrios desde la calle cien a la ciento cuarenta y uno y entre las carreras primera y la autopista norte; esto se ve claramente en el siguiente mapa.

Grafico 3: Zona de operaciones de Cima Administradores.



Fuente: Periódico el Tiempo, revista "ZONA".

8.2.3 Estrategia de servicio

8.2.3.1 Estrategia de servicio pre-venta

Las estrategias que se manejan pre-venta, por parte de la empresa, es la creación del contrato, estableciendo un común acuerdo tanto que complazca a los clientes como a la empresa, teniendo en cuenta que este, tiene que renovarse anualmente.

8.2.3.2 Estrategia durante el servicio

Es de gran importancia que la relación que se tenga entre las dos partes sea la mejor durante las reuniones que se realicen, además de esto la empresa tiene la obligación de prestar el mejor servicio, tal como quedo estipulado en el contrato y aparte de esto tratar de solucionar los imprevistos eficientemente. Entregando un servicio de calidad se tiene la gran oportunidad de ir renovando el contrato cada año sin tener ningún problema, ya que el servicio llenaría las expectativas de los clientes.

8.2.3.3 Estrategia de servicio post-venta

El servicio post-venta, está muy relacionado al servicio durante, ya que cuando se firma el contrato no se acaba en ese momento la venta, sino que en este momento empieza. El servicio se acaba cuando es consumido por el cliente, y la idea es que el cliente quede con la satisfacción de la calidad de este.

8.2.4 Presupuesto de plan de Mercadeo

Tabla 9: Presupuesto para plan de mercadeo año 1

ESTRATEGIAS DE PROMOCION		
ESTRATEGIA.	PERIODO DE DURACION.	COSTO.
DESCUENTO 15%	6 MESES	\$ 3.978.000
ENTREGA MATERIALES DE ASEO	4 MESES	\$ 980.000
INTERNET INALAMBRICO	12 MESES	\$ 2.300.000
CAMARAS DE SEGURIDAD	POR EDIFICIO	\$ 120.000
TOTAL		\$ 7.378.000
ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD		
ESTRATEGIA	PERIODO DE DURACIÓN.	
REVISTA ZONA	6 MESES	\$ 1.520.000
PAGINA WEB	12 MESES	\$ 450.000
TOTAL		\$ 1.970.000
DISTRIBUCION		
	COSTO MENSUAL.	
ADMINISTRACIÓN	\$ 230.000	\$ 2.760.000
SERVICIOS MENSUALES	\$ 320.000	\$ 3.840.000
TOTAL		\$ 6.600.000
TOTAL ESTRATEGIAS		\$15.940.000

Fuente: cálculos realizados por el estudiante.

9 DISEÑO Y APLICACIÓN DE LA ENCUESTA APLICADA

9.1 Diseño

Para realizar la investigación de mercados, donde se obtendrá la información de este, se realizara lo siguiente: encuestas a las personas del sector de la localidad de Usaquén, esto también va ser acompañado de entrevistas informales para tener una mayor información acerca de las necesidades de los futuros clientes.

9.2 Ficha Técnica

La investigación empezó cuando se realizó una prueba piloto de 30 encuestas para obtener la proporción de personas que estaban interesadas en cambiar la administración actual de sus edificios y las personas que no. Las proporciones que arrojó la prueba piloto, fueron de: 73% y 27% respectivamente.

Para hallar el número de nuestra que se debía realizar se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{P * Q * Z^2}{e^2} \quad 23$$

Donde:

z : Coeficiente distribución normal = 1,644

P : Proporción de respuestas positivas = 73%

Q : Proporción de respuestas negativas = 27%

e : Error = 5%

Reemplazando la fórmula quedaría:

$$n = \frac{0.73 * 0.27 * 1.644^2}{0.05^2}$$

La solución de esta ecuación nos arroja un número de 217 encuestas adicionales, a las 30 encuestas de la prueba piloto.

9.3.1 Encuesta aplicada

²³ ROSILLO, Jorge, Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión, Cengage Learning Editores S. A. 2.008. P. 48

Objetivo: Analizar la calidad del servicio, que está prestando la administradora de Propiedad horizontal, a las personas que residen en la localidad de Usaquén.

1. ¿En qué UPZ (Unidades de Planificación Zonal) está ubicado su edificio?

- a.** Country Club **b.** Santa Bárbara **c.** Usaquén **d.** Otras

2. Rango de edad.

- a.** 25 - 35 **b.** 35 - 45 **c.** 45 – 55 **d.** 55 - en adelante.

3. ¿Tipo de vivienda?

- a.** Casa **b.** Apartamento

4. ¿Cuáles son sus ingresos al mes?

- a.** 2´000.000 **b.** 3´000.000 **c.** 5´000.000 **d.** Mayor a 6´000.000

5. ¿Si vive en edificio cuantos apartamentos tiene?

- a.** 4 – 9 **b.** 9 – 15 **c.** 15 – en adelante

6. ¿Usted conoce la ley de Propiedad Horizontal 675 del 2001?

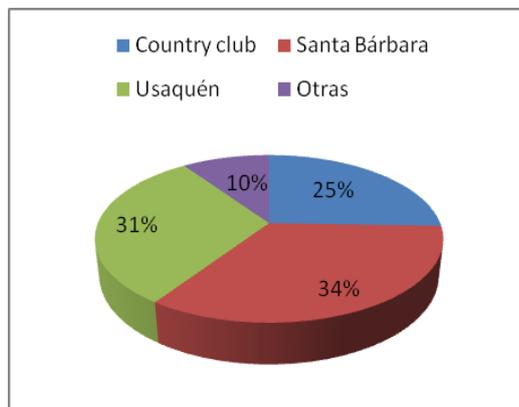
- a.** Si **b.** No

7. ¿Usted conoce el reglamento interno de la Propiedad Horizontal?
- a. Si b. No
8. ¿Está dispuesto a cambiar la actual administración?
- a. Si b. No
9. ¿Quién es la persona encargada de la Administración de su edificio?
- a. Una empresa b. Persona natural c. No sabe
10. ¿En qué áreas le gustaría que mejorara la calidad de la actual administración?
- a. Seguridad b. Información contable y financiera c. Seguro
d. Estado general del aseo e. Mantenimiento de maquinaria.
f. No sabe
11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar, por una administración que satisfaga todas sus necesidades?
- a. 200.000 – 300.000 b. 300.000- 500.000 c. 500.000 – 800.00

9.3.2 Análisis de datos obtenidos por medio de la investigación que sustenten el estudio de mercados

1. ¿En qué UPZ (Unidades de Planificación Zonal) está ubicado su edificio?

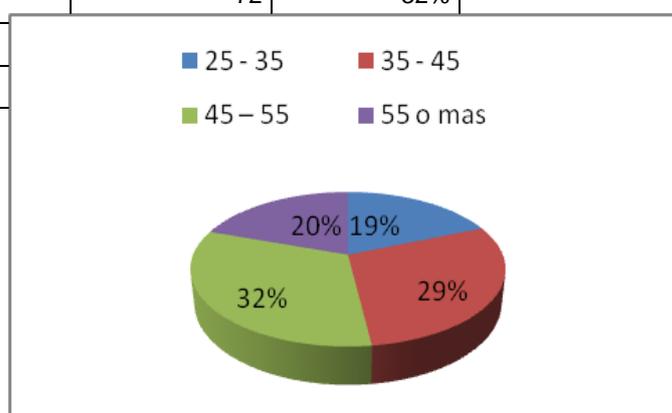
UPZ	Nº de personas.	Porcentaje (%)
Country club	63	26%
Santa Bárbara	84	34%
Usaquén	76	31%
Otras	24	10%
Total	247	100%



La gran mayoría de las personas encuestadas de la localidad de Usaquén viven en las UPZ, donde la empresa Cima administradores se va enfocar para lograr la empresa adelante, tan solo un 11% de las personas viven en lugares diferentes a este.

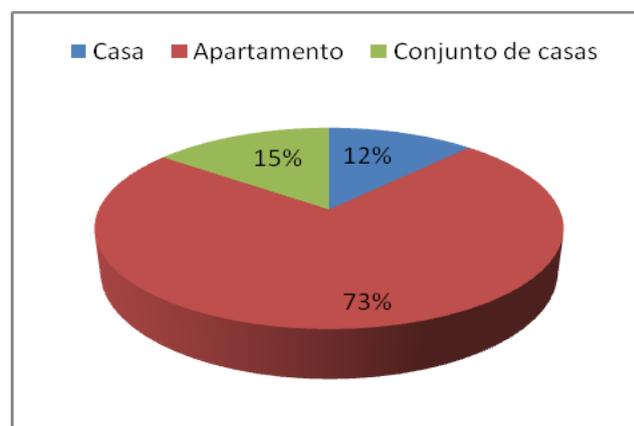
2. Rango de edad.

Rango de edad	Nº de personas.	Porcentaje (%)
25 - 35	42	19%
35 - 45	65	29%
45 - 55	72	32%
55 o mas		
Total		



3. ¿Tipo de vivienda?

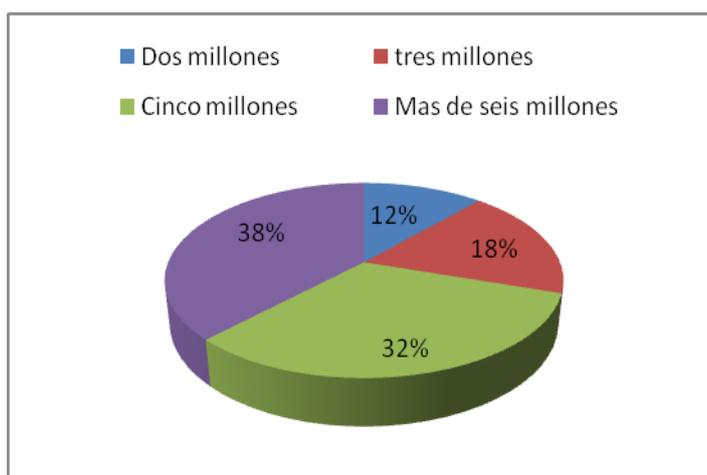
Tipo de vivienda	Nº de personas.	Porcentaje (%)
Casa	27	12%
Apartamento	163	73%
Conjunto de casas	33	15%
Total	223	100%



Con esto, se ve claramente con un 73% de las personas que fueron encuestadas viven en apartamentos, sabiendo que esta clase de vivienda le favorece a las metas que tiene la empresa; tan solo un 27% de las personas viven en casas, pero de ese porcentaje, el 15% viven en conjuntos de casas y esto también puede ser una oportunidad para la empresa.

4. ¿Cuáles son sus ingresos al mes?

