

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
ADMINISTRACIÓN DE CONJUNTOS RESIDENCIALES EN LA CIUDAD DE
POPAYÁN**



JUAN ESTEBAN LÓPEZ CALDÓN

ASESOR ACADÉMICO:

REINALDO ERAZO RODRÍGUEZ

UNIVERSIDAD DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE GRADO

NOVIEMBRE DE 2020

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de grado a mis padres y a mi familia, quienes han estado en todo momento para mí, me han guiado por el camino correcto y me han permitido educarme para ser una gran persona. Son ellos el motor y la inspiración principal para salir adelante y luchar por mis sueños cada día de mi vida.

También dedico este trabajo a mis compañeros de carrera y mis amigos de vida, quienes siempre han estado dispuestos a ayudarme y me han enseñado importantes aspectos de la vida, muchas gracias a ustedes también.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Universidad del Cauca por haberse convertido en mi segundo hogar durante todo este tiempo, y brindarme la oportunidad de aprender tanto de mi profesión como de la vida. Pasé ahí momentos difíciles, pero también de mucha alegría, institución de la cual me enorgullece seguir siendo parte por ser una de las instituciones de educación superior más reconocidas del país.

Doy gracias también al profesor Reinaldo Erazo Rodríguez, excelente persona y docente, quién me acompañó en este proceso como asesor académico y estuvo siempre dispuesto a escuchar y colaborar en lo que necesitara; como también a todos los profesores que compartieron conmigo parte de su conocimiento y experiencias formándome como el profesional que ahora soy, compañeros de los que me quedan los más gratos recuerdos y amigos que con su ayuda y apoyo incondicional hicieron posible obtener mi título como administrador de empresas.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	15
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	16
2. OBJETIVOS	18
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	18
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
3. JUSTIFICACIÓN	19
4. CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA.....	21
MARCO TEÓRICO.....	21
5. DISEÑO METODOLÓGICO.....	27
5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	27
5.1.1. Fuentes de recolección de la información.....	27
6. CONTEXTUALIZACIÓN VALORATIVA	29
6.1. CONTRIBUCIÓN DEL TRABAJO.....	29
6.2. RESULTADOS ESPERADOS.....	29
7. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	30
7.1. ANÁLISIS DE ENTORNOS.....	30
7.1.1. Entorno Político	30
7.1.2. Entorno Económico	31

7.1.3. Entorno Cultural.....	36
7.1.4. Entorno Social.....	36
7.1.5. Entorno Ambiental.....	38
7.2. ESTUDIO DE MERCADO	41
7.2.1. Descripción del problema	41
7.2.2. Formulación del problema	42
7.2.3. Objetivos	42
7.2.4. Fuentes de Información.....	43
7.2.5. Diseño de la Investigación	44
7.2.6. Prueba Piloto.....	45
7.2.7. Tamaño de la muestra	45
7.2.8. Diseño de cuestionario (Anexos).....	46
7.2.9. Análisis de datos recolectados en encuesta.....	48
7.2.10. Análisis de la demanda	56
7.3. TIPO DE CLIENTE.....	57
7.4. ANÁLISIS GENERAL DEL SECTOR CON LAS 5 FUERZAS DE PORTER	59
7.5. MEZCLA DE MARKETING.....	62
7.5.1. Producto	62
7.5.2. Precio	65
7.5.3. Plaza.....	66

7.5.4. Promoción	67
7.6. OFERTA	68
7.6.1. Análisis de Oferta	68
8. ESTUDIO TÉCNICO	70
8.1. FICHA TÉCNICA DEL SERVICIO	70
8.2. DETERMINACIÓN DE LA LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO.....	72
8.2.1. Macro localización.....	72
8.2.2. Micro localización	73
8.3. TAMAÑO DEL PROYECTO	75
8.3.1. Capacidad instalada	75
8.4. INGENIERÍA DEL PROYECTO.....	76
8.4.1. Aspectos técnicos del proyecto.....	76
8.4.2. Distribución de Planta.....	79
8.4.3. Diagrama de flujo del proceso.....	81
9. ESTUDIO ADMINISTRATIVO.....	83
9.1. ASPECTOS ORGANIZACIONALES	83
9.1.1. Nombre de la empresa	83
9.1.2. Logotipo	83
9.1.3. Misión.....	84
9.1.4. Visión.....	84

9.1.5. Objetivos Corporativos	84
9.1.6. Valores Corporativos	85
9.2. REQUERIMIENTOS DE PERSONAL	86
9.2.1. Organigrama.	87
9.3. DESCRIPCIÓN DE CARGOS.....	87
9.4. POLÍTICA DE CARTERA	93
9.4.1. Misión de la política de cartera.....	93
9.4.2. Objetivos de la política de cartera.....	93
9.5. ASPECTOS LEGALES.....	94
9.5.1. Leyes que rigen el sector.....	94
9.5.2. Constitución de la empresa	96
9.5.3. Requisitos para constituir legalmente la empresa.....	97
10. ESTUDIO FINANCIERO	100
10.1. ESTIMACIÓN DE LOS INGRESOS DEL PROYECTO.....	100
10.2. COSTOS DE PRODUCCIÓN.....	101
10.2.1. Costos Indirectos de Fabricación	102
10.2.2. Costos Totales de producción	102
10.3. INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	103
10.4. ACTIVOS DIFERIDOS	104
10.5. GASTOS DE VENTAS.....	105

10.6. GASTOS ADMINISTRATIVOS	106
10.6.1. Proyección de nómina y gastos administrativos y de ventas	107
10.7. CAPITAL DE TRABAJO	107
10.8. BALANCES GENERALES	109
10.9. ESTADOS DE RESULTADOS	110
10.10. FLUJO DE CAJA	111
10.11. FLUJO DE CAJA LIBRE SIN FINANCIACIÓN	112
10.12. FLUJO DE CAJA LIBRE CON FINANCIACIÓN	113
10.13. INDICADORES FINANCIEROS	115
10.13.1. Rotación de activos	115
10.13.2. Margen Bruto de Utilidad	116
10.13.3. Rendimiento del patrimonio	117
11. EVALUACIÓN DEL PROYECTO	118
11.1. DIAGRAMAS DE FLUJO	118
11.2. TASA INTERNA DE RETORNO	119
11.3. TASA DE OPORTUNIDAD DEL INVERSIONISTA.....	119
11.4. VALOR PRESENTE NETO	120
11.5. PERIODO DE RETORNO DE LA INVERSION (PRI).....	121
11.6. ZONA DE ACEPTACIÓN.....	121
11.7. RELACIÓN BENEFICIO/COSTO	122

11.8. EVALUACIÓN AMBIENTAL.....	124
11.9. EVALUACIÓN SOCIAL.....	126
12. CONCLUSIONES	128
LECCIONES APRENDIDAS	132
ANEXOS	134
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	144

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Objetivos y preguntas de la encuesta.....	47
Tabla 2: Fortalezas del servicio de administración actual	50
Tabla 3: Debilidades servicio de administración actual	51
Tabla 4: Otros servicios a incluir en la cuota de administración	55
Tabla 5: Análisis demanda.....	57
Tabla 6: Fuerzas de Porter	61
Tabla 7: Aspectos generales del servicio	71
Tabla 8: método cualitativo por puntos	73
Tabla 9: Capacidad Instalada.....	76
Tabla 10. Descripción cargo director general.....	88
Tabla 11. Descripción cargo administrador.....	89
Tabla 12. Descripción cargo contador.....	90
Tabla 13. Descripción cargo administrador financiero.....	91
Tabla 14. Descripción cargo abogado.....	92
Tabla 15: Ingresos anuales.....	100
Tabla 16: Nómina de producción año 2020 (año 0)	101
Tabla 17: Carga prestacional Nómina de producción año 2020.....	101
Tabla 18: Nómina de Producción proyectada.....	102
Tabla 19: Costos de indirectos de fabricación	102

Tabla 20: proyección de costos totales de producción.....	103
Tabla 21: Activos Fijos del área administrativa	103
Tabla 22: Nómina administrativa y ventas año 2021 (año 1)	105
Tabla 23: Carga prestacional nómina administrativa y ventas año 2021 (año 1)	105
Tabla 24: Nómina administración y ventas proyectada.....	106
Tabla 25: Gastos administrativos 2020 (año 0)	106
Tabla 26: proyección gastos administrativos.....	107
Tabla 27: Gastos Administrativos Totales Proyectados	107
Tabla 28: Capital de trabajo.....	107
Tabla 29: Balances Generales.....	109
Tabla 30: Estados de resultados.....	110
Tabla 31: Flujos de caja	111
Tabla 32: Flujos de caja libre sin financiación	112
Tabla 33: Flujos de caja libre con financiación	113
Tabla 34: simulación cuota variable para pago del crédito.....	114
Tabla 35: simulación cuota fija para pago del crédito	114
Tabla 36: Valor presente neto sin financiamiento	120
Tabla 37: Valor presente neto con financiamiento	120
Tabla 38: Tabulación zona de aceptación.....	122
Tabla 39. Resumen indicadores evaluación económica	123

Tabla 40: Impacto ambiental del proyecto..... 125

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Gráfico de pastel porcentaje de dueños, arrendatarios y otros.	48
Figura 2. Gráfica de Pastel porcentaje de personas naturales o jurídicas prestando el servicio de administración.....	49
Figura 3. Gráfico de pastel rangos de precios actuales del servicio de administración.....	53
Figura 4. Gráfico de pastel métodos de pago de la cuota de administración.....	54
Figura 5. Gráfico de pastel intención de compra del servicio.....	56
Figura 6. Porcentaje de conjuntos residenciales según su estrato socioeconómico.....	58
Figura 7. Diagrama de flujo del proceso.....	81
Figura 8. Organigrama general GESTIÓN HORIZONTAL.	87
Figura 9. Diagrama de flujo de caja libre sin financiamiento.....	118
Figura 10. Diagrama de flujo de caja libre con financiamiento.....	118
Figura 11. Gráfica Zona Aceptación WACC.....	122

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. Captura de pantalla búsqueda conjuntos residenciales en Popayán. Google Maps.	44
Imagen 2. Localización de la ciudad de Popayán, Cauca. Google Maps.	72
Imagen 3. Micro localización vista satélite. Google Maps.	74
Imagen 4. Micro localización vista de la calle. Google Maps.	75
Imagen 5. Captura de pantalla información del servicio de IGLUW.	77
Imagen 6. Escritorio de oficina.	78
Imagen 7. Computador de escritorio.	78
Imagen 8. Sillas de escritorio para oficina.	79
Imagen 9. Distribución de planta de la empresa.	80
Imagen 10. Propuesta de logotipo para GESTIÓN HORIZONTAL.	83

INTRODUCCIÓN

En este documento se pretende presentar los resultados del estudio de factibilidad que se realizó con el objetivo de determinar la viabilidad de la creación de una empresa de administración de propiedad horizontal, específicamente de conjuntos residenciales y edificios de apartamentos que estén bajo el régimen de propiedad horizontal en la ciudad de Popayán, Colombia.

Para tal propósito, se encontrará una primera sección donde se definió el problema u oportunidad de negocio, en la segunda sección se presentan los objetivos a cumplir. En una tercera sección, se presenta la justificación, el porqué de la realización de este estudio de factibilidad. En la cuarta sección, se hace una contextualización teórica de los diferentes conceptos que se utilizarán en este documento. En la quinta sección, se define el diseño metodológico de este estudio. Posteriormente, en la sexta sección se presenta la contribución que se ha hecho al estudio y los resultados esperados con este estudio.

Ya en la séptima sección se presentan los resultados de la investigación de mercados que se desarrolló. En la octava sección se presentan los resultados del estudio técnico. En la novena sección se presenta el estudio administrativo y legal para el proyecto, y en la décima sección se presenta el estudio financiero y sus resultados. Finalmente, se encuentran las conclusiones generales que se obtuvieron del estudio.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El sector de la construcción ha sido uno de los más dinámicos de la economía colombiana en los últimos 20 años. Según el informe de gestión de la Cámara Colombiana de Construcción (CAMACOL, 2018-2019):

Desde comienzos de este siglo, el valor de la producción de la construcción de edificaciones en Colombia ha mantenido una tendencia al alza, con un crecimiento promedio anual del 13,7%, con lo que alcanzó los 74,5 billones de pesos en 2017. Para el mercado de vivienda específicamente, en los últimos ocho años la comercialización de vivienda creció de manera sostenida a ritmos promedio del 6,1% anual, no obstante, debido a la desaceleración de la economía nacional durante el 2017 y 2018, las ventas registraron un ajuste del 6,7% en el primer año y crecieron ligeramente en el segundo a una tasa de 1,1%. De esta manera, en 2018, las viviendas vendidas se ubicaron en un nivel de 178.141 unidades, tendencia que estuvo en línea con la nueva oferta de proyectos que se contrajo a una tasa del 8,9% llegando a 155.787 unidades de vivienda nueva al mercado.

La ciudad de Popayán no ha sido ajena a esta tendencia nacional, y ha visto un aumento exponencial de la construcción de propiedades horizontales (conjuntos residenciales, centros comerciales con locales, oficinas) en los últimos 20 años. Estas propiedades horizontales, por su naturaleza, exigen la figura de un administrador que se encargue de gestionar las distintas exigencias de la misma, como el mantenimiento de zonas comunes, el recaudo de la cuota de administración, la mediación en conflictos entre los distintos copropietarios, etc. Sin embargo, se observa que las propiedades horizontales que existen actualmente en Popayán, aunque cuentan con

administradores, no son en la mayoría de los casos las personas más idóneas para el desarrollo de esta labor, pues es posible que no cuenten con los conocimientos técnicos requeridos para desarrollar este tipo de tarea, de modo que permita a la propiedad horizontal funcionar correctamente y lograr sus metas.

En este orden de ideas, se plantea el siguiente problema para desarrollar en este plan de negocios:

¿Cuál puede ser la viabilidad de la creación de una empresa de administración de propiedad horizontal en la ciudad de Popayán?

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la viabilidad del proyecto para la creación de una empresa de administración de propiedad horizontal en la ciudad de Popayán.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el análisis de entornos del proyecto
- Realizar el estudio de mercado del proyecto.
- Realizar el estudio técnico del proyecto.
- Realizar el estudio administrativo y legal del proyecto.
- Realizar el estudio financiero del proyecto.
- Realizar la evaluación ambiental y social del proyecto.

3. JUSTIFICACIÓN

La construcción de la propiedad horizontal en Colombia ha visto un crecimiento muy importante en los últimos años. Según Herrera (citado por Flórez, 2018) “en los últimos seis años se han construido y se están construyendo más de 941 millones de metros cuadrados de vivienda, de los cuales solo el 14 por ciento son casas, lo que deja un 86 por ciento de apartamentos”. “Hay que agregar, además, que en el país existen 16’862.435 propiedades, de las cuales 73,9 por ciento son urbanas, lo que muestra el tamaño de la situación. Esto significa que más de 8 millones son propiedades horizontales”.

La ciudad de Popayán no ha sido ajena a esta tendencia en la construcción, pues el crecimiento poblacional que ha tenido en los últimos años ha demandado más viviendas para acoger dicho crecimiento. Es por eso que el sector de la construcción ha optado por recurrir a la construcción de edificios de apartamentos, donde se pueden tener más unidades de vivienda en menos espacio; aunque también se han construido muchos conjuntos residenciales de casas “normales”, y también edificios de oficinas y centros comerciales que son considerados igualmente como propiedades horizontales. Realizando búsqueda en Google Maps con la palabra clave “conjuntos residenciales” se encuentra que aparecen al menos 100 registros de este tipo de construcción en la ciudad.

Se justifica la realización de este estudio de prefactibilidad, pues a priori, se observa que existen en la ciudad pocas empresas de administración de propiedad horizontal, y los actuales administradores de las propiedades horizontales existentes son en muchos casos personas que no tienen una preparación idónea como administradores profesionales para poder realizar en teoría, una adecuada gestión de los recursos de la propiedad, así como de sus necesidades.

Así, se encuentra que en la ciudad de Popayán hay un segmento grande de clientes que actualmente está parcialmente desatendido por una empresa que pueda prestar un servicio profesional y de calidad, por lo que es, en principio, un mercado atractivo para atender.

4. CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA

MARCO TEÓRICO

Es necesario aclarar desde el principio algunos conceptos generales que permitirán al lector un entendimiento más claro de este documento y del proyecto que se pretende desarrollar.

Arboleda (1998, p.5) define proyecto como:

El entrecruzamiento de variables financieras, económicas, sociales y ambientales que implica el deseo de suministrar un bien o de ofrecer un servicio, con el objetivo de determinar su contribución potencial al desarrollo de la comunidad a la cual va dirigido y de estructurar un conjunto de actividades interrelacionadas que se ejecutarán bajo una unidad de dirección y mando, con miras a lograr un objetivo determinado, en una fecha definida, mediante la asignación de ciertos recursos humanos y materiales.

De modo que un proyecto a nivel de pre factibilidad, está compuesto por estudios que tienen un orden lógico. Estos son: Estudio de Mercado, técnico, administrativo y legal, financiero y las evaluaciones del proyecto.

Estudio de Mercado

Morales (2009, p.41) dice que el Estudio de Mercado tiene como objetivo principal:

Determinar si el producto que se pretende fabricar o vender será aceptado en el mercado, y si los posibles consumidores están dispuestos a adquirirlos. En ocasiones, los productos deben ser modificados porque los consumidores los prefieren con características diferentes de las que ostentan; por ello las empresas deben conocer con exactitud qué es lo que en

realidad se demanda. Este conocimiento se logra a través del análisis del mercado, que es uno de los más importantes y determinantes que debe realizar el investigador o el inversionista. Esta herramienta permite recopilar información que proporciona perspectivas importantes que culminarán en un estudio que serán la base de los siguientes estudios del proyecto.

Estudio Técnico

El Estudio Técnico comprende, según Morales (2009, p.84):

aquellas actividades en que se definen las características de los activos fijos (en este caso equipo, maquinaria, instalaciones, terrenos, edificios etc.) que son necesarios para llevar a cabo el proceso de producción de determinado bien o servicio. También en ella se incluye la definición de la materia prima y de los insumos necesarios para elaborar el producto y poner en marcha (y mantener) el funcionamiento de la factoría.

Estudio administrativo y legal

El estudio administrativo y legal comprende, según Morales (2009, p.109): “La constitución jurídica de la empresa, así como los aspectos legales que afectan su funcionamiento y el diseño de la organización de la empresa”. En la constitución jurídica se encuentra el tipo de sociedad comercial a constituir, su personería jurídica, los diversos trámites legales y fiscales, registro de marcas y nombre comercial, entre otros. En cuanto a la organización de la empresa, y en cumplimiento del debido proceso administrativo, se debe formular el direccionamiento estratégico de la compañía y su estructura organizacional.

Estudio Financiero

De acuerdo con Arboleda (1998, p.353), la Evaluación Financiera:

Define, desde el punto de vista de un inversionista, si los ingresos que recibe son superiores a los dineros que aporta. Se basa en las sumas de dinero que el inversionista recibe, entrega o deja de percibir y emplea precios de mercado o precios financieros para estimar las inversiones, los costos de operación y de financiación y los ingresos que genera el proyecto.

Arboleda (1998, p.353), también dice que la Evaluación Ambiental: “Busca asegurar que el proyecto no traerá consigo impactos negativos sobre el medio ambiente, tales como contaminación del aire, contaminación de corrientes de aguas naturales, ruido, destrucción del paisaje, separación de comunidades que operan como unidades, etc.”.

Las 5 fuerzas de Michael Porter

Michael Porter propone su modelo de análisis de las 5 fuerzas al interior de una industria en la Escuela de Negocios de Harvard en 1979. Porter postula una metodología de análisis en la que se detallan las características de la entrada de nuevos competidores, el poder de negociación de proveedores, poder de negociación de clientes y existencia productos sustitutos, que, al analizarse holísticamente, permiten dar un diagnóstico de la intensidad de la rivalidad de los competidores en la industria estudiada, permitiendo determinar así el atractivo de entrar a competir en dicha industria (R.Eraza. Comunicación personal, 8 de octubre de 2020).

Propiedad horizontal

El concepto de propiedad horizontal en la página web de GERENCIE (2020) es definido como: “un sistema o figura jurídica que permite gestionar un conjunto de unidades o construcciones privadas en un entorno comunitario o común, donde se parte de la infraestructura debe ser compartida por quienes conforman la propiedad horizontal.”

Cuando se habla de copropiedad se hace referencia a la unidad de vivienda, ya sea casa o apartamento, que hace parte de todo el conjunto de una propiedad horizontal. Los copropietarios serán entonces los dueños legales de cada unidad de vivienda. Aunque en este proyecto también se tendrán en cuenta a los arrendatarios de las unidades de vivienda como copropietarios clientes.

Las propiedades horizontales están constituidas también por bienes privados y bienes comunes, o zonas comunes. La ley 675 (2001) define a los bienes privados como: “inmuebles debidamente delimitados, funcionalmente independientes, de propiedad y aprovechamiento exclusivo, integrantes de un edificio o conjunto sometido al régimen de propiedad horizontal, con salida a la vía pública directamente o por pasaje común”. También se definen los bienes comunes como:

Partes del edificio o conjunto sometido al régimen de propiedad horizontal pertenecientes en proindiviso a todos los propietarios de bienes privados, que por su naturaleza o destinación permiten o facilitan la existencia, estabilidad, funcionamiento, conservación, seguridad, uso, goce o explotación de los bienes de dominio particular.

El artículo 29 establece lo siguiente sobre las expensas comunes:

Los propietarios de los bienes privados de un edificio o conjunto estarán obligados a contribuir al pago de las expensas necesarias causadas por la administración y la prestación

de servicios comunes esenciales para la existencia, seguridad y conservación de los bienes comunes, de acuerdo con el reglamento de propiedad horizontal (Ley 675, 2001).

En este documento se cambia el nombre de expensas comunes por el término “Cuota de administración”.

En cuanto a los coeficientes de copropiedad, el artículo 25 determina que:

Todo reglamento de propiedad horizontal deberá señalar los coeficientes de copropiedad de los bienes de dominio particular que integran el conjunto o edificio, los cuales se calcularán de conformidad con lo establecido en la presente ley. Tales coeficientes determinarán:

1. La proporción de los derechos de cada uno de los propietarios de bienes privados sobre los bienes comunes del edificio o conjunto.
2. El porcentaje de participación en la asamblea general de propietarios.
3. El índice de participación con que cada uno de los propietarios de bienes privados ha de contribuir a las expensas comunes del edificio o conjunto, mediante el pago de cuotas ordinarias y extraordinarias de administración, salvo cuando éstas se determinen de acuerdo con los módulos de contribución en la forma señalada en el reglamento (ley 675, 2001).

Investigación descriptiva

La investigación descriptiva será el tipo de investigación utilizado para obtener la información necesaria en este proyecto. Arias (2006, p.24), la define como:

La caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

Para el desarrollo de este trabajo de grado se desarrollará un estudio descriptivo. Se ha optado por seleccionar este tipo de estudio porque se considera que es el más pertinente para abordar los datos que se recolectarán en este trabajo, ya que, el estudio descriptivo es utilizado para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Permite establecer las características demográficas de las unidades investigadas (número de población, distribución por edades, nivel de educación, etc.). En este caso particular, las unidades a investigar serán los elementos constituyentes del mercado objetivo que se definirá posteriormente.

5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación seleccionado será la investigación descriptiva, pues este tipo de investigación se centra en establecer una descripción lo más concreta posible de un fenómeno, situación o elemento, sin preocuparse por buscar las causas o consecuencias de éste. Medirá las características y observará la configuración y procesos que componen los fenómenos a analizar, sin pararse a valorarlos.

5.1.1. Fuentes de recolección de la información

5.1.1.1. Fuentes primarias

Para la realización de esta investigación, se llevarán a cabo encuestas en la ciudad de Popayán a personas cuyo perfil encaja con las características del mercado objetivo definido.

5.1.1.2. Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias son datos recopilados que se obtienen en internet, libros, revistas, periódicos y otros materiales documentales, como trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias y diccionarios, etc.

6. CONTEXTUALIZACIÓN VALORATIVA

6.1. CONTRIBUCIÓN DEL TRABAJO

Con la realización de este trabajo de grado se pretende hacer uso de los conocimientos en administración de empresas adquiridos durante el proceso de formación como administradores de empresas, el cual está a punto de finalizar. Con esto, se determinará la viabilidad del proyecto analizado en el documento.

6.2. RESULTADOS ESPERADOS

Se espera que con el desarrollo de este estudio de factibilidad se pueda obtener una conclusión que permita determinar claramente qué tan viable es esta idea de negocio, de tal manera que más adelante sirva como insumo para una posible financiación y puesta en marcha.

Lo anterior se conseguirá mientras se alcancen los objetivos específicos que se plantearon anteriormente en el documento (realización de estudio de mercado, estudio técnico, estudio administrativo, estudio legal, estudio financiero, evaluación ambiental y social).

7. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

7.1. ANÁLISIS DE ENTORNOS

7.1.1. Entorno Político

El año 2020 es el inicio del periodo de Juan Carlos López Castrillón como alcalde de la ciudad de Popayán. Cuando era todavía candidato a la alcaldía, una de sus propuestas de la campaña “*Creo en Popayán*” fue la construcción de aproximadamente 10.000 viviendas de interés social, lo cual es interpretado como un guiño favorable para el sector de la construcción en la ciudad de Popayán para los siguientes 4 años.

A mediados de 2020, el alcalde, buscando cumplir esta meta, ha anunciado la construcción del proyecto María Gracia, que consta de 600 apartamentos en la zona norte de la ciudad de Popayán. Otros proyectos en los que se está trabajando actualmente son Portal de las ferias tercera etapa, y el proyecto El Chamizal adelanta el trámite del contrato con la fiducia para posteriormente elegir al constructor e iniciar la comercialización (Alcaldía de Popayán, s.f).

Otro de los acontecimientos importantes fue el respaldo que le dio el gremio de ingenieros dedicados a la construcción de la ciudad de Popayán a la campaña política de Juan Carlos López. Ahora, como el nuevo alcalde de Popayán, lo que se esperaría es que Juan Carlos López favorezca al sector de la construcción y le brinde incentivos que le permitan impulsar el crecimiento de este sector en la ciudad, lo cual se traduce en un aumento proporcional en la construcción de propiedades horizontales, que es lo que de verdad interesa para la realización de este estudio.

Cabe aclarar que es muy pronto para poder visualizar si el sector de la construcción en Popayán ha tenido un crecimiento, pero se considera que los factores nombrados anteriormente deberían de

convertirse en incentivos que lo impulsen, provocando el crecimiento del mercado al que esta idea de negocio piensa dirigirse.

El gobierno, con el fin de actuar con mayor rapidez ante decisiones importantes para contener la pandemia, declaró, mediante la resolución 844 de 2020, el Estado de Emergencia Económica, Social, Ecológica y Sanitaria, en el que se establecen medidas extraordinarias como la cancelación de eventos masivos, reuniones, se cancela el tráfico aéreo y terrestre (salvo algunas excepciones) y se establecen normas de bioseguridad.

El decreto 1168 del 25 de agosto del 2020 decreta el aislamiento selectivo con distanciamiento individual responsable, una nueva fase del confinamiento más flexible y que ya exige la responsabilidad de cada uno.

Las propiedades horizontales deben tener presente la normatividad de este nuevo contexto, y ajustar sus reglamentos internos para poder cumplirlas y proteger a los copropietarios y residentes.

7.1.2. Entorno Económico

La Cámara de Comercio del Cauca, brinda información de interés que permite realizar el análisis del entorno económico en Popayán y el departamento del Cauca. A continuación, se presentan algunas estadísticas:

Según información que reporta el Departamento Nacional de Planeación para el año 2018, los recursos que transfiere la Nación a los municipios mediante el Sistema General de Participaciones SGP, en los municipios del departamento del Cauca el sector de la educación tuvo una inversión de \$117.556 millones, que representa el 16,8% de la inversión total en los 42 municipios del departamento. Se destaca en este sector el

municipio de Popayán, con una inversión de \$115.726 millones, debido a que es un municipio certificado a diferencia de los 41 municipios restantes, que no son certificados y la administración del sector se concentra en la Secretaría departamental de Educación del Cauca (Mosquera, et al., 2019, p.11).

Analizando las estadísticas entregadas por el DANE sobre la tasa de desempleo en el país, donde según la entidad “en el 2018 la tasa de desempleo en el total nacional fue 9,7%. En el mismo periodo, Cauca presentó una tasa global de participación de 61,4%, la tasa de ocupación se situó en 56,0% y la tasa de desempleo fue 8,9%, un aumento de 0.6 puntos porcentuales respecto al año anterior. En el caso puntual de Popayán, de acuerdo con el informe de la entidad, entre enero y diciembre del 2018 se presentó un porcentaje de 10.9, cifra alta, pero que la ha alejado de los deshonrosos primeros lugares, hoy ocupados por ciudades como Quibdó, Cúcuta y Armenia, pero que Popayán está en contravía por la percepción de falta de oportunidades o trabajo digno para ciudadanos del común. (Mosquera, et al., 2019, p.13).

La dinámica del empleo en el departamento recoge la mayor parte de la fuerza laboral en la ciudad de en Popayán, sin dejar de lado los empleos formales que se generan en los demás municipios, este aspecto, es uno de los más controversiales en materia socio-económica; nuestra región posee falencias en lo que concierne a la oferta de trabajo, según la gran encuesta integrada de hogares, a febrero de 2019, la capital caucana registro 15.000 desocupados, 113.000 personas ocupadas, y 88.000 personas que están inactivas en la economía payanesa, estos datos revelan que debemos potenciar el sector productivo a través de la competitividad y la formalidad, en pro de generar más puestos de trabajo que logren disminuir la informalidad (Mosquera, et al., 2019, p.14).

En el 2019 existe un reporte para el Cauca de 26.275 unidades productivas (entre matrículas y renovaciones), de las que se desglosan 22.896 personas naturales, 2.683 asociaciones y fundaciones, 2,675 sociedades por acciones simplificadas (SAS), 385 sociedades limitadas, 323 cooperativas, entre otro tipo de organizaciones (Mosquera, et al., 2019, p.18). Esto evidencia un crecimiento en el tejido empresarial de la ciudad, según la Cámara de Comercio del Cauca.

En cuanto al sector de la construcción específicamente, en el Boletín de información Socioeconómica de la Cámara de Comercio del Cauca (CCC, 2018), se encuentra la siguiente información:

El comportamiento de la dinámica económica del departamento del Cauca es en la actualidad uno de los temas que deben analizarse a la hora de definir, analizar y diagnosticar las ventajas o retos que traen consigo todos los factores potenciales que dinamizan la región. Así pues, cabe resaltar que desde el año 2009, según datos evidenciados por el DANE, una parte importante de esta dinámica obedece a la participación del sector de la construcción en el total del Producto Interno Bruto departamental representando el 6.1% para el año 2009, aumentando significativamente para los siguientes años, al representar el 9.1% para el año 2017 convirtiéndose en la segunda rama de actividad de mayor importancia para la dinámica económica de la Región. De esta manera, un indicador que da cuenta de la actividad del sector construcción es el Índice de Valoración Predial (IVP), el cual mide la variación en el valor de los bienes inmuebles con destino económico habitacional y se calcula con el promedio de las variaciones de los avalúos comerciales reportados en una muestra de predios visitados. Este índice viene manifestando un ascenso importante, según los datos extraídos por el DANE y por proyecciones de la Cámara de Comercio del Cauca, siendo para el 2017 y 2018 7.1%,

6.7% respectivamente. Sumado a esto, se espera que la tendencia del IVP para Popayán y el Cauca siga la misma tendencia al alza que ha experimentado el total nacional (5.2% en 2017 a 6% en 2018).

Lo anterior se interpreta como un factor positivo, pues se observa que el sector de la construcción está en auge, lo que significa que posiblemente se sigan construyendo nuevos proyectos bajo la modalidad de propiedad horizontal en la ciudad de Popayán, aumentando así, la cantidad de potenciales clientes de nuestro mercado objetivo.

Sin embargo, el 2020 ha significado un año histórico para toda la humanidad por la aparición del Coronavirus, que fue esparciéndose por el mundo hasta convertirse en una pandemia que obligó a casi todo el mundo a imponer aislamientos obligatorios que han tenido efectos devastadores en la economía mundial. Colombia no ha sido ajena a esta crisis, y aunque se ha venido realizando una apertura gradual de la economía, no cabe duda que ha sido duramente impactada por la pandemia, pues se proyecta una crisis económica para lo que resta del 2020 y para el nuevo año 2021, además de una tasa de desempleo que desde abril comenzó a subir preocupantemente.

Los confinamientos obligatorios que se tuvieron que establecer para controlar la propagación del Coronavirus han tenido efectos devastadores para las economías de todo el mundo, debido a que se han visto obligadas a detener abruptamente su sistema productivo. Esto trae consecuencias negativas en el plano económico para, al menos, todo el año 2020.

Rama (citado por Efe y Economía y Negocios, 2020), ha dicho, en su informe semestral de junio de 2020, que se prevé que el Producto Interno Bruto de la región de América Latina y el Caribe (excluyendo Venezuela) caiga un 4,6 % en 2020. Para 2021 se espera un retorno del crecimiento del 2,6%.

El Banco Mundial, a inicios del 2020, había estimado que la economía colombiana crecería 3,6% para el 2020. Sin embargo, se reajustó esta cifra, indicando una previsión negativa del -2%, como resultado de los efectos de la pandemia sobre la economía.

Otro efecto a tener en cuenta es que la pandemia también ha afectado a las economías más grandes, lo cual trae como consecuencia la caída de la demanda de estas grandes economías, impactando a los países exportadores de materias primas en América del Sur y a los países exportadores de servicios y bienes industriales en América Central y el Caribe.

En cuanto a la confianza del consumidor, el Centro de Investigación Económica y Social de FEDESARROLLO (2020), refiere:

En su encuesta de opinión del consumidor de Julio, registró un balance de -32,7% en el índice de Confianza del Consumidor (ICC). Además, FEDESARROLLO indica que hubo un leve incremento de la confianza de 0,4 puntos porcentuales respecto al mes anterior. De igual manera, se observa claramente que la confianza del consumidor está en un punto muy bajo, pues si se observa el ICC en el mes de enero, el balance estaba en -1,2%.

El incremento en la confianza de los consumidores frente al mes pasado obedeció principalmente a un incremento de 3,7 puntos porcentuales en el Índice de Condiciones Económicas que compensó la disminución de 1,9 puntos porcentuales en el Índice de Expectativas del Consumidor. En julio, el ICC aumentó en dos de las cinco ciudades encuestadas frente al mes anterior. A su vez, la confianza de los consumidores aumentó en el estrato bajo con respecto al mes pasado.

Relativo al mes anterior, la disposición a comprar vivienda y la disposición a comprar vehículo aumentaron.

7.1.3. Entorno Cultural

En el Departamento del Cauca se pueden encontrar diversas etnias y grupos culturales muy distintos entre sí que se interrelacionan a lo largo del territorio departamental. Popayán, al ser la ciudad capital del departamento, recibe mucha gente de todos estos grupos que van a residir o a realizar diligencias de diferente índole en la ciudad. En la ciudad se pueden encontrar entonces diferentes grupos culturales como los afrodescendientes, indígenas, mestizos, campesinos. Incluso también podemos encontrar una pequeña población de extranjeros que reside en la ciudad; también se deben tener en cuenta a los venezolanos, que han llegado a Colombia por la difícil situación que vive su país, y que en Popayán ya se han establecido en una pequeña proporción.

Lo anterior permite inferir que Popayán está pasando por un periodo de transformación cultural importante que se está nutriendo de las diferentes culturas que actualmente están interrelacionándose en la ciudad. Sin embargo, también es necesario decir que la cultura tradicional y conservadora de la ciudad está aún muy arraigada en la población nativa.

7.1.4. Entorno Social

Popayán, considerada como la “Ciudad Blanca”, aún conserva sus jerarquías sociales y arquitectura colonial, lo que imposibilita cualquier tipo de modificación y/o modernización a sus estructuras por ser consideradas patrimonio cultural e inmaterial de la humanidad, que después del terremoto de 1983 en su proceso de reconstrucción pasó de tener 28 barrios a más de 273 en un periodo de más de 20 años, durante los cuales las familias consideradas “tradicionales” que habitaban en el centro y que correspondían a grupos sociales dominantes de la ciudad, migraron a

los nuevos barrios que se convirtieron en el norte de la misma, tiempo en el que también se dieron las condiciones idóneas para la instalación de pequeños negocios.

El departamento se ha visto envuelto en problemas de narcotráfico, guerrilla y paramilitarismo, asesinato de líderes sociales y olvido estatal de algunas zonas. Todo esto ha generado un estallido social de inconformidad con el estado que se ve reflejado en problemas de orden público en Popayán y otros municipios del Departamento. Uno de los hechos más representativos de la inconformidad de las comunidades es el taponamiento de las principales vías de transporte, presentándose un taponamiento de la vía panamericana en muchas ocasiones en los últimos años por parte de grupos sociales como las comunidades campesinas y grupos indígenas. Esta acción pone en jaque a Popayán porque lo deja desconectado prácticamente del resto del país.

La pandemia del Coronavirus ha generado lo que se conoce como la “nueva normalidad”, en la que el uso de tapabocas es obligatorio, así como las medidas de higiene personal como el lavado de manos, con el fin de contener el avance de la enfermedad. Igualmente se han prohibido reuniones sociales y eventos masivos, pues son un campo de cultivo óptimo para el virus. Esto tiene influencia en la actividad de la administración de la propiedad horizontal, pues las reuniones, asambleas de copropietarios se han mudado al mundo virtual, por lo que se hace necesario adaptarse a las nuevas características que exige esta nueva normalidad.

Las entradas de personas a las unidades residenciales también han sido objeto de cambios por la nueva normalidad: se restringe mucho el acceso a personas externas al conjunto, las medidas de bioseguridad para la entrada de residentes se agudizan, se debe hacer esterilización y limpieza de zonas comunes más rígidamente y de acuerdo a medidas de bioseguridad.

Los consejos de administración deberán tener en cuenta todas las medidas de bioseguridad y hacer los respectivos ajustes a los manuales de convivencia de la propiedad horizontal para poder adaptarse a la nueva normalidad, al menos hasta que haya una vacuna disponible para la gran mayoría de la población.

7.1.5. Entorno Ambiental

La Constitución Política de Colombia (1991), elevó a norma constitucional la consideración, manejo y conservación de recursos naturales y el medio ambiente, a través de los siguientes principios fundamentales:

-Derecho a un ambiente sano: en el artículo 79 de la Constitución política se consagra que:

“Todas las personas tienen derecho a gozar de un medio ambiente sano. La ley garantizará la participación de la comunidad en las decisiones que puedan afectarlo. Es deber del Estado proteger la diversidad e integridad del ambiente, conservar las áreas de especial importancia ecológica y fomentar la educación para el logro de estos fines”.

Esta norma constitucional se puede interpretar de manera solidaria con el principio fundamental del derecho a la vida, ya que éste sólo se podría garantizar bajo condiciones en las cuales la vida puede disfrutarse con calidad.

-El medio ambiente como patrimonio común: la constitución incorpora este principio al imponer al Estado y a las personas la obligación de proteger las riquezas culturales y naturales (Art. 8), así como el deber de las personas y del ciudadano de proteger los recursos naturales y de velar por la conservación del ambiente (Art. 95). En desarrollo de este principio, en el artículo 58 se consagra que: “la propiedad es una función social que implica

obligaciones y, como tal, le es inherente una función ecológica”, continúa su desarrollo al determinar en el artículo 63 que: “los bienes de uso público, los parques naturales, las tierras comunales de grupos étnicos, las tierras de resguardo, el patrimonio arqueológico de la Nación y los demás bienes que determine la Ley, son inalienables, imprescriptibles e inembargables”.

-Desarrollo sostenible: Definido como el desarrollo que conduce al crecimiento económico, a la elevación de la calidad de vida y al bienestar social, sin agotar la base de los recursos naturales renovables en que se sustenta, ni deteriorar el medio ambiente o el derecho de las generaciones futuras a utilizarlo para la satisfacción de sus propias necesidades. La constitución, en desarrollo de este principio, postula en el artículo 80 que: “El estado planificará el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales para garantizar su desarrollo sostenible, conservación o sustitución. Además, deberá prevenir y controlar los factores del deterioro ambiental, imponer las sanciones legales y exigir la reparación de los daños causados. Así mismo, cooperará con otras naciones en la protección de los ecosistemas en zonas fronterizas”.

Esta idea de negocio va a tener un impacto mínimo en el medio ambiente, pues no se hará uso de maquinaria y equipo que contamine mucho ya que lo que se utilizará son equipos básicos de oficina como computadores y teléfonos. No será necesario intervenir ecosistemas pues la oficina se ubicará en la ciudad de Popayán. Y en cuanto a licencias/permisos ambientales, no será necesario solicitarlos ante entes gubernamentales, pues la actividad comercial de esta idea de negocio no lo exige, ya que no viola ninguno de los principios antes expuestos.

En conclusión, en el entorno político se observa que el gobierno departamental y nacional están impulsando con fuerza la construcción de vivienda, y esto se constituye en una muy buena oportunidad, pues se construirán nuevas propiedades horizontales que se convierten en potenciales clientes. El entorno económico también presenta un crecimiento favorable del sector de la construcción en Colombia para el año 2020; sin embargo, la pandemia del Coronavirus se presenta como una gran amenaza, pues ha afectado negativamente la economía nacional y esto puede desacelerar el crecimiento del sector de la construcción.

La “nueva normalidad” que se está presentando actualmente debido al Coronavirus influye en el entorno social, y se presenta como una oportunidad para la implementación de herramientas tecnológicas que modernicen el servicio de administración de la propiedad horizontal, y al mismo tiempo les brinden seguridad y comodidad a los copropietarios, pues con las herramientas tecnológicas se evitan las reuniones presenciales que pueden llegar a ser peligrosas por la propagación del virus. Además, gracias a dichas herramientas se pueden ahorrar muchos recursos.

7.2. ESTUDIO DE MERCADO

A continuación, se presenta el estudio que se desarrolló para diagnosticar el estado del mercado actual de administración de propiedad horizontal en la ciudad de Popayán.

7.2.1. Descripción del problema

Las propiedades que entran bajo el régimen de propiedad horizontal en Colombia son, según la ley 675 (2001), en el artículo 3:

Conjuntos de desarrollo inmobiliario conformado por varios edificios levantados sobre uno o varios lotes de terreno, que comparten, áreas y servicios de uso y utilidad general, como vías internas, estacionamientos, zonas verdes, muros de cerramiento, porterías, entre otros. Puede conformarse también por varias unidades de vivienda, comercio o industria, estructuralmente independientes; edificios o conjuntos de uso residencial, que son inmuebles cuyos bienes de dominio particular se encuentran destinados a la vivienda de personas, de acuerdo con la normatividad urbanística vigente; y edificios o conjuntos de uso comercial, que son inmuebles cuyos bienes de dominio particular se encuentran destinados al desarrollo de actividades mercantiles.

Es necesario identificar aquí que este proyecto se enfocará en primera instancia en prestar sus servicios de administración de propiedad horizontal a conjuntos cerrados y edificios cuyas unidades se encuentren destinadas al uso residencial de personas. Sin embargo, en el futuro cabe la posibilidad de ampliar el servicio a las copropiedades que se destinen al uso comercial, como por ejemplo los centros comerciales, o los edificios de oficinas.

En la actualidad, existen muy pocas empresas de administración de propiedad horizontal que atienden al mercado de la ciudad de Popayán. En otros casos, las personas que desempeñan esta

labor son personas que no tienen conocimientos de gestión y administración de organizaciones, por lo que no responden de la mejor manera a la administración de las propiedades horizontales, y no satisfacen las necesidades particulares de cada una.

7.2.2. Formulación del problema

¿Existe demanda en la ciudad de Popayán para establecer una empresa de administración de propiedad horizontal que atienda a los edificios, conjuntos residenciales y centros comerciales que están bajo esta figura legal en la ciudad de Popayán?

7.2.3. Objetivos

7.2.3.1. Objetivo General

Determinar las características actuales del servicio de administración de propiedad horizontal que se está prestando en la ciudad de Popayán.

7.2.3.2. Objetivos Específicos

- Identificar el tipo de sujeto que está desarrollando la labor de administración de la propiedad horizontal.
- Identificar fortalezas percibidas por copropietarios del servicio de administración actual que se está prestando.
- Identificar debilidades percibidas por copropietarios del servicio de administración actual que se está prestando.
- Identificar servicios adicionales que les interesarían a los copropietarios.

- Conocer el precio que pagan por el servicio de administración en propiedades horizontales.
- Identificar métodos de pago del servicio.
- Determinar la disposición de los copropietarios para contratar el servicio de administración a una persona jurídica (empresa).

7.2.4. Fuentes de Información

En cuanto a información primaria, para la realización de este estudio se realizó la recolección de datos por medio de encuestas a personas del mercado objetivo. También se solicitó información a algunas empresas que funcionan en otras ciudades de Colombia acerca de la administración de propiedad horizontal y las condiciones básicas en las que es prestado el servicio.

Y en cuanto a la información secundaria, se envió un oficio a la Secretaría de Planeación Municipal de Popayán solicitando información sobre la cantidad de propiedades horizontales (conjuntos residenciales, edificios de oficinas, locales comerciales, centros comerciales) existentes actualmente en la ciudad de Popayán, pero esta dependencia lamentablemente respondió que no disponía de esa información. En el Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC) también se solicitó esta información, pero su respuesta también fue negativa. Por lo tanto, se hizo uso del buscador de Google para poder conseguir esta información de forma aproximada, colocando en el buscador las palabras “*conjuntos residenciales en la ciudad de Popayán*”, y contando posteriormente la cantidad de resultados que aparecían sobre conjuntos residenciales en Google maps.

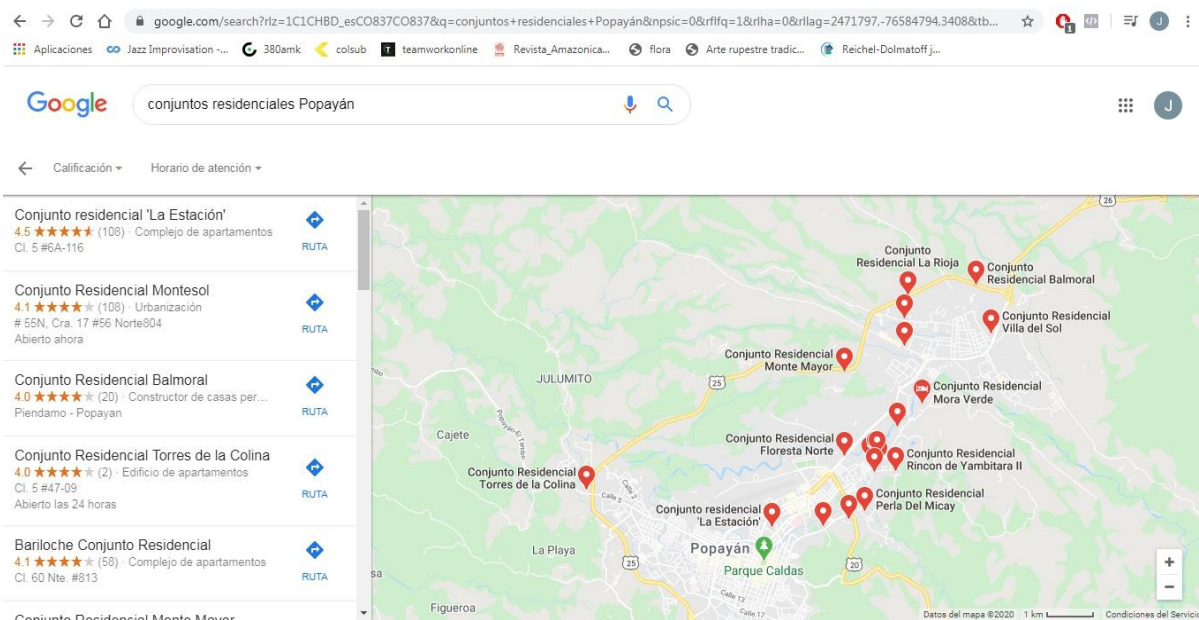


Imagen 1. Captura de pantalla búsqueda conjuntos residenciales en Popayán. Google Maps.

7.2.5. Diseño de la Investigación

7.2.5.1. Población meta

La población meta de este estudio de mercados son los conjuntos residenciales cobijados bajo el régimen de propiedad horizontal en la ciudad de Popayán. Se aclara que cada conjunto residencial se tomará como unidad, y se encuestará a un copropietario por cada conjunto, esto con el fin de facilitar el proceso de realización de encuestas al encuestador encargado.

7.2.5.2. Extensión

Municipio de Popayán.

7.2.5.3. Tiempo

El tiempo estimado para el desarrollo de este estudio de mercado son 6 semanas.

7.2.5.4. Técnicas de muestreo

Para la realización de este estudio, se seleccionó la técnica de muestreo aleatorio simple, donde cada uno de los elementos que constituyen la población meta tiene las mismas posibilidades de ser seleccionado para conformar la muestra.

7.2.6. Prueba Piloto

Para la realización de la prueba piloto se realizaron 5 encuestas a la población meta. Con base a esta prueba piloto se realizaron los ajustes necesarios al instrumento.

7.2.7. Tamaño de la muestra

Para calcular el tamaño de la muestra se tomarán en cuenta la cantidad de conjuntos residenciales que hay en la ciudad de Popayán, según la búsqueda realizada en el buscador de Google, ya que las entidades oficiales no brindaron información sobre esto.

Según dicha búsqueda, es posible afirmar que, en Popayán, para el año 2020, hay aproximadamente 97 conjuntos cerrados y edificios bajo el régimen de propiedad horizontal.

