



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE ADMINISTRACIÓN DE  
EDIFICIOS EN CIUDAD DE MÉXICO**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN  
GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**MARCELO EDUARDO RUIZ REYES**

**PROFESOR GUÍA:  
GASTÓN ALEJANDRO HELD BARRANDEGUY**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO  
SERGIO DAVID VILLASECA NAHMÍAS**

**SANTIAGO DE CHILE  
2015**

# Resumen

El presente trabajo se orienta a desarrollar el plan de negocios para una empresa de administración de edificios en Ciudad de México. La oportunidad de negocio se basa en que el servicio de administración en esa ciudad aún no es muy profesionalizado, la oferta no es muy masificada y hay una gran población (más de 21 millones de habitantes, lo que constituye un mercado potencial muy importante). Asimismo, en los últimos años se observa un crecimiento sostenido en el sector inmobiliario y un favorable ambiente para hacer negocios.

El servicio a ser ofrecido se diferenciará de los actualmente disponibles por su foco en calidad, soportado en tecnologías de la información y con potencial de escalabilidad. La investigación de mercado permitió establecer como variables críticas de éxito la credibilidad, transparencia, diferenciación por servicio y precio competitivo. Dada la informalidad que puede tener la cultura mexicana, una oferta de servicios más estructurada y rigurosa puede ser una oportunidad diferenciadora en un sector inmobiliario dinámico y en crecimiento. Asimismo, en base a una investigación cualitativa existen oportunidades de mejorar el servicio y la información, utilizando un software especializado a bajo costo y con todos los módulos necesarios para cumplir con las expectativas en las dimensiones de información y comunicación al cliente.

El sector inmobiliario en México ha experimentado un incremento sostenido desde el año 2008, con tasas anuales creciendo del 3 a 4%. En 2012, el crecimiento del PIB de la construcción fue de 4,8% en Ciudad de México y de 4,2% a nivel nacional. En la misma línea, las tasas hipotecarias han bajado desde niveles del 13% al 8% anual. Asimismo han aumentado los subsidios estatales a la vivienda e inversión, y a nivel gobierno se sigue incentivando la inversión inmobiliaria (nacional y extranjera). Por último, Ciudad de México constituye un importante mercado potencial que según el Censo de Unidades Habitacionales 2010, se estima que en las 3 comunas a las que se enfocará el negocio hay 4.160 edificios, lo que equivale prácticamente al 60% de los edificios de la capital.

La decisión de abordar este segmento es fundamentalmente por su volumen, densidad de edificios, locación y el poder adquisitivo promedio. Adicionalmente, la certificación para poder dar servicios de administración inmobiliaria no tiene impedimentos legales o requisitos muy complejos, lo cual es una oportunidad pero por otro lado, supone bajas barreras de entrada. Se propone una implementación del negocio basada en la diferenciación por servicio, apoyado en tecnologías de la información e innovación, y una campaña de marketing para el posicionamiento en los segmentos de mercados definidos.

La evaluación económica del proyecto a 5 años, con una tasa de descuento del 20% y estimando que al quinto año se tiene el 1,5% del mercado definido, resulta con un VAN positivo de 437 mil dólares y una TIR 116%. Sensibilizando las variables, precio y remuneraciones, que son aquellas que van a impactar mayormente el valor presente neto del proyecto, se observa que el proyecto es rentable para variaciones de más del 30% en ambos parámetros, suponiendo bajo riesgo y una robustez en los resultados.

# **Agradecimientos**

***Mi Familia***

***Mamá Maria Teresa Reyes***

***Papá Marcelo Ruiz Fernández***

***Mis queridas hermanas Alejandra y Bárbara***

## TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción .....	7
1.1 Antecedentes .....	7
1.2 Descripción del Proyecto.....	9
1.3 Objetivos.....	10
1.4 Marco Conceptual .....	12
1.5 Metodología .....	13
1.6 Resultados Esperados .....	14
2. Análisis del Medio Externo.....	15
2.1 Análisis PEST.....	15
2.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	17
2.3 Conclusiones.....	20
3. Investigación de Mercado .....	21
3.1 Definición del Mercado Objetivo.....	21
3.2 Determinación de la Demanda Potencial .....	33
4. Análisis estratégico del Proyecto .....	36
4.1 Análisis Competitivo de la Industria.....	36
4.2 Análisis del Medio Interno .....	38
5. Definición de la Estrategia .....	42
5.1 Estrategia Competitiva .....	43
5.2 Estrategia de posicionamiento .....	43
5.3 Precio .....	47
5.4 Promoción .....	47
6. Plan de Operaciones .....	49
6.1 Procesos de Captación de clientes .....	49
6.2 Proceso de Presupuesto .....	50
6.3 Proceso de reclutamiento.....	50
6.4 Proceso de servicios de mantenimiento.....	50
6.5 Procesos Web.....	51
6.6 Procesos de Pago.....	51

7. Plan de RRHH .....	52
7.1 Descripción de Cargos .....	53
7.2 Servicios Externos.....	55
7.3 Sistema de Remuneraciones .....	56
8. Evaluación Económica.....	58
8.1 Capital de trabajo .....	58
8.2 Inversión.....	59
8.3 Costos .....	59
8.4 Ingresos .....	60
8.5 Flujo de caja.....	61
8.6 Análisis de sensibilidad .....	62
8. Conclusiones .....	65
9. Bibliografía.....	66
10 Anexos.....	68
10.1 Normativa y legislación: Administración Condominal.....	68
10.2 Entrevistas Expertos .....	73
10.3 Cuantificación Edificios Distrito Federal .....	78
10.4 Cuestionario de Levantamiento de Edificios .....	80
10.5 Solicitud de Información a la Procuraduría Social (Prosoc): ....	81
10.6 Cotización Publicidad .....	82

## **INDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: Confianza del consumidor en México .....	8
Gráfico 2: Evolución tasas hipotecarias .....	8
Gráfico 3: Evolución de los precios en viviendas .....	9
Gráfico 4: Análisis de sensibilidad del VAN versus precio y remuneraciones.....	63

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Matriz de Análisis PEST .....	16
Figura 2: Resumen Análisis de Porter .....	19
Figura 3: Fuentes de información para estudiar el mercado .....	22
Figura 4: Mapa de comunas, Distrito Federal, México .....	24
Figura 5: Satisfacción con el servicio de administración .....	30
Figura 6: Evaluación del servicio de administración .....	31
Figura 7: Importancia del servicio de administración.....	31
Figura 8: Atributos valorados en el servicio de administración.....	32
Figura 9: Fórmula para la estimación de demanda potencial.....	34
Figura 10: Modelo Cadena de Valor.....	39
Figura 11: Estrategias de negocios .....	42

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: PIB per cápita por delegación (comuna) .....	24
Tabla 2: Cantidad y porcentaje de edificios por comuna de ciudad de México .....	25
Tabla 3: Cantidad de habitantes por comuna.....	26
Tabla 4: Distribución de administradores registrados por comuna.....	28
Tabla 5: Índice de demanda potencial por comuna.....	35
Tabla 6: Evolución anual tarifa única por cada departamento.....	47
Tabla 7: Remuneraciones por cargo .....	57
Tabla 8: Evolución dotación .....	57
Tabla 9: Cálculo del capital de trabajo. ....	58
Tabla 10: Detalle de la inversión inicial. ....	59
Tabla 11: Detalle costos del plan de medios.....	59
Tabla 12: Detalle de los gastos recurrentes de administración .....	60
Tabla 13: Detalle de las remuneraciones .....	60
Tabla 13: Estructura evolutiva de los ingresos .....	61
Tabla 14: Flujo de caja .....	61
Tabla 15: Estado de Resultados .....	62

# 1. Introducción

El presente trabajo se orienta a desarrollar el plan de negocios para una empresa de administración de edificios en Ciudad de México. La oportunidad de negocio se basa en que el servicio de administración en esa ciudad aún no es muy profesionalizado, la oferta no es muy masificada y hay una gran población. Asimismo, en los últimos años se observa un crecimiento sostenido en el sector inmobiliario y un favorable ambiente para hacer negocios.

El servicio a ser ofrecido se diferenciará de los actualmente disponibles por su foco en calidad, soportado en tecnologías de la información y con potencial de escalabilidad. La investigación de mercado permitió establecer como variables críticas de éxito la credibilidad, transparencia, diferenciación por servicio y precio competitivo. Dada la informalidad que puede tener la cultura mexicana, una oferta de servicios más estructurada y rigurosa puede ser una oportunidad diferenciadora en un sector inmobiliario dinámico y en crecimiento.

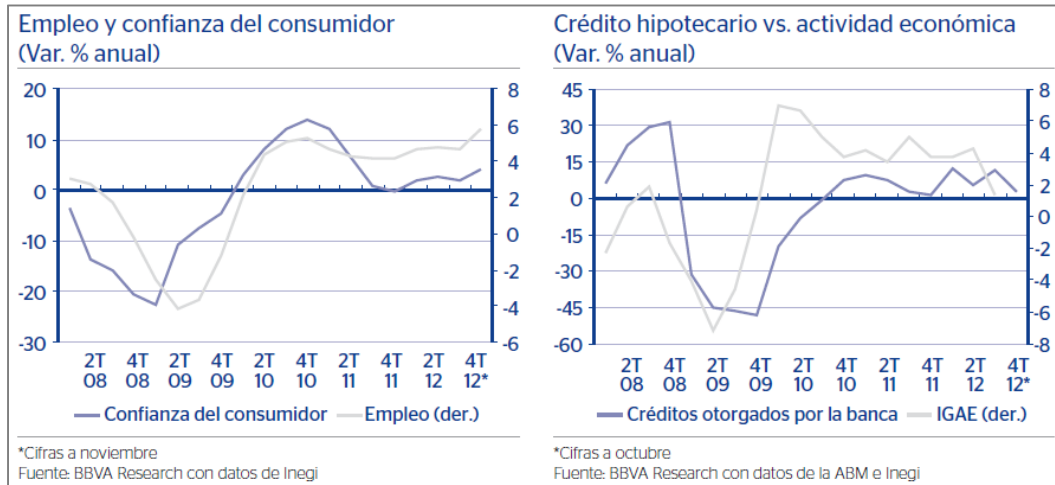
Asimismo, en base a una investigación cualitativa existen oportunidades de mejorar el servicio y la información, utilizando un software especializado a bajo costo y con todos los módulos necesarios para cumplir con las expectativas en las dimensiones de información y comunicación al cliente.

## 1.1 Antecedentes

2012 fue un buen año para la industria de la construcción en México. Tanto por parte de la obra realizada en el sector público como la del sector privado, ha recibido un fuerte impulso, con lo que su ritmo de crecimiento superó al del conjunto de la economía por tercer año consecutivo. El sector inmobiliario ha tenido un crecimiento sostenido desde el año 2008, con tasas anuales de 3 a 4%. El crecimiento del PIB de la construcción durante los 3 primeros trimestres del año 2012 promedió 4,8% en tasas anuales, mientras que el PIB nacional promedió 4,2%.

El Gráfico 1 presenta la confianza de consumidor y el empleo en el periodo 2008-12, ambos con crecimientos y tendencia al alza. Se registran, además, alzas leves pero sostenidas en las solicitudes por créditos hipotecarios.

## Gráfico 1<sup>1</sup>: Confianza del consumidor en México

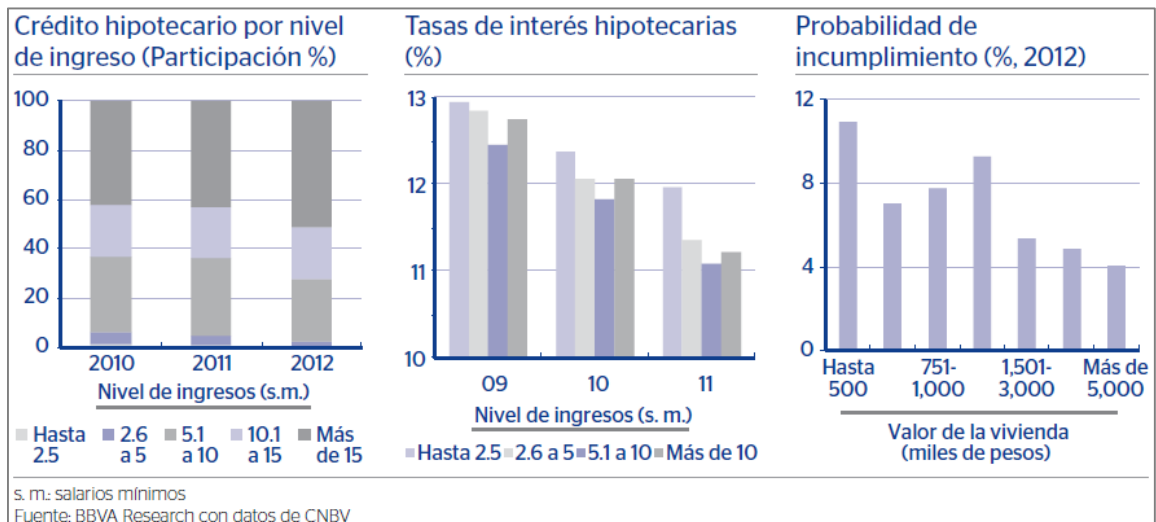


Fuente: Extracto BBVA Situación Inmobiliaria en México / Enero 2013

La competencia entre bancos ha jugado un papel importante en el crecimiento del crédito. Las agresivas estrategias que han adoptado algunas instituciones se han traducido en reducciones significativas en las tasas de interés de los créditos y esto ha mejorado el acceso al financiamiento por parte de la población.

En el Gráfico 2 se observa la tendencia a la baja de las tasas de créditos hipotecarios; también, que los sectores de mayores ingresos son aquellos con el mejor indicador de cumplimiento. Durante el año 2013 han seguido bajando las tasas a niveles de incluso 8% anual.

## Gráfico 2: Evolución tasas hipotecarias



Fuente: Extracto BBVA Situación Inmobiliaria en México / Enero 2013

<sup>1</sup> IGAE: índice general de actividad económica



En el Gráfico 3 se observa un aumento sostenido desde el primer trimestre del año 2008 en el precio de las viviendas usadas y nuevas en niveles superiores al 5% anual, incluso por sobre la inflación anual. En sectores de mayor plusvalía de la capital distrito federal, el aumento ha sido de órdenes del 10-15%.

**Gráfico 3: Evolución de los precios en viviendas**



Fuente: Extracto BBVA Situación Inmobiliaria en México / Enero 2013

En base a la investigación preliminar se puede concluir que, por condiciones estructurales como el crecimiento de la población, la formación de hogares y el relativo rezago en la atención a algunos segmentos, la demanda de viviendas se mantiene en aumento. Por último, la disminución de las tasas de los créditos hipotecarios genera incentivos a la compra e inversión en propiedades.

**1.2 Descripción del Proyecto**

En la medida que las ciudades se hacen más densas y se dan permisos de edificación en altura , existe una incipiente industria de empresas para la administración profesional de inmuebles las cuales se hacen cargo de tareas como mantenimientos, áreas comunes, servicios general, etc. Esta administración más sofisticada está desplazando al antiguo administrador por diferenciación en servicio. Hay algunos actores que en los últimos años han ido desarrollando una oferta integral de servicios para los edificios, incluyendo servicios de seguridad, asesoría legal, información en línea, páginas web, mantenimientos y otros servicios para las comunidades. En la misma línea, se han desarrollado software especializados para atender justamente las necesidades de los clientes, en definitiva cubrir en forma más cómoda y oportuna los diversos requerimientos de los edificios.

La oportunidad de negocio identificada se basa en diseñar una empresa de administración de edificios que busque atender a este mercado inmobiliario de mejor manera que lo que se está haciendo actualmente y lograr un posicionamiento en un entorno de demanda potencial importante.

Utilizando la información vigente de la Procuraduría Social de la ciudad de México<sup>2</sup> (Prosoc) y la información del censo de población y vivienda realizado en México el año 2010<sup>3</sup>, es posible estimar que para el distrito federal en México existe un mercado potencial de aproximadamente 4.400 edificios, con un crecimiento en la construcción de nuevas unidades del orden del 7% anual desde el 2012 y adicionalmente, existen muchos edificios que no tienen registrado formalmente un administrador ante la Prosoc.

Como resultado de entrevistas con expertos, administradores y dueños de inmobiliarias, que se presentarán en la investigación de mercado, se advierte una necesidad en la profesionalización de los servicios complementarios para atender esta creciente necesidad en distintos segmentos geográficos y económicos por vivienda u oficinas. Además, se constata bastante informalidad e improvisación en las tareas de administración inmobiliaria y, en consecuencia, un espacio para profesionalizar e innovar.

Considerando estos antecedentes, y además la tendencia a vivir en comunidades, se plantea el proyecto de diseñar una empresa de administración integral de edificios que atienda a uno o varios segmentos del mercado<sup>4</sup>. El trabajo de tesis busca diseñar una empresa de administración de edificios en el distrito federal de México, estableciendo los segmentos a los cuales enfocarse y generando una estrategia de largo plazo que permita posicionarse exitosamente en este mercado.

## **1.3 Objetivos**

### **Objetivo General**

Elaborar un plan de negocios para la creación de una empresa de servicios de administración para edificios en Ciudad de México, la cual se diferencie de la oferta actual básicamente, por dar un mejor servicio e información utilizando las potencialidades de las tecnologías de la información actuales. En la misma línea, y soportado en software especializados de administración inmobiliaria, se espera entregar una mayor facilidad y agilidad en la interacción de los clientes con todos los temas administrativos de su comunidad.

---

<sup>2</sup> Fuente: <http://www.prosoc.df.gob.mx>

<sup>3</sup> Fuente: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ccpv/cpv2010>

<sup>4</sup> Fuente: <http://www.integralhousing.com/>

Asimismo, en una segunda etapa y con mayor información, poder buscar oportunidades de realizar negocios inmobiliarios, inversiones, estudiar posible sociedades con constructoras, corretajes, compra venta y otros, en definitiva identificar oportunidades de inversión rentables en el ámbito inmobiliario.

## **Objetivos Específicos**

- **Entender ámbitos legales, normativa y riesgos**

Entender los ámbitos legales en todo lo referente a la creación de la empresa, la normativa vigente para ejercer como administrador y la entrega de los servicios. Asimismo, comprender las obligaciones del administrador e identificar los posibles riesgos y costos involucrados.

- **Estudiar la competencia en administración inmobiliaria en DF**

Entender en detalle la competencia en el mercado de la administración de edificios en el DF México. Esto implica describir cómo funcionan los actores actuales en el mercado, cuáles son los factores de éxitos claves, en qué tecnologías utilizan o sistemas apoyan sus operaciones, cuál(es) es el modelo de negocios utilizado y cuáles son los servicios entregados. Asimismo, entender el nivel de satisfacción de los clientes, incluyendo la identificación y/o caracterización de los principales puntos de satisfacción y los de insatisfacción.

- **Estudiar el mercado de administración inmobiliaria en DF**

Entender el mercado de la administración de edificios en el DF, identificar las barreras de entradas y variables clave para diseñar una estrategia.

- **Definir modelo de negocio**

Diseñar un modelo de negocio para atender a los segmentos definidos previamente. Asimismo, definir las herramientas tecnológicas a utilizar, la dotación de personal y perfil de las personas a trabajar.

- **Viabilidad Económica**

Estudiar la viabilidad económica de establecer una empresa de administración de edificios, estimar la rentabilidad de este negocio, indicadores económicos, sensibilización de resultados y entender posibles riesgos implícitos.

## 1.4 Marco Conceptual

Un plan de negocios es una guía para el emprendedor o empresario. Se trata de un documento donde se describe un negocio, se analiza la situación del mercado y se establecen las acciones que se realizarán en el futuro, junto a las correspondientes estrategias para implementarlas.

De esta manera, el plan de negocios es un instrumento que permite comunicar una idea de negocio para venderla u obtener inversiones. También se trata de una herramienta de uso interno para el empresario, ya que le permite evaluar la viabilidad de sus ideas y concretar un seguimiento de su puesta en marcha.

Así como señala los objetivos a cumplir, un plan de negocios debe incluir el detalle del plan de acción necesario para alcanzarlos. Por otra parte, es importante que el plan de negocios esté elaborado de forma tal que permita ser actualizado con los cambios propios del dinamismo del mercado y de la situación de la empresa.

La elaboración de planes supone uno de los aspectos más importantes de la gestión empresarial. El hecho de contar con una guía es una especie de seguro ante los inconvenientes que surgen durante el trabajo cotidiano, ya que ofrece posibles soluciones y alternativas.

### Objetivos de un Plan de Negocios

Las razones para elaborar un plan de negocios, básicamente son tres:

**Servir de guía:** el plan de negocios permite planificar, coordinar, organizar y controlar recursos y actividades, y, de ese modo, ser más eficientes en la creación y gestión del negocio o proyecto, y de esta forma minimizar el riesgo.

**Conocer la viabilidad y rentabilidad:** el plan de negocios permite conocer la viabilidad y rentabilidad del negocio o proyecto y, de ese modo, entender si conveniente realizarlo, o si se debe buscar nuevas ideas o proyectos.

**Lograr financiamiento:** el plan de negocios permite demostrar ante terceros, lo atractivo y lo rentable de una idea o proyecto, y de ese modo, poder lograr la otorgación de un préstamo, de que invierta en el proyecto o se puedan captar nuevos socios.

