



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ARAGÓN**

**“Una propuesta de mejora de procesos
para la administración efectiva de
condominios”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

INGENIERÍA INDUSTRIAL

P R E S E N T A:

CRISTÓBAL REYNALDO CRUZ SÁNCHEZ



**ASESOR:
DRA. EN I. NELLY RIGAUD TÉLLEZ.**

Nezahualcóyotl, Edo. De México 2017



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

Esto es dedicado a quienes de forma directa e indirectamente influenciaron en la culminación de esta gran etapa en mi vida. Y de manera muy especial:

Dra. En I. Nelly Rigaud Téllez
Universidad Nacional Autónoma de México
UNAM

Por el apoyo, esfuerzo y dedicación que me brindó no solo durante este proyecto sino también durante mi formación académica. Sobre todo, por la confianza depositada hacia mi persona.

A mis profesores
Universidad Nacional Autónoma de México
UNAM

Por los conocimientos, experiencias y lecciones compartidas a favor de forjar profesionales bien preparados en cualquier circunstancia presente.

A mi madre
Leobarda Sánchez López

Por su apoyo incondicional, cariño y comprensión. Porque es mi mejor ejemplo a seguir; una mujer fuerte, llena de vida, inteligente y muy capaz. Y más allá de todo, porque más que ser mi madre ha fungido como amiga, confidente, y mentor.

A mis hermanas
Itzel Cruz Sánchez, Luz María Sánchez López

Por su complicidad, cariño, apoyo, y confianza. Porque a pesar de las diferencias siempre es más grande nuestra unión.

Índice

Introducción	6
Capítulo 1 Administración de condominios ¿Una oportunidad?	7
1.1 Indicadores de autoempleo	7
1.2 Indicadores de condominios	12
1.3 Discusión de los resultados	18
1.4 Objetivos.....	19
Capítulo 2 Un marco normativo para definir la esencia de la administración de condominios.....	20
2.1 Normatividad para certificación del administrador condominal	21
2.2 Proceso de certificación	25
2.3 ¿Qué es un administrador de condominios?.....	26
2.4 Aspectos introductorios.....	33
2.4.1 Alcances	33
2.4.2 Contenido de un plan de negocios.....	34
Capítulo 3 Propuesta de mejora de procesos para la administración efectiva de condominios.....	47
3.1 Mi plan de negocio	47
3.1.1 Selección y presentación de la idea.....	47
3.1.2 Estudio de Mercado.....	48
3.1.3 Recursos materiales y logísticos.....	55
3.1.4 Recursos humanos y aspectos legales	61
3.1.5 Estudio financiero	63
3.2 Gestión de procesos.....	73
Capítulo 4 Iniciando mi negocio.....	88
Capítulo 5 Conclusiones y recomendaciones.....	95
Anexos	97
Referencias	109

Índice de Tablas

Tabla 1. Administradores registrados 2013-2017 primer trimestre

Tabla 2. Administradores certificados 2013-2017 primer trimestre

Tabla 3. Quejas condominales presentadas ante la PROSOC del 2013 al 2017 segundo trimestre

Tabla 4. Tipo de empresa según características

Tabla 5. Guía de medios publicitarios más frecuentes

Tabla 6. Características de personalidad jurídica

Tabla 7. Encuesta sobre percepción de pagos por servicios para inmueble

Tabla 8. Perspectiva de administración de inmueble según encuestados

Tabla 9. Porcentaje de precios sugeridos para servicio de administrador

Tabla 10. Personal mínimo de apoyo

Tabla 11. Equipo y mobiliario 1

Tabla 12. Equipo y mobiliario 2

Tabla 13. Equipo y mobiliario 2.1

Tabla 14. Servicios de operación 1

Tabla 15. Servicios de operación 2

Tabla 16. Insumos 1

Tabla 17. Insumos 2

Tabla 18. Obligaciones legales de servicio profesional de administración de condominios sin empleados

Tabla 19. Punto de equilibrio "Servicio Profesional independiente"

Tabla 20. Elementos del punto de equilibrio 1

Tabla 21. Punto de equilibrio "Servicio Profesional con oficinas"

Tabla 22. Elementos del punto de equilibrio 2

Tabla 23. Gastos y costos fijos 1

Tabla 24. Gastos y costos fijos 2

Tabla 25. Costos Variables 1

Tabla 26. Costos Variables 2

Tabla 27. Estado de resultados 1 "1er Mes"

Tabla 28. Estado de resultados 1 "1er Año"

Tabla 29. ISR de tablas mensuales para Servicios Profesionales 1

Tabla 30. Estado de resultados 2 "1er Mes"

Tabla 31. Estado de resultados 2 "1er Año"

Tabla 32. ISR de tablas mensuales para Servicios Profesionales 2

Tabla 33. Inversión inicial 1

Tabla 34. Inversión inicial 2

Tabla 35. Tiempo de recuperación 1

Tabla 36. Tiempo de recuperación 2

Tabla 37. Personal, servicios e insumos de operación dentro del condominio

Tabla 38. Matriz de responsabilidades

Tabla 39. Plan de comunicación del proyecto

Tabla 40. Recomendaciones

Tabla 41. Tiempo de recuperación según inversión

Índice de Figuras

Figura 1. Tasa de desocupación al primer trimestre del 2017

Figura 2. Población total de la Ciudad de México (1900-2015)

Figura 3. Tasa de desocupación según nivel educativo 2013-2017 primer trimestre

Figura 4. Población ocupada según su posición en la ocupación

Figura 5. Margen del registro de administradores al primer trimestre del 2017

Figura 6. Tasa de certificación respecto a los administradores registrados 2013-2017 primer trimestre

Figura 7. Proyección de demanda a nivel nacional de vivienda 2005-2015

Figura 8. Expansión de vivienda según tipo de construcción a nivel nacional 2007-2012

Figura 9. Demandas condominales por delegaciones 2013-2017 segundo trimestre

Figura 10. Proceso de constitución de una empresa

Figura 11. Porcentaje de encuestados por delegación participante

Figura 12. Matriz FODA de administración de condominios

Figura 13. Fuerzas de Porter, administración de condominios

Figura 14. Proceso básico de servicio de administración para condominios

Figura 15. Procesos clave en la administración de condominios

Figura 16. Instalaciones básicas para centro de operaciones

Figura 17. Punto de equilibrio "Servicio Profesional independiente"

Figura 18. Punto de equilibrio "Servicio profesional con oficinas"

Figura 19. Ciclo Deming

Figura 20. Cronograma de Inversiones

Figura 21. Diagrama organizacional

Introducción

La administración de condominios resulta un tema poco abordado en la actualidad, aun cuando es evidente la creciente construcción de vivienda vertical en la Ciudad de México, ésta última relacionada al crecimiento de la población. Viviendas que resultan en su mayoría costosas, de tamaño reducido, y con materiales de menor calidad. Si a esto se agrega la convivencia con diferente tipo de personas, conduce a una necesidad emergente de gestionar todos los recursos a disposición del condómino con razón de sobrellevar cuando menos las necesidades básicas, y de ser posibles aquellas que le agreguen valor.

