

FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA ADMINISTRADORA  
DE PROPIEDAD HORIZONTAL EN LA CIUDAD DE BARRANCABERMEJA

ANA BEATRIZ BARRAGÁN TIBAQUICHÁ  
YOLANDA MERY PIÑARTE CASTRO

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
GESTIÓN EMPRESARIAL  
BARRANCABERMEJA  
2011

FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA ADMINISTRADORA  
DE PROPIEDAD HORIZONTAL EN LA CIUDAD DE BARRANCABERMEJA

ANA BEATRIZ BARRAGÁN TIBAQUICHÁ  
YOLANDA MERY PIÑARTE CASTRO

Proyecto de grado presentado para obtener el título de Profesional en Gestión  
Empresarial

Director  
MARTHA CECILIA RODRÍGUEZ SUÁREZ  
Economista

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
GESTIÓN EMPRESARIAL  
BARRANCABERMEJA  
2011

## **DEDICATORIA**

A Dios, nuestro faro y guía durante la consecución de este proyecto.

A mis hijos, quienes fueron el motivo de esfuerzo y dedicación durante el desarrollo de este mismo.

A William Lenis Lara, porque sin su apoyo no hubiera podido obtener este logro.

A Yolanda Piñarte Castro, por ser mi compañera de proyecto y por ser mi amiga en mis momentos de dificultad.

A nuestros profesores guías, por prestarnos sus asesorías y buenos consejos para llevarlo a feliz término.

A la Universidad, por prestarnos sus servicios y todas sus instalaciones.

**Ana Beatriz**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado a Miguel por su amor, apoyo y comprensión, a Laura Camila y Julián Daniel quienes son la razón de mi vida, a mi mami, por sus sabios consejos quien ha alentado en Mí el deseo de ser cada día mejor, a mi hermana Claudia, por su apoyo incondicional; y a Ana Beatriz por realizar este trabajo conmigo.

**Yolanda**

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN	22
1. GENERALIDADES	24
1.1 MARCO CONTEXTUAL	24
1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	26
1.2.1 Espacial	26
1.2.2 Conceptual	26
1.2.3 Cronológica	26
1.2.4 Justificación	27
1.3 ASPECTOS LEGALES	29
2 ESTUDIO DE MERCADO	30
2.1 OBJETIVOS	30
2.1.1 General	30
2.1.2 Específicos	30
2.2 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO/SERVICIO	30
2.2.1 Definición, usos y especificaciones del producto	31
2.2.2 Productos sustitutos	31
2.2.3 Productos complementarios	32
2.2.4 Atributos diferenciadores del producto con respecto a la competencia	32
2.3 MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO	32
2.3.1 Mercado potencial	32
2.3.2 Mercado objetivo	32
2.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	33
2.4.1 Demanda	33
2.4.1.1 Planteamiento del problema	33
2.4.1.2 Necesidades de información	34
2.4.1.3 Ficha técnica de la demanda	35
2.4.1.4 Resultados del trabajo de campo	36
2.4.2 Estimación de la demanda	47
2.4.3 Proyección de la demanda	48
2.5 LA OFERTA	50
2.5.1 Necesidades de información	50
2.5.2 Análisis de la situación actual de la competencia	50
2.5.3 Análisis de la competencia	51
2.6 RELACIÓN ENTRE OFERTA Y DEMANDA	52
2.7 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN	53
2.7.1 Estructura de los canales actuales	53
2.7.2 Ventajas y desventajas de los canales actuales	53

2.7.3	Selección de los canales de comercialización	54
2.8	PRECIO	55
2.8.1	Análisis de precios	55
2.8.2	Estrategias y fijación de precios	55
2.9	PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	55
2.9.1	Objetivos	55
2.9.2	Logotipo	56
2.9.3	Lema	56
2.9.4	Análisis de medios	56
2.9.5	Selección de medios	57
2.9.6	Estrategias publicitarias	57
2.9.7	Presupuesto de publicidad y promoción	57
2.9.7.1	De lanzamiento	57
2.9.7.2	De promoción	57
2.9.7.3	Presupuesto total de publicidad	57
2.10	CONCLUSIONES Y POSIBILIDADES DEL PROYECTO	58
3	ESTUDIO TÉCNICO	60
3.1	TAMAÑO DEL PROYECTO	60
3.1.1	Descripción del tamaño del proyecto	60
3.1.2	Factores que determinan el tamaño del proyecto	60
3.1.3	Capacidad del proyecto	60
3.2	LOCALIZACIÓN	60
3.2.1	Macrolocalización	61
3.2.2	Microlocalización	61
3.2.3	Método de puntos	63
3.2.3.1	Ponderación de factores	63
3.2.3.2	División y descripción de grado de factores	64
3.2.3.3	Distribución de los puntos de los grados a cada factor	64
3.2.3.4	Justificación de la localización	66
3.3	INGENIERÍA DEL PROYETO	66
3.3.1	Ficha técnica del producto	66
3.3.2	Descripción técnica del proceso	66
3.3.3	Diagrama de operación, proceso y procedimiento	68
3.3.4	Control de calidad	70
3.3.5	Recursos	70
3.3.5.1	Recurso humano	70
3.3.5.2	Recurso físico	70
3.3.5.3	Insumos	71
3.3.6	Estudio de proveedores	71

3.3.7	Distribución de planta	71
3.3.8	Logística de comercialización del servicio	73
3.4	CONCLUSIONES SOBRE LA VIABILIDAD TÉCNICA DEL PROYECTO	73
4	ESTUDIO ADMINISTRATIVO	74
4.1	FORMA DE CONSTITUCIÓN	74
4.2	CULTURA EMPRESARIAL	74
4.2.1	Visión	74
4.2.2	Misión	75
4.2.3	Objetivos empresariales	75
4.2.4	Políticas empresariales	75
4.2.4.1	Políticas de personal	75
4.2.4.2	Políticas de contratación y compras	76
4.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	76
4.3.1	Organigrama	76
4.3.2	Descripción y perfil del cargos	77
4.3.3	Asignación salarial	77
5	ESTUDIO FINANCIERO	82
5.1	INVERSIONES	82
5.1.1	Inversión fija	82
5.1.1.1	Terreno	82
5.1.1.2	Construcción y adecuación	82
5.1.1.3	Maquinaria y equipo	82
5.1.1.4	Equipo de oficina	83
5.1.1.5	Herramientas	84
5.1.1.6	Total de la inversión fija	84
5.1.2	Inversión diferida	84
5.1.3	Inversión de capital de trabajo	84
5.1.3.1	Costos de producción	85
5.1.3.1.1	Materia prima o material	86
5.1.3.1.2	Mano de obra directa	86
5.1.3.1.3	Costos indirectos de fabricación	86
5.1.3.1.4	Total costos de producción	87
5.1.3.2	Gastos de administración y ventas	88
5.1.3.3	Gastos financieros	89
5.1.4	Inversión total	89
5.1.5	Fuentes de financiación	90
5.2	COSTOS	92
5.2.1	Costos fijos	92

5.2.2	Costos variables	92
5.2.3	Costos totales unitarios	93
5.2.4	Precio de venta	93
5.3	PROYECCIONES FINANCIERAS	94
5.3.1	Egresos proyectados	95
5.3.2	Ingresos proyectados	96
5.4	PUNTO DE EQUILIBRIO	98
5.5	FLUJO DE EFECTIVO	100
5.6	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	101
5.7	BALANCE GENERAL	105
6	EVALUACIÓN DEL PROYECTO	105
6.1	IMPACTO SOCIAL	105
6.2	IMPACTO AMBIENTAL	105
6.3	EVALUACIÓN FINANCIERA	106
6.3.1	Valor presente neto	107
6.3.2	Tasa interna de retorno	107
6.3.3	Periodo de recuperación	107
6.3.4	Análisis de razones financieras	109
	CONCLUSIONES	112
	RECOMENDACIONES	113
	BIBLIOGRAFÍA	114
	ANEXOS	117

## LISTA DE CUADROS

		<b>Pág.</b>
Cuadro 1.	Ficha técnica de la demanda	35
Cuadro 2.	Tipo de vivienda por unidad residencial	36
Cuadro 3.	Estrato al que pertenece	37
Cuadro 4.	Cantidad de viviendas por unidad residencial	38
Cuadro 5.	¿Actualmente usted es?	39
Cuadro 6.	Unidades residenciales que cuentan con servicio de administración	40
Cuadro 7.	Servicios administrativos	41
Cuadro 8.	Satisfacción con el servicio	42
Cuadro 9.	Responsable de la administración	43
Cuadro 10.	¿Ha pensado delegar la administración de su unidad residencial?	44
Cuadro 11.	Servicios adicionales a recibir	45
Cuadro 12.	Valor a pagar por el servicio de administración	46
Cuadro 13.	Cronología del poblamiento del municipio de Barrancabermeja	48
Cuadro 14.	Proyecto programa viviendo con altura	49
Cuadro 15.	Proyección de la demanda a 5 años	50
Cuadro 16.	Cálculo y proyección de la oferta	52
Cuadro 17.	Relación entre la oferta y la demanda	53
Cuadro 18.	Presupuesto de lanzamiento	57
Cuadro 19.	Presupuesto de operación	57
Cuadro 20.	Presupuesto de publicidad	58
Cuadro 21.	Ponderación de factores	63
Cuadro 22.	Descripción de grados para los factores	64
Cuadro 23.	Factores para la microlocalización	65
Cuadro 24.	Ficha técnica del producto	66
Cuadro 25.	Estudio de proveedores	72
Cuadro 26.	Perfil del cargo Gerente	77
Cuadro 27.	Perfil del cargo Asistente de Gerencia	78
Cuadro 28.	Perfil del cargo Secretaria	79
Cuadro 29.	Muebles y enseres	83
Cuadro 30.	Equipo de Oficina	83
Cuadro 31.	Inversión fija	84
Cuadro 32.	Inversión diferida	84
Cuadro 33.	Mano de obra directa	86
Cuadro 34.	Paquete de servicios 1	87
Cuadro 35.	Paquete de servicios 2	87
Cuadro 36.	Paquete de servicios 3	88

Cuadro 37.	Paquete de servicios 4	88
Cuadro 38.	Gastos de administración y ventas	88
Cuadro 39.	Cuota de capital	89
Cuadro 40.	Gastos financieros	89
Cuadro 41.	Total capital de trabajo	89
Cuadro 42.	Inversión total	89
Cuadro 43.	Amortización al préstamo	90
Cuadro 44.	Costos fijos	92
Cuadro 45.	Costos variables	93
Cuadro 46.	Costos totales unitarios	93
Cuadro 47.	Precio de venta	94
Cuadro 48.	Egresos proyectados	95
Cuadro 49.	Ingresos proyectados	96
Cuadro 50.	Resumen ingresos por año	98
Cuadro 51.	Flujo de efectivo	100
Cuadro 52.	Estado de resultados proyectado	101
Cuadro 53.	Balance General	103
Cuadro 54.	Valor presente neto	107
Cuadro 55.	Tasa interna de retorno	107
Cuadro 56.	Amortización del periodo de recuperación	107
Cuadro 57.	Análisis de las razones financieras	109

## LISTADO DE GRÁFICAS

		<b>Pág.</b>
Gráfica 1.	Tipo de vivienda por unidad residencial	36
Gráfica 2.	Estrato al que pertenece	37
Gráfica 3.	Cantidad de viviendas por unidad residencial	38
Gráfica 4.	¿Es propietario o arrendatario?	39
Gráfica 5.	Unidades residenciales con servicio de administración	40
Gráfica 6.	Servicios administrativos	41
Gráfica 7.	Satisfacción con el servicio	42
Gráfica 8.	Responsable de la administración	43
Gráfica 9	Delegación de la administración	44
Gráfica 10	Servicios adicionales a recibir	45
Gráfica 11	Valor a pagar por el servicio de administración	46

## LISTADO DE FIGURAS

		<b>Pág.</b>
Figura 1.	Canal de distribución	54
Figura 2.	Diagrama de proceso	69
Figura 3.	Diseño de oficina	72
Figura 4.	Organigrama	76

## LISTADO DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
ANEXO 1. Encuesta	117
ANEXO 2. Pendón APH Barrancabermeja	119
ANEXO 3. Cotización de equipos de cómputo	120

## GLOSARIO

**ADMINISTRACIÓN:** Es el conjunto de actividades orientadas al cuidado, manejo de los bienes de los copropietarios que son ejercidas, en principio por la entidad sin ánimo de lucro nacida como consecuencia de la aparición de la propiedad común sobre un inmueble sujeto al régimen de propiedad horizontal.

**ADMINISTRADOR:** Persona natural o jurídica designada por la asamblea general de copropietarios en todos los edificios o conjuntos para ejercer la representación legal de la persona jurídica, salvo en aquellos casos en los que exista el consejo de administración, donde será elegido por dicho órgano, para el período que se prevea en el reglamento de copropiedad. Los actos y contratos que celebre en ejercicio de sus funciones, se radican en cabeza de la persona jurídica, siempre y cuando se ajusten a las normas legales y reglamentarias.

**ÁREA PRIVADA CONSTRUIDA:** Extensión superficiaria cubierta de cada bien privado, excluyendo los bienes comunes localizados dentro de sus linderos, de conformidad con las normas legales.

**ÁREA PRIVADA LIBRE:** Extensión superficiaria privada semidescubierta o descubierta, excluyendo los bienes comunes localizados dentro de sus linderos, de conformidad con las normas legales

**AVALÚO:** Estimación sustentada del valor comercial de un bien en un momento específico.

**BIENES COMUNES ESENCIALES:** Bienes indispensables para la existencia, estabilidad, conservación y seguridad del edificio o conjunto, así como los imprescindibles para el uso y disfrute de los bienes de dominio particular. Los demás tendrán el carácter de bienes comunes no esenciales. Se reputan bienes comunes esenciales, el terreno sobre o bajo el cual existan construcciones o instalaciones de servicios públicos básicos, los cimientos, la estructura, las circulaciones indispensables para aprovechamiento de bienes privados, las instalaciones generales de servicios públicos, las fachadas y los techos o losas que sirven de cubiertas a cualquier nivel.

**BIENES COMUNES:** Partes del edificio o conjunto sometido al régimen de propiedad horizontal perteneciente 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.

**BIENES PRIVADOS O DE DOMINIO PARTICULAR:** Inmuebles debidamente delimitados, funcionalmente independientes, de propiedad y aprovechamiento exclusivo de cada copropietario, integrantes de un edificio o conjunto sometido al régimen de propiedad horizontal, con salida a la vía pública directamente o por pasaje común.

**COEFICIENTES DE COPROPIEDAD:** Índices que establecen la participación porcentual de cada uno de los propietarios de bienes de dominio particular en los bienes comunes del edificio o conjunto sometido al régimen de propiedad horizontal. Definen además su participación en la asamblea de propietarios y la proporción con que cada uno contribuirá en las expensas comunes del edificio o conjunto, sin perjuicio de las que se determinen por módulos de contribución, en edificios o conjuntos de uso comercial o mixto.

**CONJUNTO:** 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.

**COPROPIEDAD:** Persona jurídica originada en la constitución de la propiedad horizontal. Es de naturaleza civil, sin ánimo de lucro y su denominación corresponderá a la del edificio o conjunto. Su domicilio será el municipio o distrito donde este se localiza y tendrá la calidad de no contribuyente de impuestos nacionales, así como del impuesto de industria y comercio, en relación con las actividades propias de su objeto social, de conformidad con lo establecido en el artículo 195 del Decreto 1333 de 1986, aclarando que la destinación de algunos bienes que produzcan renta para sufragar expensas comunes, no desvirtúa la calidad de persona jurídica sin ánimo de lucro.

**COPROPIETARIO:** Persona natural o jurídica que ejerce derecho de dominio y propiedad sobre uno o varios inmuebles de los que conforman la unidad sometida al régimen de propiedad horizontal y sobre los bienes comunes en proporción equivalente al coeficiente de copropiedad que a cada unidad privada corresponda.

**EDIFICIO O CONJUNTO DE USO COMERCIAL:** Inmuebles cuyos bienes de dominio particular se encuentran destinados al desarrollo de actividades mercantiles, de conformidad con la normatividad urbanística vigente.

**EDIFICIO O CONJUNTO DE USO MIXTO:** Inmuebles cuyos bienes de dominio particular tienen diversas destinaciones, tales como vivienda, comercio, industria u oficinas, de conformidad con la normatividad urbanística vigente.

**EDIFICIO O CONJUNTO DE USO RESIDENCIAL:** Inmuebles cuyos bienes de dominio particular se encuentran destinados a la vivienda de personas, de acuerdo con la normatividad urbanística vigente.

**EDIFICIO:** 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.

**EXPENSAS COMUNES NECESARIAS:** Erogaciones necesarias causadas por la administración y la prestación de los servicios comunes esenciales requeridos para la existencia, seguridad y conservación de los bienes comunes del edificio o conjunto. Para estos efectos se entenderán esenciales los servicios necesarios, para el mantenimiento, reparación, reposición, reconstrucción y vigilancia de los bienes comunes, así como los servicios públicos esenciales relacionados con estos.

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

**PROPIETARIO INICIAL:** Titular del derecho de dominio sobre un inmueble determinado, que por medio de manifestación de voluntad contenida en escritura pública, lo somete al régimen de propiedad horizontal

**RÉGIMEN DE PROPIEDAD HORIZONTAL (PH):** Sistema jurídico que regula el sometimiento a PH de un edificio o conjunto, construido o por construirse.

**REGLAMENTO DE PH:** Estatuto que regula los derechos y obligaciones de los copropietarios de un edificio o conjunto sometido al régimen de PH

## RESUMEN

**TITULO:** FACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA ADMINISTRADORA DE PROPIEDAD HORIZONTAL EN LA CIUDAD DE BARRANCABERMEJA\*

**AUTORAS:** PIÑARTE CASTRO, Yolanda Mery  
BARRAGÁN TIBAQUICHÁ, Ana Beatriz\*\*

**PALABRAS CLAVE:** Servicio, negocios, administración.

### DESCRIPCIÓN:

Con un portafolio de servicios completo en: Administración de unidades residenciales, condominios y centros comerciales, garantizando vigilancia 24 horas al día, asesoría contable y jurídica, servicios de aseo, mantenimiento locativo y control de plagas, surge Administración de propiedad horizontal APH Barrancabermeja.

Inicia labores con un capital total de \$61'832.017,70, de los cuales \$12'66.403,54 corresponden a aportes del grupo empresarial gestor y \$49'465.614,16 a un crédito con la Cooperativa de trabajadores Cavipetrol.

La iniciativa de establecer dicha actividad económica surge por la demanda creciente en la ciudad de Barrancabermeja de los servicios de administración de propiedad horizontal. Por lo cual se estima obtener ingresos promedio anuales de \$111.062.242,99. Se estima que la rentabilidad del proyecto en un periodo de 5 años es:

RENTABILIDAD DEL ACTIVO	43%
RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	56%
MARGEN DE UTILIDAD NETO	18%
MARGEN DE UTILIDAD BRUTO	50%

De acuerdo a esto el período de recuperación de la inversión es de 3 años. El proyecto atendiendo servicios en 179 unidades residenciales aproximadamente, alcanza su punto de equilibrio.

Se considera que el impacto social por la operación de la empresa es positivo en el municipio de Barrancabermeja, ya que, demanda una cantidad considerable de mano de obra indirecta de hombres y mujeres, además este proyecto impulsará el desarrollo del sector de servicios con la implementación de servicios de calidad, mediante la conservación del bienestar de los trabajadores que contribuyen a la prestación de los mismos.

Se considera que la ejecución del proyecto es viable desde el punto de vista comercial, técnico, económico, financiero, legal y jurídico para la creación y de la empresa APH Barrancabermeja.

---

\* Proyecto de Grado

\*\* Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia. Programa de Gestión Empresarial.  
Directora: RODRÍGUEZ SUAREZ, Martha Cecilia.

## ABSTRACT

**TITLE:** FEASIBILITY OF CREATING A HORIZONTAL PROPERTY MANAGEMENT COMPANY THE BARRANCABERMEJA CITY<sup>\*</sup>

**AUTHORS:** PIÑARTE CASTRO, Yolanda Mery  
BARRAGAN TIBAQUICHA, Ana Beatriz <sup>\*\*</sup>

**KEY WORDS:** Service, business, administration.

### DESCRIPTION:

With a complete service portfolio in: Administration of residential units, condominiums and malls, guarantees 24 hour vigilance, accounting and juridical consultancy, cleaning service, locative maintenance and pest control, appears the Administration Horizontal APH Barrancabermeja.

It starts working with a total capital of \$61'832.017, 70, from which \$12'66.403, 54 corresponds from a contribution from the managing business Group and \$49'465.614,16 by a credit from the Cavipetrol.

The initiative of establishing such economical activity arises from the growing demand of Real Estate Administration in the city of Barrancabermeja. It is estimated obtaining a yearly income average of \$111.062.242,99. The project rentability is estimated for a 5 year period is:

ASSET RENTABILITY	43%
HERITAGE RENTABILITY	56%
NET UTILITY	18%
GROSS UTILITY	50%

According to this, the period of recovery of the investment is 3 years. The project assisting services in 179 residential units, reaches the equilibrium point.

The social impact of the company's operation is considered positive in the Barrancabermeja city, of according to estimates, is needed in the different Services rendered, furthermore for its operation, APH demands indirectly labor from men and women, therefore, this project will impulse the development of the service sector of the city with the implementation of quality services, through the conservation of the welfare of the workers who contribute to the services rendered.

In summary, it is estimated that the execution of the project is viable from the commercial, technical, economical, financial, legal and juridical point of view for its creation and the company APH Barrancabermeja.

---

<sup>\*</sup> Project of Grade

<sup>\*\*</sup> Institute Regional Projection and Distance Education. Business Management Program. Director: RODRÍGUEZ SUÁREZ, Martha Cecilia.

## INTRODUCCIÓN

La sociedad ha evolucionado conformando centros urbanos en las principales ciudades del país, desde la primera normatividad en Colombia sobre propiedad horizontal en el año de 1948 hasta nuestros días, ha cambiado sustancialmente, los organismos gubernamentales y sociales se están concientizando en la creación de una urbe organizada, en donde cada lugar tenga sus propias condiciones que favorezcan la convivencia ciudadana, es por ello que en la aplicación del Plan de Ordenamiento Territorial se hace necesario que existan empresas administradoras de propiedad horizontal, que ofrezcan servicios que contribuyan con el medio ambiente y su entorno.

Actualmente, Barrancabermeja se encuentra en un acelerado proceso de crecimiento y desarrollo, debido a la situación económica y social por la cual está atravesando, se observa que diferentes constructoras e inversionistas en finca raíz, han decidido realizar proyectos tales como planes de vivienda y centros comerciales, considerados como propiedad horizontal, sin embargo, los copropietarios desconocen en su inmensa mayoría la legislación, por ello, se evidencia ausencia de administración y reglamentación basados en la Ley 675 del 3 de agosto de 2001 que regula la Propiedad Horizontal y la necesidad de administrar los inmuebles con un manejo profesional.

Se hace necesario contar con una empresa legalmente constituida e idónea para ejercer la actividad de administración de propiedad horizontal. En el municipio de Barrancabermeja, la actividad administrativa en edificios y conjuntos ha sido limitada: debido al poco número de inmuebles que actualmente se rige por la Ley de Propiedad Horizontal, y a la vez que no hay una entidad que preste este servicio en la localidad.

El presente estudio para la factibilidad de la creación de una Administradora de Propiedad Horizontal en el municipio de Barrancabermeja, perteneciente al Departamento de Santander; surge de la necesidad de la misma población para que exista una empresa que le pueda ofrecer servicios integrales dentro de la administración de su propiedad.

En la ciudad las labores de administración son desempeñadas por personas en forma individual, que no pertenecen a ninguna agremiación, lonja o asociación. Muchas ni siquiera están registradas y operan informalmente, pero conocen muy bien el sector y las necesidades de los clientes. Empresas del sector inmobiliario realizan, además de la venta y arriendo, de alguna forma la administración de los

inmuebles, sin embargo, no existe una empresa administradora de propiedad horizontal.

Esta propuesta de creación de la empresa administradora de propiedad Horizontal APH Barrancabermeja, convoca a mirar la prestación de servicios de forma integral, y a ser capaces de enfrentar cambios profundos para seguir avanzando en más movilidad social, para que los ciudadanos tengan oportunidades de acceder a un trabajo digno, por ello el proyecto busca incentivar a la comunidad barranqueña para permitirse el cambio de cultura y construir un tejido social de la mano de la convivencia ciudadana, del conocimiento de la ley que reglamenta la administración, en torno a la defensa y la legitimación de la cultura de la convivencia pacífica.

En la primera parte del estudio se hace mención acerca de las generalidades de orden nacional, departamental y municipal en el campo de la administración, su crecimiento, el desarrollo en la economía y en la sociedad. Se introducen además, conceptos relacionados con este campo, marco legal para su funcionamiento, decretos y leyes relacionadas.

En el estudio de mercados se establece cada uno de los servicios a prestar, el mercado objetivo, una completa investigación de mercados con sus respectivos resultados. Se calcula entonces la demanda potencial, la oferta y la demanda insatisfecha. Se define el canal de comercialización adecuado, los precios y estrategias de promoción y publicidad.

Para el estudio técnico se hace necesario definir las capacidades de producción, la microlocalización, el procedimiento en cada uno de los servicios y los requerimientos para la puesta en marcha de la empresa (recursos humanos, equipos de oficina, muebles y enseres).

En el siguiente capítulo se enumeran los procedimientos para llevar a cabo de forma legal la empresa, perfil de cargos y la propuesta organizacional. En el estudio financiero se plantean a partir de los estudios anteriores, estimativos de costos, ingresos, egresos, plan de financiamiento, punto de equilibrio y balance general. Por último, se presenta la evaluación del proyecto, enmarcado desde el punto de vista social, ambiental y económico.

## **1. GENERALIDADES**

### **1.1 MARCO CONTEXTUAL**

Barrancabermeja, es una ciudad ubicada en el Departamento de Santander, fue constituida como municipio el 26 de Abril de 1922, su altura es de 75.94 Metros y su temperatura promedio es de 27.6° C, cuenta con una población aproximada de 300.000 habitantes y su extensión territorial es de 1.154 Km<sup>2</sup>, limita al Norte con el Municipio de Puerto Wilches, al Sur con los Municipios de Puerto Parra, Simacota y San Vicente de Chucuri, al Oriente con el Municipio de San Vicente de Chucuri y Girón, y al Occidente con el río Magdalena.

En la actualidad, Barrancabermeja posee diversidad económica, con un crecimiento económico importante dado por ser la capital petrolera del país y como tal demanda un gran número de empleos; muchas personas que llegan a la ciudad a desarrollar proyectos generalmente vienen de otras ciudades u otros países, y necesitan hospedaje; ya sea por tiempo indefinido o por tiempo limitado.

Barrancabermeja no cuenta con la infraestructura para albergar gran cantidad de personas y por eso se ha incrementado la construcción de hoteles y edificaciones de propiedad horizontal, pues a pesar de que es una ciudad relativamente grande, con el paso de los años se ha extendido de tal forma que se dificulta en la actualidad adquirir terrenos para realizar proyectos urbanísticos y por eso esté en auge la construcción de propiedad horizontal, la cual se ha hecho sobre terrenos ya edificados que se adquieren, se derrumban y se reconstruyen nuevamente con mejores opciones para la población.

Durante los últimos años se ha presentado una etapa de crecimiento económico para la ciudad de Barrancabermeja, la inversión en negocios ha contribuido en gran parte, a dicho crecimiento y al desarrollo de la población, esto se evidencia en el aumento de la valorización de los inmuebles y en la gran demanda de construcción de hoteles y proyectos habitacionales de propiedad horizontal, sumado a esto, se encuentran proyectos de construcción a punto de ser culminados tales como dos Centros Comerciales de propiedad privada, el municipio construyó un centro popular comercial donde alberga no menos de cien locales comerciales.

La concentración de población y el desarrollo económico y social en el Municipio ha incrementado la necesidad de organizar el desarrollo urbano, se evidencia las

construcciones nuevas en su mayoría propiedad horizontal, no contemplados en el plan de desarrollo urbano del municipio.