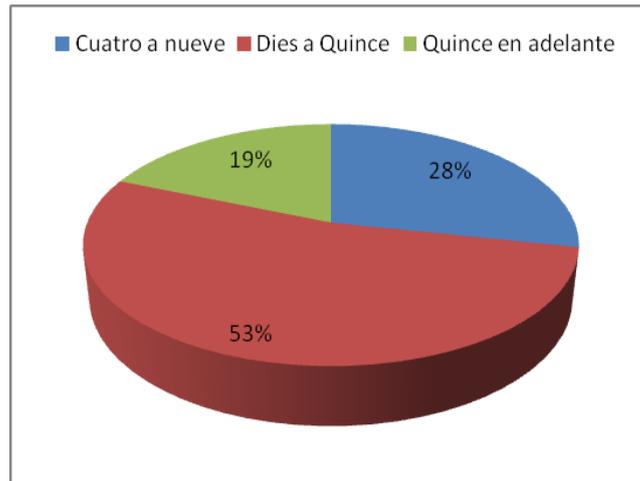
Tipo de vivienda	Nº de personas.	Porcentaje (%)
Dos millones	26	12%
tres millones	41	18%
Cinco millones	72	32%
Más de seis millones	84	38%
Total	223	100%



Los ingresos en la zona según los datos, son altos, ya que el 70% de la población encuestada tienen unos ingresos mínimos de cinco millones de pesos. Aparte de estos resultados, ya se sabe que a las personas que se quiere llegar viven en estratos altos y esta es una de las razones por la cual pueden tener ingresos mensuales altos.

5. ¿Si vive en edificio cuantos apartamentos tiene

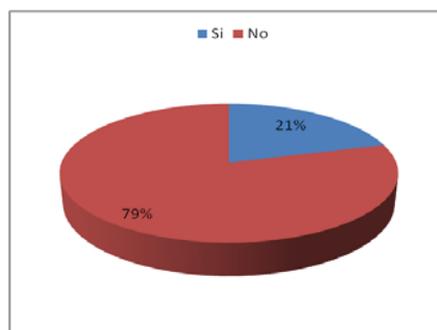
Nº de apartamentos	Nº de personas	Porcentaje (%)
Cuatro a nueve	63	28%
Diez a Quince	118	53%
Quince en adelante	42	19%
Total	223	100%



Los edificios que tiene un máximo de quince apartamentos, son el 53%, esto es una cifra representativa, ya que, Cima administradores, cuenta en la actualidad con algunos edificios con esta característica; lo ideal para la empresa es seguir con esta línea de edificios, ya que es, una media estándar, en cuanto al número de apartamentos para manejar.

6. ¿Usted conoce la ley de Propiedad Horizontal 675 del 2001?

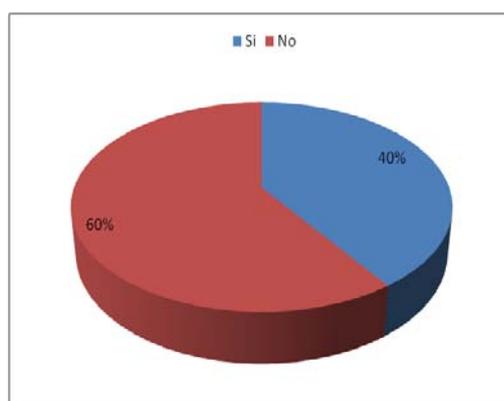
Conoce la ley 671	Nº de personas	Porcentaje (%)
Si	46	21%
No	177	79%
Total	223	100%



Esta cifra es muy grave, ya que el 79% de la población encuestada no conoce acerca de la ley 675, por lo menos deberían saber que, esta es la que regula todo lo referente a la administración de Propiedad Horizontal.

7. ¿Usted conoce el reglamento interno de la Propiedad Horizontal?

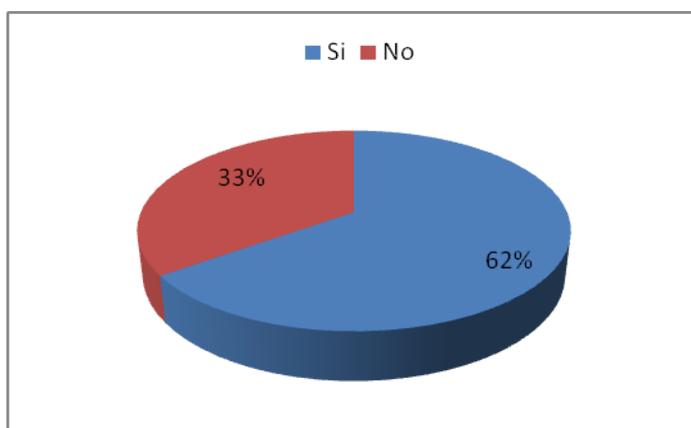
Conoce el reglamento interno de PH	Nº de personas	Porcentaje (%)
Si	94	40%
No	129	60%
Total	223	100%



El 60% de la población, no sabe que existe el reglamento interno de Propiedad Horizontal, no saben que este se crea para, establecer las funciones de la junta directiva, y se puede reglamentar el uso de bienes comunes. Las personas están perdiendo la oportunidad de aprovechar esta herramienta para el mejoramiento de su edificio, en muchos casos se les prohíben las cosas y ellos no saben el motivo de esta determinación.

8. ¿Está dispuesto a cambiar la actual administración?

Cambiaría la administración.	Nº de personas.	Porcentaje (%)
Si	145	62%
No	78	33%
Total	233	100%



Con estos resultados, se ve claramente que la mayoría de las personas de la localidad de Usaquén, no están a gusto con el desempeño de la administración actual que tiene. Están dispuestos a cambiar de servicio de administración que tiene, si encuentran una que llenen sus expectativas.

9. ¿Quié es la persona encargada de la Administración de su edificio?

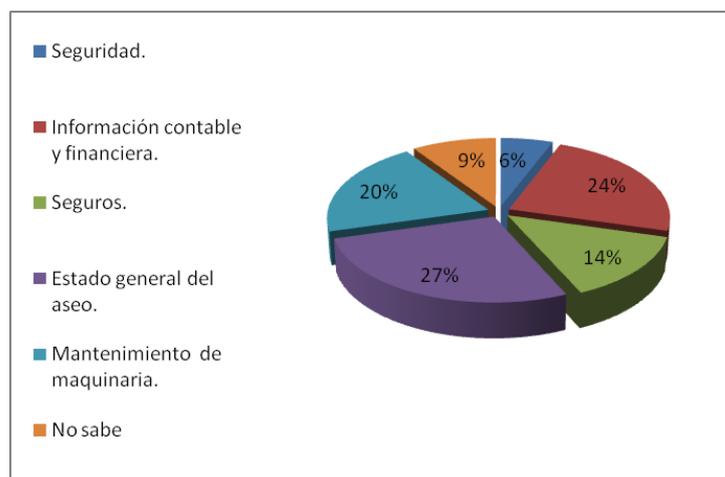
¿Quié es el administrador de su edificio?	Nº de personas	Porcentaje (%)
Una empresa	71	31%
Persona natural	98	42%
No sabe	64	27%
Total	233	100%



Esta cifra es muy importante para la empresa, ya que, el 42% de la población tiene como administrador una persona natural, este punto es el que tiene que abordar la empresa para empezar a crecer en el mercado y llegar a competir con las grandes empresas y hay un porcentaje grande del 27% que no sabe quién es el administrador del edificio, este porcentaje también podría llegar a ser de gran importancia para cima administradores.

10. ¿En qué áreas le gustaría que mejorara la calidad de la actual administración?

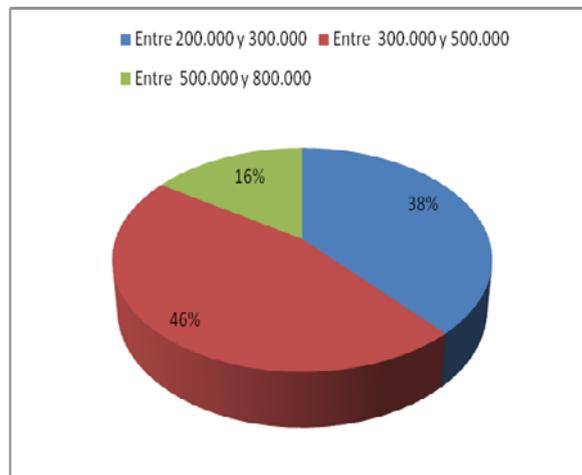
¿En qué áreas mejoraría el servicio?	Nº de personas	Porcentaje (%)
Seguridad.	13	6%
Información contable y financiera.	53	24%
Seguros.	31	14%
Estado general del aseo.	61	27%
Mantenimiento de maquinaria.	45	20%
No sabe	21	9%



El aspecto en el cual, deberían mejorar el servicio las actuales administradoras, es la limpieza, seguido del mantenimiento de maquinaria; esta información es de suma importancia, ya que se puede reforzar estos dos aspectos en la empresa, para llegar a estas personas con el servicio que ellas están buscando.

11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar, por una administración que satisfaga todas sus necesidades?

¿Cuánto está dispuesto a pagar?	Nº de personas	Porcentaje (%)
Entre 200.000 y 300.000	86	38%
Entre 300.000 y 500.000	102	46%
Entre 500.000 y 800.000	35	16%
Total	233	100%



El 46% de las personas está de acuerdo, en pagar por una buena administración entre trescientos mil y quinientos mil pesos, este rango está entre lo presupuestado que tiene la empresa Cima administradores para prestar un servicio con calidad y que llene las expectativas de los consumidores.

9.4 Resumen del Estudio y Análisis de Mercado

Posteriormente de la realizada la investigación, recolección de la información que se pudo, acerca de este subsector, se llega a la determinación que durante los últimos años la construcción de edificios ha tenido un crecimiento constante y esto influye directamente a la investigación, se puede ver claramente, que en la localidad de Usaquén, existen gran cantidad de vivienda estrato cinco y seis, por ende se demuestra que existen los clientes para llevar a cabo el desarrollo del proyecto.

El perfil del consumidor, de nuestro servicio, es muy amplio: está entre 18 y 70 años. Ya que esta desde los estudiantes que se viene a estudiar a la ciudad, parejas recién casadas y familias. Tanto las personas jóvenes, como las personas de edad, siempre están buscando, un buen servicio de administración para su edificio o conjunto, que llenen sus expectativas.

De la investigación hecha por el estudiante se pudo concluir:

- En los últimos años la administración de la propiedad horizontal, ha pasado a segundo plano por parte de las grandes empresas inmobiliarias, tiene esta parte como un complemento en sus portafolios, pero no representan algo significativo en el negocio.
- El servicio de administración de propiedad horizontal lo están desempeñando algunas personas desempleados que ven esta labor fácil y deciden realizarla; pero no tiene la experiencia en esto y en muchos casos no prestan un servicio que satisfagan a los clientes.
-
- La población objetivo de la empresas son 300 edificios ubicados en las UPZ de, Santa Bárbara, Country Club y Usaquén, el cual se

tomara un segmento del 10% de cada UPZ, lo que da un número de 30 edificios.