Para el cálculo del número de encuestas a realizar se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{(N - 1)e^2 + z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n= muestra

N= Tamaño del universo (97 conjuntos cerrados y edificios en la ciudad de Popayán)

p= población a favor (valor constante igual a 0,5)

q= población en contra (valor constante igual a 0,5)

z= nivel de confianza (Z=1,96 para un nivel de confianza del 95%)

e= margen de error (error del 5%)

$$n = \frac{97 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{(96 - 1) * 0,05^2 + (1,96^2) * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{93,1588}{1,2004}$$

$$n = 77,6$$

Se deberán realizar 78 encuestas personales a personas que vivan en propiedades bajo el régimen de propiedad horizontal en Popayán.

7.2.8. Diseño de cuestionario (Anexos).

El cuestionario que se estructuró se puede encontrar en la sección de anexos. Fue diseñado utilizando la herramienta de formulario de Google. Para el diseño del cuestionario se tuvieron en cuenta los objetivos específicos planteados para el estudio de mercado. Con cada pregunta establecida en el cuestionario se debía recolectar información que contribuyera a lograr dichos objetivos, tal como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 1: Objetivos y preguntas de la encuesta

OBJETIVO	PREGUNTA
-	¿Es usted dueño del bien inmueble (apartamento, casa, local, otros) en la propiedad horizontal?
Identificar el tipo de sujeto que está desarrollando la labor de administración de la propiedad horizontal.	¿Qué tipo de persona está realizando la labor de administración de su conjunto/edificio?
Identificar fortalezas percibidas por copropietarios del servicio de administración actual que se está prestando.	¿Cuáles cree usted que son las fortalezas del servicio de administración prestado en su conjunto/edificio?
Identificar debilidades percibidas por copropietarios del servicio de administración actual que se está prestando.	¿Cuáles cree usted que son las debilidades del servicio de administración prestado en su conjunto/edificio?
Identificar debilidades percibidas por copropietarios del servicio de administración actual que se está prestando.	¿Qué otros problemas han tenido con el servicio de administración en su conjunto/edificio?
Conocer el precio que pagan por el servicio de administración en propiedades horizontales.	Elija el rango de precios en el que está el valor de dinero que usted paga por la administración:
Identificar métodos de pago del servicio.	¿Cuáles son los métodos de pago de la cuota de administración?
Identificar servicios adicionales que les interesarían a los copropietarios.	¿Qué otros servicios le gustaría que se incluyeran en esta cuota de administración?
Determinar la disposición de los copropietarios para contratar el servicio de administración a una persona jurídica (empresa).	¿Contrataría el servicio de administración de su conjunto/edificio a una empresa que ofreciera un servicio integral de administración (gestión de la copropiedad, servicios de aseo y vigilancia, mantenimiento de zonas comunes, recaudo de cuotas, representación jurídica de la misma, entre otros servicios)?

Fuente: elaboración propia.

7.2.9. Análisis de datos recolectados en encuesta.

A continuación, se presenta el análisis y los resultados obtenidos en cada una de las preguntas de la encuesta que se realizó a la muestra.

- Primera pregunta: ¿Es usted dueño del bien inmueble (apartamento, casa) en la propiedad horizontal?

Recuento de 1. ¿Es usted dueño del bien inmueble (apartamento, casa, local, otros) en la propiedad horizontal?

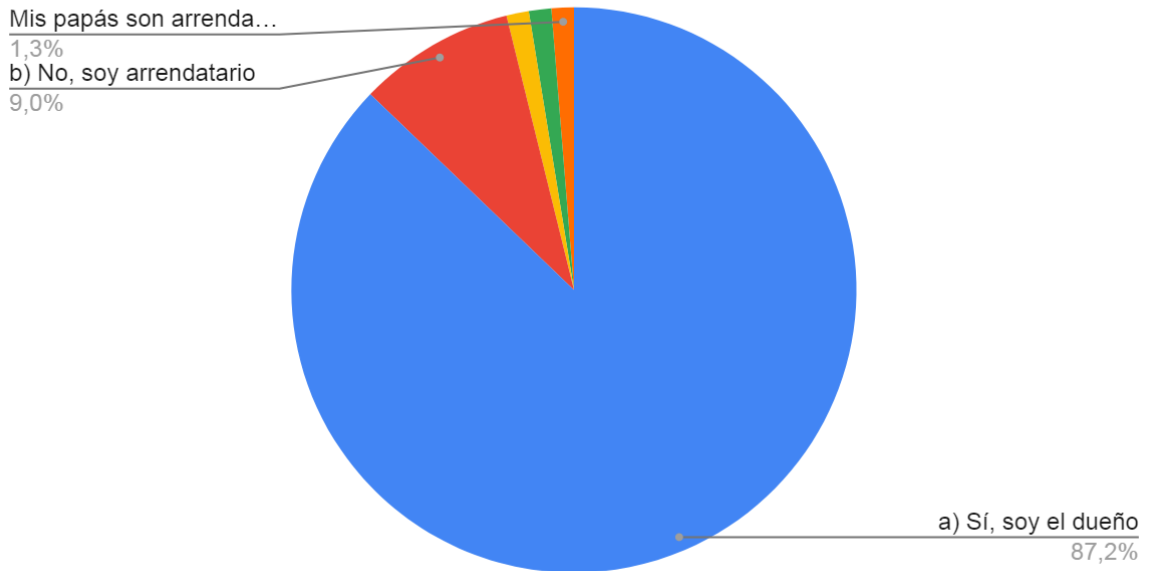


Figura 1. Gráfico de pastel porcentaje de dueños, arrendatarios y otros.

En el anterior gráfico se observa que el 87,2% de los encuestados afirma ser el dueño de la copropiedad, el 9% afirma ser arrendatario, el 1,3% de los encuestados afirmó ser hijo de arrendatarios. La franja amarilla corresponde al 1,3% de encuestados, que afirman ser “hijos de los dueños de la copropiedad”, y la franja verde corresponde al 1,3% de los encuestados, que respondieron “Casa familiar”, haciendo alusión a que su copropiedad es una casa tipo familiar.

Surgieron estas 2 franjas porque dentro de las opciones de respuesta a esta pregunta está la opción “Otro”, que le permite especificar al encuestado su respuesta personalizada.

- Segunda pregunta: ¿Qué tipo de persona está realizando la labor de administración de su conjunto/edificio?

Recuento de 2. ¿Qué tipo de persona está realizando la labor de administración de su conjunto/edificio?

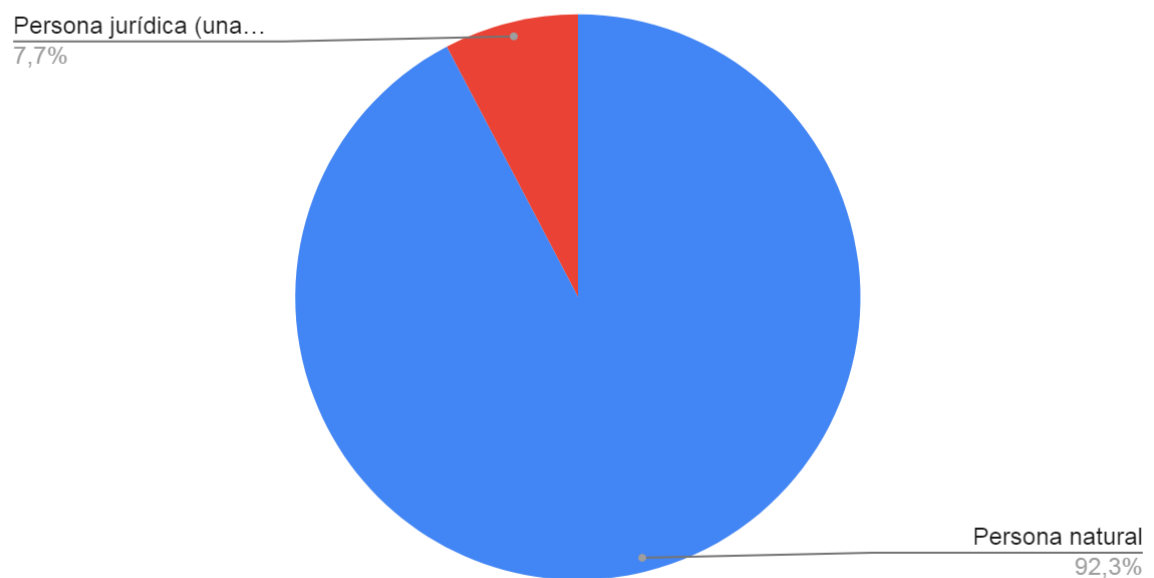


Figura 2. Gráfica de Pastel porcentaje de personas naturales o jurídicas prestando el servicio de administración

Se observa que la presencia de empresas prestando el servicio de administración en conjuntos residenciales es muy poca, ya que sólo en el 7,7% de la muestra había personas jurídicas prestando el servicio. Mientras que en el 92,3% de la muestra el servicio lo presta una persona natural. Con esta información se puede concluir que hay un mercado desatendido para el servicio de administración de propiedad horizontal en la ciudad de Popayán.

- Tercera pregunta: ¿Cuáles cree usted que son las fortalezas del servicio de administración prestado en su conjunto/edificio? (Puede escoger más de una opción)

Tabla 2: Fortalezas del servicio de administración actual

OPCIÓN DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE RESPUESTA
Transparencia en manejo del dinero	44	56,41
Responsabilidad en el manejo de los recursos	57	73,08
Mediación para solucionar conflictos entre vecinos	29	37,18
Uso de herramientas tecnológicas para prestar el servicio	14	17,95
El administrador cuenta con conocimientos interdisciplinarios	36	46,15
Los recursos se utilizan adecuadamente para suplir las necesidades	52	66,67
La administración se realiza bajo los lineamientos de las leyes actuales	51	65,38
Otro	3	3,85

Fuente: elaboración propia

En la tabla anterior se presentan las diferentes opciones de respuesta para esta pregunta del cuestionario. Se observa que las fortalezas que más se destacaron en el servicio que actualmente se presta son la responsabilidad en el manejo de recursos de la copropiedad (73,08%) y el uso adecuado de estos recursos para suplir las necesidades de la copropiedad (66,67).

- Cuarta pregunta: ¿Cuáles cree usted que son las debilidades del servicio de administración prestado en su conjunto/edificio? (Puede escoger más de una opción)

Tabla 3: Debilidades servicio de administración actual

OPCIÓN DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE RESPUESTA
No hay transparencia en el manejo del dinero recaudado	16	20,51
Los recursos del conjunto/edificio no se utilizan correctamente.	7	8,97
La persona que se encarga de la administración no tiene las competencias necesarias para realizar esta tarea.	14	17,95
No se realiza una buena labor del recaudo de la cuota de administración de los deudores morosos.	46	58,97
La mediación que ejerce la administración para la solución de conflictos entre vecinos no es buena	38	48,72
La administración no utiliza herramientas tecnológicas para realizar su labor.	56	71,79
La administración del conjunto/edificio no se realiza bajo los lineamientos de las leyes actuales.	8	10,26
Otro	4	5,13

Fuente: elaboración propia

En la tabla anterior se presentan las diferentes opciones de respuesta para esta pregunta del cuestionario. Se observa que las debilidades más notorias, según los encuestados, son la no utilización de herramientas tecnológicas para la prestación del servicio (71,79%), la deficiente labor de recaudo de la cuota de los deudores morosos (48,72%), y la deficiente mediación que ejerce la actual administración para la solución de conflictos entre copropietarios/vecinos (48,72%).

También es importante destacar que 2 de los encuestados que escogieron la opción “Otro” especificaron que una de las debilidades es que no existe en el conjunto residencial un espacio físico fijo en donde se pueda encontrar al administrador para presentar sus dudas, problemas, quejas, reclamos etc.

- Quinta pregunta: ¿Qué otros problemas han tenido con el servicio de administración en su conjunto/edificio?

Esta pregunta era opcional, no todos los encuestados la respondieron. Entre las respuestas que se obtuvieron, los encuestados plantean que los procesos judiciales en contra de los deudores morosos no arrojan resultados, no se presta un buen servicio de vigilancia, no se cuenta con los medios tecnológicos propios del Conjunto sino personales de la Administración y de archivo físico de los documentos del Conjunto, los problemas económicos donde el ex administrador hizo desaparecer varios millones de pesos sin explicación alguna, hasta el momento el ex administrador no se ha puesto al día, no hay un recorrido habitual para verificar que las condiciones del conjunto se encuentren en orden, cobran multas por casos inapropiados, lentitud en responder las quejas de los residentes, inversión de los recursos en cosas innecesarias, toma de decisiones a medias para resolver conflictos, por ejemplo, con el problema de recoger el popo de las mascotas, la convivencia con las mascotas y sus necesidades, el manejo de los parqueaderos y no hay buen recaudo de multas y cuotas de administración, la administradora encargada nunca está presente, hay millones de daños que nunca han arreglado, nunca oyen las peticiones de los residentes, etc.

- Sexta pregunta: Elija el rango de precios en el que está el valor de dinero que usted paga por la administración.

Recuento de 6. Elija el rango de precios en el que está el valor de dinero que usted paga por la administración:

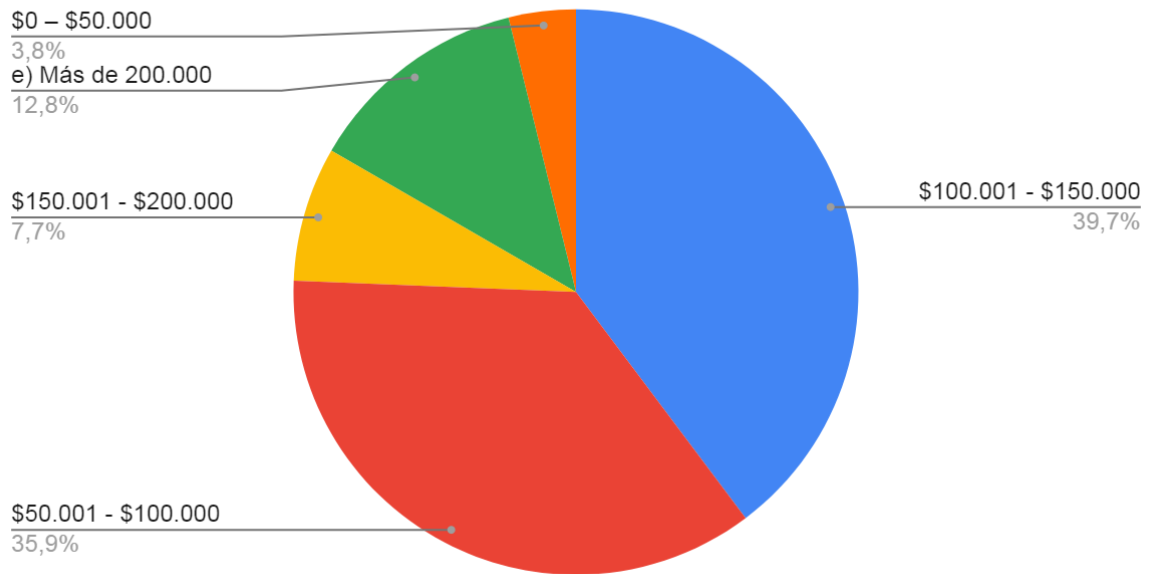


Figura 3. Gráfico de pastel rangos de precios actuales del servicio de administración.

Se observa que el 39,7% de los encuestados paga un precio por servicio entre \$100.000 y \$150.000 pesos colombianos (COP), mientras que el 35,9% paga entre \$50.000 y \$100.000. Cabe aclarar aquí que el valor de la cuota de administración depende del tamaño de la copropiedad, por lo que es variable dentro de un mismo conjunto en algunos de los casos encuestados.

- Séptima pregunta: ¿Cuáles son los métodos de pago de la cuota de administración?
(Puede escoger más de una opción)

Recuento de 7. ¿Cuáles son los métodos de pago de la cuota de administración? (Puede escoger más de una opción)

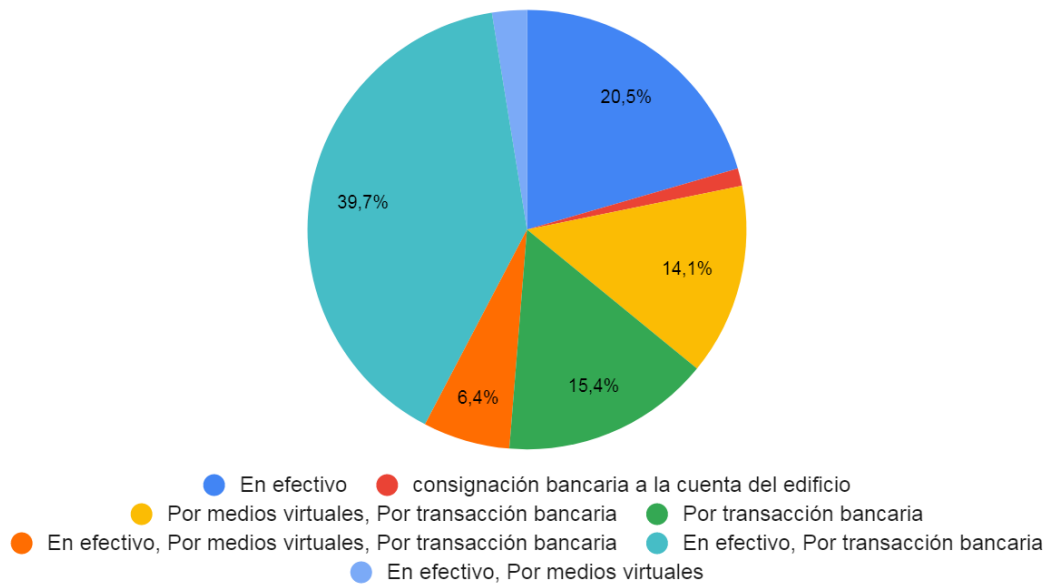


Figura 4. Gráfico de pastel métodos de pago de la cuota de administración.

Según la información que entrega el gráfico anterior, se concluye que los medios de pago más utilizados para la cuota de administración son por dinero en efectivo y por transacción bancaria.

- Octava pregunta: ¿Qué otros servicios le gustaría que se incluyeran en esta cuota de administración? (Puede escoger más de una opción)

Tabla 4: Otros servicios a incluir en la cuota de administración

OPCIÓN DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE RESPUESTA
Servicio de plomería para cuando se tenga algún problema de goteras en la casa/apartamento.	30	38,46
Servicio de niñeras	1	1,28
Servicios de arreglos varios (eléctricos, hidráulicos, de pintura, carpintería, etc.)	46	58,97
Ninguno	25	32,05
Otro	4	5,13

Fuente: elaboración propia

En la tabla anterior se evidencia que el servicio adicional que más atractivo tiene para los encuestados es el servicio de arreglos varios con un 58,97% de aprobación. Será importante tenerlo en cuenta a la hora de diseñar las características del servicio.

También es importante destacar que algunos respondieron “Otro”, y propusieron dentro de los servicios adicionales el servicio de recreación para niños, y de mantenimiento de fachadas del conjunto en general.

- Novena Pregunta: ¿Contrataría el servicio de administración de su conjunto/edificio a una empresa que ofreciera un servicio integral de administración (gestión de la copropiedad, servicios de aseo y vigilancia, mantenimiento de zonas comunes, recaudo de cuotas, representación jurídica de la misma, entre otros servicios)?

Recuento de 9. ¿Contrataría el servicio de administración de su conjunto/edificio a una empresa que ofreciera un servicio integral de administración (gestión de la co-propiedad, servicios de aseo y vigilancia, mantenimiento de zonas comunes, recaudo de cuotas, representación jurídica de la misma, entre otros servicios) ?

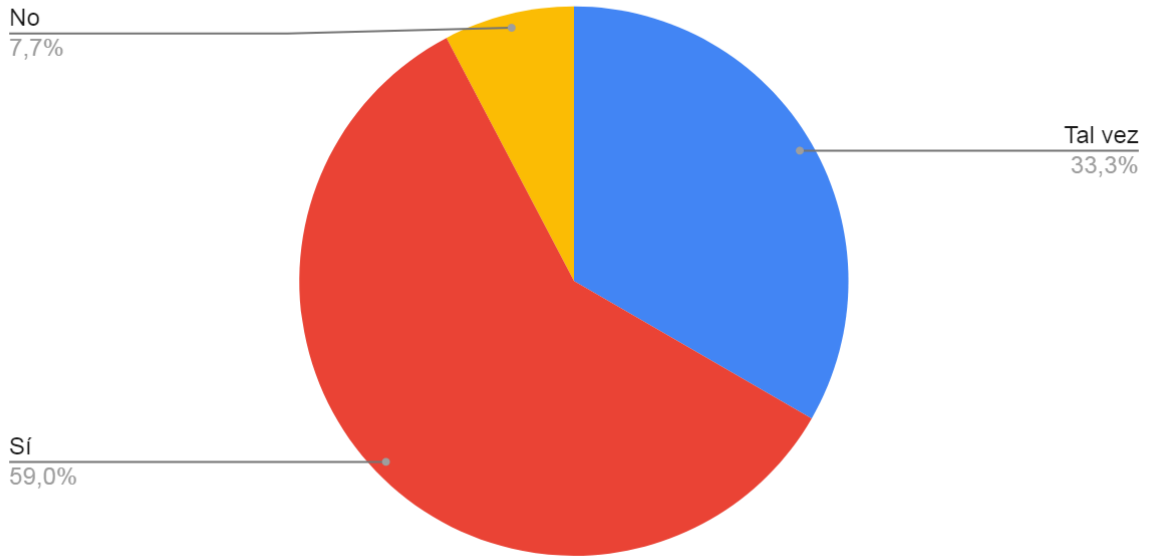


Figura 5. Gráfico de pastel intención de compra del servicio.

Con esta pregunta de la encuesta, es posible observar que casi el 60% de los encuestados estaría interesado en contratar los servicios de una empresa de administración de propiedad horizontal, reflejando que existe un mercado desatendido para este tipo de servicios aquí en la ciudad de Popayán.

7.2.10. Análisis de la demanda

Para realizar este análisis, primero se tomó en cuenta la población total de conjuntos y edificios residenciales, que para el año 0 de este estudio se toma en 97 unidades. Para los siguientes años se aplicó una tasa de crecimiento del 5,2% según la proyección de crecimiento de la construcción de vivienda en Colombia (Cámara Colombiana de Construcción [CAMACOL] 2020).

Para la demanda potencial, se tuvo en cuenta el porcentaje de intención de compra del 59% que se obtuvo en las encuestas que se realizaron, y se aplicó al número de conjuntos y edificios residenciales por año.

Y para obtener la demanda real de conjuntos y edificios residenciales atendidos por año, se estableció una cuota de participación del 25% para este proyecto en particular. Se aplica este porcentaje a los datos de demanda potencial que se obtienen en cada año de la tabla.

Tabla 5: Análisis demanda

AÑO		Cantidad de propiedades horizontales en Popayán (conjuntos y edificios residenciales)	Demanda Potencial (59% intención compra)	Demanda real de copropiedades atendidas al año
1	2021	97	57	14
2	2022	102	60	15
3	2023	107	63	16
4	2024	113	67	17
5	2025	119	70	18

Fuente: elaboración propia

7.3. TIPO DE CLIENTE

El cliente al que nos dirigimos es en términos generales el conjunto residencial al que se le ofrece el servicio, sin embargo, se debe tener en cuenta que ese gran cliente a su vez, está conformado por muchos copropietarios (los dueños de las unidades residenciales en cada conjunto), a quienes también se debe tener muy en cuenta.

Otro aspecto a considerar es que también hay arrendatarios que viven en estas copropiedades, por lo que también son otro tipo de clientes con necesidades particulares. Se deberá brindar un trato a los arrendatarios, y otro completamente diferente a los dueños de las copropiedades.

Se observa también que los conjuntos residenciales encuestados están ubicados entre los estratos socioeconómicos 3-5, según el modelo de estratificación social que se maneja en Colombia. Estos conjuntos se encuentran distribuidos como se ve en la siguiente figura:



Figura 6. Porcentaje de conjuntos residenciales según su estrato socioeconómico.

Se observa que el 35% de conjuntos encuestados pertenece al estrato 3, el 47% pertenece al estrato 4 y el 18% pertenece al estrato 5.

7.4. ANÁLISIS GENERAL DEL SECTOR CON LAS 5 FUERZAS DE PORTER

En esta sección se utilizará la metodología de las 5 Fuerzas propuesta por Michael Porter, para analizar de forma muy general sector económico de actividad para este proyecto en particular.

- Poder de negociación de clientes: tomando a los copropietarios como los clientes, se observa que tienen un alto poder de negociación, pues están agrupados en cada conjunto, y tienen la capacidad de exigir, ya que, si no les satisface la propuesta de este proyecto empresarial, fácilmente pueden optar por seguir con el servicio de administración actual que están pagando, o uno de los mismos copropietarios puede tomar el rol del administrador. Por lo tanto, la conclusión para esta fuerza es que el poder de negociación de los clientes es bastante alto.

- Poder de negociación de proveedores: para este proyecto empresarial, los proveedores son las empresas de aseo, de seguridad privada, y de mantenimiento de zonas comunes (piscinas, jardinería, ascensores). En la ciudad de Popayán, según una búsqueda propia, se encuentran al menos 8 empresas de seguridad privada, 5 empresas de limpieza y aseo, y 5 empresas de mantenimiento de piscinas y otras zonas comunes. Además, también se pueden contratar los servicios de empresas proveedoras en la ciudad de Cali, por lo que es relativamente fácil conseguir proveedores. Por lo tanto, la conclusión de esta fuerza es que el poder de negociación de los proveedores es bajo para este sector.