## 1.5 Metodología

El plan de negocios busca recorrer todos los aspectos de un proyecto. Los temas que se desarrollan incluyen: caracterización y estudio del macro entorno mediante un análisis PEST<sup>5</sup>, investigación de mercado, análisis estratégico del negocio, plan de marketing, plan de operaciones, plan de recursos humanos y finalmente el plan económico y financiero. A continuación se entrega una noción de lo que comprende cada etapa. Referente al estudio del entorno, se realizará un análisis PEST.

**1.5.1 Investigación de mercado:** la metodología que se utilizará en este proyecto para conocer la oferta y la demanda, es decir establecer cuáles son las necesidades del mercado, se basará en la recopilación de información, a través de publicaciones, información disponible en internet, proveedores de software, ejecutivos de constructoras, entrevistas con expertos del ámbito inmobiliario, constructoras, empresas de administración y administradores independientes.

**1.5.2 Análisis estratégico del negocio:** El análisis del medio externo comprenderá el estudio de la competencia actual en el rubro de la administración de edificios, sus ventajas competitivas, fortalezas y debilidades. Se utilizarán las herramientas de análisis de entorno PEST, las 5 fuerzas de Porter y encuestas de mercado. Por su parte, para el análisis del medio interno se identificarán los factores que permitirán lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo mediante un análisis FODA y un análisis de cadena de valor. Asimismo, en la formulación de la estrategia se identificarán las variables claves de éxito, se hará un análisis de marketing estratégico y se definirá una estrategia competitiva.

**1.5.3 Plan de Marketing:** Este plan consiste en la instrumentación de la estrategia de marketing. Una vez explicadas las decisiones estratégicas se estará en condiciones de elaborar el marketing mix. Éste corresponde a la definición de las estrategias de producto, plaza, precio y promoción, de manera tal de optimizar el uso de los recursos disponibles, permitiendo así cumplir con los objetivos de permanencia en el tiempo, crecimiento sostenido y participación deseada acorde a la estrategia del negocio planteadas con anterioridad.

**1.5.4 Plan Operacional:** En este plan se definirá la forma en que deben realizarse las distintas actividades a ejecutar y la relación entre ellas. Con esto se logrará mantener el funcionamiento operativo y conservar bajo control los factores críticos que pueden hacer fracasar o lograr el éxito del negocio. Asimismo, se generarán indicadores claves para medir el cumplimiento de la promesa y diagramas de flujo para establecer los distintos procesos del negocio.

**1.5.5 Plan de Recursos Humanos:** El objetivo de este plan es poder definir los recursos humanos necesarios para satisfacer de buena forma las necesidades de los clientes. Esto quiere decir que se debe definir tanto el equipo administrativo como el operacional para que el negocio cumpla correctamente los requerimientos. Se debe

---

<sup>5</sup> Fuente: [http://es.wikipedia.org/wiki/Análisis\\_PEST](http://es.wikipedia.org/wiki/Análisis_PEST)

establecer también cuál será el perfil de los cargos necesarios para ejecutar el plan de operaciones y ventas.

Para poder soportar todo el manejo de costos, recursos humanos, operaciones y temas administrativos, se contratará la licencia de una herramienta de gestión llamada vivook<sup>6</sup>.

Es importante señalar que este software de administración inmobiliaria cumple con todas las necesidades y funcionalidades para dar el servicio integral de administración, proveyendo fundamentalmente lo siguiente:

- **Canales de comunicación:** Ofrece a los usuarios módulos de canales de comunicación: noticias y avisos, sitios útiles, objetos perdidos, compra, venta y alquiler, solicitudes al administrador, calendario de eventos, morosos, obras y reparaciones, comunicación interpersonal.
- **Módulos de Administración:** Brinda al administrador varios módulos estándar para el manejo de cajas y cuentas bancarias, cuotas y adeudos, envíos e impresión de notas de cobro, ingreso y pagos, gastos y pagos a proveedores, estado de cuenta de cada vivienda, reserva de instalaciones, encuestas y votaciones, fondos y presupuestos.

## 1.6 Resultados Esperados

Se espera desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa de administración de edificios en Ciudad de México, en el cual se aproveche las oportunidades en el sector inmobiliario aplicando los conocimientos, metodología y herramientas entregadas por este magíster.

Se espera estimar la rentabilidad de este negocio y elaborar una estrategia para su implementación. Asimismo, definir las condiciones bajo las cuales se podría implementar servicios de administración de edificios, brindando a la demanda una alternativa de servicio competitiva, confiable y profesional que genere tranquilidad y comodidad.

Se espera también identificar las variables críticas de éxito, estrategia, factibilidad técnica, económica y legal de la empresa. Finalmente, se espera tener una evaluación económica con los indicadores y ratios financieros que permitan entender la rentabilidad de la empresa, y que en definitiva, sirva como herramienta de decisión para lograr apoyo de inversionistas.

---

<sup>6</sup> Fuente: [www.vivook.com.mx](http://www.vivook.com.mx)

## 2. Análisis del Medio Externo

Para el análisis del medio externo, luego de un levantamiento PEST<sup>7</sup> para entender el macro entorno, se usarán dos herramientas para estudiar el mercado y la industria, primero utilizando el modelo de las 5 Fuerzas de Porter<sup>8</sup>, y luego se analizarán las oportunidades y amenazas identificadas.

### 2.1 Análisis PEST<sup>9</sup>

El análisis PEST identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas y se lleva a cabo en el marco de la planificación estratégica. El término proviene de las siglas inglesas para "Político, Económico, Social y Tecnológico". Se trata de una herramienta estratégica útil para comprender los ciclos de un mercado, la posición de una empresa o la dirección operativa. Los factores se clasifican en cuatro bloques:

- **Político - legales:** Legislación antimonopolio, leyes de protección del medioambiente y a la salud, políticas impositivas, regulación del comercio exterior, regulación sobre el empleo, promoción de la actividad empresarial, estabilidad gubernamental.
- **Económicos:** Ciclo económico, evolución del PNB, tipos de interés, oferta monetaria, evolución de los precios, tasa de desempleo, ingreso disponible, disponibilidad y distribución de los recursos, nivel de desarrollo.
- **Socio-culturales:** Evolución demográfica, distribución de la renta, movilidad social, cambios en el estilo de vida, actitud consumista, nivel educativo, patrones culturales.
- **Tecnológicos:** Gasto público en investigación, preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, grado de obsolescencia, madurez de las tecnologías convencionales, desarrollo de nuevos productos, velocidad de transmisión de la tecnología.

---

<sup>7</sup> Fuente: [http://es.wikipedia.org/wiki/Análisis\\_PEST](http://es.wikipedia.org/wiki/Análisis_PEST)

<sup>8</sup> Fuente: [http://es.wikipedia.org/wiki/Análisis\\_Porter\\_de\\_las\\_cinco\\_fuerzas](http://es.wikipedia.org/wiki/Análisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas)

<sup>9</sup> Fuente: Guía Análisis PEST. Universidad Nacional de Colombia. Xiomara Ruiz Ballén. Julio 2012

**Figura 1: Matriz de Análisis PEST**

POLÍTICO	ECONÓMICO
factibilidad normativa legislación clara y pro cumplimiento de contratos legislación en empleo estabilidad política presencia de entes reguladores legalidad e incentivos estatal a la compra de vivienda	Aumento considerable de la demanda inmobiliaria Acceso facil a creditos hipotecarios y mejores tasas, mucha oferta. crecimiento económico sano bajos costos tecnológicos crecimiento en construcción Posibilidades reales de expandir el mercado, dada la alta demanda.
SOCIAL	TECNOLÓGICO
tendencia vivir en comunidades tendencia a mejores servicios mejora calidad de vida (comodidad) confianza en tecnología profesionalización de servicios	innovación en comunicación cambios por internet mejora en servicios potencial de innovación en servicios

Fuente: [http://es.wikipedia.org/wiki/Análisis\\_PEST](http://es.wikipedia.org/wiki/Análisis_PEST)

Estos factores externos por lo general están fuera del control de la organización y muchas veces se presentan como amenazas y también como oportunidades. Muchos factores macro son específicos de un país, región, ciudad o sector.

En la figura 1, se muestra un resumen del análisis del macro entorno encasillando en estas dimensiones la situación, riesgos o factibilidad de la creación de una empresa de administración inmobiliaria en Ciudad de México.

### **Oportunidades**

- Mercado creciente y atractivo. Posibilidad de alianzas con constructoras.
- Eficiencia en costos y calidad por proveedor de software especializado ya operando en México.
- Posibilidad de ampliar oferta de servicios, servicios estándar permiten innovación y atracción clientes nuevos.
- Acceso fácil a créditos hipotecarios de la población, aumento de las ofertas bancarias y mejores tasas, lo que constituye mayor demanda potencial a vivir en edificios o comunidades.
- Aumento de la capacidad de endeudamiento de la población, en general aumenta el poder adquisitivo
- El mercado de administración de edificios es una necesidad para el bien común de los integrantes.
- Tendencia de personas a vivir en edificios.



- Ofrecer mejor servicio que lo que se ofrece hoy en forma innovadora utilizando las tecnologías de información y herramientas de gestión.

### **Amenazas**

- Experiencia de competidores, que implique difícil acceso a conseguir clientes
- Posible incumplimiento de contratos y normas, por curva de experiencia
- Poder de los competidores (administradores) para ejercer barreras de entrada a nuevos y que no son identificables previamente, tales como, asociaciones muy fuertes entre actores actuales.
- Insatisfacción de los clientes
- No lograr diferenciarse

## **2.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter<sup>10</sup>**

Se realizará un análisis de las cinco fuerzas de Porter con el objeto de identificar la posición de los competidores, su rivalidad y poder relativo en la industria. Este modelo propone un marco de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector, en este caso el sector de la administración inmobiliaria en México DF.

### **Ingreso de nuevos competidores: ALTA**

Esta parte del análisis busca entender cuán fácil o difícil es que ingresen a la industria nuevos competidores, a pesar de las barreras de entrada existentes.

La amenaza de nuevos competidores se considera ALTA, dado que los costos de ingreso son relativamente bajos. En base a la investigación con expertos hay bajos requisitos de inversión y/o capital lo que se cuantificará en la evaluación económica, existe actualmente alto acceso a tecnologías existentes y canales de distribución, y mediano poder de reacción de los actores existentes. Sin embargo, se considera que los clientes sí tienen un costo por cambiar de administración, el que se evalúa como medio.

### **Amenaza de sustitutos: MEDIA**

Esta parte del análisis busca entender cuán fácil se puede sustituir el servicio, en especial si existen opciones más baratas. La amenaza de sustitutos se considera

---

<sup>10</sup>Fuente: [http://es.wikipedia.org/wiki/Análisis\\_Porter\\_de\\_las\\_cinco\\_fuerzas](http://es.wikipedia.org/wiki/Análisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas)

**media**, dado que en la medida que el servicio prestado y la confianza de los clientes en la administración sea buena, será más difícil cambiar de proveedor. En la industria, y siendo confirmado por administradores entrevistados, los factores de precio y calidad de servicio son importantes, pero la confianza es más relevante.

### **Poder de negociación de los compradores: MEDIO - ALTO**

El poder de negociación de los compradores se considera **media-alta**, dado que hay muchos proveedores. En este caso el comprador puede ser el presidente de la asamblea general del edificio, o el ejecutivo de una constructora quien debe decidir a qué administrador se le entrega un proyecto.

En ambos casos, el comprador tendrá opciones para decidir y mayor poder de negociación. Lo anterior implica, que como los servicios están relativamente poco diferenciados, el administrador tendrá que generar esfuerzos por lograr ventajas y diferenciación dando un mejor servicio y más integral.

Para los compradores es relativamente difícil o costoso cambiar de proveedor por temas de confianza con un nuevo administrador, por lo que se debe apuntar siempre a esos factores clave en el servicio, tales como servicio, transparencia y calidad como principales diferenciadores.

### **Poder de negociación de los proveedores: BAJO**

El poder de negociación de los proveedores, los cuales en este contexto son las empresas de administración inmobiliaria establecidas en el mercado. El poder de negociación de éstas empresas se considera **bajo**, dado que hay muchos compradores y muchos proveedores.

El poder de la marca en esta industria, de acuerdo a la investigación de mercado realizada, también es **bajo**. Sin embargo, podría haber una oportunidad de diferenciación con una marca.

Según la investigación de mercado realizada, se identificó que las constructoras o inmobiliarias en algunos casos tienen algún grado de integración hacia la administración de sus mismos proyectos; sin embargo, prefieren desligarse y dejar la administración a empresas profesionales y enfocarse en nuevos proyectos.

Esta discusión, se tuvo con Sergio Villaseca Nahmias, gerente de proyectos de BNV, una prestigiosa inmobiliaria chilena, estableció en su entrevista que la decisión de a quién se le entrega la administración de un proyecto inmobiliario, es clave y estratégica porque los alivia de posibles problemas con propietarios.

Asimismo, comentó que lo más importante en un administrador o empresa, es el manejo adecuado y hábil de las comunidades y la solución de los problemas.

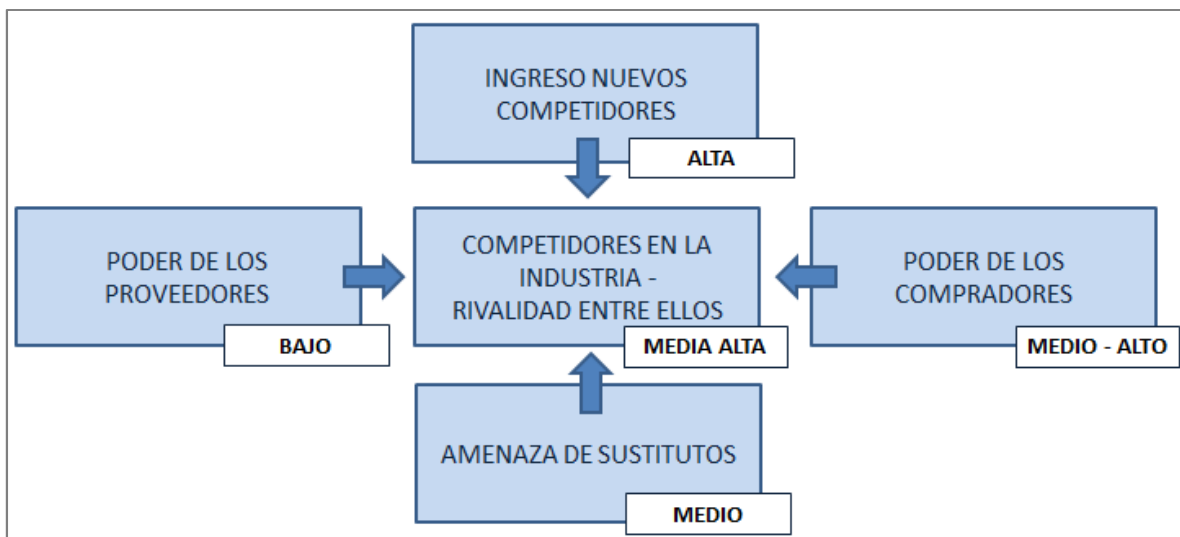
### Rivalidad entre competidores existentes: **MEDIA-ALTA**

Esta parte del análisis busca entender cuán fuerte es la rivalidad entre los competidores y si existe algún competidor dominante o de mayor tamaño. La rivalidad de los competidores existentes se considera **media – alta**, dado que hay muchos de ellos y en base a la investigación de mercado realizada, y que se presenta en detalle en el capítulo siguiente, no se identifica un líder dominante de mercado.

Adicionalmente, no se observan grandes costos fijos o inversiones que impliquen mucho esfuerzo para entrar a competir. Como estrategia ya se discutió el escenario o estrategias para aumentar las barreras de entrada (pero no se precisó la forma de construirlas y mantenerlas). Por otro lado, lo que disminuye la rivalidad es que los cambios de proveedor por temas de confianza y simplicidad generan costos en los clientes.

En la figura 2, se presenta el resumen del análisis de Porter, con el objeto de entender al entorno en que interactuará la empresa y la rivalidad de los competidores existentes.

**Figura 2: Resumen Análisis de Porter**



Fuente: [http://es.wikipedia.org/wiki/Análisis\\_Porter\\_de\\_las\\_cinco\\_fuerzas](http://es.wikipedia.org/wiki/Análisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas)

## 2.3 Conclusiones

Como conclusión del PEST, se observan varios factores externos que hacen atractivo el desarrollo de la empresa. En lo económico se ha constatado un crecimiento del sector inmobiliario y un dinamismo en la construcción de edificios. Asimismo, la legalidad en el ámbito de administración inmobiliaria es clara y regulada; la normativa y legislación referente al tema se detalla en anexos.

Las barreras de entrada en administración inmobiliaria son relativamente bajas, lo que supone, según el enfoque de Michael Porter, que habrá una mayor rivalidad. Se ha podido verificar, según distintas fuentes, que la tendencia es ir mejorando el servicio, por lo que también la rivalidad entre competidores tenderá a ser más alta, resultando en una industria con mayor foco en el servicio y un cliente con una oferta más atractiva.

Como conclusión de este capítulo, se proponen algunas claves estratégicas que se deberán analizar y trabajar en el diseño del servicio:

**Diferenciarse.** Un servicio único para sus consumidores es una de las barreras de ingreso más altas que puede ponerse a nuevos competidores. Enfocarse en un segmento y diferenciarse por servicio para un grupo particular de clientes fieles.

**Innovar.** Para las empresas nuevas las innovaciones tal vez no vengan de grandes inventos o producciones de capital intensivo, sino de la creatividad y la velocidad para poner las ideas en práctica.

**Compromiso de servicio.** Todo el marketing del mundo no podrá cambiar la opinión de un cliente decepcionado por haber recibido un mal servicio.

**Captar nuevos clientes.** Ser extremadamente eficiente y hábil. Puede parecer obvio, pero ampliar la base de posibles clientes con una promoción activa, aún si no implica ventas inmediatas garantiza que todo nuevo competidor tendrá que esforzarse más para ganar su lugar.

**Ser creativo.** Un plan de marketing eficiente, innovador y creativo puede ser en sí mismo una barrera difícil de superar. Focalizar el servicio como diferenciador.

### 3. Investigación de Mercado<sup>11</sup>

Esta investigación se realizará con el objeto de definir las características del mercado objetivo, estimar la demanda potencial para este tipo de servicios y analizar la competencia directa e indirecta que enfrentará la empresa. Para lograr esto será necesario recolectar información. Ésta provendrá de fuentes primarias como entrevistas con expertos en el ámbito inmobiliario y administradores. Además, se tomarán fuentes secundarias como publicaciones, información de entidades gubernamentales, censos y otras fuentes de información.

En la misma línea, para el caso del análisis de los competidores se realizará un levantamiento de la oferta actual y las características de los servicios ofertados con el objeto de generar información relevante respecto a algunos aspectos claves, como: precio, formato del servicio, necesidades, ámbitos legales, obligaciones, etc.

En resumen, se busca poder responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué necesidad existente en el mercado satisface el servicio?
- ¿Dónde se encuentran los potenciales clientes?
- ¿Cuál es el mercado potencial?
- ¿Los potenciales clientes, se les puede agrupar de alguna manera?
- ¿Cuál es el tamaño del mercado objetivo?
- ¿Cómo son las regulaciones en administración inmobiliaria?
- ¿Cómo son las autoridades y agrupaciones en administración inmobiliaria?
- ¿Cómo es la oferta actualmente, la competencia y qué servicios ofrecen?
- ¿Cómo se cobra y el nivel de precios?

#### 3.1 Definición del Mercado Objetivo

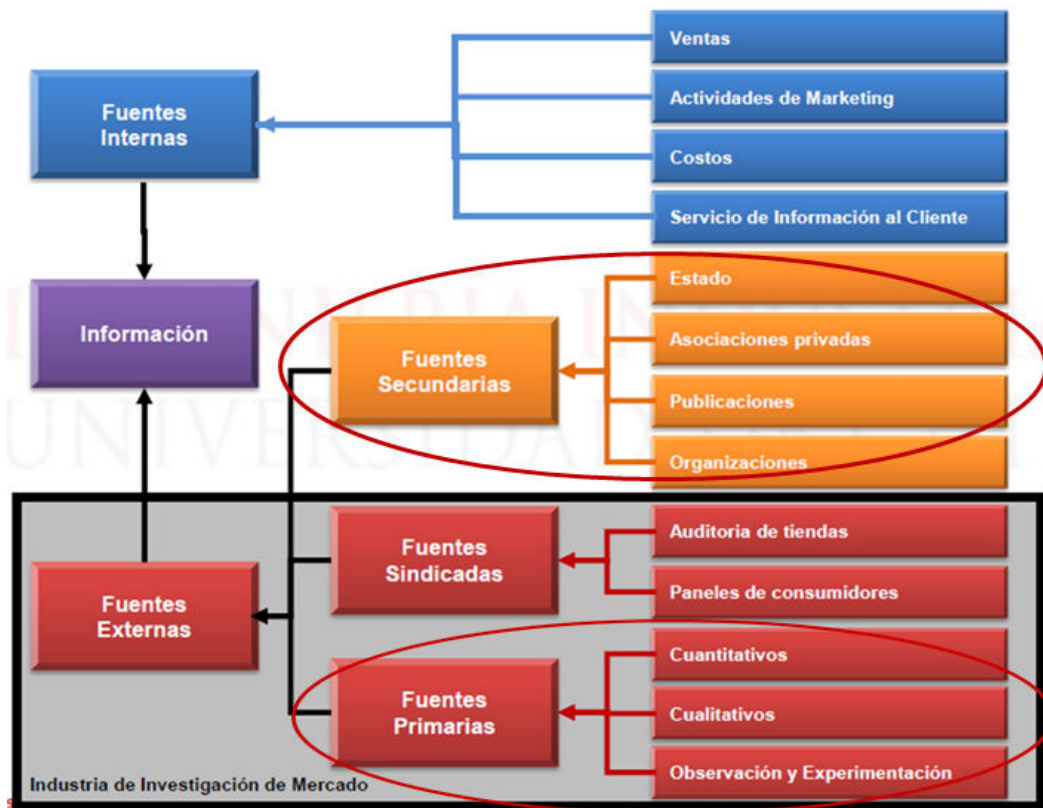
Para el establecimiento del mercado objetivo (segmentación), se analizarán variables geográficas y demográficas. Además, se revisarán fuentes secundarias tales como publicaciones, información oficial, asociaciones privadas e internet y posteriormente, se realizarán entrevistas con expertos como fuente primaria principal.