- la proyecciones para los cinco siguientes años, incluyendo este son:

	2009	2010	2011	2012	203
Ventas (\$ al año)	450.627.840	717.850.149	1.016.475.811	1.349.371.639	1.719.639.217

- Con el análisis realizados a los competidores directos, que son las personas naturales que están ejerciendo esta actividad, se estimo un precio para la administración de un edificio entre tres y quince apartamento de \$3'780.000, este valor esta igual y en unos casos un poco por encima; pero la idea es llegar, a estas persona con un excelente servicio.
- La calidad del servicio y la solución oportuna de los problemas, son los principales factores, que inciden en las personas para tomar la decisión acerca de la administración de un edificio. Por esto, la empresa Cima administradores, está realizando todo lo posible para el servicio prestado llene las necesidades de los clientes; esta es la mejor publicidad que pueda tener la empresa, que sus mismo clientes estén satisfechos con el servicio y lo comenten.

9.4.1 Análisis DOFA

Debilidades

- Bajo reconocimiento actual de la empresa en el mercado.
- Bajo compromiso de los socios por la empresa.
- Cambios en la situación financiera global.

- Disminución del sector de la construcción para este estrato

Oportunidades

- Los precios en promedio serán similares a los del mercado.
- El servicio de las actuales administraciones, en muchos casos no es el esperado por el cliente.
- Es un mercado grande para explotar.
- Las personas necesitan y quieren un servicio que cumplan con las necesidades.
- El servicio es personalizado.

Fortalezas

- Gran experiencia en la administración de propiedad horizontal, por más de 14 años.
- Cima administradores ofrecerá paquetes de servicios a precios muy económicos y con buenas promociones.
- Experiencia por parte del parte de uno de los socios en Derecho Inmobiliario, que hace parte del equipo de trabajo.
- Los paquetes de servicios ofrecidos están dirigidos a diferentes edificios desde pequeños hasta conjuntos residenciales.

Amenazas

- Competencia internacional, con grandes grupos de administradores de propiedad horizontal.
- Aumento de competencia debido a desaceleración de la demanda.

10 Análisis técnico

El objetivo central del análisis técnico es determinar si es posible la elaboración y venta de un producto y/o servicio. Los elementos que se deben tener en cuenta para realizar este análisis son: maquinaria y equipo, distribución de planta, insumos, materias primas, ventas, recurso humano, proveedores etc.²⁴

10.1 Tamaño

Se determinará la influencia que tienen los factores: demanda, proceso del servicio, localización e infraestructura del proyecto.

10.1.1 Tamaño respecto a la demanda

La empresa Cima administradores, para el año 2008, maneja la administración de cuatro edificios, y tiene proyectado aumentar este número de edificios en cuatro edificios anualmente por los próximos cinco años. En caso dado que algún año, supere el número esperado de edificios la empresa, actualmente está en la capacidad de manejar esta situación; Tanto por el personal altamente calificado, como la experiencia y trayectoria de uno de sus miembros en la administración de Propiedad Horizontal.

10.1.2 Tamaño respecto a la localización

La oficina de Cima administradores, no va a tener mayor problema con el número de clientes que maneja la empresa, ya que esta es donde se organiza las cuentas y se lleva el control de los edificios; el contacto con los clientes va a hacer en los edificios mas no en la oficina, pero igual si el cliente quiere ir a la oficina por algún problema, esta va a esta

²⁴ <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/50/pnalfaro.htm>

acondicionada para que sean atendidos de la mejor manera y sin pasar ninguna incomodidad.

10.1.3 Tamaño respecto a las inversiones

La empresa en la actualidad no necesita una inversión significativa ya que está en funcionamiento y tiene todas las licencias y papeles de constitución de una empresa; en la parte que si se necesita inversión, es en la publicidad que se va a manejar con la empresa, para que tenga un mayor reconocimiento en el mercado, por otro lado también se manejarán las promociones para los nuevos edificios que se adquieran.

10.2 Especificaciones del servicio

Las características del servicio de la administración de propiedad horizontal como un producto son:

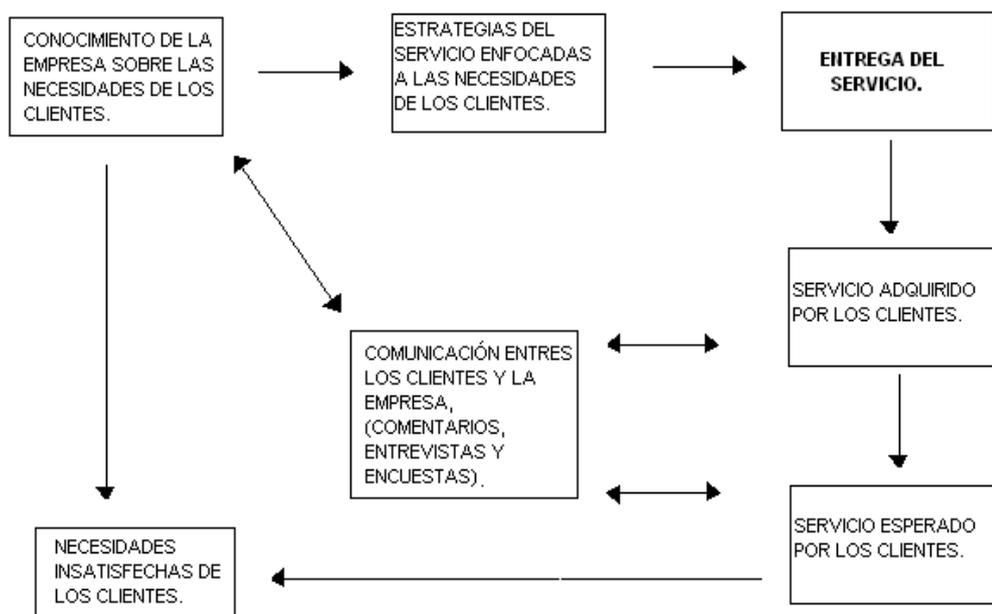
- Intangible: este servicio, es intangible, no palpable al tacto, pero mentalmente alcanzable para razonar su eficiencia, calidad, prontitud, destreza, etc.
- Inseparable: los servicios son generalmente vendidos, pagados por anticipado, y por lo general producidos y consumidos al mismo tiempo. En el caso del a propiedad horizontal, tiene un proceso de venta; el vendedor que es la organización, y uno de compra que lo constituye el consumidor o usuario. Aquí es donde surge la materialización del servicio, antes es una ilusión.
- Heterogéneo: los servicios se basan en personas y equipos, pero es el humano al que prevaleces, y por esta razón es difícil que los servicios puedan ser producidos siempre en forma uniforme. Se aprecia esta característica en todos los conjuntos, en los cambios de administración, así las necesidades sean iguales.

No transfiere la propiedad: el cliente solamente queda al final con la satisfacción o la insatisfacción por haber utilizado los servicios. Del grado de satisfacción depende la imagen que el cliente tenga de la organización.²⁵

Con las especificaciones anteriores queda claro que el servicio de la administración de propiedad horizontal, no se acaba cuando se realiza la transacción, en este momento es donde empieza realmente, siempre la empresa, este pendiente de las necesidades del cliente y de la solución de problemas que se presenten durante el periodo que este registrado en el contrato; además de esto, la idea de la empresa es que los contratos se renueven anualmente debido al gran servicio que se preste.

Por este motivo se creó un diagrama donde queda plasmado el proceso del servicio que quiere tener Cima administradores con sus clientes:

Grafica 4: Diagrama del servicio al cliente.



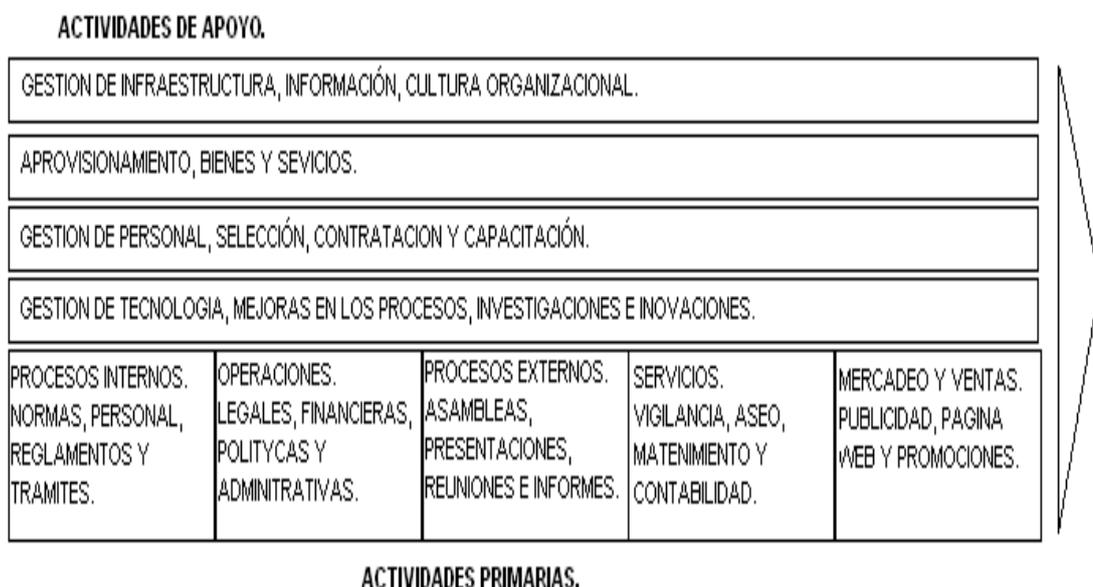
Fuente: Creado por el estudiante.

²⁵ MARTÍNEZ Andrés. La propiedad horizontal y su administración, Ediciones del profesional Ltda., Bogotá D.C. 2004. Pág. 16.

“Michael Porter propuso la cadena de valor como la principal herramienta para identificar fuentes de generación de valor para el cliente: Cada empresa realiza una serie de actividades para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar a su producto o servicio; la cadena de valor identifica 9 actividades estratégicas de la empresa, cada una con un costo, a través de las que se puede crear valor para los clientes, estas 9 actividades se dividen en 5 actividades primarias y 4 de apoyo.”²⁶

Con lo planteado, se realizó la cadena de valor de la empresa; con esto se pueden identificar las actividades específicas o de mayor importancia de la empresa para garantizar un servicio de calidad, estas actividades serían las primarias en la cadena de valor, también se identifican las actividades que ayudan a realizar de una manera adecuada las actividades, estas tienen el nombre de actividades de apoyo.

Grafica 5: Cadena de valor de Cima Administradores.



Fuente: Dirección Estratégica, Johnson-Scholes. Cp. 4, Editorial Prentice Hall. 2006.
 Administración de propiedad Horizontal. LEGIS, Cp. 4. 2008.