De esta manera con la finalidad de incursionar en un nicho de mercado, abandonado en muchos aspectos debido a la falta de práctica en administrar condominios por parte de los propietarios, y a la mala praxis llevada a cabo por los administradores residentes o profesionales, se propone un proyecto de negocio que represente el vínculo para aplicar la también propuesta de gestión en relación con la forma en que opera internamente un condominio.

Consecuentemente, se pueda manifestar en lo siguiente:

- Mejorar la calidad de vida de los condóminos
- Evitar malos manejos de recursos
- Aumentar la eficiencia y eficacia del servicio
- Elevar la plusvalía del inmueble
- Mediar con problemas entre condóminos y aquellos relacionados con las operaciones, para poder dar una posible solución.

Capítulo 1 Administración de condominios ¿Una oportunidad?

El presente capítulo visualiza el potencial de un servicio relacionado con la administración de condominios con la zona conurbada al Valle de México, mediante los resultados generados de indicadores que hacen suponer la existencia y la posibilidad de incursionar en el mercado mencionado.

Los criterios que se analizan son de autoempleo y de emprendimiento, con sus correspondientes indicadores, los cuales permiten hacer una descripción de la situación actual de la zona conurbada al Valle de México y especialmente se aterrizan en la administración de condominios, como una oportunidad de trabajo, para profesionistas recién egresados que desean incorporarse al mercado laboral.

Por una parte, la necesidad de generar fuentes de empleo mediante esquemas de autoempleo y emprendimiento, utilizando el apoyo de programas y convocatorias que proporciona el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM, 2017) así como la Secretaría de Economía (SE, 2017), dando pauta a equilibrio entre la constante relación de la demanda de empleo y la creación de los mismos. Las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES), constituyen la columna vertebral de la economía nacional por los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años y asimismo por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, Junio 2017), en México existen aproximadamente 5 millones 4 mil 986 unidades empresariales, de las cuales 99.8% son PYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país.

Por otro lado los indicadores de referencia muestran la necesidad de contar con medios metodológicos científicos que mejoren problemas de gestión y organización, incluyendo la administración de una serie de funciones que se realizan en el manejo adecuado de condominios incluyendo las buenas relaciones entre sus condóminos.

1.1 Indicadores de autoempleo

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) durante el primer trimestre 2017 la población de 15 años y más disponible para producir bienes y servicios en el país fue de 53.7 millones (59.2% del total), cuando un año antes había sido de 52.9 millones (59.2%). El incremento de 763 mil personas es

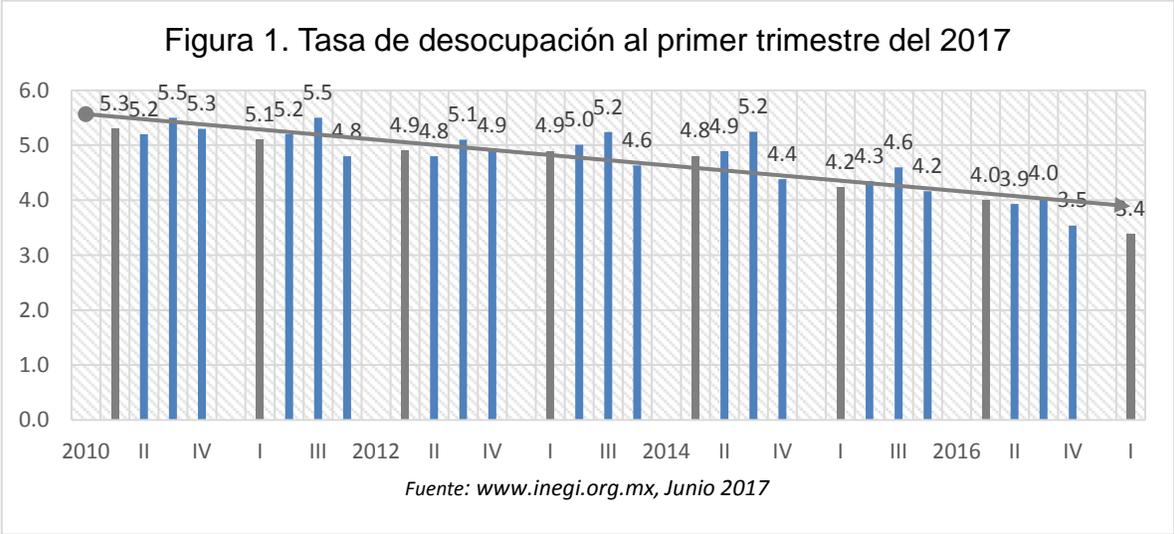
consecuencia tanto del crecimiento demográfico, como de las expectativas que tiene la población de contribuir o no en la actividad económica.

En este periodo, un total de 51.9 millones de personas se encontraban ocupadas, cifra mayor en 1.1 millones de personas a la del primer trimestre de 2016, mientras que la población desocupada se situó en 1.8 millones de personas cifra también menor en comparación al mismo periodo del año anterior.

Al considerar a la población ocupada con relación al sector económico en el que labora, 6.5 millones de personas (12.6% del total) trabajan en el sector primario, 13.2 millones (25.5%) en el secundario o industrial, y 31.8 millones (61.4%) están en el terciario o de los servicios.

Los indicadores relacionados con el autoempleo están tomados de la población económicamente activa, es decir personas que durante el periodo de referencia realizaron o tuvieron una actividad económica (población ocupada) o buscaron activamente realizar una en algún momento del mes anterior al día de la entrevista (población desocupada):