Es frecuente ver como solo un reducido grupo empresarial domina los temas relativos al arrendamiento, compra y venta de bienes inmuebles, sin embargo, no existe empresa alguna dedicada a la administración de la propiedad horizontal, siendo ésta contemplada y determinada mediante la Ley 675 del 3 de Agosto de 2001. El régimen de propiedad horizontal busca, a través de una serie de reglas y normatividad, colaborar con la convivencia pacífica de los propietarios de los bienes inmuebles.

En la actualidad los conjuntos residenciales requieren ser administrados por personal idóneo, altamente calificado y amparado bajo la ley. La ley 675 del 3 de agosto de 2001 viene a ordenar bajo un solo régimen la actividad de la propiedad horizontal e incorpora en una sola persona los derechos individuales exclusivos y los comunes e inseparables de estos.

La institución así surgida es una persona jurídica de derecho privado cuyas actividades tienen que desarrollarse con propósitos puramente sociales, lo que las enmarca dentro de las organizaciones civiles sin ánimo de lucro, con obligaciones de tipo contable y tributario señaladas por la ley para las entidades así creadas.

Como una respuesta al acelerado crecimiento de las ciudades y a los altos costos tanto de la tierra como de la construcción, cada día la vivienda unitaria y separada cede paso a las agrupaciones en edificios o conjuntos, llegando a formar enormes conglomerados, en donde inclusive se combinan las copropiedades dando lugar a la integración con actividades comerciales, industriales y recreativas, con características de ciudadelas.

El municipio presenta un desarrollo urbano activado por las condiciones económicas y sociales que influyen en la modernización del mismo y requiere el manejo administrativo idóneo. En medio de este crecimiento, se observa dificultades de diferente índole, se evidencia desorden en la administración de los conjuntos cerrados existentes, ya que en algunos casos no existe administración como tal, esta es realizada por algún propietario, quien se encarga de recoger dinero para aseo en áreas comunes.

En otros casos, no hay servicio de vigilancia, por lo que se han presentado robos, alterando la seguridad de los habitantes y de los bienes materiales. Se observa también ausencia de gestión, falta de comunicación, debido a la inexperiencia y falta de capacitación.

Normalmente, no se visualizan los problemas previsibles y por ende, prevenibles, generalmente, el mantenimiento de las áreas comunes se convierte en un gran

problema, puede presentarse desviación de los recursos, generando graves riesgos para el patrimonio y seguridad de la copropiedad, no existen soportes legales, ni normativa, no hay sujeción a la Ley 675 del 3 de agosto de 2001.

Estos son algunas de las dificultades que se observan en Barrancabermeja y que requieren ser corregidas a través de una correcta administración de la Propiedad Horizontal.

## **1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

**1.2.1 Espacial.** Barrancabermeja está compuesta por siete comunas, se toma como base específicamente las comunas 1, 2, 3 y 4 en donde están quince de los barrios en que se encuentran las unidades habitacionales y centros comerciales que constituyen el mercado potencial objeto de este estudio

Barrancabermeja, es una ciudad constituida como municipio el 26 de Abril de 1922, el crecimiento poblacional se ha dado gradualmente, ya que es una ciudad generadora de empleo por lo que es atrayente, para que personas de otros lugares decidan instalarse junto con sus familias, este crecimiento se ha visto acelerado en los últimos años.

Históricamente la población del municipio ha crecido de acuerdo con el comportamiento de la actividad económica, desde el año 1938 hasta el 2005, la población se ha incrementado en 171.919 habitantes (Fuente: DANE). La tendencia de crecimiento se explica por el proceso de contratación de Ecopetrol para explotar e incrementar la productividad en terrenos cercanos al municipio.

**1.2.2 Conceptual.** Por la gran importancia que ha adquirido en nuestro país la institución de la Propiedad Horizontal en los últimos años, se hace necesario orientar un nuevo régimen que responda a las verdaderas necesidades de la sociedad que, día a día, busca la forma de mejorar sus condiciones de vida, a pesar de los diversos inconvenientes que hoy se le presentan, entendida la Propiedad Horizontal como un sistema básico para el desarrollo de toda colectividad.

La investigación se llevará a cabo a través de la observación directa, recogiendo información de primera mano por medio de la Cámara de Comercio de Barrancabermeja, pues es ahí donde se sabe que tipos de negocios funcionan en la ciudad y de forma certera se sabrá que campo se necesita cubrir. Barrancabermeja en cifras provee información actualizada de la población, la Curaduría Urbana registra las licencias y permisos para la construcción de propiedad horizontal, la Oficina de Registro de Instrumentos Públicos de

Barrancabermeja posee información generalizada de los inmuebles de propiedad horizontal, así mismo se aplicará un censo a la población que vive en unidades residenciales como conjuntos cerrados y edificios de apartamentos.

**1.2.3 Cronológica.** En Colombia a finales del siglo XIX comenzó a estudiar la posibilidad de establecer el régimen de propiedad por pisos, hacia 1890 se presenta una ley para regular la propiedad horizontal. Luego, hubo un estancamiento en la ley inmobiliaria y hacia el año de 1946 se presenta un estudio de un proyecto de ley para regular la propiedad horizontal, el cual no tuvo suerte y después de los hechos del 9 de abril de 1948, el gobierno del Doctor Mariano Ospina Pérez, aprovechó el proyecto de 1946 para reconstruir a Bogotá y el 21 de Abril de 1948, estableció el decreto 1286, para favorecer las construcciones colectivas que sustituyeran las destruidas del 9 de abril.

Posteriormente, en el mes de Diciembre, el Congreso de la Republica convirtió este decreto en la Ley 182 de 1948, la cual estimuló el comercio inmobiliario y despejó el camino para el desarrollo de la propiedad horizontal. Con el paso del tiempo, este decreto ha sufrido modificaciones hasta llegar a la Ley 675 de 2001 de Propiedad horizontal y actualmente es utilizada en nuestro país.

Desde el momento de su origen la Propiedad, ha presentado grandes desarrollos en todas las etapas de la humanidad, manifestando características distintas de acuerdo a las condiciones políticas, económicas y sociales de las diversas etapas de la historia.

La investigación es realizada con información de fuentes secundarias de la historia que enmarca el desarrollo urbano en Barrancabermeja partir del año 2000 hasta octubre de 2009, teniendo en cuenta que en el municipio actualmente no se cuenta con el servicio integral de administración de la propiedad horizontal

**1.2.4 Justificación.** La propiedad de un inmueble dividido por pisos o departamentos pertenecientes a distintos propietarios, se presenta a lo largo de la historia básicamente como una respuesta a una circunstancia social y particularmente a un problema de espacio físico. En los últimos años la administración de la propiedad horizontal en Colombia ha evolucionado hacia enfoques más eficientes y razonables, en términos sociales y económicos, donde adquiere mayor importancia la calidad dentro de los sistemas administrativos. La acción de los urbanizadores privados, la transformación de los modos de vida de la población, las obras públicas civiles y los conjuntos de vivienda estatales han modificado sustancialmente la imagen de la ciudad.

El crecimiento de la población ha generado que se urbanice el municipio, se encuentra actualmente construcciones de propiedad horizontal que ofrecen

vivienda tipo apartamento, unidades residenciales como conjuntos que van desde mínimo 5 viviendas.

La contratación de actividades propias de la industria del petróleo dentro de la refinería hace que muchos empresarios instalen sus oficinas en la ciudad y las personas que contratan para ofrecer sus servicios decidan vivir en la ciudad, temporalmente se alojan por mínimo un año, llamada también población flotante o contingentes de población no permanente.

Lugares aledaños como El Centro, El Llanito, Yondó, están siendo trabajados por ECOPETROL S.A. y por empresas multinacionales con contratos millonarios de gran responsabilidad, cuya mano de obra es lo más importante y requieren de gran cantidad de talento humano para cumplir con sus contratos. Muchas personas que llevan mucho tiempo trabajando para ECOPETROL S.A., están recibiendo la oportunidad de trabajar directamente con la empresa, si eran personas que tenían su familia lejos, al ver estabilidad laboral deciden trasladar su lugar de residencia cerca del trabajo, en este caso Barrancabermeja.

Barrancabermeja se ve en la necesidad de ofrecer vivienda para los trabajadores y sus familias, sin embargo no se encuentra fácilmente viviendas cómodas, los hoteles que existen ven que es una buena oportunidad la bonanza laboral, tanto que muchas personas han decidido invertir haciendo hoteles con un mínimo de 15 habitaciones y todos los servicios para brindar calidad de vida a los trabajadores, otras personas de forma individual, han decidido construir edificios de apartamentos, y algunos grupos de inversionistas conjuntos cerrados y edificios, que en su mayoría corresponden al régimen de propiedad horizontal.

Teniendo como base este componente se concluye que hay considerables construcciones nuevas y muchos proyectos de vivienda, se aprovechará la oportunidad existente en el municipio a fin de crear una empresa administradora de propiedad horizontal.

La investigación tiene como fin aplicar conocimientos de las áreas administrativas a una empresa administradora de propiedad horizontal. Para lograr este objetivo se acudió al uso del modelo de investigación deductivo, la metodología utilizada en esta investigación es el análisis de información a través del censo poblacional y la observación directa que es la fuente primaria objeto de este proyecto.

De acuerdo con los objetivos de la investigación se confirma la serie de oportunidades que el proyecto ofrece y servirá como guía para la ejecución de la idea de negocio. Mediante esta investigación se pretende aprovechar una oportunidad latente que se encuentra en el municipio de Barrancabermeja en el sector habitacional, especialmente en lo que se refiere a la administración de

propiedad ya que existe un mercado interno con un potencial enorme y muy importante para el desarrollo de la ciudad

### **1.3 ASPECTOS LEGALES**

La Ley 675 del 2001 o de propiedad horizontal. Regula los inmuebles donde concurren derechos de propiedad exclusiva sobre bienes privados y derechos de copropiedad sobre el terreno y los demás bienes comunes. Su objetivo es garantizar la seguridad y la convivencia pacífica en los inmuebles sometidos a esta normatividad, con énfasis en la convivencia pacífica y la solidaridad social, entre otros temas.

La Ley 388 de 1997 que trata El Plan de Ordenamiento Territorial (POT), el cual es un instrumento técnico y normativo de planeación y gestión de largo plazo; es el conjunto de acciones y políticas, administrativas y de planeación física, que orientan el desarrollo del territorio municipal por los años siguientes y que regula la utilización, ocupación y transformación del espacio físico urbano y rural.

La Ley 810 del 2003, sobre acciones de los curadores urbanos, también trata las sanciones urbanísticas y fue expedida el 13 de junio del 2003; además, modifica la Ley 388 de 1997 en lo que concierne a estos dos temas. Igualmente, se dictan otras disposiciones relacionadas con la expedición de licencias de construcción, entre otros.

El Acuerdo 79 del 2003 Código de Policía que trata de la convivencia ciudadana. El procedimiento consagrado en el artículo 194 del Código de Comercio, que trata de los derechos de los propietarios de los inmuebles.

La Ley 56 de 1985 que trata todo acerca de los arriendos.

El Decreto Número 522 de 2003, por el cual reglamentó parcialmente la Ley 788 de 2002 y el Estatuto Tributario.

Decreto 564 de 2006 por el cual se reglamentan las disposiciones relativas a las Licencias Urbanísticas; al Reconocimiento de Edificaciones; a la Función Pública que desempeñan los Curadores Urbanos; a la Legalización de Asentamientos Humanos constituidos por viviendas de Interés Social, y se expiden otras disposiciones.

Decreto 4950 de Diciembre de 2007, por el cual reglamenta las tarifas mínimas para el cobro de vigilancia.

Pautas contables para el ejercicio profesional de la contaduría pública en entidades de propiedad horizontal del 1 de Julio de 2008.

Ley 1209 de julio 14 de 2008 donde establece normas de seguridad en piscinas.

Resolución 294 de 2004 de la Comisión de Regulación de Agua potable y Saneamiento Básico.

## **2. ESTUDIO DE MERCADO**

### **2.1. OBJETIVOS**

**2.1.1. General.** Establecer mediante un estudio de mercados la oferta y la demanda de la comunidad Barranqueña, para los aspectos relacionados con los servicios de administración de propiedad horizontal; teniendo en cuenta los espacios ya establecidos para este propósito, analizando sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas con el propósito de fortalecer el proyecto para la creación una empresa legalmente constituida que preste estos servicios en la ciudad de Barrancabermeja.

### **2.1.2. Específicos.**

- Determinar las necesidades de la comunidad Barranqueña, en cuanto a los servicios de administración de propiedad horizontal; estableciendo así el mercado existente para los una empresa de esta naturaleza, en la ciudad de Barrancabermeja.
- Conocer la oferta existente en la ciudad para la administración de la propiedad horizontal, mediante el análisis de la competencia.
- Averiguar los precios del mercado actual de administración de propiedad horizontal en Barrancabermeja, para determinar así el más adecuado para entrar a competir en este sector.
- Establecer las estrategias publicitarias más adecuadas, para dar a conocer el servicio de administración de propiedad horizontal, al mercado objetivo.
- Elegir los canales de comercialización más adecuados, conforme a las necesidades y características del proyecto.
- Determinar una estructura de precios adecuada, conforme a la información recopilada en donde se tengan en cuenta la demanda potencial, los precios del mercado y el I.P.C. proyectado.

### **2.2. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO.**

La Ley 675 del 2001 o de propiedad horizontal regula los inmuebles donde concurren derechos de propiedad exclusiva sobre bienes privados y derechos de copropiedad sobre el terreno y los demás bienes comunes, que mediante el pago de una cuota estable y con un proceso específico, se recibe la prestación integral de servicios de Administración. Su objetivo es garantizar la seguridad y la convivencia pacífica en los inmuebles sometidos a esta normatividad.

**2.2.1. Definición, Usos y especificaciones del producto.** La administración de propiedad horizontal comprende todos los servicios enfocados al mantenimiento de las unidades residenciales y a la regulación y control de buenas normas de convivencia para los residentes de las mismas. Representa la tercerización de una actividad que, al menos en Barrancabermeja, se lleva de forma empírica exponiendo el patrimonio de propietarios e inquilinos.

Los servicios prestados por la Empresa Administradora de Propiedad Horizontal APH Barrancabermeja son:

Servicio de Administración de Propiedad Horizontal: bajo la normatividad dispuesta en la Ley 675 de Agosto de 2001, establecida por el Gobierno de la Republica de Colombia.

Servicio de Vigilancia: Armada y/o sin armamento, personal capacitado, seleccionado y entrenado, relevantes las 24 horas del día.

Servicios generales: Aseadoras y Auxiliares de Servicios Generales con rigurosos procesos de selección y capacitación permanente.

Asesoría contable Sistematizada: Software especializado que incluye contabilidad, facturación, cartera, inventarios, etc.

Asesoría Legal: Tramite de personería, reforma de reglamento de Propiedad Horizontal, manual de convivencia, régimen de propiedad horizontal.

Reparaciones y Mantenimiento Locativos: Servicios de pintura, albañilería, mampostería, plomería, cerrajería, ornamentación, electricidad, mantenimiento de fachadas, impermeabilización, etc. Mantenimiento de Jardines: Jardineros con o sin equipo, para mantenimiento de zonas verdes

Control de Plagas: Fumigación y control de roedores.

Supervisión Permanente: Visitas diarias a la Copropiedad por parte del Supervisor de Zona. También se ofrecen co-administradores y/o supervisores de tiempo completo o a medio tiempo.

Estos servicios de ofrecerán conforme a la necesidad y presupuesto planteado en cada unidad residencial.

**2.2.2. Productos sustitutos.** Los copropietarios eligen la junta directiva y ésta a su vez determina a quién delega la administración de la propiedad horizontal. En la ciudad se encuentran empresas que prestan servicios inmobiliarios de compra,

venta y arriendo, se hallan asociaciones de servicios de aseo, de vigilancia, de mantenimiento locativo, de control de plagas, excluyentes entre sí, es decir, prestan servicios de forma individual, además que, actualmente la mayor parte de estas organizaciones prestan sus servicios como contratistas a ECOPETROL S.A.

En Barrancabermeja no existe ninguna empresa que ofrezca los servicios de administración de Propiedad horizontal y que integre además los servicios de seguridad, aseo, mantenimiento locativo, jardinería, etc.

**2.2.3. Productos Complementarios.** Otros servicios que se prestan son acuerdos con clubes, pago de servicios tales como luz agua, gas, Internet, inclusive el pago de impuestos.

**2.2.4. Atributos diferenciadores del producto con respecto a la competencia.** A.P.H Barrancabermeja trae una innovación a la ciudad al integrar servicios administrativos, con Talento Humano calificado e idóneo, el principal atributo diferenciador radica en ser precisamente una opción para unificar los servicios que deben ser contratados por separado tales como: la administración de las unidades residenciales acorde a la Ley 675 de Agosto de 2001, asesorías contables y jurídicas, servicios generales, vigilancia, mantenimiento locativo y de control de plagas, entre otros. Adicionalmente, los clientes de APH podrán acceder a la página web de la empresa y “armar” su paquete de servicios conforme a sus necesidades específicas y al presupuesto de cada unidad residencial o conjunto.

## **2.3. MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO**

**2.3.1. Mercado potencial.** Entre los clientes potenciales se encuentran las unidades residenciales como conjuntos cerrados, edificios de apartamentos, centros comerciales. En la actualidad, se encuentran en construcción proyectos de vivienda de diferentes constructoras y de la Alcaldía de Barrancabermeja, considerados como Propiedad Horizontal y que deben someterse a la regulación de la Ley 675 de 2001 de Propiedad Horizontal, establecidos para la República de Colombia.

**2.3.2. Mercado objetivo.** Según la información entregada por la oficina de instrumentos públicos, se pudo establecer que existen actualmente 2.117 unidades registradas como propiedad horizontal, sin embargo, este dato es subjetivo dado que muchas casas por el hecho de construir un apartamento con entrada independiente se registran como propiedad horizontal, otro caso es el del Centro Comercial San Silvestre, que posee registradas 800 unidades. En virtud de lo anterior se realizó una depuración de la información suministrada y se pudo

establecer que las unidades residenciales Tipo casas, o apartamentos en conjunto cerrado y edificios de apartamentos existentes actualmente en la ciudad de Barrancabermeja, son dieciocho de los cuales se anexa listado a continuación.<sup>1</sup>

1. Conjunto Residencial Los Sauces Calle 59 · 10-52 B. Pueblo Nuevo
2. Conjunto Villa Macedonia Av. Circunvalar 59-17 B. Pueblo Nuevo
3. Conjunto Cerrado Casitas Campestres Calle 67 22-62 B. Parnaso
4. Edificio Torres Flotantes Calle 67 18C50 B. Galán
5. Edificio Santa María del Puerto Cra 25 44-84 B. Colombia
6. Conjunto Altos del Recreo Cra 27 48-40 B. El Recreo
7. Urbanización María Lucía Calle 71 Cra 41 B. La Floresta
8. Conjunto Cavipetrol I B Diag. 56 18ª136 B. Galán
9. Conjunto Cavipetrol II B Calle 58 17-59 B. Galán
10. Edificio Palmas del Recreo Cra 24 25-17 B. El Recreo
11. Edificio Superestrellas Sector Comercial
12. Edificio Villa Silvana Cra 13 ·51-37 B. Colombia
13. Conjunto Residencial Villa San Diego Cra 14-49-41 B. Colombia
14. Conjunto Residencial Alameda Real Calle 48 22-61 Buenos Aires
15. Edificio Barrancabermeja Calle 49 18-06 B. Buenos Aires
16. Conjunto Residencial el Refugio Cra 34 29ª18 B. El Refugio
17. Edificio Parnaso Calle 60 20-84 B. Parnaso
18. Edificio Villa Gloria Calle 55 19-45 B. Torcoroma

## **2.4. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

### **2.4.1 La Demanda**

**2.4.1.1. Planteamiento del problema.** En El municipio de Barrancabermeja no ha existido una empresa legalmente constituida que se dedique a la administración de la propiedad horizontal; esta actividad ha sido históricamente manejada en forma empírica por residentes o propietarios de las unidades residenciales y en el mejor de los casos por un profesional en administración o afines, sin experiencia en el área.

Hoy día, Barrancabermeja está viviendo un proceso que podría llamarse el “boom de la construcción” donde ocurre que debido a la escasez de espacio para construir, la ciudad se ha visto abocada a edificar unidades residenciales de tipo horizontal con el fin de optimizar dichos espacios. Esta situación genera la necesidad para la ciudad de contar con una empresa que preste los servicios de

---

<sup>1</sup> Miguel Zabaleta Contreras, Técnico Administrativo. Ministerio del interior y de Justicia, Superintendencia de Notariado y Registro, Oficina de Registro de Instrumentos Públicos Barrancabermeja.

administración, que permita a los habitantes y propietarios de dichas unidades convivir con armonía en pleno cumplimiento de las disposiciones que la ley determina para este tipo de viviendas.

El presente estudio de mercados debe servir para tener una noción clara de la cantidad de consumidores que habrán de adquirir el servicio de administración de propiedad horizontal, dentro de un espacio definido, durante un periodo de tiempo determinado y a qué precio están dispuestos a obtenerlo. La falencia de esta información puede ocasionar que los futuros empresarios tomen decisiones erróneas que podrían afectar sobremanera a sus empresas.

Teniendo en cuenta estos aspectos, así como el hecho de que adicionalmente, el estudio de mercado indica si las características y especificaciones del servicio corresponden a las que desea comprar el cliente, qué tipo de clientes son los interesados en este servicio, y que esta información puede redundar en la orientación de la producción; es procedente e indispensable, iniciar un proceso de recopilación de datos sobre la empresa administradora de propiedad horizontal, que permitan procesar información que facilite la elaboración de proyecciones ajustadas a la realidad.

**2.4.1.2. Necesidades de información.** Para esta investigación es necesario recopilar información acerca de los aspectos que a continuación se relacionan:

- La posición de los propietarios, residentes y/o miembros de junta, en cuanto a la contratación de un servicio de administración de propiedad horizontal para las unidades habitacionales que ellos ocupan o en las cuales tienen inherencia.
- Conocer si estas unidades residenciales, tienen o no un servicio de administración de propiedad horizontal, y en caso negativo conocer las causas.
- Cuantos propietarios, residentes y/o miembros de junta conocen o desearían contratar los servicios de una empresa administradora de propiedad horizontal en la ciudad de Barrancabermeja.
- Cuantificar la cantidad de unidades residenciales que podrían utilizar el servicio de administración de propiedad horizontal.
- Definir el sector de Barrancabermeja preferido para los clientes y usuarios en cuanto a la ubicación de la oficina de la empresa que les prestará el servicio de administración a las unidades residenciales.
- Determinar el monto de la inversión mensual, que los propietarios, residentes y/o miembros de junta estarían dispuestos a asignar para que sus unidades

residenciales cuenten con el servicio de administración de propiedad horizontal.

- Identificar el canal publicitario más efectivo, para este tipo de servicios.

### 2.4.1.3. Ficha Técnica de la demanda

Cuadro 1. Ficha técnica de la demanda

Tipo de investigación	Se realizará una investigación descriptiva para delimitar las variables a investigar y establecer los nexos de relación entre ellas. Por ejemplo, la relación existente entre la oferta del servicio de administración de propiedad horizontal y la oferta de la posible competencia del sector inmobiliario
Método de investigación	Observación directa, análisis de los resultados de la encuesta. Se utilizará el método deductivo e inductivo, porque de los conocimientos generales de los componentes de una empresa administradora de propiedad horizontal y su normatividad vigente, se identifican y extraen los apropiados para la creación de la misma en la ciudad
Fuentes de información	<b>Primarias:</b> se realiza mediante un censo a los propietarios o arrendadores de las unidades residenciales existentes en la ciudad de Barrancabermeja, las cuales se encuentran en los estratos 3, 4, 5 y 6. <b>Secundarias:</b> Investigación en la Cámara de Comercio y en las oficinas de Planeación Municipal, en la Curaduría, en la Oficina de Registro de Instrumentos Públicos y en la Alcaldía de Barrancabermeja. Visita a los diferentes establecimientos que ofrecen el servicio de administración inmobiliaria.
Técnicas de recolección de información	Muestreo aleatorio simple
Instrumento	Cuestionario estructurado
Modo de aplicación	Directa.
Definición de población (elemento, unidad de muestreo)	Población: Todas las unidades residenciales tales como casas en conjuntos cerrados o edificios de apartamentos considerados como propiedad horizontal de la ciudad de Barrancabermeja.
Proceso de muestreo	Encuesta

Marco muestral	Todas las unidades residenciales tales como casas en conjuntos cerrados o edificios de apartamentos considerados como propiedad horizontal de la ciudad de Barrancabermeja
Alcance	La ciudad de Barrancabermeja.
Tiempo de aplicación	Septiembre 28, 29 y 30 de 2010

Fuente. Autoras del proyecto

**2.4.1.4. Resultados del trabajo de campo.** A continuación se describe los resultados de la encuesta realizada en el municipio de Barrancabermeja a los dieciocho conjuntos residenciales los cuales son el mercado objetivo del presente estudio de Factibilidad.

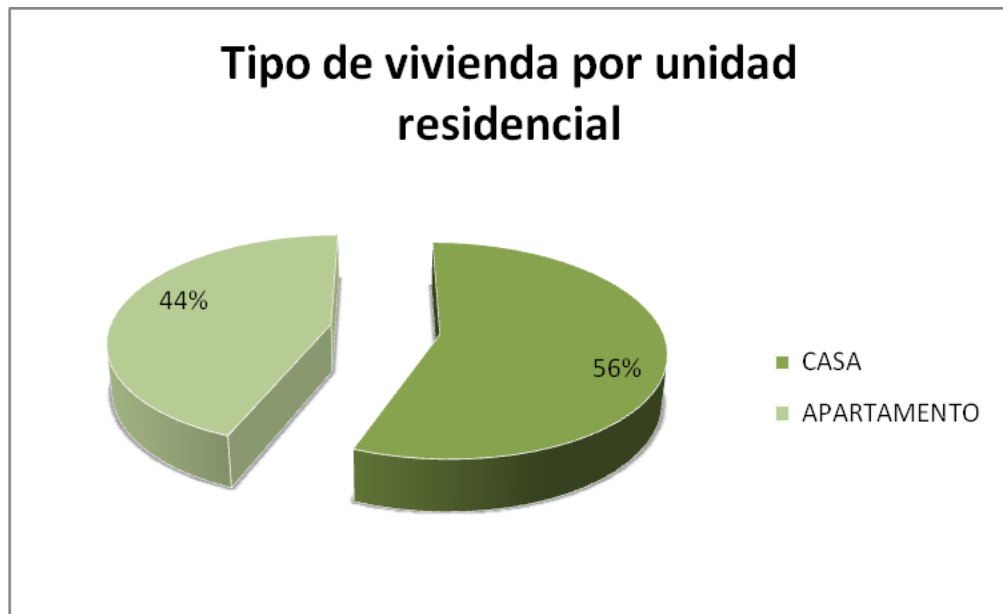
#### 1. TIPO DE VIVIENDA

Cuadro 2. Tipo de vivienda por unidad residencial

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
CASA	10	56%
APARTAMENTO	8	44%
<b>TOTAL</b>	18	100%

Fuente. Autoras del proyecto

Gráfica 1. Tipo de vivienda por unidad residencial.



Se observa en la gráfica que un 56% de las unidades habitacionales son casas, esto se da por la cultura de los habitantes de la ciudad de Barrancabermeja, pues se sienten más cómodos y seguros viviendo en una casa que en un apartamento.

No obstante lo anterior, la tendencia en la ciudad en este segmento es hacia la construcción de unidades residenciales en forma horizontal, es decir, apartamentos, esto por el aprovechamiento del área y escasez de terrenos para continuar construyendo viviendas tipo casa.

Cabe resaltar que la población ha buscado mejorar sus condiciones de vida, al momento de adquirir este tipo de inmuebles ya que ahora se diseñan de forma novedosa y muy atractiva para el comprador.

## 2. ESTRATO AL QUE PERTENECE

Cuadro 3. Estrato al que pertenece

ESTRATO	CANTIDAD	PORCENTAJE
3	5	28%
4	9	50%
5	4	22%
6	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente. Autoras del proyecto.