²⁶ www.grupoconsultoria.com.co/valor.doc

10.3 Maquinaria y Equipos Requeridos

La empresa Cima Administradores, como se ha mencionado en múltiples ocasiones anteriormente, presta el servicio de administración de propiedad horizontal en la localidad de Usaquén en los estratos cinco y seis, lo cual significa que esta actividad no representa la fabricación de productos, a través de maquinaria y/o procesos técnicos. Lo equipos que necesita que está usando la empresa actualmente para su funcionamiento, esta relacionados con las tecnologías blandas, estas hacen referencia al know-how, las habilidades y las técnicas; adicionalmente también hacen parte los computadores, impresoras, archivadores muebles de división y elementos de comunicación.

Tabla 10: requerimientos de la empresa.

EQUIPOS Y MATERIALES.			
ARTÍCULO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
ELECTODOMESTICOS Y MUEBLES.			
Módulos de división	3	\$ 1.158.000	\$ 3.474.000
Computador Dell Inspiron™ 530s	3	\$ 1.150.000	\$ 3.450.000
Impresora láser multifunción Dell	1	\$ 558.000	\$ 558.000
Impresora EPSON FX890	1	\$ 260.000	\$ 260.000
Teléfono GE de mesa con identificador.	1	\$ 320.000	\$ 320.000
Teléfono Panasonic Kx-Ts500	2	\$ 35.000	\$ 70.000
Fax Panasonic	1	\$ 180.000	\$ 180.000
Escritorio oficina	3	\$ 350.000	\$ 1.050.000
Mueble archivador	2	\$ 210.000	\$ 420.000
Silla ejecutiva	1	\$ 350.000	\$ 350.000
Silla secretariales	3	\$ 132.000	\$ 396.000
software	1	\$ 2.800.000	\$ 2.800.000
SUBTOTAL			\$ 13.328.000
PAPELERIA			
Resma de papel	10	\$ 12.000	\$ 120.000
Perforadora Rank	2	\$ 11.500	\$ 23.000
Almohadilla	2	\$ 5.300	\$ 10.600
Clips Pelican	5	\$ 1.300	\$ 6.500

Cecedora Toit	3	\$	5.200	\$	15.600
Grapas Toit	5	\$	2.100	\$	10.500
Saca ganchos	3	\$	1.650	\$	4.950
Sobres de manila x 10	5	\$	3.650	\$	18.250
Sello nombre empresa y NIT	2	\$	30.000	\$	60.000
Sello Fechador	1	\$	4.500	\$	4.500
Sello Cancelado	1	\$	3.500	\$	3.500
Carpetas tamaño carta x 20	5	\$	8.300	\$	41.500
Otros				\$	368.000
SUBTOTAL				\$	686.900
TOTAL				\$	14.014.900

Fuente: Elaborado por el estudiante, con base a los equipos y materiales que tiene la empresa.

10.4 Localización

Como la empresa actualmente, está establecida en un oficina ubicada en la Cra 18 # 93-25 oficina 408, esta ha sido la sede de Cima Administradores en los últimos años, aunque está ubicada fuera del perímetro de la localidad de Usaquén, se considera que esta en una ubicación adecuada, además la oficina es propia. En algunos años más adelante, se puede analizar la posibilidad de vender la oficina actual y trasladarla hacia el norte de la ciudad, buscando un punto estratégico entre los edificios que se estén administrando en ese momento.

Algunos factores positivos que tiene esta oficina son:

- Es una de las mejores zonas de la ciudad, donde existen actualmente múltiples número de oficinas.
- No se tiene que pagar arriendo ya que la oficina es propia.
- Si alguno de los clientes quiere ir a la oficina siempre encontrara parqueaderos en la zona.

Grafica 6: Ubicación de la empresa Cima administradores.



La oficina cuenta con 40m², está en el cuarto piso del edificio; cuenta con tres escritorios con sus respectivos módulos de divisiones, para que el personal de trabajo tenga el espacio adecuado para desempeñar las actividades a su cargo.

Entre los equipos que maneja la empresa, tiene: tres computadores, dos líneas de teléfono, un fax y dos impresoras. Estas herramientas son fundamentales para la realización del trabajo de la empresa y así poder entregar el mejor servicio a los clientes.

10.5 Resumen del análisis técnico

- A lo largo del proceso de la venta del servicio y durante el desarrollo, es necesario llevar a cabo una retroalimentación como se ve en el diagrama del servicio al cliente, para llenar con todas las expectativas de los clientes creando una buena imagen de la empresa en el mercado.
- La empresa Cima administradores, está preparada y tiene la experiencia, para que en dado momento se supere el número de edificios que estaba presupuestados a administrar en el año.
- La empresa Cima administradores ya está en funcionamiento, no tiene la necesidad de invertir en equipos, lo que llegue a invertir es para mejorar la calidad del servicio.
- Con la realización de la cadena de valor al empresa espera ser más eficiente en sus procesos para entregar un mejor servicio y generar valor a sus clientes.
- Actualmente la empresa tiene una oficina propia en uno de los mejores sitios de la ciudad.

11 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

El objetivo central de este análisis, en su parte administrativa, es definir las características necesarias para el grupo empresarial y para el personal del negocio, las estructuras y estilos de dirección, los mecanismos de control, las políticas de administración de personal y, claro está, la posibilidad de contar con toso estos elementos.²⁷

11.1 Planeación estratégica

11.1.1 Misión

Cima administradores, con catorce años de experiencia en la administración de propiedad horizontal, de edificios y conjuntos residenciales de estratos, cinco y seis, en la localidad de Usaquén, brindádo a nuestros clientes la satisfacción de vivir sin problemas ni contratiempos, para ello emplea personal idóneo, calificado, seleccionado y capacitado a fin de desempeñar sus funciones de la manera más correcta posible.

11.1.2 Visión

Cima administradores, para el año 2013 tendrá, el manejo de la administración de de veinte nuevas propiedades, de esta forma crecer en nuestro portafolio, aumentando las utilidades y las expectativas de nuestros socios, sin dejar de lado la calidad de nuestro servicio, siempre teniendo al cliente como principal fuente de información, para suplirlas las necesidades de la manera más adecuada.

²⁷ VARELA, Rodrigo. "Innovación Empresarial: Arte y ciencia de la creación de empresas". 2001. 2ª edición, Prentice Hall. P. 186

11.1.3 Valores corporativos

Las actividades que se realicen por parte de los empleados de cima administradores para prestar el servicio, estarán embarcadas en ciertos valores, los cuales se crearon, para que el servicio se preste con excelencia, siempre dejando en alto el nombre de la empresa y empleados:

- **Honestidad:** Todos los empleados realizaran, todas las actividades a su cargo con honestidad e integridad, generando un ambiente confiable con el equipo de trabajo y el cliente.
- **Trabajo en Equipo:** Para que la empresa logre las metas propuestas cada año, necesita de una sinergia entre todos sus empleados.
- **Respeto:** siempre es importante escuchar, entender y valorar al otro, siendo compañero de trabajo o cliente, para lograr buenas relaciones dentro y fuera de la empresa.
- **Aprendizaje:** tener la disposición de aprender constantemente y estar abierto al cambio.
- **Puntualidad:** La puntualidad hace parte fundamental del respeto que se debe tener con el cliente y con los compañeros de trabajo.
- **Simpatía:** es indispensable que todo el personal de trabajo de la empresa, en especial cuando están en los edificios, de un cara amable a los inquilinos y/o futuros clientes.
- **Lealtad:** ser fieles a la agencia buscando su desarrollo y permanencia en el tiempo.

- Responsabilidad: realizar con total transparencia y sinceridad en todas las actividades que conforman nuestro servicio.
- Eficacia: realizar las actividades requeridas a tiempo y en el lugar conveniente. La eficacia en nuestros servicios es un pilar fundamental para satisfacción de los clientes.
- Compromiso: el compromiso de Cima Administradores es esforzarse permanentemente por satisfacer las expectativas y necesidades de nuestros clientes.

11.1.4 Estructura Organizacional

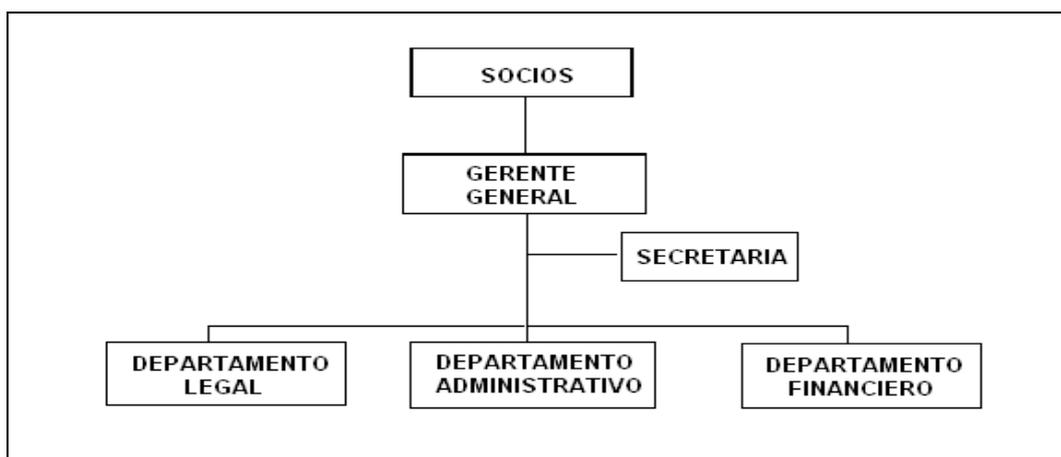
La empresa Cima Administradores en la actualidad, es una empresa pequeña que está tratando de entrar nuevamente al mercado y posicionarse, no maneja dentro de su estructura una fuerza de trabajo reducida, la cual está capacitada para realizar el trabajo correspondiente.

Su grupo de trabajo, lo conforma un abogado que es el socio mayoritario de la empresa y gerente general, con una experiencia de catorce años. Dos administradores de empresas, una secretaria y dos aseadoras. La parte de vigilancia y mantenimiento de equipos y planta lo manejan a través de outsourcing.

La contratación que realice Cima administradores será por medio de contratos a término fijo, ya que los contratos con edificios se realizan a términos fijos y no siempre hay la seguridad que los contratos de los edificios sean renovados.

En un futuro cuando la empresa este mejor posicionada en el mercado y tenga un portafolio mayor de clientes, se irá contratando el personal adecuado para cumplir con estas funciones.

Grafica 7: Organigrama.



Fuente: Elaborado por Gerente general y el estudiante.

11.2 Descripción de cargos

Como fue explicado anteriormente la empresa, mientras entra al mercado de una manera significativa no va a tener más de cuatro personas en la parte administrativa, que son: el Gerente general, dos administradores que son los que van a estar visitando los edificios y una secretaria que es el apoyo de las tres personas nombradas anteriormente, adicional a esto está un contador que está contratado por honorarios par que lleven la contabilidad de los edificios que al empres tenga en el momento.