- Amenaza de entrada de nuevos competidores: es relativamente fácil para nuevos competidores entrar a este sector económico, pues las barreras de entrada son bajas. No hay que realizar una gran inversión de capital, las barreras legales son inexistentes, el producto que se ofrece es fácil de imitar, y la imagen de marca todavía es nula para este

proyecto empresarial. Por lo tanto, la amenaza de entrada de nuevos competidores es alta, pues es muy fácil entrar al sector, no hay barreras de entrada.

-Productos sustitutos: el producto sustituto principal que se identifica son las personas naturales que prestan sus servicios particulares de administración para los conjuntos, que en algunos casos son incluso los mismos residentes de los conjuntos residenciales. Otro producto sustituto podría ser el servicio virtual de administración que ofrecen algunas empresas competidoras que tienen sus sedes físicas en otras ciudades de Colombia. Por lo tanto, la amenaza de productos sustitutos es alta.

-Rivalidad entre competidores: en la ciudad de Popayán, según una investigación personal y los resultados de la encuesta realizada, se han identificado 3 empresas competidoras: Concordia Administradora de propiedad horizontal, Inmobiliaria Adriana Rivera y Echeverry Pérez Ltda. Se debe hacer una mención especial a esta última empresa, pues se ha encontrado en la investigación realizada, que dicha empresa se ha integrado hacia atrás, pues los dueños han creado otras empresas que ofrecen los servicios de seguridad privada, y los servicios de aseo, por lo que los conjuntos que ellos administran son atendidos por sus propias empresas de aseo y seguridad.

Si se consideran las personas naturales que también prestan el servicio de forma particular, sumado a las empresas domiciliadas en otras ciudades que prestan el servicio de forma virtual, se puede afirmar que la rivalidad en este sector es intensa.

A continuación, en la tabla se resume el análisis de las fuerzas de Porter anteriormente analizadas para este sector, y se propone una estrategia para enfrentar cada fuerza.

Tabla 6: Fuerzas de Porter

FUERZA	CALIFICACIÓN	Estrategia
Poder negociación clientes	Poder de negociación alto	Estrategia de segmentación
Poder negociación proveedores	Poder de negociación bajo	Aprovechar la variedad de proveedores para buscar la mejor relación calidad/precio, y negociar mejores condiciones.
Amenaza entrada nuevos competidores	Amenaza alta	Estrategia de fidelización de los clientes.
Productos sustitutos	Amenaza alta	Estrategia de fidelización de los clientes.
Rivalidad del sector	Rivalidad media/alta	Estrategia de diferenciación mediante uso de herramientas tecnológicas

Fuente: elaboración propia.

Para este proyecto se aprovecharán las barreras de entrada bajas para este sector económico. Es relativamente fácil de acceder a este mercado, y es un factor muy conveniente para este proyecto, que apenas inicia y tiene una curva de experiencia nula. Igualmente, se pretende sacar ventaja al hecho de que existe una rivalidad alta en el sector porque el servicio que se ofrece no está diferenciado. Con este proyecto se busca brindar esa diferenciación al hacer uso de herramientas tecnológicas que permitan prestar un servicio más cómodo y práctico a los residentes de los conjuntos residenciales.

7.5. MEZCLA DE MARKETING

7.5.1. Producto

El producto que se desarrollará será el servicio de administración de propiedades horizontales. El crecimiento de las ciudades y la planeación de su desarrollo urbano ha traído consigo la figura de las propiedades horizontales como una excelente opción para satisfacer la creciente demanda de viviendas y espacios comerciales nuevos en las zonas urbanas.

Estas propiedades horizontales están reguladas por la ley 675 (2001), la cual debe ser la máxima referencia en todo lo concerniente al diseño de las características de este servicio.

Según dicha ley, en su artículo tercero, el régimen de propiedad horizontal se define de la siguiente manera: “Sistema jurídico que regula el sometimiento a propiedad horizontal de un edificio o conjunto, construido o por construirse.”

7.5.1.1. Delimitación de propiedades horizontales que serán atendidas.

La ley también afirma que estos edificios pueden tener un uso comercial, residencial o mixto. Para este servicio, la administración se prestará solamente a edificios y conjuntos de uso residencial o mixto.

El mismo artículo tercero también se encarga de definir claramente cada categoría de propiedades horizontales. Para este servicio nos interesan los edificios y conjuntos de uso residencial o mixto.

Un edificio es una construcción de uno o varios pisos levantados sobre un lote o terreno, cuya estructura comprende un número plural de unidades independientes, aptas para ser usadas de acuerdo con su destino natural o convencional, además de áreas y servicios de uso y utilidad

general. Una vez sometido al régimen de propiedad horizontal, se conforma por bienes privados o de dominio particular y por bienes comunes.

Un conjunto es un desarrollo inmobiliario conformado por varios edificios levantados sobre uno o varios lotes de terreno, que comparten, áreas y servicios de uso y utilidad general, como vías internas, estacionamientos, zonas verdes, muros de cerramiento, porterías, entre otros. Puede conformarse también por varias unidades de vivienda, comercio o industria, estructuralmente independientes.

Un edificio o conjunto de uso residencial hace referencia a inmuebles cuyos bienes de dominio particular se encuentran destinados a la vivienda de personas, de acuerdo con la normatividad urbanística vigente.

Los edificios o conjuntos de uso mixto son los inmuebles cuyos bienes de dominio particular tienen diversas destinaciones, tales como vivienda, comercio, industria u oficinas, de conformidad con la normatividad urbanística vigente.

7.5.1.2. Características del servicio.

Es importante comenzar haciendo la aclaración de que cada propiedad horizontal tiene sus necesidades particulares, por lo que las características que aquí se presentarán son generales y deben ser fácilmente adaptables para atender los requerimientos específicos de cada propiedad horizontal.

El servicio de administración horizontal que se prestará es un servicio de gestión de los diferentes recursos que tiene una propiedad horizontal, de modo que sean correctamente administrados con

el fin de adecuarlos para satisfacer las necesidades de la propiedad horizontal y sus copropietarios, así como el aumento del valor de los inmuebles y la generación de más recursos para la misma.

Para esto, este servicio llevará a cabo las labores de:

- Planificación: para establecer los objetivos de la copropiedad, y el curso de acción de que se debe de ejecutar para lograrlos.
- Organización: para lograr que todos los copropietarios trabajen en una misma vía, y que la propiedad horizontal en su totalidad funcione de manera coordinada para lograr objetivos.
- Dirección: el administrador debe liderar todos los procesos que se llevarán a cabo para poder alcanzar las metas de la copropiedad.
- Control: para asegurar que las actividades se lleven a cabo en una buena manera.

La empresa ofrecerá un servicio de administración de propiedades horizontales integral que incluirá:

- ❖ Contratación de servicios de vigilancia y seguridad para el conjunto residencial.
- ❖ Contratación de servicios de aseo y mantenimiento de las zonas comunes en el conjunto residencial.
- ❖ Representación legal del conjunto residencial como persona jurídica cuando éste deba de enfrentar procesos judiciales de diversa índole.
- ❖ Recaudo de cuotas de pago por administración a los copropietarios.
- ❖ Cobro de cuotas vencidas y deudas por multas y otros a los deudores morosos.
- ❖ Gestión de la información contable del conjunto residencial, buscando siempre la transparencia y accesibilidad de la información para los interesados.

- ❖ Creación o actualización del reglamento del conjunto residencial.
- ❖ Mediación para solucionar conflictos entre copropietarios.
- ❖ Establecer una “oficina” física en cada copropiedad, en donde los residentes puedan encontrar a su administrador encargado.
- ❖ Utilización de una plataforma tecnológica que permita servir de medio de comunicación directo entre el copropietario y su administrador. Además, con dicha plataforma, el copropietario puede acceder a información de gastos del conjunto residencial, el historial de cobros y pagos, consultar el horario, costo y disponibilidad de las instalaciones de la copropiedad, información identificadora del personal de servicio y funciones de quienes trabajan en la copropiedad, revisar los reglamentos, acceder a noticias relevantes para la copropiedad, encontrar toda la información de las asambleas realizadas, los temas y acuerdos establecidos, y un boletín diario donde los copropietarios pueden realizar publicaciones de servicios de arriendo u otros tipos.

Es necesario recalcar que todo el servicio de administración debe de ser prestado siguiendo al pie de la letra las disposiciones que indique la ley 675 del 2001, la cual rige la propiedad horizontal en nuestro país.

7.5.2. Precio

El precio a pagar por el servicio de administración de la propiedad horizontal no debe confundirse con el monto de la cuota de administración.

La cuota de administración es un monto de dinero que deben de contribuir todos los copropietarios para satisfacer las necesidades de toda la copropiedad. Dicha cuota se calcula dependiendo del coeficiente de copropiedad de cada copropietario.

Ahora, el servicio de administración que va a prestar la empresa es el precio verdadero que se cobrará y que será la fuente de ingreso principal para esta empresa. Se planea ofrecer un paquete de prestación del servicio por mes (incluyendo uso de la plataforma). Se establecerá un precio estándar de \$12.000 pesos mensuales pagados por cada residente, los cuales se incluirán dentro de la cuota de administración. Por lo tanto, el precio total mensual a pagar por la prestación del servicio variará dependiendo de la cantidad de unidades residenciales que hay en el conjunto.

Se ha realizado una búsqueda de plataformas que permitan prestar el servicio de administración con medios tecnológicos, así como se propone en este documento, y se encontró que la plataforma IGLUW ofrece este servicio de forma gratuita. Es por eso que este rubro no se tiene en cuenta en los \$12.000 mensuales.

7.5.3. Plaza

La estrategia de distribución pensada para el servicio está pensada para que existan medios de comunicación constantes entre el administrador y los copropietarios. ¿Por qué? porque en la encuesta realizada se pudo identificar que los copropietarios estaban inconformes con el servicio prestado actualmente, porque principalmente sienten que no hay forma de estar al tanto de todo lo que pasa con asuntos como las finanzas y problemas a resolver en su conjunto, ya que el administrador no está físicamente en el conjunto y no hay forma de comunicarse rápidamente con él.

En ese orden de ideas, la estrategia de distribución para el servicio contará primero con un lugar físico que servirá de “oficina de trabajo” para cada administrador, con el fin de que los copropietarios sepan dónde encontrar a su administrador y en cuáles horarios encontrarlo.

Segundo, al hacer uso de la plataforma web, los copropietarios tendrán acceso a toda la información concerniente a los asuntos de su conjunto residencial (información financiera, estatutos, reglamento del conjunto, registro de residentes, información legal del conjunto, boletín de noticias, publicaciones de otros residentes) permitiéndoles observar la forma en la que se está prestando el servicio, y así poder ejercer ellos mismo control sobre el mismo; además, también se convierte en un medio de comunicación virtual con el administrador. Se establecerán franjas horarias de atención para atender asuntos ordinarios, y un contacto telefónico especial 24 horas para las emergencias.

7.5.4. Promoción.

Para dar a conocer el servicio y poder obtener clientes, la estrategia de promoción que se utilizará estará compuesta principalmente por publicidad.

El tipo de persona a la que debe ir dirigida la publicidad es una persona de clase media-alta, en un rango de edad entre los 20 y los 70 años, cuya característica principal es ser dueño de una copropiedad o ser residente en un conjunto residencial de la ciudad de Popayán, Cauca.

De acuerdo a esto, la publicidad se desarrollará de la siguiente manera:

- Publicidad en medios digitales: se realizará una campaña de marketing digital para obtener un buen posicionamiento en buscadores como Google. También se realizará una campaña publicitaria en redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter, Youtube. También será

necesaria la creación de una página web de la empresa, así como páginas y perfiles en las distintas redes, para poder direccionar el tráfico web a dichos sitios dónde los interesados puedan encontrar más información relevante sobre la empresa y el servicio.

- Participación en eventos del sector: se propone tener una participación activa en eventos relacionados al sector de vivienda, propiedad horizontal y ferias comerciales relacionadas de masiva asistencia que se realicen en la ciudad de Popayán, para poder llegar de manera más efectiva a posibles interesados en el servicio.
- Publicidad tradicional: se realizará un plegable y portafolio de productos para ser entregados en cada conjunto residencial, así como en los eventos del sector en los que se participe.

También se desarrollará una promoción “directa” con los conjuntos residenciales, contactando a los miembros de los consejos de administración de los conjuntos para poder ofrecerles los servicios de la empresa.

7.6. OFERTA

7.6.1. Análisis de Oferta

En la ciudad de Popayán se han identificado solamente 3 empresas que pueden llegar a ser consideradas como una competencia directa porque ofrecen el mismo servicio: *Concordia Administradora de propiedad horizontal, Inmobiliaria Adriana Rivera y Echeverry Pérez Ltda.*

Pero, también hay que tener en cuenta los administradores de conjuntos que no hacen parte de ninguna empresa, y que actualmente están prestando el servicio en varios conjuntos. El proyecto de empresa que se desarrolla en este documento tiene una propuesta de valor superior a la que

ofrecen estos administradores que trabajan independientes, por lo que se puede afirmar que la oferta del servicio por parte de empresas es escasa en la ciudad de Popayán.

También se identifican otros competidores que se podrían considerar como competidores indirectos: las empresas de administración de propiedad horizontal que ya existen en otras ciudades están ofreciendo actualmente sus servicios a conjuntos residenciales ubicados en ciudades diferentes a su ciudad de origen. Prestan el servicio de manera virtual, mediante plataformas web y medios tecnológicos.

8. ESTUDIO TÉCNICO

En esta sección del documento se desarrollará el estudio técnico, que está conformado por la ficha técnica del servicio, la localización del proyecto, el tamaño del proyecto, los aspectos técnicos, la distribución de planta y el diagrama de flujo del proceso.

8.1. FICHA TÉCNICA DEL SERVICIO

A continuación, se presenta la tabla donde se recogen los aspectos generales del servicio que se pretende prestar con este proyecto empresarial.

Tabla 7: Aspectos generales del servicio

Nombre del servicio	Administración de conjuntos residenciales
Usuario	Residentes de conjuntos residenciales en la ciudad de Popayán (dueños y arrendatarios)
Responsable del servicio	Administrador designado a cada conjunto
Descripción del servicio	Se designa un administrador encargado para cada conjunto. El administrador se encargará de satisfacer todas las necesidades particulares del conjunto residencial, tales como el mantenimiento de las zonas comunes, la contratación de personal de seguridad privada y limpieza, el recaudo de las cuotas de administración, la correcta administración de los recursos del conjunto, la realización de las asambleas de propietarios, la conformación del consejo de administración del conjunto, la revisión o creación de los reglamentos internos, velar el cumplimiento de los mismos. Además, desde la empresa, se brindará apoyo a cada administrador en los aspectos administrativos, financieros y jurídicos, representando al conjunto como persona jurídica en caso de cuestiones judiciales. Se utilizará la plataforma Igluw PH para poder tener un medio tecnológico de comunicación y retroalimentación entre administrador y copropietarios.
Necesidades y expectativas de los clientes	Satisfacer necesidades de seguridad, aseo, mantenimiento de zonas comunes, transparencia en el manejo del dinero del conjunto, utilización correcta del dinero, aumento del valor del conjunto residencial, y por consiguiente, aumento del valor de cada inmueble.
Requisitos legales	La prestación del servicio debe acatar todas las disposiciones que se postulan en la ley 675 de 2001, ley que rige a la propiedad horizontal en Colombia.
Requisitos técnicos	Conocimiento de la ley 675 de 2001, conocimientos en administración de propiedades horizontales, conocimientos administrativos, financieros, jurídicos.
Requisitos de oportunidad	TIEMPO DE ENTREGA: diario, el servicio de administración debe prestarse diariamente, respondiendo adecuadamente a las diferentes situaciones que surgen día a día en los conjuntos residenciales.
	SITIO DE ENTREGA: En cada conjunto residencial.
Responsable de aprobación del servicio	Director general de la empresa, consejo de administración de cada conjunto.
Puntos de control	Informes de desempeño periódico, planes de mejoramiento, encuestas de satisfacción del usuario.
Vigencia esperada	Se define con cada conjunto residencial cliente.

Fuente: elaboración propia.

8.2. DETERMINACIÓN DE LA LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO.

8.2.1. Macro localización.

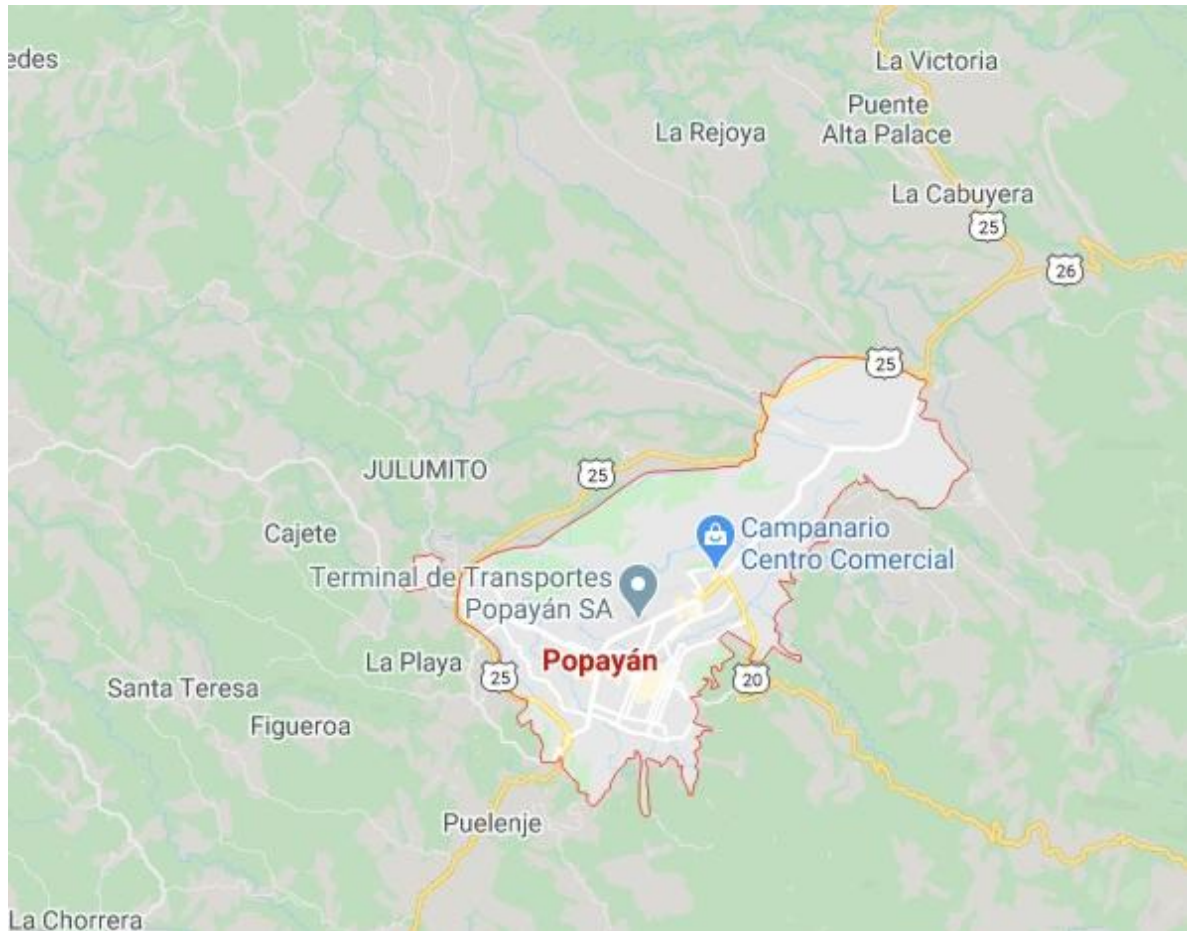


Imagen 2. Localización de la ciudad de Popayán, Cauca. Google Maps.

Para la macro localización se ha elegido a la ciudad de Popayán, capital del departamento del Cauca, ubicada al suroccidente del país, con aproximadamente 318.019 habitantes según el Censo de población realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2015).

Se ha elegido esta ciudad porque la construcción de la propiedad horizontal ha estado bastante activa en los últimos años, y además se encuentran muchos otros conjuntos residenciales

relativamente antiguos en la ciudad. Otro aspecto muy importante a tener en cuenta para elegir Popayán fue el hecho de que en la ciudad el mercado de la administración de propiedades horizontales está todavía desaprovechado por parte de empresas de administración de propiedad horizontal de otras ciudades, ya que todavía no han llegado a ofrecer sus servicios.

8.2.2. Micro localización

Para determinar la ubicación del proyecto dentro de la ciudad de Popayán, se realizará el método cualitativo por puntos, el cual consiste en definir los principales factores que determinarán su localización, asignando valores ponderados de peso relativo de acuerdo a la importancia que se le atribuya.

Las opciones que se cree son convenientes para establecer la sede de la empresa son:

- Barrio El Recuerdo
- Barrio Modelo
- Centro de Negocios IKONOS
- Edificio Santorini

Tabla 8: método cualitativo por puntos

FACTOR	PESO	Barrio El Recuerdo		Barrio Modelo		Centro IKONOS		EDIFICIO SANTORINI	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Precio Alquiler	0,35	5	1,75	3	0,45	2	0,7	4	1,4
Tamaño oficina	0,15	3	0,45	5	0,75	5	0,75	3	0,45
Disponibilidad servicios públicos	0,15	5	0,75	5	1,25	5	0,75	5	0,75
Seguridad del Sector	0,25	4	1	4	0,4	5	1,25	4	1
Vías de Acceso	0,1	5	0,5	4	4	5	0,5	5	0,5
TOTAL	1		4,45		6,85		3,95		4,1

Fuente: elaboración propia.

Como resultado de esta metodología, se obtuvo que el mejor lugar para establecer la oficina de la empresa de administración de propiedad horizontal es en un local ubicado en el Barrio Modelo de la ciudad de Popayán, debido a que es el que ofrece los mejores beneficios para los objetivos de la

empresa. Las coordenadas exactas del local son 2.446374, -76.608501. El barrio Modelo es un lugar central de la ciudad, y es estratégico porque está cerca de una estación de policía, la seguridad del sector es buena, y está ubicado muy cerca al centro de la ciudad. El precio del alquiler es mayor que 2 de las otras opciones, pero ofrece un mayor espacio que los otros, lo cual amerita pagar un precio de alquiler mayor. Se aclara que la localización física se establece aquí, pero esta también abierto el servicio virtual para los clientes.

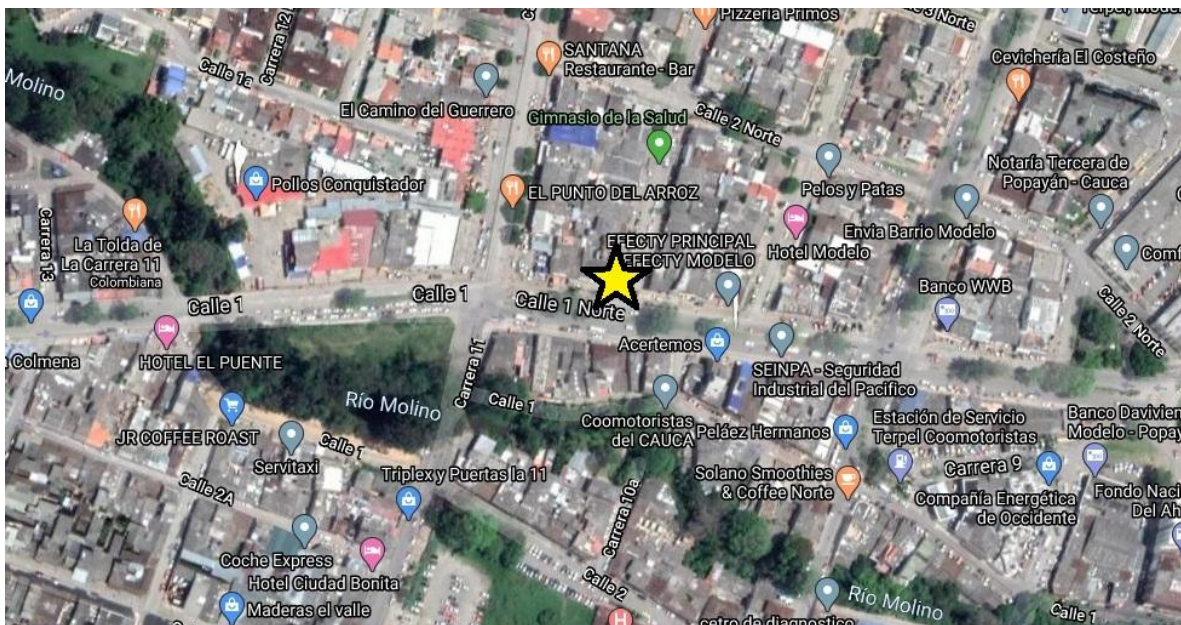


Imagen 3. Micro localización vista satélite. Google Maps.