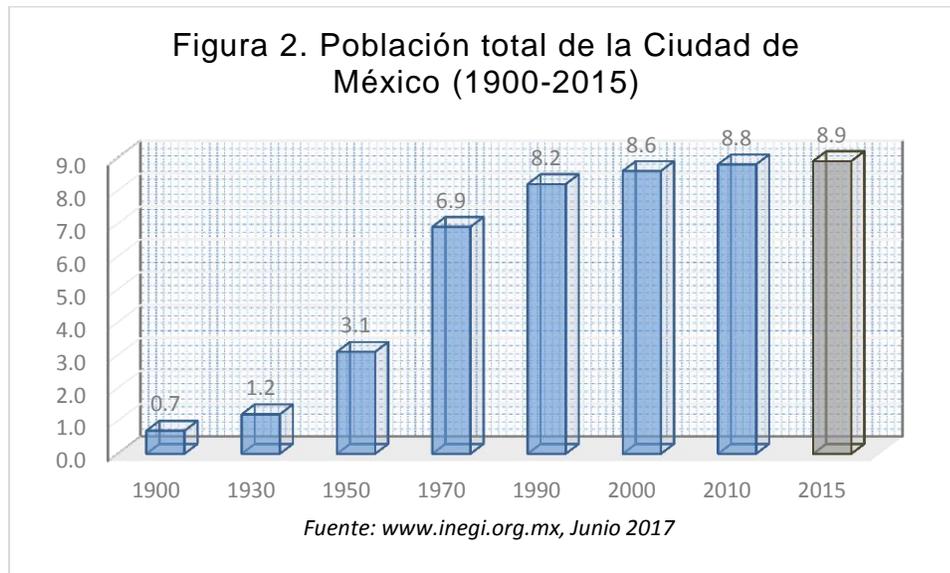
1. Tasa de desocupación:



En el primer trimestre del 2017 la población desocupada en el país fue de 1.8 millones de personas y la tasa de desocupación fue de 3.4% de la PEA, porcentaje más bajo con respecto al mismo trimestre de 2016, así como la tasa más baja registrada para un mismo periodo desde 2009.

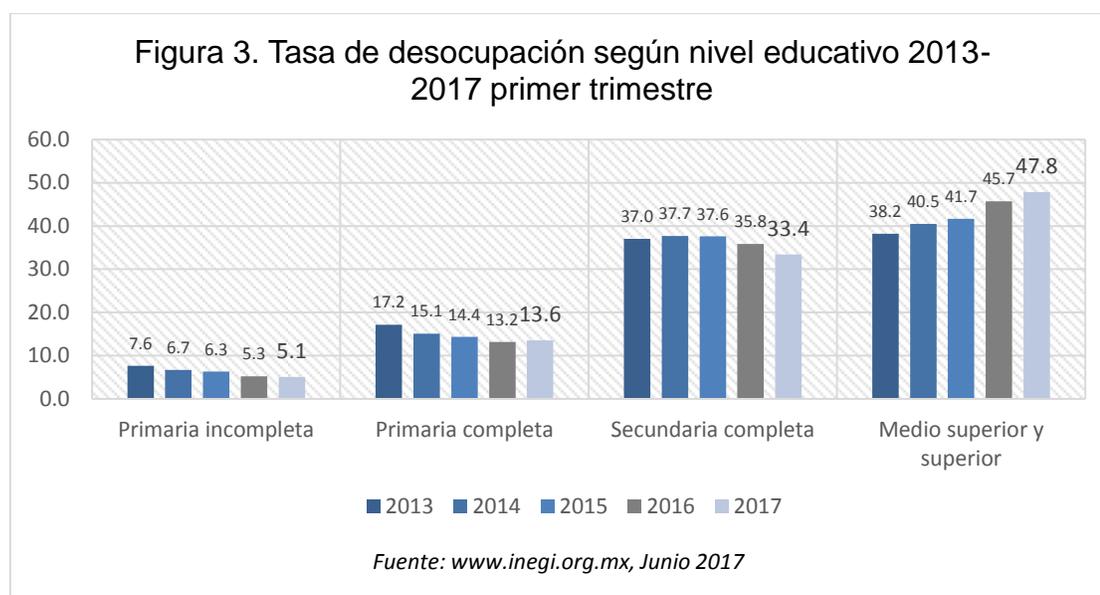
Aunque la tasa de desempleo tiende a disminuir al estar condicionada a la búsqueda de empleo, la tasa de desocupación es más alta en las localidades grandes, en donde está más organizado el mercado de trabajo.

2. Crecimiento de la población



La Ciudad de México es el núcleo urbano más grande del país, así como el principal centro político, académico, económico, financiero, empresarial y cultural lo que conlleva a una gran generación de empleos, así como una alta demanda generada por la creciente población que es atraída por toda esta gama de recursos y servicios concentrados. Sin embargo el espacio territorial que demarca esta zona sigue siendo el mismo. Solo basta con observar la gran expansión de construcción de viviendas verticales que se visualiza a nuestro alrededor, como también el precio por m² en comparación con las zonas distantes.

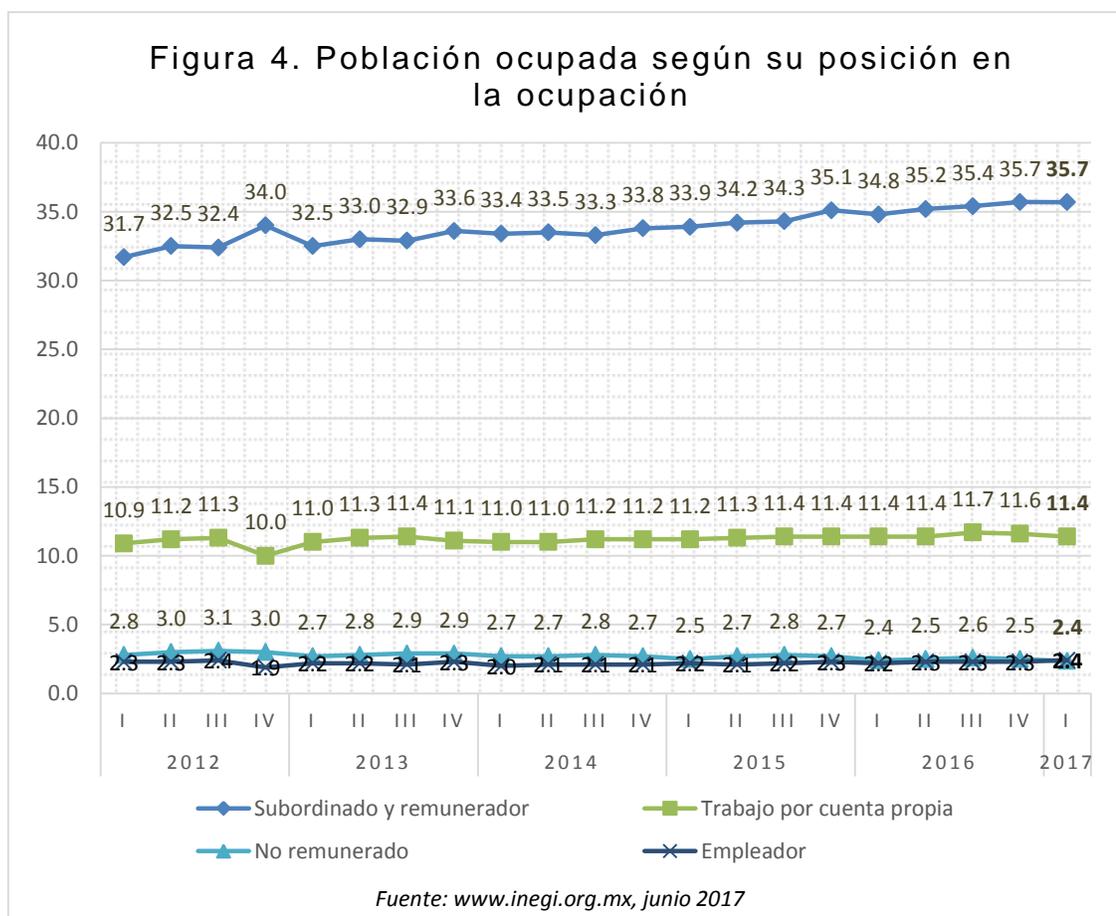
3. Tasa de desocupación según nivel de estudios:



Suponiendo que el nivel de instrucción de la mano de obra refleja su nivel de capacitación, y que sean las empresas y ramas más dinámicas en la economía mexicana las que absorben mano de obra más calificada, resulta extraño que la desocupación general sea mayor a mayor nivel de capacitación. Ello nos mostraría que el mercado de trabajo presenta distorsiones que deben ser cuidadosamente estudiadas para corregirlas con una política pública específica adecuada. Alcanzar mayores niveles educativos en México no se traduce en encontrar mejores trabajos. De hecho, a pesar de que los adultos mexicanos jóvenes han alcanzado niveles de educación más altos son más vulnerables al desempleo que generaciones pasadas. Así lo revela el Panorama de la Educación de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2017) que advierte que el mercado del trabajo en México favorece más que en otros países, a aquellos con pocos estudios.

Esta información pone en duda la explicación convencional, por el lado de la oferta, que argumenta que la falta de capacitación es el mayor obstáculo a la generación de empleos.

4. Tasa de empleo según ocupación:



Si se observa se tiene que poco más de dos terceras partes del total (68.8%), esto es, 35.7 millones son trabajadores subordinados y remunerados; 11.4 millones (22.0%) trabajan por su cuenta sin emplear personal pagado; 2.4 millones (4.6%) son trabajadores que no reciben remuneración, y 2.4 millones (4.6%) son propietarios de los bienes de producción, con trabajadores a su cargo. Se desprende que los trabajadores subordinados y remunerados aumentaron en 936 mil personas entre el primer trimestre de 2016 e igual periodo de 2017, trabajadores por cuenta propia crecieron en 11 mil personas, los ocupados que no perciben una remuneración por su trabajo disminuyeron en 5 mil personas y los empleadores aumentaron 183 mil personas, en el periodo en cuestión.

1.2 Indicadores de condominios

La información relacionada con la administración de condominios aún es parcial. Por lo que fue necesario solicitar al sistema, informe datos globales de registros del total de:

- a) Administradores registrados
- b) Administradores profesionales verificados
- c) Normatividad vigente para la certificación de administradores

A continuación se muestran los resultados obtenidos:

1. Administradores registrados en los últimos 5 años:

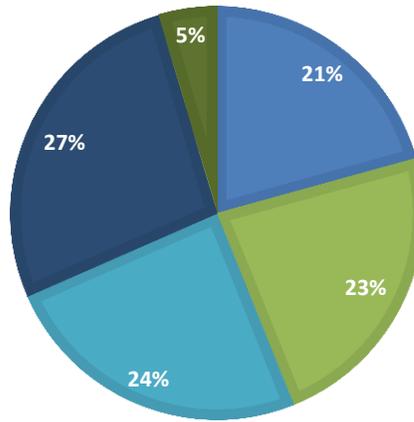
**Tabla 1. Administradores registrados
2013-2017 primer trimestre**

Año	Administradores registrados
2013	2522
2014	2826
2015	2987
2016	3294
2017	553

Fuente Procuraduría Social de la Ciudad de México, 2017

Figura 5. Margen del registro de administradores al primer trimestre del 2017

■ 2013 ■ 2014 ■ 2015 ■ 2016 ■ 2017



Fuente Procuraduría Social de la Ciudad de México, 2017

Como se puede apreciar en el año 2016 se dio la mayor concentración de registros por parte de los administradores en comparación con los años pasados, mientras que el panorama para el año 2017 se visualiza con un menor alcance al registrado anteriormente ya que a casi la mitad de año solo representa un 16.79% con respecto al total del año anterior. Lo que se puede interpretar como una falta de formalidad e incluso una brecha de incursión en la práctica de esta actividad, ya que aunque el crecimiento de construcción de condominios va creciendo de una manera constante pero no acelerada, existe una dispersión en los datos.

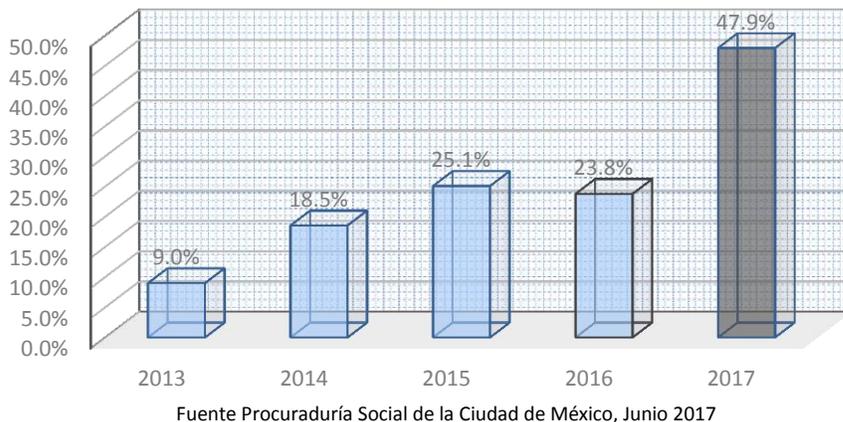
2. Administradores Profesionales certificados en los últimos 5 años:

Tabla 2. Administradores certificados 2013-2017 primer trimestre

Año	Administradores certificados
2013	227
2014	524
2015	749
2016	783
2017	265

Fuente Procuraduría Social de la Ciudad de México, 2017

Figura 6. Tasa de certificación respecto a los administradores registrados 2013-2017 primer trimestre



Los administradores certificados ante la Procuraduría Social de la Ciudad de México (PROSOC), son muy pocos en comparación con la cantidad de condominios construidos, lo que hace suponer que hay cierto nivel de informalidad relacionado con la definición de perfiles adecuados para llevar a cabo una buena administración, la estructuración de procesos y la determinación de evaluaciones financieras, que dan como resultado un servicio con bastantes irregularidades.