11.2.1 Gerente General

Es la máxima autoridad en la empres. Es abogado y con especializaciones en Derecho Inmobiliario y conciliación de conflictos internacionales y Derechos Humanos., algunas de la funciones son

- Promocionar y dar a conocer la empresa para adquirir nuevos contratos aumentando el portafolio de clientes.
- Establecer y crear políticas gerenciales y administrativas que permitan que el negocio crezca y no se estanque.
- Hacer cumplir las normatividad de la ley 675 de agosto del 2001 para el manejo de la propiedad horizontal.
- Ejecutar todo lo acordado por la asamblea de propietarios, el consejo administrativo y normas legales.
- Convocar la asamblea de copropietarios a reuniones extraordinarias o por solicitud del consejo de administración, o de uno de los copropietarios.
- Contratar y evaluar el desempeño del personal técnico que presta el servicio en los edificios.
- Contratación del personal administrativo que hace parte del grupo de trabajo de la empresa.
- Contratar y mantener vigentes seguros preventivos y estar pendiente de gestionar las indemnizaciones de estos, si es necesario.
- Contratar un contador público que realice los registros contables y financieros de la empresa y de los edificios.

El administrador es el representante legal de la copropiedad, y para ese efecto tiene facultades de ejecución, conservación, representación y recaudo, de manera que con sujeción a las leyes y a las costumbres civiles y mercantiles, reúne en si las funciones y atribuciones de gerente, tesorero, mandatario, y depositario, susceptibles de ejercicio personal único o delegable parcialmente bajo su responsabilidad.²⁸

²⁸ <http://www.aiphltda.com/administrador.htm>

11.2.2 Administrador

La empresa tiene dos administradores, que en la actualidad son los encargados de ir a los cuatro edificios que la empresa tiene. Tienen bajo su carga la visita a dos edificios cada uno, algunas de sus funciones son:

- Llevar directamente o bajo su dependencia y responsabilidad, los libros de actas de la asamblea y de registro de propietarios y residentes, y atender la correspondencia relativa al edificio o conjunto.
- Cuidar y vigilar los bienes comunes, y ejecutar los actos de administración, conservación y disposición de los mismos de conformidad con las facultades y restricciones fijadas en el reglamento de propiedad horizontal.
- Cobrar y recaudar, directamente o a través de apoderados cuotas ordinarias y extraordinarias, multas, y en general, cualquier obligación de carácter pecuniario a cargo de los propietarios u ocupantes de bienes de dominio particular del edificio o conjunto, iniciando oportunamente el cobro judicial de las mismas, sin necesidad de autorización alguna.
- Expedir paz y salvo de cuentas con la administración del edificio o conjunto cada vez que se produzca el cambio de tenedor o propietario de un bien de dominio particular.
- Hacer efectivas las sanciones por incumplimiento de las obligaciones previstas en esta Ley, en el reglamento de propiedad horizontal y en cualquier reglamento interno, que hayan sido impuestas por la asamblea general o el Consejo de Administración, según el caso, una vez se encuentren ejecutoriadas.

Otras funciones del Administrador, que si bien no están contenidas en la ley ni en muchos reglamentos, pero que nacen de su propia naturaleza, tienen que ver con la educación de la Comunidad, la permanente

información respecto a temas como la convivencia, la Seguridad, las normas legales, y en general todas las cuestiones que competan a la comunidad de copropietarios.²⁹

11.2.3 Secretaria

Es la persona que está en constante apoyo con el Gerente general y los administradores, algunas de sus funciones son:

- Recepción de correspondencia y clasificación de acuerdo a cada edificio y la empresa.
- Generar las actas de la asamblea general de propietarios y consejo administrativo.
- Mantenimiento de archivos de los contratos de la empresa con los edificios.
- Recepción de mensajes telefónicos.
- Mantener actualizados los archivos físicos y las bases de datos de la empresa.

11.2.4 Contador

Es la persona encargada de llevar la parte contable de la empresa y de los edificios, algunas de sus funciones son:

- Es el encargado de recibir y registrar los soportes contables que se producen en cada edificio, comprobantes de ingresos y egresos, consignaciones caja menos etc.
- Realizar mensualmente o por el periodo estipulado, informes sobre libro mayor y comprobantes de diario.
- Revisión en la parte fiscal, IVA y retención en la fuente.
- Realizar las liquidaciones de las cuotas de administración según el coeficiente de propiedad.

²⁹ <http://www.aiphltda.com/administrador.htm>

- Asistir a las reuniones de asamblea general y consejo de administración.

11.2.5 Aseadoras

En la actualidad la empresa, cuenta con dos aseadoras, cada una de ellas debe responder por el aseo de dos edificios, van medio tiempo o algunos días a la semana, esto depende del tamaño el edificio, también el tiempo que quedo pactado en el contrato con el edificio, algunas funciones son:

- Mantener la portería y zonas comunes limpias.
- Limpieza a espejos y vidrios del edificio.
- Mantener en buen estado las matas de los corredores del edificio.
- Lavar el parqueadero de por lo menos una vez a la semana.

11.3 Nomina

La nomina actual de la empresa Cima administradores es la siguiente:

El Gerente general como, socio mayorista no va tener sueldo los primeros años, en otras palabra el sueldo que va tener esta persona es la utilidad que va a tener la empresa.

Los dos administradores tienen un sueldo de \$ 500.000, esto es para empezar, cada vez que la empresa vaya aumentando el número de edificios el sueldo va a aumentar.

La secretaria tiene el sueldo mínimo que es, \$ 461.500 adicional a esto tiene un subsidio de transporte de \$ 55.000, las aseadoras tiene este mismo sueldo. Aparte de esto también se registran los aportes del empleado que son: pensión 4% y salud 4% se le descuentan del salario que devenga.

La empresa asume las prestaciones sociales: las cesantías y los intereses por cesantías son causados mensualmente pero se pagan solamente una vez al año, la prima también causan cada mes pero se pagan 50% en junio y el resto en diciembre. Aparte de esto, el empleador debe asumir el resto del porcentaje por la pensión 12% y salud 8,50%. La empresa también se encarga de pagar a la aseguradora de riesgos profesionales (ARP) y los parafiscales que son: Caja de Compensación, ICBF y SENA.

El sueldo de los vigilantes se pagan directamente a la empresa de vigilancia \$ 2.300.000 y ellos se encargan de pagarles todo a los vigilantes. Y el contador tiene contrato por honorarios.

11.3.1 Prestaciones, seguridad social y parafiscal

Tabla 10: nomina de la empresa.

CARGO	SALARIO BASE	# PERSONAS	AUXILIO DE TRNS	SALARIO DEVENGADO
ADMINISTRADORES	\$ 500.000	2	\$ -	\$ 500.000
SECRETARIA	\$ 461.500	1	\$ 55.000,00	\$ 516.500
ASEADORA	\$ 461.500	2	\$ 55.000,00	\$ 516.500

Fuente: Investigación y cálculos realizado por el estudiante.

Tabla 11: Aportes de empleados.

APORTES DE EMPLEADOS			
PESION (0,04)	SALUD (0,04)	TOTAL DESC	SALARIO BASE
\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 80.000	\$ 920.000
\$ 18.460	\$ 18.460	\$ 36.920	\$ 424.580
\$ 36.920	\$ 36.920	\$ 73.840	\$ 849.160

Fuente: Investigación y cálculos realizado por el estudiante.

Tabla 12: Prestaciones sociales

CARGO	VALOR NOMIANA	CESANTIAS (0,083)	INT CESAN (0,01)	PRIMA (0,083)	VACACIONES (0,041)	TOTAL
ADMINISTRADORES	\$ 1.000.000	\$ 83.000	\$ 830	\$ 83.000	\$ 41.000	\$ 207.830
SECRETARIA	\$ 461.500	\$ 38.305	\$ 383	\$ 38.305	\$ 18.922	\$ 95.914
ASEADORA	\$ 923.000	\$ 76.609	\$ 766	\$ 76.609	\$ 37.843	\$ 191.827
						\$ 495.571

Fuente: Investigación y cálculos realizado por el estudiante.

Tabla 13: Seguridad social

CARGO	VALOR NOMINA	EPS (0,085)	PENSION (0,12)	ARP (0,02)	TOTAL
ADMINISTRADORES	\$ 1.000.000	\$ 85.000	\$ 120.000	\$ 20.000	\$ 225.000
SECRETARIA	\$ 461.500	\$ 39.228	\$ 55.380	\$ 9.230	\$ 103.838
ASEADORA	\$ 923.000	\$ 78.455	\$ 110.760	\$ 18.460	\$ 207.675
					\$ 536.513

Fuente: Investigación y cálculos realizado por el estudiante.

Tabla 14: Parafiscales

CARGO	VALOR NOMINA	CAJA (0,04)	ICBF (0,03)	SENA (0,02)	TOTAL
ADMINISTRADORES	\$ 1.000.000	\$ 40.000	\$ 30.000	\$ 20.000	\$ 90.000
SECRETARIA	\$ 461.000	\$ 18.440	\$ 13.830	\$ 9.220	\$ 41.490
ASEADORA	\$ 923.000	\$ 36.920	\$ 27.690	\$ 18.460	\$ 83.070
					\$ 214.560

Fuente: Investigación y cálculos realizado por el estudiante.

En base a los datos obtenidos en las tablas anteriores, el costo mensual efectivo de la nomina de la empresa es, \$ 2.944.812, este valor sale de s el total de seguridad social y el total de parafiscales sumar del sueldo base de los empleados restando los aportes y sumando el total de seguridad social y el total de parafiscales; El costo mensual causado es de \$ 3.440.383, obtenido de la sumatoria del costo mensual efectivo en nómina y el total de prestaciones sociales.

11.4 Resumen Análisis Administrativo

Misión

Cima administradores, con catorce años de experiencia en la administración de propiedad horizontal, de edificios o conjuntos residenciales de estratos, cinco y seis, en la localidad de Usaquén, brindando a nuestros clientes la satisfacción de vivir sin problemas ni contratiempos, para ello emplea personal idóneo, calificado, seleccionado y capacitado a fin de desempeñar sus funciones de la manera más correcta posible.

Visión

Cima administradores, para el año 2013 tendrá, el manejo de la administración de veinte nuevas propiedades, de esta forma crecer en nuestro portafolio, aumentando las utilidades y las expectativas de nuestros socios, si dejar de lado la calidad de nuestro servicio, siempre teniendo al cliente como principal fuente de información, para suplirlas las necesidades de la manera más adecuada.

La fuerza de trabajo de la empresa cima administradores la conforman:

- Gerente general.
- Dos administradores.
- Secretaria.
- Dos aseadoras
- Contador.

El costo mensual causado es de \$ 3.440.383, obtenido de la sumatoria del costo mensual efectivo en nómina y el total de prestaciones sociales.

12 ANÁLISIS LEGAL

En el análisis jurídico, el estudio tiene como objetivos definir la posibilidad legal y social para que el negocio se establezca y opere. La definición del tipo de sociedad y las obligaciones tributarias, comerciales y laborales que de ella se derivan, determinar las regulaciones locales y los permisos requeridos.³⁰

La empresa Cima Administradores Ltda, ya está constituida y formalizada ante las entidades correspondientes. Los paso para poder lograr esto se van a nombrar a continuación.