En la figura 3, se observa un diagrama en el cual se definen las fuentes primarias e secundarias de información que se utilizarán para estudiar el mercado.

---

<sup>11</sup> Charla Investigación de Mercado. Christian Diez, Marzo 2014  
Kotler, P., Kevin Lane Keller, K. Dirección de marketing. 12a edición 2006.

Figura 3: Fuentes de información para estudiar el mercado<sup>12</sup>



Fuente: Charla Investigación de Mercado. Christian Diez, Marzo 2014

### 3.1.1 Fuentes secundarias

Las fuentes de información secundaria pueden aportar información relevante que ya fue creada y puede ser gratuita o pagada. Se busca estudiar publicaciones, internet, gobierno, oferta de servicios existente, normativa e información disponible en administración inmobiliaria. El objeto es:

- Cuantificar el mercado y potencial, estimar cantidad de edificios y administradores.
- Identificar actores relevantes del mercado y entender la oferta actual de administradores de edificios.
- Caracterizar la forma de operar de los administradores, entender el formato del servicio
- Entender la forma publicitarse y captar clientes de los actuales oferentes

<sup>12</sup> Charla Investigación de Mercado. Christian Diez, Marzo 2014

Las variables demográficas y geográficas que se describen a continuación son las que se usarán para caracterizar el mercado:

### **Variable Demográfica**

En comunas de mayor nivel socioeconómico, las personas buscan mejores servicios y mayor comodidad. Según la web metrosclubicos.com, la cual está especializada en el ámbito inmobiliario, existe una disposición a pagar por comodidad y seguridad<sup>13</sup>.

Caracterizando a la capital del país, esta representa gran parte del PIB nacional y la actividad productiva, comercial y financiera, entre otras lo que se concentra en la ciudad de México.

Con el objetivo de poner en contexto la importancia de la capital en el país, se explicitan algunos datos de la actividad y participación de la ciudad de México en base a un estudio del año 2013<sup>14</sup>:

- Concentra el 25% de la manufactura
- Concentra el 30% del comercio nacional
- Concentra el 60% de los servicios financieros
- Concentra el 25% de los servicios inmobiliarios
- Concentra el 50% de los servicios profesionales
- Concentra el 85% de las oficinas corporativas de México

### **Variable Geográfica**

**Zona residencial:** Esta variable influye en la caracterización del mercado objetivo a abordar. Dependerá del volumen, densidad de edificios. Se debe evaluar qué zonas serán abarcadas por el servicio y bajo qué condiciones.

**Zona laboral o de oficinas:** También es importante conocer la ubicación de los sectores de la ciudad con más oficinas y oportunidades laborales. Se busca entender la cantidad de edificios por comuna.

### **Caracterización de Edificios**

---

<sup>13</sup> Fuente: <http://www.metroclubicos.com/articulo/guia-de-precios/2012/08/13/colonias-con-mayor-plusvala-para-2012>

<sup>14</sup> Fuente: Extracto BBVA Situación Inmobiliaria en México / Enero 2013 (Servicio estudios económicos grupo BBVA).

Las comunas Cuauhtémoc, Venustiano Carranza y Miguel Hidalgo concentran el mayor número de conjuntos habitacionales respecto a las demás demarcaciones en la capital mexicana, de acuerdo a estadísticas de la Procuraduría Social del Distrito Federal (Prosoc) <sup>15</sup>.

Como se observa en la figura 4, estas comunas son contiguas geográficamente y predominantemente están consideradas como de nivel socioeconómico medio-alto. Asimismo, gozan de buen crecimiento y tienen crecientes indicadores en plusvalía <sup>16</sup>. Miguel Hidalgo y Cuauhtémoc son básicamente comunas residenciales y comerciales; Venustiano Carranza, en tanto, tiene una orientación más comercial y de oficinas.

A continuación se presentan datos que permiten dimensionar estas características.

**Figura 4: Mapa de comunas, Distrito Federal, México**



Fuente: <http://polis.revues.org/1889>

Para caracterizar estas comunas, se toma el nivel de ingresos per cápita por comuna y se observa que mientras comunas como Benito Juárez, Cuajimalpa y Miguel Hidalgo cuentan con ingresos per cápita superiores a los 20 mil dólares anuales, los de Milpa Alta, Tláhuac e Iztapalapa son inferiores a los 11 mil, :

Lo anterior, se observa la Tabla 1 que detalla el PIB per cápita por comuna o delegación, que es como se denomina en México.

**Tabla 1: PIB per cápita por delegación (comuna) <sup>17</sup>**

<sup>15</sup> Fuente: <http://www.eluniversaldf.mx/miguelhidalgo/nota18469.html>

<sup>16</sup> Fuente: <http://www.metroscubicos.com/articulo/guia-de-precios/2012/08/13/colonias-con-mayor-plusvala-para-2012>

<sup>17</sup> Fuente: Perfil Socioeconómico del Distrito Federal, Cámara de Diputados, Centro de Estudios de Finanzas Públicas, 2009.



Delegación	PIB per cápita anual (dólares PPC)
Benito Juárez	27,824
Cuajimalpa de Morelos	25,407
Miguel Hidalgo	21,549
Coyoacán	19,724
Tlalpan	15,375
Cuauhtémoc	15,117
Azcapotzalco	15,096
Álvaro Obregón	13,651
Iztacalco	12,998
Gustavo A. Madero	12,920
Venustiano Carranza	12,773
La Magdalena Contreras	11,747
Xochimilco	11,158
Iztapalapa	10,481
Tláhuac	10,155
Milpa Alta	7,689
<b>Distrito Federal*</b>	<b>15,229</b>

\*Promedio de las delegaciones que componen el Distrito Federal  
Fuente: Elaborado por el Centro de Estudios de las Finanzas Públicas de la H. Cámara de Diputados, con datos del PNUD. Índice de Desarrollo Humano 2005.

Fuente: Perfil Socioeconómico del Distrito Federal, Cámara de Diputados, Centro de Estudios de Finanzas Públicas, 2009.

Como se observa la tabla 2, y de acuerdo al Censo de Unidades Habitacionales Prosoc 2010, la comuna de Cuauhtémoc encabeza la lista de cantidad edificios del distrito federal y además también posee una alta densidad alcanzando 1.968 edificios, lo que representa el 27,19% del total del distrito federal. La comuna Miguel Hidalgo la sigue con 1.152 edificios y el 15,92% del total. En tercer lugar, queda la comuna de Venustiano Carranza, con 1.040 unidades y representa el 14,4% del total de edificios de la capital mexicana.

**Tabla 2: Cantidad y porcentaje de edificios por comuna de ciudad de México<sup>18</sup>**

COMUNA	EDIFICIOS	%
ALVARO OBREGÓN	154	2,1%
AZCAPOTZALCO	726	10,0%
BENITO JUAREZ	280	3,9%
COYOACÁN	92	1,3%
CUAJIMALPA	187	2,6%
<b>CUAUTHEMOC</b>	<b>1968</b>	<b>27,2%</b>
GUSTAVO A MADERO	594	8,2%
IZTACALCO	264	3,7%
IZTAPALAPA	463	6,4%
MAGDALENA CONTRERAS	8	0,1%
<b>MIGUEL HIDALGO</b>	<b>1152</b>	<b>15,9%</b>
TLAHUAC	142	2,0%
TLALPAN	83	1,2%
<b>VENUSTIANO CARRANZA</b>	<b>1040</b>	<b>14,4%</b>
XOCHIMILCO	82	1,1%
<b>TOTAL</b>	<b>7235</b>	<b>100,0%</b>

\*\*\*Censo de Unidades Habitacionales Prosoc 2010

Fuente: Censo, Unidades Habitacionales. Prosoc Procuraduría Social, 2010.

<sup>18</sup> Fuente: Prosoc: Procuraduría Social, ente regulador de la administración condominal

En base a esta información, y para segmentar el mercado potencial total, se tiene que estas tres comunas concentran prácticamente el 60% de los edificios del DF, sumando 4.160 edificios. Sólo las comunas Cuauhtémoc y Miguel Hidalgo concentran el 43% del total, con 3.127 unidades. Sumando todas las comunas, el total de edificios llega a las 7.235 unidades.

Las estadísticas de Prosoc en base a la información del Censo 2010 también revelan que el mayor aumento en estos inmuebles se registró en las comunas Benito Juárez y Miguel Hidalgo, las que en conjunto representaron un 40% de los nuevos inmuebles en la capital, seguidos de la delegación Cuauhtémoc, con un incremento de 13%.

Para seguir caracterizando las comunas, en la tabla 3 se observa la cantidad de personas que viven por comuna, completando en el distrito federal una población total de 8,9 millones de habitantes. El área metropolitana completa de la ciudad de México se estima en 20,4 Millones, pero comprende todos los alrededores incluido suburbios.

**Tabla 3: Cantidad de habitantes por comuna<sup>19</sup>**

COMUNA	Nº Hab
Iztapalapa	1.815.786
Gustavo A. madero	1.185.772
Álvaro Obregón	727.034
Tlalpan	650.567
Coyoacán	620.416
Cuauhtémoc	531.831
Venustiano Carranza	430.978
Xochimilco	415.007
Azcapotzalco	414.711
Benito Juárez	385.439
Iztacalco	384.326
Miguel Hidalgo	372.889
Tláhuac	360.265
La Magdalena Contrera	239.086
Cuajimalpa de Morelos	186.391
Milpa Alta	130.582

Fuente: Censo, Unidades Habitacionales. Prosoc Procuraduría Social, 2010.

Si bien se observa que las comunas seleccionadas son de menor cantidad de habitantes y menor extensión, representan aquellas con la mayor cantidad de edificios y en consecuencia, mayor densidad de edificios por kilómetro cuadrado.

<sup>19</sup> Fuente: <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/DF/Poblacion/default.aspx?tema>

## **Caracterización de Administradores<sup>20</sup>**

Según la ley de administración condominal, Ley de Propiedad de Inmuebles para el Distrito Federal (*LPCIDF*) y su Reglamento, así como lo establecido en la Ley de la Procuraduría Social y su Reglamento, el administrador es la persona física o jurídica, nombrada democráticamente por la Asamblea General de un edificio, con el objetivo de llevar a cabo la administración de un inmueble.

Existen dos tipos de administradores, el administrador profesional y la persona física o moral que demuestre capacidad y conocimientos en administración de edificios.

Los administradores deberán ser promotores de la cultura condominal en los edificios que administren, y mediadores entre los conflictos suscitados entre los propios condóminos a fin de salvaguardar una sana convivencia condominal.

El administrador deberá cumplir con:

- Las obligaciones que señala el artículo 43 de la Ley de Propiedad en de inmuebles para el Distrito Federal, con la ejecución de los acuerdos que señale la Asamblea General de Condóminos.
- Tomar los cursos impartidos por esta Procuraduría Social,
- Administradores Profesionales, deberán certificarse anualmente.

Básicamente el proceso de certificación es un curso de tres meses y con exámenes finales, relativamente y bajo en complejidad, lo que sugiere bajas barreras de entrada al negocio.

Entre sus obligaciones está la de entregar mensualmente a cada condómino, un estado de cuenta del edificio, entre otros aspectos: los ingresos y egresos del mes anterior, el saldo de las cuentas bancarias, la relación detallada de las cuotas por pagar a proveedores, así como la relación de morosos y montos de deuda. El resto de las funciones, posibles sanciones y requisitos de un administrador se detallan en anexos.

El administrador(a) tiene por ley que dirimir las controversias derivadas de actos de molestia entre condóminos poseedores o habitantes en general, para mantener la paz y la tranquilidad entre los mismos.

## **Cuantificación de Administradores**

En base a la información solicitada formalmente a la Procuraduría Social, y la cual se adjunta en anexos, se caracteriza la cantidad de administradores por comuna del distrito federal y si están o no, registrados en la entidad reguladora. También podrían haber personas naturales que administren también sin estar registrados.

---

<sup>20</sup> Fuente: [http://www.prosoc.df.gob.mx/administracion\\_condominal.html](http://www.prosoc.df.gob.mx/administracion_condominal.html)

En la Tabla 4, se ve observa que a nivel agregado el 38% de los administradores registrados son profesionales.

**Tabla 4: Distribución de administradores registrados por comuna<sup>21</sup>**

COMUNA	UNIDADES HABITACIONALES	ADMIN PROFESIONAL	ADMIN CONDOMINIAL
ALVARO OBREGÓN	101	68	33
AZCAPOTZALCO	116	12	104
BENITO JUAREZ	582	292	290
COYOACÁN	248	84	164
CUAJIMALPA	21	19	2
CUAUTHEMOC	526	179	347
GUSTAVO A MADERO	119	27	92
IZTACALCO	99	19	80
IZTAPALAPA	128	8	120
MAGDALENA CONTRERAS	20	16	4
MIGUEL HIDALGO	217	149	68
TLAHUAC	56	4	52
TLALPAN	124	52	72
VENUSTIANO CARRANZA	129	23	106
XOCHIMILCO	36	10	26
<b>TOTAL</b>	<b>2522</b>	<b>962</b>	<b>1560</b>
<b>PARTICIPACIÓN</b>		<b>38%</b>	<b>62%</b>

Fuente: Información proporcionada por la Prosoc, Mayo 2014

En el capítulo cuantificación de la demanda potencial, se cruzará la información de la Prosoc con la del censo 2010, para establecer un indicador de la penetración de servicios registrados de administración por comuna, es decir, que nos provea una indicación o idea de cuán atendida se encuentra cada comuna por administradores profesionales.

### 3.1.2 Fuentes primarias

#### Entrevistas a expertos

La idea de entrevistar a expertos es muy importante para entender su visión, experiencia y/o recomendaciones para desarrollar el proyecto dentro del ámbito inmobiliario Mexicano. Se busca identificar actores relevantes del mercado, las necesidades en términos de administración y entender la oferta actual de administradores de edificios. Además, entender la forma de operar de los administradores y el formato del servicio.

Se realizaron nueve entrevistas a participantes expertos en el mercado de administración de edificios, específicamente a dueños de constructoras, arquitectos,

<sup>21</sup> Fuente: Información proporcionada por la Prosoc, Mayo 2014

directores de corretaje de bienes raíces, etc. y en general, a personas muy ligadas por años al sector inmobiliario en la capital mexicana. El detalle en extenso de cada entrevista con experto se incluye en anexos.

Las conclusiones u opiniones más relevantes para los objetivos de la investigación fueron:

- En la administración son fundamentales la credibilidad y transparencia.
- Liderazgo y manejo de comunidades (personas): esencial tener gente calificada para la minimización de conflictos con dueños y arrendatarios.
- Existen oportunidades mejoras en la administración actual ofreciendo servicios de información web, interactivos e integrados con la empresa a través de redes sociales.
- Importancia de la administración en la gestión de morosos en los pagos de gastos comunes.
- Conveniencia en ofrecer el servicio en comunas seguras, baja delincuencia y con niveles socioeconómicos medios y con menor morosidad.
- Investigar el asociarse con constructoras y darles el servicio de administración en la medida que finalicen los proyectos. Esto puede ayudarles a centrarse en nuevos proyectos versus administración de proyectos antiguos.
- El precio promedio a cobrar por departamento? varía entre 30 a 45 dólares mensuales

## **Encuestas**

Se realizaron 30 encuestas con el objetivo de entender los atributos más valorados por las personas referente a la administración inmobiliaria. Se entrevistó a residentes de distintas comunidades, tanto edificios como condominios en la ciudad de México. Se preguntó acerca del servicio de administración, junto con sus expectativas de nivel de servicios. Las conclusiones obtenidas se tomarán en cuenta para la oferta de servicios de la empresa. Por simplicidad se seleccionó al grupo socioeconómico medio alto y se tomaron sólo personas que viven en edificios y que interactúan mensualmente con la administración para las comunas de Miguel Hidalgo y Cuauhtémoc.

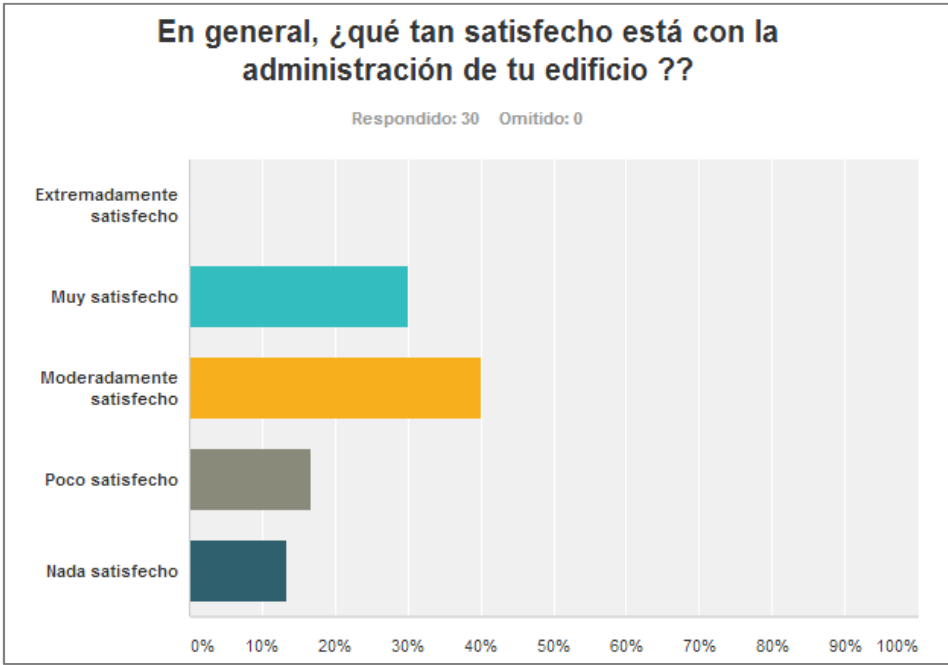
La encuesta apuntó a los siguientes temas:

- Nivel de satisfacción con la administración y su opinión sobre los servicios que les da su administración actual
- Utilidad y necesidades de los servicios actuales en su administración
- Preferencia y variables más valoradas en la administración
- Mejoras posibles al servicio actual
- Comentario general referente a la administración

Los resultados más relevantes se presentan a continuación y resultan estar muy correlacionados con los comentarios recabados en las entrevistas con expertos.

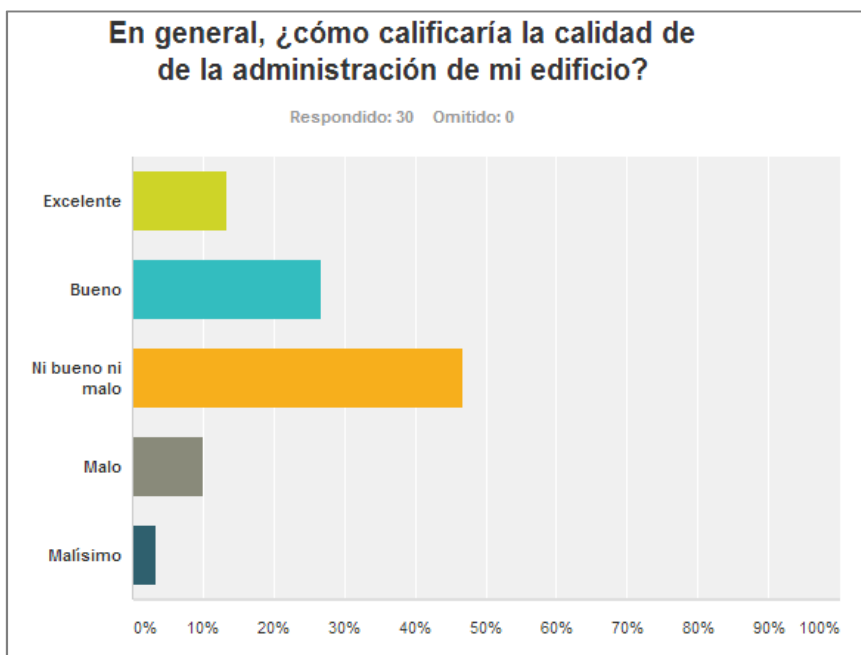
En las figuras 5 y 6 se aprecia que la mitad de los entrevistados evalúa en forma medianamente satisfecha el servicio de administración que reciben hoy, aunque hay un porcentaje del 40% que lo percibe como bueno o muy bueno. También se observa que un 40% de los entrevistados se manifiesta moderadamente satisfecho y un 30% poco o nada satisfecho.