Imagen 4. Micro localización vista de la calle. Google Maps

8.3. TAMAÑO DEL PROYECTO

8.3.1. Capacidad instalada

El objetivo de este proyecto empresarial es llegar a contar con al menos 3 administradores en el primer año para prestar el servicio. Se estima que cada uno de estos administradores pueda prestar el servicio a 6 copropiedades diferentes. De este modo, la capacidad instalada de la empresa será de **18 copropiedades** atendidas en la ciudad de Popayán.

No se puede hablar de copropiedades al mes, o al año, porque se supone que es un servicio continuo, y sólo habría variaciones si se incrementaran las horas laborales permitidas para los administradores. Pero hasta el momento, son 8 horas laborales al día, de las cuales se estima que el administrador debe destinar 2 horas diarias a cada copropiedad.

Lo que sí se puede hacer es aumentar la cantidad de administradores disponibles en la empresa, y así poder ofrecer el servicio a más copropiedades. Se estima que la empresa aumente de esta forma su capacidad instalada año tras año a una tasa de crecimiento del 20% de sus administradores cada año. Así, la capacidad instalada en los primeros 5 años de este proyecto viene dada por:

Tabla 9: Capacidad Instalada

Capacidad Instalada	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Admins	Copropiedades atendidas	Admins	Copropiedades atendidas	Admins	Copropiedades atendidas	Admins	Copropiedades atendidas	Admins	Copropiedades atendidas
	3	18	4	24	5	30	6	36	7	42

Fuente: elaboración propia

Nota: El número que indica la cantidad de administradores ha sido redondeado después de aplicarle la tasa de crecimiento de 20% cada año.

8.4. INGENIERÍA DEL PROYECTO

8.4.1. Aspectos técnicos del proyecto

Para poner en funcionamiento este proyecto empresarial no se necesitan grandes requerimientos técnicos. A continuación, se encuentra la lista:

- ❖ **Plataforma Web:** para prestar el servicio de administración de las copropiedades se utilizará la plataforma IGLUW. Es una plataforma de gestión de edificios, residentes y proveedores que virtualiza trámites, optimiza las finanzas, previene el fraude y mejora la convivencia. En ella el administrador y los residentes pueden crear su usuario y acceder a la plataforma para poder disfrutar de funciones como gestión de solicitudes, censo de residentes, reservas de zonas comunes, votaciones y gestión de asambleas, gestión de contratos, obtención de recibos de pago, pago electrónico de cuotas, notificaciones por email, muro de noticias y clasificados, y biblioteca documental donde cada usuario puede encontrar la información financiera y estatutos de la copropiedad administrada.

Otro punto a favor de la plataforma es que es completamente gratuita, por lo que disminuye los costos de operación de la empresa. Se adjunta mensaje enviado por los moderadores de

IGLUW. Es online, por lo que no necesita de instalación en los equipos. Si se va a utilizar por medio de su aplicación móvil sí debe de pagarse el servicio.



Imagen 5. Captura de pantalla información del servicio de IGLUW.

❖ Equipos de oficina para la empresa:

Se planea establecer una oficina central de la empresa en el barrio Modelo de la ciudad de Popayán.

Se necesitarán 4 escritorios de oficina para la sede central. Se utilizarán los escritorios de la imagen, los cuales tienen medidas de 120 centímetros de alto, 120 centímetros de ancho y 43,5 centímetros de profundidad. Cada uno tiene un costo de \$ 216.900.



Imagen 6. Escritorio de oficina.

Se necesitarán 4 computadores de escritorio, con las funciones básicas disponibles, como el uso de herramientas ofimáticas y otros softwares contables no muy complejos. Se adquirirán computadores Lenovo V130 con procesador Intel Celeron, 4 Gigas de memoria RAM, disco duro de 1 Terabyte y tarjeta gráfica Intel UHD Graphics 605. Cada uno tiene un costo de \$1'.199.000.



Imagen 7. Computador de escritorio.

Se necesitarán 4 sillas de escritorio para la oficina, ergonómicas, con altura regulable, respaldo reclinable, giratorias, con apoyabrazos y con ruedas. Cada silla tiene un costo \$330.00.



Imagen 8. Sillas de escritorio para oficina.

8.4.2. Distribución de Planta

A continuación, se presenta la distribución de planta que se propone para la oficina central de la empresa. El área del local que se va arrendar son 16 metros cuadrados, en los que se van a ubicar los puestos de trabajo del director general de la empresa, el contador público, el administrador financiero y el abogado. Los administradores de cada conjunto no tienen un puesto de trabajo físico en este local porque deben desplazarse en el día por los diferentes conjuntos que se les han asignado para administrar.

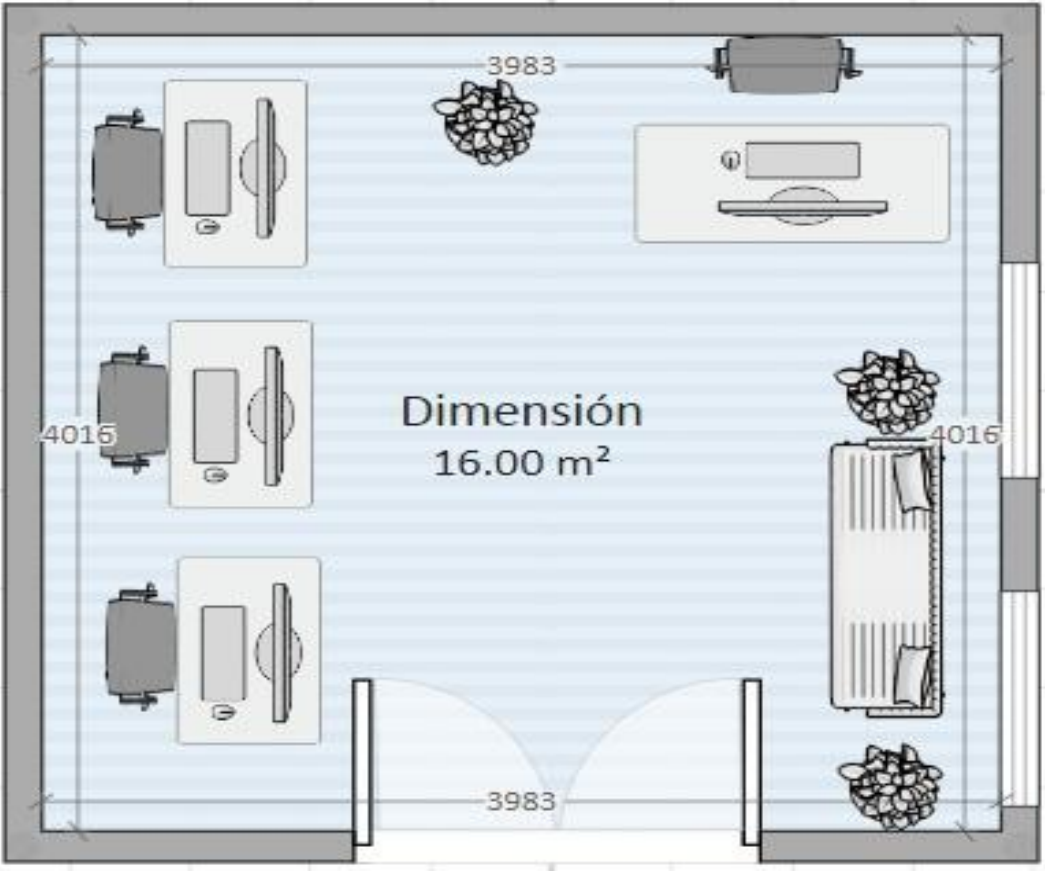


Imagen 9. Distribución de planta de la empresa.

8.4.3. Diagrama de flujo del proceso.

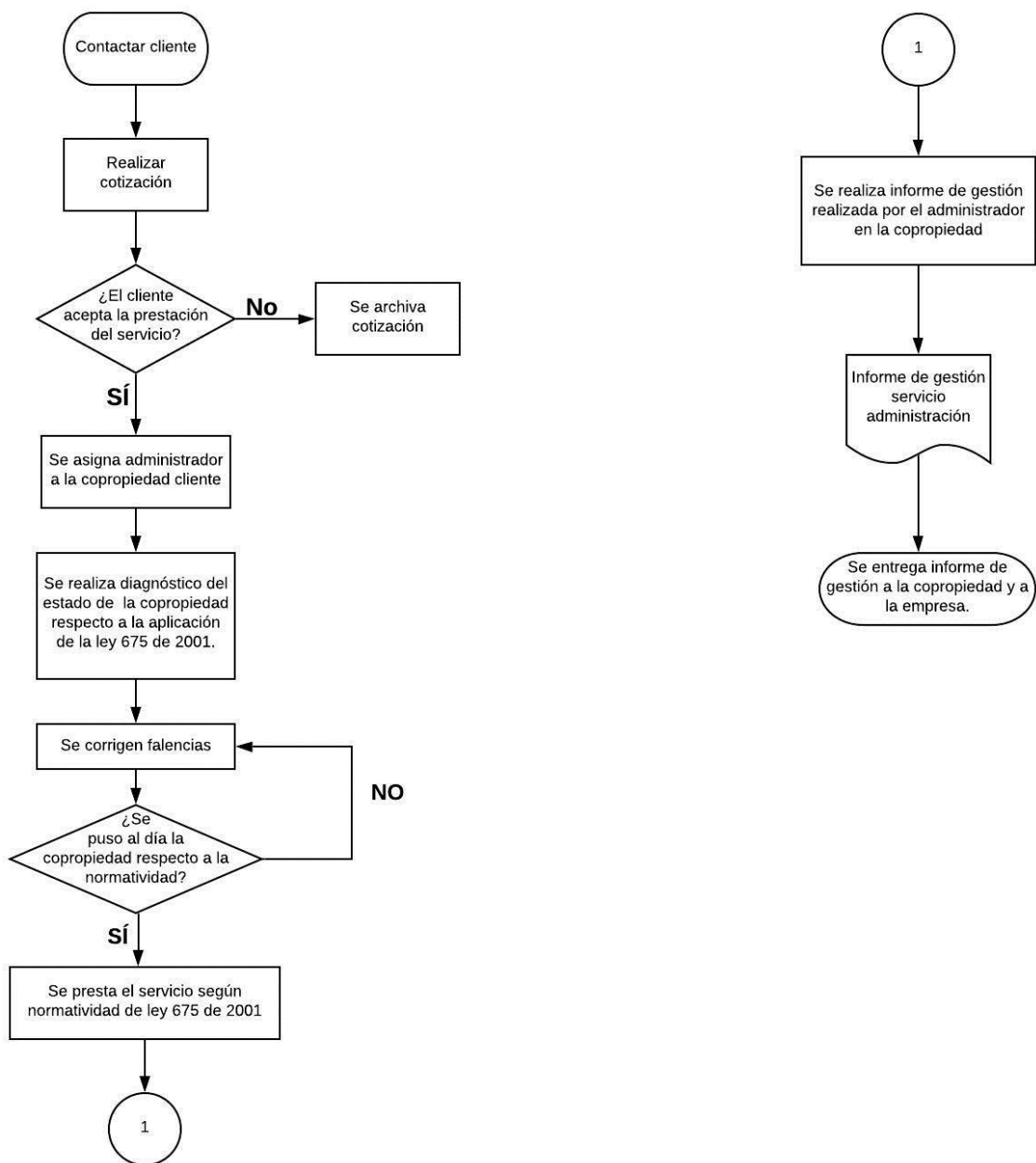


Figura 7. Diagrama de flujo del proceso.

En conclusión, con el estudio técnico se pudo determinar que la localización del proyecto será en la ciudad de Popayán, Cauca; específicamente en una oficina ubicada sobre la calle 1, en el barrio Modelo. El tamaño del proyecto será de 18 copropiedades atendidas, lo que representaría la capacidad de producción máxima del proyecto en su primer año de funcionamiento. Y finalmente, se puede decir que los aspectos técnicos del proyecto no son muy complejos y no se necesita maquinaria y equipos especializados para el funcionamiento del proyecto.

9. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

9.1. ASPECTOS ORGANIZACIONALES

9.1.1. Nombre de la empresa

El nombre de esta organización será “*GESTIÓN HORIZONTAL*”. El nombre es muy simple y sintetizan muy bien a lo que se dedicará esta organización. Se procedió a realizar la búsqueda del nombre para verificar que en Colombia no existiese otra organización con el mismo nombre, y se encontró que no había ninguna, por lo que sí está disponible.

9.1.2. Logotipo



Imagen 10. Propuesta de logotipo para GESTIÓN HORIZONTAL.

Para el logo se ha utilizado el color naranja porque representa creatividad, modernidad e innovación, y es esto precisamente lo que se pretende ofrecer en el servicio que ofrece *GESTIÓN*

HORIZONTAL. El fondo negro se utiliza porque es un color sobrio, serio y elegante, además que combina muy bien con el naranja.

La silueta del edificio se incluye porque representa a las propiedades horizontales, los clientes del proyecto, y está por encima de los demás elementos del logo porque los clientes son lo más importante para *GESTIÓN HORIZONTAL*.

9.1.3. Misión.

Para la estructuración de la misión, se respondieron las preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Dónde lo hacemos? y ¿Cómo lo hacemos? De este modo, la misión resultante fue la siguiente:

GESTIÓN HORIZONTAL es una empresa de administración de propiedad horizontal que presta un servicio integral de administración de copropiedades (conjuntos residenciales, centros comerciales, edificios) en la ciudad de Popayán, con la más alta calidad y de acuerdo a las necesidades particulares de cada copropiedad.

9.1.4. Visión.

Ser reconocidos como los líderes en servicios de administración de propiedad horizontal en Popayán y el departamento del Cauca, prestando siempre un servicio de calidad que contribuya a aumentar el valor de las copropiedades administradas.

9.1.5. Objetivos Corporativos.

- Prestar servicios a al menos el 40% de las copropiedades en la ciudad de Popayán.
- Desarrollar una campaña de posicionamiento y marketing digital que alcance al menos a 50.000 personas en la ciudad de Popayán.

- Establecer alianzas estratégicas con otras empresas de servicios temporales y de cuidado del hogar.
- Hacer uso de las tecnologías de la información y comunicaciones para prestar los servicios de forma más cómoda a los usuarios.
- Reducir al mínimo los gastos innecesarios, recortando el déficit en al menos 30%.
- Incrementar cada año los colaboradores fijos contratados.
- Incrementar cada año al menos el 15% de ingresos operacionales.

9.1.6. Valores Corporativos

- Profesionalismo: El profesionalismo es la manera o la forma de desarrollar cierta actividad profesional con un total compromiso, mesura y responsabilidad, acorde a su formación específica y siguiendo las pautas preestablecidas socialmente.
- Excelencia: La excelencia es una virtud, un talento o cualidad, lo que resulta extraordinariamente bueno y también lo que exalta las normas ordinarias. Es también un objetivo para el estándar de rendimiento y algo perfecto.
- Responsabilidad: Hace referencia a dar cumplimiento a las obligaciones o compromisos con la compañía, y el cuidado en el momento de tomar decisiones o realizar algo.
- Actitud de servicio: Es la forma en que nos comportamos y proyectamos hacia los demás, estando siempre a disposición de las necesidades de los clientes, generando su fidelización.
- Transparencia: la capacidad para que las personas entiendan claramente las intenciones, motivaciones y objetivos de esta organización. También hace referencia a llevar a cabo prácticas y métodos a la disposición pública, sin tener nada que ocultar.

9.2. REQUERIMIENTOS DE PERSONAL

En la fase de lanzamiento de la empresa, se harán las siguientes contrataciones fijas:

- 1 director general.
- 3 administrador de empresas (en el primer año)
- 1 contador.
- 1 abogado.
- 1 administrador financiero.

Se debe de tener en cuenta que para la fase inicial de la empresa se espera prestar el servicio de administración a al menos 18 propiedades horizontales de la ciudad de Popayán; pero a medida que se capte más mercado se espera contratar a una mayor cantidad de administradores, contadores, abogados y administradores financieros, con el fin de poder brindar un servicio de calidad y según las necesidades de cada copropiedad.

9.2.1. Organigrama.

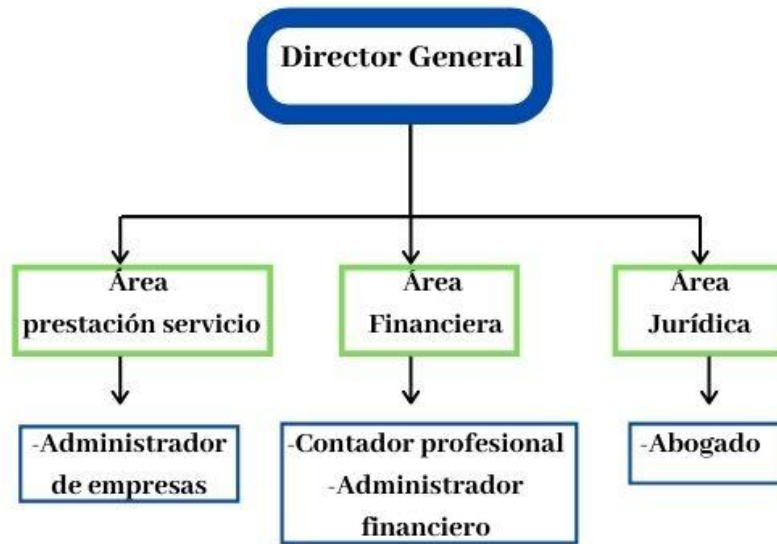


Figura 8. Organigrama general GESTIÓN HORIZONTAL.

9.3. DESCRIPCIÓN DE CARGOS

A continuación, se presentarán las fichas donde se describirán los cargos de la organización de forma general.

Tabla 10. Descripción cargo director general

DÍA: 25	MES:Marzo	AÑO:2020	Cargo: Director General
ÁREA: Administrativa			SECCIÓN:
CARGO DE QUIEN DEPENDE:Ninguno			ELABORADO POR:Juan Esteban López
NATURALEZA DEL CARGO:Planear Organizar, Dirigir y Controlar.			
FUNCIONES			
Velar por el cumplimiento de la misión y objetivos de la empresa			
Realizar plan estratégico y planes operacionales			
Realizar reclutamiento, selección y contratación de personal			
Establecer alianzas estratégicas con empresas de outsourcing y otras.			
Estructurar campañas de mercadeo y publicidad para la empresa			
Mantener al día los asuntos legales de la empresa (apoyado por abogado).			
Controlar el desempeño del resto de colaboradores de la empresa.			
Atender quejas y reclamos de usuarios del servicio prestado.			
REQUISITOS			
FACTORES		ESPECIFICACIONES	
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	Educación	Universitaria	
	Experiencia	Manejo de personal, propiedad horizontal	
	Habilidades blandas	Toma de decisiones, liderazgo, responsabilidad, proactividad, comunicación, elaboración de planes	
ESFUERZO	Físico/mental y/o visual	Alto esfuerzo mental	

Elaborado por: autor. Adaptación de: Sanclemente Daza, et al. 2009

Tabla 11. Descripción cargo administrador

DÍA:25	MES:Marzo	AÑO:2020	Cargo: Administrador
ÁREA: Administrativa			SECCIÓN: servicio
CARGO DE QUIEN DEPENDE: Director General.			ELABORADO POR:Juan Esteban López
NATURALEZA DEL CARGO: administrar las copropiedades satisfaciendo sus necesidades particulares.			
FUNCIONES			
Convocar a asamblea de copropietarios para reuniones ordinarias y extraordinarias.			
Llevar libros de actas de la asamblea y registro de copropietarios y residentes.			
Atender correspondencia relativa al edificio/conjunto.			
Formar y velar por el funcionamiento del consejo de administración.			
Llevar contabilidad del edificio/conjunto (apoyado por contador).			
Cobrar y recaudar cuotas de administración y multas.			
Realizar cobros judiciales cuando sea necesario (apoyado por abogado).			
Estructurar reglamento de propiedad horizontal, registrarlo y elevarlo a escritura pública. También debe darlo a conocer a los demás copropietarios.			
Preparar informe, cuentas y presupuesto de ejecución anual ante asamblea de copropietarios.			
Hacer efectivas sanciones por incumplimiento de normas del reglamento.			
Expedir paz y salvo de cuentas con la administración cada vez que se dé un cambio de propietario de un bien de dominio particular.			
Las demás funciones que defina la asamblea general de propietarios.			
REQUISITOS			
FACTORES		ESPECIFICACIONES	
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	Formación	Universitaria	
	Experiencia	Administración de propiedades horizontales.	
	Habilidades blandas	Responsabilidad, transparencia, toma de decisiones, liderazgo, solución de conflictos.	
ESFUERZO	Físico/Mental y/o visual	Esfuerzo Mental.	

Elaborado por: autor. Adaptación de: Sanclemente Daza, et al. 2009

Tabla 12. Descripción cargo contador.

DÍA: 25	MES: Marzo	AÑO: 2020	Cargo: Contador
ÁREA: Financiera			SECCIÓN: servicio
CARGO DE QUIEN DEPENDE: Director General			ELABORADO POR: Juan Esteban López
NATURALEZA DEL CARGO: apoyar ciertas tareas del administrador de propiedad horizontal relacionadas con contabilidad.			
FUNCIONES			
Apoyar en la estructuración de la contabilidad de las diferentes propiedades horizontales que le sean asignadas.			
Apoyar a administrador en la preparación de los informes contables anuales (Balance general y estado de resultados) que se presentan a las asambleas de copropietarios.			
Llevar la contabilidad de la empresa.			
Preparar informes contables anuales para la empresa.			
Monitorear las modificaciones que se realicen para la elaboración de contabilidad en el régimen de propiedad horizontal en Colombia.			
REQUISITOS			
FACTORES		ESPECIFICACIONES	
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	Formación	Universitaria	
	Experiencia	Contabilidad para propiedades horizontales.	
	Habilidades blandas	Ética, trabajo en equipo, comunicación, responsabilidad, transparencia.	
ESFUERZO	Físico/mental y/o visual	Esfuerzo mental y visual	

Elaborado por: autor. Adaptación de: Sanclemente Daza, et al. 2009

Tabla 13. Descripción cargo administrador financiero.

DÍA: 25	MES: Marzo	AÑO: 2020	Cargo: Administrador financiero
ÁREA: financiera			SECCIÓN: servicio
CARGO DE QUIEN DEPENDE: Director General			ELABORADO POR: Juan Esteban López
NATURALEZA DEL CARGO: Apoyar al administrador en ciertas tareas de la administración de la propiedad horizontal, específicamente en las relacionadas al área de planeación financiera.			
FUNCIONES			
Elaborar presupuesto de la propiedad horizontal.			
Analizar información contable de la propiedad horizontal y proponer recomendaciones para mantener la salud financiera.			
Apoyar al administrador de empresas con información financiera para la toma de decisiones concernientes a la propiedad horizontal que se está administrando.			
Distribuir adecuadamente los fondos entre las distintas necesidades que presente la propiedad horizontal.			
REQUISITOS			
FACTORES		ESPECIFICACIONES	
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	Formación	Universitario, técnico.	
	Experiencia	Propiedades horizontales.	
	Habilidades Blandas	Comunicación, planeación estratégica, toma de decisiones, responsabilidad, ética, transparencia.	
ESFUERZO	Físico/mental y/o visual	Esfuerzo mental	

Elaborado por: autor. Adaptación de: Sanclemente Daza, et al. 2009

Tabla 14. Descripción cargo abogado

DÍA: 25	MES: Marzo	AÑO: 2020	Cargo: Abogado
ÁREA: Jurídica			SECCIÓN: servicio
CARGO DE QUIEN DEPENDE: Director General			ELABORADO POR: Juan Esteban López
NATURALEZA DEL CARGO: apoyar al administrador en algunas tareas de la administración de la propiedad horizontal, relacionadas con los aspectos jurídicos y legales.			
FUNCIONES			
Conocer y manejar muy bien la Ley 675 del 2001.			
Apoyar al administrador en la estructuración del reglamento de propiedad horizontal para cada edificio/conjuto.			
Apoyar al administrador en el proceso de cobros judiciales a copropietarios cuando sea necesario.			
Representar Judicial y extrajudicialmente a la propiedad horizontal cuando se encuentre demandada, o se encuentre en afectación inminente de sus intereses.			
REQUISITOS			
FACTORES		ESPECIFICACIONES	
CONOCIMIENTO S Y HABILIDADES	Formación	Universitaria	
	Experiencia	Propiedades horizontales	
	Habilidades blandas	Solución de conflictos, asertividad, toma de decisiones, comunicación, ética, responsabilidad.	
ESFUERZO	Físico/mental y/o visual	Esfuerzo mental	

Elaborado por: autor. Adaptación de: Sanclemente Daza, et al. 2009

9.4. POLÍTICA DE CARTERA

La política de cartera contiene los lineamientos principales que se deben de tener en cuenta para hacer una correcta gestión de las deudas que generan los copropietarios/arrendatarios con el servicio de administración que se presta en sus conjuntos residenciales.

9.4.1. Misión de la política de cartera

La política de cartera debe velar por el cumplimiento de las deudas de los copropietarios/arrendatarios morosos en diferentes rubros establecidos, brindándoles diferentes opciones de pago y refinanciación de la deuda, y llegando hasta las últimas instancias legales para el cobro de estas deudas.