12.1 Formalización de la empresa

“Para empezar es importante establecer el tipo de sociedad que se quiere. Los tipos de sociedad que existen en Colombia son:

- Sociedad colectiva: cualquier sociedad mercantil puede llegar a formar parte de una sociedad colectiva. Todos los socios deberán responder solidaria e ilimitadamente por las operaciones sociales de la empresa. La razón social se debe formar con el nombre completo o el sólo apellido de alguno o algunos de los socios, no se puede incluir el nombre de un extraño en esta misma.
- Sociedad en comandita: Se forma entre uno o más socios que se comprometen solidaria e ilimitadamente con la responsabilidad de las operaciones sociales y otro o varios socios que limitan la responsabilidad de sus aportes. Los primeros socios se llaman gestores o colectivos y los segundos comanditarios. La razón

³⁰ VARELA, Rodrigo. “Innovación Empresarial: Arte y ciencia de la creación de empresas”. 2001. 2ª edición, Prentice Hall. P. 189

social se formará con el nombre completo o el sólo apellido de uno o más socios colectivos y se le agregara la expresión “& Cía.”, seguida por la indicación “S. N C.” O “SCA”. La administración estará a cargo de los socios colectivos.

- Sociedad de responsabilidad limitada: Sociedad donde los socios responden por el monto de sus aportes. El máximo número de socios es 25. La razón social girará bajo una denominación o razón social, seguida por “Ltda.” En la junta de socios la cantidad de votos dependerá de los aportes que cada uno tiene.
- Sociedad anónima: Se forma cuando se reúnen diferentes fondos sociales por parte de accionistas que se responsabilizan por el monto de sus respectivos aportes. Es administrada por gestores temporales y revocables y su nombre estará seguido por “S.A”. Se requieren mínimo cinco socios para su formación.

En este caso la empresa es una sociedad de responsabilidad limitada ya que la creó y maneja un solo señor, esta persona puso todo el capital.

12.2 Trámites para la formalización de la empresa

Después de haber escogido que tipo de sociedad se desea establecer, hay que proceder con los siguientes trámites necesarios para la constitución de una compañía en Colombia.

- Acta de Constitución (socios)
- Personas jurídicas
- Revisar en la Cámara de Comercio que el nombre o razón social asignada a la empresa, no lo posea otra compañía (Personas naturales y jurídicas).

- Elaborar la minuta del Acta de Constitución, registrarla en la Notaria con los siguientes datos básicos: nombre o razón social, objeto social de la empresa, clase de sociedad y socios, nacionalidad, duración, domicilio, aporte de capital, representante legal y sus facultades, distribución de las utilidades, causales de disolución, etc. (Personas Jurídicas).
- Retirar la escritura pública de la notaria, autenticada. (Personas Jurídicas).
- Matricular la sociedad en el registro mercantil de la Cámara de Comercio, con la segunda copia de la escritura pública de constitución de la sociedad (Personas Jurídicas). Diligenciar los formularios de matrícula mercantil para establecimientos de Comercio, (Personas Naturales y jurídicas); y/o sucursales y agencias nacionales según el caso.
- Registrar en la cámara de comercio los siguientes libros de contabilidad: Diario, Mayor y Balances, Actas (sociedades).
- Reclamar el certificado de existencia y representación legal (Personas Jurídicas) o la matrícula mercantil (Personas naturales).
- Anualmente realizar la renovación de la matrícula mercantil y de establecimientos de comercio.

En este momento la Cámara de Comercio estableció los CAE (centros administrativos empresariales), donde un empresario puede realizar todos los tramites en un solo lugar.

- Obtener el Registro de Industria y Comercio en la Tesorería Distrital, previo diligenciamiento del formulario.
- Solicitar la licencia de funcionamiento en la alcaldía zonal correspondiente presentando los siguientes documentos:
 - Copia del registro de Industria y Comercio
 - Solicitar el concepto positivo de Bomberos

- Tramitar el permiso de planeación distrital y municipal³¹

Una vez matriculada la sociedad o empresa, el propietario de esta o el representante legal debe presentar y solicitar el registro de los libros de comercio, con carta dirigida a la Cámara de Comercio y diligenciar el formulario de solicitud respectivo. Los libros son los siguientes:

- Libro auxiliar: se lleva para registrar detalladamente en orden cronológico las cuentas principales, totalizando débitos, créditos y saldo que pasa al final de cada período al libro diario y al libro mayor, este libro no requiere ser registrado en la Cámara de Comercio.
- Libro caja – diario: en este libro se pasan las operaciones contables en orden cronológico, en forma individual o por resúmenes que no excedan de un mes.
- Libro mayor: en este libro se pasan las operaciones por cuentas utilizando el sistema de partida doble; permitiendo establecer el resumen mensual de todas las operaciones para cada cuenta.
- Libro inventario y balance: se debe hacer un inventario y un balance general al iniciar sus actividades y por lo menos una vez cada año para conocer en forma clara y completa la situación del patrimonio.
- Libro de accionistas: en él se escriben las acciones, anotando el título, el número y la fecha de inscripción, al igual que los cambios de propietario.
- Libro de actas: los libros de actas pueden ser de dos clases: libros de actas de asamblea de socios y libro de acta de junta directiva. El primero lo deben llevar todas las sociedades, el segundo solo en las que posean junta directiva.

³¹ <http://www.andi.com.co/ANDIdelFuturo/documentos/bogota/manualempresa.pdf>

En los libros de actas, deben anotarse en orden cronológico las actas de las reuniones, las cuales deberán ser firmadas por el secretario y presidente de la reunión.

La primera hoja de cada libro debe presentarse rotulados (marcados) a lápiz en la parte superior con el nombre de la sociedad y la destinación que se dará a cada libro, así como numerarse consecutivamente y no tener ningún registro contable.

Los pasos a seguir en la Cámara de Comercio:

- Llevar el formato, la carta y los libros en cualquier taquilla de la Cámara de Comercio.
- Pagar los derechos de inscripción de los libros. Al momento de cancelar le entregarán el recibo de pago con el cual podrá reclamar los libros registrados, en la fecha que allí se indica. Actualmente cada libro tiene un costo de \$15.000.
- Cuando le entreguen los libros, verifique que la primera página de cada libro registrado este sellado por la Cámara de Comercio y rubricadas todas las demás.

Ya teniendo todos estos papeles en orden se debe ir a la de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), para que obtenga el número de identificación tributaria (NIT), el cual es necesario para identificarse en el desarrollo de las actividades comerciales, para lograr esto se necesita:

- Con el certificado de existencia y representación que solicite en la Cámara de Comercio, diríjase a la DIAN y solicite el formulario de RUT (registro único tributario), por medio del cual se puede realizar los siguientes trámites, entre otros:
 - Asignación de NIT
 - Inscripción en el registro de vendedores si es responsable de IVA.

- Una vez adquirido y diligenciado el formulario, preséntese ante la DIAN, con los siguientes documentos:
 - Formulario de RUT diligenciado en original y dos copias.
 - Copia de la escritura pública de constitución.
 - Certificado de existencia y representación, expedido por la Cámara de Comercio, con fecha no mayor a tres meses antes de su presentación.
 - Fotocopia de la cédula del representante legal.

El registro de Impuestos sobre las ventas (IVA), se puede hacer en el momento de realizar la solicitud del NIT. Los responsables del régimen simplificado no tienen obligación de declarar el IVA, los responsables del régimen común deben hacerlo bimestralmente en las fechas que indique el calendario tributario, el cual puede adquirir directamente en la DIAN.

Simultáneamente con la solicitud del formulario RUT, usted puede solicitar el formulario para que la DIAN le autorice la numeración para las facturas que usará en su negocio.³²

La información acerca de todos los requisitos que se necesitan para constituir una empresa fueron sacados de dos páginas de internet que son: www.andi.com.co/ANDIdelFuturo/documentos/bogota/manualempresa.pdf y www.eafit.edu.co/NR/rdonlyres/E3119AF7-4ADD-480F-AB92-696A2428DDDC/0/PASOSPARACREARUNAEMPRESA.doc.

³²<http://www.eafit.edu.co/NR/rdonlyres/E3119AF7-4ADD-480F-AB92-696A2428DDDC/0/PASOSPARACREARUNAEMPRESA.doc>

12.3 Resumen del Análisis Legal

La empresa cima administradores está clasificada, como una sociedad de responsabilidad limitada: Sociedad donde los socios responden por el monto de sus aportes. El máximo número de socios es 25. La razón social girará bajo una denominación o razón social, seguida por "Ltda." En la junta de socios la cantidad de votos dependerá de los aportes que cada uno tiene.

Algunos de los trasmites que se deben hacer antes de constituir la empresa son:

- Acta de Constitución (socios)
- Personas jurídicas
- Revisar en la Cámara de Comercio que el nombre o razón social asignada a la empresa, no lo posea otra compañía (Personas naturales y jurídicas).
- Elaborar la minuta del Acta de Constitución, registrarla en la Notaria con los siguientes datos básicos: nombre o razón social, objeto social de la empresa, clase de sociedad y socios, nacionalidad, duración, domicilio, aporte de capital, representante legal y sus facultades, distribución de las utilidades, causales de disolución, etc. (Personas Jurídicas).
- Retirar la escritura pública de la notaria, autenticada. (Personas Jurídicas).
- Matricular la sociedad en el registro mercantil de la Cámara de Comercio, con la segunda copia de la escritura pública de constitución de la sociedad (Personas Jurídicas). Diligenciar los formularios de matricula mercantil para establecimientos de Comercio, (Personas Naturales y jurídicas); y/o sucursales y agencias nacionales según el caso.
- Registrar en la cámara de comercio los siguientes libros de contabilidad: Diario, Mayor y Balances, Actas (sociedades).

- Reclamar el certificado de existencia y representación legal (Personas Jurídicas) o la matricula mercantil (Personas naturales).
- Anualmente realizar la renovación de la matricula mercantil y de establecimientos de comercio.

13 ANÁLISIS FINANCIERO

En el estudio financiero está integrado por elementos informativo cuantitativo que permiten decidir y observar la viabilidad de un plan de negocios, en ellos se integra el comportamiento de la operaciones necesarias para que un empresa marche y visualizando a su vez el crecimiento de la misma en el tiempo. De ahí la importancia que al iniciar cualquiera idea de proyecto o negocio contemple las variables que intervienen en el desarrollo e implementación, consideran el costo efectivo que con lleva el operar el proyecto en términos financieros que implica el costo de capital de trabajo, adquisiciones de activo fijo y gastos pre operativo hasta obtener los indicadores financieros en los Estados Financieros como son. El Balance General, Estado de Pérdidas y Ganancias y Flujo de Efectivo.³³

13.1 Inversiones

Las inversiones que va a realizar la empresa son de carácter publicitario y de promoción, esto se da porque al empresa. En la actualidad cuenta con una oficina propia, además de esto tiene los equipos, la infraestructura y la experiencia para poder desarrollar el servicio que presta a sus clientes.