La situación se agrava debido a que los administradores toman decisiones sin una base sólida, solo buscan cumplir con las necesidades básicas que exigen los condóminos.

Aunque se puede apreciar un incremento en la tasa de certificaciones por parte de los administradores en lo que va del 2017 en comparación al 2015, se debe tomar en cuenta que son menos los registrados y el periodo anual aún no se da por concluido. Pudiéndose relacionar con un mayor compromiso si el número de registrados es comparable con el resultado de años anteriores, de toda forma sigue representando un valor bajo, ya que lo ideal sería que todo administrador contara con su certificación de tal manera que se diera una mejor control.

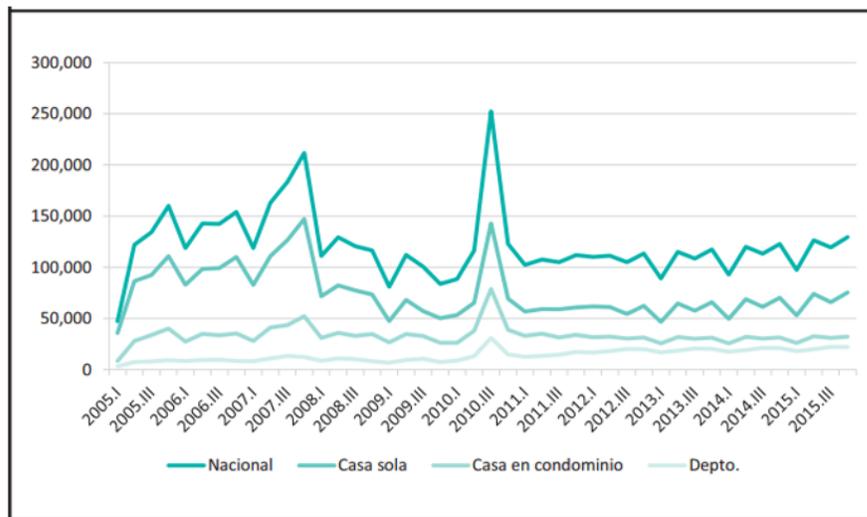
3. Normatividad que se aplica para la certificación de los administradores profesionales:

- Ley de Propiedad en Condominio de Inmuebles para el Distrito Federal, artículos: 2, 38 fracción II.
- Reglamento de la Ley de Propiedad en Condominios de Inmuebles para el Distrito Federal, artículo 16.
- Ley de Procuraduría Social para el Distrito Federal, artículos: 23 apartado B fracción VIII, 89.
- Reglamento de la Ley de Procuraduría Social para el Distrito Federal, artículos: 11 fracción VIII, 54, 55, 56, y 57.
- Manual de procedimientos Referentes a la Certificación de Administradores Profesionales en materia condóminal.

La normatividad para la certificación resulta de fácil acceso a consulta, ya que se puede acceder entrando a la página principal de la PROSOC.

4. Crecimiento de condominios en los últimos años:

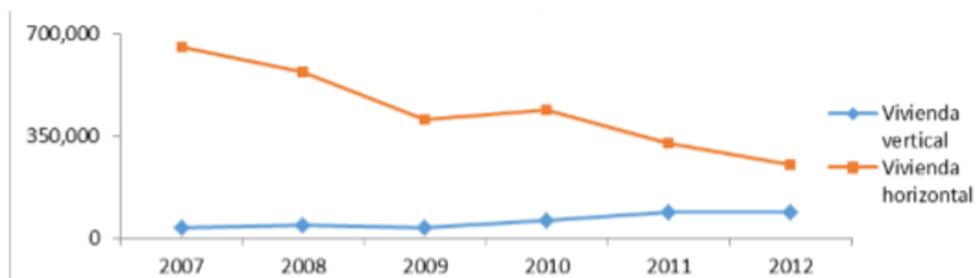
Figura 7. Proyección de demanda a nivel nacional 2005-2015



Fuente: www.conavi.gob.mx, Junio 2016

Como se puede apreciar a partir del 2011 no se ha tenido un incremento sustancial de la demanda, más bien un crecimiento moderado. Sin embargo, la tendencia dependerá de variables sociodemográficas, así como de la composición del mercado, las diversas condiciones económicas, sociales y de infraestructura de cada entidad federativa.

Figura 8. Vivienda según tipo de construcción 2007-2012



Fuente: www.conavi.gob.mx, Junio 2015

Es notable que el tipo de viviendas que se construyó sea mayoritariamente horizontal lo cual pudo ser uno de los factores causantes del proceso de expansión de las manchas urbanas. No obstante lo anterior, ha ido disminuyendo la construcción de este tipo incrementándose la vivienda vertical.

5. Las demandas o quejas que recibe la Procuraduría Social de la Ciudad de México:

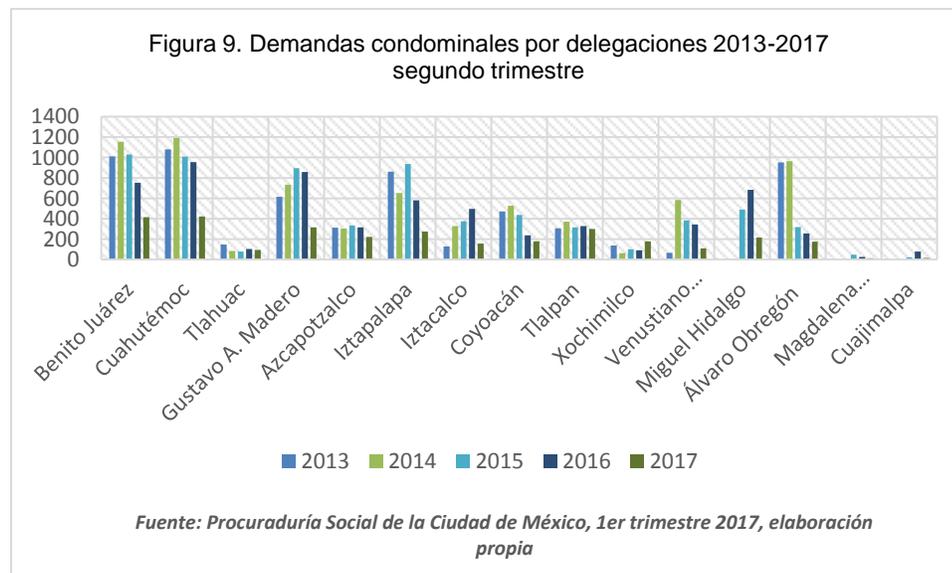
Tabla 3. Quejas condominales presentadas ante la PROSOC del 2013 al 2017 segundo trimestre