## Gráfica 2. Estrato al que pertenece



El 50% de la población encuestada pertenece al estrato cuatro, teniendo en cuenta que estas unidades residenciales se encuentran muy bien ubicadas, con excelentes zonas verdes, juegos infantiles, impecable estructura, terrazas, balcones, áreas comunes y accesibilidad de servicios.

En seguida se encuentran los estratos tres con un 28% y cinco con un 22%, con condiciones similares a la anterior, pero con disponibilidad diferente ya sea por la ubicación o por el precio del inmueble. La estratificación permite contemplar un panorama global y determinar la situación económica de los habitantes de las unidades residenciales pertenecientes al régimen de Propiedad Horizontal, observando además que en el estrato 6 no existe este tipo de edificación.

### 3. CANTIDAD DE VIVIENDAS POR UNIDAD RESIDENCIAL

Cuadro 4. Cantidad de viviendas por unidad residencial

CANTIDAD	UNIDADES	PORCENTAJE
5 A 10	5	28%
11 A 20	7	39%
21 A 50	3	16%
50 O MAS	3	17%
TOTAL	18	100%

Fuente. Autoras del proyecto

Gráfica 3. Cantidad de viviendas por unidad residencial



El 39% de los conjuntos tiene entre 11 y 20 casas y/o apartamentos. Los datos recopilados permiten establecer que las unidades residenciales tienen en promedio 18 casas cada una, se establece además que la mayoría de los conjuntos encuestados son relativamente pequeños, lo que les permite socializar con un grupo determinado de personas como una familia, todo dentro de un reglamento que contenga las normas de convivencia. La tendencia es a agruparse de esta manera ya que les brinda seguridad para ellos y para sus familias.

En este sentido, cabe recalcar que no todos los grupos sociales habitan el mismo territorio, pues unos buscan lugares de habitación según su actividad económica, pues es importante para ellos no sólo residir sino descansar, producir, agruparse, comunicarse, deliberar, protestar, etc., mientras que otro grupo de habitantes buscan casas o apartamentos únicamente para su supervivencia, sin importar la precariedad o el sitio, solamente buscan un lugar para dormir y con eso es suficiente, de ahí que la forma de vida del habitante Barranqueño sea tan diferente.

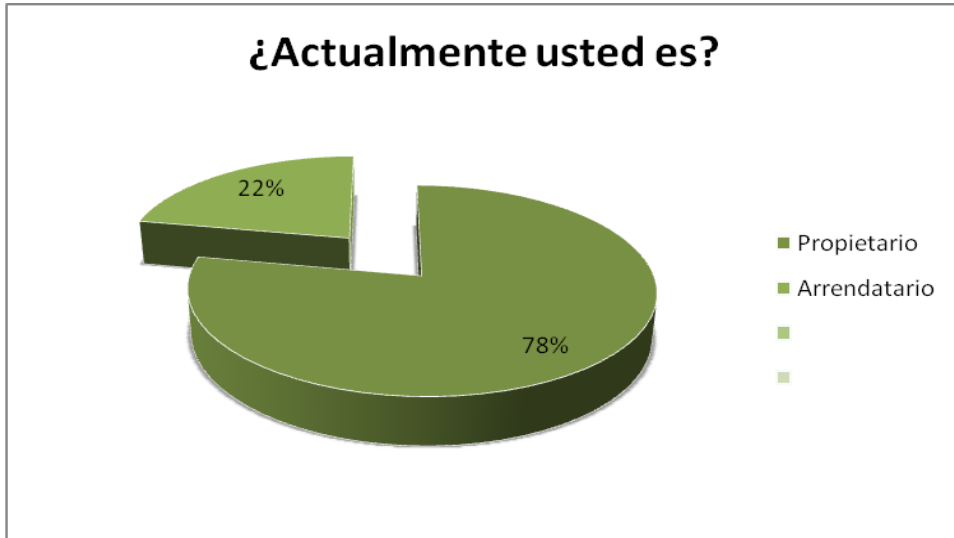
#### 4. ACTUALMENTE USTED ES PROPIETARIO O ARRENDATARIO

Cuadro 5. ¿Actualmente usted es propietario o arrendatario?

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
PROPIETARIO	14	78%
ARRENDATARIO	4	22%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente. Autoras del proyecto

Gráfica 4. Es propietario o arrendatario



La información recopilada permite establecer que el 78% de los habitantes que respondieron la encuesta realizada a las unidades residenciales son propietarios de las mismas, mientras que el 22% restante son inquilinos. Esta información da una idea global acerca de quienes habitan en las unidades residenciales, se podría inferir que es importante porque al ser los propietarios los residentes de las unidades habitacionales, facilitaría la contratación del servicio pues tienen inherencia directa sobre las decisiones de los conjuntos y/o edificios, teniendo en cuenta que, el hecho de ser residente de una unidad habitacional sea propietario o arrendatario tienen la misma responsabilidad. Además, permite visualizar el contexto social de la cultura que rodea al habitante barramejo.

5. ¿ACTUALMENTE CUENTA SU VIVIENDA CON SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN?

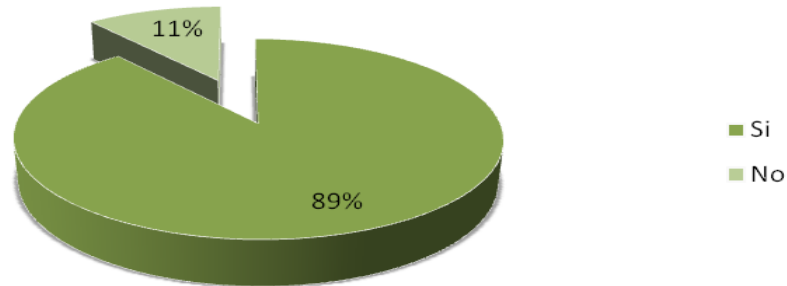
Cuadro 6. Unidades Residenciales que cuentan con servicio de administración

SERVICIO ADMINISTRACIÓN	UNIDADES RESIDENCIALES	PORCENTAJE
SI	16	89%
NO	2	11%
TOTAL	18	100%

Fuente. Autoras del proyecto

Gráfica 5. Unidades Residenciales con servicio de administración

### Unidades Residenciales que cuentan con servicio administracion



El 89% de los encuestados cuentan con servicio de administración de la propiedad horizontal, sin embargo, se debe tener en cuenta la satisfacción del servicio y que tipo de servicio administrativo reciben, para que potencialmente no solo ese 11% sino una gran parte del otro grupo sea un eventual usuario del servicio de administración, además, se observa que no todos los conjuntos cuentan con este servicio que es esencial para la sana convivencia. A la vez que se debe tener en cuenta que quien realiza esta actividad puede ser un propietario, arrendatario o bien un tercero.

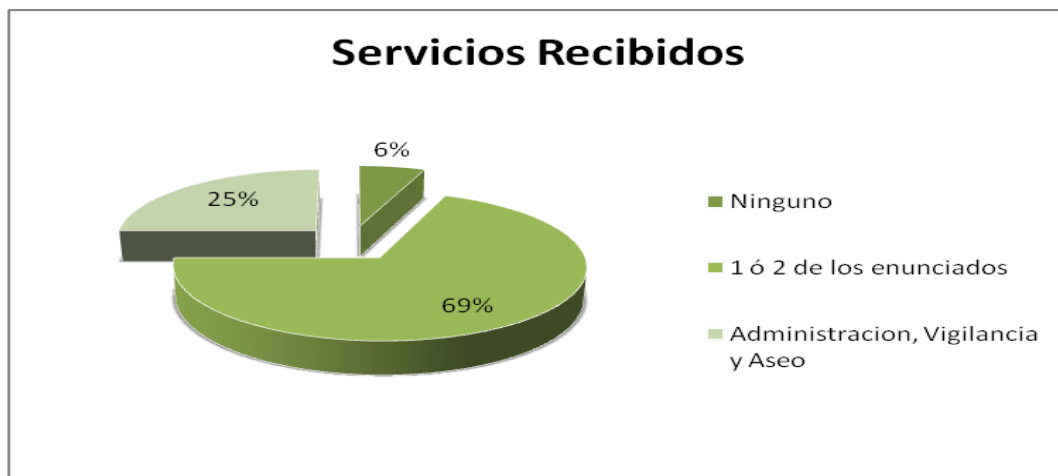
#### 6. ¿CUÁLES SERVICIOS RECIBE?

Cuadro 7. Servicios administrativos

SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
NINGUNO	1	6%
UNO O DOS DE LOS ENUNCIADOS	11	69%
ADMINISTRACIÓN, VIGILANCIA Y ASEO.	4	25%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente. Autoras del proyecto

Gráfica 6. Servicios Administrativos



De las 16 unidades residenciales que respondieron que recibían servicios de administración horizontal, se les solicitó determinar cuántos servicios administrativos, ajustados en las respuestas ninguno, algunos o todos.

A pesar de que el 69% de la población encuestada tiene todos los servicios administrativos, entendiéndose como todos el hecho de recibir tres servicios mínimo tales como administración, vigilancia y aseo.

Se tiene un 25% en donde, podría concluirse que los usuarios se encuentran inconformes, pues no cuentan con todos los servicios, entendiéndose como algunos servicios el hecho de recibir administración y vigilancia o solo administración y un 6% que no tiene ningún servicio, a pesar de haber informado que tenían administración en el conjunto residencial.

Es muy importante para los conjuntos de propiedad horizontal tener presente la ley que regula la forma especial de dominio, denominada Propiedad Horizontal, en la que incurren derechos de propiedad exclusiva sobre bienes privados y derechos de copropiedad sobre el terreno y los demás bienes comunes, esto con el fin de garantizar la seguridad y la convivencia pacífica en los inmuebles sometidos a ella, así como la función social de la propiedad. Es un porcentaje favorable para la viabilidad del proyecto que se está trabajando

## 7. ¿ESTÁ SATISFECHO CON EL SERVICIO QUE RECIBE?

Cuadro 8. Satisfacción con el servicio

SATISFACCIÓN CON EL SERVICIO	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	10	62

NO	6	38
TOTAL	16	100

Fuente. Autoras del proyecto

Gráfica 7. Satisfacción con el servicio



El 38% de la población encuestada presenta insatisfacción con el servicio administrativo de su conjunto, esto arroja un alto porcentaje para trabajar, ya que podría concluirse el hecho de que son pocas las personas conocen la ley o los reglamentos de administración de propiedad horizontal y realmente no conocen los beneficios de la misma.

El 62% se encuentra satisfecho, sin embargo, en relación a la cantidad de servicios que reciben, las cuales no cubren el servicio integral que la empresa APH Administración de propiedad horizontal de Barrancabermeja pretende ofrecer, puede concluirse que esta satisfacción es parcial, y que se convierten en un mercado potencial, que desconoce los beneficios de una correcta administración.

#### 8. ¿QUIÉN ES EL RESPONSABLE DE ADMINSTRAR SU UNIDAD RESIDENCIAL?

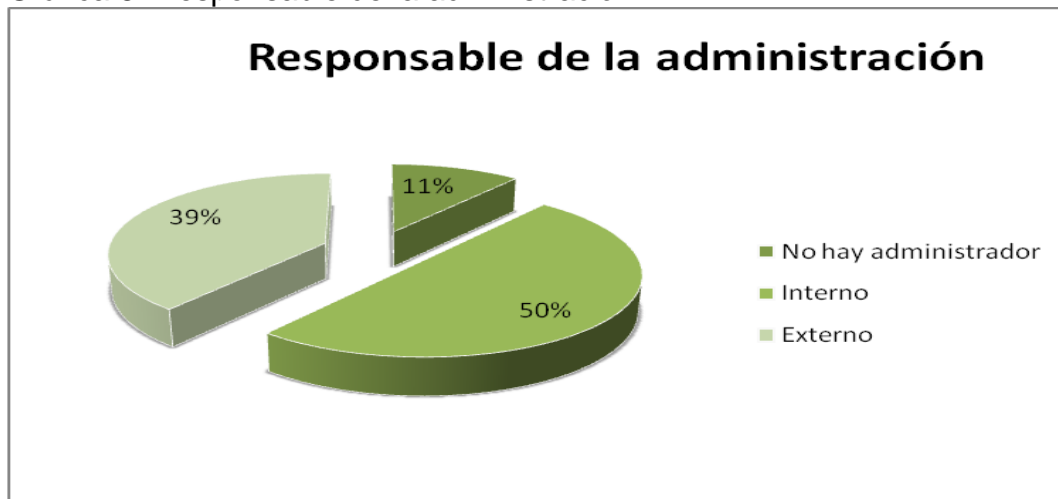
Cuadro 9. Responsable de la administración

RESPONSABLE DE LA ADMINISTRACIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
NO HAY ADMINISTRADOR	2	11
INTERNO	9	50

EXTERNO	7	39
TOTAL	18	100

Fuente. Autoras del proyecto

Gráfica 8. Responsable de la administración



El 89% de los conjuntos que son administrados por un Delegado, sea interno o externo, se determinó como administrador externo a la persona contratada para cumplir esta función y el administrador interno, en este caso es un cohabitante del mismo conjunto.

En administración de propiedad horizontal y unidades inmobiliarias cerradas se tipifica el caso de la administración por delegación en el cual la mayor parte de los propietarios es excluida de la administración y esta es encargada con la obligación de rendir cuentas de su gestión.

En cuanto al porcentaje que ejerce su administración por un tercero este lo hace de manera empírica no siempre logrando los objetivos propuestos para su periodo de administración.

9. ¿HA PENSADO DELEGAR LA ADMINISTRACIÓN DE SU UNIDAD RESIDENCIAL?

Cuadro 10. ¿Ha pensado delegar la administración de la unidad residencial?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	14	89
NO	2	11
TOTAL	16	100

Fuente. Autoras del proyecto

Gráfica 9. ¿Ha pensado delegar la administración de la unidad residencial?



El 89% de la población encuestada confirma que ha pensado en delegar la administración de su propiedad horizontal, esto nos da un amplio margen sobre el cual trabajar. Se debe fortalecer el servicio y ofrecer otros que diferencien los ya existentes para poder capturar ese mercado objetivo.

10. ¿QUÉ SERVICIOS ADICIONALES LE GUSTARÍA RECIBIR?

Cuadro 11. Servicios adicionales a recibir

SERVICIOS ADICINALES A RECIBIR	CANTIDAD	PORCENTAJE
VIGILANCIA	4	13
SERVICIOS GENERALES	3	20
PAGO SERVICIOS PÚBLICOS	7	40
JARDINERÍA	1	7
NO RESPONDE	3	20
TOTAL	18	100

Fuente. Autoras del proyecto

Gráfica 10. Servicios adicionales a recibir



Un 40% de los encuestados desea dentro de los servicios adicionales que se ofrecen, el pago de sus servicios públicos, que según ellos es lo que más tiempo demanda, y contar con este servicio extra sería de gran ayuda, en otros porcentajes más bajos se encuentra servicios generales y en un mismo porcentaje un mismo número de encuestados que no responde porque no tiene claro como qué servicio adicional quisiera tener en su conjunto.

Este punto es de gran importancia debido a su efecto diferenciador al mercado, dándole valor agregado al servicio de administración ya que de forma integral no solo ofrece administración si no que también se encuentra la vigilancia 24 horas, aseo y mantenimiento locativo.

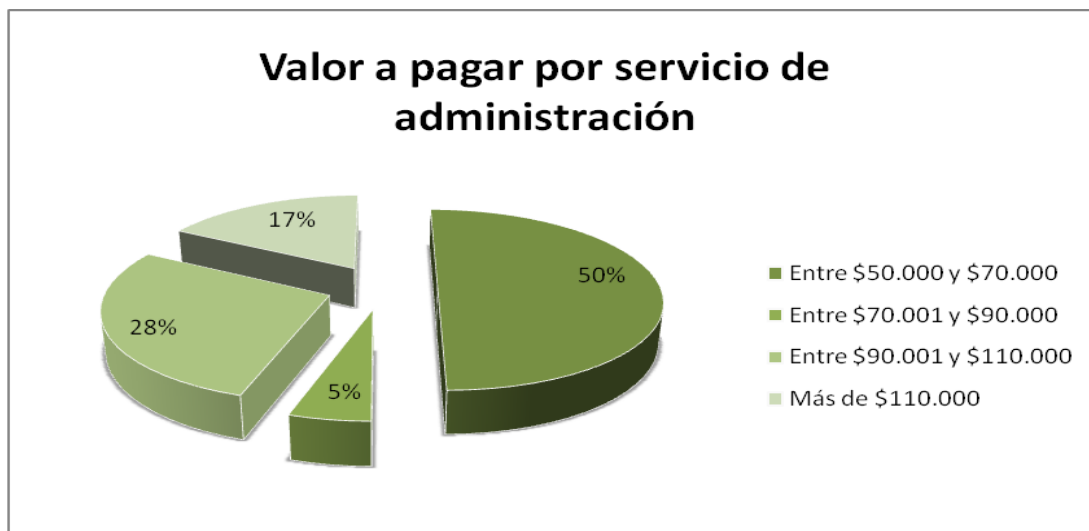
#### 11. ¿CUÁNTO ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR POR EL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN?

Cuadro 12. Valor a pagar por el servicio de administración

VALOR A PAGAR POR EL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
DE 50.000 A 70.000	9	50
DE 70.001 A 90.000	1	5
DE 90.001 A 110.000	5	28
110.000 O MAS	3	17
TOTAL	18	100

Fuente. Autoras del proyecto

#### Gráfica 11. Valor a pagar por el servicio de administración



El 50% de la población encuestada está dispuesta a pagar entre \$50.000 y \$70.000 por el servicio de administración en su conjunto cabe resaltar que cuando se escuchan las palabras “Propiedad Horizontal” se piensa en edificios y en leyes. La verdad es que estas representaciones constituyen apenas una faceta de los múltiples rostros que conforman una de las más importantes experiencias contemporáneas de habitar la ciudad.

Tal vez, el acontecimiento más importante de la vida “horizontal” sea una nueva dimensión de lo colectivo, en espacios más reducidos de vida privada y con gran dotación de servicios y espacios comunes. Incluido el hecho de que alguien administre todo ese microcosmos donde se generan relaciones no de vecindario, sino de soledades que se saludan en las escaleras y pasillos y donde surgen conflictos por la mascota, por el andar desparpajado de los jóvenes y ante las normatividades que regulan comportamientos que lindan entre lo privado y lo público.

Es por esto que se manejan las cuotas de administración las cuales respaldan los gastos de seguridad, mantenimiento, conservación del conjunto, entre otros. Estos pagos se hacen generalmente según el coeficiente de cada inmueble, es decir su tamaño, se ha observado que en algunos casos en la ciudad de Barrancabermeja no se hace de esta manera, y esto sucede en los conjuntos en donde la administración se hace de forma empírica. Si bien es cierto el valor del servicio estará determinado por la cantidad de servicios requeridos, esta pregunta permite establecer hasta cuánto están dispuestos a pagar por este servicio, encontrándose para el caso un promedio de \$81.000 mensuales.

**2.4.2 Estimación de la demanda.** Para la estimación de la demanda del servicio de administración de propiedad horizontal en Barrancabermeja, se tuvo en cuenta los resultados obtenidos dentro de la investigación de mercados en lo que

concierno a la cantidad de unidades residenciales existentes en la ciudad. En la pregunta 9 se establece que el 89% de las unidades residenciales encuestadas, es decir 16 unidades que corresponderían en promedio a 288 unidades habitacionales, están interesadas en delegar o contratar una empresa que preste el servicio de administración de las mismas.

En Barrancabermeja no existen estadísticas sobre la evolución histórica de la demanda, dentro de la prestación del servicio de empresas administradoras de propiedad horizontal para las unidades residenciales existentes. Sin embargo, a nivel departamental y nacional existen datos relacionados con la administración de propiedad horizontal que permite ver la necesidad por parte de los usuarios de utilizar esta clase de servicios.

En Barrancabermeja la conformación de unidades multifamiliares no ha sido significativa, se ha llegado a un total de 18, sin embargo, en la actualidad se están construyendo varios proyectos residenciales, de una parte por la tendencia de crecimiento nacional a la cual la ciudad no es exenta y además la dinámica de la economía local implica mayor demanda de viviendas por el desarrollo de proyectos de expansión y mantenimiento al interior de Ecopetrol, originando una tendencia creciente que se espera sea permanente.

Se encuentran datos del crecimiento de la población o cronología del poblamiento del municipio desde 1900 al año 2000, a saber:

Cuadro 13. Cronología del poblamiento del municipio de Barrancabermeja.

AÑO	CARACTERÍSTICAS
1900	35 viviendas alojaban a 300 habitantes
1904	44 viviendas alojaban a 415 habitantes
1908	78 viviendas alojaban a 559 habitantes
1915	85 viviendas alojaban a 1450 habitantes
1922	404 viviendas alojaban 1.922 a 3000 habitantes
1951	35.493 habitantes, de los cuales 9.307 vivían en la cabecera municipal y el resto en la parte rural
1973	105.115 habitantes, de los cuales 92.036 vivían en la cabecera municipal y el resto en la parte rural. (Según DANE)
1985	153.296 habitantes, de los cuales 137.406 vivían en la cabecera y 15.890 en la zona rural (Según censo Nacional)
1993	158.289 habitantes, 135.954 vivían en la cabecera municipal y 22.335 en la zona rural. (Según proyecciones de Planeación Municipal)
2000	163.433 habitantes, por lo menos el 90% se encuentran en la cabecera (147.090 hab.).

Fuente. Barrancabermeja migraciones y ordenamiento territorial<sup>2</sup>

**2.4.3 Proyección de la demanda.** En Barrancabermeja la conformación de unidades multifamiliares hasta el momento, no ha sido significativa, se ha llegado a un total de 18, con un promedio de 18 unidades habitacionales cada una. En la actualidad se están construyendo nuevos proyectos residenciales, por la tendencia de crecimiento nacional a la cual la ciudad no es exenta.

Diferentes constructoras ven en Barrancabermeja un lugar atractivo para la inversión, por ejemplo, la inmobiliaria Arrendamientos Roberto Ogliastri comercializa proyectos de vivienda tales como La Faviota Condominio, Portobello Condominio con 63 apartamentos, Barvento y Balmoral con 54 unidades de vivienda y Condominio Residencial Palmetto. Proube S.A ofrece el Parque Residencial Vivero Club, la constructora JK Salcedo está construyendo Park 48, el cual consta de dos torres con 37 unidades residenciales y locales comerciales, Urbanas S.A ofrece el proyecto Reserva Cardales Club Residencial. Colvivienda ofrece un proyecto residencial denominado Puerto Mayor, entre otros.

La Alcaldía de Barrancabermeja ofrece un proyecto denominado Viviendo con Altura donde ofrece más de 220 unidades residenciales, con licencias aprobadas y más de 350 en estudio que se designarán a sectores de la población con mayor necesidad, se puede pensar en capacitar a la población que habite estos proyectos en cuanto a la creación de cultura en Convivencia Ciudadana y de la Reglamentación vigente para la Propiedad Horizontal, como un programa de Responsabilidad Social Empresarial ofrecido por APH Barrancabermeja al municipio.

Cuadro 14. Proyecto programas viviendo con altura

---

2

<http://www.google.com.co/url?sa=t&source=web&cd=1&ved=0CBQOFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.cideu.org%2Fsite%2Fgo.php%3Fid%3D2563%26cat%3D210&ei=HKCKTJCaO4T7lwetnYT8Cw&usg=AFQjCNHF29-fVFN5ok2Cz2pszPb5r3i2wQ&sig2=UjNotkeWv1t48aXMc98kAQ> (consultado septiembre 30 de 2010)

PROYECTOS PROGRAMA VIVIENDO CON ALTURA

Proyecto	Nº de apartamentos	Ubicación	Estado
Altos del Campestre	50	Barrio Campestre	Terminado
Miradores del Limonar	58	Barrio Limonar	80% de ejecución
Habitares del Sol	50	Barrio Las Granjas	Licencias aprobadas
Arboleda Campestre	40	Frente Asilo San Antonio	Licencias aprobadas
Torres del Campestre (exclusivo para personas en situación de desplazamiento forzado)	68	Barrio Fundadores	Licencias aprobadas
Ciudadela del Amor	350	Comuna 3	En estudio
Caminos de San Silvestre (reubicación familias y mejoramiento integral del barrio)	60	Comuna 3	En estudio
Predio El Tiburón	40	Carrera 28, salida a Bucaramanga	En estudio

Fuente: Yo amo a Barrancabermeja, Facebook<sup>3</sup>

El índice calculado por el DANE para el desarrollo urbano en el área de la construcción es del 6.5%, por lo tanto no es fácil determinar la demanda para la prestación del servicio de administración de propiedad horizontal a unidades residenciales y centros comerciales. Sin embargo, se ha establecido a través del observatorio económico de la Cámara de Comercio de Barrancabermeja, que durante el periodo enero-julio de 2009, el sector de la construcción tuvo un crecimiento de 7,5%<sup>4</sup>; este índice se tiene en cuenta para calcular la proyección

3

<http://www.facebook.com/photo.php?fbid=10150393763655417&set=a.10150393740920417.599433.148467750416> (Consultado el día 20 de Diciembre de 2010)

4

<http://www.ccbarranca.org.co/contenido/images/stories/observatorio/documentos/indicadores/consumo%20y%20construcci%F3n%20ene%20jun%202009.pdf> (consultado septiembre 30 de 2010).

de la demanda para los próximos 5 años, partiendo de la base de 16 unidades residenciales que cuentan con servicio de administración (pregunta 5 del estudio de mercados).

Cuadro 15. Proyección de la demanda a 5 años.

DEMANDA POTENCIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
No. Unidades habitacionales	288	310	333	358	385

Fuente. Autoras del proyecto

## 2.5 LA OFERTA

**2.5.1 Necesidades de información.** Se requiere establecer el número de empresas que ofrecen este servicio en la ciudad de Barrancabermeja, con el fin de indagar sus precios, determinar su organización, los medios de publicidad y promoción que emplean.

**2.5.2 Análisis de la situación actual de la competencia.** La cámara de comercio de Barrancabermeja, informa que hasta diciembre de 2009, no existe en la ciudad una empresa de administración de propiedad horizontal, legalmente constituida, que preste servicios acorde a lo planteado en el presente proyecto.

Dado lo anterior, se puede afirmar que la oferta en este sector específico es inexistente al menos en forma directa. Indirectamente se pueden señalar como competencia a las inmobiliarias legalmente constituidas y establecidas en la ciudad, las cuales al hacer la labor de intermediación en la venta y alquiler de unidades habitacionales, prestan diversos servicios a propietarios e inquilinos, lo cual les facilitaría incluir, en cualquier momento, en su portafolio de servicios la resolución de problemas con la administración de su unidad residencial.

Las inmobiliarias más reconocidas en la ciudad son:

- Inmobiliaria Barrancabermeja, ubicada en la calle 50 No. 16-16
- Inmobiliaria Martha Hernández y cía. Ltda. Ubicada en la calle 50 No. 18-46
- Arrendamientos Roberto Ogliastri Ltda. Ubicada en la calle 50 con carrera 15 Esquina.

No existen estadísticas que puedan soportar una proyección de las empresas que participan en el mercado dentro de la oferta de los servicios de administración de propiedad horizontal. Sin embargo, dentro de la encuesta de mercados aplicada a las unidades residenciales, en la pregunta 8, se pudo determinar que la

competencia indirecta la conforman en su mayoría los administradores internos, que no son otra cosa que un habitante de la unidad residencial que dispone de algún tiempo libre y en segunda instancia los administradores externos, que representan a secretarías, o en el mejor de los casos administradores de empresas y afines que prestan dicho servicio de manera empírica.

**2.5.3 Análisis de la competencia.** La competencia inmediata para una empresa administradora de propiedad horizontal en Barrancabermeja, la constituyen las inmobiliarias. Estas son empresas de tradición, legalmente constituidas que cuentan con la aceptación y la confianza de la comunidad de Barrancabermeja. Así mismo se encuentra, que estas empresas son aliadas de las constructoras que desarrollan los proyectos de propiedad horizontal, razón por la cual son susceptibles de incluir en sus servicios la administración de estos proyectos de vivienda, dada la cercanía que tienen con propietarios e inquilinos.

Otra posible competencia son cooperativas que prestan sus servicios como contratistas a ECOPETROL S.A. y que ofrecen servicios similares a los que se pretende ofrecer excepto por el de la administración.