13.1.1 Publicidad y promociones.

ESTRATEGIAS DE PROMOCION		
ESTRATEGIA.	PERIODO DE DURACION.	COSTO.
DESCUENTO 15%	6 MESES	\$ 3.978.000
ENTREGA MATERIALES DE ASEO	4 MESES	\$ 980.000
INTERNET INALAMBRICO	12 MESES	\$ 7.600.000
CAMARAS DE SEGURIDAD	POR EDIFICIO	\$ 680.000
SUBTOTAL		\$ 13.238.000

³³ http://www.itson.mx/publicaciones/contaduria/Julio2008/Estudio_Financiero.pdf

ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD		
ESTRATEGIA	PERIODO DE DURACIÓN.	
REVISTA ZONA	6 MESES	\$ 1.520.000
PAGINA WEB	12 MESES	\$ 450.000
SUBTOTAL		\$ 1.970.000
TOTAL		\$ 15.208.000

13.1.2 Equipos

EQUIPOS Y MATERIALES.			
ARTÍCULO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
ELECTODOMESTICOS Y MUEBLES.			
Módulos de división	3	\$ 1.158.000	\$ 3.474.000
Computador Dell Inspiron™ 530s	3	\$ 1.150.000	\$ 3.450.000
Impresora láser multifunción Dell	1	\$ 558.000	\$ 558.000
Impresora EPSON FX890	1	\$ 260.000	\$ 260.000
Teléfono GE de mesa con identificador.	1	\$ 320.000	\$ 320.000
Teléfono Panasonic Kx-Ts500	2	\$ 35.000	\$ 70.000
Fax Panasonic	1	\$ 180.000	\$ 180.000
Escritorio oficina	3	\$ 350.000	\$ 1.050.000
Mueble archivador	2	\$ 210.000	\$ 420.000
Silla ejecutiva	1	\$ 350.000	\$ 350.000
Silla secretariales	3	\$ 132.000	\$ 396.000
software	1	\$ 2.800.000	\$ 2.800.000
SUBTOTAL			\$ 13.328.000
PAPELERIA			
Resma de papel	10	\$ 12.000	\$ 120.000
Perforadora Rank	2	\$ 11.500	\$ 23.000
Almohadilla	2	\$ 5.300	\$ 10.600
Clips Pelican	5	\$ 1.300	\$ 6.500
Cocedora Toit	3	\$ 5.200	\$ 15.600
Grapas Toit	5	\$ 2.100	\$ 10.500
Saca ganchos	3	\$ 1.650	\$ 4.950
Sobres de manila x 10	5	\$ 3.650	\$ 18.250
Sello nombre empresa y NIT	2	\$ 30.000	\$ 60.000
Sello Fechador	1	\$ 4.500	\$ 4.500
Sello Cancelado	1	\$ 3.500	\$ 3.500

Carpetas tamaño carta x 20	5	\$ 8.300	\$ 41.500
Otros			\$ 368.000
SUBTOTAL			\$ 686.900
TOTAL			\$ 14.014.900

El total de la publicidad y promociones para el año 2009 será \$ 15.208.000 este valor aumentaría si se aumentara el número de edificios presupuestados por año que son cuatro. Si a esto se le suma los equipos que la empresa ya había invertido anteriormente da un costo de \$ 29.222.900.

13.1.3 Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013
Administración de la oficina	2.760.000	2.898.000	3.042.900	3.195.045	3.354.797	3.522.537
Materiales de limpieza	7.200.000	37.200.000	58.869.000	78.717.060	103.808.123	131.421.084
Nomina secretaria y aseo	23.970.636	41.949.004	61.665.268	83.243.397	106.829.026	132.565.109
Sueldos administrativos	17.384.928	18.254.174	28.750.325	40.250.455	52.828.722	66.564.189
Costo vigilancia	100.000.000	257.040.000	404.838.000	566.773.200	743.889.825	937.301.180
Servicios públicos	3.840.000	4.032.000	4.233.600	4.445.280	4.667.544	4.900.921
Contador.	3.840.000	8.064.000	12.700.800	17.781.120	23.337.720	29.405.678
Total	158.995.564	369.437.178	574.099.893	794.405.556	1.038.715.757	1.305.680.699

El numero de edificio que al empresa administrara cada año según lo previsto aumentara de cuatro en cuatro, así en el año 2013 la empresa va a tener un total de veinte cuatro edificios, en este año la empresa tiene que tener un disponible de \$ 1.087.915.303 para poder realizar todas sus actividades y prestar un buen servicio para los clientes.

13.2 Fuentes de financiamiento

Como la empresa ya está en funcionamiento, y en la parte donde tiene que invertir más es en la publicidad y promociones, el socio mayoritario de la empresa decidió que él se hacía responsable de estas inversiones. Se espera que, al culminar el año 2013 se recupere las inversiones en publicidad y promociones, además para este año la empresa debe asumir estos costos.

13.3 Supuestos

La empresa Cima administradores para las proyecciones, de los siguientes cinco años se utilizaran lo siguiente.

Supuestos Macroeconómicos	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Variación Anual IPC	5,7%	6,2%	6,2%	6,2%	6,2%	6,2%
Devaluación	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
Variación PIB	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
DTF ATA	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%

Supuestos Operativos	2008	2009	2010	2011	2012
Variación precios	5,7%	6,2%	6,2%	6,2%	6,20%
Variación Cantidades vendidas	N.A.	100%	50%	32%	20%
Variación Gastos Administrativos	N.A.	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Rotación Cartera (días)	30	30	30	30	30
Rotación Proveedores (días)	30	30	30	30	30
Rotación inventarios (días)	30	30	30	30	30

13.4 Presupuesto de venta

Año	Valor administración por edificio.	Valor al año por edificio.	Numero Edificios.	Total
2008	4.420.000	53.040.000	4	176.800.000
2009	4.694.040	56.328.480	8	450.627.840
2010	4.985.070	59.820.846	12	717.850.149
2011	5.294.145	63.529.738	16	1.016.475.811
2012	5.622.382	67.468.582	20	1.349.371.639
2013	5.970.970	71.651.634	24	1.719.639.217

En la tabla anterior están proyectas las ventas hasta el año 2013, se tomo como tasa de crecimiento de 6.2%, en este sector se maneja un aumento en la las administraciones según el IPC. Cada edificio maneja cuotas diferentes debido a la necesidades de este, en este estudio se proyectaron cuotas donde los edificios tiene los costos estrictamente necesarios para que los inquilinos no tenga ningún problema. Como el costo de la administración varía dependiendo las necesidades de cada edificio, no existe un valor exacto para todos los edificios; entonces estas proyecciones que re realizaron, están basadas en las necesidades básicas de un edificio que son: la administración, vigilancia, aseo, mantenimiento y un contador.

13.5 Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ventas	176.800.000	450.627.840	717.850.149	1.016.475.811	1.349.371.639	1.719.639.217
promociones y descuentos	0	7.603.500	9.550.622	10.384.569	14.350.000	21.069.000
Materia Prima, Mano de Obra	131.170.636	336.189.004	525.372.268	728.733.657	954.526.974	1.201.287.373
Depreciación	0	20.602.980	30.904.470	41.205.960	51.507.450	61.808.940
Otros Costos	0	8.064.000	12.700.800	17.781.120	23.337.720	29.405.678
Utilidad Bruta	45.629.364	78.168.356	139.321.989	218.370.505	305.649.495	406.068.226
Gasto de Ventas	10.384.928	18.254.174	28.750.325	40.250.455	52.828.722	66.564.189
Gastos de Administración	6.600.000	6.930.000	7.276.500	7.640.325	8.022.341	8.423.458
Utilidad Operativa	28.644.436	52.984.182	103.295.164	170.479.725	244.798.432	331.080.579
Otros ingresos	0	0	0	0	0	0
Intereses	0	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0	0
Revalorización de Patrimonio	0	0	0	0	0	0
Total Corrección Monetaria	0	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	28.644.436	52.984.182	103.295.164	170.479.725	244.798.432	331.080.579
Impuestos (35%)	10.025.553	18.544.464	36.153.307	59.667.904	85.679.451	115.878.203
Utilidad Neta Final	18.618.883	34.439.718	67.141.857	110.811.821	159.118.981	215.202.376

13.6 Balance general

BALANCE GENERAL	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Activo Corriente						
Efectivo	26.938.089	40.774.827	77.012.214	146.618.075	254.229.606	407.623.042
Cuentas X Cobrar	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	7.200.000	37.200.000	58.869.000	78.717.060	103.808.123	131.421.084
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados Neto	9.345.675	14.018.513	21.027.769	31.541.653	47.312.480	70.968.720
Total Activo Corriente	43.483.764	91.993.340	156.908.983	256.876.788	405.350.209	610.012.846
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	89.000.000	89.000.000	89.000.000	89.000.000	89.000.000	89.000.000
Depreciación Acumulada Planta (-)	8.900.000	17.800.000	26.700.000	35.600.000	44.500.000	53.400.000
Construcciones y Edificios Neto	80.100.000	71.200.000	62.300.000	53.400.000	44.500.000	35.600.000
Maquinaria y Equipo de Operación	14.014.900	14.014.900	14.014.900	14.014.900	14.014.900	14.014.900
Depreciación Acumulada (-)	1.401.490	2.802.980	4.204.470	5.605.960	7.007.450	8.408.940
Maquinaria y Equipo de Operación Neto	12.613.410	11.211.920	9.810.430	8.408.940	7.007.450	5.605.960
Depreciación Acumulada	10.301.490	20.602.980	30.904.470	41.205.960	51.507.450	61.808.940
Equipo de Oficina Neto	0	0	0	0	0	0
Semovientes pie de cria	0	0	0	0	0	0
Agotamiento Acumulada	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos	92.713.410	82.411.920	72.110.430	61.808.940	51.507.450	41.205.960
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO	136.197.174	174.405.260	229.019.413	318.685.728	456.857.659	651.218.806
Pasivo						
Cuentas x pagar	1.388.749	9.671.424	3.642.679	5.981.877	19.969.781	48.489.290
Impuestos X Pagar	10.025.553	18.544.464	36.153.307	59.667.904	85.679.451	115.878.203
Obligaciones Financieras						
Otros pasivos a LP						
TOTAL PASIVO	11.414.302	28.215.888	39.795.986	65.649.781	100.108.641	158.826.902
Patrimonio						
Capital Social	103.014.900	103.014.900	103.014.900	103.014.900	103.014.900	103.014.900
Reserva Legal Acumulada	1.259.636	3.121.524	6.565.496	13.279.681	24.360.864	40.272.762
Utilidades Retenidas	1.889.453	5.613.230	12.501.174	25.929.545	70.254.273	133.901.866
Utilidades del Ejercicio	18.618.883	34.439.718	67.141.857	110.811.821	159.118.981	215.202.376
TOTAL PATRIMONIO	124.782.872	146.189.372	189.223.426	253.035.947	356.749.018	492.391.903
TOTAL PAS + PAT	136.197.174	174.405.260	229.019.412	318.685.728	456.857.659	651.218.805

13.7 Flujo de caja

FLUJO DE CAJA	2008	2009	2010	2011	2012	2013
FLUJO DE CAJA OPERATIVO						
Utilidad Operacional	28.644.436	52.984.182	103.295.164	170.479.725	244.798.432	331.080.579
Depreciaciones	10.301.490	20.602.980	30.904.470	41.205.960	51.507.450	61.808.940
Amortización Gastos	0	0	0	0	0	
Agotamiento	0	0	0	0	0	
Provisiones	0	0	0	0	0	
Impuestos	10.025.553	18.544.464	36.153.307	59.667.904	85.679.451	115.878.203
Neto Flujo de Caja Operativo	8.317.393	13.836.738	36.237.387	69.605.861	107.611.531	153.393.436
Neto Periodo	8.317.393	13.836.738	36.237.387	69.605.861	107.611.531	153.393.436
Saldo anterior	18.620.696	26.938.089	40.774.827	77.012.214	146.618.075	254.229.606
Saldo siguiente	26.938.089	40.774.827	77.012.214	146.618.075	254.229.606	407.623.042

13.8 Indicadores del proyecto

Con el fin de obtener una información más detallada acerca de la restructuración de la empresa Cima administradores, el estudiante se baso en la información anterior y creo los siguientes indicadores.