9.4.2. Objetivos de la política de cartera

- 1.** Limitar la morosidad **de cada conjunto** a máximo el 10% del total de ingresos que se obtienen por concepto de recaudo de cuotas de administración.
- 2.** Definir los límites de mora en cuanto a tiempo de deuda, con el fin de tomar acciones de acuerdo a cada uno de estos tiempos.
- 3.** Recuperar al menos el 70% de la cartera de todos los conjuntos que se manejen.
- 4.** Establecer alianzas con empresas de recuperación de cartera.

La política de cartera específica que se realizó se puede encontrar al final en la sección **ANEXOS**. Dicha política fue realizada basándose en la política de cartera del conjunto residencial BOSQUES DE LA ALAMEDA ETAPA II, y se adaptó a las necesidades de este proyecto, y con fines académicos.

9.5. ASPECTOS LEGALES

9.5.1. Leyes que rigen el sector

A continuación, se presentarán algunas disposiciones legales que influyen directamente en la administración de las propiedades horizontales, que es la actividad económica principal que se desarrollará en *GESTIÓN HORIZONTAL*:

- Ley 675 de 2001: es la ley principal en el campo de la propiedad horizontal. En ellas se encuentran reglamentados casi todos los aspectos a tener en cuenta en el manejo y gestión de las propiedades horizontales en Colombia.
- Código de Comercio: Expedido por medio del Decreto 410 de 1971; en él se establecen entre otras las características y obligaciones de los comerciantes, así como los procedimientos en la realización de asambleas de socios, etc., aspectos que interesan de manera integral a la propiedad horizontal, como una persona jurídica, que establecerá relaciones comerciales con otras personas. Define, igualmente, de manera específica, en su título V, capítulo I, El contrato de seguro, de vital importancia para la propiedad horizontal en atención a lo reiterado en el artículo 15 de la Ley 675 de 2.001, donde señala la obligación de toda propiedad horizontal adquirir una póliza de seguros que cubra los riesgos de incendio y terremoto de los bienes comunes.
- Código de Policía: El reglamento de propiedad horizontal contempla deberes de los propietarios de unidades privadas, tendientes a la convivencia pacífica de los moradores del inmueble sometido al régimen de propiedad horizontal, deberes que deben estar enmarcados dentro de las normas generales, previstas en las leyes, normas y demás disposiciones legales de carácter municipal o Distrital, como el Código de Policía.

La Ley 675 de 2001 prevé en el artículo 61, que el administrador para la ejecución de las sanciones no pecuniarias, previstas en la ley o en el reglamento, podrá acudir a la autoridad policial competente si es del caso. En los eventos en que el propietario de una unidad privada efectúe "actos que comprometan la seguridad, o solidez de la copropiedad, producir ruidos, molestias y actos que perturben la tranquilidad de los demás propietarios u ocupantes o afecten la salud pública" o en los casos en que el propietario cambie el uso de su unidad privada, previsto en el reglamento, la policía y autoridades competentes está obligada a acudir de manera inmediata ante el llamado del administrador o cualquiera de los copropietarios.

- Ley 746 de 2002: Regula la tenencia y registro de perros potencialmente peligrosos, señalando las circunstancias de tenencia, los riesgos que debe asumir el propietario y en general las condiciones de manejo, transporte, disposición en general en cuanto a la tenencia de estos animales, además de la creación del "Censo de Perros Potencialmente Peligrosos". La cual debe ser atendida por la propiedad horizontal.
- Ley 142 de 1994: La ley 142 de 1994 o Estatuto de Servicios Públicos, contempla las condiciones en que se deberá prestar los servicios públicos domiciliarios en Colombia.

El nuevo régimen de propiedad horizontal contempla en el párrafo del artículo 32 lo siguiente: "para efectos de facturación de servicios públicos domiciliarios a zonas comunes, la persona jurídica que surge como efecto de la constitución al régimen de propiedad horizontal podrá ser considerada como usuaria única frente a las empresas prestadoras de los mismos, si así lo solicita, caso en el cual el cobro del servicio se hará únicamente con fundamento en la lectura del medidor individual que exista para las zonas comunes; en caso de no existir dicho medidor, se cobrará de acuerdo con la diferencia del

consumo que registra el medidor general y la suma de los medidores individuales." Señala, además, que, en caso de no tener medidores en las unidades privadas, podrá instalarlos con el voto favorable de la mayoría calificada, 70% del coeficiente de propiedad.

9.5.2. Constitución de la empresa

GESTIÓN HORIZONTAL se constituirá como una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S). Es una sociedad de capitales que siempre tendrá naturaleza comercial, sin importar las actividades que se prevean en su objeto social. Cuenta con un carácter innovador para el derecho societario colombiano, y busca estimular el emprendimiento debido a las facilidades y flexibilidades que ofrece tanto a nivel de su constitución como de su funcionamiento. Este tipo de sociedad para efectos tributarios se rige por las reglas que aplican a la sociedad anónima.

Las características de las S.A.S son:

- Puede ser unipersonal o puede estar constituida por varios accionistas.
- Se constituyen por documento privado donde consta nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas.
- Su término de duración es indefinido.
- El objeto social puede ser indeterminado para realizar cualquier actividad lícita.
- Se limita la responsabilidad de los accionistas solo hasta el límite de sus aportes. Sin importar la causa de la obligación laboral o fiscal.
- Cuenta con voto múltiple.
- Existe libertad de organización.
- La revisoría fiscal o la junta directiva no son obligatorias, lo que se constituye en un ahorro.
- El costo de la constitución de una compañía SAS depende del capital suscrito y activos.

- Este tipo de sociedad puede emitir cualquiera de las siguientes acciones: acciones privilegiadas, acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, acciones con dividendo fijo anual y acciones de pago.

Se escoge este tipo de sociedad porque se presta para ser muy flexible y dinámica en lo relacionado a su constitución y a la estructuración de los estatutos que la reglamentarán.

9.5.3. Requisitos para constituir legalmente la empresa

1. Consultar el nombre en el Registro único Empresarial y Social (RUES) para verificar que no exista otra empresa con el nombre que desean registrar. Solo hay que entrar a www.rues.org.co y escribir la razón social.
2. Preparar los documentos necesarios para la constitución. Estos son: el documento privado de constitución, el PRE-RUT, fotocopia de la cédula del representante legal y el formulario único empresarial.
3. Dirigirse a la cámara de comercio con toda la papelería y realizar el registro. Si todo está en orden le cobrarán los derechos de inscripción junto con los demás costos de constitución. Le dirán que el proceso tarda aproximadamente un día y le indicarán cuando debe volver. Algunas cámaras notifican el radicado por medio de mensaje de texto o por correo electrónico. Cuando se haya completado, le entregarán una versión preliminar de la matrícula mercantil la cual servirá para crear la cuenta de ahorros. También le darán una segunda versión del PRE-RUT.
4. Con la papelería se debe ir a una entidad financiera para crear una cuenta de ahorros a nombre de la empresa. Dependiendo de las políticas del Banco, se deberán presentar

diferentes documentos. La mayoría pedirá el balance inicial. Le entregarán una carta dirigida a la DIAN, donde certifican y detallan la existencia de la cuenta.

5. Ahora es necesario ir a la DIAN para diligenciar el RUT definitivo. Necesitará: la cédula del representante legal con su respectiva copia, la versión previa del registro mercantil y la constancia de titularidad de la cuenta de ahorros.
6. Con el RUT se podrá terminar el registro en la cámara de comercio. El proceso es simple, y al completarlo ya se podrán solicitar copias de la matrícula mercantil.
7. Para solicitar la resolución de facturación se necesita llenar un formulario que puede ser descargado en la página de la DIAN, llevar la cédula del representante legal (original y copia), y el registro mercantil definitivo. Es conveniente aprovechar para solicitar la firma digital y así dejar todo listo.

Registro Industria y Comercio ante la secretaría de hacienda municipal

Permite definir el rol de la empresa en cuanto a la responsabilidad de liquidar y pagar el impuesto de industria y comercio, y de avisos y tableros. Antes es necesario tener el registro mercantil.

Permiso de Uso de Suelos ante la Oficina de Planeación Municipal

La entidad emite un estudio de suelo, condiciones sanitarias y de seguridad. Este concepto es necesario para autorizar la ubicación elegida, tanto para la planta como para las oficinas, dado que pueden existir restricciones para el desarrollo de ciertas actividades económicas en zonas específicas.

Certificado de sanidad ante la Secretaría de Salud Municipal

Se expide después de que realicen una visita técnica.

Certificado cuerpo de Bomberos

El costo del certificado depende de la liquidación del Registro de Industria y Comercio. Los bomberos municipales visitan las instalaciones físicas de *GESTIÓN HORIZONTAL*. Luego, otorgan el documento certificando que existen las condiciones de seguridad necesarias para operar.

En conclusión, en el estudio administrativo se definió el nombre de la empresa: *Gestión horizontal*. También se definió el direccionamiento estratégico de la misma, y se estableció que se requiere 1 director general, 3 administradores de empresas, 1 contador, 1 abogado y 1 administrador financiero. La empresa se constituirá legalmente como una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S) por los beneficios que esta figura jurídica tiene. Y finalmente, los requerimientos legales son los que se exigen normalmente a cualquier empresa, no se identificaron problemas legales relacionados a la actividad comercial de esta empresa. Se debe tener muy en cuenta la ley 675 de 2001, que es la ley que rige la administración de la propiedad horizontal en Colombia.

10. ESTUDIO FINANCIERO

10.1. ESTIMACIÓN DE LOS INGRESOS DEL PROYECTO

En la siguiente tabla se presentan los ingresos estimados de este proyecto empresarial durante los 5 primeros años de funcionamiento:

Tabla 15: Ingresos anuales

Año	Precio de venta prestación del servicio mensual	Copropiedades atendidas	Ingreso total mensual	Ingreso total ANUAL
1	\$ 1.668.000	14	\$ 23.352.000	\$ 280.224.000
2	\$ 1.705.530	15	\$ 25.582.950	\$ 306.995.400
3	\$ 1.743.904	16	\$ 27.902.471	\$ 334.829.650
4	\$ 1.783.142	17	\$ 30.313.419	\$ 363.761.024
5	\$ 1.823.263	18	\$ 32.818.734	\$ 393.824.803

Fuente: elaboración propia.

El **precio de venta de prestación del servicio mensual** es el que se estableció en la sección **Precio** de este documento. Para el año 1 es de \$1'668.000; cada copropietario (dueño/arrendatario de unidad residencial) pagará \$12.000 mensuales por el valor del servicio. En promedio, se espera atender a 139 unidades residenciales por conjunto, por lo que el ingreso mensual promedio por 1 solo conjunto residencial atendido es de \$1'668.000.

Y para los siguientes años se aplicó una tabla de crecimiento del 2,25%, pues es la tasa de inflación que ha proyectado el Banco de la República de Colombia para el año 2021.

El **número de copropiedades atendidas** se obtiene de la tabla de **Proyección de Demanda**, que se encuentra en la sección **Análisis de la demanda** de este documento.

El **Ingreso total mensual** se obtiene de multiplicar el precio de venta mensual por el número de copropiedades atendidas. Y el **Ingreso total anual** se obtiene de multiplicar el ingreso total mensual por 12 meses.

10.2. COSTOS DE PRODUCCIÓN

Tabla 16: Nómina de producción año 2020 (año 0)

Cargo	Salario Mensual	Subsidio Transporte	Salud (8,5%)	Pensión (12%)	Tipo riesgo	ARL	Caja Compensación (4%)	SENA (2%)	ICBF(3%)	TOTAL POR CARGO
Administrador de empresas	\$ 3.600.000	\$ 102.854	\$ 306.000	\$ 432.000	0,1044	\$ 375.840	\$ 144.000	\$ 72.000	\$ 108.000	\$ 5.140.694
Contador Público	\$ 1.500.000	\$ 102.854	\$ 127.500	\$ 180.000	0,00522	\$ 7.830	\$ 60.000	\$ 30.000	\$ 45.000	\$ 2.053.184
Abogado	\$ 1.500.000	\$ 102.854	\$ 127.500	\$ 180.000	0,00522	\$ 7.830	\$ 60.000	\$ 30.000	\$ 45.000	\$ 2.053.184
Administrador Financiero	\$ 1.200.000	\$ 102.854	\$ 102.000	\$ 144.000	0,00522	\$ 6.264	\$ 48.000	\$ 24.000	\$ 36.000	\$ 1.663.118
SUBTOTAL	\$ 7.800.000	\$ 411.416	\$ 663.000	\$ 936.000		\$ 397.764	\$ 312.000	\$ 156.000	\$ 234.000	\$10.910.180
TOTAL (X 12 MESES)	\$ 93.600.000	\$ 4.936.992	\$ 7.956.000	\$ 11.232.000	\$ -	\$ 4.773.168	\$ 3.744.000	\$ 1.872.000	\$ 2.808.000	\$130.922.160

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17: Carga prestacional Nómina de producción año 2020

Cargo	Prima Servicios	Cesantías	Intereses sobre cesantías	Vacaciones	TOTAL POR CARGO
Administrador de empresas	\$ 3.702.854	\$ 2.530.284	\$ 207.483	\$ 1.230.000	\$ 7.670.621
Contador Público	\$ 1.602.854	\$ 1.095.284	\$ 89.813	\$ 512.500	\$ 3.300.451
Abogado	\$ 1.602.854	\$ 1.095.284	\$ 89.813	\$ 512.500	\$ 3.300.451
Administrador Financiero	\$ 1.302.854	\$ 890.284	\$ 73.003	\$ 410.000	\$ 2.676.141
TOTAL	\$ 8.211.416	\$ 5.611.134	\$ 460.113	\$ 2.665.000	\$ 16.947.663

Fuente: elaboración propia

El sueldo del administrador es de \$1.200.000, pero como se espera tener 3 administradores se multiplica este salario por 3, obteniendo la suma de \$3.600.000. Sumando el total de la nómina de producción con el total de la carga prestacional se obtiene la suma de \$147.869.823 del área de nómina para el año 2020 (año 0). De acuerdo al Banco de la República, la inflación meta será de 2,25% con un margen admisible de desviación de +-1 punto porcentual. Para efectos de ajuste del proyecto, se tomó una inflación proyectada de 2,75%.

Tabla 18: Nómina de Producción proyectada

ITEM	AÑO 2021	AÑO 2022 X1,0275	AÑO 2023 X1,0275	AÑO 2024 X1,0275	AÑO 2025 X1,0275
Nómina	\$ 147.869.823	\$ 151.936.243	\$ 156.114.490	\$ 160.407.639	\$ 164.818.849

Fuente: elaboración propia.

10.2.1. Costos Indirectos de Fabricación

Tabla 19: Costos de indirectos de fabricación

Item	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Servicios Públicos	\$ 12.000.000	\$ 12.330.000	\$ 12.669.075	\$ 13.017.475	\$ 13.375.455
Marketing digital	\$ 2.200.000	\$ 2.260.500	\$ 2.322.664	\$ 2.386.537	\$ 2.452.167
Seguros	\$ 2.000.000	\$ 2.055.000	\$ 2.111.513	\$ 2.169.579	\$ 2.229.243
TOTAL	\$ 16.200.000	\$ 16.645.500	\$ 17.103.251	\$ 17.573.591	\$ 18.056.864

Fuente: elaboración propia

10.2.2. Costos Totales de producción

En esta tabla se presenta la proyección de los costos totales, incluyendo la nómina y los costos indirectos de fabricación del servicio.

Tabla 20: proyección de costos totales de producción

Item	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Nómina producción	\$ 147.869.823	\$151.936.243	\$156.114.490	\$160.407.639	\$164.818.849
Costos Indirectos Fabricación	\$ 16.200.000	\$ 16.645.500	\$ 17.103.251	\$ 17.573.591	\$ 18.056.864
TOTAL	\$ 164.069.823	\$168.581.743	\$173.217.741	\$177.981.229	\$182.875.713

Fuente: elaboración propia

10.3. INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS

Tabla 21: Activos Fijos del área administrativa

Ítem	Cantidad	Valor Unitario	Valor total	Vida útil	Depreciación anual	Valor salvamento
Escritorio oficina	4	\$ 216.900	\$ 867.600	10	\$ 86.760	\$ 433.800
Computador escritorio	4	\$ 1.199.000	\$4.796.000	5	\$ 959.200	\$ -
Silla ergonómica	4	\$ 330.000	\$1.320.000	10	\$ 132.000	\$ 660.000
TOTAL			\$6.983.600		\$ 1.177.960	\$ -

Fuente: elaboración propia

El total de activos fijos en esta empresa asciende a \$6'.983.600, y la depreciación anual total es de \$1'.177.960.

10.4. ACTIVOS DIFERIDOS

Son los activos que se pagan por adelantado y se utilizarán en un futuro. Para GESTIÓN HORIZONTAL, el único activo diferido será el software contable SIIGO, que tiene un costo de \$150.000, que se pagan una sola vez.

10.5. GASTOS DE VENTAS

Tabla 22: Nómina administrativa y ventas año 2021 (año 1)

Cargo	Salario Mensual	Subsidio Transporte	Salud (8,5%)	Pensión (12%)	Tipo riesgo	ARL	Caja Compensación (4%)	SENA (2%)	ICBF(3%)	TOTAL POR CARGO
Director General	\$ 2.000.000	No aplica	\$170.000	\$ 240.000	0,00522	\$ 10.440	\$ 80.000	\$ 40.000	\$ 60.000	\$ 2.600.440
SUBTOTAL	\$ 2.000.000	\$ -	\$170.000	\$ 240.000		\$ 10.440	\$ 80.000	\$ 40.000	\$ 60.000	\$ 2.600.440
TOTAL (X 12 MESES)	\$ 24.000.000	\$ -	\$2.040.000	\$ 2.880.000	\$ -	\$ 125.280	\$ 960.000	\$ 480.000	\$ 720.000	\$ 31.205.280

Fuente: elaboración propia

Tabla 23: Carga prestacional nómina administrativa y ventas año 2021 (año 1)

Cargo	Prima Servicios	Cesantías	Intereses sobre cesantías	Vacaciones	TOTAL POR CARGO
Director General	\$ 2.000.000	\$ 1.366.667	\$ 112.067	\$ 683.333	\$ 4.162.067
TOTAL	\$ 2.000.000	\$ 1.366.667	\$ 112.067	\$ 683.333	\$ 4.162.067

Fuente: elaboración propia

Sumando el total de la nómina administrativa y ventas con el total de la carga prestacional se obtiene la suma de \$35.367.347 del área de nómina para el año 2020 (año 0). De acuerdo al Banco de la República, la inflación meta será de 2,25% con un margen admisible de desviación de +-1 punto porcentual. Para efectos de ajuste del proyecto, se tomó una inflación proyectada de 2,75%.

Tabla 24: Nómina administración y ventas proyectada

ITEM	AÑO 2021	AÑO 2022 X1,0275	AÑO 2023 X1,0275	AÑO 2024 X1,0275	AÑO 2025 X1,0275
Nómina	\$ 35.367.347	\$ 36.339.949	\$ 37.339.297	\$ 38.366.128	\$ 39.421.196

Fuente: elaboración propia

10.6. GASTOS ADMINISTRATIVOS

Tabla 25: Gastos administrativos 2020 (año 0)

Item	Valor Unitario	Periodicidad	Gasto anual
Registro mercantil	\$ 400.000	Anual	\$ 400.000
Registro Único Tributario	\$ 25.000	uno solo	\$ 25.000
Registro Industria Comercio	\$ 1.300.000	uno solo	\$ 1.300.000
Gastos Notariales	\$ 50.000	Mensual	\$ 600.000
Otros Trámites	\$ 10.000	Mensual	\$ 120.000
Canon arriendo	\$ 2.000.000	Mensual	\$ 24.000.000
Gastos representación y relaciones públicas	\$ 80.000	Mensual	\$ 960.000
Capacitación de personal	\$ 200.000	Cuatrimestral	\$ 600.000
Reparaciones locativas y equipo de computo	\$ 250.000	Anual	\$ 250.000
Útiles, papelería y fotocopias	\$ 100.000	Bimestral	\$ 600.000
TOTAL			\$ 28.855.000

Fuente: elaboración propia

Tabla 26: proyección gastos administrativos

ITEM	AÑO 2021 X 1,0275	AÑO 2022 X1,0275	AÑO 2023 X1,0275	AÑO 2024 X1,0275	AÑO 2025 X1,0275
Gastos administrativos	\$29.648.513	\$30.463.847	\$31.301.602	\$32.162.396	\$33.046.862

Fuente: elaboración propia

10.6.1. Proyección de nómina y gastos administrativos y de ventas**Tabla 27: Gastos Administrativos Totales Proyectados**

Año	Nómina Administración y ventas	Gastos administrativos	TOTAL
1	\$ 35.367.347	\$ 29.648.513	\$65.015.859
2	\$ 36.339.949	\$ 30.463.847	\$66.803.795
3	\$ 37.339.297	\$ 31.301.602	\$68.640.900
4	\$ 38.366.128	\$ 32.162.396	\$70.528.524
5	\$ 39.421.196	\$ 33.046.862	\$72.468.059

Fuente: elaboración propia

10.7. CAPITAL DE TRABAJO**Tabla 28: Capital de trabajo**

EGRESOS	AÑO 0 (2020)	AÑO 1 (2021)	AÑO 2 (2022)	AÑO 3 (2023)	AÑO 4 (2024)	AÑO 5
Costos producción	\$164.069.823	\$168.581.743	\$173.217.741	\$177.981.229	\$182.875.713	
Gastos administrativos	\$ 65.015.859	\$ 66.803.795	\$ 68.640.900	\$ 70.528.524	\$ 72.468.059	
TOTAL EGRESO	\$229.085.682	\$235.385.539	\$241.858.641	\$248.509.754	\$255.343.772	
Capital de trabajo	\$ 19.090.474	\$ 19.615.462	\$ 20.154.887	\$ 20.709.146	\$21.278.648	
Incremento KW	\$ 19.090.474	\$ 524.988	\$ 539.425	\$ 554.259	\$ 569.502	\$21.278.648

Fuente: elaboración propia

Los requerimientos de capital de trabajo para el año 0 ascienden a \$19.090.474. Año a año, se incrementa el capital de trabajo, para asegurar una adecuada cobertura de los costos y gastos del proyecto.