Una empresa conocida hasta el momento, que ofrece servicios generales y mantenimiento locativo es Randley Ltda. También se observa que han llegado nuevas empresas similares como Casalimpia de Bucaramanga, quienes prestan servicios a algunas entidades municipales y a algunos bancos del municipio.

Otro tipo de competencia serían las cooperativas de vigilancia que se encuentran en la ciudad, que de acuerdo a los registros existentes en la Cámara de Comercio de Barrancabermeja a 2005 suman 57.

A través de un sondeo directo a estos lugares, se pudo constatar que la mayoría de las inmobiliarias, y cooperativas no cuentan con un servicio integral que permita ofrecer de forma cómoda los servicios de administración de propiedad horizontal a las unidades residenciales y centros comerciales que son los clientes potenciales y que muchas de las cooperativas de vigilancia trabajan como contratistas de ECOPETROL. De ahí la importancia del conocimiento administrativo y adecuado manejo de los servicios prestados.

**2.5.4 Proyección de la oferta.** Como se puede apreciar, en la actualidad, no existe una empresa que preste el servicio de administración de propiedad horizontal en la ciudad de Barrancabermeja, lo cual se traduce en la inexistencia de oferta directa, que pueda prestar estos servicios en las condiciones aquí estipuladas. Se toma como base para el cálculo de la proyección de la oferta, la población encuestada que manifestó interés en el servicio de administración de propiedad horizontal y además declaró estar satisfecho con el servicio que tienen en la actualidad (pregunta 7 de la encuesta de mercados).

La proyección para los años siguientes se realizó tomando como base el índice de crecimiento del sector de la construcción en Barrancabermeja, para el periodo enero-julio de 2009, publicado por la Cámara de Comercio de Barrancabermeja y que corresponde al 7,5%<sup>5</sup>.

Cuadro 16. Cálculo y proyección de la oferta.

<b>OFERTA POTENCIAL</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Unidades habitacionales	179	192	206	222	238

Fuente. Autoras del proyecto

## 2.6 RELACIÓN ENTRE DEMANDA Y OFERTA

De acuerdo con la investigación de mercados para la determinación de la demanda del presente proyecto, hay una insatisfacción en el servicio de administración del 38%, el cual se puede apreciar en la pregunta no. 7 de la encuesta de mercados aplicada. Esta insatisfacción se debe en parte a la informalidad en la prestación del servicio de administración de propiedad horizontal.

Se puede determinar que ninguna unidad residencial tiene servicios que cubran integralmente sus necesidades, pues el 8% de las viviendas no cuentan con servicios administrativos, a pesar de que existe la figura de administrador. Un 61% afirmó recibir todos los servicios determinándose que todos son administración, vigilancia y aseo.

En relación a la oferta, se observa que no existe una empresa que ofrezca directamente los servicios diseñados en el presente proyecto, sin embargo se tiene en cuenta la oferta indirecta constituida por personal independiente, habitantes de las unidades residenciales e inmobiliarias de la ciudad que prestan este servicio de manera empírica actualmente.

Cuadro 17. Relación entre demanda y oferta.

---

5

<http://www.ccbarranca.org.co/contenido/images/stories/observatorio/documentos/indicadores/consumo%20y%20construcci%F3n%20ene%20jun%202009.pdf> (consultado septiembre 30 de 2010).

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
DEMANDA	288	310	333	358	385
OFERTA	179	192	206	222	238
DEMANDA POTENCIAL. INSATISFECHA	109	118	127	136	147
<b>PORCENTAJE</b>	37,84%	38,06%	38,01%	37,98%	38,18%

Fuente. Autoras del proyecto

**2.6.1 Demanda insatisfecha.** Esta demanda la conforma el 37,84% de la población objetivo y la componen las unidades residenciales que tienen contratado el servicio de administración pero no están conformes con el mismo. (Pregunta 7 de la encuesta de mercados).

## **2.7. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN**

**2.7.1 Estructura de los canales actuales.** La naturaleza de los servicios da origen a necesidades especiales en su distribución, que se pueden dar de dos formas, a saber: a) que el servicio se aplique al demandante en el momento de producirse y b) que el demandante reciba el servicio y lo utilice posteriormente según su necesidad.

La estructura de comercialización de la empresa administradora de propiedad horizontal es directa con el cliente; entendiéndose como cliente al propietario y/o arrendatario, o delegado de la junta directiva.

**2.7.2 Ventajas y desventajas de los canales actuales.** Actualmente los servicios administrativos que las unidades residenciales reciben, son contratados en su mayoría de forma indirecta y por separado, incrementando costos para los usuarios.

**Canales directos.** Tiene como ventaja el conocimiento del servicio y el contacto directo con el cliente; sin embargo, podría convertirse en un inconveniente en la medida en que se descuide el objeto principal de la empresa. Es decir, que el personal se preocupe por otras actividades más que por la calidad del servicio que se brinde al cliente.

**Canales Indirectos.** Su principal ventaja es la especialización y conocimiento, muy adecuado para empresas medianas o grandes con presencia en distintas ciudades. Su desventaja se presenta en el hecho de que al tener intermediarios genera aumento de costos del producto ante el consumidor final, además de que

podría distorsionarse la información original acerca de la clase de producto o servicio ofrecido.

**2.7.3 Selección de los canales de comercialización.** La empresa administradora de propiedad horizontal APH utilizará un canal directo, su desventaja podría disminuirse con una adecuada asignación de funciones, bien pudiera ser contratando a futuro un agente comercial y/o establecer el perfil del gerente y auxiliar administrativo hacia el área comercial.

Cada producto requiere de un manejo especial por parte del canal de distribución para que llegue en buenas condiciones al consumidor. Cada empresa tendrá que identificar alternativas para llegar a sus mercados meta, que van desde la venta directa hasta el uso de canales con uno, dos, tres o más niveles de intermediarios. Para los productores de servicios hay dos formas directas recomendables de distribución, que son:

1. Productor – Consumidor. Por el carácter intangible de los servicios, con frecuencia se requiere de un contacto personal con el cliente que los requiere (abogados, médicos, maestro, transporte, estética, gimnasios, etc.).
2. Productor – Agente - Consumidor. Aunque en la mayoría de los casos de los servicios el contacto es directo, este puede tener excepciones en el evento que se contrate un asesor comercial que se encargue de realizar la transacción entre el fabricante de los servicios y los consumidores.



Figura 1. Canal de Distribución

Las ventajas presentadas en este canal de distribución son:

- Eficacia y eficiencia en la prestación del servicio
- Precios competitivos
- Respuesta al cliente en forma oportuna, óptima y confiable
- Satisfacción del cliente por el servicio recibido

La desventaja que se puede apreciar en este canal de distribución es:

- Experiencia de los trabajadores dedicados a esta labor.

## 2.8 PRECIO

**2.8.1. Análisis de precios.** Los precios del servicio de administración pueden ser variables de acuerdo a las condiciones existentes en el medio. Es decir el precio varía según los servicios que las unidades residenciales decidan contratar y lo establecido en la Ley 675 de Agosto 3 de 2001. Todos estos, ajustados a una estructura de costos predeterminados, que condicionan el precio de venta.

**2.8.2. Estrategias de fijación de precios.** Estas estrategias están en función de lo establecido en la Ley 675 de Agosto 3 de 2001 “Por medio de la cual se regula el régimen de Propiedad Horizontal” en el Capítulo VII que trata de las obligaciones económicas específicamente los Artículos 25 a 28 dentro de un contexto de eficiencia, garantía, en busca de la satisfacción de las necesidades del usuario dentro de las expectativas.

## 2.9 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

**2.9.1. Objetivos.** Diseñar un programa que permita dar a conocer los servicios ofrecidos por la empresa APH Administración de Propiedad Horizontal Barrancabermeja y definir qué estrategias publicitarias se pueden aplicar con el fin de mantener la imagen en el entorno.

### 2.9.2. Logotipo



El nombre cumple el objetivo principal de dar claridad a los observadores en cuanto al servicio de administración de propiedad horizontal que se presta y al segmento del mercado al cual se quiere llegar, adicionalmente la sigla APH es bastante sonora y de fácil recordación.

Gráficamente representa una conexión entre el ámbito inmobiliario y el servicio que este amerita, es por eso que se funden el logo con el nombre de la empresa.

Se tuvo en cuenta para dicho logo el color verde, porque representa un sentimiento de confort y relajación, de calma y paz interior, que otorga equilibrio interior y conexión con la naturaleza. Este color va de la mano con el lema “viva tranquilo” debido a su significado. El color negro de las letras evoca elegancia y distinción teniendo en cuenta los estratos en los que se encuentra la población objetivo.

### **2.9.3. Lema. “Viva tranquilo”**

Administración de Propiedad Horizontal APH Barrancabermeja representa una alternativa que implica una serie de factores que la empresa dispone para que en un corto plazo se posicione como la mejor en la prestación del servicio de administración de propiedad horizontal. Tales factores son: Talento Humano calificado, eficiencia y calidad en todos los servicios. Esto permitirá que la administración en las unidades residenciales, condominios, centros comerciales sea confiable. Todo lo anterior garantiza en nuestros potenciales clientes, alcanzar niveles de confianza y tranquilidad que les permita el disfrute de la convivencia, especialmente en la tranquilidad que recibe al recibir servicios integrales de administración de propiedad horizontal.

**2.9.4. Análisis de medios.** En la ciudad de Barrancabermeja se disponen de medios radiales, impresos y televisivos. Se resalta que ante la ausencia o nulos hábitos de lectura por parte de la población, priman los medios radiales y televisivos como los preferidos para obtener la información que requieren para toma de decisiones que pueden afectar ya sea de forma personal o de comunidad. Sin embargo, un medio que cobra gran importancia es la Web, que gracias a la disminución de costos, más personas acceden a la información.

**2.9.5. Selección de medios.** La selección de medios se hizo teniendo en cuenta el alcance y el rating de los mismos, es así que se determinó tener en cuenta la información suministrada por la fundación Magdalena Medios de Comunicación, cuyas estadísticas ubican en primer lugar de sintonía en radio a la emisora Radio Uno de RCN, mientras que en teleaudiencia se encuentra Enlace 10 Televisión. Así mismo, teniendo en cuenta el auge de internet, se creará una página Web donde los usuarios puedan conocer los servicios que APH ofrece.

**2.9.6. Estrategias Publicitarias** Las estrategias seleccionadas son pautas publicitarias en radio y televisión, tarjetas personales, uso de brochures con la información de la empresa y carpetas con el Portafolio de servicios ofrecidos por APH Barrancabermeja. La creación de la pagina web donde se informa de los servicios a prestar, aprovechando los recursos tecnológicos en cuanto a interactividad de la información con los clientes. Estas estrategias conducen a destacar las ventajas que el usuario puede tener al utilizar los servicios de administración de propiedad horizontal y las ventajas de recibir algunos servicios adicionales que brindan comodidad a los usuarios.

**2.9.7. Presupuesto de Publicidad y Promoción.**

**2.9.7.1 De lanzamiento**

Cuadro 18. Presupuesto de lanzamiento

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Brochures	1.000	1.790	\$1.790.000
Cóctel de bienvenida	1	500.000	\$500.000
Tarjetas personales en policromía propalcote 240gr 4x0 tintas plastificado mate brillos uv	2.500	104	\$260.000
Pendón	1	100.000	\$100.000
Carpetas portafolio servicios	1.000	1.000	\$1.000.000
<b>TOTAL PRESUPUESTO DE LANZAMIENTO</b>			<b>\$3.650.000</b>

**2.9.7.2. De operación**

Cuadro 19. Presupuesto de operación

NOMBRE DEL MEDIO	DURACIÓN CAMPAÑA	FRECUENCIA COMERCIAL	DURACIÓN COMERCIAL	COSTO MENSUAL	COSTO TOTAL
Radio Uno	Tres meses	Tres veces día	20"	\$350.000	\$1.050.000
Enlace 10	Tres meses	Tres veces día, noticiero 6 a.m. 12m y 6 p.m.	30"	\$450.000	\$1.350.000
Web, hosting y Dominio	Un año	Permanente	Permanente	\$148.000	\$1.776.000
<b>TOTAL PRESUPUESTO DE OPERACIÓN</b>					<b>\$4.176.000</b>

Fuente. Autoras del proyecto

### 2.9.73. Presupuesto total de publicidad

Cuadro 20. Presupuesto total de publicidad

Presupuesto de Lanzamiento	\$ 3.650.000,00
Presupuesto de Operación	\$ 4.176.000,00
<b>TOTAL PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD</b>	<b>\$ 7.826.000,00</b>

Fuente. Autoras del proyecto

## 2.10 CONCLUSIONES Y POSIBILIDADES DEL PROYECTO.

Conforme a los resultados obtenidos en el censo aplicado a la población con capacidad de compra para esta clase de servicios, es posible determinar que existe un nivel de aceptación amplio y suficiente, en relación a la importancia de contratar una persona (natural o jurídica) que se haga cargo de la administración de las unidades residenciales. Así mismo el 89% de esta población encuestada contrata los servicios de administración de propiedad horizontal, lo que los hace susceptibles de ser clientes de APH, dada la aceptación manifiesta para estos servicios.

Es de resaltar que del 38% informó no estar satisfecha con el servicio que tienen actualmente y el 62% que, aunque tienen y se encuentran satisfechos con el servicio, no descartan la posibilidad de delegar el servicio de administración a una empresa legalmente constituida. Esta aclaración es importante, porque deja claro que esta porción de la población sigue siendo susceptible de ser usuaria del servicio ofertado.

Con relación al precio se encuentra que el promedio de la población encuestada estaría en disposición de asignar hasta \$80.000 mensuales para este servicio. Esto permite concluir que existe cierto nivel de aceptación y comprensión del público en cuanto a su costo elevado.

La comercialización del servicio es realizada por el canal directo que permita darlo a conocer a lo largo de toda la ciudad, y la región. Las estrategias de publicidad son adecuadas y permiten que la información llegue directamente al público interesado, además de ofrecer una forma novedosa del servicio a través de la página web de la empresa.

En el estudio de la oferta se observó que no existe competencia directa, esta empresa será pionera en la ciudad en prestar este tipo de servicios de manera profesional e integral.

Teniendo en consideración la información anteriormente expuesta, se concluye que el proyecto es viable desde el punto de vista de mercado.

## 3. ESTUDIO TÉCNICO

### 3.1. TAMAÑO DEL PROYECTO

**3.1.1. Descripción del tamaño del proyecto.** De acuerdo al estudio de mercados y en función de la cantidad de unidades residenciales existentes en la ciudad de Barrancabermeja se evidencia un mercado potencial que requiere de los servicios de una empresa administradora de propiedad horizontal, debido a que el análisis de la información primaria nos muestra que las unidades residenciales de la ciudad no cuentan con una administración integral y que en la mayoría de los casos es incompleta.

De igual forma se encuentra un mercado potencial en edificaciones que actualmente se encuentran en proceso final de construcción, dos centros comerciales y en construcción por lo menos tres proyectos de vivienda tipo edificios de apartamentos de constructoras reconocidas a nivel nacional.

**3.1.2. Factores que determinan el tamaño de un proyecto.** Una de las variables más importantes para la determinación del tamaño del proyecto para la empresa Administradora de propiedad horizontal es la demanda potencial en la ciudad de Barrancabermeja, puesto que de los datos arrojados en el estudio de mercados permitirá a mediano y largo plazo aumentar la capacidad para prestar los servicios a las diferentes unidades residenciales y/o centros comerciales que están en construcción.

La administradora de propiedad horizontal puede acceder a la demanda potencial sin ningún inconveniente, puesto que se evidencia un segmento del mercado que no está aprovechado y se considera que no hay competencia y que la actual administración de las unidades residenciales en algunos casos es inexistente, en otras unidades es realizado de forma empírica y no abarca los servicios que de forma integral prestaría la empresa administradora de propiedad horizontal.

Los insumos básicos que requiere la empresa administradora de propiedad horizontal tienen que ver con el talento humano, personal idóneo, capacitado para la prestación de servicios. Es necesario el aseguramiento del talento humano, a fin de contar con los recursos humanos necesarios para la operación y dirección; la incidencia de los costos de mano de obra en los costos de operación es importante, ya que todo el trabajo depende de la coordinación interdisciplinaria de los equipos de trabajo para la prestación integral de servicios de administración en propiedad horizontal.

No es necesario el uso de maquinaria especializada; en cuanto a los equipos de oficina, se requiere de los básicos para el funcionamiento de la oficina principal, ya

que allí debe recopilarse la información y se hablaría de una oficina central donde el mercado potencial puede acceder a solicitar todos los servicios. Por encontrarse en el entorno, estos recursos no son condicionantes para el tamaño del proyecto.

La capacidad financiera es un factor no considerado como decisivo, por lo que no se contempla como una limitante para la capacidad del proyecto, ya que los recursos necesarios para implementar el proyecto están disponibles y no se necesita de una mayor inversión de capital para el funcionamiento de la administradora de propiedad horizontal.

**3.1.3. Capacidad del proyecto.** La capacidad de producción de servicios en la Administradora de Propiedad Horizontal APH Barrancabermeja, está basada en las proyecciones, calculando los requerimientos de mano de obra, con disponibilidad inmediata, ya que los servicios no se almacenan.

Las oficinas de la administradora de propiedad horizontal estarán diseñadas para atender el 100% de la posible demanda a nivel local. Ya que como se ha mencionado anteriormente en Barrancabermeja no hay ninguna empresa que se dedique a esta labor. Esta capacidad está en función del cubrimiento de los servicios prestados a cada una de las unidades residenciales y/o centros comerciales a quienes se ofrecerá el servicio de administración de propiedad horizontal.

Cabe anotar que con relación a la mano de obra directa, esta será contratada por horas conforme la demanda lo amerite, es así que se diseñaran paquetes conforme a los requerimientos de cada unidad residencial y en el cálculo de los costos se tendrá en cuenta sólo lo referente a gastos de administración y afines como un valor base del servicio a prestar.

## **3.2. LOCALIZACIÓN**

La localización determina cual es el lugar ideal de acuerdo al punto de requerimiento de las instalaciones, sin embargo, APH Barrancabermeja debido a los servicios que presta debe garantizar la asesoría de Administradores de tiempo completo, medio tiempo, a las Unidades Residenciales. Es por ello que requiere un lugar centralizado donde los clientes reciban respaldo en el servicio a recibir.

**3.2.1. Macrolocalización.** La empresa administradora de propiedad horizontal tendrá un radio de acción que comprende el área urbana de la localidad, su contexto geográfico será la ciudad de Barrancabermeja más exactamente en el barrio Parnaso Centro Comercial San Silvestre en el edificio de oficinas empresariales.

**3.2.2. Microlocalización.** Para determinar el sitio de ubicación de la empresa administradora de propiedad horizontal, se seguirán los criterios establecidos en el Plan de Desarrollo Urbano. Es importante tener en cuenta que se requiere una oficina principal donde se centralice la administración de las unidades residenciales, ya que en la mayoría de las unidades residenciales y en los centros comerciales poseen un espacio o una oficina pequeña adecuada para tal fin.

A fin de tener una oficina donde confluya toda la información se determinó el siguiente diseño para la misma:

Específicamente las comunas 1, 2, 3 y 4 en donde están los barrios en que se encuentran las unidades habitacionales y centros comerciales que constituyen el mercado potencial.

#### Comuna 1

Barrios: Arenal, Buenos Aires, Cardales, Dorado, Recreo, David Núñez, San Francisco, Las Playas, Inscredial, Isla del Zapato, La Campana, San Luís, Las Cruces, La Victoria, Las Margaritas, Palmira, Sector Comercial, Tres Unidos, Urb. Cincuentenario, San José, Colombia.

#### Comuna 2

Barrios: Aguas Claras, Ciudad Bolívar, Los Lagos, El Rosario, Galán Gómez, Las Colinas, Olaya Herrera, Parnaso, Pueblo Nuevo, Torcoroma, Uribe Uribe, 25 de Agosto, Villa Luz I y II, Yariguíes, Villa Olímpica.

#### Comuna 3

Barrios: Belén, Ciudadela Pipatón, Cortijillo, Coviba, Internacional, Jorge E. Gaitán, La Floresta, La Libertad, La Paz, Los Ficus, Luís Eleazar, San Judas Tadeo, Santa Isabel, 20 de Enero, Campo Hermoso, Jerusalén, Cristo Rey, Altos de los Ángeles, Altos del Rosario, Altos de la Virgen, Colinas del Norte, Maria Lucia, Invasión Novalito.

#### Comuna 4

Barrios: Antonia Santos, Bellavista, Buenavista, El Bosque, El Castillo, Cincuentenario, Limonar, Palmar, Refugio, José Antonio Galán, La Liga, Península, Las Brisas, Las Nieves, Los Pinos, Los Lagos, Villa de Leyva, Los Naranjos, Yarima, Planada Cerro, Conjunto Cerrado el Refugio, Invasión Cincuentenario.

#### Comuna 5

Barrios: Alcázar, Barrancabermeja, Campo Alegre, Chicó, El Triunfo, Independencia, Candelaria, Esperanza, Américas, Camelias, Malvinas, Rosales, Miraflores, Primero de Mayo, Provienda, Ramaral, San José Obrero, Santa Ana, Simón Bolívar, Tierradentro, La Tora, Francisco Sarasti, Versalles, Villa Rosita, Chapinero, Invasión Ramaral.

### Comuna 6

Barrios: Antonio Nariño, El Boston, Brisas San Martín, Brisas del Oriente, Corinto, Danubio, Progreso, Kennedy, Granjas, Oro Negro, Rafael Rangel, San Pedro, 20 de Agosto.

### Comuna 7

Barrios: Divino Niño, El Campin, Campestre, Paraíso, Prado, Maria Eugenia, Nueve de Abril, Santa Bárbara, Vereda la Independencia, Pablo Acuña, Villarelys I, II y III, Invasión el Poblado, Los Almendros, El Reten, Miradores del Sur, Minas del Paraíso, Invasión Sapo Escondido.

**3.2.3 Método de puntos.** Para seleccionar el sitio o localización del proyecto se hace por análisis de cada factor y dándole un puntaje respectivo a cada uno de ellos, para integrar en un todo el valor de cada sector analizado. Los factores a tener en cuenta son comerciales, proximidad a mercados de servicios, aspectos laborales que tienen que ver con la talento humano especializado, de infraestructura, disponibilidad de terrenos y de disposiciones legales para las empresas administradoras de propiedad horizontal.

**3.2.3.1 Ponderación de factores.** La ponderación de cada factor se asigna teniendo en cuenta la importancia con que influye en el proceso de valoración.

El puntaje total fue de 100 y la asignación de puntos a cada factor se hizo teniendo en cuenta la ponderación dada.

La lista de los factores de localización debe elaborarse teniendo en cuenta las características propias del proyecto. Se analizan los siguientes factores:

1. Ubicación del mercado de consumo.
2. Infraestructura y disponibilidad de terrenos.
3. Costo de arriendo.

Cuadro 21. Ponderación de factores

FACTOR	PONDERACIÓN CONCEPTUAL	ASIGNACIÓN DE PUNTOS
Ubicación del mercado de consumo	40%	200
Infraestructura y disponibilidad de terrenos	25%	125
Costo de arriendo	35%	175
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>500</b>

Fuente. Autoras del proyecto

### 3.2.3.2 División y descripción de grados a los factores.

Cuadro 22. Descripción de grados para los factores

UBICACIÓN DEL MERCADO DE CONSUMO	
1	COMUNA 4 ABARCA 1 BARRIO DE INTERÉS
2	COMUNA 1 ABARCA 4 BARRIOS DE INTERÉS
3	COMUNA 3 ABARCA 3 BARRIOS DE INTERÉS
4	COMUNA 2 ABARCA 8 BARRIOS DE INTERÉS
INFRAESTRUCTURA DISPONIBILIDAD DE TERRENOS	
1	ÁREA MAYOR A 100 m <sup>2</sup>
2	ÁREA MENOR A 50 m <sup>2</sup>
3	ÁREA ENTRE 50 m <sup>2</sup> Y MENOR DE 100 m <sup>2</sup>
COSTO ARRIENDO	
1	COSTO ARRIENDO MAYOR A 2.000.000
2	COSTO ARRIENDO POR UN VALOR INFERIOR A \$1.200,000
3	COSTO ARRIENDO POR UN VALOR ENTRE \$1.200.000 Y 2.000.000

Fuente. Autoras del proyecto

**3.2.3.3 Distribución de los puntos de los grados a cada factor.** Para realizar esta repartición se escogió la siguiente expresión aritmética:

$$R = \frac{P.\text{Max} - P.\text{Min}}{N - 1}$$

Donde:

**P.Max** = Puntuación máxima de cada factor.

**P.Min** = Puntuación mínima de cada factor.

**N** = Número de grados de cada factor.

Para la microlocalización de la empresa administradora de propiedad horizontal en la ciudad de Barrancabermeja, se tuvieron en cuenta diferentes puntos que podrían llegar a ser estratégicos para su funcionamiento, bajo las condiciones planteadas y establecidas por el Plan de Ordenamiento Territorial de la ciudad que se consideran para este sector:

- Calle 50 con Carrera 11, Centro comercial IWANA, Sector Comercial. Comuna 1

- Calle 57 Carrera 20 detrás del Centro comercial Cavipetrol, en el Centro Comercial San Silvestre, Barrio Galán. Comuna 2
- Carrera 28 con calle 53, Barrio La Libertad. Comuna 3
- Barrio Cincuentenario. Comuna 4

De acuerdo a cada factor para la microlocalización se tuvo en cuenta la ubicación del mercado objetivo, la disponibilidad de terrenos y el costo del arriendo, para el funcionamiento de las oficinas centrales de la empresa Administradora de Propiedad Horizontal APH Barrancabermeja.

Cuadro 23. Factores para la microlocalización

FACTORES MICRO LO CALIZA CIÓN	Ubicación del mercado de consumo		Infraestructura y disponibilidad de terrenos		Costo de arriendo		TOTAL
	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	
Comuna 1	1	40	1	25	2	35	100
Comuna 2	4	200	3	125	3	175	500
Comuna 3	3	146	3	125	3	175	446
Comuna 4	2	94	2	75	1	105	274

Fuente. Autoras del proyecto

De los cuatro lugares analizados obtuvo mayor puntaje la comuna 2 la cual está ubicada en la Calle 57 con Carrera 20, en el centro comercial San Silvestre Plaza (Detrás del Centro Comercial Cavipetrol), determinando así la ubicación de la empresa administradora de propiedad horizontal.

Específicamente en San Silvestre Plaza, centro comercial que por su diseño y acceso trae comodidad a los clientes debido a que es el radio de acción más fuerte ya que en esta comuna existen 8 barrios en donde están ubicadas la mayoría de las unidades residenciales a administrar.

**3.2.3.4 Justificación de la localización.** La localización de la empresa Administradora de propiedad horizontal en la comuna 2 está determinada por las siguientes razones:

- Ubicación del mercado de consumo, debido a que por lo menos 8 barrios cuentan con unidades residenciales en este sector, además que la comuna 3 está cerca.
- Excelentes vías de comunicación.
- Servicio eficiente y oportuno al propietario y/o arrendatario.
- Seguridad y bienestar para los usuarios.

### 3.3. INGENIERÍA DEL PROYECTO

#### 3.3.1. Ficha técnica del producto

Cuadro 24. Ficha técnica del producto

<b>Producto principal</b>	Administración de propiedad horizontal.
<b>Diseño</b>	De acuerdo al tipo de unidad residencial y las necesidades existentes para su correcto funcionamiento.
<b>Especificaciones técnicas</b>	Es variable bajo las condiciones dadas en cada uno de los tipos de unidad residencial, centro comercial, etc.

Fuente. Autoras del proyecto

**3.3.2. Descripción técnica del proceso.** La Ley 675 del 3 de agosto de 2001 o de propiedad horizontal regula los inmuebles donde concurren derechos de propiedad exclusiva sobre bienes privados y derechos de copropiedad sobre el terreno y los demás bienes comunes. Administrar una copropiedad es manejar aspectos legales, administrativos, operativos, mantenimientos, realización de obras, utilización de recursos económicos, procedimientos, controles, conservación, cuidado de bienes y áreas comunes.