**Figura 5: Satisfacción con el servicio de administración**



Fuente: Encuesta electrónica Agosto 2014

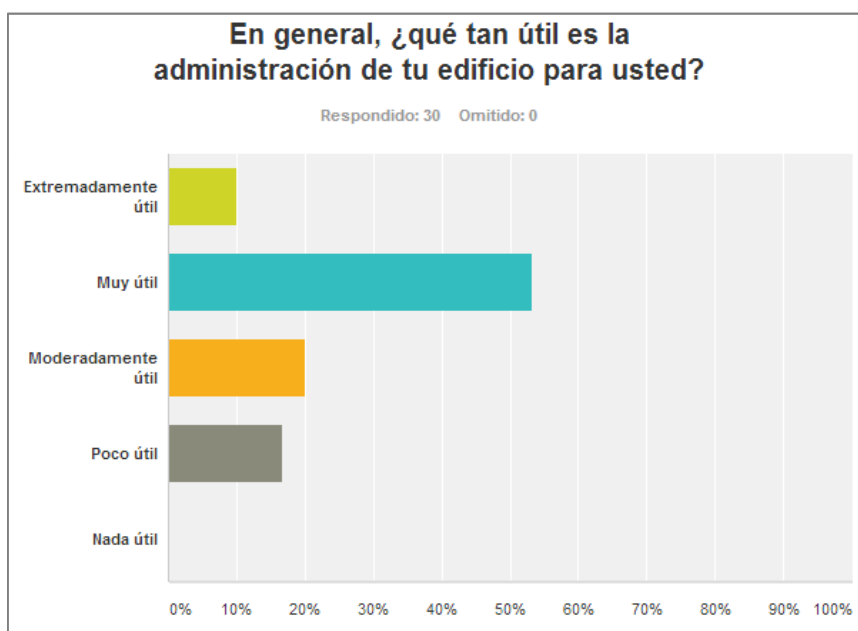
**Figura 6: Evaluación del servicio de administración**



Fuente: Encuesta electrónica Agosto 2014

En la figura 7, se muestra la evaluación que hacen los usuarios de la utilidad del servicio de administración. Se obtiene que para más del 60% de los habitantes de un edificio resulta ser muy o extremadamente útil.

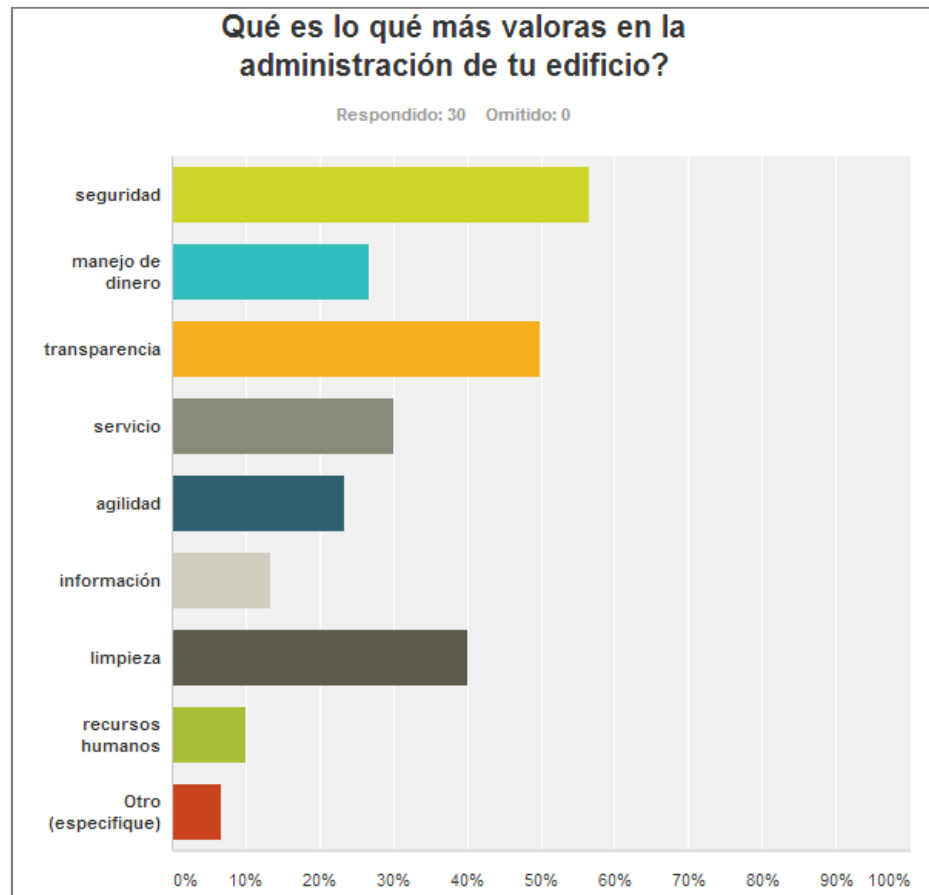
**Figura 7: Importancia del servicio de administración**



Fuente: Encuesta electrónica Agosto 2014

Referente a los atributos más valorados o más importante en la administración del edificio, en la figura 8 se observa que para los clientes los conceptos más importantes resultaron ser las dimensiones de limpieza, transparencia y seguridad. Los atributos de agilidad, servicio y manejo de dinero (transparencia), también son destacados por los entrevistados.

**Figura 8: Atributos valorados en el servicio de administración**



Fuente: Encuesta electrónica Agosto 2014

Referente la pregunta abierta de qué mejorarías en la administración de tu edificio actual, las respuestas más frecuentes fueron las siguientes:

- Información en el manejo del dinero.
- Mejorar la comunicación e información.
- Rapidez en solución de problemas
- Implementación portal
- Información en tiempo real de los gastos o servicios en que se incurre
- Pago de cuentas online. Pagos e información por internet
- Resolver problemas con los condóminos.



- Información de maestros para mantención.
- Mantención de las áreas verdes
- Poca rotación en el personal de seguridad (guardias).

### **3.1.3 Conclusiones**

Como conclusiones del presente capítulo y la definición del mercado objetivo, podemos recalcar los siguientes puntos relevantes:

- Existen oportunidades ofreciendo servicios integrales a las comunidades habitacionales, utilizando tecnología y redes sociales.
- Existe un tamaño de mercado grande y con crecimiento sostenido de la construcción y actividad inmobiliaria
- Ha crecido tanto la oferta de viviendas y también precios en las comunas de mayor densidad de edificios.
- La transparencia y confianza con la empresa es un factor clave de éxito.
- Es un proyecto totalmente factible en lo legal, normativo, tecnológica y operativamente.
- Es una necesidad más demandada por niveles socioeconómicos medio-alto por temas culturales como seguridad y comodidad.

Para efectos de esta tesis y definiendo un alcance, se tomará como mercado objetivo solamente los edificios o conjuntos habitacionales, y se dejarán fuera las casas dado que el modelo de negocio que se está proponiendo para el desarrollo de la empresa es escalable y no tan personalizado.

En una segunda etapa, se estudiará la factibilidad de ampliar el mercado objetivo, estudiar en detalle a estos segmentos y también, a otras comunas de la ciudad de México.

## **3.2 Determinación de la Demanda Potencial**

A falta de los datos objetivos que permitan determinar la demanda formalmente, se cruzó la información de la cantidad de administradores registrados en la Prosoc (condominales y profesionales) con la información de cantidad de unidades habitacionales para cada comuna proporcionada por el Censo 2010.

De esta forma se creó un índice que relaciona la cantidad de edificios registrados en Prosoc con la información de cantidad de edificios para cada comuna. El objeto de crear este índice es medir el porcentaje de unidades habitacionales que no estarían

siendo atendidas por un administrador registrado en la Prosoc, y en consecuencia, se convierten en la demanda potencial total para la empresa que se está diseñando.

En la figura 9, y cruzando ambas fuentes de información expuestas, se establece el índice para entender el potencial de demanda en cada comuna.

**Figura 9: Fórmula para la estimación de demanda potencial**

$$Demanda Potencial = \frac{\text{edificios admin prosoc}}{\text{total edificios}} - 1$$

A continuación, en la Tabla 5, se muestra el resultado del índice de demanda por comuna y se observa que las comunas definidas como objetivo tienen un alto potencial. Lo que indica este índice es cuál es el porcentaje de unidades habitacionales aún no tendrían administración registrada y qué es candidata a demandar el servicio.

Importante notar que para aquellas comunas en las que el índice resulta ser negativo, y en consulta con los expertos, se asume que existe mucha participación de administradores de oficinas versus administradores de edificios.

Finalmente, se observa que las comunas definidas como mercado objetivo, tienen una demanda potencial sobre el 73% por servicios de administración, lo que supone que gran parte no está debidamente registrada en la Prosoc y es más bien administración informal.

Si bien se está asumiendo que las unidades habitacionales sin administrador registrado en la Prosoc son con mayor probabilidad potenciales clientes, el indicador nos da una idea de la cantidad potencial de unidades habitacionales a ofrecer el servicio. Por último, también se puede abordar aquellas unidades que ya tienen y puedan estar insatisfechos con su administración actual.

**Tabla 5: Índice de demanda potencial por comuna**

Fuente: Censo 2010			Fuente: Prosoc 2014			
COMUNA	UNIDADES HABITACIONALES	% part	COMUNA	UNIDADES HABITACIONALES	ADMIN PROFESIONAL	ADMIN CONDOMINIAL
ALVARO OBREGÓN	154	2,1%	ALVARO OBREGÓN	101	68	33
AZCAPOTZALCO	726	10,0%	AZCAPOTZALCO	116	12	104
BENITO JUAREZ	280	3,9%	BENITO JUAREZ	582	292	290
COYOACÁN	92	1,3%	COYOACÁN	248	84	164
CUAJIMALPA	187	2,6%	CUAJIMALPA	21	19	2
<b>CUAUTHEMOC</b>	<b>1968</b>	<b>27,2%</b>	<b>CUAUTHEMOC</b>	<b>526</b>	<b>179</b>	<b>347</b>
GUSTAVO A MADERO	594	8,2%	GUSTAVO A MADERO	119	27	92
IZTACALCO	264	3,7%	IZTACALCO	99	19	80
IZTAPALAPA	463	6,4%	IZTAPALAPA	128	8	120
MAGDALENA CONTRERAS	8	0,1%	MAGDALENA CONTRERAS	20	16	4
<b>MIGUEL HIDALGO</b>	<b>1152</b>	<b>15,9%</b>	<b>MIGUEL HIDALGO</b>	<b>217</b>	<b>149</b>	<b>68</b>
TLAHUAC	142	2,0%	TLAHUAC	56	4	52
TLALPAN	83	1,2%	TLALPAN	124	52	72
<b>VENUSTIANO CARRANZA</b>	<b>1040</b>	<b>14,4%</b>	<b>VENUSTIANO CARRANZA</b>	<b>129</b>	<b>23</b>	<b>106</b>
XOCHIMILCO	82	1,1%	XOCHIMILCO	36	10	26
<b>TOTAL</b>	<b>7235</b>	<b>100,0%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>2522</b>	<b>962</b>	<b>1560</b>
			<b>PARTICIPACIÓN</b>		<b>38%</b>	<b>62%</b>

COMUNA	% Demanda Potencial
ALVARO OBREGÓN	34%
<b>AZCAPOTZALCO</b>	<b>84%</b>
BENITO JUAREZ	-108%
COYOACÁN	-170%
CUAJIMALPA	89%
<b>CUAUTHEMOC</b>	<b>73%</b>
<b>GUSTAVO A MADERO</b>	<b>80%</b>
IZTACALCO	63%
IZTAPALAPA	72%
MAGDALENA CONTRERAS	-150%
<b>MIGUEL HIDALGO</b>	<b>81%</b>
TLAHUAC	61%
TLALPAN	-49%
<b>VENUSTIANO CARRANZA</b>	<b>88%</b>
XOCHIMILCO	56%
<b>TOTAL</b>	<b>65%</b>

Fuente: <http://www.prosoc.df.gob.mx> / Censo, Unidades Habitacionales. Prosoc Procuraduría Social, 2010.

## 4. Análisis estratégico del Proyecto

### 4.1 Análisis Competitivo de la Industria

Este análisis busca determinar los factores estructurales que definen la rentabilidad esperada a largo plazo de la industria. Para lograr esto, además de un análisis del medio externo que permite identificar las oportunidades y amenazas se debe realizar un análisis interno para identificar las fortalezas y debilidades del proyecto. En este caso, como la empresa es nueva, éste se realizará a través de los factores críticos de éxito.

#### Competencia directa

La competencia directa la integrarían aquellas empresas que ofrezcan el mismo o similar servicio de administración dentro de la zona geográfica de interés.

En términos generales, investigando fuentes secundarias y entrevistas con expertos, es posible observar un mercado de administración inmobiliaria bastante atomizado, sin actores preponderantes o con gran poder en la administración de edificios. Por otro lado, existen algunos portales de administración inmobiliaria<sup>22</sup>, ofreciendo servicios con administradores profesionales y links de algunas empresas ofreciendo servicios de administración.

Sin embargo, se identificaron algunas empresas con mayor posicionamiento, tales como SIBAC, EDI5, ALL IN.ONE, ADMIN edificios, BILDING, COINTEGRAIN<sup>23</sup>, entre otras, las que se consideran como competencia directa.

#### Caracterización de la industria

Se observa la tendencia a dar un servicio integral que contemple todas las necesidades de los residentes. A la administración básica, mantenimientos y manejo de gastos comunes del edificio, se han ido integrando varios servicios adicionales tales como vigilancia, mantenimientos varios de inmuebles, personal para servicios, asesorías legales, coordinación de dependencias, facilidades de información, etc.

---

<sup>22</sup> [http://distrito-federal.infored.com.mx/rubro0\\_administracion-de-inmuebles.htm](http://distrito-federal.infored.com.mx/rubro0_administracion-de-inmuebles.htm)

<sup>23</sup> Detalle en referencias bibliográficas

En su gran mayoría los administradores son empresas más bien pequeñas con estructura organizativas reducidas y que tercerizan los servicios.

Con el objeto de entender cómo se estructuran organizacionalmente los competidores, se realizó reuniones con un ejecutivo de ventas de dos empresas de administración: COINTEGRA y SIBAC.

Se pudo averiguar que COINTEGRA, a pesar de ofrecer todos los servicios, realiza varias las funciones tales como jurídicos, servicios, recursos humanos y los mantenimientos con personal externo: por otro lado, SIBAC comunica que todo el personal es propio, como una ventaja competitiva relacionada con la confianza, servicio y calidad.

En concordancia con las dimensiones que los clientes valoran, las variables o conceptos que se emplean para lograr la venta y marcar diferencias frente a la competencia, son:

- Experiencia
- Transparencia
- Personal de confianza
- Profesionalismo - Seriedad
- Servicio
- Precio

Referente al proceso de venta, en base a reuniones con administradores y reuniones presenciales solicitando servicios, se ha podido establecer el proceso de venta tanto para administradores profesionales como de empresas de administración. Básicamente consiste en una visita al inmueble a reunirse con el presidente de la asamblea de vecinos y explicarle los servicios que se ofrecen. Es importante entender qué servicios necesitará el cliente y en base a esto se genera un presupuesto. Asimismo se le pide al cliente que complete un cuestionario estándar<sup>24</sup>, justamente para realizar un presupuesto acorde a las necesidades o requerimientos especiales del edificio.

Se observan tres tendencias para promoción y la captación de clientes: mediante internet a través de avisos, pagando prioridad en navegadores importantes y/o páginas web; a través de recomendaciones entre usuarios y algunos boletines en la Procuraduría Social, que es el ente encargado de regular esta actividad; y ofreciendo los servicios y/o asociándose con las inmobiliarias.

Referente a las tarifas y la forma de cobro, se pudo confirmar con administradores y las compañías SIBAC y COINTEGRA, que se cobra un monto mensual por cada uno de los departamentos o unidades del edificios. Lo anterior implica que el ingreso mensual para

---

<sup>24</sup> Detalle del Cuestionario estándar en anexos

la empresa es igual la suma de los cobros por departamento de cada uno los edificios contratados. La magnitud del cobro, según se explicitó en las entrevistas, varía entre 30 – 50 USD por unidad habitacional y depende de los servicios que finalmente solicite la asamblea del a la empresa.

Según los entrevistados, el valor del cobro o tarifa por departamento es bastante homogéneo en las tres comunas definidas como objetivo y, además, es el estándar en el formato de cobrar que usan los administradores.

### **Barreras de Entrada**

Es posible observar en la descripción de los actores y en el funcionamiento de la industria, que las barreras de entrada y de salida para nuevos actores son relativamente bajas. Asimismo, las regulaciones y normativas para certificarse de administrador son relativamente simples de cumplir.

En este contexto de la industria, la mejor apuesta es la creación de barreras de entrada a través del marketing y el posicionamiento. Implica se debe tener un foco en la diferenciación dentro de la industria, trabajando en forma principal el servicio, la innovación y una apuesta de marketing atractiva para la captación de clientes

## **4.2 Análisis del Medio Interno**

A través de análisis del medio interno se identificarán las potenciales fortalezas y debilidades para el diseño de la empresa. Se realizará un análisis para entender las características internas y externas en que se situaría y planear una estrategia futura.

### **4.2.1 Cadena de Valor**

A continuación, en la figura 10, se detalla la cadena de valor, un modelo que permite describir el desarrollo de las actividades de una empresa con foco en generar valor al cliente final.

Figura 10: Modelo Cadena de Valor<sup>25</sup>



Fuente: [http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena\\_de\\_valor](http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor)

#### 4.2.1.1 Actividades Primarias:

**1. Ventas.** El proceso de ventas es fundamental en información y como imagen proyectada hacia el cliente. Esta imagen debe ser moderna e innovadora apuntando a las variables críticas de éxito ya descritas. Del mismo modo, la implementación del plan de marketing considera como un gasto importante y periódico la difusión y promoción.

**2. Atención al cliente.** Este proyecto se basa en una atención al cliente en forma oportuna con estándares de tiempos de resolución y medición de ellos. Para estos efectos se entregará todas las formas para reportar fallas en el servicio o cualquier requerimiento a través de la web y contacto con los ejecutivos de venta o conserje dependiendo del caso.

**3. Servicio.** Básicamente se ofrecerá un servicio de administración al edificio de acuerdo a las necesidades del cliente. Todo soportado por un software para estos efectos y con ejecutivos de venta con foco en servicio quienes serán encargados de dar las soluciones. Cada cliente presentará sus necesidades y se les ejecutará un presupuesto.

<sup>25</sup> Fuente: [http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena\\_de\\_valor](http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor)

**4. El plan de marketing.** Se considera como una actividad primaria, ya que este proyecto sustenta sus ventas y crecimiento. La comunicación de satisfacción del cliente y en el foco en el servicio deben ser muy importantes con el objetivo de generar confianza en los clientes será fundamental. En el capítulo de promoción, se detallan algunas actividades primarias para lograr posicionar la empresa en el mercado.

#### **4.2.1.2 Actividades de Apoyo:**

**1. La tecnología** pasa a ser una herramienta de apoyo de primer nivel, al desarrollar una página web como medio de publicidad y principalmente, como nexo con los clientes. Lo anterior será soportado por un software especializado en administración inmobiliaria<sup>26</sup>. Este software tenderá a ser un commodity por lo cual el factor clave de éxito debe ser foco en la calidad del servicio y la tecnología un apoyo.

**2. El mantenimiento** de los edificios y su entorno: jardines, estacionamientos, baños, etc. debe mantenerse en un ambiente limpio y con funcionamiento impecable de acuerdo a los requerimientos del cliente. Lo anterior es muy relevante si se pretende generar confianza, satisfacción y percepción de calidad. Este servicio será externalizado, generando contratos con proveedores.

**3. Los proveedores** de servicios tales como seguridad, jardinería, gasfitería, electricistas y conserjes serán externalizados, generando acuerdos y coordinando con proveedores en esas tareas. Dependerá de la necesidad de cada comunidad inmobiliaria acordar con la empresa el servicio de acuerdo a las necesidades del cliente.

#### **Fortalezas**

- Equipo profesional con foco en uso de tecnología y diferenciación por servicio.
- Mejora de la percepción de servicio e innovación.
- Mejor Foco en servicio, seriedad y atención.
- Factibilidad de generar bajos costos operativos.
- Transparencia y oportunidad en la entrega de información.
- Marketing potente (medios) para dar a conocer la empresa de servicio.
- Alternativa legal totalmente factible.

#### **Debilidades**

- Empresa incipiente frente a competidores consolidados.
- Falta de acreditaciones.
- Falta de experiencia e imagen en la industria.

---

<sup>26</sup> <http://www.vivook.com/>



- Adaptación a las problemáticas.
- Estimación del tamaño de la organización.
- Curva de aprendizaje en la implementación.
- Posibilidad de ser imitado y relativamente bajas barreras de entrada.

#### 4.2.1.3 Variables Críticas de Éxito

Como conclusión al presente capítulo se pueden identificar cuatro ámbitos que deben ser abordados como prioridad y en consecuencia, se definen como los factores críticos de éxito (FCE):

**Servicio – Información:** el factor crítico principal es el servicio. Luego de haber descrito el contexto competitivo en la industria, la cual se ha caracterizado presentando información cualitativa y cuantitativa, la mejor estrategia de la empresa es diferenciarse por servicio, que sea atractivo para los usuarios y buscando sea difícil de copiar.