10.8. BALANCES GENERALES

Tabla 29: Balances Generales

ACTIVO CORRIENTE	AÑO 0(2020)	AÑO 1(2021)	AÑO2(2022)	AÑO 3(2023)	AÑO 4(2024)	AÑO 5(2025)
Bancos	\$19.090.474	\$51.455.673	\$97.161.408	\$156.788.041	\$230.935.191	\$320.222.308
Total activo corriente	\$19.090.474	\$51.455.673	\$97.161.408	\$156.788.041	\$230.935.191	\$320.222.308
Activo fijo	\$6.983.600	\$6.983.600	\$6.983.600	\$6.983.600	\$6.983.600	\$6.983.600
(Depreciación)	\$ -	\$1.177.960	\$2.355.920	\$3.533.880	\$4.711.840	\$5.889.800
Activo Diferido	\$150.000	\$150.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(Amortización)	\$ -	\$150.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total activo fijo	\$7.133.600	\$5.805.640	\$4.627.680	\$3.449.720	\$2.271.760	\$1.093.800
TOTAL ACTIVO	\$26.224.074	\$57.261.313	\$101.789.088	\$160.237.761	\$233.206.951	\$321.316.108
PASIVO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PATRIMONIO						
Capital social	\$26.224.074	\$26.074.074	\$26.074.074	\$26.074.074	\$26.074.074	\$26.074.074
Utilidad del ejercicio	\$ -	\$31.187.240	\$44.527.775	\$58.448.672	\$72.969.190	\$88.109.157
Utilidad acumulada	\$ -	\$ -	\$31.187.240	\$75.715.015	\$134.163.687	\$207.132.877
TOTAL PATRIMONIO	\$26.224.074	\$57.261.313	\$101.789.088	\$160.237.761	\$233.206.951	\$321.316.108
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	\$26.224.074	\$57.261.313	\$101.789.088	\$160.237.761	\$233.206.951	\$321.316.108

Fuente: elaboración propia

10.9. ESTADOS DE RESULTADOS

Tabla 30: Estados de resultados

CONCEPTO	AÑO 1(2021)	AÑO 2(2022)	AÑO 3(2023)	AÑO 4(2024)	AÑO 5(2025)
Ingresos	\$ 280.224.000	\$ 306.995.400	\$ 334.829.650	\$ 363.761.024	\$ 393.824.803
Costo producción	\$ 164.069.823	\$ 168.581.743	\$ 173.217.741	\$ 177.981.229	\$ 182.875.713
UTILIDAD BRUTA	\$ 116.154.177	\$ 138.413.657	\$ 161.611.908	\$ 185.779.795	\$ 210.949.090
Gastos administrativos totales	\$ 65.015.859	\$ 66.803.795	\$ 68.640.900	\$ 70.528.524	\$ 72.468.059
Impuesto Industria Comercio	\$ 2.706.964	\$ 2.965.576	\$ 3.234.454	\$ 3.513.931	\$ 3.804.348
Depreciación	\$ 1.177.960	\$ 1.177.960	\$ 1.177.960	\$ 1.177.960	\$ 1.177.960
Amortizaciones	\$ 150.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 47.253.394	\$ 67.466.326	\$ 88.558.594	\$ 110.559.379	\$ 133.498.723
Otros ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros egresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	\$ 47.253.394	\$ 67.466.326	\$ 88.558.594	\$ 110.559.379	\$ 133.498.723
Impuesto (34%)	\$ 16.066.154	\$ 22.938.551	\$ 30.109.922	\$ 37.590.189	\$ 45.389.566
UTILIDAD NETA	\$ 31.187.240	\$ 44.527.775	\$ 58.448.672	\$ 72.969.190	\$ 88.109.157

Fuente: elaboración propia

10.10. FLUJO DE CAJA

Tabla 31: Flujos de caja

CONCEPTO	AÑO 1(2021)	AÑO 2(2022)	AÑO 3(2023)	AÑO 4(2024)	AÑO 5(2025)
Saldo inicial	\$19.090.474	\$51.455.673	\$97.161.408	\$156.788.041	\$230.935.191
Ingreso por ventas	\$280.224.000	\$306.995.400	\$334.829.650	\$363.761.024	\$393.824.803
TOTAL INGRESO	\$299.314.474	\$358.451.073	\$431.991.058	\$520.549.065	\$624.759.993
Gastos Administración	\$65.015.859	\$66.803.795	\$68.640.900	\$70.528.524	\$72.468.059
Costos de producción	\$164.069.823	\$168.581.743	\$173.217.741	\$177.981.229	\$182.875.713
Otros Egresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto de Renta	\$16.066.154	\$22.938.551	\$30.109.922	\$37.590.189	\$45.389.566
Impuesto de Industria y Comercio	\$2.706.964	\$2.965.576	\$3.234.454	\$3.513.931	\$3.804.348
TOTAL EGRESOS	\$247.858.800	\$261.289.665	\$275.203.017	\$289.613.874	\$304.537.685
SALDO EN CAJA	\$51.455.673	\$97.161.408	\$156.788.041	\$230.935.191	\$320.222.308

Fuente: Elaboración propia

10.11. FLUJO DE CAJA LIBRE SIN FINANCIACIÓN

Tabla 32: Flujos de caja libre sin financiación

CUENTAS	AÑO 0 (2020)	AÑO 1 (2021)	AÑO 2 (2022)	AÑO 3 (2023)	AÑO 4 (2024)	AÑO 5 (2025)
Ingresos	\$0	\$280.224.000	\$306.995.400	\$334.829.650	\$363.761.024	\$393.824.803
Costo producción	\$0	\$164.069.823	\$168.581.743	\$173.217.741	\$177.981.229	\$182.875.713
UTILIDAD BRUTA	\$0	\$116.154.177	\$138.413.657	\$161.611.908	\$185.779.795	\$210.949.090
Gastos Administración	\$0	\$65.015.859	\$66.803.795	\$68.640.900	\$70.528.524	\$72.468.059
Depreciación	\$0	\$1.177.960	\$0	\$0	\$0	\$0
Impuesto industria y comercio	\$0	\$2.706.964	\$2.965.576	\$3.234.454	\$3.513.931	\$3.804.348
UTILIDAD OPERATIVA	\$0	\$47.253.394	\$68.644.286	\$89.736.554	\$111.737.339	\$134.676.683
Otros Egresos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$0	\$47.253.394	\$68.644.286	\$89.736.554	\$111.737.339	\$134.676.683
Impuesto de Renta	\$0	\$16.066.154	\$22.938.551	\$30.109.922	\$37.590.189	\$45.389.566
UTILIDAD NETA	\$0	\$31.187.240	\$45.705.735	\$59.626.632	\$74.147.150	\$89.287.117
Flujo Neto Operativo	\$0	\$31.187.240	\$45.705.735	\$59.626.632	\$74.147.150	\$89.287.117
INVERSIONES						
Activo Fijo	\$6.983.600	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1.093.800
Activos Diferidos	\$150.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Capital de Trabajo	\$19.090.474	\$524.988	\$539.425	\$554.259	\$569.502	\$21.278.648
Flujo Neto de Inversión	\$26.224.074	\$524.988	\$539.425	\$554.259	\$569.502	\$22.372.448
FLUJO DE CAJA LIBRE	-\$26.224.074	\$30.662.252	\$45.166.310	\$59.072.373	\$74.716.652	\$111.659.565

Fuente: Elaboración propia

10.12. FLUJO DE CAJA LIBRE CON FINANCIACIÓN

Tabla 33: Flujos de caja libre con financiación

CUENTAS	AÑO 0(2020)	AÑO 1(2021)	AÑO 2(2022)	AÑO 3(2023)	AÑO 4(2024)	AÑO 5 (2025)
Ingresos		\$280.224.000	\$306.995.400	\$334.829.650	\$363.761.024	\$393.824.803
Costo Produccion		\$164.069.823	\$168.581.743	\$173.217.741	\$177.981.229	\$182.875.713
Utilidad Bruta		\$116.154.177	\$138.413.657	\$161.611.908	\$185.779.795	\$210.949.090
Gastos Administracion		\$65.015.859	\$66.803.795	\$68.640.900	\$70.528.524	\$72.468.059
Depreciacion		\$4.377.000	\$0	\$0	\$0	\$0
Amortizacion		\$1.062.817	\$0	\$0	\$0	\$0
Impuesto industria y comercio		\$2.706.964	\$2.965.576	\$3.234.454	\$3.513.931	\$3.804.348
Utilidad Operativa		\$42.991.537	\$68.644.286	\$89.736.554	\$111.737.339	\$134.676.683
Otros Ingresos		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Otros Egresos		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$42.991.537	\$68.644.286	\$89.736.554	\$111.737.339	\$134.676.683
Impuesto de Renta		\$16.066.154	\$22.938.551	\$30.109.922	\$37.590.189	\$45.389.566
Utilidad Neta		\$26.925.383	\$45.705.735	\$59.626.632	\$74.147.150	\$89.287.117
Depreciacion		\$1.177.960	\$1.177.960	\$1.177.960	\$1.177.960	\$1.177.960
Flujo Neto Operativo	\$0	\$28.103.343	\$46.883.695	\$60.804.592	\$75.325.110	\$90.465.077
Ahorro Fiscal		\$233.570	\$186.856	\$140.142	\$93.428	\$46.714
Amortizacion del crédito		\$3.000.000	\$3.000.000	\$3.000.000	\$3.000.000	\$3.000.000
Flujo Neto de Financiacion		\$2.766.430	\$2.813.144	\$2.859.858	\$2.906.572	\$2.953.286
Activo Fijo	\$6.983.600	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1.093.800
Activos Diferidos	\$150.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Capital de Trabajo	\$19.090.474	\$524.988	\$539.425	\$554.259	\$569.502	\$21.278.648
Credito	\$15.000.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Flujo Neto de Inversión	\$11.224.074	\$524.988	\$539.425	\$554.259	\$569.502	\$22.372.448
FLUJO DE CAJA LIBRE	-\$11.224.074	\$24.811.925	\$43.531.126	\$57.390.475	\$78.801.183	\$115.790.811

El crédito solicitado de \$15.000.000 tendrá una tasa efectiva anual de 15,36% (según tasas de crédito de libre inversión de Bancolombia para octubre de 2020) con un ahorro fiscal del 10%, y con 5 años de plazo para el pago del crédito. Se escoge la modalidad de pago de cuota variable, debido a que se termina pagando menos por concepto de intereses comparado con la modalidad de pago de cuota fija.

Tabla 34: simulación cuota variable para pago del crédito

# CUOTA	Interés	Cuota Capital	Saldo	Cuota
0			\$ 15.000.000	
1	\$2.304.000	\$ 3.000.000	\$ 12.000.000	\$ 5.304.000
2	\$1.843.200	\$ 3.000.000	\$ 9.000.000	\$ 4.843.200
3	\$1.382.400	\$ 3.000.000	\$ 6.000.000	\$ 4.382.400
4	\$921.600	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.921.600
5	\$460.800	\$ 3.000.000	\$ -	\$ 3.460.800
Total Intereses	\$6.912.000			

Fuente: elaboración propia

Tabla 35: simulación cuota fija para pago del crédito

# CUOTA	Interés	Cuota Capital	Saldo	Cuota
0			\$ 15.000.000	\$ 4.512.934
1	\$ 2.304.000	\$ 2.208.934	\$ 12.791.066	\$ 4.512.934
2	\$ 1.964.708	\$ 2.548.226	\$ 10.242.840	\$ 4.512.934
3	\$ 1.573.300	\$ 2.939.634	\$ 7.303.206	\$ 4.512.934
4	\$ 1.121.772	\$ 3.391.162	\$ 3.912.044	\$ 4.512.934
5	\$ 600.890	\$ 3.912.044	\$ -	\$ 4.512.934
Total Intereses	\$ 7.564.670			

Fuente: elaboración propia

10.13. INDICADORES FINANCIEROS

10.13.1. Rotación de activos

$$\text{Rotación de Activos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}}$$

Los siguientes resultados significan que por cada \$1 invertido en activos, se puede generar \$X en ventas.

$$\text{Rotación de Activos Año 1} = \frac{280.224.000}{57.261.213} = 4,89$$

$$\text{Rotación de Activos Año 2} = \frac{306.995.400}{101.789.088} = 3,01$$

$$\text{Rotación de Activos Año 3} = \frac{334.829.650}{160.237.761} = 2,08$$

$$\text{Rotación de Activos Año 4} = \frac{363.761.024}{233.206.951} = 1,55$$

$$\text{Rotación de Activos Año 5} = \frac{393.824.803}{321.316.108} = 1,22$$

10.13.2. Margen Bruto de Utilidad

$$\text{Margen Bruto de Utilidad (MBU)} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$$

Los siguientes resultados significan que los ingresos totales generaron X% en utilidad bruta por año.

$$\text{MBU Año 1} = \frac{116.154.177}{280.224.000} = 0.4145 = 41.45\%$$

$$\text{MBU Año 2} = \frac{138.413.657}{306.995.400} = 0.4508 = 45.08\%$$

$$\text{MBU Año 3} = \frac{161.611.908}{334.829.650} = 0.4826 = 48.26\%$$

$$\text{MBU Año 4} = \frac{185.779.795}{363.761.024} = 0.5107 = 51.07\%$$

$$\text{MBU Año 5} = \frac{210.949.090}{393.824.803} = 0.5356 = 53.56\%$$

10.13.3. Rendimiento del patrimonio

$$\text{Rendimiento del Patrimonio (RP)} = \frac{\text{UAI}}{\text{Patrimonio}}$$

Los siguientes resultados significan que por cada \$1 invertido por los propietarios se genera X% en Utilidad Antes de Impuesto.

$$RP \text{ Año 1} = \frac{47.253.394}{57.261.313} = 0,8252 = 82.52\%$$

$$RP \text{ Año 2} = \frac{67.466.326}{101.789.088} = 0.6628 = 66.28\%$$

$$RP \text{ Año 3} = \frac{88.558.594}{160.237.761} = 0.5526 = 55.26\%$$

$$RP \text{ Año 4} = \frac{110.559.379}{233.206.951} = 0.4740 = 47.40\%$$

$$RP \text{ Año 5} = \frac{133.498.723}{321.316.108} = 0.4154 = 41.54\%$$

11. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

En esta sección se presentarán los resultados de la evaluación económica del proyecto para determinar su viabilidad.

11.1. DIAGRAMAS DE FLUJO

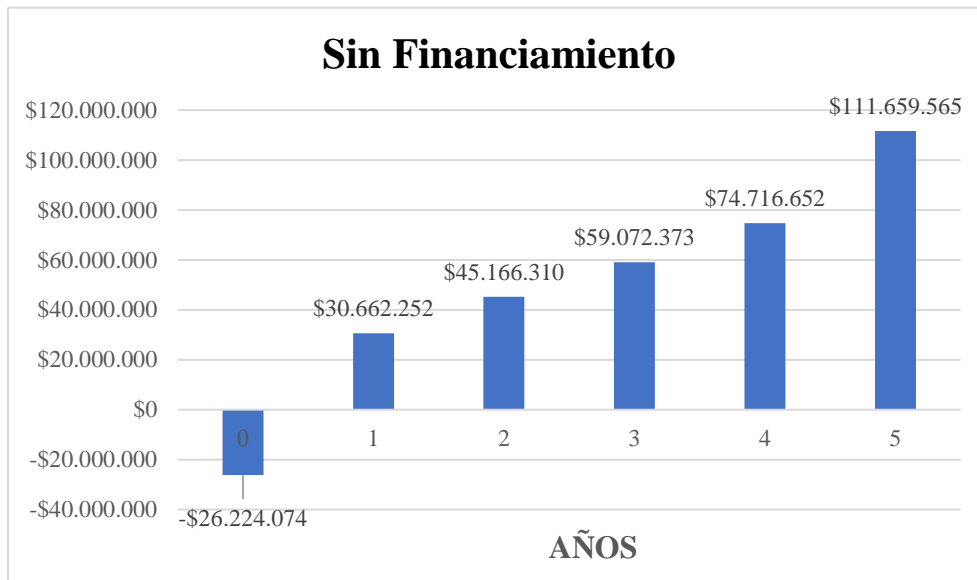


Figura 9. Diagrama de flujo de caja libre sin financiamiento.

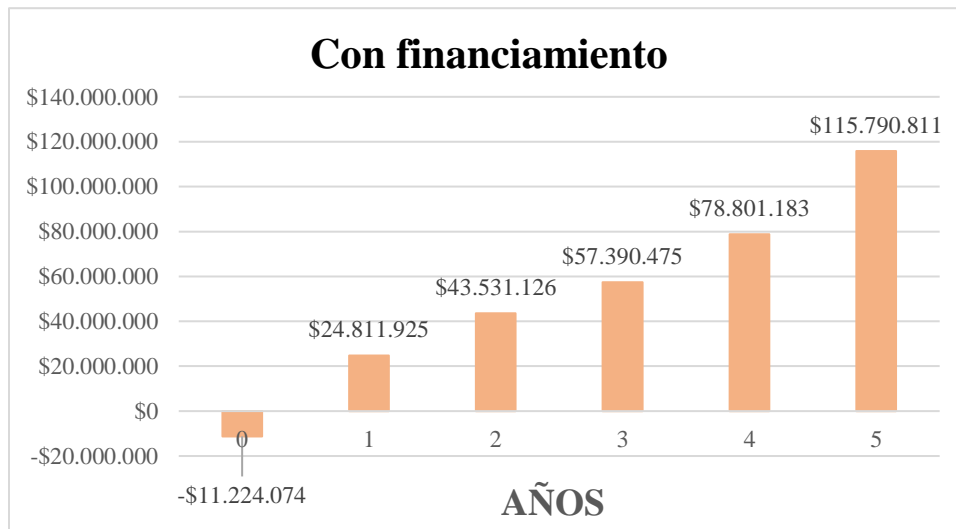


Figura 10. Diagrama de flujo de caja libre con financiamiento.

Se observa en las figuras anteriores que conviene más realizar el proyecto con financiación, porque el monto de inversión es menor en el año 0 respecto al flujo de caja sin financiación, y también se observan flujos de caja mayores desde el 3 año en el diagrama de flujo de caja libre con financiación.

11.2. TASA INTERNA DE RETORNO

La tasa interna de retorno (TIR) es de 151% para este proyecto, cuando se utilizan los valores del Flujo de Caja Libre (FCL) sin financiamiento. Por lo tanto, el proyecto generará una rentabilidad máxima de 151%.

La TIR es de 278% para este proyecto cuando se utilizan los valores del FCL con financiamiento. Por lo tanto, generará una rentabilidad máxima de 278%.

11.3. TASA DE OPORTUNIDAD DEL INVERSIONISTA

La tasa de oportunidad del inversionista (TIO) tiene una tasa mínima dada por el valor promedio de la tasa de depósito a término fijo (DTF) en octubre de 2020, equivalente al 2,32%; y una tasa máxima que viene dada por la tasa de usura, correspondiente al 28,43%.

La TIO se calcula sumando puntos porcentuales de rentabilidad y riesgo al DTF consultado a octubre del 2020. Así.

$$TIO = \% DTF \text{ Octubre } 2020 + \% \text{ Rentabilidad Adicional} + \% \text{ Riesgo país}$$

$$TIO = 2,32\% + 8\% + 5,65\%$$

$$TIO = 15,97\%$$

11.4. VALOR PRESENTE NETO

Se traen a Valor Presente Neto (VPN) los Flujos de Caja Libre (FLC) de los años proyectados, mediante la siguiente fórmula financiera:

$$VPN = \frac{FLC_n}{1 + TIO^n}$$

Se evaluarán los VPN del FCL sin financiamiento y del FCL con financiamiento.

Tabla 36: Valor presente neto sin financiamiento

FCL	AÑO 0 (2020)	AÑO 1 (2021)	AÑO 2 (2022)	AÑO 3 (2023)	AÑO 4 (2024)	AÑO 5 (2025)
Valor	\$(26.224.074)	\$30.662.252	\$45.166.310	\$59.072.373	\$74.716.652	\$111.659.565
VPN =	\$(26.224.074)	\$26.439.814	\$33.583.294	\$37.874.547	\$41.308.057	\$53.231.370

Fuente: elaboración propia

$$VPN = \$(-26.224.074) + \$26.439.814 + \$33.583.294 + \$37.874.547 + \$41.308.057 + \$53.231.370$$

$$VPN = \$ 166.213.009$$

Tabla 37: Valor presente neto con financiamiento

FCL	AÑO 0 (2020)	AÑO 1 (2021)	AÑO 2 (2022)	AÑO 3 (2023)	AÑO 4 (2024)	AÑO 5 (2025)
Valor	\$(11.224.074)	\$24.811.925	\$43.531.126	\$57.390.475	\$78.801.183	\$115.790.811
VPN =	\$(11.224.074)	\$22.029.588	\$34.315.611	\$40.167.756	\$48.968.455	\$63.885.703

Fuente: elaboración propia

$$VPN = \$(-11.224.074) + \$22.029.588 + \$34.315.611 + \$40.167.756 + \$48.968.455 + \$63.885.703$$

$$VPN = \$ 198.143.039$$

Se observa que se obtiene un VPN mayor en el FCL con financiamiento. El proyecto genera los recursos suficientes para recuperar la inversión y además se generan beneficios adicionales de \$ 198.143.039. Por lo tanto, el proyecto se acepta.

11.5. PERIODO DE RETORNO DE LA INVERSION (PRI)

El periodo de retorno de la inversión (PRI) indica el tiempo en el que se recuperará la inversión. Se utilizarán los valores del FCL con financiamiento, pues genera más recursos para el proyecto.

INVERSIÓN AÑO 0 \$ (11.224.074)

FCL AÑO 1 \$ 22.029.588

Se observa que en el año 1 se genera más dinero del que se invirtió en el año 0:

$\$ 22.029.588 / 12 \text{ meses} = \$ 1.835.799$ se generan al mes en el año 1.

$\$ 11.224.074 / \$ 1.835.799 = 6,11$ meses

La inversión en este proyecto se recupera en aproximadamente 6 meses.

11.6. ZONA DE ACEPTACIÓN

La siguiente figura presenta las zonas de aceptación y rechazo del proyecto. Se aclara que se utilizaron los datos del FCL con financiamiento, utilizando la TIR del FCL con financiamiento (278%), y la tasa WACC correspondiente al costo promedio ponderado del capital (12,63%).

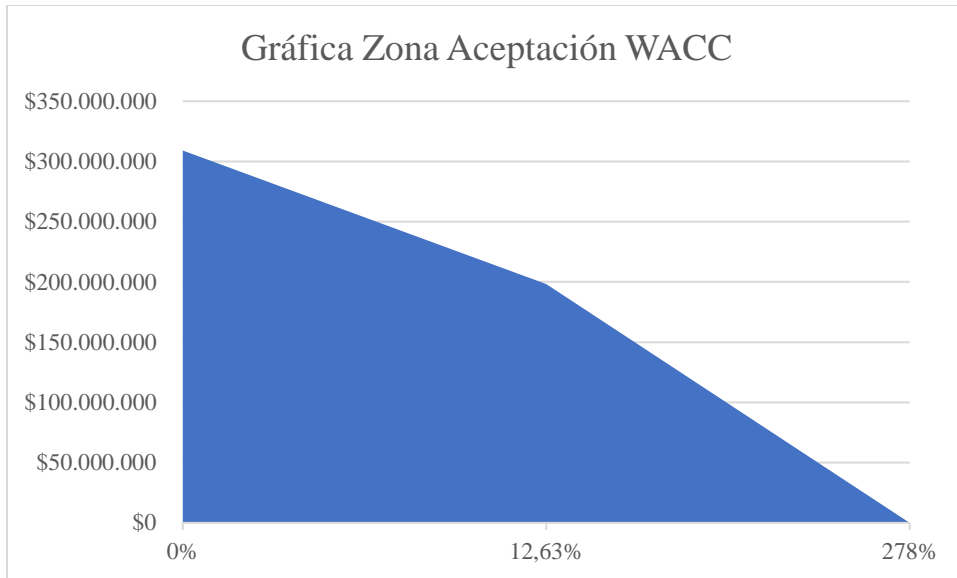


Figura 11. Gráfica Zona Aceptación WACC.

Tabla 38: Tabulación zona de aceptación

TASA	%	VPN
	0%	\$309.101.447
TIO	12,63%	\$198.143.039
TIR	278%	0

Fuente: elaboración propia

El proyecto se acepta porque la TIR (278%) es mayor a la TIO (12,63%), indicando que el proyecto sobrepasa los requerimientos de rentabilidad del inversionista.

11.7. RELACIÓN BENEFICIO/COSTO

Se obtiene a partir del cálculo del VPN de los ingresos y egresos del proyecto, mediante las siguientes fórmulas:

$$VPN \text{ Ingresos} = \frac{Ingresos_n}{1 + TIO^n}$$

$$VPN \text{ Egresos} = \frac{Egresos_n}{1 + TIO^n}$$

Se debe tener en cuenta que los ingresos y egresos utilizados para este cálculo serán los obtenidos en la tabla de FCL con financiación. La tasa *TIO* que se utilizará será el WACC, puesto que en el FCL con financiación se utiliza dicha tasa para evaluar.

$$VPN \text{ INGRESOS} = \$ 1.168.487.371$$

$$VPN \text{ EGRESOS} = \$ 766.475.500$$

$$RELACIÓN \text{ BENEFICIO COSTO} = \frac{\$1.168.487.371}{\$766.475.500}$$

$$RELACIÓN \text{ BENEFICIO COSTO} = 1,5244$$

La relación Beneficio/Costo del proyecto es de 1,5244. Esto quiere decir que se recuperan 1,52 pesos por cada peso invertido en este proyecto. Por lo tanto, es aconsejable realizar este proyecto según este indicador.

Tabla 39. Resumen indicadores evaluación económica

INDICADOR	VALOR
TIR sin financiamiento	151%
TIR con financiamiento	278%
T.I.O	15,97%
VPN sin financiamiento	\$ 166.213.009
VPN con financiamiento	\$ 198.143.039
Periodo Retorno Inversión	6 meses
Relación beneficio/costo	1,5244

Fuente: elaboración propia

11.8. EVALUACIÓN AMBIENTAL

Para la evaluación ambiental se tienen en cuenta efectos sobre el medio ambiente que genere el proyecto para así: prever, mitigar y controlar los efectos negativos que pueden afectar las condiciones saludables de la población.

Para el proyecto se identificarán y se dará un valor a los efectos positivos o negativos de este hacia el medio ambiente, para ello se tendrá en cuenta lo siguiente:

Descripción Ambiental: el proyecto estará ubicado en el barrio Modelo, siendo la localización más conveniente para asegurar la calidad, cobertura y eficiencia del servicio además del menor nivel de exposición o amenazas socio-naturales, el lugar de ubicación fue elegido por el método de ponderación de criterios de elección teniendo en cuenta todo lo necesario para la ejecución del proyecto.

Descripción Medio ambiente Social: Es un ambiente residencial, donde se aprecia una gran afluencia de personas por los diversos locales comerciales que se encuentran en el sector, sus vías se encuentran actualmente en proceso de mejoramiento y es de fácil acceso.

Tabla 40: Impacto ambiental del proyecto

ESTUDIO DE CONDICIONES AMBIENTALES DEL PROYECTO					DESCRIPCIÓN DE SOLUCIONES ALTERNATIVAS	
IMPACTO	CARACTERIZACIÓN	IMPACTO AMBIENTAL			SOLUCIÓN ALTERNATIVA	EFECTOS DE LA SOLUCIÓN ALTERNATIVA
		ALTO	MEDIO	BAJO		
ELECTRICIDAD	Utilizada en los horarios de atención		X		Promover acciones de uso inteligente de la energía eléctrica en la oficina, por ejemplo, utilizar bombillos ahorradores y apagar equipos cuando no se estén usando.	Reducir el consumo de electricidad contribuyendo con el medio ambiente
AGUA	Usada medianamente para realizar el aseo del local.			X	Se puede implementar una recolección de aguas lluvia para la utilización en los baños (sanitario).	Reducir el consumo de agua, ayudando al medio ambiente.
GENERACIÓN DE RESIDUOS	Generación de residuos sólidos en el local y conjuntos clientes.			X	Generación de un plan y campañas de reciclaje en el local, y promover la misma campaña para que cada administrador la implemente en los conjuntos clientes.	Mitigar la generación de residuos, con su clasificación y aporte al reciclaje.