Oficina Delegacional	2013	2014	2015	2016	2017
Benito Juárez	1012	1154	1030	752	416
Cuauhtémoc	1080	1192	1009	954	421
Tláhuac	149	86	79	103	96
Gustavo A. Madero	615	732	894	857	316
Azcapotzalco	313	304	335	317	221
Iztapalapa	861	651	935	581	274
Iztacalco	128	328	375	498	157
Coyoacán	473	528	438	239	178
Tlalpan	307	371	317	330	301
Xochimilco	138	63	102	92	180
Venustiano Carranza	66	584	386	345	109
Miguel Hidalgo	0	0	492	685	215
Álvaro Obregón	952	963	320	256	175
Magdalena Contreras	0	0	48	25	15
Cuajimalpa	0	0	22	78	16

Fuente: Procuraduría Social de la Ciudad de México, 1er trimestre 2017, elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla, la delegación Milpa Alta no presenta registro con respecto a quejas condominales, mientras que las delegaciones Benito Juárez y Cuauhtémoc se perfilan con los niveles más altos a diferencia de otras como Magdalena Contreras o en su defecto Cuajimalpa.

La cantidad de quejas podría asociarse a la cantidad de condominios existentes dentro de la demarcación, por lo que al tener una densidad poblacional alta sugiere la existencia de un mayor número de viviendas verticales, esto tomaría relevancia ya que las delegaciones que presentan valores más altos de quejas también perfilan dentro de las que poseen mayor densidad poblacional, exceptuando el caso de Iztacalco que si bien posee la mayor densidad poblacional está por debajo de la media en quejas condominales.



Las quejas emitidas por delegación son quizá el punto más importante, ya que representan la base de estudio directa, emitiendo sus inconformidades con cierto nivel de tendencia mayoritaria. Como puede apreciarse en el gráfico solo se perfilan 15 de las 16 delegaciones que conforman la Ciudad de México, lo que centra el campo de estudio en la delegación con mayor índice de quejas, en este caso las delegaciones Benito Juárez y Cuauhtémoc.

1.3 Discusión de los resultados

Es evidente que el crecimiento de la población, sugiere una demanda de empleo, lo que genera a su vez una tasa de desocupación debido a que esta demanda supera la generación de nuevos empleos. Por lo que en los últimos años el gobierno ha implementado una serie de programas y convocatorias con el fin de impulsar el desarrollo de las PYMES en México, con el fin de generar nuevas fuentes de trabajo, desafortunadamente la mayor parte de la población crece con la idea de ser empleado y no el empleador, debido en su mayor parte al miedo de fracasar como empresarios, o a la falta de información, aunque en esta era digital, donde la información está al alcance de cualquier persona, suena demasiado ilógico. Lo que sugiere una falta de difusión por parte de las instituciones educativas, así como de los medios de comunicación.

Interesante resulta la desproporción tan marcada de un 68.8% de trabajadores subordinados frente al 4.6% de empleadores. En donde la proporción más representativa se conforma por una plantilla de trabajo con gente de nivel educativo medio superior en mayor grado al del personal con nivel de estudios superior. Disminuir la demanda de trabajadores menos calificados e incentivar a los jóvenes mejor preparados a encontrar trabajos bien remunerados se encontraría como mejor estrategia, sin embargo las empresas argumentan la falta de experiencia de todos aquellos egresados de las universidades. Lo que orilla a fortalecer la idea de crear nuevas empresas, comenzando con una estructura sólida de emprendimiento, apoyándonos en conocimientos propios, así como con el impulso de instituciones y el gobierno mismo que ayuden a la creación y desarrollo duradero de empresas propias.

La necesidad de un espacio donde vivir genera una demanda, que busca solucionarse mediante la implementación de edificaciones verticales, la cual se ha venido dando de forma creciente y aunque no de una manera acelerada, si ha sido constante. El contar con un lugar donde vivir, no solo representa un lugar en el espacio, sino un patrimonio personal, que brinda una mejor calidad de vida, lo que representa un valor de significancia aun mayor para el poseedor de dicho inmueble, en cambio todo tiene cierto nivel de vida útil el cual no puede ser omitido pero si conservado.

Aquí es donde incursiona la administración de condominios, directamente en el manejo de la administración y mantenimiento del inmueble. Lo que conlleva a una serie de responsabilidades adquiridas al ejercer esta función misma que se ve requerida debido a la insatisfacción expuesta por los condóminos a través de La PROSOC, organismo que se encarga regular la administración de condominios en

la Ciudad de México mediante quejas a través de llamadas o vía internet. La PROSOC ofrece talleres gratuitos para los administradores, y para los condóminos, permitiendo establecer una mejor relación entre ellos, y la opción de una certificación como administrador.

Sin embargo no todos los condominios están registrados ante la PROSOC, ya que esta es una opción no una obligación, por lo que operan de una manera desorganizada, sin manejar estándares, políticas de organización, manuales de procedimientos. Lo que genera una correlación con un grado de independencia alto entre lo que ofrecen y los resultados que generan. Abriendo pauta, a estandarizar y mejorar todos aquellos procesos ligados a la administración de los condominios en un grado de satisfacción representativo.

1.4 Objetivos

De acuerdo con la problemática expuesta, la tesis encuentra su justificación en que la administración de condominios es un proyecto de emprendimiento que puede ser factible y viable. Por lo que se desprende el objetivo de la presente investigación:

Elaborar el proyecto de emprendimiento “Valor a tu patrimonio habitacional” que comprende la elaboración de un plan de negocios junto con el establecimiento de procesos de gestión operativa de condominios que responde a las necesidades de emprendimiento y más aún, a resolver la problemática relacionada con la administración y organización de condominios, considerando recursos de tecnologías de información y organización, y usando como referencia la normatividad vigente de la PROSOC.

Las líneas estratégicas que permiten alcanzar el objetivo y, por ende, mejorar la calidad de servicios ofrecidos por un negocio de administración de condominio, son los siguientes:

- a. Analizar la normatividad en materia de administración de condominios y la relacionada con certificaciones.
- b. Elaborar el plan de negocios del proyecto de emprendimiento “Valor a tu patrimonio habitacional”, que incluye su aspectos organizacionales, estudio de mercado y análisis financiero.
- c. Con base en los aspectos organizacionales del proyecto, determinar la estructuración de procesos.

- d. Realizar recomendaciones fundamentales para implantar el proyecto “Valor a tu patrimonio habitacional”, junto con las conclusiones del trabajo de investigación

Capítulo 2 Un marco normativo para definir la esencia de la administración de condominios

La normatividad correspondiente en materia condominal se centra principalmente en el documento “Ley de Propiedad en Condominio de Inmuebles para la Ciudad de México”, ya que este documento va dirigido a las partes involucradas en la administración del condominio, mientras que los otros documentos están dirigidos específicamente a las facultades y obligaciones de la PROSOC.