De estas se derivan situaciones que convierten al administrador en persona de confianza, que representa a una comunidad, conformada por un grupo de personas que residen en un edificio, convertidos en copropietarios. El administrador debe responder a la confianza que depositan los copropietarios para representarlos ante las necesidades que exige la organización en los asuntos administrativos, legales, jurídicos que rigen la actividad de Propiedad Horizontal en Colombia.

Se ajusta con base a las necesidades del servicio a prestar, determinables para caso en particular, dependiendo de variables tales como:

- Número de Unidades privadas que conforman la comunidad
- Estrato de ubicación del inmueble de copropiedad.
- Tipo de Copropiedad, exclusivamente vivienda, mixta vivienda- comercio, exclusivamente comercio.
- Situación General de la copropiedad administrativa y legalmente, resultado de la evaluación previa.
- Con vigilancia diurna, nocturna, 24 horas, con o sin dotación.
- Con ó sin servicio de aseo y mantenimiento áreas comunes
- Con ó sin servicio de Jardinería
- Con ó sin otros como Auxiliares de Servicios Generales,
- Con o sin contabilidad

Se lista a continuación los servicios inherentes a la Administración de Propiedad Horizontal:

- Revisión de contratos y relaciones contractuales de la copropiedad
- Contratación directa con proveedores de la copropiedad ó indirectamente a través de la Administradora.
- Informes de gestión periódicos.
- Asesoría Jurídica especializada.
- Aplicación normativas vigentes y actualizadas, leyes, reglamentaciones y manuales.
- Señalización seguridad industrial preventiva.
- Programa plan evacuación de emergencia, capacitación de procedimientos en eventos imprevistos y catastróficos.
- Diseño mapa de riesgos
- Planeación, programación ejecución y control de las necesidades de la copropiedad.
- Disponibilidad consultas vía Internet
- Asesoría diurna permanente.
- Administrador delegado de tiempo completo, medio tiempo, ó mediante administración estratégica.
- Otras necesidades específicas que se identifiquen en la valoración previa de la copropiedad.
- Contabilidad General de la copropiedad, Sistematizada, Software especializado que incluye Contabilidad, Facturación, Cartera, Inventarios, etc.
- Asistencia Jurídica General: servicios de Centro privado de Arbitraje y Conciliación en Derecho.
- Aseguramiento colectivo bienes muebles y/o de la copropiedad.
- Con vigilancia diurna, nocturna, 24 horas, con o sin dotación. Con o sin Armamento. Personal seleccionado y entrenado, patrullas de supervisión, equipos de radiocomunicación y relevantes disponibles las 24 horas del día. Registros y licencias de la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada del Ministerio de Defensa.
- Servicio de aseo y mantenimiento áreas comunes por días, tiempo completo.
- Servicio de Jardinería con Jardineros profesionales con o sin equipo
- Otros como Auxiliares de Servicios Generales, Reparaciones Locativas Pintura, Albañilería, Mampostería, Plomería, Cerrajería, Ornamentación, Electricidad.
- Mantenimiento de Fachadas, Impermeabilización, Mantenimiento de Equipos, Citófonos, Saunas, Piscinas, Sistemas Hídricos, Bombas principales y auxiliares, Sumergibles, Jardines interiores y exteriores, Ascensores, Parabólica, Circuitos Cerrados de TV., Alarmas, Puertas automáticas, Escaleras y Rampas eléctricas y mecánicas, mantenimiento

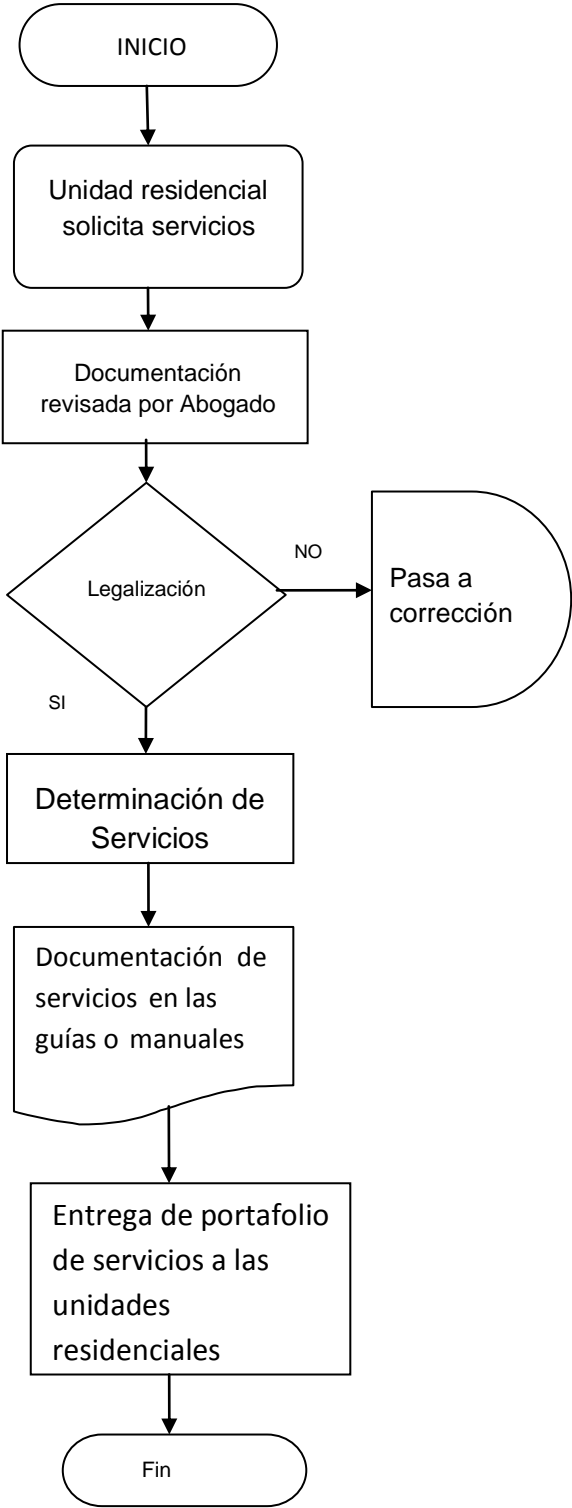
de áreas y bienes comunes. Interiores y exteriores, fumigación de Plagas y roedores.

**3.3.3. Diagrama de operación, proceso y procedimiento.** Para cada servicio a prestar se debe estandarizar a través de manuales o guías, donde se describe el objeto, el alcance, el proceso y quien es el responsable del mismo, a fin de tener información de primera mano de los servicios que presta la Administradora de Propiedad Horizontal APH Barrancabermeja.

De acuerdo a la cobertura, en cada conjunto se entregará la información de los manuales por cada servicio a prestar, es indispensable que existan estas guías para ejercer control sobre los procesos, evaluación periódica y correcciones de procesos cuando fueran necesarios.

El diagrama a continuación evidencia el proceso inicial de registro e ingreso de los clientes a la empresa APH Barrancabermeja, representa el proceso inicial de inscripción de las unidades residenciales, para la prestación de los servicios de Administración de propiedad horizontal, a partir de este, cada servicio ofrecido estipula etapas prediseñadas para la aplicación del mismo:

Figura 2. Diagrama de proceso



**3.3.4. Control de calidad.** La norma de los sistemas de gestión de calidad I.S.O 9001 – 2008 que tiene como finalidad la excelencia en la prestación de los servicios según las necesidades del cliente, para este caso las copropiedades y más específicamente los residentes, bajo un sistema de eficiente organización y calidad del servicio, la “administración de comunidades y demás servicios complementarios”, debe tener un contacto permanente con los residentes, proveedores, usuarios, para que estén enterados del funcionamiento de su comunidad y que la copropiedad este cumpliendo con sus objetivos, en cada una de las actividades que se desarrollan.

### **3.3.5. Recursos**

**3.3.5.1 Recurso humano.** La asignación del recurso humano se evidencia en dos áreas, el área administrativa que se encarga del manejo de contratación y la administración horizontal.

En el área administrativa se cuenta con:

- Gerente
- Asistente de gerencia
- Secretaria Recepcionista

El área operativa dispone, según el servicio requerido, la subcontratación.

**3.3.5.2. Recurso físico.** Se describe a continuación los equipos de cómputo, de oficina, muebles y enseres que se requiere para el funcionamiento de la oficina de APH Barrancabermeja.

#### **EQUIPOS DE CÓMPUTO**

- 2 Computadores Desktop
- 1 Computador portátil
- 1 Impresora multifuncional láser
- 1 Video beam

#### **EQUIPOS DE OFICINA**

- 2 Teléfono General Electric
- 1 Teléfono fax General Electric
- 2 Calculadoras Casio

#### **MUEBLES Y ENSERES**

- 1 Modulo en L
- 1 Silla ejecutiva sin brazos
- 1 Mesa para juntas
- 2 Sillas para mesa de Juntas
- 1 Modulo recepción

- 1 Silla recepción
  - 1 Panel para proyección
  - 1 Archivador metálico
  - 1 Mesa para capacitación
  - 9 Sillas para sala de capacitación
  - 1 Tablero acrílico 1 x 1.20
  - 4 Papeleras
  - 1 Cafetera eléctrica kalley
  - 1 Nevera dispensador de agua
  - 3 Persianas verticales
- Varios (cosedora, calculadora, perforadora, sacaganchos)

### **3.3.5.3. Insumos**

Nombre del proveedor: INTECK LTDA  
 Material suministrado: Tinta de impresión

Nombre del proveedor: Papelería La Garantía  
 Material suministrado: Papel de impresión

Nombre del proveedor: COMPUMUEBLES  
 Material suministrado: Muebles para oficina

Nombre del proveedor: SURTIMUEBLES  
 Material suministrado: Muebles para oficina

Nombre del proveedor: HP PLANET  
 Material suministrado: Computadores en general

Nombre del proveedor: COMPULAGO  
 Material suministrado: Computadores en general  
 Nombre del proveedor: MAIN SYSTEM  
 Material suministrado: Computadores en general

Nombre del proveedor: OXIFERBA  
 Material suministrado: Elementos de primeros auxilios y extintores (Recargados anualmente).

**3.3.6. Estudio de proveedores.** Para los equipos, sistema de cómputo, muebles y enseres, etc., se realizó un estudio de proveedores a partir del Directorio Industrial Colombiano y del Directorio Empresarial de Barrancabermeja. A continuación se muestran los resultados del estudio de proveedores realizados y el nombre de la razón social de los mismos.

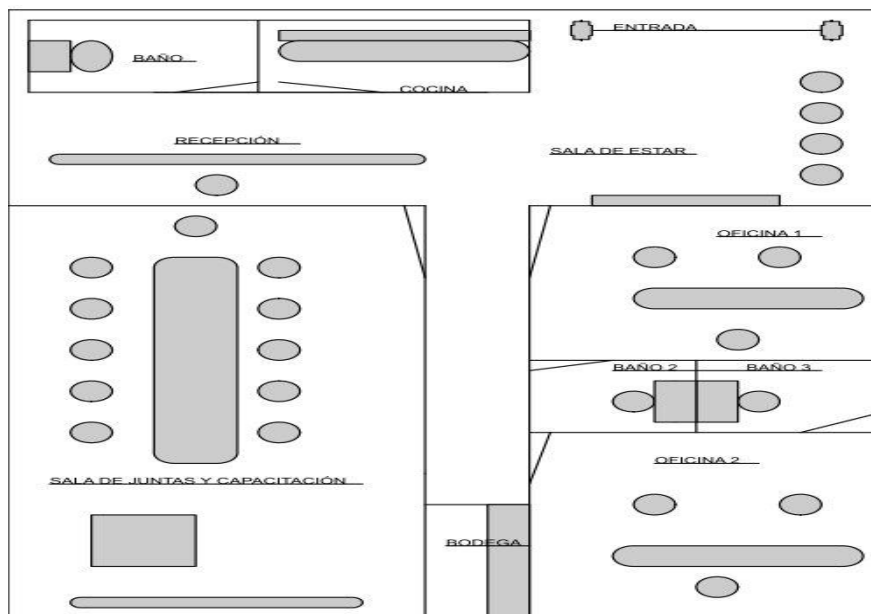
Cuadro 25. Estudio de proveedores

NOMBRE DEL PROVEEDOR	MATERIAL SUMINISTRADO	CIUDAD	EXPERIENCIA	GARANTÍA	CALIDAD	CAPACIDAD ECONÓMICA
INTECK LTDA	Tinta para impresora	Barrancabermeja	11 años	Depende de la vida útil	Total	Suficiente
PAPELERÍA LA GARANTÍA	Implementos de oficina	Barrancabermeja	30 años	Total	Total	Suficiente
SURTIMUEBLES	Muebles de oficina	Barrancabermeja	16 años	Depende de la vida útil	Total	Suficiente
COMPULAGO	Computadores	Barrancabermeja	12 años	1 año	Total	Suficiente
SEVICOL LTDA	vigilantes	Barrancabermeja	15 años	N/A	total	Suficiente
OXIFERBA	Extintores	Barrancabermeja	14 años	Total	Total	Suficiente

Fuente. Autoras del proyecto

**3.3.7. Distribución de planta.** Para la distribución física de la oficina en donde se ubicará la Administradora de Propiedad Horizontal APH Barrancabermeja, se tendrá en cuenta el siguiente diseño:

Figura 3. Diseño oficina



**3.3.8. Logística de comercialización del servicio.** De acuerdo a las dimensiones de la oficina y la forma como es llevado a cabo el proceso de la prestación del servicio en la Administradora de Propiedad Horizontal, la empresa

dispondrá de material, insumos y equipos para garantizar el óptimo funcionamiento contribuyendo a un servicio eficiente, seguro y oportuno dentro de las necesidades del usuario.

### **3.4. CONCLUSIONES SOBRE LA VIABILIDAD TÉCNICA DEL PROYECTO.**

En lo concerniente a insumos necesarios para el proceso de prestación del servicio de Administración de Propiedad horizontal con garantía certificada y precios competitivos, se pueden conseguir tanto en Barrancabermeja como en Bucaramanga; en cuanto a equipos, la organización recurrirá a empresas ubicadas en la ciudad por cuanto ofrecen garantía y calidad a precios competitivos comparados con Bucaramanga.

Se dispone de mano de obra en la ciudad con formación académica y con experiencia para desempeñar los cargos especializados en los diferentes servicios a prestar, avalados por el SENA mediante la modalidad CAP (Certificado de Aptitud Profesional), certificados laborales y certificados de estudio según la especialidad.

Las instalaciones físicas requeridas están disponibles en arriendo y solo requieren obras de adecuación civil y eléctrica. Esto contribuirá a una mejor calidad en la prestación del servicio y comodidad al usuario.

Se sustentó en detalle el proceso para las diferentes actividades a realizarse en la Empresa Administradora de Propiedad Horizontal y descrito gráficamente a través de los diagramas de operación, dimensionado cualitativamente.

Se realizó una evaluación de proveedores teniendo en cuenta: Calidad, garantía, capacidad de respuesta, ubicación y precios; en el estudio existen unos resultados obtenidos argumentados en la experiencia y eficiencia en la entrega de los productos.

En el control de calidad se explicó acerca de la relación existente entre la norma ISO 9001-2008, ISO 14000 y los ítems que lo relacionan para que la empresa logre en un mediano plazo la certificación en la prestación eficiente y óptima del servicio. Por los anteriores argumentos, se determina la viabilidad técnica del presente proyecto.

## 4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

### 4.1. FORMA DE CONSTITUCIÓN

Haciendo una revisión de la normatividad legal para el montaje y puesta en marcha de una empresa administradora de propiedad horizontal, se ha encontrado que toda empresa debe regirse con base en la normatividad establecida en la Constitución Política de Colombia en el Artículo 333 y el Código de Comercio en el Artículo 98 en donde define una sociedad como: “El contrato de sociedad entre dos o más personas que obligan a hacer un aporte en dinero, trabajo o en otros bienes apreciables en dinero, con el fin de repartirse entre sí las utilidades obtenidas en la empresa o actividad social”.

Bajo los criterios mencionados anteriormente, se decidió que el tipo de empresa a constituir es una sociedad limitada, integrada por 4 socios inversionistas interesados en el proyecto. Este tipo de sociedad genera confiabilidad en los clientes objetivos y se logra ubicar la empresa dentro del ámbito empresarial.

La sociedad comercial se forma por un contrato que debe elevarse a escritura pública en una notaría, y a partir de ese momento, la organización se convierte en persona jurídica con lo cual puede establecer relaciones con terceras personas. La escritura pública debe reunir los siguientes requisitos:

- a. Nombre e identificación de quienes constituyen la sociedad.
- b. Identificación de la sociedad, dando a conocer el nombre y razón social.
- c. Domicilio principal que le corresponde a la sede de la sociedad.
- d. El objeto preciso de la sociedad, así como las actividades principales que se propone desarrollar.
- e. La suma de los aportes que cada uno de los asociados se compromete a entregar, especificándole a cada quien su valor y la forma de pago.
- f. La fecha de los cortes generales de cuentas (inventarios, balances generales, estados de pérdidas y ganancias), los cuales son necesarios para poder determinar la distribución de utilidades.

### 4.2. CULTURA EMPRESARIAL

**4.2.1. Visión.** El propósito de APH Barrancabermeja, es ser una organización líder y destacada en la prestación de servicios de administración de propiedad horizontal en la ciudad de Barrancabermeja; con el fin de ofrecer siempre a nuestros clientes lo mejor, para que estén plenamente satisfechos de residir en el inmueble que han elegido para sus familias o sus negocios

**4.2.2. Misión.** APH Barrancabermeja es una empresa Colombiana, dedicada exclusivamente a suministrar servicios para la administración de propiedad horizontal de edificios o conjuntos residenciales y de centros comerciales de la ciudad de Barrancabermeja. Brindando de esta manera a los clientes la total satisfacción de residir o visitar sin problemas ni contratiempos. Para ello cuenta con el personal debidamente seleccionado y capacitado con el fin de desempeñar sus funciones de la manera más correcta posible, adicionalmente suministramos las herramientas y la tecnología necesaria para cubrir las necesidades del personal y de las instalaciones.

**4.2.3. Objetivos empresariales.** La Calidad y cumplimiento en los servicios prestados por APH Barrancabermeja está íntimamente ligado con:

- **Mercadeo:** Los clientes son la razón principal dentro de las actividades realizadas en la empresa, por tanto se buscará que los servicios prestados sean de excelente calidad y en su tiempo con precios competitivos.
- **Finanzas:** APH Barrancabermeja manejará con transparencia y con claridad los movimientos financieros en aras de lograr en un corto plazo las metas en esta área y obtener utilidades para la creación de nuevos puestos de trabajo.
- **Organización:** APH Barrancabermeja tendrá una estructura organizada en función de mantener relaciones con terceros tales como empresas administradoras de inmuebles, empresas prestadoras de servicios de vigilancia y de servicios generales, Contadores, Abogados, técnicos en mantenimiento y técnicos en control de plagas, elaborando propuestas y planes de negocios que contribuyan a un excelente trabajo en equipo. Esto depende directamente del talento humano que presta sus servicios a la empresa, sus habilidades y experiencia en el área.
- **Recurso humano:** APH Barrancabermeja cuenta con un talento humano con experiencia, capacitado dentro de las relaciones humanas y especializados técnicamente para los servicios ofrecido.

#### **4.2.4. Políticas empresariales**

**4.2.4.1 Políticas de personal.** La Empresa Administradora de propiedad Horizontal poseerá una cultura que se desarrollará en torno al concepto de talento humano caracterizado en:

- El personal para las áreas de servicios generales, secretaria, recepcionista, será seleccionado mediante solicitud expresada al SENA a través del Servicio Público de Empleo SPE, basado en unos perfiles, de competencia y experiencia, en lo personal y profesional.
- El personal para las áreas de vigilancia será seleccionado a través del Servicio Público de Empleo SPE, basado en unos perfiles, de competencia y experiencia, en lo personal y profesional

- El personal seleccionado deberá tener un tiempo de experiencia no inferior a un año, con referencias personales y laborales que corroboren su comportamiento en otras empresas, el cual deberá ser de buen ejemplo e intachable su hoja de vida.
- Fomentar el trabajo en equipo.
- A través de estas políticas, la empresa elaborará un perfil de cada cargo para contribuir de forma directa a respaldar y apoyar a aquellas personas en las que se inspira confiabilidad, que en un mediano o largo plazo deseen invertir en la empresa, para traer mejores beneficios, generando así más productividad.

#### 4.2.4.2 Políticas de contratación y compras.

- La empresa Administradora de Propiedad horizontal es clara y concisa en lo que se refiere a las compras necesarias para su operación, por cuanto posee dentro del estudio técnico los criterios clave para adquirir los equipos en el estudio de proveedores.
- Desarrollar habilidades y competencias para la programación, elaboración, ejecución control y evaluación, dentro de un marco de gerencia efectiva.
- Realizar la contratación con ética y responsabilidad social.
- Establecer previamente los requisitos que se van a exigir a los contratistas: experiencia, capacidad técnica, personal calificado, garantía de calidad, etc.

### 4.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

#### 4.3.1. Organigrama

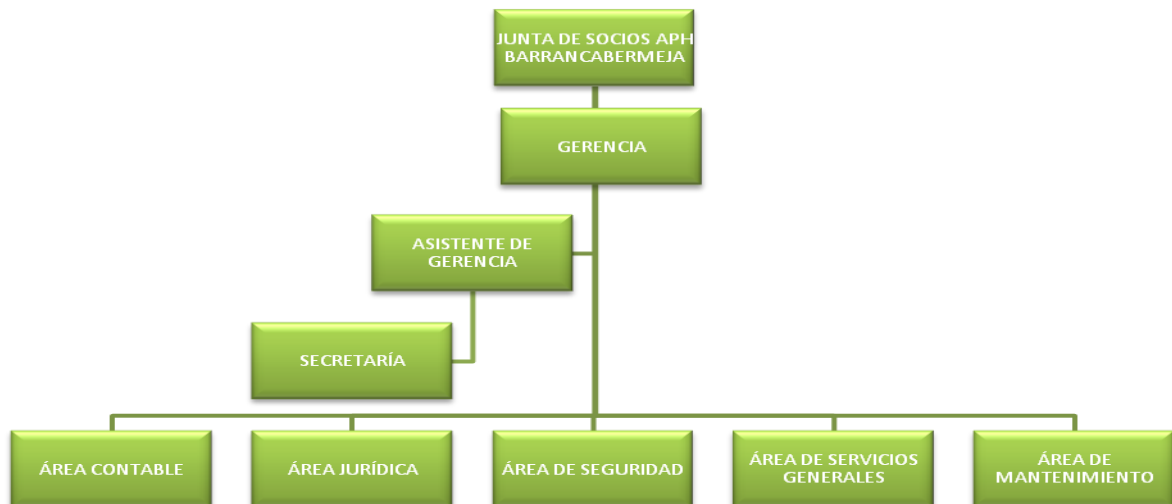


Figura 4. Organigrama

En la definición de la estructura organizacional se determina los cargos principales, a la vez que se establecen las áreas que APH Barrancabermeja va a subcontratar, áreas que son de vital importancia para la prestación de servicios a los diferentes conjuntos residenciales

**4.3.2. Descripción y perfil de cargos.** Se definen a continuación los cargos que inicialmente forman parte directa y activa de la estructura organizacional evidenciada.

**4.3.2.1 Perfil de cargo: Gerente**

Cuadro 26. Perfil de cargo: Gerente


 <p><b>APH ADMINISTRACIÓN DE PROPIEDAD HORIZONTAL BARRANCABERMEJA</b></p>
Cargo: GERENTE
Área: ADMINISTRATIVA
Cargos supervisados: ASISTENTE DE GERENCIA, SECRETARIA.
<p><b>FUNCIÓN PRINCIPAL:</b> Desarrollar los conceptos de gestión empresarial dentro de las áreas operativa y administrativa para así supervisar la eficiente prestación de los servicios ofrecidos por la empresa Administradora de propiedad horizontal</p>
<p><b>FUNCIONES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Ser el representante legal de la organización.</li> <li>b. Promover el portafolio de servicios mediante la integración con empresarios y clientes.</li> <li>c. Tomar decisiones y dirigir con liderazgo los conflictos empresariales que se llegasen a generar.</li> <li>d. Elaborar informe de presupuesto de costos y gastos de la empresa.</li> <li>e. Planear, proyectar, y ejecutar las diferentes estrategias de mercadeo y ventas del servicio de la empresa Administradora de propiedad horizontal</li> <li>f. Manejar los recursos administrativos, financieros y técnicos de la empresa, respondiendo por su utilización.</li> <li>g. Dirigir y controlar a sus subalternos.</li> <li>h. Estar en constante capacitación a fin de aportar a la empresa nuevas estrategias para la estimulación del mercado.</li> <li>i. Mantener contacto con entidades oficiales, privadas y medios de información para divulgar los servicios prestados por la Administradora de propiedad horizontal</li> </ol>
<b>ESPECIFICACIONES DEL CARGO</b>
<p>Requisitos: EDUCACIÓN. Profesional en Gestión empresarial, ingeniería industrial o ramas afines.</p>

<p>EXPERIENCIA. 2 años</p> <p>RESPONSABILIDAD. Manejo del componente técnico, financiero y operacional de la empresa. Responsable ante las empresas contratadas para los diferentes servicios.</p> <p>Deberá entregar mensualmente a la junta de asociados estado de resultados, comportamiento económico del establecimiento y sugerencias para mejorar la calidad en la prestación del servicio.</p>	
Vo. Bo. Jefe Inmediato	Vo. Bo. Analista

Fuente. Autoras del proyecto

#### 4.3.2.2 Perfil De Cargo: Asistente De Gerencia

Cuadro 27. Perfil De Cargo: Asistente De Gerencia


 <p><b>APH ADMINISTRACIÓN DE PROPIEDAD HORIZONTAL BARRANCABERMEJA</b></p>
Cargo: ASISTENTE DE GERENCIA
Área: ADMINISTRATIVA
Cargos supervisados: OUTSOURRING
<p><b>FUNCIÓN PRINCIPAL:</b></p> <p>Desarrollar los conceptos de gestión empresarial dentro de las áreas operativa y administrativa para así supervisar la eficiente prestación de los servicios ofrecidos por la empresa Administradora de propiedad horizontal</p>
<p><b>FUNCIONES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Ser el suplente del representante legal de la organización.</li> <li>b. Promover el portafolio de servicios mediante la integración con empresarios y clientes.</li> <li>c. Tomar decisiones y dirigir con liderazgo los conflictos empresariales que se llegasen a generar.</li> <li>d. Elaborar informe de presupuesto de costos y gastos de la empresa.</li> <li>e. Planear, proyectar, y ejecutar las diferentes estrategias de mercadeo y ventas del servicio de la empresa Administradora de propiedad horizontal</li> <li>f. Manejar los recursos administrativos, financieros y técnicos de la empresa, respondiendo por su utilización.</li> <li>g. Dirigir y controlar a sus subalternos.</li> <li>h. Estar en constante capacitación a fin de aportar a la empresa nuevas estrategias para la estimulación del mercado.</li> <li>i. Mantener contacto con entidades oficiales, privadas y medios de información para divulgar los servicios prestados por la Administradora de</li> </ol>

<p>propiedad horizontal</p> <p>j. Ayudar al gerente en la contratación de los outsourcing de servicios.</p> <p>k. Realizar visitas tipo supervisión a las diferentes unidades residenciales, centros comerciales y demás clientes de la Empresa Administradora de propiedad horizontal.</p>
<b>ESPECIFICACIONES DEL CARGO</b>
<p>Requisitos:</p> <p><b>EDUCACIÓN.</b> Profesional en Gestión empresarial, ingeniería industrial o ramas afines.</p> <p><b>EXPERIENCIA.</b> 2 años</p> <p><b>RESPONSABILIDAD.</b> Manejo del componente técnico, financiero y operacional de la empresa. Responsable ante las empresas contratadas para los diferentes servicios.</p> <p>Deberá entregar informes de las visitas de supervisión a la gerencia, resolución de conflictos quejas, reclamaciones y sugerencias para mejorar la calidad en la prestación del servicio.</p>
<p>Vo. Bo. Jefe Inmediato</p> <p style="text-align: right;">Vo. Bo. Analista</p>

Fuente. Autoras del proyecto

#### 4.3.2.3 Perfil De Cargo: Secretaria

Cuadro 28. Perfil De Cargo: Secretaria

 <p><b>APH ADMINISTRACIÓN DE PROPIEDAD HORIZONTAL BARRANCABERMEJA</b></p>
Cargo: SECRETARIA
Área: ADMINISTRATIVA
Jefe inmediato: GERENTE
Cargos supervisados: Ninguno
<p><b>FUNCIÓN PRINCIPAL:</b></p> <p>Velar por la excelente presentación externa e interna de la empresa, por medio de comunicaciones escritas y verbales, además de llevar organizadamente los registros contables del desarrollo normal de la organización.</p>
<p><b>FUNCIONES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Mantener en estricto control, organización y actualización el archivo de la empresa.</li> <li>Mantener actualizada la agenda del Gerente y el cronograma de supervisión del asistente de gerencia</li> <li>Tramitar asuntos privados de máxima confiabilidad con pleno conocimiento de las normas y procedimientos que regulan la empresa.</li> <li>Atender personal y telefónicamente al público en general.</li> <li>Transcribir informes, cartas y demás textos que se requieran para mantener la debida comunicación tanto interna como externa.</li> </ol>

<p>f. Mantener al día los libros principales y auxiliares que llevará la empresa.</p> <p>g. Realizar labores de registro, control y actualización de la información contable del desarrollo normal de la empresa.</p> <p>h. Realizar las actividades operativas de liquidación de nómina, seguridad social y pagos parafiscales.</p> <p>i. Realizar el trámite y revisión respectiva para la vinculación de las outsourcing a la empresa.</p> <p>j. Las demás que sean asignadas por el gerente de la empresa.</p>	
<b>ESPECIFICACIONES DEL CARGO</b>	
<p>Requisitos:</p> <p>EDUCACIÓN. Secretaria Ejecutiva Contable, con CAP SENA.</p> <p>EXPERIENCIA. 1 año.</p> <p>RESPONSABILIDAD. Manejo de finanzas, equipos de oficina y documentación gerencial. Adicionalmente deberá mantener organizado el archivo de la empresa. Deberá, además cumplir con las demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato, asumiendo las respectivas responsabilidades, bien sea relacionadas directamente con su cargo o con otros que guarden analogía y compatibilidad a su jerarquía y necesidades presentes.</p>	
<p>Vo. Bo. Jefe Inmediato</p>	<p>Vo. Bo. Analista</p>

Fuente. Autoras del proyecto

**4.3.3. Asignación salarial.** Para realizar una administración de salarios debe tenerse en cuenta, la actividad, el tamaño y la naturaleza de la empresa, con el fin de darle importancia a cada cargo, comparándolo con los demás de la organización.