**Transparencia - Credibilidad:** Dado que los clientes estarán pagando por un servicio mensualmente, la credibilidad y transparencia serán fundamentales y críticas para la preferencia. En base antecedentes a entregados por expertos y la encuesta realizada, la habilidad en el manejo de las comunidades y la credibilidad por parte del administrador es fundamental para la asignación de proyectos nuevos.

**Gestión deuda – legales:** Uno de los factores críticos del administrador es poder gestionar exitosamente los casos de morosos. Lo anterior será crucial para su prestigio preferencia de los clientes.

**Precio competitivo:** Sin duda el precio competitivo y de acuerdo al mercado, no puede quedar fuera de las variables críticas de éxito. Como se ha expuesto previamente y dependiendo de cada necesidad, se fijará un precio de mercado para los servicios que solicite el cliente.

En resumen, los temas más relevantes recabados referentes a este proyecto apuntan a un mercado inmobiliario dinámico y activo, y a la necesidad de un mejor servicio de administración de edificio.

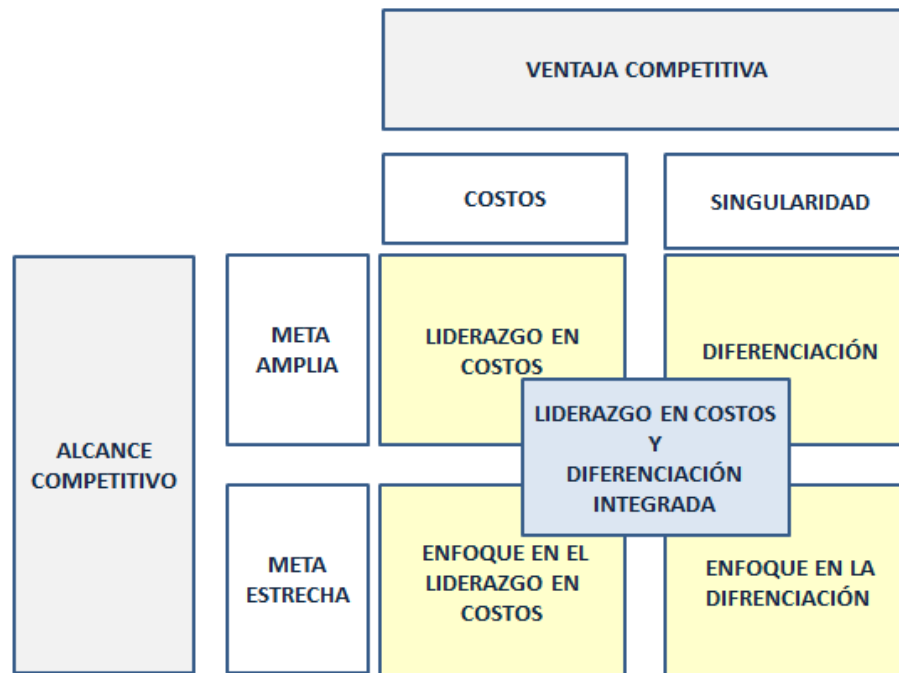
## 5. Definición de la Estrategia

Para poder definir el mix comercial a utilizar en el proyecto es de vital importancia definir la estrategia de negocio a seguir. Una estrategia de negocios se conoce como el conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones que la empresa utiliza para lograr una ventaja competitiva explotando sus competencias centrales en mercados específicos de productos. Su propósito es crear diferencias entre su posición y la de sus competidores.

Existen cinco tipos diferentes de estrategias de negocios que las empresas pueden escoger para establecer la posición estratégica deseada y así defenderla contra sus competidores. Estas son: liderazgo en costos, diferenciación, enfoque en liderazgo en costos, enfoque en la diferenciación y de liderazgo en costos y de diferenciación integrada<sup>27</sup>.

El presente proyecto define su estrategia base en virtud de las conclusiones de los capítulos anteriores. Por esa razón, fija su estrategia en desarrollar un servicio diferenciado, con un enfoque personalizado en la solución que cada cliente necesita.

**Figura 11: Estrategias de negocios<sup>28</sup>**



Fuente: Hitt, Ireland, Hoskisson, Administración Estratégica, Competitividad y Globalización, Séptima Edición, Cengage Learning, 2008.

<sup>27</sup> Fuente: Hitt, Ireland, Hoskisson, Administración Estratégica, Competitividad y Globalización, Séptima Edición, Cengage Learning, 2008.

<sup>28</sup> Fuente: [http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena\\_de\\_valor](http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor)

## 5.1 Estrategia Competitiva

Una estrategia competitiva es la que busca, de una u otra forma, generar y mantener las ventajas competitivas dentro de la industria. En base a los resultados obtenidos en el análisis de las fuerzas de Porter y el estudio FODA descritos anteriormente, la estrategia para este proyecto será diferenciarse en servicios más modernos y reemplazar a la administración tradicional de edificios.

## 5.2 Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento es la forma en que el servicio logra un lugar en la mente de los consumidores, por medio de las características inherentes a él o aquellas que se asocien directamente a éste.

El servicio se diseña con el propósito de ofrecer a un segmento determinado del mercado con necesidades y deseos específicos. El enfoque de la empresa será **ofrecer un servicio integral de calidad**, para lograr un posicionamiento en la mente de los clientes

En base a todo lo expuesto y las conclusiones de la investigación de mercado realizada, los **segmentos objetivo** definidos serán los siguientes:

I. **Todos los edificios antiguos** en las comunas Miguel Hidalgo, Cuauhtémoc y Alvaro Obregón.

II. **Todas las constructoras con proyectos de edificios nuevos** en las comunas, Miguel Hidalgo, Cuauhtémoc y Álvaro Obregón, cuyo nivel socioeconómico ese caracteriza como medio alto.

Estas tres comunas se eligieron como segmento objetivo por los siguientes criterios:

- Son socioeconómicamente bastante homogéneas,
- Constituyen un gran volumen de al menos 4.160 unidades,
- Tienen una gran densidad de población y de edificios.
- Capacidad de pago, disposición a pagar y menor morosidad
- Son comunas seguras
- Cercanía geográfica.

Para ambos segmentos de mercado definidos el servicio se definirá en base a reuniones y visitas a los clientes potenciales.

### 5.2.1 Definición de Servicios

En este capítulo se definen los servicios prestados a los clientes en que se enfocará la empresa:

#### **Administración:**

Con el apoyo en el sistema administrativo vivook<sup>29</sup> la empresa se compromete a:

- Llevar y presentar mensualmente el control contable de las operaciones del condominio reportando mensualmente o a pedido de los clientes o representante del condominio.
- Presentar comparativos de gastos mes con mes
- Realizar la cobranza general del condominio
- Contratar, negociar, controlar y pagar a terceros (proveedores)
- Reclutar, seleccionar, contratar, manejar y capacitar al personal
- Asesorar para que los reglamentos internos se rijan de acuerdo con los artículos de la ley condominal de la dependencia correspondiente
- Proveer constante presencia de personal administrativo en el (aquí parece faltar algo) o atención desde nuestras (usar tercera persona) oficinas
- Programar y coordinar juntas de comité de administración y de asamblea. Entregar oportunamente las minutas.

Es importante señalar que el software de administración inmobiliaria, cuyo costo en su versión estándar es de USD \$53 mensual, cumple con todas las necesidades y funcionalidades para dar el servicio integral de administración, proveyendo fundamentalmente lo siguiente:

- **Canales de comunicación:** Ofrece a los usuarios módulos de canales de comunicación: noticias y avisos, sitios útiles, objetos perdidos, compra, venta y alquiler, solicitudes al administrador, calendario de eventos, morosos, obras y reparaciones, comunicación interpersonal.
- **Módulos de Administración:** Brinda al administrador varios módulos estándar para el manejo de cajas y cuentas bancarias, cuotas y adeudos, envíos e impresión de notas de cobro, ingreso y pagos, gastos y pagos a proveedores, estado de cuenta de cada vivienda, reserva de instalaciones, encuestas y votaciones, fondos y presupuestos.

---

<sup>29</sup> Fuente: [www.vivook.com.mx](http://www.vivook.com.mx)

La utilización del software se relaciona con las variables claves de éxito debido a que permitirá internamente tener una gestión clara y con todos los componentes de servicio de administración. En la misma línea, por el lado del cliente se podrá ofrecer una gestión administrativa visible, transparente y moderna. Esto genera ventajas comparativas versus la administración tradicional. Como se ha reforzado el foco en servicio al cliente son las claves para el éxito, pero el software es fundamental en el soporte de toda la información necesaria para ofrecer una plataforma de información y administración eficiente para los clientes y administradores.

**Información.** En la página web se puede consultar en línea cualquier información administrativa, status de algún mantenimiento u otro dato de su interés referente al conjunto. Este servicio es sin costo y la información es actualizada periódicamente. En caso requerido, se envían informes detallados por escrito. La página web es en base al sistema y permite adaptarla a la imagen corporativa de la empresa.

**Asesoría Jurídica.** En los ámbitos jurídicos se ofrece asesorías de un grupo de abogados especialistas para resolver y asesorar cualquier asunto jurídico o legal que se presente.

### **Limpieza.**

- Equipos de trabajo idóneos para hacer frente a las diferentes necesidades
- Flexibilidad en los horarios de trabajo
- Limpieza: mobiliario, pisos, estacionamientos, elevadores, áreas comunes, etc.
- Limpieza a detalle después de construcción/decoración
- Limpieza de piscinas y cisternas
- Otros necesarios

### **Mantenimiento.**

- Pintura de interiores y exteriores
- Reparaciones menores y mayores
- Asesoría en general
- Mantenimiento preventivo de todos los equipos del condominio
- Carpintería, plomería y albañilería
- Realización, corrección y reparación de instalaciones eléctricas
- Jardinería
- Mantenimiento de piscinas, equipos hidráulicos, neumáticos, etc.
- Verificación y reparación de sistemas de gas
- Asesoría y corrección de iluminación

### **Conserjería - Vigilancia.**

Se opera con el conserje en el edificio, el cual será elegido en conjunto con el proveedor de servicios de seguridad (guardias), con especial preocupación dada la importancia del cargo:

- Personal capacitado, uniformado, identificado y comunicación con la administración del edificio
- Supervisión diaria de operación en el condominio
- Equipo necesario (linternas, radios, etc.)
- Establecimiento de los procedimientos de entrada y salida tanto de condóminos como de visitantes
- Evaluación y control de medidas de seguridad dentro del condominio.
- Apoyo en labores de conserjería y seguridad del condominio las 24 horas del día.
- Otros necesarios

### **Operación.**

Se opera con los conserjes que está pendiente de solucionar problemáticas de los condominios

- Atender y resolver cualquier queja de los condóminos
- Realizar los cobros mensuales a la comunidad y aplicar sanciones a deudores
- Hacer cumplir el reglamento interno
- Llevar una bitácora y reporte del funcionamiento de equipos
- Supervisar la limpieza general y funcionamiento de las instalaciones
- Controlar los inventarios y solicitud de reposiciones
- Coordinar con sistema de vigilancia
- Revisar suministros hechos por proveedores
- Coordinar y preparar diariamente el sistema de valija (precisar a qué se refiere esto)

### **Mensajería y servicios varios.**

Se dispone de mensajeros entre edificios para recoger la valija y los condóminos pueden enviar pagos o depósitos a bancos de servicios de luz, teléfono, gas y otros.

En el modelo de la administración propuesto se externalizan todos los servicios que no son las actividades primarias de administración. Esto implica que se fijan tarifas por cada servicio en acuerdo previo con la asamblea del edificio.

### 5.3 Precio

El precio debe ser coherente con las características y atributos del servicio ofrecido, así como aceptable por los clientes, logrando como objetivo una máxima relación precio-calidad.

De acuerdo con la estrategia establecida, el proyecto tendrá como objetivo fijar un precio que permita cubrir los costos y asegurar cumplir con el servicio atención personalizada hacia el cliente, igualando los precios de la competencia. En este caso se tomará los precios que ofrece la competencia, para el segmento definido.

Según las entrevistas con expertos descritas previamente, dichos precios están en un rango de 30 a 40 USD mensuales por departamento. Como se ha expuesto queremos un precio competitivo, por lo que estableceremos en USD \$32 por departamento, que es menor al promedio de mercado, para lograr también por esta variable atraer mayor cantidad de clientes en un inicio.

En base a esto, se fijará una tarifa única de USD \$32 por cada uno de los departamentos del edificio. Se planea poder ajustar anualmente este monto para cubrir al menos el alza probable de los costos de los proveedores (ver tabla 6). Este valor a cobrar por departamento es un poco menor que los valores cobrados por los competidores.

**Tabla 6: Evolución anual tarifa única por cada departamento.**

AÑO	1	2	3	4	5
TARIFA x DEPTO MENSUAL (USD)	32	34	36	38	40

Fuente: Evaluación económica del proyecto.

Dado que algunos servicios adicionales solicitados por los clientes se manejarán y serán trabajados a través de contratos con terceros, tales como vigilancia, mantenimientos, limpieza, mensajería y temas jurídicos, no necesariamente implicarán un aumento tarifario en una primera etapa y en base al funcionamiento de la operación y el conocimiento se evaluarán cambios tarifarios o posibles alzas a clientes nuevos.

Estas decisiones se abordarán con la asamblea general del edificio para acordar los precios y el nivel de servicio dependiendo de lo que se requiera.

### 5.4 Promoción

En el caso de la estrategia propuesta la promoción es crucial y muy importante para implementar el negocio y lograr un buen nivel de ventas durante los primeros meses, y con esto asegurar el financiamiento de los costos operativos, cumplir con los plazos establecidos en el cálculo del capital de trabajo y en definitiva, poder cumplir las metas

de ventas. Dada la importancia en la instalación de la empresa se está considerando una inversión importante en promoción y con foco en diferentes canales para dar a conocer la empresa a los potenciales clientes.

#### **5.4.1 Marketing directo**

El Gerente, junto con el ejecutivo de ventas, realizará periódicamente contactos con los residentes de los condominios, y en especial, con los miembros de los comités de administración tanto para condominios nuevo como ofrecer los servicios a edificios con administración vigente.

Se considera la realización de presentaciones enfocadas a las inquietudes de los residentes en general, capacitación e información de novedades, además de entrega de material promocional escrito. Similar a lo anterior, se realizarán presentaciones a las empresas inmobiliarias junto con la entrega de material escrito. Por último, en base a los segmentos objetivos ya definidos, se comenzará con aquellas áreas más densas de edificios para abarcar la mayor cantidad en menor tiempo.

En paralelo, se considera la participación en ferias y eventos relacionados con la industria inmobiliaria, como expos inmobiliarias y otros eventos organizados por empresas de servicios sanitarios y de energía.

La conveniencia de participar en estos eventos es para publicitar la empresa, conocer mejor el ámbito en que se está inmerso, entender oportunidades, potenciar la marca, captar clientes, conocer asociaciones, generar credibilidad en el ámbito financiero y desarrollar redes contactos de información y/o ayuda.

Publicitar los servicios en revistas especializadas, publicaciones de venta de propiedades, diarios y otros medios. El presupuesto de marketing y las actividades del plan de medios se detallan en la evaluación económica.

#### **5.4.2 Internet**

Uso de publicidad en Internet comprando espacios en buscadores importantes para tener presencia en la web frente a búsqueda de servicios de administración inmobiliaria. En base a entrevistas con expertos es la forma más usual de buscar posicionarse o promocionar los servicios a través de la página web. Se habilitará un sitio web tanto con fines publicitarios como informativos.

Se considera la publicidad en Facebook, twitter y otras redes sociales que redirijan al usuario al sitio web. Se elaborará un mail de novedades quincenal, reportajes y



artículos relacionados con la vida en edificios que sean de interés para los residentes. Esto con el objetivo de potenciar el boca a boca gracias a la potencialidad que tendrá este material de ser reenviado. Si bien, no es absolutamente claro que la captación de clientes por internet será exitosa, la creación de una web y también la contratación de publicidad en buscadores reconocidos se usará para publicitar la empresa.

Distribuir volantes en ambos segmentos definidos, es decir, los edificios y constructoras ofreciendo servicios de la empresa. El objeto de esta acción básicamente es poder coordinar unas reuniones de trabajo y promoción con el presidente de la junta de vecinos o de la asamblea general del edificio.

## **6. Plan de Operaciones**

Al desarrollar los procesos, se debe asegurar que la percepción de calidad por parte de los clientes sea de excelencia. Los clientes deben percibir, a través del servicio entregado, un valor que diferencie a la compañía ante competencia.

En este sentido es necesario capturar los requerimientos reales del cliente e incorporarlos en los distintos procesos que se generan en la empresa, esto con el propósito de satisfacer las expectativas que se tienen.

Todos los procesos serán registrados en el sistema de administración del tal forma de poder hacer gestión, preparar reportes, sacar estadísticas e historial de los edificios.

### **6.1 Procesos de Captación de clientes**

Cada ejecutivo tendrá horario continuado de atención y visita a clientes, desde las 09:00 hrs hasta las 18:00 hrs de lunes a viernes y desde las 9:00 hrs hasta las 14:00 hrs los sábados. En la medida que se soliciten sus servicios, el vendedor deberá agendar una reunión con los interesados a la brevedad para concretar la venta. Como se detalla en el capítulo anterior se espera que como resultado de las acciones de marketing directo, la publicidad y la presencia en las redes sociales, los vendedores podrán contactar a los clientes potenciales (edificios o empresas).

En la primera reunión deberán entenderse los requerimientos generales del cliente, para lo cual se completará un cuestionario tipo en base al cual se preparará posteriormente un presupuesto inicial de los servicios. Luego de un proceso de seguimiento de la cotización, con eventuales ajustes, precisiones y si es aceptado el presupuesto final se trabaja con el cliente en la confección más al detalle con una visita en terreno. Luego, de ser requerido por el cliente, se realiza una presentación informativa a la asamblea general del edificio.

## **6.2 Proceso de Presupuesto**

El objetivo de este proceso es establecer en detalle los gastos comunes del edificio y acordando en detalle los servicios que requerirá el cliente.

En base a los requerimientos, los ejecutivos de venta deberán contactar y cotizar con los proveedores externos, realizar inspecciones y acordar niveles de servicio según sean las necesidades del cliente en temas servicios o personal. Implica que en este proceso se realizará un levantamiento de todos los servicios y gastos asociados, terminando en una propuesta de costo mensual para el cliente. En esta cuota mensual por unidad ya debe estar incluida la tarifa por los servicios de administración.

Finalmente, este presupuesto detallado se presentará a la junta de vecinos para la confección, además se toma la responsabilidad del edificio y firmas de contrato.

## **6.3 Proceso de reclutamiento**

Como se comentó en el capítulo anterior, el proceso de reclutamiento de conserjes se realizará a través de Manpower, quien se encargará de realizar los distintos exámenes o estudios para el cargo solicitado. Además, como filtro adicional y lograr el mejor equipo de servicio, la empresa entrevistará a todos los candidatos antes de ser presentados al cliente.

En líneas generales, el tener un buen personal es clave para el éxito del negocio, por lo que el reclutamiento de otros servicios permanentes de personal también se manejará de la misma forma. Se establecerán metas con el proveedor de tal forma que se puedan reemplazar los malos desempeños. El mantener personal de buen nivel es clave para los ámbitos de seguridad y la diferenciación por servicio.

## **6.4 Proceso de servicios de mantenimiento**

Al tomar la responsabilidad del edificio se debe hacer una evaluación completa de todas las instalaciones y hacer una revisión preventiva para acordar si es necesario realizar arreglos o mantenciones.

Luego de esta primera fase, igualmente se realizarán revisiones preventivas periódicas por parte de un supervisor en terreno y en definitiva, para minimizar los quiebres de servicio. Asimismo, en base a las alertas de los clientes al conserje o ejecutivo de ventas por problemas de mantenimiento, se coordina una visita y activan los proveedores externos para la rápida solución.

Con el objetivo de ser proactivos en atender a los edificios, se visitarán semanalmente las propiedades fundamentalmente a través del supervisor en terreno, pero también con el ejecutivo de cuenta y el gerente, con el objeto de hacer revisiones y tener presencia en los edificios administrados.

Estas visitas deben quedar registradas en sistema de administración e informar las observaciones que sean pertinentes con el objeto de adelantar mantenciones y evitar problemas en el funcionamiento normal de las instalaciones administradas.

## **6.5 Procesos Web**

La herramienta de gestión es un software de plataforma web service especializado en la administración de edificios y ofrece las siguientes funcionalidades:

- Comunicación organizada por grupo de vecinos, torres, calles o secciones
- Blog y sistema especializado de votaciones para tratar asuntos confidenciales con el Consejo de administración o comité de vigilancia
- Calendario de Eventos y Reserva de instalaciones
- Reportes para hacer transparente la administración
- Administración de fondos financieros
- Reporte de cuentas por cobrar, morosos, antigüedad de adeudos.
- Reporte detallado de ingresos, egresos, presupuesto versus lo real
- Control de cobranza con CRM integrado
- Panel de tareas del administrador
- Recordatorio de tareas a proveedores de servicios
- Reportes Exportables a Excel
- Interfaz con sistema de contabilidad ContPaq
- Sistema de encuestas y votaciones vía web
- Atención remota a residentes
- Estado de cuenta por vivienda
- Actividades, avisos y noticias
- Notificaciones automáticas vía email
- Recibos de pago y estados de cuenta

Si bien la herramienta es pública y de fácil acceso, la utilización intensa y apoyarse en sus beneficios y funcionalidades para impulsar un mejor servicio, debe convertirse en una ventaja competitiva versus la administración tradicional. Asimismo, todas estas funcionalidades permitirán tener una organización más eficiente y con una administración moderna.