El documento antes mencionado está conformado por 37 páginas divididas en 8 títulos con capítulos independientes conformando un total de 89 artículos, y anexos una serie de artículos transitorios:

- Título primero “De la propiedad en condominios de inmuebles”: presenta conceptos que intervienen dentro de la administración de condominios con la finalidad de identificar los elementos que abarca. Por otra parte hace énfasis en las características presentes respecto al establecimiento del Régimen Condominal. Lo conforman del artículo 1 al 13.
- Título segundo “Del condómino, de su unidad de propiedad privativa y de las áreas y bienes de uso común” Refiere a las condiciones de uso de áreas comunes, es decir, a las obligaciones, derechos y restricciones presentes dentro de estas áreas. Lo conforman del artículo 14 al 28.
- Título tercero “De las asambleas y tipos de organización de los condominios” Se centra en lo relacionado a las asambleas generales: tipo de asambleas, forma y condiciones de operación, así como facultades que posee. De esta manera procede a demarcar la interacción de la asamblea con el administrador y el comité de vigilancia. Por lo que se presenta las condiciones de estos últimos mencionados; nombramiento del administrador, responsabilidades, integración del comité, forma de operar, etc. Lo conforman den articulo 29 al 51.
- Título cuarto “De las obligaciones y derechos del régimen condominal” Establece condiciones para la formación de reglamento interno y en su defecto las condiciones para actuar en caso de que haya una falta o se suscite controversia y se requiera conciliar. Además de mencionar las

obligaciones económicas que surja de los gastos necesarios sobre el condominio. Lo conforman den artículo 52 al 73.

- Título quinto “De los condóminos de interés social y popular” Se refiere a condiciones específicas en la administración de este tipo de condominios. Lo conforman den artículo 74 al 78.
- Título sexto “De la cultura condominal” Habla de las condiciones del fomento, orientación, capacitación y actualización que deberá efectuar la PROSOC a los entes del condominio. Lo conforman den artículo 79 al 82.
- Título séptimo “De la destrucción, ruina y reconstrucción del condominio” Hace hincapié en los términos y condiciones que se efectuaran en caso de que el inmueble se encuentre en condiciones inhabitables. Lo conforman den artículo 83 al 85.
- Título octavo “De las sanciones” Se detallan las medidas y elementos necesarios para poder ejecutar las sanciones según las faltas cometidas de acuerdo a los reglamentos y leyes que intervengan. Lo conforman den artículo 86 al 89.

2.1 Normatividad para certificación del administrador condominal

La normatividad que se utiliza para la certificación de los administradores de condominios está basada en 5 documentos que pueden encontrarse en la página principal de la PROSOC en la parte dedicada la normatividad, donde también se puede acceder a otros documentos de apoyo.

Basándose únicamente en artículos en concreto, serán expuestos en los próximos subíndices lo que es tomado de cada documento:

1. **Ley de Propiedad en Condominio de Inmuebles para la Ciudad de México:**

- ✓ **Artículo 2.-** Para efectos de ésta Ley se entiende por:

ADMINISTRADOR CONDÓMINO: Es el condómino de la unidad de propiedad privativa, que no siendo administrador profesional, sea nombrado Administrador por la Asamblea General.

ADMINISTRADOR PROFESIONAL: Persona física o moral, que demuestre capacidad y conocimientos en administración de condominios que es contratado por la Asamblea General.

ÁREAS Y BIENES DE USO COMUN: Son aquellos que pertenecen en forma proindiviso a los condóminos y su uso estará regulado por esta Ley, su Reglamento, la Escritura Constitutiva y el Reglamento Interno.

ASAMBLEA GENERAL: Es el órgano del condómino, que constituye la máxima instancia en la toma de decisiones para expresar, discutir y resolver asuntos de interés propio y común, celebrada en los términos de la

presente Ley, su Reglamento, Escritura Constitutiva y el Reglamento Interno.

CONDominio: Inmueble cuya propiedad pertenece proindiviso a varias personas, que reúne las condiciones y características establecidas en el Código Civil para el Distrito Federal.

CONDÓMINO: Persona física o moral, propietaria de una o más unidades de propiedad privativa y, para los efectos de esta Ley, y su Reglamento, a la que haya celebrado contrato en virtud del cual, de cumplirse en sus términos, llegue a ser propietario bajo el régimen de propiedad en condominio.

COMITÉ DE VIGILANCIA: Órgano de control integrado por condóminos electos en la Asamblea General, cuyo cometido entre otros, es vigilar, evaluar y dictaminar el puntual desempeño de las tareas del administrador, así como la ejecución de los acuerdos y decisiones tomados por la Asamblea General en torno a todos los asuntos comunes del condómino. (Concepto reformado GODF 03/04/2012)

COMITÉS: Están formados por condóminos o poseedores de unidades de propiedad privativa que se organiza para realizar actividades que atienden algunos servicios complementarios ambientales, preventivos contra siniestros y promueven la cultura condominal en beneficio de la comunidad. Son instancias de autogestión, atemporales y no obligatorias, su número integrante varía, y se conforman entorno a objetivos concretos.

CONSEJO DE ADMINISTRADORES.- Órgano coordinador del condominio subdividido y/o conjunto condominal, integrado por los administradores, en el que se discuten y resuelven los asuntos de interés común.

CONDominio SUBDIVIDIDO.- Condominio con un número mayor a 500 unidades de propiedad privativa; subdividido en razón a las características del condominio.

CONJUNTO CONDOMINAL: Toda aquella agrupación de dos o más condominios construidos en un solo predio, siempre que cada uno de dichos condominios conserve para sí áreas de uso exclusivo, y a su vez existan áreas de uso común para todos los condominios que integran el conjunto de referencia.

CUOTA ORDINARIA: Cantidad monetaria acordada por la Asamblea General, para sufragar los gastos de administración, mantenimiento, de reserva, operación y servicios no individualizados de uso común.

CUOTA EXTRAORDINARIA: Cantidad monetaria acordada por la Asamblea General para sufragar los gastos imprevistos o extraordinarios.

DELEGACIÓN: El Órgano Político Administrativo en cada Demarcación Territorial.

ESCRITURA CONSTITUTIVA: Documento público, mediante el cual se constituye un inmueble bajo el régimen de propiedad en condominio.

EXTINCIÓN VOLUNTARIA: La desaparición del régimen de propiedad en condominio.

LEY: Ley de Propiedad en Condominio de Inmuebles para la Ciudad de México.