Los factores relevantes a tenerse en cuenta son:

- Reglamentaciones legales en lo competente al ámbito laboral.
- El nivel de salario que prevalece en la zona.
- La capacidad de pago y de endeudamiento que tiene la empresa para
- La oferta de mano de obra.
- Valor absoluto y relativo del trabajo, siendo este el último el que ofrece herramientas para administrar los salarios en una forma justa, ya sea para la empresa como para los trabajadores.
- Méritos del trabajador.

Los horarios de labores de la oficina de APH Barrancabermeja serán:

**LUNES A VIERNES**

Mañana: 7 ½ a.m. a 12 m

Tarde: 1 ½ p.m. a 5 p.m.

**SÁBADOS**

Medio día: 7 a 12 ½ p.m.

La estructura administrativa salarial será de:

Gerente	\$ 1.500.000
Asistente Gerencia	\$ 1.000.000
Secretaria-recepcionista	\$ 750.000

Se considerará, además, los descuentos para el pago de seguridad social, tales como SALUD, PENSIÓN y RIESGOS PROFESIONALES, los cuales son reglamentados por ley.

Los servicios de contaduría y asesoría legal serán contratados por prestación de servicios.

El servicio de vigilancia será contratado a través de outsourcing, el servicio debe ser cubierto las 24 horas, de acuerdo al área de las unidades residenciales se determina cuantos trabajadores deben cubrir este servicio, siendo el mínimo dos personas por unidad residencial.

Los servicios generales incluyen aseo, mantenimiento locativo, control de plagas, jardinería será contratado por prestación de servicios o destajo donde se presume que la capacidad máxima de trabajo semanal es de 48 horas, ya sea 6 u 8 horas diarias.

## 5. ESTUDIO FINANCIERO

### 5.1. INVERSIONES

En el estudio financiero se pretende cuantificar el valor de la inversión en lo que respecta a inversión fija, gastos de organización y capital de trabajo. Esto se llevará a cabo fundamentado en presupuesto de equipos, inventarios, muebles y enseres, costos fijos, constitución jurídica y adecuaciones locativas, entre otros.

A través del establecimiento de los estados financieros se persigue el propósito de evaluar económicamente el montaje de la Empresa Administradora de Propiedad horizontal APH Barrancabermeja y conocer la rentabilidad del proyecto.

**5.1.1. Inversión Fija.** En términos generales, el activo fijo es aquel activo que no está destinado para ser comercializado, sino para ser utilizado o explotado por la empresa. Los activos físicos o tangibles de la empresa se suelen clasificar en activos fijos y movibles. Los activos movibles son aquellos que están destinados para venderse, los activos fijos no.

Un bien que la empresa ha construido o adquirido con el objetivo de conservarlo para utilizarlo, explotarlo, para ponerlo al servicio de la empresa, se considera fijo. Los activos fijos requeridos para APH son:

**5.1.1.1. Terreno.** Para la creación de la empresa Administradora de propiedad horizontal APH Barrancabermeja no se ha considerado, en principio, la posibilidad de comprar terrenos para el funcionamiento de la misma. Esta partida se verá reflejada en el rubro de arrendamientos.

**5.1.1.2. Construcción y adecuación.** Corresponde a los gastos en que se incurrirá para dejar el local tomado en alquiler, en condiciones óptimas para el buen funcionamiento de la empresa y para la buena calidad del servicio; este rubro tampoco se tuvo en cuenta dado que la oficina tomada en alquiler deberá cumplir con los espacios apropiados para ello.

**5.1.1.3 Maquinaria y equipo.** Es el costo de la maquinaria y equipos necesarios para prestar en forma adecuada el servicio ofrecido; conforme a lo estipulado en el estudio técnico y teniendo en cuenta el servicio a ofrecer encontramos que este ítem ha sido excluido de los cálculos financieros.

**5.1.1.3. Muebles y enseres.** Constituyen los muebles necesarios para la Adecuación de las áreas administrativas y sala de espera.

Cuadro 29. Muebles y enseres

<b>MUEBLES Y ENSERES</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
MODULO EN L	1	\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00
SILLA EN EJECUTIVA SIN BRAZOS	1	\$ 350.000,00	\$ 350.000,00
MESA PARA JUNTAS	1	\$ 400.000,00	\$ 400.000,00
SILLA PARA MESA DE JUNTAS	2	\$ 80.000,00	\$ 160.000,00
MODULO RECEPCIÓN	1	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00
SILLA RECEPCIÓN	1	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00
PANEL PARA PROYECCIÓN	1	\$ 170.000,00	\$ 170.000,00
ARCHIVADOR METÁLICO	1	\$ 230.000,00	\$ 230.000,00
MESA PARA CAPACITACIÓN	1	\$ 950.000,00	\$ 950.000,00
SILLAS PARA SALA DE CAPACITACIÓN	9	\$ 70.000,00	\$ 630.000,00
TABLERO EN ACRÍLICO 1 X 1,20	1	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00
PAPELERAS	4	\$ 15.000,00	\$ 60.000,00
CAFETERA ELÉCTRICA KALLEY	1	\$ 68.500,00	\$ 68.500,00
NEVERA DISPENSADOR DE AGUA	1	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00
PERSIANAS VERTICALES	3	\$ 380.000,00	\$ 1.140.000,00
<b>Total Muebles y Enseres</b>			\$ 6.558.500,00

Fuente. Autoras del proyecto

**5.1.1.4 Equipo de oficina.** Son equipos requeridos para llevar a cabo las labores de carácter administrativo.

Cuadro 30. Equipos de oficina

<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
TELEFONO GENERAL ELECTRIC	1	\$ 45.000,00	\$ 45.000,00
COMPUTADOR DESKTOP	2	\$ 1.100.000,00	\$ 2.200.000,00
COMPUTADOR PORTÁTIL	1	\$ 1.500.000,00	\$ 1.500.000,00
IMPRESORA MULTIFUNCIONAL	1	\$ 450.000,00	\$ 450.000,00
VIDEO BEAM	1	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00
TELEFONO FAX GENERAL ELECTRIC	1	\$ 350.000,00	\$ 350.000,00
CALCULADORAS CASIO	2	\$ 40.000,00	\$ 80.000,00
GRAPADORAS	3	\$10.000,00	\$30.000,00
PERFORADORAS	3	\$8.500,00	\$25.500,00
SELLOS	5	\$15.000,00	\$75.000,00
TINTA PARA SELLOS	1	\$5.000,00	\$5.000,00
<b>TOTAL Equipos de Oficina</b>			\$6.760.500,00

Fuente. Autoras del proyecto

**5.1.1.6 Herramientas.** Comprende elementos adicionales a los equipos especializados requeridos para la prestación del servicio de administración de propiedad Horizontal. Es así que encontramos que no son necesarias para el caso presente y por eso no se tuvo en cuenta este ítem para el desarrollo del cálculo financiero.

**5.1.1.7. Total de Inversión fija.** El total de la inversión fija requerida puede verse en el siguiente cuadro.

Cuadro 31. Inversión fija

CONCEPTO	VALOR
Total construcción y adecuación	\$ 0,00
Total Maquinaria y Equipo	\$ 0,00
Total Muebles y Enseres	\$ 6.558.500,00
Total Equipos de oficina	\$ 6.760.500,00
Total Herramientas	\$ 0,00
<b>TOTAL INVERSION FIJA</b>	<b>\$ 13.319.000,00</b>

fuelle. Autoras del proyecto

Esta inversión tendrá una depreciación por el método de línea recta, a 10 años. Dicho valor puede verse reflejado en el estado de resultados y balance correspondientes. (Ver cuadro 52 y 53)

**5.1.2. Inversión diferida.** Comprende los desembolsos requeridos para la puesta en marcha del proyecto.

Cuadro 32. Inversión diferida

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	1	\$ 1.800.000,00	\$ 1.800.000,00
GASTOS DE CONSTITUCION	1	\$ 941.730,00	\$ 941.730,00
GASTOS NOTARIALES	1	\$ 226.770,00	\$ 226.770,00
LANZAMIENTO	1	\$ 3.650.000,00	\$ 3.650.000,00
OPERACIÓN	1	\$ 4.176.000,00	\$ 4.176.000,00
<b>TOTAL INVERSIÓN DIFERIDA</b>			<b>\$ 10.794.500,00</b>

Fuente. Autoras del proyecto

Los rubros asignados al estudio de factibilidad son los gastos en los que han incurrido los miembros del CIPAS, para la elaboración del mismo; los gastos de constitución y notariales, corresponden a un cálculo tentativo realizado por funcionarios de la notaria primera y la Cámara de comercio de Barrancabermeja, de lo que costaría el registro de la empresa y el acta de constitución.

El rubro denominado lanzamiento, corresponde a cotización realizada por una casa de eventos, en donde contemplan todo lo requerido para el evento inaugural.

**5.1.3. Inversión en capital de trabajo.** Se define como aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar, los recursos disponibles para cubrir necesidades de insumos, materia prima, mano de obra, reposición de activos fijos, etc. Estos recursos deben estar disponibles a corto plazo para cubrir las necesidades de la empresa a tiempo.<sup>6</sup> Para el caso de APH Administradora de Propiedad Horizontal, se determinaron como capital de trabajo, los recursos requeridos para operar durante los tres primeros meses de labores. Estos costos se verán en detalle a lo largo del numerales 5.1.3.

#### **5.1.3.1 Costos de producción.**

**5.1.3.1.1 Materia prima o material.** Son los principales recursos de la producción. El costo de materiales puede dividirse en materiales directos e indirectos.

- **Materiales Directos:** Constituyen el primer elemento de los costos de producción, estos son los materiales que realmente entran en el producto que se está fabricando. Un ejemplo de material directo es la tela que se utiliza en la fabricación de ropa.
- **Materiales Indirectos:** Son todos aquellos materiales usados en la producción que no entran dentro de los materiales directos, estos se incluyen como parte de los costos indirectos de fabricación<sup>7</sup>.

En el caso de la prestación de servicios de administración de propiedad horizontal, no existe un costo por materiales claramente visible para contabilización, por lo que no serán tenidos en cuenta para el presente estudio.

**5.1.3.1.2 Mano de obra directa.** Es aquella directamente involucrada en la fabricación de un producto terminado que puede asociarse a este con facilidad y que representa un importante costo en la elaboración del mismo.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> <http://www.gerencie.com/capital-de-trabajo.html> (consultado 21/04/2010)

<sup>7</sup>

[http://74.125.45.132/search?q=cache:LUCSGcYIR9UJ:www.monografias.com/trabajos5/cosind/cosind.shtml+definicion+mano+de+obra+directa&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co&lr=lang\\_es](http://74.125.45.132/search?q=cache:LUCSGcYIR9UJ:www.monografias.com/trabajos5/cosind/cosind.shtml+definicion+mano+de+obra+directa&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co&lr=lang_es) (consultado 21/04/2010)

<sup>8</sup>

[http://74.125.45.132/search?q=cache:LUCSGcYIR9UJ:www.monografias.com/trabajos5/cosind/cosind.shtml+definicion+mano+de+obra+directa&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co&lr=lang\\_es](http://74.125.45.132/search?q=cache:LUCSGcYIR9UJ:www.monografias.com/trabajos5/cosind/cosind.shtml+definicion+mano+de+obra+directa&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co&lr=lang_es) (consultado 21/04/2010)

APH, Administradora de propiedad horizontal no contabilizará la mano de obra directa dado que este rubro depende directamente del paquete de servicios requerido por cada unidad residencial la cual puede diferir además en el tiempo.

Los costos de esta mano de obra directa se presentan a continuación, teniendo en cuenta que este personal se contratará según el número de horas requerido y sin que estos valores tengan inherencia directa en los demás cálculos realizados.

Cuadro 33. Mano de obra directa.

CARGO	CANTIDAD	SALARIO BASE	SUBSIDIO TRANSPORTE	FACTOR PRESTACIONAL	PROVISIÓN SEGURIDAD SOCIAL	SUB TOTAL	TOTAL MES	VALOR HORA
VIGILANTE DIURNO	1	\$ 515.000	\$ 61.500	\$ 125.850	\$ 157.302	\$ 859.652	\$ 859.652	\$ 3.582
VIGILANTE NOCTURNO	1	\$ 700.000	\$ 61.500	\$ 166.235	\$ 213.808	\$ 1.141.543	\$ 1.141.543	\$ 4.756
ASEADORA	1	\$ 600.000	\$ 61.500	\$ 144.405	\$ 183.264	\$ 989.169	\$ 989.169	\$ 4.122
MENSAJERO	1	\$ 600.000	\$ 61.500	\$ 144.405	\$ 183.264	\$ 989.169	\$ 989.169	\$ 4.122
<b>TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA</b>							<b>\$ 3.979.533</b>	<b>\$ 16.582</b>

Fuente. Autoras del proyecto

El factor prestacional corresponde al 21,83%, mientras que la seguridad social se calculó con el 30,522%, así:

Factor prestacional:

Prima	8,33%
Vacaciones	4,17%
Cesantías	8,33%
Intereses de las cesantías	1%

Seguridad social:

Salud	8,5%
Pensión:	9%
ARP	0,522%

**5.1.3.1.3 Costos Indirectos de Fabricación.** Son todos los costos en que necesita incurrir un negocio para el logro de sus fines, costos que, salvo casos de excepción, no pueden ser adjudicados a una orden de trabajo o a una unidad de

producto, por lo que deben ser absorbidos por la totalidad de la producción.<sup>9</sup> En este caso, la administradora de propiedad horizontal no incurre en esta clase de costos.

**5.1.3.1.4 Total costos de producción.** Estos costos varían de acuerdo a la cantidad y clase de servicios contratados por cada unidad residencial; para el caso del presente estudio y con el ánimo de simplificarlo, se calcularon únicamente los costos del servicio base, que corresponde a los gastos administrativos y se presentan los valores que tendrían 4 paquetes de servicios.

Cuadro 34. Paquete de servicios 1.

CONCEPTO	HORAS	DIAS AL MES	VALOR
VIGILANTE DIURNO (Ver cuadro 33)	12	30	\$ 1.289.477,33
VIGILANTE NOCTURNO (Ver cuadro 33)	12	30	\$ 1.712.315,18
ASEADORA (Ver cuadro 33)	6	20	\$ 494.584,73
MENSAJERO (Ver cuadro 33)	4	20	\$ 329.723,15
TOTAL PAQUETE PARA UNIDAD RESIDENCIAL			\$ 3.826.100,39
<b>TOTAL VALOR A CANCELAR POR CASA O APARTAMENTO EN PROMEDIO 18 POR UNIDAD RESIDENCIAL</b>			<b>\$ 212.561,13</b>

Fuente. Autoras del proyecto

Cuadro 35. Paquete de servicios 2.

CONCEPTO	HORAS	DIAS AL MES	VALOR
VIGILANTE DIURNO (Ver cuadro 33)	12	30	\$ 1.289.477,33
VIGILANTE NOCTURNO (Ver cuadro 33)	12	30	\$ 1.712.315,18
ASEADORA (Ver cuadro 33)	6	10	\$ 247.292,36
MENSAJERO (Ver cuadro 33)	4	5	\$ 82.430,79
TOTAL PAQUETE PARA UNIDAD RESIDENCIAL			\$ 3.331.515,66
<b>TOTAL VALOR A CANCELAR POR CASA O APTO EN PROMEDIO 18 POR UNIDAD RESIDENCIAL</b>			<b>\$ 185.084,20</b>

Fuente. Autoras del proyecto

<sup>9</sup> [http://74.125.45.132/search?q=cache:kmBUw45QHEgJ:www.apuntesfacultad.com/costos-indirectos-de-fabricacion.html+definicion+costos+indirectos+de+fabricacion&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co&lr=lang\\_es](http://74.125.45.132/search?q=cache:kmBUw45QHEgJ:www.apuntesfacultad.com/costos-indirectos-de-fabricacion.html+definicion+costos+indirectos+de+fabricacion&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co&lr=lang_es)  
(Consultado 21-04-2010)

Cuadro 36. Paquete de servicios 3.

CONCEPTO	HORAS	DIAS AL MES	VALOR
VIGILANTE DIURNO (Ver cuadro 33)	12	30	\$ 1.289.477,33
VIGILANTE NOCTURNO (Ver cuadro 33)	0	0	\$ -
ASEADORA (Ver cuadro 33)	6	10	\$ 247.292,36
MENSAJERO (Ver cuadro 33)	4	5	\$ 82.430,79
TOTAL PAQUETE PARA UNIDAD RESIDENCIAL			\$ 1.619.200,48
<b>TOTAL VALOR A CANCELAR POR CASA O APTO EN PROMEDIO 18 POR UNIDAD RESIDENCIAL</b>			<b>\$ 89.955,58</b>

Fuente. Autoras del proyecto

Cuadro 37. Paquete de servicios 4.

CONCEPTO	HORAS	DIAS AL MES	VALOR
VIGILANTE DIURNO (Ver cuadro 33)	12	30	\$ 1.289.477,33
VIGILANTE NOCTURNO (Ver cuadro 33)	0	0	\$ -
ASEADORA (Ver cuadro 33)	6	10	\$ 247.292,36
MENSAJERO (Ver cuadro 33)	POR DILIGENCIA		
TOTAL PAQUETE PARA UNIDAD RESIDENCIAL			\$ 1.536.769,69
<b>TOTAL VALOR A CANCELAR POR CASA O APTO EN PROMEDIO 18 POR UNIDAD RESIDENCIAL</b>			<b>\$ 85.376,09</b>

Fuente. Autoras del proyecto

A estos precios se les debe sumar el valor base, que será calculado más adelante.

**5.1.3.2 Gastos de Administración y ventas.** Incluye todos los gastos que se requieren desde la parte administrativa, como algunos de los salarios, publicidad de operación.

Cuadro 38. Gastos de administración y ventas

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	CANTIDAD MESES	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
SALARIOS ADMINISTRACIÓN	3	\$ 5.102.005,90	\$ 15.306.017,70
CONTRATACIÓN EXTERNA-CONTADOR	3	\$ 500.000,00	\$ 1.500.000,00
ARRIENDO	3	\$ 800.000,00	\$ 2.400.000,00
OPERACIÓN (Ver cuadro 19)	3	\$ 4.176.000,00	\$ 12.528.000,00
SERVICIOS PÚBLICOS	3	\$ 500.000,00	\$ 1.500.000,00
INSUMOS	3	\$ 500.000,00	\$ 1.500.000,00
<b>Total Gastos de Administración y ventas</b>			<b>\$ 34.734.017,70</b>

Fuente. Autoras del proyecto

Este ítem también incluye deudas adquiridas con instituciones financieras y otros similares

Cuadro 39. Cuota de Capital

<b>CUOTA DE CAPITAL</b>	<b>CANTIDAD MESES</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
CUOTA PRESTAMO ABONO A CAPITAL	3	\$ 620.000,00	\$ 1.860.000,00
<b>TOTAL CUOTA DE CAPITAL</b>			<b>\$ 1.860.000,00</b>

**5.1.3.3 Gastos financieros.** Se tienen en cuenta los impuestos que asume la empresa al utilizar una entidad financiera, para la consecución de los recursos necesarios para el montaje de la empresa.

Cuadro 40. Gastos financieros.

<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>CANTIDAD MESES</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
INTERESES PRÉSTAMO (Ver cuadro 43)	3	\$ 420.000,00	\$ 1.260.000,00
<b>Total Gastos financieros</b>			<b>\$ 1.260.000,00</b>

Fuente. Autoras del proyecto

#### 5.1.3.4 Total capital de trabajo.

Cuadro 41. Total capital de trabajo.

<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR</b>
Total Costos de producción	\$ 0,00
Total Gastos de Administración y ventas (Ver cuadro 38)	\$ 36.594.017,70
Total Gastos financieros ( Ver cuadro 40)	\$ 1.260.000,00
<b>Total capital de trabajo</b>	<b>\$ 37.854.017,70</b>

Fuente. Autoras del proyecto

Se estima que el capital de trabajo necesario para la operación de los primeros 3 meses de labores, asciende a un valor de \$37.584.017,70.

**5.1.4 Inversión total.** Se compone por la sumatoria de los desembolsos correspondientes a inversión fija, inversión diferida y capital de trabajo.

Cuadro 42. Inversión total

<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR</b>
INVERSIÓN FIJA (Ver cuadro 31 )	\$ 13.183.500,00

INVERSIÓN DIFERIDA (Ver cuadro 32)	\$ 10.794.500,00
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO (Ver cuadro 41)	\$ 37.854.017,70
<b>INVERSION TOTAL</b>	<b>\$ 61.832.017,70</b>

Fuente. Autoras del proyecto

**5.1.5 Fuentes de financiación.** La financiación de este proyecto se hará en un 20% con recursos propios y 80% con recursos adquiridos a través de un crédito para creación de empresas, con CAVIPETROL, con una tasa mensual del 0,87417% a 60 meses.

Otras opciones que se encontraron en el mercado con otros bancos son:

Banco Caja Social BCSC: 20,4% TEA

Banco Megabanco: 19,6% TEA

Banco de Bogotá: 20,6% TEA

VALOR DEL PRÉSTAMO: \$ 49.465.614,16 TASA MENSUAL: 0,87417%

VALOR CUOTA MENSUAL: \$ 1.062.964,94 FECHA INICIO: Junio de 2011

PLAZO DE PAGO EN MESES: 60

Cuadro 43. Amortización préstamo

CUOTA	SALDO PRESTAMO	INTERESES	AMORTIZACIÓN CAPITAL	CUOTA MENSUAL
0	\$ 49.465.614,16	\$ 432.413,56	\$ 630.551,38	\$ 1.062.964,94
1	\$ 48.835.062,78	\$ 426.901,47	\$ 636.063,47	\$ 1.062.964,94
2	\$ 48.198.999,31	\$ 421.341,19	\$ 641.623,74	\$ 1.062.964,94
3	\$ 47.557.375,57	\$ 415.732,31	\$ 647.232,63	\$ 1.062.964,94
4	\$ 46.910.142,94	\$ 410.074,40	\$ 652.890,54	\$ 1.062.964,94
5	\$ 46.257.252,40	\$ 404.367,02	\$ 658.597,91	\$ 1.062.964,94
6	\$ 45.598.654,49	\$ 398.609,76	\$ 664.355,18	\$ 1.062.964,94
7	\$ 44.934.299,31	\$ 392.802,16	\$ 670.162,77	\$ 1.062.964,94
8	\$ 44.264.136,54	\$ 386.943,80	\$ 676.021,13	\$ 1.062.964,94
9	\$ 43.588.115,41	\$ 381.034,23	\$ 681.930,71	\$ 1.062.964,94
10	\$ 42.906.184,70	\$ 375.072,99	\$ 687.891,94	\$ 1.062.964,94
11	\$ 42.218.292,76	\$ 369.059,65	\$ 693.905,29	\$ 1.062.964,94
12	\$ 41.524.387,47	\$ 362.993,74	\$ 699.971,20	\$ 1.062.964,94
13	\$ 40.824.416,27	\$ 356.874,80	\$ 706.090,14	\$ 1.062.964,94
14	\$ 40.118.326,13	\$ 350.702,37	\$ 712.262,57	\$ 1.062.964,94
15	\$ 39.406.063,57	\$ 344.475,99	\$ 718.488,95	\$ 1.062.964,94
16	\$ 38.687.574,62	\$ 338.195,17	\$ 724.769,77	\$ 1.062.964,94

17	\$ 37.962.804,85	\$ 331.859,45	\$ 731.105,49	\$ 1.062.964,94
18	\$ 37.231.699,37	\$ 325.468,35	\$ 737.496,59	\$ 1.062.964,94
19	\$ 36.494.202,78	\$ 319.021,37	\$ 743.943,56	\$ 1.062.964,94
20	\$ 35.750.259,21	\$ 312.518,04	\$ 750.446,90	\$ 1.062.964,94
21	\$ 34.999.812,32	\$ 305.957,86	\$ 757.007,08	\$ 1.062.964,94
22	\$ 34.242.805,24	\$ 299.340,33	\$ 763.624,61	\$ 1.062.964,94
23	\$ 33.479.180,63	\$ 292.664,95	\$ 770.299,98	\$ 1.062.964,94
24	\$ 32.708.880,65	\$ 285.931,22	\$ 777.033,71	\$ 1.062.964,94
25	\$ 31.931.846,93	\$ 279.138,63	\$ 783.826,31	\$ 1.062.964,94
26	\$ 31.148.020,62	\$ 272.286,65	\$ 790.678,28	\$ 1.062.964,94
27	\$ 30.357.342,34	\$ 265.374,78	\$ 797.590,16	\$ 1.062.964,94
28	\$ 29.559.752,18	\$ 258.402,49	\$ 804.562,45	\$ 1.062.964,94
29	\$ 28.755.189,73	\$ 251.369,24	\$ 811.595,69	\$ 1.062.964,94
30	\$ 27.943.594,04	\$ 244.274,52	\$ 818.690,42	\$ 1.062.964,94
31	\$ 27.124.903,62	\$ 237.117,77	\$ 825.847,17	\$ 1.062.964,94
32	\$ 26.299.056,45	\$ 229.898,46	\$ 833.066,47	\$ 1.062.964,94
33	\$ 25.465.989,97	\$ 222.616,04	\$ 840.348,89	\$ 1.062.964,94
34	\$ 24.625.641,08	\$ 215.269,97	\$ 847.694,97	\$ 1.062.964,94
35	\$ 23.777.946,11	\$ 207.859,67	\$ 855.105,27	\$ 1.062.964,94
36	\$ 22.922.840,85	\$ 200.384,60	\$ 862.580,34	\$ 1.062.964,94
37	\$ 22.060.260,51	\$ 192.844,18	\$ 870.120,76	\$ 1.062.964,94
38	\$ 21.190.139,75	\$ 185.237,84	\$ 877.727,09	\$ 1.062.964,94
39	\$ 20.312.412,66	\$ 177.565,02	\$ 885.399,92	\$ 1.062.964,94
40	\$ 19.427.012,74	\$ 169.825,12	\$ 893.139,82	\$ 1.062.964,94
41	\$ 18.533.872,92	\$ 162.017,56	\$ 900.947,38	\$ 1.062.964,94
42	\$ 17.632.925,54	\$ 154.141,75	\$ 908.823,19	\$ 1.062.964,94
43	\$ 16.724.102,35	\$ 146.197,09	\$ 916.767,85	\$ 1.062.964,94
44	\$ 15.807.334,50	\$ 138.182,98	\$ 924.781,96	\$ 1.062.964,94
45	\$ 14.882.552,54	\$ 130.098,81	\$ 932.866,13	\$ 1.062.964,94
46	\$ 13.949.686,41	\$ 121.943,97	\$ 941.020,96	\$ 1.062.964,94
47	\$ 13.008.665,45	\$ 113.717,85	\$ 949.247,09	\$ 1.062.964,94
48	\$ 12.059.418,36	\$ 105.419,82	\$ 957.545,12	\$ 1.062.964,94
49	\$ 11.101.873,24	\$ 97.049,25	\$ 965.915,69	\$ 1.062.964,94
50	\$ 10.135.957,55	\$ 88.605,50	\$ 974.359,44	\$ 1.062.964,94
51	\$ 9.161.598,12	\$ 80.087,94	\$ 982.876,99	\$ 1.062.964,94
52	\$ 8.178.721,12	\$ 71.495,93	\$ 991.469,01	\$ 1.062.964,94
53	\$ 7.187.252,11	\$ 62.828,80	\$ 1.000.136,13	\$ 1.062.964,94
54	\$ 6.187.115,98	\$ 54.085,91	\$ 1.008.879,02	\$ 1.062.964,94
55	\$ 5.178.236,95	\$ 45.266,59	\$ 1.017.698,34	\$ 1.062.964,94
56	\$ 4.160.538,61	\$ 36.370,18	\$ 1.026.594,76	\$ 1.062.964,94

57	\$ 3.133.943,85	\$ 27.396,00	\$ 1.035.568,94	\$ 1.062.964,94
58	\$ 2.098.374,91	\$ 18.343,36	\$ 1.044.621,57	\$ 1.062.964,94
59	\$ 1.053.753,34	\$ 9.211,60	\$ 1.053.753,34	\$ 1.062.964,94
60	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1.062.964,94	\$ 1.062.964,94

Fuente. Autoras del proyecto

## 5.2 COSTOS

El costo es fundamentalmente un concepto económico, que influye en el resultado de la empresa; es el sacrificio o esfuerzo económico que se debe realizar para lograr un objetivo, entendiendo como tal aquellos de tipo operativos, como por ejemplo: pagar los sueldos al personal de producción, comprar materiales, fabricar un producto, venderlo, prestar un servicio, obtener fondos para financiarnos, administrar la empresa, etc.<sup>10</sup> Estos costos se dividen en costos fijos y variables.