## **6.6 Procesos de Pago**

Los pagos se reciben al principio del mes, hasta el día 10, a través de transferencias electrónicas o pagando al mismo conserje; se depositarán diariamente para mejor control. Adicionalmente se acordará con cada junta de vecinos del condominio, si se

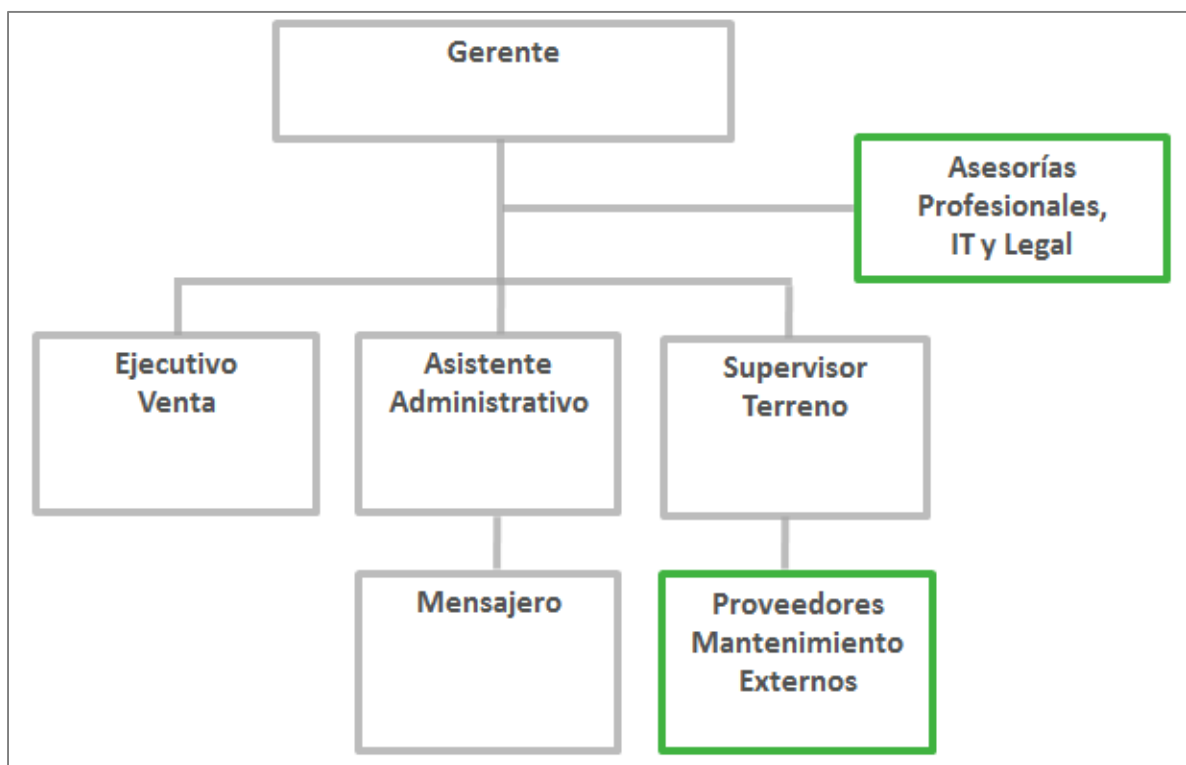
manejará un gasto de reserva mensual para gastos imprevistos o se solicitará votación con todos los integrantes del edificio.

El control de los pagos será una de las funciones principales del gerente en la cuenta bancaria de la empresa, lo cual será contratado con abogados externos para su gestión de cobranzas.

## 7. Plan de RRHH

Como un paso fundamental para la ejecución de los procesos descritos en el plan de operaciones, es necesario definir correctamente los roles y perfiles del capital humano requerido para tales fines. En la figura 11 se presenta la estructura de la organización y se marcan en verde aquellas actividades que se externalizarán.

**Figura 11: Estructura Organizacional**



Fuente: Propuesta Estructura organizacional de la empresa.

## **7.1 Descripción de Cargos**

### **7.1.1 Gerente**

Objetivo del Cargo: Responsable de establecer y hacer cumplir las metas y objetivos, dándole a éstas un carácter estratégico que permita la sustentabilidad del negocio en el tiempo. Para el alcance de esta tesis no se considera la conformación de un directorio que fije las metas de la organización.

Principales funciones:

- Vender el servicio y captar clientes
- Realizar un control de gestión global de cada una de las áreas
- Realizar el control financiero y presupuestario
- Generar Estados de resultados
- Controlar el capital humano
- Confeccionar programas estratégicos de difusión y crecimiento
- Velar por mantener el nivel del servicio entregado
- Generar constante comunicación interna: planificar, implementar, controlar
- Generar y evaluar encuestas de satisfacción del cliente
- Confeccionar el presupuesto de costos, ventas y otros
- Realizar seguimiento y supervisar ejecución de presupuestos
- Realizar el control contable y tributario de la empresa
- Llevar la relación comercial con proveedores y negociar por volumen para obtener un mejor servicio y precios preferenciales
- Desarrollar el marketing, diseño del servicio, definición de acciones de promoción, determinación de precios.

Perfil:

Ingeniero Civil Industrial o Ingeniero comercial con mediana experiencia en operaciones y foco en el servicio. Es muy importante tener habilidades de venta, conocimientos logísticos, capacidad de negociación, liderazgo de personas y capacidad de emprendimiento.

### **7.1.2 Asistente Administrativo**

Objetivo del cargo: Ser apoyo a la gerencia en la gestión de ingresos y costos, y en todos los temas administrativos

Principales funciones:

- Revisar y gestionar todos los ingresos y egresos generados

- Manejar cuentas bancarias y realizan los reportes por edificio
- Administrar contratos con los distintos proveedores
- Administrar contratos con los clientes.
- Mantener actualizada la información en sistema web de los clientes, implica status de pagos, pendientes de mantenimiento, información general, control de proveedores y todo lo que el cliente vaya necesitando en términos de información.

Perfil:

Administrador con mediana experiencia, técnico con carrera de comercio internacional, administración de empresa o ingeniería en ejecución. Habilidades de comunicación.

### **7.1.3 Ejecutivo de ventas**

Objetivo del cargo:

- Lo principal es tener presencia en terreno con los clientes. La visitas en terreno a potenciales nuevos clientes es central en el trabajo del vendedor y debe ser lo principal en su jornada laboral
- Hacer seguimiento semanal de los clientes de su responsabilidad
- Vender el servicio y captar clientes
- Atender y visitar en forma personalizada a cada cliente, darle información de los servicios y entender las necesidades
- Generar un presupuesto y cotizar los servicios de acuerdo a las necesidades de cada cliente
- Buscar nuevos clientes en forma proactiva
- Coordinar con las empresas proveedoras la búsqueda de personal. Hacer seguimiento de los tiempos de cumplimiento de los proveedores.
- Atender en forma personalizada a los condóminos desde las oficinas centrales de 9am a 7pm de lunes a viernes y de 9am a 2pm el sábado.
- Capacitar e impulsar a clientes en el uso del sistema administración vivook.

Perfil:

Administradores con experiencia en venta de servicios e idealmente con conocimiento del sector inmobiliario. Técnicos con carreras de comercio internacional, administración de empresa o ingeniería en ejecución. Habilidades de negociación. Manejo de proveedores y personas. Habilidades de comunicación. Conocimiento relativo de las principales técnicas a solucionar.

### **7.1.4 Supervisor en terreno**

Objetivo del cargo:

- Asegurar el correcto funcionamiento de los condominios en base al contrato comprometido con cada cliente.
- Realizar revisiones preventivas y generar reportes periódicos.
- Asegurarse que los proveedores externos cumplan los acuerdos y contrato.
- Tener presencia de la empresa en terreno y ser el responsable de coordinar en forma oportuna de los servicios requeridos por los clientes.
- Reportar al ejecutivo de venta incumplimientos de los proveedores de servicios, para que tome contacto, se responsabilice del caso y haga seguimiento de las soluciones.

Perfil:

Administradores con experiencia, o técnicos con carreras de comercio internacional, administración de empresa o ingeniería en ejecución. Experiencia en empresas de servicio. Habilidades de negociación. Manejo de proveedores y personas. Habilidades de comunicación. Conocimiento relativo de las principales técnicas a solucionar.

### **7.1.5 Mensajeros**

Objetivo del cargo: Ser apoyo a toda la organización en temas administrativos, pagos bancarios, trámites y mensajería.

Principales funciones:

- Servicios especiales de apoyo a la organización
- Realizar trámites ante diferentes dependencias
- Coordinación de pagos consumos básicos condominios
- Otras funciones de mensajería

## **7.2 Servicios Externos**

Por la importancia para el modelo de negocios propuesto y poder diferenciarse por servicio en la oferta al cliente, todo el proceso de manejo, reclutamiento y negociación con proveedores externos, será administrado directamente por el gerente como una de sus funciones clave en el funcionamiento y crecimiento de la empresa.

En base a este modelo de externalización, se propone trabajar con ManPower México<sup>30</sup> en su división empresas. Esta empresa de 45 años de experiencia y con clientes en

---

<sup>30</sup> Fuente: [http://www.manpower.com.mx/index.php/pages/servicios\\_empresas](http://www.manpower.com.mx/index.php/pages/servicios_empresas)

distintas industrias y países, crea y ofrece diversos servicios externos para que los clientes puedan concentrarse en las actividades principales.

En este sentido, los siguientes procesos de recursos humanos se trabajarán externamente:

- Reclutamiento y Selección
- Evaluaciones y Estudios Socioeconómicos necesarios legalmente
- Tercerización de Personal
- Cursos de Capacitación en línea
- Asesorías legales

También se contratarán los servicios externos a empresas especializadas en mantenimientos según sean los requerimientos de cada edificio. Para gastos o mantenimientos mayores, estos contratos con proveedores se firmarán con la aprobación de la asamblea o a través de votaciones por el sistema de administración web. El supervisor en terreno será el encargado de supervisar los avances oportunos y tener presencia en los edificios.

Según fuentes secundarias y primarias, además de la administración de la seguridad del edificio, los mantenimientos más comunes a los inmuebles son los siguientes:

- Pintura de interiores y exteriores
- Reparaciones menores y mayores
- Mantenimiento preventivo de todos los equipos del condominio
- Carpintería, Plomería y albañilería
- Jardinería
- Mantenimiento de piscinas, equipos hidráulicos, neumáticos, etc.

### **7.3 Sistema de Remuneraciones**

Las remuneraciones serán fijas para cada uno de los cargos. En el caso de los ejecutivos de venta, se les adicionará un bono por cada cliente que firme sus servicios con la empresa, equivalente a USD \$ 135.

En base a información proporcionada por la empresa Manpower, experta en el mercado del trabajo en México, los salarios de mercado en dólares para los cargos considerados en la organización son los que se observan en la tabla 7. Se estima un reajuste por inflación de los salarios



**Tabla 7: Remuneraciones por cargo**

DOTACIÓN	COSTO (USD)
Gerente General	\$ 4.386
Supervisor	\$ 1.316
Ejecutivo de Venta	\$ 1.316
Asistente Admin	\$ 1.316
Junior/Mensajero	\$ 614

Fuente: <http://www.manpower.com.mx>

En la Tabla 8 se establece la evolución estimada de la dotación de personal a 5 años, básicamente tomando en cuenta el aumento de clientes a dar servicio y en consecuencia cuidar lo más importante, que el nivel de servicio no se vea perjudicado.

**Tabla 8: Evolución dotación**

Evolución Dotación					
	1 año	2° año	3° año	4° año	5° año
Gerente General	1	1	1	1	1
Supervisor	1	1	2	2	2
Ejecutivo de Venta	1	2	2	3	3
Asistente admin	1	1	1	1	1
Junior/Mensajero	1	1	1	1	1
Dotación Total	5	6	7	8	8

Fuente: Evaluación económica del proyecto

Se observa que se mantiene un solo gerente para todo el período de evaluación. En el caso de la ejecutiva de venta, al segundo y cuarto año de la evaluación hay incrementos en la dotación, lo cual responde a poder mantener los niveles de servicio dado que un ejecutivo podrá atender 20 propiedades como máximo.

En el caso del supervisor en terreno y con el objetivo de no disminuir el nivel de servicio, se incrementa la dotación al tercer año de la evaluación. En la evaluación económica se establece en detalle el aumento estimado de clientes que gatilla el aumento de dotación.

Como se observa en la descripción, los tres cargos que la empresa trabajará con personal propio dependen directamente de la gerencia. Estos cargos son asistente administrativo, ejecutivos de venta y supervisor en terreno, en los cuales se busca un perfil bastante elevado con estudios universitarios con el objetivo de tener un recurso humano bien preparado.

Asimismo, se piensa generar una política de visitas a terreno de tal forma que cada integrante pueda conocer las distintas problemáticas del negocio, la gestión y las habilidades de venta aportando a la mejora continua.

## 8. Evaluación Económica

En este capítulo se presenta una evaluación económica del proyecto. Se realizaron 2 flujos de cajas: uno mensual y uno anual, ambos hasta el año 5. El flujo de caja mensual se realizó para obtener una buena estimación del capital de trabajo, junto con observar el comportamiento de la empresa en los primeros meses desde la puesta en marcha, que es la etapa en la que se podría obtener un mayor déficit. Finalmente, para toda la evaluación se utilizaron valores reales en dólares americanos.

### 8.1 Capital de trabajo

La estimación del capital de trabajo se realizó considerando el déficit máximo acumulado: al presentarse un déficit negativo, se aumentó sucesivamente el capital de trabajo hasta eliminar el déficit. Mediante este método, se obtuvo que el menor nivel de flujo acumulado ocurre en el mes 11 y el capital de trabajo resultante es USD \$81.234

En la tabla 9, se observa la evolución de la captación de clientes, metas de ventas, y el cálculo del capital de trabajo.

**Tabla 9: Cálculo del capital de trabajo.**

USD	año 1											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
INGRESOS	0	960	1.920	3.840	4.800	4.800	5.760	7.680	8.640	11.520	13.440	14.400
CANTIDAD EDIFICIOS	0	1	2	4	5	5	6	8	9	12	14	15
MARKET SHARE	0,0%	0,0%	0,1%	0,1%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,3%	0,4%	0,4%	0,5%
TOTAL COSTO	13.204	12.116	12.151	16.116	12.572	12.572	12.765	12.888	13.029	13.450	13.730	13.871
EFFECTIVO VENTAS-COSTO	-13.204	-11.156	-10.231	-12.276	-7.772	-7.772	-7.005	-5.208	-4.389	-1.930	-290	529
EFFECTIVO ACUMULADO	-13.204	-24.360	-34.592	-46.868	-54.640	-62.413	-69.418	-74.626	-79.015	-80.944	-81.234	-80.705
CAPITAL DE TRABAJO	-81.234											

Fuente: Evaluación económica del proyecto

Para poder cubrir el capital de trabajo y la inversión en equipamientos, necesarios para arrancar la empresa, se consideró un financiamiento bancario de USD \$50.000 a un 11% de interés, tasa promedio entregada por banco Santander México para proyectos de financiamiento a pequeñas y medianas empresas. El monto restante se financiará con capital propio.

## 8.2 Inversión

En la tabla 10, se considera una inversión total equivalente a USD \$87.640. Los valores se tomaron en base al mercado, incluyen los costos de habilitar la oficina, la compra de equipamiento y el capital de trabajo, que será financiado en un 57% a través de un préstamo a 5 años y que genera una cuota de amortización mensual de USD \$1.087.

**Tabla 10: Detalle de la inversión inicial.**

CONCEPTOS	USD
Computadores, impresoras y scanner	2.105
Habilitación oficina	3.000
Constitución Empresa	1000
Registro de marca	300
Capital de trabajo	81.234
<b>Total inversión</b>	<b>87.640</b>
Préstamo	50.000
Capital Propio	37.640

Fuente: Evaluación económica del proyecto.

## 8.3 Costos

Los costos se dividieron conceptualmente en tres grupos: el plan de medios, los gastos de administración y las remuneraciones. En la tabla 11, se detalla el plan de medios con el detalle de costos por cada ítem y una indicación de la periodicidad del gasto.

**Tabla 11: Detalle costos del plan de medios**

Plan de Medios	USD	periodicidad
Relaciones Públicas (gastos representación)	\$ 123	mensual
Video Corporativo	\$ 614	anual
Souvenirs/Carpetas Promocionales	\$ 70	semestral
Tarjetas de Presentación	\$ 53	semestral
Avisos prensa y revistas	\$ 105	trimestral
Redes Sociales facebook twiter otros	\$ 44	mensual
Spots Radiales	\$ 35	mensual
Software Sitio Web	\$ 439	costo inicial y luego mantención
Promoción Web Inmobiliarias	\$ 70	mensual
Folletos Informativos	\$ 105	anual
Catalogos	\$ 20	mensual
Ferias	\$ 3.684	anual

Fuente: Evaluación económica del proyecto<sup>31</sup>.

<sup>31</sup> Empresa Andalucía Publicidad. Alberto Mora

En la tabla 12 se detallan los gastos recurrentes fijos que la empresa enfrentará en base a valores de mercado.

**Tabla 12: Detalle de los gastos recurrentes de administración**

Plan de Medios	USD	periodicidad
gastos comunes	\$ 111	mensual
gastos de movilización	\$ 500	mensual
arriendo oficina	\$ 500	mensual
Teléfono	\$ 210	mensual
internet	\$ 31	mensual
materiales de oficina	\$ 80	mensual
otros varios	\$ 60	mensual

Fuente: Evaluación económica del proyecto.

En la tabla 13, en base a la evolución de la dotación para el período evaluado se detallan las remuneraciones del personal de la empresa.

**Tabla 13: Detalle de las remuneraciones**

Remuneraciones (USD)	1 año	2° año	3° año	4° año	5° año
Gerente General	\$ 4.386	\$ 4.605	\$ 4.836	\$ 5.077	\$ 5.331
Supervisor	\$ 1.316	\$ 1.382	\$ 2.901	\$ 3.046	\$ 3.199
Ejecutivo de Venta	\$ 1.316	\$ 2.763	\$ 2.901	\$ 4.352	\$ 4.570
Asistente admin	\$ 1.316	\$ 1.382	\$ 1.451	\$ 1.523	\$ 1.599
Junior/Mensajero	\$ 614	\$ 645	\$ 677	\$ 711	\$ 746

Fuente: Evaluación económica del proyecto.

## 8.4 Ingresos

En la tabla 13 se establece la evolución de la cantidad de edificios contratados al período de evaluación de 5 años y, en consecuencia, se calculan los ingresos tomando en cuenta que cada edificio en promedio tiene 30 departamentos, una tarifa por departamento de USD \$32 mensuales, que se incrementa anualmente en 4%, y se propone como meta de venta, lograr al menos un cliente nuevo por mes.

**Tabla 14: Estructura evolutiva de los ingresos**

USD	año 1												2° año	3° año	4° año	5° año
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC				
INGRESOS PXQ	0	960	1.920	3.840	4.800	4.800	5.760	7.680	8.640	11.520	13.440	14.400	260.100	388.800	547.200	720.000
cantidad edificios Q	0	1	2	4	5	5	6	8	9	12	14	15	24	30	40	50
market share	0,0%	0,0%	0,1%	0,1%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,3%	0,4%	0,4%	0,5%	0,7%	0,9%	1,2%	1,5%

Fuente: Evaluación económica del proyecto.

## 8.5 Flujo de caja

En la figura 14 se presenta en detalle el flujo de caja anual, del cual se obtiene que el valor presente neto de la iniciativa es de USD \$ 437.000 a 5 años, considerando una tasa de descuento de 20%. Además, la TIR del proyecto es de un 116%, lo cual es favorable para la viabilidad del proyecto.

Se asume una tasa del 20% dado que si bien se ha investigado el ámbito de la administración inmobiliaria y el mercado potencial en ciudad de México, es un emprendimiento inmerso en una cultura y un ambiente poco conocido. Dado lo anterior, se considera que 20% es un número conservador y que refleja este riesgo implícito para realizar la evaluación del proyecto.

**Tabla 15: Flujo de caja**

AÑO	FLUJO CAJA (MUSD)					
	1	2	3	4	5	
INGRESO	78	260	389	547	720	
COSTOS	158	172	193	218	228	
UTILIDAD	-81	88	196	329	492	
IMP (24,1%)	0	1,7	47	79	119	
UTILIDAD NETA	-81	86	149	250	373	
VAN (20%)	437					
TIR	116%					
VAN (20%)	437					
FLUJO DE CAJA NETO	88	-81	86	149	250	373
FLUJO DE CAJA NETO ACUMULADO	88	7	93	242	492	865

Fuente: Evaluación económica del proyecto.