Fuente: elaboración propia.

11.9. EVALUACIÓN SOCIAL

La realización del proyecto genera varios beneficios a la sociedad; beneficia principalmente al grupo social de los trabajadores o colaboradores de forma directa, a 7 personas que se requieren contratar con el pago de un salario mensual, e indirectamente beneficia a sus familias. Considerando que generalmente una familia es constituida por tres miembros se tiene un total de 21 personas beneficiadas con la ejecución del proyecto *GESTIÓN HORIZONTAL*.

Estas se ven beneficiadas en cuanto a que se les permite consumir, ahorrar e invertir; pueden tener un sustento diario para su alimentación, pago de transportes, incremento en sus niveles de vida e impacta de forma positiva a los niños en razón a que pueden brindarle una educación que los forma para el futuro.

El proyecto también beneficia al grupo social de los clientes, ya que con el servicio que se presta se le brindará al cliente la tranquilidad de que su conjunto residencial está siendo administrado por profesionales que velarán por satisfacer las necesidades particulares del conjunto, administrando bien y transparentemente los recursos del mismo, generando valorización de las copropiedades.

Se puede concluir desde el punto de vista social que la ejecución del proyecto, genera múltiples beneficios e impactos para los grupos sociales afectados, contribuye a la disminución de la tasa de desempleo de la ciudad y aporta su grano de arena al desarrollo de la región.

En conclusión, el estudio financiero demuestra que el proyecto es viable desde el punto de vista financiero, pues se obtienen utilidades netas positivas en cada año del proyecto, así como los flujos de caja también se mantienen positivos y en crecimiento desde el año 1 del proyecto. Se

recomienda utilizar financiación para el proyecto, pues se demostró en el estudio financiero que se obtienen mejores flujos de caja libre con financiación, a comparación de los flujos de caja libre obtenidos sin financiación.

La evaluación económica del proyecto permitió identificar que el proyecto es rentable, genera valor al inversionista, incluso si se traen los valores proyectados a valores presentes (Valor presente Neto) se obtienen ganancias. Se determinó que la inversión se recupera, según el cálculo, en 6 meses aproximadamente, algo muy atractivo pues es un periodo de tiempo corto.

La evaluación ambiental concluyó que el proyecto tiene un impacto ambiental bajo, y la evaluación social permite concluir que el proyecto genera valor a la sociedad y la impacta positivamente, mediante la generación de puestos de trabajo y la generación de riqueza.

12. CONCLUSIONES

En esta sección del documento se recopilan todas las conclusiones que se obtuvieron en cada uno de los estudios y evaluaciones anteriormente desarrolladas.

- En el entorno político se observa que el gobierno departamental y nacional están impulsando con fuerza la construcción de vivienda, y esto se identifica como una muy buena oportunidad, pues se construirán nuevas propiedades horizontales que se convierten en potenciales clientes. El entorno económico también presenta un crecimiento favorable del sector de la construcción en Colombia para el año 2020; sin embargo, la pandemia del Coronavirus se presenta como una gran amenaza, pues ha afectado negativamente la economía nacional y esto puede desacelerar el crecimiento del sector de la construcción.
- La “nueva normalidad” que se está presentando actualmente debido al Coronavirus influye en el entorno social, y se presenta como una oportunidad para la implementación de herramientas tecnológicas (como la plataforma IGLUW) que modernicen el servicio de administración de la propiedad horizontal, y al mismo tiempo les brinden seguridad y comodidad a los copropietarios, pues con las herramientas tecnológicas se evitan las reuniones presenciales que pueden llegar a ser peligrosas por la propagación del virus. Además, gracias a dichas herramientas se pueden ahorrar muchos recursos.
- En la investigación de mercados, en términos generales, se concluyó que existen 3 empresas que prestan el servicio de administración de propiedad horizontal en la ciudad de Popayán. Con las encuestas realizadas a los copropietarios se pudo identificar que las empresas actuales no están haciendo uso de herramientas tecnológicas como plataformas web para optimizar y mejorar el servicio prestado, convirtiéndose esto en una oportunidad interesante para estructurar la propuesta de valor de *GESTIÓN HORIZONTAL*.

Además, se pudo identificar que el 59% de los copropietarios de la muestra que se encuestó tienen intención de compra del servicio que ofrece *GESTIÓN HORIZONTAL*. El copropietario cliente en la ciudad de Popayán está ubicado entre el estrato socioeconómico 3 y el estrato 5, encontrando una mayor proporción de clientes dentro del estrato 4.

El precio a cobrar por el servicio prestado será de \$12.000 por cada copropiedad atendida, o sea por cada casa o apartamento.

- Sin embargo, se recomienda seguir indagando en el mercado acerca de un posible precio, pues se identifica que hay 3 estratos socioeconómicos clientes, para los cuales se podría poner un precio adecuado y específico para cada estrato, según las características particulares de cada uno.
- En el estudio técnico se concluye que la localización del proyecto será en la ciudad de Popayán, Cauca; específicamente en una oficina ubicada sobre la calle 1, en el barrio Modelo. El tamaño del proyecto será de 18 copropiedades atendidas, lo que representaría la capacidad de producción máxima del proyecto en su primer año de funcionamiento. Y finalmente, se puede decir que los aspectos técnicos del proyecto no son muy complejos y no se necesita maquinaria y equipos especializados para el funcionamiento del proyecto, solamente la plataforma IGLUW PH, la cual se puede utilizar fácilmente y sin costo.
- En el estudio administrativo-legal se concluye que el nombre de la empresa será: *GESTIÓN HORIZONTAL*. También se definió el direccionamiento estratégico de la misma, y se estableció que se requiere 1 director general, 3 administradores de empresas, 1 contador, 1 abogado y 1 administrador financiero. La empresa se constituirá legalmente como una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S) por los beneficios que esta figura jurídica tiene. Y finalmente, los requerimientos legales son los que se exigen normalmente a

cualquier empresa, no se identificaron problemas legales relacionados a la actividad comercial de esta empresa. Se debe tener muy en cuenta la ley 675 de 2001, que es la ley que rige la administración de la propiedad horizontal en Colombia.

- En el estudio financiero se concluye que el proyecto es viable desde el punto de vista financiero, pues se obtienen utilidades netas positivas en cada año del proyecto, así como los flujos de caja también se mantienen positivos y en crecimiento desde el año 1 del proyecto. Se recomienda utilizar financiación para el proyecto, pues se demostró en el estudio financiero que se obtienen mejores flujos de caja libre con financiación, a comparación de los flujos de caja libre obtenidos sin financiación.
- En la evaluación ambiental se concluye que el proyecto tiene un impacto ambiental bajo, y la evaluación social permite concluir que el proyecto genera valor a la sociedad y la impacta positivamente, mediante la generación de puestos de trabajo y la generación de riqueza.
- La evaluación económica del proyecto concluye que el proyecto es rentable, genera valor al inversionista, incluso si se traen los valores proyectados a valores presentes (Valor presente Neto) se obtienen ganancias. Se determinó que la inversión se recupera, según el cálculo, en 6 meses aproximadamente, algo muy atractivo pues es un periodo de tiempo corto.
- Finalmente, como conclusión general a partir de la realización de todo el estudio de prefactibilidad para este proyecto, se afirma que el proyecto es factible de llevar a cabo, según los resultados obtenidos; sin embargo, se observa que el mercado en la ciudad de Popayán no es un océano azul como se pensaba en un inicio, sino que tiene una rivalidad media-alta, pero también se han identificado ciertas debilidades en las empresas

competidoras actuales, las cuales pueden aprovecharse para entrar a competir a ese mercado con este proyecto.

LECCIONES APRENDIDAS

- Es vital establecer los objetivos de información previamente para desarrollar una encuesta que brinde información útil. Es decir, se tiene que saber claramente que información se necesita saber del mercado para después desarrollar unas preguntas que de verdad arrojen la información requerida.
- Es necesario primero abordar el entorno general y específico del proyecto que se desea trabajar. Esto con el fin de poder esquematizar una visión general de lo que está pasando, y al mismo tiempo identificar las oportunidades que se están presentando y que pueden llegar a ser aprovechadas para el desarrollo del proyecto. Así mismo, se pueden identificar amenazas que pueden ser evitadas.
- En cuanto a la financiación, fue interesante poder simular el crédito que se iba a solicitar. Se simuló la forma de pago mediante cuota fija y mediante cuota variable, y fue sorprendente encontrar que se termina pagando menos dinero cuando se escoge el método de pago de cuota variable, pues a priori se había pensado que era más favorable la cuota fija. Esto ha contribuido a tener un mejor entendimiento del tema y a mejorar la educación financiera del autor de este documento.
- Cuando se comenzó a desarrollar este proyecto, en febrero del año 2020, se tenían unas condiciones externas previas con las que se estaba trabajando, pero con la llegada de la pandemia del Coronavirus al país, se tuvieron que hacer varios ajustes al documento, de modo que el proyecto fuera capaz de responder a la nueva realidad que exige esta “nueva normalidad”. De esta coyuntura se aprendió a estar preparado ante cualquier imprevisto y siempre tener un plan B e incluso C para poder solventar este tipo de situaciones. En

resumen, se aprendió que el entorno puede cambiar dramáticamente de un día para otro, pero es deber del administrador estar preparado siempre.

ANEXOS

- ENCUESTA APLICADA A LA MUESTRA:

CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN DE PROPIEDAD HORIZONTAL.

Reciban un cordial saludo. En este cuestionario se pretenden conocer las características del servicio de administración de propiedad horizontal (de conjuntos cerrados, edificios) que se ofrece actualmente en la ciudad de Popayán.

La información que aquí se obtenga será utilizada con fines académicos, pues hará parte de mi trabajo de grado para optar por el título de administrador de empresas en la Universidad del Cauca.

Agradezco mucho su participación y sinceridad.

Nombre: _____

Nombre de su conjunto/edificio: _____

1. ¿Es usted dueño del bien inmueble (apartamento, casa, local, otros) en la propiedad horizontal?

a) Sí, soy el dueño

b) No, soy arrendatario

c) Otra

2. ¿Qué tipo de persona está realizando la labor de administración de su conjunto/edificio?

a) Persona natural

b) Persona jurídica

c) Otra

3. ¿Cuáles cree usted que son las fortalezas del servicio de administración prestado en su conjunto/edificio? (Puede escoger más de una opción)

- a) Transparencia en el manejo del dinero y la información
- b) Responsabilidad en el manejo de los recursos del conjunto/edificio
- c) Mediación para solucionar conflictos entre vecinos del conjunto/edificio
- d) Uso de herramientas tecnológicas para prestar el servicio
- e) El administrador cuenta con conocimientos interdisciplinarios (contabilidad, finanzas, leyes) para desarrollar su labor.
- f) Los recursos del conjunto/edificio se utilizan adecuadamente para suplir las necesidades del mismo
- g) La administración se realiza bajo los lineamientos de las leyes actuales.
- h) Otra

4. ¿Cuáles cree usted que son las debilidades del servicio de administración prestado en su conjunto/edificio? (Puede escoger más de una opción)

- a) No hay transparencia en el manejo del dinero recaudado
- b) Los recursos del conjunto/edificio no se utilizan correctamente.
- c) La persona que se encarga de la administración no tiene las competencias necesarias para realizar esta tarea.
- d) No se realiza una buena labor del recaudo de la cuota de administración de los deudores morosos.
- e) La mediación que ejerce la administración para la solución de conflictos entre vecinos no es buena.
- f) La administración no utiliza herramientas tecnológicas para realizar su labor.

g) La administración del conjunto/edificio no se realiza bajo los lineamientos de las leyes actuales.

h) Otra.

5. ¿Qué otros problemas han tenido con el servicio de administración en su conjunto/edificio?

6. Elija el rango de precios en el que está el valor de dinero que usted paga por la administración:

a) \$0 – \$50.000

b) \$50.001 - \$100.000

c) \$100.001 - \$150.000

d) \$150.001 - \$200.000

e) Más de 200.000

7. ¿Cuáles son los métodos de pago de la cuota de administración? (Puede escoger más de una opción)

a) En efectivo

b) Por medios virtuales

c) Por transacción bancaria

d) Otra

8. ¿Qué otros servicios le gustaría que se incluyeran en esta cuota de administración? (Puede escoger más de una opción)

a) Servicio de plomería para cuando se tenga algún problema de goteras en la casa/apartamento.

b) Servicio de niñeras

c) Servicios de arreglos varios (eléctricos, hidráulicos, de pintura, carpintería, etc.)

d) Ninguno

e) Otra

9. ¿Contrataría el servicio de administración de su conjunto/edificio a una empresa que ofreciera un servicio integral de administración (gestión de la copropiedad, servicios de aseo y vigilancia, mantenimiento de zonas comunes, recaudo de cuotas, representación jurídica de la misma, entre otros servicios)?

a) Sí

b) No

c) Tal vez

- POLÍTICA DE CARTERA:

POLÍTICA DE CARTERA

La empresa *GESTIÓN HORIZONTAL* establece los siguientes lineamientos a seguir para la estructuración de su política de cartera, la cual será aplicable para todos los conjuntos residenciales que administre:

- Considerando que la ley 675 de 2001, artículo 51 **ARTÍCULO 51. FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR.** La administración inmediata del edificio o conjunto estará a cargo del administrador, quien tiene facultades de ejecución, conservación, representación y recaudo. Sus funciones básicas son las siguientes: Numeral 8. Cobrar y recaudar, directamente o a través de apoderados cuotas ordinarias y extraordinarias, multas, y en general, cualquier obligación de carácter pecuniario a cargo de los propietarios u ocupantes de bienes de dominio particular del edificio o conjunto, iniciando oportunamente el cobro judicial de las mismas, sin necesidad de autorización alguna.
- Los órganos directivos de la empresa **GESTIÓN HORIZONTAL** determinan que es indispensable mantener el control eficaz de su cartera como principal objetivo para el adecuado y oportuno funcionamiento en la administración de las copropiedades clientes.

RESUELVE

- **Alcance:** el presente reglamento tiene aplicación sobre todas las sumas dinerarias que por cualquier concepto se constituyan en acreencias a favor de la copropiedad, por parte de los residentes del conjunto residencial cliente. ya sean cuotas de administración, intereses moratorios, cuotas extraordinarias dispuestas por la asamblea, multas, sanciones por incumplimiento de obligaciones no pecuniarias, compromisos adquiridos por los

residentes, tales como derechos para la participación en eventos comunales, alquileres, daños a las instalaciones del conjunto y demás no especificadas que se conviertan en acreencia a favor del conjunto residencial cliente.

DEFINICIONES Y PROCEDIMIENTOS

- Cartera: Se define como el total del valor de las acreencias a favor del Conjunto Residencial, que tienen a su cargo los copropietarios y/o residentes del conjunto.
- Cobro de cartera al día: para garantizar el pago oportuno de las obligaciones por parte de los Copropietarios y/o Arrendatarios, la Administración ejercerá el control de los vencimientos individuales a través del estado de cuenta mensual, el cual será entregado a cada unidad de vivienda del conjunto dentro de los primeros cinco (5) días calendario de cada mes. El estado de cuenta deberá relacionar todos los saldos a cargo de la vivienda.
- Cartera vencida- cobro directo: Se define como el valor de las acreencias no canceladas por copropietarios y/o residentes, después de treinta (30) días calendario de haberse generado el estado de cuenta correspondiente al cobro de las obligaciones del mes. El valor de esta cartera se podrá cancelar dentro del mes calendario siguiente, cancelando los respectivos intereses por mora. Se da por notificado el deudor con el simple estado de cuenta entregado dentro los cinco (5) primeros días calendario del mes siguiente.
- Cartera vencida con mora de 60 días: se define como el valor de las acreencias no canceladas por copropietarios y/o residentes, después de sesenta (60) días calendario de haberse generado el estado de cuenta correspondiente al cobro de las obligaciones del mes no cancelado. Esta situación generará de manera inmediata una comunicación escrita por parte de la Administración dirigida al propietario notificándole el inicio del proceso pre

jurídico y las consecuencias de la mora alcanzada en materia de suspensión de servicios de zonas comunes no esenciales y demás, e invitándolo a cancelar dentro de los tres días calendario siguientes a su recibo las sumas adeudadas a la copropiedad.

- Suspensión de servicios de bienes comunes no esenciales y demás medidas administrativas para los deudores morosos.: si dentro del plazo de tres días calendario al que se refiere el numeral anterior, el propietario, residente, arrendatario y/o usufructuario de la unidad privada de vivienda no cancelare las sumas adeudadas a la copropiedad, de manera inmediata la Administración tomará las siguientes medidas para la unidad de vivienda y/o sus propietarios, residentes, arrendatarios y/o usufructuarios:
 1. Suspensión del servicio de casillero de correspondencia en la portería.
 2. Suspensión del uso de servicios comunes no esenciales: de salones comunales, BQ y/o de su amoblamiento o elementos dispuestos para su disfrute.
 3. Publicación de la cartera morosa del Conjunto, en lugares donde no exista tránsito constante de visitantes, pero garantizando su debido conocimiento por parte de los demás copropietarios. (Este ítem debe ser primero establecido en el reglamento interno de cada conjunto residencial)
 4. Inhabilidad para participar en eventos comunales promovidos por la Administración que impliquen el uso de bienes comunes de uso no exclusivo y/o sean patrocinados con recursos de la copropiedad.

Estas restricciones serán levantadas de manera inmediata, una vez sean canceladas las obligaciones pendientes por parte de los propietarios morosos. Así mismo se podrán suspender con la firma del acuerdo de pago y consignaciones de la primera cuota del

acuerdo de pago. Quedando la salvedad que cualquier incumplimiento en las fechas consignadas y acordadas en el acuerdo de pago, inmediatamente se realizaría la suspensión de servicios de bienes comunes no esenciales y demás medidas administrativas.

- Cobro Pre jurídico: para todas las obligaciones que registren un vencimiento superior a sesenta y tres (63) días calendario de haberse generado el estado de cuenta correspondiente al cobro de las obligaciones del mes no cancelado, la administración remitirá la cartera a una empresa especializada en cobro de cartera morosa para su cobro pre jurídico. Con la sola emisión de la comunicación a la empresa especializada, de la cual se entregará copia al deudor, se generará inmediatamente un cargo del 12% más IVA (2 cuotas en mora), 15% más IVA (3 cuotas en mora), más de 3 cuotas en mora 20% más IVA. La gestión de una empresa especializada en cobranza tiene como objetivo gestiones focalizadas de cobranza telefónica, visitas, negociaciones y búsqueda de soluciones crediticias para la normalización de la obligación.
- Cobro Jurídico: todas aquellas obligaciones que registren vencimientos superiores a ciento veinte días (120) días calendario, serán entregadas al abogado tarifario para efectos de su cobro jurídico, con cargo solidario a todos y cada uno de los titulares de la vivienda en su calidad de propietario, copropietario, arrendatario o usufructuario del inmueble. El anterior término puede ser modificado a criterio del Consejo de Administración en aquellos casos debidamente comprobados por la administración, de grave calamidad familiar o abrupta alteración de las condiciones económicas del Copropietario y/o Arrendatario. Este proceso deberá estar debidamente documentado con los soportes necesarios que demuestren absoluta transparencia y no implique favorecimiento alguno del deudor.

- Acuerdo de Pago: la administración podrá suspender previamente, dentro del vencimiento de términos, el envío de la acreencia al cobro pre jurídico, mediante la suscripción por parte del deudor de un acuerdo de pago dentro de un plazo no mayor al de la acreencia, el cual, de ser incumplido por el deudor, sin mediación alguna, se enviará a cobro Pre jurídico. Bajo ninguna circunstancia el acuerdo de pago le permite al deudor seguirse atrasando en las nuevas acreencias.
- Tarifa Honorarios Cobro cartera.: Todas aquellas obligaciones que sean recaudadas en la etapa de cobro pre jurídico por el actuar de una empresa especializada tendrá el cobro de las siguientes tarifas:
 - 12% más IVA (2 cuotas en mora)
 - 15% más IVA (3 cuotas en mora)
 - Más de 3 cuotas en mora 20% más IVA.

Todas aquellas obligaciones que sean recaudadas en la etapa de cobro jurídico por el actuar del profesional encomendado, esto es, mediando la demanda ejecutiva respectiva, tendrán honorarios equivalentes al veinte por ciento (20%) del valor de las expensas e intereses recuperados, más el costo de pólizas, certificados de libertad y todos aquellos documentos requeridos por el abogado y juzgado para la demanda. Los anteriores honorarios serán asumidos por el Copropietario, Arrendatario y/o usufructuario objeto del cobro.

- Reestructuración, acuerdo, y refinanciación de obligaciones: la reestructuración es la operación mediante la cual, previa solicitud escrita del Copropietario y/o Arrendatario, se unifica en un solo rubro, los saldos a cargo de una o varias obligaciones cuyos compromisos estén al día o vencidos. El objeto principal de este procedimiento es contribuir a reducir el monto de las cuotas mensuales obligatorias en razón a que las mismas superan la actual

capacidad de pago del deudor exclusivamente por causas relacionadas con grave calamidad familiar o abrupta alteración de las condiciones económicas del deudor.

- Refinanciación de deudas: la refinanciación es la operación mediante la cual se modifica el plan de pagos de una obligación, mediante la solicitud escrita por parte de los Copropietarios y/o Arrendatarios de un plazo mayor, con miras a cubrir la obligación normalmente.

El objeto de este procedimiento es contribuir a reducir el monto de las cuotas pactadas sobre obligaciones en las cuales se han pactado previamente a través de reestructuración, en virtud a que las mismas superan en determinado momento la capacidad de pago del deudor debido única y exclusivamente a situaciones de calamidad familiar y/o alteración abrupta de los ingresos económicos del mismo, las cuales deberán comprobarse ampliamente por parte de la administración.

Este procedimiento podrá establecerse, mediante proceso debidamente documentado presentado por la administración para la respectiva aprobación del Consejo de Administración de cada conjunto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcaldía Municipal de Popayán. 2017. Estrato de los barrios del municipio de Popayán. Recuperado de: <https://www.datos.gov.co/Vivienda-Ciudad-y-Territorio/estrato-de-los-barrios-del-municipio-de-popayan/isse-pwvp>

Alcaldía de Popayán. 2020. Lanzamiento oficial del proyecto de vivienda María Gracia. Recuperado de: [ttp://www.popayan.gov.co/ciudadanos/sala-de-prensa/noticias/Lanzamiento-oficial-del-proyecto-de-vivienda--Mar%C3%ADa-Gracia](http://www.popayan.gov.co/ciudadanos/sala-de-prensa/noticias/Lanzamiento-oficial-del-proyecto-de-vivienda--Mar%C3%ADa-Gracia)

Arboleda Vélez, G. 1998. Proyectos: formulación, evaluación y control. AC Editores. Cali, Colombia. 4 edición.

Arias, F. 2006. El Proyecto de Investigación. Editorial Episteme. Venezuela. Edición 7.

Cámara de Comercio del Cauca (CCC). 2018. Boletín de información socioeconómica. Edición 10. Recuperado de: https://www.cccauca.org.co/sites/default/files/archivos/informe_octubre.pdf

Cámara Colombiana de Construcción (CAMACOL), 2019. Informe de gestión periodo 2018-2019. Recuperado de: https://camacol.co/sites/default/files/Informe%20de%20Gestion%202018%202019_2.pdf

Cámara Colombiana de Construcción (CAMACOL), 2020. Informe de coyuntura Junio.

Centro de Investigación económica y social FEDESARROLLO. 2020. Encuesta de opinión del consumidor (EOC). Recuperado de: <https://www.fedesarrollo.org.co/content/encuesta-de-opinion-del-consumidor-eoc-julio-2020>

Congreso de la República de Colombia (2001, 4 de agosto). Ley 675. Por la cual se expide el régimen de Propiedad Horizontal. Diario oficial No. 44.509. http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0675_2001.html

Efe y Economía y Negocios. (12 de abril de 2020). Covid-19: Banco Mundial ve desaceleración en economía colombiana. El Tiempo. <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/la-caida-que-tendra-la-economia-colombiana-en-2020-segun-el-banco-mundial-483494>

Flórez, G. 2018, 17 de agosto. Los conjuntos residenciales, microciudades en crecimiento. EL TIEMPO.

MORALES, J; MORALES, A. 2009. Proyectos de inversión, evaluación y formulación. MC Graw Hill. México. 1 edición.

Propiedad horizontal en Colombia. (30 de enero del 2020). En gerencie.com. : <https://www.gerencie.com/propiedad->

horizontal.html#:~:text=La%20propiedad%20horizontal%20es%20un,quienes%20confor
man%20la%20propiedad%20horizontal.

Sanclemente Daza, M.L; González Callejas, C.A; Erazo Rodríguez, R. 2009. Formulación
y Evaluación de Proyectos. Editorial Universidad del Cauca.