**5.2.1. Costos fijos.** Los costos fijos son aquellos que en su magnitud permanecen constantes o casi constantes, independientemente de las fluctuaciones en los volúmenes de producción y/o venta.<sup>11</sup> En este caso se tuvieron en cuenta los costos fijos en periodos mensuales.

Cuadro 44. Costos fijos

<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>VALOR MES</b>
SALARIOS ADMINISTRACIÓN (Ver cuadro 38)	\$ 5.102.005,90
CONTRATACIÓN EXTERNA-CONTADOR( Ver cuadro 38)	\$ 500.000,00
ARRIENDO ( Ver cuadro 38)	\$ 800.000,00
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>\$ 6.402.005,90</b>

Fuente. Autoras del proyecto

**5.2.2. Costos variables.** Los costos variables son aquellos que tienden a fluctuar en proporción al volumen total de la producción, de venta de artículos o la prestación de un servicio, se incurren debido a la actividad de la empresa.<sup>12</sup>

<sup>10</sup> <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/costos.htm#Conceptocosto> (Consultado 21-04-2010)

<sup>11</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/defcostos2maria.htm> (Consultado 21-04-2010)

<sup>12</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/defcostos2maria.htm> (consultado 21-04-2010)

Cuadro 45. Costos variables

<b>COSTOS VARIABLES</b>	<b>VALOR MES</b>
PUBLICIDAD (Ver cuadro 20)	\$ 3.650.000,00
SERVICIOS PÚBLICOS (Ver 38)	\$ 500.000,00
INSUMOS (Ver cuadro 38)	\$ 500.000,00
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>\$ 4.650.000,00</b>

Fuente. Autoras del proyecto

**5.2.3 Costos totales unitarios.** Puede medirse en función de su producción y distribución. Este costo es el que sirve para valuar las existencias que aparecen en el balance general y estado de pérdidas y ganancias en los renglones de los inventarios de producción en proceso y productos terminados. También puede medirse en relación con la posibilidad de aplicar directa o indirectamente a la unidad los gastos incurridos<sup>13</sup>.

Cuadro 46. Costos totales unitarios.

<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR MES</b>
TOTAL COSTOS FIJOS (Ver cuadro 44)	\$ 6.402.005,90
TOTAL COSTOS VARIABLES (Ver cuadro 45)	\$ 5.176.000,00
TOTAL COSTOS	\$ 11.578.005,90
Capacidad instalada en No de clientes (Ver cuadro 15)	385
Costos Totales unitarios	\$ 30.072,74

Fuente. Autoras del proyecto

Estos costos corresponden a los gastos administrativos en que incurrirá la empresa, dado que el costo de producción debe ser calculado con base al paquete de servicios que escoja cada unidad habitacional. (Ver cuadro 32, 33 y 34).

La capacidad instalada en número de clientes se contempla en el número máximo de clientes potenciales. (Ver cuadro 15), dado que la capacidad instalada inicialmente alcanza para atender dicha población.

**5.2.4 Precio de venta.** Se determinó con base a una utilidad esperada del 40%, con la formula:

$$\frac{\text{Costo total unitario}}{(1 - \% \text{ utilidad esperada})}$$

<sup>13</sup> <http://www.monografias.com/trabajos15/costos-clasificacion/costos-clasificacion.shtml#CLASIF>  
(Consultado 21-04-2010 )

Cuadro 47. Precio de venta.

CONCEPTO	VALOR MES
Costo Total unitario (Ver cuadro 46)	\$ 30.072,74
Margen utilidad (40%)	\$20.048,50
<b>Precio venta mensualidad</b>	<b>\$ 50.121,00</b>

Fuente. Autoras del proyecto

El margen de utilidad resulta de la aplicación de la fórmula enunciada en este ítem, pensando en un margen amplio y suficiente que contribuya al crecimiento de la empresa, además de establecer un precio de venta competitivo. Este precio de venta constituye el valor básico del servicio de administración de propiedad horizontal y debe ser sumado al valor del paquete de servicios que escoja cada unidad habitacional.

### 5.3. PROYECCIONES FINANCIERAS

**5.3.1 Egresos Projectados.** Estas proyecciones fueron realizadas teniendo en cuenta el posible comportamiento del IPC para los próximos 5 años. La fuente de estos porcentajes se tomó de las proyecciones de la página del DNP, que se establecen en el 3%.

Los egresos aquí proyectados corresponden a gastos administrativos, dado que los egresos relacionados con la prestación del servicio, están ligados a la clase y cantidad de servicios contratados por las diferentes unidades residenciales.

Cuadro 48. Egresos Proyectados

CONCEPTO	VALOR MES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	DNP	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
<b>COSTOS DE OPERACIÓN</b>						
Arriendo	\$ 500.000,00	\$ 6.000.000,00	\$ 6.180.000,00	\$ 6.365.400,00	\$ 6.556.362,00	\$ 6.753.052,86
Publicidad	\$ 4.176.000,00	\$ 50.112.000,00	\$ 51.615.360,00	\$ 53.163.820,80	\$ 54.758.735,42	\$ 56.401.497,49
Servicios Públicos	\$ 500.000,00	\$ 6.000.000,00	\$ 6.180.000,00	\$ 6.365.400,00	\$ 6.556.362,00	\$ 6.753.052,86
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>						
Salarios	\$ 5.102.005,90	\$ 61.224.070,80	\$ 63.060.792,92	\$ 64.952.616,71	\$ 66.901.195,21	\$ 68.908.231,07
Contratación Externa	\$ 500.000,00	\$ 6.000.000,00	\$ 6.180.000,00	\$ 6.365.400,00	\$ 6.556.362,00	\$ 6.753.052,86
Insumos	\$ 500.000,00	\$ 6.000.000,00	\$ 6.180.000,00	\$ 6.365.400,00	\$ 6.556.362,00	\$ 6.753.052,86
Cuota préstamo abono a capital	\$ 1.065.294,34	\$ 7.958.629,26	\$ 8.912.056,70	\$ 9.893.219,23	\$ 10.982.401,71	\$ 12.191.496,47
Amortización diferidos (60) meses	\$ 179.908,33	\$ 2.158.900,00	\$ 2.158.900,00	\$ 2.158.900,00	\$ 2.158.900,00	\$ 2.158.900,00
<b>TOTAL EGRESOS DEL PROYECTO</b>	<b>\$ 12.523.208,57</b>	<b>\$ 145.453.600,06</b>	<b>\$ 150.467.109,62</b>	<b>\$ 155.630.156,74</b>	<b>\$ 161.026.680,35</b>	<b>\$ 166.672.336,46</b>
Fuente.		Autoras		del		proyecto

**5.3.2 Ingresos proyectados.** Esta proyección se realizó mes a mes, durante los primeros 5 años de vida del proyecto, partiendo de una base de 180 unidades habitacionales; para hacerla se tomaron en cuenta factores tales como: el IPC proyectado y el aumento del número de clientes.

El porcentaje de aumento del número de clientes se estableció mes a mes en un 1,3%. Esta meta de crecimiento se estableció porque es cumplible y realizable dentro de los 5 años que dura el presente estudio. (Ver cuadro 14)

Cuadro 49. Ingresos proyectados

MES	NÚMERO CLIENTES	INCREMENTO MENSUAL	TOTAL	PRECIO VENTA MENSUAL	INGRESOS TOTALES POR MES	INGRESOS TOTALES POR AÑO
1	180		180	\$ 50.121,24	\$ 9.021.822,78	
2	180	2	182	\$ 50.121,24	\$ 9.139.106,48	
3	182	2	185	\$ 50.121,24	\$ 9.257.914,86	
4	185	2	187	\$ 50.121,24	\$ 9.378.267,75	
5	187	2	190	\$ 50.121,24	\$ 9.500.185,23	
6	190	2	192	\$ 50.121,24	\$ 9.623.687,64	
7	192	2	195	\$ 50.121,24	\$ 9.748.795,58	
8	195	3	197	\$ 50.121,24	\$ 9.875.529,92	
9	197	3	200	\$ 50.121,24	\$ 10.003.911,81	
10	200	3	202	\$ 50.121,24	\$ 10.133.962,67	
11	202	3	205	\$ 50.121,24	\$ 10.265.704,18	
12	205	3	207	\$ 50.121,24	\$ 10.399.158,33	\$ 116.348.047,24
13	207	3	210	\$ 51.624,87	\$ 10.850.377,82	
14	210	3	213	\$ 51.624,87	\$ 10.991.432,73	
15	213	3	216	\$ 51.624,87	\$ 11.134.321,35	
16	216	3	218	\$ 51.624,87	\$ 11.279.067,53	
17	218	3	221	\$ 51.624,87	\$ 11.425.695,41	
18	221	3	224	\$ 51.624,87	\$ 11.574.229,45	
19	224	3	227	\$ 51.624,87	\$ 11.724.694,43	
20	227	3	230	\$ 51.624,87	\$ 11.877.115,46	
21	230	3	233	\$ 51.624,87	\$ 12.031.517,96	
22	233	3	236	\$ 51.624,87	\$ 12.187.927,69	
23	236	3	239	\$ 51.624,87	\$ 12.346.370,75	
24	239	3	242	\$ 51.624,87	\$ 12.506.873,57	\$ 139.929.624,15
25	242	3	245	\$ 53.173,62	\$ 13.049.546,82	
26	245	3	249	\$ 53.173,62	\$ 13.219.190,93	

27	249	3	252	\$ 53.173,62	\$ 13.391.040,41	
28	252	3	255	\$ 53.173,62	\$ 13.565.123,93	
29	255	3	258	\$ 53.173,62	\$ 13.741.470,54	
30	258	3	262	\$ 53.173,62	\$ 13.920.109,66	
31	262	3	265	\$ 53.173,62	\$ 14.101.071,09	
32	265	3	269	\$ 53.173,62	\$ 14.284.385,01	
33	269	3	272	\$ 53.173,62	\$ 14.470.082,02	
34	272	4	276	\$ 53.173,62	\$ 14.658.193,08	
35	276	4	279	\$ 53.173,62	\$ 14.848.749,59	
36	279	4	283	\$ 53.173,62	\$ 15.041.783,34	\$ 168.290.746,41
37	283	4	287	\$ 54.768,83	\$ 15.694.446,32	
38	287	4	290	\$ 54.768,83	\$ 15.898.474,12	
39	290	4	294	\$ 54.768,83	\$ 16.105.154,28	
40	294	4	298	\$ 54.768,83	\$ 16.314.521,29	
41	298	4	302	\$ 54.768,83	\$ 16.526.610,06	
42	302	4	306	\$ 54.768,83	\$ 16.741.455,99	
43	306	4	310	\$ 54.768,83	\$ 16.959.094,92	
44	310	4	314	\$ 54.768,83	\$ 17.179.563,16	
45	314	4	318	\$ 54.768,83	\$ 17.402.897,48	
46	318	4	322	\$ 54.768,83	\$ 17.629.135,14	
47	322	4	326	\$ 54.768,83	\$ 17.858.313,90	
48	326	4	330	\$ 54.768,83	\$ 18.090.471,98	\$ 202.400.138,65
49	330	4	335	\$ 56.411,89	\$ 18.875.417,56	\$ 1,00
50	335	4	339	\$ 56.411,89	\$ 19.120.797,99	
51	339	4	343	\$ 56.411,89	\$ 19.369.368,36	
52	343	4	348	\$ 56.411,89	\$ 19.621.170,15	
53	348	5	352	\$ 56.411,89	\$ 19.876.245,36	
54	352	5	357	\$ 56.411,89	\$ 20.134.636,55	
55	357	5	362	\$ 56.411,89	\$ 20.396.386,83	
56	362	5	366	\$ 56.411,89	\$ 20.661.539,86	
57	366	5	371	\$ 56.411,89	\$ 20.930.139,88	
58	371	5	376	\$ 56.411,89	\$ 21.202.231,70	
59	376	5	381	\$ 56.411,89	\$ 21.477.860,71	
60	381	5	386	\$ 56.411,89	\$ 21.757.072,90	\$ 243.422.867,85

Fuente. Autoras del proyecto

Cuadro 50. Resumen ingresos por año.

AÑO	NÚMERO DE CLIENTES	TOTAL	INCREMENTO INGRESOS POR CLIENTE	INGRESOS TOTALES POR AÑO
1	207	207	\$ 50.121,24	\$ 116.348.047,24
2	242	242	\$ 51.624,87	\$ 139.929.624,15
3	283	283	\$ 53.173,62	\$ 168.290.746,41
4	330	330	\$ 54.768,83	\$ 202.400.138,65
5	386	386	\$ 56.411,89	\$ 243.422.867,85

Fuente. Autoras del proyecto

Este cuadro presenta en resumen los ingresos proyectados para cada año, teniendo en cuenta la meta en clientes propuesta, y el aumento del precio de venta conforme al IPC proyectado para cada año.

#### 5.4 PUNTO DE EQUILIBRIO.

Es el punto donde confluyen los ingresos obtenidos por ventas y los costos totales de la empresa manteniendo equilibrio, sin reportar pérdidas o ganancias. Se determina con la siguiente fórmula:

$$P.E. = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio} - \frac{\text{Costos variables}}{\text{Capacidad instalada}}}$$

Donde:

Costo fijos mensuales	\$ 6.402.005,90
Costo variable total mensual	\$ 5.176.000,00
Capacidad instalada en No. clientes	385
Precio de venta mensual	\$50.121,00

Reemplazando se obtiene:

$$\text{P.E.} = \frac{\$ 6.402.005,90}{\$ 50.121 \times \frac{\$ 5.176.000,00}{385}} = 175 \text{ unidades habitacionales}$$

## 5.5 FLUJO DE EFECTIVO

El estado de flujos de efectivo está incluido en los estados financieros básicos que deben preparar las empresas para cumplir con la normativa y reglamentos institucionales de cada país. Este provee información importante para los administradores del negocio y surge como respuesta a la necesidad de determinar la salida de recursos en un momento dado, como también un análisis proyectivo para sustentar la toma de decisiones en las actividades financieras, operacionales, administrativas y comerciales<sup>14</sup>.

En el presente documento se muestran el flujo de efectivo proyectado anual por los 5 primeros años de labores, pero que no hace parte del flujo de caja del proyecto, para descontar el valor presente y la tasa Interna de retorno se debe tener en cuenta solo Los Ingresos de Caja, los Egresos de caja sumándole las depreciaciones y amortizaciones y sin tener en cuenta los pagos por el crédito .

Este Flujo de efectivo se describirá en la evaluación del proyecto para el cálculo de la tasa interna de retorno y el valor presente neto.

---

<sup>14</sup> <http://www.monografias.com/trabajos29/flujos-efectivo/flujos-efectivo.shtml> (consultado 22-04-2010)

Cuadro 51. Flujo de efectivo

<b>INGRESOS</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
VENTAS	\$ 0	\$ 116.348.047	\$ 139.929.624	\$ 168.290.746	\$ 202.400.139	\$ 243.422.868
CRÉDITO	\$ 49.574.014	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
RECURSOS PROPIOS	\$ 12.393.504					
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 61.967.518</b>	<b>\$ 116.348.047</b>	<b>\$ 139.929.624</b>	<b>\$ 168.290.746</b>	<b>\$ 202.400.139</b>	<b>\$ 243.422.868</b>
<b>EGRESOS</b>						
<b>COSTOS DE OPERACIÓN</b>						
ARRIENDO	\$ 0	\$ 6.000.000	\$ 6.180.000	\$ 6.365.400	\$ 6.556.362	\$ 6.753.053
PUBLICIDAD	\$ 0	\$ 50.112.000	\$ 51.615.360	\$ 53.163.821	\$ 54.758.735	\$ 56.401.497
SERVICIOS PÚBLICOS	\$ 0	\$ 6.000.000	\$ 6.180.000	\$ 6.365.400	\$ 6.556.362	\$ 6.753.053
<b>TOTAL COSTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 62.112.000</b>	<b>\$ 63.975.360</b>	<b>\$ 65.894.621</b>	<b>\$ 67.871.459</b>	<b>\$ 69.907.603</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>						
SALARIOS	\$ 0	\$ 61.224.071	\$ 63.060.793	\$ 64.952.617	\$ 66.901.195	\$ 68.908.231
CONTRATACION EXTERNA	\$ 0	\$ 6.000.000	\$ 6.180.000	\$ 6.365.400	\$ 6.556.362	\$ 6.753.053
REPARACIONES Y ADECUACIONES	\$ 0	\$ 6.000.000	\$ 6.180.000	\$ 6.365.400	\$ 6.556.362	\$ 6.753.053
CUOTA PRESTAMO	\$ 0	\$ 7.958.629	\$ 8.912.057	\$ 9.893.219	\$ 10.982.402	\$ 12.191.496
<b>TOTAL COSTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 81.182.700</b>	<b>\$ 84.332.850</b>	<b>\$ 87.576.636</b>	<b>\$ 90.996.321</b>	<b>\$ 94.605.833</b>
<b>GASTOS NO DESEMBOLSABLES</b>						
DEPRECIACIÓN	\$ 0	\$ 1.331.900	\$ 1.331.900	\$ 1.331.900	\$ 1.331.900	\$ 1.331.900
AMORTIZACIÓN	\$ 0	\$ 2.158.900	\$ 2.158.900	\$ 2.158.900	\$ 2.158.900	\$ 2.158.900
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 3.490.800</b>	<b>\$ 3.490.800</b>	<b>\$ 3.490.800</b>	<b>\$ 3.490.800</b>	<b>\$ 3.490.800</b>
<b>INVERSIONES</b>						
INVERSIÓN FIJA	\$ 13.319.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
INVERSIÓN DIFERIDA	\$ 10.794.500	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>\$ 24.113.500</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ 24.113.500</b>	<b>\$ 146.785.500</b>	<b>\$ 151.799.010</b>	<b>\$ 156.962.057</b>	<b>\$ 162.358.580</b>	<b>\$ 168.004.236</b>
<b>BALANCE OPERATIVO</b>	<b>\$ 37.854.018</b>	<b>\$ (30.437.453)</b>	<b>\$ (11.869.385)</b>	<b>\$ 11.328.690</b>	<b>\$ 40.041.558</b>	<b>\$ 75.418.631</b>
<b>IMPUESTOS</b>	<b>\$ 0</b>			<b>\$ 3.738.468</b>	<b>\$ 13.213.714</b>	<b>\$ 24.888.148</b>
<b>(+) SALDO ANTERIOR</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 37.854.018</b>	<b>\$ 7.416.565</b>	<b>\$ (4.452.821)</b>	<b>\$ 6.875.869</b>	<b>\$ 46.917.427</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>\$ 37.854.018</b>	<b>\$ 7.416.565</b>	<b>\$ (4.452.821)</b>	<b>\$ 6.875.869</b>	<b>\$ 46.917.427</b>	<b>\$ 122.336.059</b>

Fuente. Autoras del proyecto

## 5.6 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

El estado de resultados es uno de los estados financieros básicos para las entidades lucrativas. Su importancia reside en que muestra la información relativa al resultado de las operaciones en un periodo contable y, por ende, los ingresos y gastos de dichas entidades, así como, su utilidad o pérdida neta, permitiendo evaluar los logros alcanzados con los esfuerzos desarrollados durante el periodo consignado en el mismo estado.

El estado de resultados debe reunir las características primarias de confiabilidad, relevancia, comprensibilidad y comparabilidad para que éste sea útil para la toma de decisiones por parte de sus usuarios gerenciales<sup>15</sup>

En el presente documento se muestra la información correspondiente a los primeros 5 años de prestación de servicios.

Cuadro 52. Estado de resultados proyectado

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas Netas	116.348.047,24	139.929.624,15	168.290.746,41	202.400.138,65	243.422.867,85
Menos: Costo de Ventas/operativos	62.112.000,00	63.975.360,00	65.894.620,80	67.871.459,42	69.907.603,21
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>54.236.047,24</b>	<b>75.954.264,15</b>	<b>102.396.125,61</b>	<b>134.528.679,22</b>	<b>173.515.264,64</b>
Menos Gastos Administración	73.224.070,80	75.584.700,10	77.683.416,71	80.013.919,21	82.414.336,79
Menos Gastos Diferidos	2.158.900,00	2.158.900,00	2.158.900,00	2.158.900,00	2.158.900,00
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>-21.146.923,56</b>	<b>-1.789.335,96</b>	<b>22.553.808,90</b>	<b>52.355.860,01</b>	<b>88.942.027,86</b>
Menos: otros gastos depreciación	1.331.900,00	1.331.900,00	1.331.900,00	1.331.900,00	1.331.900,00
Mas Ingresos no operacionales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>-22.478.823,56</b>	<b>-3.121.235,96</b>	<b>21.221.908,90</b>	<b>51.023.960,01</b>	<b>87.610.127,86</b>
Impuesto de renta 33%	0,00	0,00	7.003.229,94	16.837.906,80	28.911.342,19
<b>Utilidad antes de reserva</b>	<b>-22.478.823,56</b>	<b>-3.121.235,96</b>	<b>14.218.678,96</b>	<b>34.186.053,21</b>	<b>58.698.785,66</b>
Reserva legal 10%	0,00		1.421.867,90	3.418.605,32	5.869.878,57
<b>Utilidad neta del ejercicio</b>	<b>-22.478.823,56</b>	<b>-3.121.235,96</b>	<b>12.796.811,07</b>	<b>30.767.447,89</b>	<b>52.828.907,10</b>

Fuente. Autoras del proyecto

<sup>15</sup> <http://www.mitecnologico.com/Main/EstadoDeResultadosConceptoElementos> (consultado 22-04-2010)

## 5.7 BALANCE GENERAL

Un balance general es un informe financiero que da cuenta del estado de la economía y finanzas de una institución en un momento o durante un lapso determinado.

El balance general, también conocido como estado de situación patrimonial o balance de situación, es un conjunto de datos e informaciones presentados a modo de documento final que incluye un panorama de la situación financiera de una entidad o empresa y que a menudo tiene lugar una vez al año. El balance o estado de situación conjuga en sí mismo los conceptos de activos, pasivos y patrimonio neto, como los tres elementos fundamentales que configuran la contabilidad de una institución.<sup>16</sup>

En el presente documento se proyectaron los balances correspondientes al momento inicial

---

<sup>16</sup> <http://www.definicionabc.com/economia/balance-general.php> (consultado 22-04-2010)

Cuadro 53. Balance General

	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Activo</b>						
CAJA	\$ 37.854.017,70	\$ 10.907.364,88	\$ 2.442.103,61	\$ 17.347.327,37	\$ 53.971.628,63	\$ 116.148.804,05
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 13.319.000,00	\$ 13.319.000,00	\$ 13.319.000,00	\$ 13.319.000,00	\$ 13.319.000,00	\$ 13.319.000,00
DEPRECIACIÓN		\$( 1.331.900,00)	\$ (2.663.800,00)	\$ (3.995.700,00)	\$ (5.327.600,00)	\$ (6.659.500,00)
DIFERIDOS	\$ 10.794.500,00	\$ 8.635.600,00	\$ 6.476.700,00	\$ 4.317.800,00	\$ 2.158.900,00	\$ 0,00
<b>Total Activo</b>	\$ 61.967.517,70	\$ 31.530.064,88	\$ 19.574.003,61	\$ 30.988.427,37	\$ 64.121.928,63	\$ 122.808.304,05
<b>Pasivos</b>						
BANCOS NACIONALES	\$ 49.574.014,16	\$ 41.615.384,90	\$ 32.780.559,59	\$ 22.973.074,45	\$ 12.085.845,63	\$ 0,00
IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 7.003.229,94	\$ 16.837.906,80	\$ 28.911.342,19
<b>Total Pasivo</b>	\$ 49.574.014,16	\$ 41.615.384,90	\$ 32.780.559,59	\$ 29.976.304,39	\$ 28.923.752,43	\$ 28.911.342,19
<b>Patrimonio</b>						
CAPITAL SOCIAL	\$ 12.393.503,54	\$ 12.393.503,54	\$ 12.393.503,54	\$ 12.393.503,54	\$ 12.393.503,54	\$ 12.393.503,54
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 0,00	\$ (22.478.823,56)	\$ (3.121.235,96)	\$ 12.796.811,07	\$ 30.767.447,89	\$ 52.828.907,10
UTILIDAD O PERDIDA ACUMULADA	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ (22.478.823,56)	\$ (25.600.059,52)	\$ (12.803.248,45)	\$ 17.964.199,44
RESERVA LEGAL	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1.421.867,90	\$ 3.418.605,32	\$ 5.869.878,57
RESERVA LEGAL ACUMULADA	\$ 0,00	\$ 0,00		\$ 0,00	\$ 1.421.867,90	\$ 4.840.473,22
<b>Total Patrimonio</b>	\$ 12.393.503,54	\$ (10.085.320,02)	\$ (13.206.555,98)	\$ 1.012.122,99	\$ 35.198.176,19	\$ 93.896.961,86
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	\$ 61.967.517,70	\$ 31.530.064,88	\$ 19.574.003,61	\$ 30.988.427,37	\$ 64.121.928,63	\$ 122.808.304,05

Fuente. Autoras del proyecto

Al observar en detalle la estructura financiera del Proyecto se puede determinar la viabilidad en el desarrollo de la factibilidad para la Creación de una Empresa Administradora de Propiedad Horizontal en la ciudad de Barrancabermeja, de acuerdo al análisis de los resultados obtenidos en los cálculos del análisis financiero. Aunque durante el primer año el proyecto muestra una pérdida considerable (-22.478.823,56), a partir del tercer año, es posible ver una recuperación paulatina, que se extiende hasta el quinto año de servicios, periodo analizado en el presente documento.