**Tabla 16: Estado de Resultados**

USD	1° año	2° año	3° año	4° año	5° año
<b>INGRESOS</b>	<b>77.760</b>	<b>260.100</b>	<b>388.800</b>	<b>547.200</b>	<b>720.000</b>
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>158.465</b>	<b>172.412</b>	<b>192.987</b>	<b>217.880</b>	<b>228.278</b>
<b>Plan de medios</b>	<b>8.789</b>	<b>8.789</b>	<b>4.648</b>	<b>4.811</b>	<b>4.979</b>
Relaciones Públicas (gastos representación)	1.474	1.474	1.525	1.579	1.634
Video Corporativo	614	614			
Souvenirs/Carpetas Promocionales	140	140	145	150	156
Tarjetas de Presentación	105	105	109	113	117
Avisos prensa y revistas	211	211	218	226	233
Redes Sociales facebook twitter otros	526	526	545	564	584
Spots Radiales	246	246	254	263	272
Software Sitio Web	1.018	1.018	1.053	1.090	1.128
Promoción Web Inmobiliarias	421	421	436	451	467
Folletos Informativos	105	105	109	113	117
Catalogos	246	246	254	263	272
Ferias	3.684	3.684			
<b>Remuneraciones</b>	<b>118.737</b>	<b>132.684</b>	<b>157.400</b>	<b>182.130</b>	<b>192.359</b>
Sueldos	107.368	129.316	153.189	176.516	185.342
Bono ventas	11.368	3.368	4.211	5.614	7.018
<b>Gastos Administración</b>	<b>30.939</b>	<b>30.939</b>	<b>30.939</b>	<b>30.939</b>	<b>30.939</b>
Gastos comunes	1.326	1.326	1.326	1.326	1.326
Gastos de movilización	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Arriendo oficina	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Teléfono	2.520	2.520	2.520	2.520	2.520
Internet	368	368	368	368	368
Materiales de oficina	960	960	960	960	960
Otros	720	720	720	720	720
Gastos financieros	13.044	13.044	13.044	13.044	13.044
<b>UTILIDAD</b>	<b>-80.705</b>	<b>87.688</b>	<b>195.813</b>	<b>329.320</b>	<b>491.722</b>
<b>IMPUESTOS (24,1%)</b>	<b>0</b>	<b>21.133</b>	<b>47.191</b>	<b>79.366</b>	<b>118.505</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-80.705</b>	<b>66.555</b>	<b>148.622</b>	<b>249.954</b>	<b>373.217</b>

Fuente: Evaluación económica del proyecto.

Dado al crecimiento constante del mercado inmobiliario en ciudad de México y de la demanda permanente por servicios de administración inmobiliaria, lo que se deduce de los flujos de caja presentados, es que el negocio se considera atractivo y rentable.

## 8.6 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad se realizó considerando 2 variables: precio de los servicios y remuneraciones. Se utilizaron estas variables dado que son aquellas que van a impactar mayormente el valor presente neto del proyecto. Los gastos de administración y el plan de medios no se sensibilizaron dado que por la estrategia de diferenciarse son

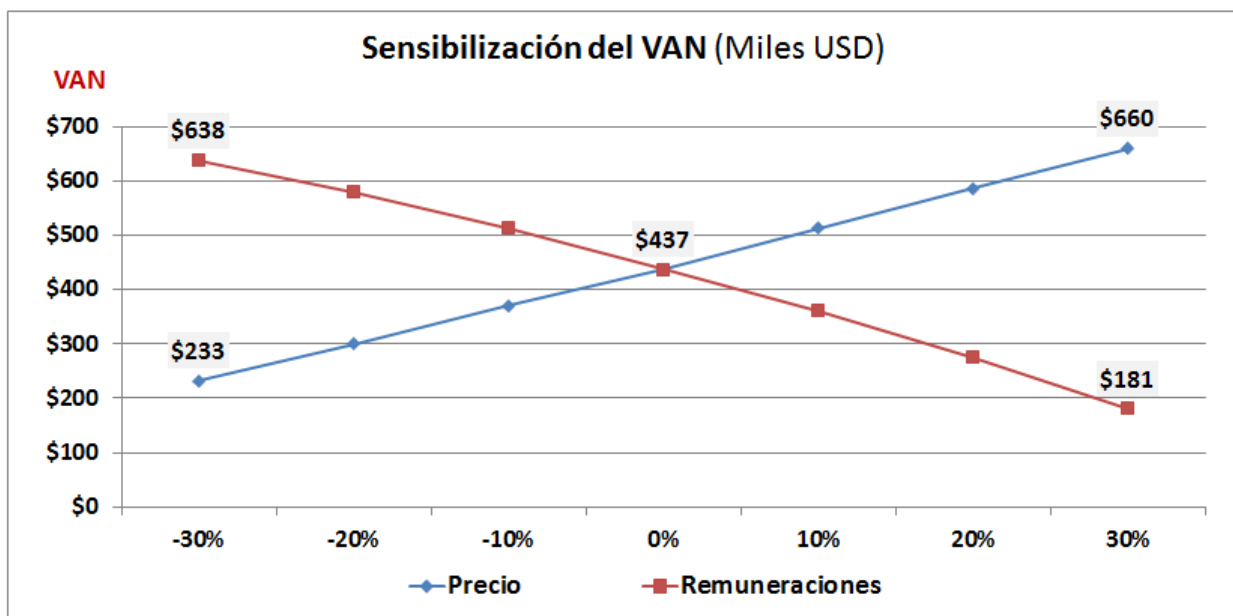
poco modificables y, además, representan el 25% de los costos. Las variaciones se realizaron considerando rangos de 10% en precio y remuneraciones, a partir de lo cual se obtuvieron variaciones en el VAN del proyecto.

Como se observa en la Gráfico 4 de análisis de sensibilidad, mejoran bastante los resultados disminuyendo los costos de remuneraciones pero no se recomienda dado que podría afectar el nivel de servicio, que es fundamental para el proyecto.

Por el lado del precio, se podrían tener mejoras importantes en el VAN, por lo que en la medida que se vaya logrando experiencia en el negocio e identificando oportunidades de agregar valor al cliente, se analizará generar alzas de tarifa mejorando la rentabilidad del negocio.

Con números positivos a recién a partir del mes doce de su puesta en marcha y con cifras interesantes de rentabilidad en la proyección del quinto año planteado, la propuesta de negocio demuestra que este mercado es atractivo. Por lo analizado, se recomienda hacer el negocio y enfrentar las variables del mercado con las decisiones estratégicas de diferenciación y la innovación

**Gráfico 4: Análisis de sensibilidad del VAN versus precio y remuneraciones**



		Sensibilización del VAN						
Miles USD		-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%
Precio		\$233	\$300	\$370	\$437	\$513	\$586	\$660
Remuneraciones		\$638	\$579	\$513	\$437	\$361	\$275	\$181

Fuente: Evaluación económica del proyecto.

Por lo analizado, se recomienda hacer el negocio y enfrentar las variables del mercado con las decisiones estratégicas de la diferenciación y la innovación (además de otras que se puedan analizar en el momento en que ocurran los supuestos cambios).

Las incertidumbres remanentes que se pueden presentar en el negocio, son los cambios o variaciones del mercado, que la demanda por ejemplo cambie los gustos y preferencias y así el negocio se traslade a otra región, o que los precios bajen y no sea un negocio atractivo.

Otra incertidumbre podría ser una crisis económica nacional producto de una crisis mundial. La incertidumbre siempre existirá, se debe considerar y se deben tomar las medidas para poder sobrevivir con el negocio.



## 8. Conclusiones

Se demostró que la creación de una empresa de administración de edificios en el distrito federal de México es una actividad que tiene espacio para la profesionalización, innovación y, en definitiva, para el mejoramiento de los niveles de servicio que se ofrecen actualmente.

Los habitantes de edificios encuestados, así como expertos de la administración, inmobiliarias o relacionados con la industria inmobiliaria que fueron entrevistados, manifestaron que el servicio representa una necesidad importante en su vida y están dispuestos a pagar un monto adicional a cambio de recibir un nivel de servicio óptimo, que facilite el pago, el acceso a la información y que se haga cargo de todas las necesidades del edificio.

Se determinó que los aspectos más valorados por los clientes en cuanto a los servicios de administración son la limpieza y mantenimiento del edificio, la seguridad, la recaudación y manejo transparente de los recursos. Sin embargo, cada edificio podrá tener necesidades adicionales que la empresa buscar satisfacer con buen nivel de servicio.

No existe en el mercado un estándar definido para el establecimiento de precios, más bien un rango tarifario en dólares americanos de 30 a 40 mensuales por departamento. Dentro de esos límites se ubica la gran mayoría de la oferta de servicios de administración de edificios.

En un entorno de bajas barreras de entrada y salida para nuevos actores, por regulaciones y normativas de certificación relativamente simples de cumplir, estratégicamente se propone establecer una empresa con foco en la diferenciación por servicio, mejora continua y utilización de tecnologías de información, junto con una apuesta de marketing atractiva para la captación de clientes.

Se estableció un volumen y un crecimiento de las ventas considerando la realidad que enfrentan los administradores independientes, y se asignaron recursos importantes para desarrollar un plan de medios para la captación rápida de clientes. Se observa que para lograr tener flujos positivos, es crítico alcanzar los niveles de venta establecidos para los primeros 12 meses y en consecuencia, asegurar la rentabilidad de la empresa.

Finalmente, como resultado de una evaluación económica a 5 años el proyecto presenta un VAN positivo de 437 mil dólares americanos. El análisis de sensibilidad sobre las variables precio y remuneraciones arrojó que ante variaciones en ambos atributos el impacto en el valor presente neto del proyecto es importante. Sin embargo, como el enfoque principal de la empresa es diferenciarse por servicio, se recomienda mantener un buen equipo de recursos humanos que soporte esta promesa de servicio y que asegure el cumplimiento de las metas en ventas.

## 9. Bibliografía

- 1) Kotler, P., Kevin Lane Keller, K. Dirección de marketing. 12a edición 2006. Editorial Prentice Hall.
- 2) Chase, R. Jacobs, R. Aquilano, N. Administración de Operaciones, producción y cadena de suministros. 12ª ed. 2009. Editorial Mc Graw Hill.
- 3) Hitt, M. Ireland, D. Hoskisson, R. Administración estratégica. Competitividad y globalización. 7a ed. 2007. Editorial Cengage Learning.
- 4) Sitio web Diario Universal: [www.eluniversaldf.mx/miguelhidalgo/nota18469.htm](http://www.eluniversaldf.mx/miguelhidalgo/nota18469.htm) / [Marzo 2014](#)
- 5) “Extracto BBVA Situación Inmobiliaria en México / Enero 2013”. Servicio estudios económicos grupo BBVA.
- 6) Sitio web: [www.venmas.com/venmas/ventas/plan\\_de\\_ventas](http://www.venmas.com/venmas/ventas/plan_de_ventas)
- 7) Sitio web Wikipedia: [ww.es.wikipedia.org/wiki/Análisis Porter de las cinco fuerzas](http://ww.es.wikipedia.org/wiki/Análisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas)
- 8) Sitio web Infored: [www.distrito-federal.infored.com.mx/rubro0\\_administracion-de-inmuebles.htm](http://www.distrito-federal.infored.com.mx/rubro0_administracion-de-inmuebles.htm)
- 9) Sitio web Procuraduría Social de México: <http://www.prosoc.df.gob.mx>
- 10) Lo básico, pero mejor - Trend Management Vol.8 N°3 Abril. Mayo 2006
- 11) Sitio web Mi conserje.cl: [www.miconserje.cl](http://www.miconserje.cl)
- 12) Sitio web vivook: [www.vivook.com](http://www.vivook.com)
- 13) Charla Investigación de Mercado. Christian Diez, Marzo 2014
- 14) Sitio web: <http://www.buenosnegocios.com/notas/364-como-crear-barreras-entrada>
- 15) Sitio web: <http://www.buenosnegocios.com/notas/249-posicionamiento-la-tactica-la-practica>
- 16) Sitio web: [http://www.prosoc.df.gob.mx/administracion\\_condominal.html](http://www.prosoc.df.gob.mx/administracion_condominal.html)
- 17) Sitio web: [http://www.12manage.com/methods\\_swot\\_analysis\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_swot_analysis_es.html)
- 18) Sitio web: [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis Porter de las cinco fuerzas](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas)

- 19) Sitio web: [http://www.12manage.com/methods\\_porter\\_five\\_forces\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_porter_five_forces_es.html)
- 20) Sitio web SIBAC: [www.sibac.com.mx/?gclid=CJKKIbybtrsCFWRk7AodiTMAKA](http://www.sibac.com.mx/?gclid=CJKKIbybtrsCFWRk7AodiTMAKA)
- 21) Sitio web EDI5: [www.edi5.net/landing/?gclid=CKXthrOhtrsCFa9aMgodDgYAxg](http://www.edi5.net/landing/?gclid=CKXthrOhtrsCFa9aMgodDgYAxg)
- 22) Sitio web ALL IN.ONE: [www.allinone-mexico.com/qs.html](http://www.allinone-mexico.com/qs.html)
- 23) Sitio Web ADMIN edificios: [www.administracion-s.com.mx/](http://www.administracion-s.com.mx/)
- 24) Sitio Web BILDING: [www.bilding.com.mx/](http://www.bilding.com.mx/)
- 25) Sitio web COINTEGRAIN: [www.cointegrain.com.mx/](http://www.cointegrain.com.mx/)
- 26) Sitio web Inmueble 24: [www.inmueble24.com](http://www.inmueble24.com)
- 27) Sitio Web Metros cúbicos: [www.metroscubicos.com.mx](http://www.metroscubicos.com.mx)
- 28) Sitio Web Coldwell Banker: <http://www.coldwellbanker.com.mx/>

## 10 Anexos

### 10.1 Normativa y legislación: Administración Condominal

#### ¿QUIÉN ES UN ADMINISTRADOR(A)?

Es la persona física o moral, nombrada por la Asamblea General, para llevar a cabo la administración de un inmueble sujeto al Régimen de Propiedad en comunidad.



#### ¿HAY VARIOS TIPOS DE ADMINISTRADOR(A)?

Sí. El Administrador(a) Condómino - Condómino nombrado por la Asamblea General. También el Administrador(a) Profesional - Persona física o moral, que demuestre capacidad y conocimientos en administración de s que es contratado por la Asamblea General.

#### 3.- ¿CÓMO SE ELIGE?

Por mayoría simple en Asamblea General Ordinaria legalmente convocada.

#### 4.- QUÉ ES EL REGISTRO DE ADMINISTRADOR(A)?

Es un documento expedido por la Procuraduría Social, que le otorga a una persona física o moral, personalidad jurídica y oponibilidad frente a terceros para representar y administrar los bienes comunes de un condominio.



### **CÓMO Y QUIÉN NOMBRA A UN ADMINISTRADOR(A)?**

Se celebra una Asamblea General de condóminos la cual debe cumplir con el quórum y los procedimientos requeridos para que se declare legalmente instalada. Ahí se nombra a administrador(a) y se determina si será condominal o profesional.

Nombrado por la Asamblea, el administrador o administradora electa, acudirá a la Oficina desconcentrada de la Procuraduría Social que corresponda, a efecto de darse de alta y deberá cumplir con los requisitos establecidos por la Ley de Propiedad en de Inmuebles para el Distrito Federal (*LPCIDF*) y por su Reglamento, así como por lo establecido en la Ley de la Procuraduría Social y su Reglamento.

Deberá acudir a la oficina desconcentrada en un plazo no mayor a 15 días hábiles a efecto de entregar la documentación correspondiente para su registro. Presentada la documentación y previa revisión de la misma, la oficina emitirá la constancia de administrador dentro de los 15 días posteriores como lo estipula la ley.

### **¿CUÁNTO DURA EN SU ENCARGO UN ADMINISTRADOR(A)?**

Un administrador a administradora durará en su encargo un año, siempre que a consideración de la Asamblea haya cumplido en sus términos. En caso de ser administrador condominal podrá ser reelecto por dos periodos consecutivos más y posteriormente en otros periodos no consecutivos. Para el caso del o la administradora profesional, podrá ser ratificado siempre y cuando se renueve la fianza y el contrato correspondiente.

## **CUÁLES SON ALGUNAS DE LAS PRINCIPALES FUNCIONES DE LAS Y LOS ADMINISTRADORES?**

Las y los administradores deberán ser promotores de la **cultura condominal** en los s que administren, y mediadores entre los conflictos suscitados entre los propios condóminos a fin de salvaguardar una sana convivencia condominal. El Administrador(a) deberá cumplir con las obligaciones que señala el artículo 43 de la Ley de Propiedad en de inmuebles para el Distrito Federal, con la ejecución de los acuerdos que señale la Asamblea General de Condóminos, tomar los cursos impartidos por ésta H. Procuraduría Social, y tratándose de Administradores Profesionales, deberá **CERTIFICARSE** anualmente.

Un administrador(a) debe llevar un libro de actas autorizado por la Asamblea y como entre sus funciones está la de vigilar los bienes del y los servicios comunes, así como promover la integración, organización y el desarrollo de la comunidad, debe promover los cuatro comités que establece la ley *LPCIDF* además de representar las decisiones tomadas por la asamblea, que es la máxima autoridad en el condominio, Así mismo, entre sus funciones está la de entregar mensualmente a cada condómino, un estado de cuenta del , con el visto bueno del Comité de Vigilancia que contemple, entre otros aspectos: los ingresos y egresos del mes anterior, el saldo de las cuentas bancarias, la relación detallada de las cuotas por pagar a proveedores, así como la relación de morosos y montos de deuda.

El administrador(a) tiene por ley que dirimir las controversias derivadas de actos de molestia entre condóminos poseedores o habitantes en general, para mantener la paz y la tranquilidad entre los mismos.

## **¿QUÉ REQUISITOS SE DEBEN CUMPLIR PARA REGISTRARSE COMO ADMINISTRADOR(A) EN PROCURADURÍA SOCIAL?**

**A) El Administrador(a) Condómino** deberá presentar la siguiente documentación:

- a) Libro de actas debidamente autorizado y registrado para su cotejo ante la Procuraduría.
- b) Copia del acta de Asamblea General donde obre su nombramiento.
- c) Copia de identificación oficial vigente.
- d) Dos fotografías recientes tamaño infantil.
- e) Documento que acredite su calidad de condómino.

**B) El Administrador(a) Profesional** deberá presentar la siguiente documentación:

- a) Libro de actas debidamente autorizado y registrado para su cotejo ante la Procuraduría.
- b) Copia del acta de Asamblea General donde obre su nombramiento.
- c) Copia de identificación oficial vigente.
- d) Dos fotografías recientes tamaño infantil.
- e) Copia del contrato de prestación de servicios firmado por los miembros del Comité de Vigilancia.
- f) Copia del acuse de la fianza entregada al Comité de Vigilancia.

g) Copia vigente de certificación expedida por la Procuraduría, donde acredite haber tomado el curso de Administrador.

**¿SABÍAS QUE TU ADMINISTRADOR(A) TIENE OBLIGACIONES QUE SI NO CUMPLE SE LE PUEDE APLICAR UNA SANCIÓN?**

<b>FUNCIÓN</b>	<b>SANCIÓN POR INCUMPLIMIENTO</b>
Registrar su nombramiento ante la Procuraduría Social.	Multa de \$3,280.00 a \$19,428.00 de conformidad con los artículos 43 fracción XXVIII y 87 de la Ley de Propiedad en de Inmuebles para el Distrito Federal
Registrar ante la Procuraduría Social el libro de actas.	Multa de \$647.00 a \$6,476.00 de conformidad con los artículos 43 fracción I y 87 de la Ley de Propiedad en de Inmuebles para el Distrito Federal
Convocar a Asambleas	Multa de \$3,280.00 a \$12,952.00 de conformidad con los artículos 32 y 87 de la Ley de Propiedad en de Inmuebles para el Distrito Federal
Entregar estados de cuenta.	Multa de \$3,238.00 a \$19,428.00 de conformidad con los artículos 87 de la Ley de Propiedad en de Inmuebles para el Distrito Federal, y de configurarse el delito de Administración Fraudulenta el 234 del Código Penal para el Distrito Federal.
Presentar el libro de actas en las Asambleas.	Multa de \$3,280.00 a \$12,952.00 de conformidad con el artículo 87 de la Ley de Propiedad en de Inmuebles para el Distrito Federal
Servir a los condóminos difundiendo y ejecutando los acuerdos.	Multa de \$3,280.00 a \$12,952.00 de conformidad con el artículo 87 de la Ley de Propiedad en de Inmuebles para el Distrito Federal
Iniciar ante las instancias competentes los procedimientos administrativos.	Multa de \$647.00 a \$12,952.00 de conformidad con el artículo 87 de la Ley de Propiedad en de Inmuebles para el Distrito Federal
Entregar a la administración entrante.	Multa de \$3,238.00 a \$19,428.00 de conformidad con el artículo 87 de la Ley de Propiedad en de Inmuebles para el Distrito Federal
Mostrar a la Asamblea General, Comité de Vigilancia, y autoridad que así lo solicite, documentación referente a la Administración del .	Multa de \$3,280.00 a \$12,952.00 de conformidad con el artículo 87 de la Ley de Propiedad en de Inmuebles para el Distrito Federal
Expedir recibo cuando se le realice algún pago.	Multa de \$3,238.00 a \$19,428.00 de conformidad con el artículo 87 de la Ley de Propiedad en de Inmuebles para el Distrito Federal. Asimismo, alterar las cuentas es un delito que se castiga con prisión, de conformidad con lo dispuesto

	en el artículo 234 del Código Penal para el Distrito Federal.
Dirimir controversias derivadas de actos de molestia entre los condóminos, poseedores o habitantes en general para mantener la paz y la tranquilidad entre los habitantes.	Multa de \$647.00 a \$6,476.00 de conformidad con los artículos 43 fracción XXVI y 87 de la Ley de Propiedad en de Inmuebles para el Distrito Federal.