	2009	2010	2011	2012	2013
Liquidez - Razón Corriente	4,34	4,96	4,34	4,31	4,73
Rentabilidad bruta	17,3%	19,4%	21,5%	22,7%	23,6%
Rentabilidad operacional	11,76%	14,39%	16,77%	18,14%	19,25%
Rentabilidad neta	7,64%	9,35%	10,90%	11,79%	12,51%
Rentabilidad del activo total	19,75%	29,32%	34,77%	34,83%	33,05%
Rentabilidad del patrimonio	23,56%	35,48%	43,79%	44,60%	43,71%

13.9 Flujo de caja proyectado

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Flujo de Operación		8.317.393	13.836.738	36.237.387	69.605.861	107.611.531	153.393.436
Flujo de Inversión	-89.000.000	0	0	0	0	0	0
Flujo de Financiación	-89.000.000	0	0	0	0	0	0
Flujo de caja para evaluación	-89.000.000	8.317.393	13.836.738	36.237.387	69.605.861	107.611.531	153.393.436

13.10 Tabla Final de Decisión

La empresa cima administradores actualmente está constituida, las inversiones que se realizarán serán específicamente en publicidad y promociones, pero con esta restructuración se espera que el valor de la oficina que se compró hace unos años se recupere; por este motivo se calculó la TIR, esta tiene un porcentaje de 38% el cual es un muy bueno.

Tasa mínima de rendimiento esperada	20%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	38%

Con esta TIR el socio mayoritario de la empresa espera recuperar la plata que invirtió hace unos años, aparte de esto se ve a futuro que se pueden realizar nuevas inversiones en la empresa en cuanto a tecnología o una nueva oficina teniendo la posibilidad de recuperar esta inversión.

13.11 Resumen del Análisis Financiero

Las inversiones que va tener la empresa en la actualidad son en publicidad y promociones, que suman un costo \$ 15.208.000, la empresa ya cuenta con una oficina, la cual tuvo un costo de \$ 89.000.000 y esta amoblada y con equipos, que son las herramientas que tiene los empleados para prestar el servicio de la administración de propiedad horizontal; el costo de estos equipo es de \$ 14.014.900.

La idea de este proyecto es reestructurar la empresa y que el socio mayoritario, el cual hizo los aportes como la oficina, recupere esta plata al finalizar el año 2013.

Para que esto suceda, se calculo con los datos financieros obtenidos en el análisis una TIR del 38%.

14 Alcance

El principal motivo de la elaboración del plan de negocio es, la reestructuración de la empresa cima administradores Ltda, para que esta vuelva a tener la rentabilidad esperada que tenía unos años atrás; se espera que a partir del año 2009, los residentes de los estratos cinco y seis de la localidad de Usaquén cuente con una nueva alternativa a la hora de escoger un buen servicio de administración, supliendo así los inconvenientes que se viven a diario, de esta manera nuestro clientes tendrán las satisfacción de vivir sin problemas ni contratiempos.

15 Impacto

15.1 Impacto económico

La empresa Cima Administradores aumentando su actividad económica tendrá, gran participación, ya que, de alguna manera está generando riqueza, compitiendo con otras empresas de este sector, lo cual refleja un aumento en el PIB de su sector.

15.2 Impacto social

En este momento la empresa está generando seis puesto de trabajo, al finalizar el año 2013, se espera generar catorce nuevos empleos aparte de los seis ya existentes. A parte de esto diez ocho puesto la empresa también espera generar otros puestos indirectos. Con esto se está ayudando a generar ingresos estables para estas personas y sus familias. Al tener unos ingresos estables estas familias podrán tener una mejor calidad de vida. Las madres cabeza de familia, tendrá la primera opción para integrar el grupo de aseadoras de la empresa.

15.3 Impacto ambiental

Las actividades que tiene la empresa Cima administradores, para llevar el servicio de administración a sus clientes, no genera ningún impacto ambiental, en ningún momento se está poniendo en riesgo el medio ambiente.

16 Conclusiones

- El mercado objetivo de la empresa Cima administradores Ltda, está compuesto por los edificios de los estratos cinco y seis de la localidad de Usaquén.
- La población objetivo de la empresas son 300 edificios ubicados en las UPZ de, Santa Bárbara, Country Club y Usaquén, el cual se tomara un segmento del 10% de cada UPZ, lo que da un número de 30 edificios.
- El perfil del consumidor, de nuestro servicio, es muy amplio: está entre 18 y 70 años. Ya que esta desde los estudiantes que se viene a estudiar a la ciudad, parejas recién casadas y familias. Tanto las personas jóvenes, como las personas de edad, siempre están buscando, un buen servicio de administración para su edificio o conjunto, que llenen sus expectativas.
- En el análisis realizado a la competencia, se encontraron empresas dedicadas a la administración de la propiedad horizontal, pero también se ven las personas naturales que se han dedicado a esta labor. Estas personas naturales no prestan un servicio que llenen las expectativas a los inquilinos de los edificios.
- Algunas empresas se han dedicado a otros negocios como valorizaciones, arriendos, ventas y ha dejado un poco de lado el tema de la administración de propiedad horizontal, ocasionando cierto desinterés a este tema.

- Otro resultado arrojado del análisis de la competencia, se encontró que ninguna empresa o persona natural dedicada a la administración de propiedad horizontal, ofrecen promociones o realizan campañas de publicidad.
- Cima administradores ofrece a nuevos clientes promociones, como un descuento de 15% sobre la administración durante los primeros seis meses, o una reducción en los elementos de aseo por los cuatro primeros meses y por ultimo ofrece el servicio de red inalámbrica para el edificio.
- El precio promedio que Cima administradores maneja para su administración es de \$ 4.420.000, este precio es para un edificio de máximo quince apartamento y cubre el servicio de vigilancia, aseo, mantenimiento, administración y contabilidad.
- La misión de Cima administradores, se basa en los catorce años de experiencia en la administración de propiedad horizontal, de edificios o conjuntos residenciales de estratos, cinco y seis, en la localidad de Usaquén, blindándoles a nuestros clientes la satisfacción de vivir sin problemas ni contratiempos, para ello emplea personal idóneo, calificado, seleccionado y capacitado a fin de desempeñar sus funciones de la manera más correcta posible.
- La visión de Cima administradores, es tener para el año 2013 tendrá, el manejo de la administración de veinte nuevas propiedades, de esta forma crecer en nuestro portafolio, aumentando las utilidades y las expectativas de nuestros socios, si dejar de lado la calidad de nuestro servicio, siempre teniendo al cliente como principal fuente de información, para suplirlas las necesidades de la manera más adecuada.

- Por medio del análisis de mercado realizado por el estudiante se comprobó la dificultad que tienen los residentes de la localidad de Usaquén para tener un servicio de administración que llenen las expectativas.
- Con el trabajo de campo se pudo concluir que las personas en muchos casos prefieren pagar un poco mas por la administración de sus edificios, con tal que esta tenga un servicio de calidad y satisfagan todas las necesidades o problemas, que se les presentan a diario.
- Con los resultados obtenidos del análisis financiero y el análisis de la demanda, se comprobó comprobamos la posibilidad que tiene la restructuración de la empresa Cima administradores con una población objetivo de 300 edificios ubicados en las UPZ de, Santa Bárbara, Country Club y Usaquén y una TIR del 38%

17 BIBLIOGRAFÍA

Drucker F. Peter. La Gerencia en Tiempos Difíciles. Ediciones Orbis. Barcelona. 1986

Welch Jack. Hablando Claro. Ediciones BSA. Madrid. 2003

Martínez D. Andrés. La Propiedad Horizontal y su Administración. Ediciones del Profesional. Bogotá. 2004.

Mintzberg. Henry. El Proceso Estructural. Editorial Prentice Hall. México. 2000.

TUSHMAN, Michael; O'REILLY, Charles Innovación: como alcanzar el liderazgo organizacional a través de la renovación y el cambio. Editorial Prentice Hall. México. 1998.

KOTLER, Philip. CÁMARA, Dionisio. GRANDE, Ildelfonso y CRUZ, Ignacio. "Dirección de Marketing", Edición del milenio, 2000. Prentice-Hall, Madrid.

VARELA, Rodrigo. "Innovación Empresarial: Arte y ciencia de la creación de empresas". 2001. 2ª edición, Prentice Hall.

Johnson-Scholes. Dirección Estratégica, Editorial Prentice Hall. 2006.

Rosillo. Jorge. Formulación y Evaluación de proyectos de inversión para empresas manufactureras y de servicios. Editorial Cengage Learning. Bogotá. 2008

CHIAVENATO. Adalberto. "Gestión del talento Humano". Mc Graw Hill. Colombia, 2002.

<http://www.sena.edu.co/Portal/Direcci%C3%B3n+General/Direcci%C3%B3n+de+Formaci%C3%B3n+Profesional/Emprendimiento/Plan+de+Negocios/>

<http://www.recursosees.uji.es/fichas/fc4.pdf>

http://contenido.metrocuadrado.com/contenidom2/prophoriz_m2/homepropiedadhorizont/home_seccion.html

http://www.participacionbogota.gov.co/Propiedad_horizontal/Cartillas/Contenido%201%20Cartilla%20Generalidades.....doc

<http://www.aiphltda.com/administrador.htm>

[ww.participacionbogota.gov.co/.../Articulo%203%20Estadisticas%20PH%20Bogota.doc](http://www.participacionbogota.gov.co/.../Articulo%203%20Estadisticas%20PH%20Bogota.doc)