La inversión inicial (\$ 61.967.517,70) es razonable y suficiente para garantizar una buena calidad en la prestación del servicio y por ende el crecimiento de la futura empresa; estos recursos se pueden conseguir a través de una entidad financiera que maneje líneas de crédito para creación de empresas como el BBVA, Coomeva Financiera y Cavipetrol entre otros.

## **6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO**

La evaluación del proyecto tiene como finalidad demostrar su viabilidad teniendo en cuenta la realidad social que presenta la región, así mismo evaluará cuales aspectos positivos y negativos influyen en el medio ambiente; igualmente, realizar la evaluación financiera que permita establecer la conveniencia del proyecto para el inversionista y la región.

### **6.1. IMPACTO SOCIAL**

Con la creación y posterior montaje de la empresa Administradora de Propiedad Horizontal Barrancabermeja, se espera contribuir con el desarrollo económico y social que en la actualidad se está presentando, ya que es evidente un cambio de estilo de vida de los pobladores de la ciudad de Barrancabermeja, ya que el desarrollo urbano apunta a un crecimiento acelerado que requiere de opciones practicas para los habitantes de las unidades residenciales y propietarios de centros comerciales teniendo en cuenta los factores exógenos que atraviesa la economía como la generación de nuevos puestos de trabajo, creación de préstamos bancarios para Mypimes.

Con respecto a la generación de empleo, de acuerdo a estadísticas del DANE a mayo de 2008, el índice de desempleo nacional se encuentra en un 13%, y en la ciudad de Barrancabermeja en el orden del 25%. APH Barrancabermeja a través del talento humano y técnico colaborará en la disminución de estos indicadores, en aras del mejoramiento de vida de los residentes, produciendo por ende una estabilidad laboral y bienestar social cumpliendo con los requisitos de ley como la seguridad social, parafiscales y prestaciones sociales. Para ello la empresa generará 3 empleos directos y mínimo 30 indirectos.

En lo relacionado con los impuestos, el Gobierno Nacional ha incentivado en los últimos años la creación de nuevas empresas con la garantía que al crearse nuevos puestos de trabajo, incentivos tendrán los empresarios en esta materia, además del apoyo de entes como el SENA, Ministerio de la Protección Social, entre otros, para llevar un seguimiento de la empresa en materia de capacitación, salud ocupacional y así propender por una vida saludable y una organización competitiva y productiva

### **6.2 AMBIENTAL**

La empresa APH generará contaminación ambiental mínima, dado que el servicio que allí se prestará es el de actividades netamente administrativas.

Los desechos generados dentro del proceso, no causan al medio ambiente alteración de las calidades del aire, agua, suelos y/o estética del paisaje, en este caso la organización no producirá contaminación en ninguno de estos aspectos, dado su naturaleza. Dado lo anterior, podría determinarse el impacto ambiental de este proyecto como bajo.

**6.2.1 Declaratoria de Impacto.** Se declara bajo juramento que la presente Declaración de impacto ambiental y los antecedentes requeridos para la presentación del proyecto "creación de una empresa administradora de propiedad horizontal en la ciudad de Barrancabermeja", cumplen con la legislación ambiental vigente, de conformidad con lo exigido en ley 23 de 1973 y del decreto 2811 de 1974. Así mismo, se declara bajo juramento la aceptación por realizar la Evaluación de impacto ambiental de este proyecto, incluyendo el compromiso de revisar el estado de avance del proceso de evaluación en el sistema. Finalmente se declara estar en conocimiento de todas las opciones y normas que establece la legislación vigente en cuanto a normatividad ambiental se refiere.

## **6.3 EVALUACIÓN FINANCIERA**

**6.3.1 Valor presente neto (VPN).** El Valor Presente Neto permite determinar si una inversión cumple con el objetivo básico financiero: MAXIMIZAR la inversión. El Valor Presente Neto permite determinar si dicha inversión puede incrementar o reducir el valor de la empresa. Ese cambio en el valor estimado puede ser positivo, negativo o continuar igual. Si es positivo significará que el valor de la firma tendrá un incremento equivalente al monto del Valor Presente Neto. Si es negativo quiere decir que la firma reducirá su riqueza en el valor que arroje el VPN. Si el resultado del VPN es cero, la empresa no modificará el monto de su valor<sup>17</sup>.

La tasa de descuento o de oportunidad para el presente proyecto se determinó en el 0,87417% mensual, equivalente al 11,00% EA, correspondiente a la tasa del préstamo que es la técnica utilizada para el caso de proyectos cuya financiación se hace a través de crédito<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> <http://www.pymesfuturo.com/vpneto.htm> (consultado 22-04-2010)

<sup>18</sup> <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ax6dGy83lscJ:www.econlink.com.ar/economia/criterios/tasainternaderetorno.shtml+como+calcular+tasa+de+descuento+tasa+de+oportunidad&cd=7&hl=es&ct=clnk&gl=co> (consultado 29-11-2010)

### 6.3.1. Valor presente neto

Cuadro 54. VPN

	INVERSION INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FC	(\$ 24.113.500)	(\$ 22.478.824)	(\$ 2.957.329)	\$ 21.221.909	\$ 51.023.960	\$ 87.610.128
VPN	\$ 54.355.759					

Fuente. Autoras del proyecto

**6.3.2 Tasa interna de retorno** La tasa interna de retorno refleja la máxima rentabilidad que entrega el proyecto, es la tasa de interés que ganan los dineros que permanecen invertidos en el proyecto y es comparada con la tasa de oportunidad

Cuadro 55. TIR

	INVERSION INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FC	(\$ 24.113.500)	(\$ 22.478.824)	(\$ 2.957.329)	\$ 21.221.909	\$ 51.023.960	\$ 87.610.128
TIR	36%					

Fuente. Autoras del proyecto

**6.3.3 Periodo de recuperación.** Consiste en determinar el número de periodos necesarios para la recuperación de la inversión inicial.<sup>19</sup> Para el caso del presente proyecto este periodo es de 4 años. Se recupera a los 3 años.

Cuadro 56. Amortización del periodo de recuperación

CONCEPTO	FC	VP	ACUMULADO
INVERSIÓN INICIAL	(\$ 22.478.824)		
AÑO 1	(\$ 22.478.824)	-20251192,79	(\$ 44.364.693)
AÑO 2	(\$ 2.957.329)	-2400234,559	(\$ 46.764.927)
AÑO 3	\$ 21.221.909	15517276,96	(\$ 31.247.650)
AÑO 4	\$ 51.023.960	33611062,88	\$ 2.363.412

Fuente. Autoras del proyecto

<sup>19</sup> <http://www.monografias.com/trabajos16/proyecto-inversion/proyecto-inversion.shtml> (Consultado 22-04-2010)

#### **6.3.4. Análisis de las razones financieras**

Cuadro 57. Análisis de las razones financieras

NOMBRE	MODO DE CALCULO	RESULTADO				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>RAZÓN CORRIENTE</b>	<b>ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE</b>	\$ 0,26	\$ 0,07	\$ 0,58	\$ 1,87	\$ 4,02
Descripción:	Esta razón determina cuantos pesos tiene la empresa para responder por cada peso adeudado en un plazo corto. Es posible apreciar que los resultados son favorables para la empresa, y que la tendencia es hacia el alza durante los 5 años en que se realizó el análisis.					
<b>PRUEBA ACIDA</b>	<b>ACTIVO CORRIENTE- INVENTARIOS/PASIVO CORRIENTE</b>	\$ 0,26	\$ 0,07	\$ 0,58	\$ 1,87	\$ 4,02
Descripción:	Esta razón determina cuantos pesos tiene la empresa para responder por cada peso adeudado en un plazo corto, sin tener en cuenta los inventarios de mercancías. Para este caso no varían los valores con relación a la razón corriente, dado que la empresa no maneja inventarios, así pues el resultado es igual al a razón corriente.					
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>UTILIDAD OPERACIONAL / VENTAS NETAS</b>	-18%	-1%	13%	26%	37%
Descripción:	Indicador de rentabilidad que se define como la utilidad operacional sobre las ventas netas y nos indica, si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado. Este indicador muestra que durante el primer año de operaciones el negocio no será lucrativo, es decir, las ventas no son suficientes aun para sufragar los gastos de la empresa y esta situación se mantiene hasta el segundo año. Durante el tercer año se presenta la recuperación de este indicador en un 13%, mejorando ostensiblemente el panorama económico de la empresa.					
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>UTILIDAD BRUTA / VENTAS NETAS</b>	47%	54%	61%	66%	71%
Descripción:	Indicador de rentabilidad que se define como la utilidad bruta sobre las ventas netas, y nos expresa el porcentaje determinado de utilidad bruta (Ventas Netas- Costos de Ventas) que se está generando por cada peso vendido. Este indicador muestra que APH tiene utilidad sobre sus ventas a partir del primer año (47%) y que mejora en forma considerable para los años subsiguientes.					
<b>MARGEN NETO</b>	<b>UTILIDAD NETA / VENTAS NETAS</b>	-19%	-2%	8%	15%	22%
Descripción:	Indicador de rentabilidad que se define como la utilidad neta sobre las ventas netas, es decir la utilidad que la empresa tiene luego de descontar de sus ventas todos los costos operativos, de administración y las provisiones estatutaria y de ley. APH durante el primer año de servicios no tendrá utilidades positivas, de hecho las ventas no serán suficientes para cubrir la totalidad de los gastos y presentara un déficit del 19%. A partir del tercer año la utilidad neta aparece en positivo y aumenta gradualmente en un 8%, 15% y 22% respectivamente, que significa que por cada 100 pesos de ventas se obtienen 8, 15 y 22 pesos respectivamente. de utilidad neta.					

<b>RENTABILIDAD DEL ACTIVO</b>	<b>UTILIDAD NETA / ACTIVOS</b>	<b>-71%</b>	<b>-16%</b>	<b>41%</b>	<b>48%</b>	<b>43%</b>
Descripción:	También llamado rentabilidad económica de la empresa, mide la rentabilidad de los recursos totales empleados. Durante el primer y segundo año presenta un negativo que significa que no se han recuperado los activos invertidos en este periodo de tiempo, la utilidad neta fue negativa presentando estas rentabilidades negativas . Para el tercer año, con las operaciones más normalizadas se puede tener en este indicador un dato más real al encontrar que la rentabilidad de los recursos de la empresa se ubica en el 41%.que significa que por cada 100 pesos de activos se obtienen 41 pesos de utilidades netas y aumentando a 48 en el cuarto año					
<b>RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO</b>	<b>UTILIDAD NETA / PATRIMONIO</b>	<b>NA</b>	<b>NA</b>	<b>1264%</b>	<b>87%</b>	<b>56%</b>
Descripción:	Este indicador mide la rentabilidad de los recursos invertidos por los socios, las utilidades y las reservas acumuladas. Este indicador es variable durante los tres primeros años de vida de la empresa, mostrando solo rentabilidad positiva para el 3 año del 1264%, que pudiera ser alta por l bajo patrimonio que tiene el primer año dada la pérdida del ejercicio acumuladas durante el 1 y 2 año . En el cuarto año muestra un indicador más real teniendo en cuenta que aunque el ejercicio presento una pequeña utilidad, el patrimonio sigue siendo negativo a causa de la pérdida acumulada de los primeros años.					
<b>EBITDA</b>	<b>UTILIDAD OPERACIÓN + DEPRECIACION + AMORTIZACIONES</b>	<b>\$ 54.236.047,24</b>	<b>\$ 75.954.264,15</b>	<b>\$ 102.396.125,61</b>	<b>\$ 134.528.679,22</b>	<b>\$ 173.515.264,64</b>
Descripción:	El Ebitda permite determinar las ganancias o la utilidad obtenida por una empresa, sin tener en cuenta los gastos financieros, los impuestos y demás gastos contables que no implican salida de dinero en efectivo, como las depreciaciones y las amortizaciones, algo importante puesto que estos aspectos, se pueden analizar por separado, y que si se pueden manejar o administrar, no deben afectar para nada el desarrollo del proyecto y su resultado final. Desde el punto de vista del Ebitda, lo importante es conocer cuánto puede generar un proyecto; si el Ebitda de un proyecto es positivo, quiere decir que el proyecto en si es positivo, y dependerá su éxito del tratamiento o gestión que se haga de los gastos financieros y del tema tributario, además de las políticas de depreciación y amortización. Este proyecto muestra durante los 5 años del análisis, valores positivos con tendencia al alza.					

<b>NIVEL DE ENDEUDAMIENTO</b>	<b>PASIVO TOTAL / ACTIVO TOTAL</b>	<b>132%</b>	<b>167%</b>	<b>97%</b>	<b>45%</b>	<b>24%</b>
Descripción:	Este indicador señala la proporción en la cual participan los acreedores sobre el valor total de la empresa. Así mismo, sirve para identificar el riesgo asumido por dichos acreedores, el riesgo de los propietarios del ente económico y la conveniencia o inconveniencia del nivel de endeudamiento presentado; en otras palabras que porcentaje de la empresa se encuentra en manos de terceros. Esta empresa tiene un alto nivel de endeudamiento ocasionado por los saldos negativos de caja y porque la inversión inicial es en su mayoría (80%) a través de un crédito. La tendencia presentada durante los 5 años de análisis es hacia la disminución de dicho nivel de endeudamiento.					
<b>NIVEL DE ENDEUDAMIENTO INTERNO</b>	<b>PATRIMONIO / ACTIVO TOTAL</b>	<b>-32%</b>	<b>-67%</b>	<b>3%</b>	<b>55%</b>	<b>76%</b>
Descripción:	Este indicador señala la proporción en la cual la empresa presenta deudas con sus asociados. APH presenta con sus propietarios un alto nivel de endeudamiento ocasionado por los saldos negativos de caja y las pérdidas dejadas en el primer año de operaciones. Se puede apreciar una tendencia a la disminución y una recuperación considerable hacia el tercer año en donde se sitúa en un 3%.					

## 7. CONCLUSIONES

- El municipio de Barrancabermeja ofrece ventajas en cuanto a proyectos urbanísticos de propiedad horizontal lo que desde ya es un mercado objetivo, teniendo en cuenta además los conjuntos existentes que son el 13% que no cuentan con ningún servicio de administración.
- A pesar de que el 61% de la población encuestada se siente satisfecha con el servicio que recibe de administración, hay un 39%, correspondiente a 126 unidades residenciales en promedio, que se siente inconforme o que el servicio que recibe no llena sus expectativas en cuanto al servicio que recibe y que está dispuesto a pagar por un mejor servicio y que ofrezca valor agregado por lo que paga.
- Por otro lado el que existe una marcada competencia indirecta, que presta sus servicios por separado, se convierte en una oportunidad al poder agruparlos y prestar los servicios a las unidades residenciales. Esta es una forma de poner la competencia del lado del proyecto.
- Para la promoción y publicidad de la creación de **APH Barrancabermeja**, se explicó en detalle su logo y lema, los cuales serán vitales para la incursión en el medio utilizando medios radiales y teledifundidos como estrategia y alcanzar ingresos óptimos para su crecimiento, sostenimiento y permanencia en la ciudad

## **8. RECOMENDACIONES**

Teniendo en cuenta la naturaleza innovadora del servicio para la región, se hace necesario, un proceso pre-operativo (campaña de expectativa) que permita cautivar la atención de los clientes hacia la empresa, que genere en ellos la necesidad de este tipo de lugares y capturar una clientela post operación; esto permitiría “garantizar” la operatividad de la empresa desde el primer momento de labores y el cumplimiento de las proyecciones de ventas establecidas.

Con relación al número de socios, se puede decir que es adecuado pero que se debe procurar por mantenerlo evitando su incremento; de este modo el proyecto de inversión puede convertirse en una real solución para la estabilidad laboral y económica de los inversionistas.

Se deben explorar las posibilidades de ofrecer servicios adicionales que permitan aprovechar al máximo la capacidad instalada, con el fin de ayudar a reducir en menor tiempo el nivel de endeudamiento de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

BACA, Guillermo. Evaluación Financiera de Proyectos.1 ed. Bogotá. Fondo Educativo Panamericano.2004

BACA, Urbina Gabriel. Evaluación de Proyectos. Mc GRAW-HILL México 1987

CÓDIGO DE COMERCIO COLOMBIANO. Legis S.A. 2009.

LEGIS, editor. Cartilla Laboral Actualizada. Bogotá Legis S.A. 2009

MÉNDEZ, Rafael. Formulación y Evaluación de Proyectos: Enfoque para Emprendedores. 3ª ed. Quebecor World. Colombia 2005.

ORTIZ, Anaya Héctor. Análisis Financiero Aplicado, 11ª ed. Universidad Externado de Colombia.

ORTIZ, Anaya Héctor. Flujo de Caja y Proyecciones Financieras. 1ª ed. Universidad Externado de Colombia

BARAJAS, Nova Alberto. Finanzas para no financistas. 1ª ed. CEJA Bogotá Colombia

ALCALDÍA MUNICIPAL DE BARRANCABERMEJA. Barrancabermeja en cifras 2003-2006. Litografía Barreto. Barrancabermeja.

COLECCIÓN DEPORTIVA LA ACTIVIDAD FISICA EN NIÑOS Y ADULTOS. Flórez Humberto Isidro. Diseño y Color impresores. 2005.

## WEBGRAFÍA

- COMITÉ EMPRESARIAL ANDI DEL FUTURO. Manual para creación de empresa.
- <http://www.actualicese.com/actualidad/2008/12/29/8-requisitos-regimen-simplificado-2009/>
- Internet:  
(<http://www.andi.com.co/andidelfuturo/documentos/bogota/manualempresa.pdf>)
- <http://www.gerencie.com/capital-de-trabajo.html>
- [http://74.125.45.132/search?q=cache:LUCSGcYIR9UJ:www.monografias.com/trabajos5/cosind/cosind.shtml+definicion+mano+de+obra+directa&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co&lr=lang\\_es](http://74.125.45.132/search?q=cache:LUCSGcYIR9UJ:www.monografias.com/trabajos5/cosind/cosind.shtml+definicion+mano+de+obra+directa&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co&lr=lang_es)
- [http://74.125.45.132/search?q=cache:LUCSGcYIR9UJ:www.monografias.com/trabajos5/cosind/cosind.shtml+definicion+mano+de+obra+directa&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co&lr=lang\\_es](http://74.125.45.132/search?q=cache:LUCSGcYIR9UJ:www.monografias.com/trabajos5/cosind/cosind.shtml+definicion+mano+de+obra+directa&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co&lr=lang_es)
- [http://74.125.45.132/search?q=cache:kmBUw45QHEgJ:www.apuntesfacultad.com/costos-indirectos-de-fabricacion.html+definicion+costos+indirectos+de+fabricacion&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co&lr=lang\\_es](http://74.125.45.132/search?q=cache:kmBUw45QHEgJ:www.apuntesfacultad.com/costos-indirectos-de-fabricacion.html+definicion+costos+indirectos+de+fabricacion&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co&lr=lang_es)
- <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/costos.htm#Concepto>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/defcostos2maria.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos15/costos-clasificacion/costos-clasificacion.shtml#CLASIF>
- <http://www.monografias.com/trabajos29/flujos-efectivo/flujos-efectivo.shtml>
- <http://www.mitecnologico.com/Main/EstadoDeResultadosConcepto-Elementos>

- <http://www.definicionabc.com/economia/balance-general.php>
- <http://www.pymesfuturo.com/vpneto.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos16/proyecto-inversion/proyecto-inversion.shtml>

## ANEXOS

### Anexo 1. DISEÑO DE LA ENCUESTA

#### 1. TIPO DE VIVIENDA

APARTAMENTO	
CASA	

#### 2. ESTRATO AL QUE PERTENECE

3	4	5	6
---	---	---	---

#### 3. CANTIDAD DE VIVIENDASQUE HAY EN SU UNIDAD RESIDENCIAL

5 A 10	
11 A 20	
21 A 50	
51 O MAS	

#### 4. ¿ACTUALMENTE USTED ES?

PROPIETARIO	
ARRENDADOR	

#### 5. ¿ACTUALMENTE CUENTA SU VIVIENDA CON SERVICIO DE ADMINISTRACION?

SI	
NO	

#### 6. ¿CUÁLES SERVICIOS RECIBE?

A. ADMINISTRACIÓN, VIGILANCIA Y ASEO.	
B. UNO O DOS DE LOS ANTERIORMENTE ENUNCIADOS.	
C. NINGUNO.	

#### 7. ¿ESTÁ SATISFECHO CON EL SERVICIO QUE RECIBE? ¿POR QUÉ?

---

---

---

#### 8. ¿QUIÉN ES EL RESPONSABLE DE ADMINSTRAR SU UNIDAD RESIDENCIAL?

---

---

---

9. ¿HA PENSADO DELEGAR LA ADMINISTRACIÓN DE SU UNIDAD RESIDENCIAL?

SI	
NO	

10. ¿QUÉ SERVICIOS ADICIONALES LE GUSTARÍA RECIBIR?

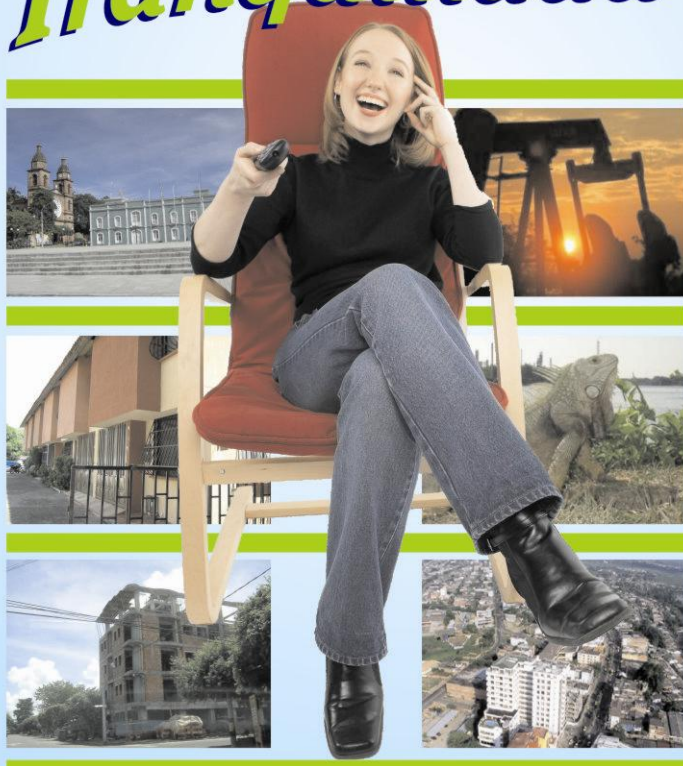
---

---

11. ¿CUÁNTO ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR POR EL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN?

DE 50 A 70 MIL PESOS	
DE 70 A 90 MIL PESOS	
DE 90 A 110 MIL PESOS	

# Tranquilidad



## *De la mano de Expertos en:*

- *Administración de la Propiedad.*
- *Asesorías Contable y Jurídica.*
- *Vigilancia.*
- *Servicios Generales.*
- *Mantenimiento Locativo.*
- *Control de Plagas.*



Administración de Propiedad  
**HORIZONTAL**  
**BARRANCABERMEJA**

### Anexo 3. COTIZACIÓN EQUIPOS DE CÓMPUTO COMPULAGO

Barrancabermeja, 17 de Enero de 2011

Señores

APH BCA-BJA

Ciudad

De acuerdo a su solicitud me permito cotizar equipos de cómputo.

PC PORTÁTIL COMPAQ PRESARIO F756LA Procesador:

AMD Athlon 64 X2 1.8Ghz 512kb Caché ¡Doble Núcleo!

Memoria RAM: 1 Giga DDR2 a 667MHz.

Disco Duro: 120Gigas a 5400RPM Serial ATA

Medios Externos Quemador DVD Doble capa

Pantalla 15" TTF brillante, con Cámara incorporada

Conectividades Red inalámbrica, 3 puertos USB, Salida TV, red 10-100

Sistema Operativo Windows Vista Starter

Garantía 12 meses por desperfectos de fabricación.

Obsequio Póliza de robo y accidentes por un año, maletín y mini Mouse

COMPUTADOR DELL INSPIRON 530S

•Procesador Intel® Core™2 Duo E4600 (2MB L2 Cache,2.4GHz,800 FSB) ¡Doble Núcleo!

•Memoria 1Giga Doble Canal DDR2 SDRAM at 667MHz- 2DIMMs

•Disco Duro 160GB Serial ATA Hard Drive (7200RPM) w/DataBurst Cache™

•Tarjetas de Video Intel® Graphics Media Accelerator 3100 Integrada

•Tarjeta de Red Integrada 10/100 Ethernet

•Unidad Lectora de memorias Dell 19 in 1

•Modem 56K PCI Data Fax Modem

•Quemador DVD 16X DVD+/-RW Drive

•Monitor Dell 19" Widescreen SE198WFP

•Parlantes Dell A225 2.0

•Teclado Dell USB

•Sistema Operativo Windows Vista® Home Basic Licencia Original

•Mouse Dell Óptico

•Productividad Microsoft Works 9.0 (procesador de texto, hojas de calculo y presentaciones)

•Programa de Seguridad McAfee Security Center con antivirus con licencia para 15 meses

•1 año de garantía limitada

Valor Total

\$1.550.000 EXCLUIDO DE IVA

PROYECTOR EPSON POWERLITE S5+ (VIDEO BEAM)

Características

- Multifunción: Para usuarios de pequeñas empresas y del sector educativo el Video proyector S5+ es la herramienta ideal.
- Versatilidad, valor y sobresaliente desempeño.
- Sus 2000 ANSI lúmenes garantizaran imágenes SVGA con resolución de 800 X 600
- Exclusiva tecnología Epson: 3LCD y la nueva lámpara E-TORL producen más luz con mayor eficacia
- Compacto y portátil: sólo 2,6 kg e incluye bolso de transporte para su mayor comodidad.
- Control: detenga las presentaciones y redirija la atención del público en un instante con el control sin voz A/V
- Inicio rápido y apagado instantáneo: sólo 4 segundos desde encendido a inicio y enfriado/apagado instantáneo
- Fácil de usar: botones de fácil lectura y menús claros que lo hacen adecuado tanto para expertos como para principiantes.
- Funciones de clave protegidas por clave, bloqueo de teclas para evitar robo o el acceso no autorizado y barra de seguridad para encadenar el Video proyector al mueble o techo.

Valor

\$ 1.990.000 IVA INCLUIDO

#### IMPRESORA MULTIFUNCIONAL LASER MONOCROMÁTICA HP 3052

Versatilidad excelente y confiabilidad HP en un único y compacto diseño tipo flatbed. La HP LaserJet 3052 All - in - One imprime, escanea y hace copia. Tecnología inmediata y velocidad de hasta 19 ppm (1200 dpi) para rápidos resultados.

- Obtenga impresiones rápidas y de calidad—haga más en menos tiempo— con hasta 1200 dpi a 19 ppm.
- Impresión eficiente—HP genera la primera página casi inmediatamente (8 segundos).
- Consagrada calidad y confiabilidad de la impresión HP LaserJet.
- Un tamaño compacto en un modelo plano ayuda a maximizar eficiencia.
- Comparta con comodidad y confianza su dispositivo entre diversos usuarios con los recursos de red líderes del sector.
- Una bandeja adicional de entrada de 250 hojas y una alimentación prioritaria de 10 hojas ayudan a los pequeños equipos de trabajo.
- 64 MB de memoria y un mecanismo rápido y durable cubren las necesidades de diversos usuarios y alto volumen.
- Depende del soporte integrado para PCL 5e, PCL 6 y emulación HP PostScript Nivel 3.
- Es fácil de usar un visor de panel frontal intuitivo de 2 líneas, 16 caracteres con luz de fondo.
- Una confiable impresora, escáner y copiadora —todo en una máquina

Valor de esta impresora  
\$ 980.000 IVA incluido

Cordialmente,

Alejandro Toloza Rodríguez  
Jefe de Ventas.