Independientemente de las sanciones señaladas con antelación, los condóminos podrán iniciar todo tipo de acciones de carácter civil, penal o administrativas en contra del Administrador(a), así como también, la Asamblea General de Condóminos tiene la facultad de removerlo libremente. Tratándose de administrador(a) profesional, el Comité de Vigilancia deberá cerciorarse de que cuente con la certificación vigente, ya que de no cumplir este requisito, la Asamblea podrá revocar su nombramiento.



## 10.2 Entrevistas Expertos

### 1.- Diana Díaz

Directora de Mexpat servicios inmobiliarios, empresa de apoyo y otros para extranjeros viviendo en MEX.

diana.diaz@meetpoint.com.mx

[www.meetpoint.com.mx](http://www.meetpoint.com.mx)

**Por qué se entrevista:** Es una mexicana que es experta el mercado de arriendos y venta con foco en extranjeros en el DF MEX. Economista y magister en política internacional. Trabaja hace 6 años el mercado inmobiliario. Enfoque en consultoría a inversionistas extranjeros en ámbito inmobiliario.

#### Principales aportes de la entrevista:

- Base de datos de agencias inmobiliarios, conseguirse y comprar para buscar oportunidades, poca Información estructurada y consolidada en el mundo inmobiliario.
- Para información Ideal conseguirse contactos de constructoras.
- El DF lleva 7 años creciendo al 10-12% anual en precios inmobiliarios (residencial y oficinas) en sectores céntricos.
- Las tasas hipotecarias por crecimiento en la competencia han bajado de niveles de 11-12% a 8% en estos últimos 3-4 años.
- No hay impedimentos para inversión extranjera, modelo fideicomiso (por eliminarse).
- Link metrosbucicos.com, inmueble24, web de mercado de compra y venta.
- Gran oportunidad en suites corporativas bien ubicados, la burbuja lleva 7 años
- Oportunidad en deptos más chicos para rentas de ejecutivos en sectores Santa fe, polanco, anzures, corredor reforma, se encarece todos los años.
- Base datos del invi, agentes de corredores de propiedades (conseguir)

### 2.- Ernesto Riquelme Dupont

Jefe de los corredores de propiedades de la empresa norteamericana Remax Quintana Roo/Riviera Maya, Jefe Remax Playa del Carmen

Broker Owner/REMAX PLAYA

eriquelme@remax.net

[www.remax-playa.net](http://www.remax-playa.net)

cel: 52 1 984 8762177

**Por qué se entrevista:** Es un mexicano que vive en Playa del Carmen hace 12 años y está dedicado a la venta de departamentos en Riviera Maya, conoce el mercado, cómo han sido los ciclos y debiese tener una visión de cómo ha sido el mercado y mejor aún, tener una perspectiva futura de la actividad para proyectos nuevos.

### 3.- Aitor Aznar

Corredores de propiedad de empresa norteamericana Century 21 Quintana Roo/Tulum

cel: 52 1 984 1519750

**Por qué se entrevista:** Es un mexicano que vive en Tulum y puede dar su idea de proyección de esta zona paradisiaca y poco explotada hasta ahora. Ideal entender el tema de los sitios/terrenos que está aún baratos en comparación con Cancún y playa del Carmen.

#### **4.- Armando de la Parra**

Contador público y administración

Administrador/broker s Playa del Carmen

cel: 52 1 984 7450257

[armandodelaparra@yahoo.com](mailto:armandodelaparra@yahoo.com)

Caribbean Property Consultants

oficina (52)984-8793880

telcel (52) 984-7450257

iusacell (52) 984-8018107

**Por qué se entrevista:** Es un mexicano que vive en Playa del Carmen y está dedicado a la administración de departamentos, conoce el mercado y lo más importante, emprendió en el año 2005 y año 2008 en la construcción de un en playa del Carmen y edificios de oficinas respectivamente. Representante legal de extranjeros inversionistas en Riviera maya.

#### **Principales aportes de la entrevista:**

- Cree que la crisis de influenza y la quiebra de las hipotecarias de estados unidos 2009 y afecto mucho la zona.
- Siente que aún hay stock de ofertas de departamentos pero se ha activado
- Los precios han ido levemente al alza, no tan explosivo como en los años 2005-2008
- El turismo rompió record el 2008 y este 2013 ya se superó ese record de ocupación hotelera y de operaciones aéreas y se debiera empezar a reflejar en compra de inmuebles, el aumento del turismo es el paso previo a la compra de inmuebles, tanto de extranjeros y de otras partes de México.
- Ha aumentado la competencia y han bajado mucho los precios de los pasajes en vuelos domésticos e internacionales a este lugar turístico.
- Hay posibilidades y hay rumores de la posibilidad de Aeropuerto en Tulum (110 Kms de Cancún), estaba casi listo pero se hizo la 2da pista de Aeropuerto Cancún ...en algún momento se va hacer, averiguar en internet
- El proyecto bugambilias, que armó con un equipo el 2005, se hizo en 15 meses, 4 torres, 24 departamentos.
- Hizo una constructora arquitecto, Empezaron a vender en verde con el 30% de construcción, la comercialización la hizo Remax & Century, los extranjeros son los que compran, el terreno debe estar a tu nombre todo bien amarrado a lo legal, tener el proyecto , planos aprobados por el municipio,
- El banco presta en la medida que vas construyendo, se deja el terreno en garantía, las áreas técnicas te revisan tu obra y te prestan mensualmente según avance, en playa del Carmen dejan hacer sólo 4 pisos.

- En un clima de confianza y legalidad, los clientes te pueden dar un pie, muy importante la seguridad y todo legal para lograr que multinacionales como Remax y Century comercialicen.
- Investigar oportunidades en Tulum, estudiar demanda , investigación de campo y los terrenos son mucho más baratos
- Los que compra propiedades son los extranjeros en 80% ( 2004 era más estadounidenses /canadienses y eso podría volver, la tendencia es que vuelva a generarse una mercado de americanos)
- Ha aumentado el número de mexicanos que compran hace 3-4 años, Playa del carmen se puso de moda y están metiéndose más.
- Precios de arriendo y de compra entre el 2009 - 2012 no crecieron y este 2013 se está ajustando levemente al alza

### **5.- Luis Miguel Rengel**

Director de proyectos de mercado inmobiliario

cel: 52 1 55 21295980

[rengel@hispamex.net](mailto:rengel@hispamex.net)

**Por qué se entrevista:** Básicamente es un mexicano que tiene una empresa inmobiliaria enfocada México DF, definitivamente va a ser un aporte al entendimiento del ámbito inmobiliario en general.

### **6.- Mauricio Gutiérrez**

Arquitecto Jefe Constructora Hispamex

[mauriciogutierrezg@hotmail.com](mailto:mauriciogutierrezg@hotmail.com)

**Por qué se entrevista:** Es un mexicano que es el jefe de los arquitectos de una empresa constructora, con 25 años en el negocio.

#### **Principales aportes de la entrevista:**

- Gestionar capital para construir conectar inversionistas con desarrolladores, menores valores. Propuesta de valor para poder financiar entre más personas.
- El DF es muy bueno, reglamentación para construir en el DF, no es fácil obtener los permisos con la secretaría.
- Mucha reglamentación, y que cumpla con las condiciones, reglamentación desde el terremoto del 85.
- Afuera del DF es más fácil o menos estrictas
- Zonas área sur , Narvarte, del valle, Nápoles, Polanco, Azcapotzalco (norte del DF cerca de Polanco), áreas con restricciones menores , mucha competencia...para hacer un buen negocio
- Santa Fe es bueno pero hay demasiada competencia
- Quintana Roo es mejor enfocarse a lo más hotelero y no tan habitacional/oficinas como el DF.
- Enfocarse a lo comercial y no tanto al diseño
- [www.expochiac.com.mx](http://www.expochiac.com.mx) todos los proveedores de todo, general y específico

## **7.- Sergio Ramírez Mejía**

Licenciado en Administración de Empresas

cel: 52 1 55 52472553

rmsergioarturo@gmail.com

**Por qué se entrevista:** lleva 22 años en el mundo inmobiliario partió como vendedor al detalle de una constructora, vendiendo directo del constructor (para s o casas).Puso su inmobiliaria propia hace 10 años (homes & land Interlomas)

### **Principales aportes de la entrevista:**

- Hoy en día hace falta en el ámbito inmobiliario, encontrar empresas profesionales que administren s
- La cultura de México a no pagar, establecer cobranzas, revisar legislación (pago de los gastos comunes)
- Hay una oportunidad en el ámbito inmobiliario grande, a todos los niveles ABC1 y DE
- Revisar cómo está la ley, mucho moroso en los edificios y mantenimientos mensuales, un profesional se metiera en lo legal Obligue al, moroso a pagar y que se vaya. Existe a un nicho!
- Empresa seria para obligar bien a los propietarios o arrendadores, uso de internet, correo, página web.
- Trabajar proyectos inmobiliarios en mini plazas bien organizadas, de convenience store y rentar locales comercialmente a con banco, farmacia, mini super, etc. plazas comerciales pequeñas en suburbios
- La legislación permite sacar a los arrendatarios
- Información e crecimiento
- Hay problemas de agua para usos indiscriminado de suelos, casas por edificio
- Acapulco es el crecimiento...
- Como inversión, lo haría en el DF! ...de todas maneras!,
- Yo no invierto donde no pudo vigilar mis inversiones...!!
- Dónde puedo ver oportunidades de corretaje o venta,
- comprar en cash y vender a los dos tres años, ... comprar a los inicios del proyecto. Comprar producto terminado.
- Los terrenos pagan poco y hay que pagar contribuciones,
- comprar los terrenos de uso comercial
- La mejor forma de comprar y ver oportunidades estudio de mercado caminando, ver letreros, tomar el periódico y ver qué s ese está vendiendo....
- Tomar guíadeinmuebles.com, afuera de los oxxos, vips, superama, 7 eleven, etc, es revista tipo americano la venta.

## **8.- Juan Carlos Martínez**

Estudió Internacional Business en San Diego.

Director Comercial en Coldwell Banker (bienes raíces) y creador/accionista de inmuebles24.com

cel: 52 1 55 37311830

[jcarlos\\_martinez@coldwellbanker.com.mx](mailto:jcarlos_martinez@coldwellbanker.com.mx)

<http://www.coldwellbanker.com.mx/>

**Por qué se entrevista:** tiene más de 14 años de experiencia en el mercado inmobiliario en diferentes áreas tales como inversionista, inmobiliarias y marketing inmobiliario, fundador del portal líder en el mercado mexicano [www.inmuebles24.com](http://www.inmuebles24.com) fundado en el 2008

### **Principales aportes de la entrevista:**

- Mejores webs Metrocubicos.com, Inmuebles24.com (directorío inmobiliarias).
- Generar alertas para oportunidades
- Buscar oportunidades buscar web y periódicos, pero las mejores fundamentalmente caminar la calle en sectores de interés.
- Riviera Maya: Vender mi departamento en playa cuando suban, dejarlo hasta que mejoren los precios y vender (se espera en 3-4 años más). Estos lugares están en línea con la economía mundial, vacaciones de americanos y europeos.
- El DF que es la 4 - 5ta ciudad más grande del mundo, etc se mueve por otros drivers distintos al turismo.
- Por la plusvalía de los terrenos en DF, hay oportunidades y desarrolladores que necesitan capital para ir avanzando y que ofrecen poner dinero para el proyecto o algunos departamentos, está regulado.
- Por lo general el arriendo debiese ser el 7% o más del precio de compra.
- No le cuadra la regulación (no debe ser permitido) y costos de luz en edificios invertidos
- Lo mejor es invertir en el DF ...lejos!, 10-12% al año.
- Poca información en sistema del mercado inmobiliario, lo más valorable son las entrevistas con personas del ámbito
- Comunas emergentes/proyectables a invertir: Nuevo Polanco (sector plaza carso), Polanco, Escandon\*\*, Roma, Condesa, Nápoles, Del Valle.
- Los terrenos en DF queda el 5%, necesariamente subirán los precios,

## **9.- Gustavo Gonzalez:**

cel: 52 1 55 52472553

**Por qué se entrevista:** lleva 15 años administrando edificios y tiene 12 a su cargo. Además es un administrador conocido y de confianza.

## 10.3 Cuantificación Edificios Distrito Federal

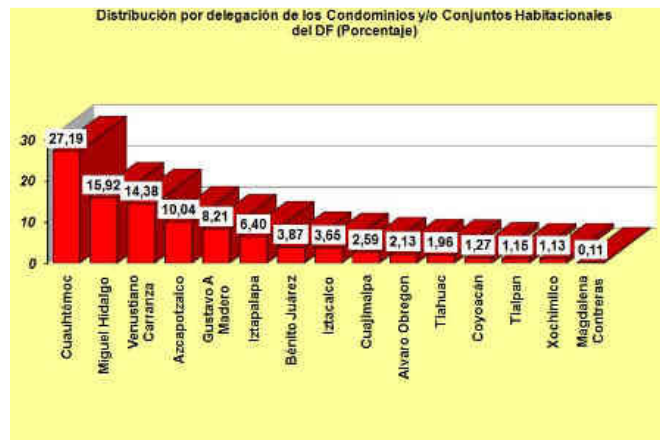
Diario Universal

Las delegaciones Cuauhtémoc y Miguel Hidalgo concentran un mayor número de edificios y conjuntos habitacionales respecto a las demás demarcaciones en la capital mexicana, de acuerdo a estadísticas de la Procuraduría Social del Distrito Federal (Prosoc).

En la ciudad más poblada del país uno de cada dos capitalinos habita en s, construidos de forma horizontal, vertical, dúplex o triple; en unidad, edificio o conjunto de casas.

De acuerdo al Censo de Unidades Habitacionales Prosoc 2010, Cuauhtémoc encabeza la lista de distribución por delegación de s y/o Conjuntos Habitacionales en el Distrito Federal, según cantidad. Lo que representa el 27.19 por ciento del total en la ciudad.

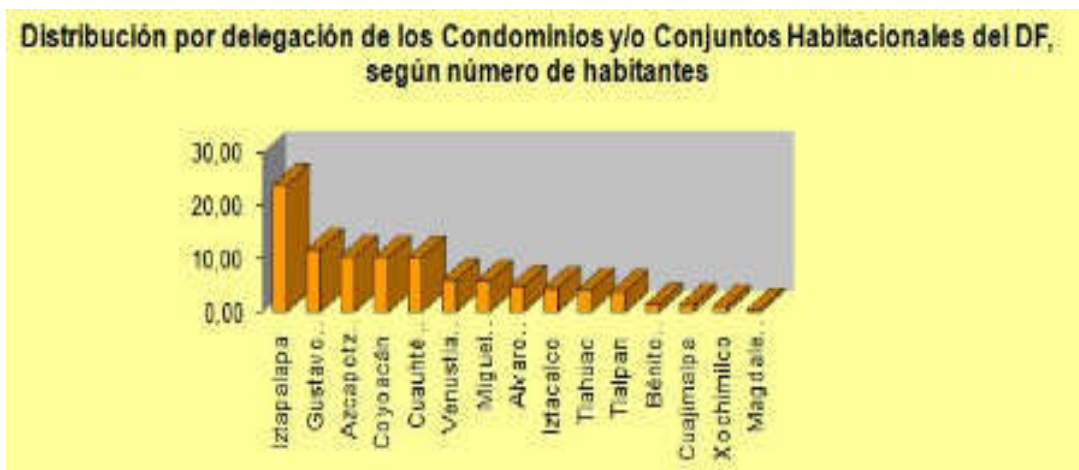
Miguel Hidalgo, en segundo sitio, cuenta con mil 152 inmuebles de esta clase, el 15.92 por ciento. Le siguen Venustiano Carranza, con mil 40 s; Azcapotzalco, con 726 y Gustavo A. Madero, con 594. Magdalena Contreras por el contrario es la que menor número registra, con sólo ocho inmuebles de esta clase.



En cuanto a la distribución por delegación, según el número de viviendas que concentran, el primer sitio lo ocupa Iztapalapa con 138 mil 317 departamentos o casas que representan el 23.76 por ciento del total. Seguida de Gustavo A. Madero, con 69 mil 190; Azcapotzalco, con 60 mil 410; y Coyoacán, con 60 mil 12. En esta medición, Cuauhtémoc se sitúa en quinto sitio con 59 mil 534 viviendas, mientras que Miguel Hidalgo ocupa el séptimo lugar con 33 mil 407.

De acuerdo a la distribución por delegación según el número de habitantes en s, el primer sitio es para Iztapalapa en donde residen 594 mil 763 personas en este tipo de inmuebles, que equivale al 23.76 por ciento del total. Le siguen Gustavo A. Madero (293

mil 217 habitantes), Azcapotzalco (259 mil 763 habitantes), Coyoacán (258 mil 52 habitantes) y Cuauhtémoc (255 mil 997 habitantes).



Las estadísticas de Prosoc revelan que el mayor aumento en estos inmuebles se registró en Benito Juárez y Miguel Hidalgo, quienes en conjunto sumaron cuatro de cada 10 de los nuevos inmuebles en la capital, seguidos de la delegación Cuauhtémoc, con un incremento de 13 por ciento.

## 10.4 Cuestionario de Levantamiento de Edificios

A continuación se presenta el cuestionario que se hace a los clientes para caracterizar las necesidades de cada conjunto habitacional. Este cuestionario generará un presupuesto estimado a entregar al cliente el cual de ser aceptado, será acompañado de una visita posterior al edificio para trabajar en mayor detalle de cada uno de los servicios que se proveerán al cliente y generar la propuesta final y firma de contrato.

- I. Dirección del edificio:
- II. Número de Departamentos:
- III. Antigüedad del edificio:
- IV. ¿Están Registrados ante La Prosoc?
- V. ¿Cuántos Pisos son?
- VI. Si tiene elevadores, Cuántos son?.
- VII. Número de Accesos?
- VIII. Número de vigilantes (conserjes) por turno?
- IX. Número de personal de limpieza o mantenimiento necesario?
- X. ¿Cuentan con áreas verdes y jardinero?
- XI. Costo aproximado de pago de luz de áreas comunes:
- XII. Número de departamentos/casas con adeudo y meses de deuda de cada uno?
- XIII. ¿Cuentan con salón de eventos, alberca, gimnasio o algunas otras amenidades?
- XIV. ¿Cuál es su cuota de mantenimiento?
- XV. ¿Cuentan con Fondo de Reserva?
- XVI. Cuota Recolección de Basura?:
- XVII. ¿Cuenta con Extintores?
- XVIII. ¿Se auto administran o cuentan con administración externa?
- XIX. ¿Requieren Administrador Residente?
- XX. ¿Cuentan con Oficina para la Administración?



## 10.5 Solicitud de Información a la Procuraduría Social (Prosoc):



Fecha: 9 de Mayo, 2014

Sr. Licenciado Alfredo Hernández Raigosa,

**Asunto: Solicitud formal de información a la procuraduría social.**

Soy Marcelo Ruiz y trabajo en la aerolínea Chilena Lan Chile y felizmente viviendo hace dos años en México, visa de residente temporal al día.

Le escribo este documento a solicitud de la licenciada Grisela Castro y, según procedimiento se lo hago llegar a la procuraduría social.

Le comento que estoy terminando mi tesis para la titulación del 'magister en gestión y dirección de empresas', en el MBA de la Universidad de Chile. (<http://www.mbauchile.cl/>)

Para estos efectos **netamente académicos** y que me ayudarían mucho a mi tesis que tiene que ver con administración inmobiliaria, solicito a usted como representante máximo de la procuraduría social si me podrían entregar y facilitar la siguiente información:

1.- La cantidad de edificios y condominios por delegación, en específico de aquellos que estén dados de alta en la procuraduría social, idealmente separado por colonias. En especial Condesa, Roma, Escandón, Del Valle y Coyoacán.

2.- La cantidad de administradores registrados en la procuraduría, los tipos, profesionales, empresas administración y nombrados por la asamblea general del edificio.

La información le vuelvo a repetir, será utilizada **solamente para efectos académicos** y de descripción del sector de administración inmobiliaria en DF México.

Agradeciendo de antemano su comprensión y apoyo con esta importante información,

Se despide atentamente,

**Marcelo Eduardo Ruiz Reyes,**

Director Operaciones de Carga México

Rut: 13144595-4

Mail: [marcelo.ruiz@lan.com](mailto:marcelo.ruiz@lan.com)

Cel: 55 4950 8025



*lic. marcelo eduardo ruiz reyes / (SPPS/388/2014) (15. MAYO 2014)*

## 10.6 Cotización Publicidad



Andalucía

Expertos en Publicidad

MAYO-2015

Ing. Marcelo Ruiz

Presente

En base a nuestra conversación le hago llegar los costos de publicidad que necesita para su empresa.

Plan de Medios	USD	periodicidad
Relaciones Públicas (gastos representación)	123	mensual
Video Corporativo	614	anual
Souvenirs/Carpetas Promocionales	70	semestral
Tarjetas de Presentación	53	semestral
Avisos prensa y revistas	105	trimestral
Redes Sociales facebook twitter otros	44	mensual
Spots Radiales	35	mensual
Software Sitio Web	439	costo inicial y luego mantención
Promoción Web Inmobiliarias	70	mensual
Folleto Informativos	105	anual
Catalogos	20	mensual
Ferías	3,684	anual

Precios en USD más IVA. Se pagan en pesos al tipo de cambio de la fecha de facturación.

Sin más quedo a sus órdenes

Alberto Mora G.Z.

Gerente Comercial

### Alberto Mora

Gerente Comercial Andalucía publicidad México

almora55@gmail.com

cel: 52 1 55 4899 0917