MOROSO: Es el condómino o poseedor que no ha cumplido con su obligación de pagar dos cuotas ordinarias o una extraordinaria en el plazo establecido por la Asamblea General.

MAYORÍA SIMPLE: El 50% más uno del total de votos, según sea el caso.

PROCURADURÍA: Procuraduría Social de la Ciudad de México.

PROCURADURÍA AMBIENTAL: Procuraduría Ambiental y del Ordenamiento Territorial del Distrito Federal. POSEEDOR: Es la persona que tiene el uso, goce y disfrute de una unidad de propiedad privativa, a través de un contrato o convenio, que no tiene la calidad de condómino.

REGLAMENTO INTERNO: Es el instrumento que regula el uso de las áreas comunes y establece las bases de sana convivencia al interior del condominio, el cual complementa y especifica las disposiciones de esta Ley de acuerdo a las características de cada condominio.

REGLAMENTO: Es el Reglamento de la Ley de Propiedad en Condominio de Inmuebles para el Distrito Federal.

SANCIÓN: Multa o medida de apremio impuesta al condómino o poseedor que viole esta Ley, su Reglamento, la Escritura Constitutiva, el Reglamento Interno y demás leyes aplicables.

SESIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRADORES: Mecanismo de coordinación conforme a las facultades otorgadas en la Asamblea General del condominio subdividido y/o conjunto condominal, cuyas sesiones podrán ser ordinarias o extraordinarias.

UNIDAD DE PROPIEDAD PRIVATIVA: Es el departamento, vivienda, local, áreas, naves y elementos anexos que le correspondan, tales como estacionamiento, cuarto de servicio, jaulas de tendido, lavaderos y cualquier otro elemento que no sean áreas y bienes de uso común sobre el cual el condómino tiene un derecho de propiedad y de uso exclusivo, siempre que esté así establecido en la Escritura Constitutiva e Individual.

✓ **Artículo 38-** Para desempeñar el cargo de Administrador:

Fracción II: En el caso de contratar una administración profesional, ya sea persona física o moral deberá presentar para su registro contrato celebrado

con el Comité de Vigilancia conforme a la Ley aplicable, la fianza correspondiente, así como la certificación expedida por la Procuraduría.

En ambos casos, tendrán un plazo máximo de treinta días naturales posteriores a su nombramiento para asistir a la capacitación o actualización que imparte la Procuraduría en esta materia.

El nombramiento del Administrador condómino o Administrador profesional quedará asentado en el libro de actas de asamblea, o la protocolización del mismo deberá ser presentada para su registro en la Procuraduría, dentro de los quince días hábiles siguientes a su designación. La Procuraduría emitirá dicho registro y constancia de capacitación y/o actualización en un término de quince días hábiles.

El mandato como administrador lo otorga la asamblea general de condóminos y tendrá plena validez frente a terceros y todo tipo de autoridades. El libro de actas donde se plasme el nombramiento del administrador o la protocolización del mismo, deberá ser presentado para su registro en la Procuraduría, dentro de los quince días hábiles siguientes a su designación. La Procuraduría emitirá dicho registro en un término de quince días hábiles.

2. Ley de Procuraduría Social para la Ciudad de México:

- ✓ **Artículo 23.-** La Procuraduría tendrá competencia en lo siguiente:

Sección B. En materia Condominal:

Fracción VIII. Capacitar y certificar a los administradores condóminos y administradores profesionales dependiendo sus servicios que presten de conformidad con lo establecido en la Ley de Propiedad en Condominio de Inmuebles para la Ciudad de México;

- ✓ **Artículo 89.-** La Procuraduría implementará planes, programas de capacitación y certificación para los administradores profesionales.

Por tal motivo la Procuraduría vigilará y sancionará su encargo delegado por los condóminos, para el cumplimiento del presente ordenamiento, Ley de Propiedad en Condominio de Inmuebles para la Ciudad de México, su Reglamento y las demás disposiciones relativas y aplicables.

3. Reglamento de la Ley de Procuraduría Social para la Ciudad de México:

- ✓ **Artículo 11.-** Corresponde a la Subprocuraduría de Derechos y Obligaciones de Propiedad en Condominio, por sí misma o por conducto de las Oficinas Desconcentradas:

Fracción VIII. Fijar las bases y coordinar el funcionamiento de la certificación a los Administradores Profesionales;

- ✓ **Artículo 54.-** Para certificar y acreditar la capacitación de los administradores, la propia Procuraduría podrá realizar el trámite y en los

casos debidamente justificados la Procuraduría determinará la institución que la podrá impartir, mediante la liquidación del importe vigente a la fecha en que se realice la capacitación.

- ✓ **Artículo 55.-** La Procuraduría o la institución que ésta determine, emitirá el documento que certifique a los administradores profesionales como lo establece la Ley de Propiedad en Condominio de Inmuebles para la Ciudad de México, a través de la impartición del curso y la evaluación del mismo. Al término del curso el capacitado deberá acreditar tener conocimientos suficientes para fungir como administradores profesionales de condominio.
- ✓ **Artículo 56.-** La Procuraduría emitirá los lineamientos que deberán de cubrir los sustentantes del curso para obtener la certificación.
- ✓ **Artículo 57.-** La certificación expedida por la Procuraduría acreditará que tiene conocimientos para administrar propiedades en condominio y su vigencia será de un año a partir de la fecha de su emisión.

2.2 Proceso de certificación

La solicitud de inscripción para la Certificación de Administrador(a) Profesional, deberá realizarse, sin excepción, de acuerdo con la convocatoria que expida la Procuraduría Social de la Ciudad de México. La difusión se hará vía Internet, así como en impresos en las instalaciones de la Procuraduría Social y sus Oficinas Delegacionales.

El proceso de recepción de documentos será en la Oficinas de la Procuraduría Social de la Ciudad de México, de acuerdo al calendario de la convocatoria, cita en Ignacio L. Vallarta N° 13, Col. Tabacalera, C.P. 06030 Piso 6, Delegación Cuauhtémoc, Ciudad de México en un horario de atención de 10:00 a 15:00 y de 16:30 a 18:00 hrs.

Una vez inscrito se le otorgará un comprobante de inscripción que contendrá su número de folio y se le proporcionará documento con información útil para la evaluación. De ninguna manera, el registro por sí mismo, crea el compromiso para otorgar la certificación.

Convocatoria: Para ello la Procuraduría Social:

- a) Emite una Convocatoria.
- b) Procede a la entrega de solicitudes y registro de aspirantes.
- c) Proporciona información útil para la evaluación.
- d) Designa fecha de presentación de evaluación.
- e) Realiza evaluación que contiene 130 reactivos y estudio de caso, la cual se acredita con el 80% de aciertos.

- f) Califica y presenta listados al Comité de Certificación para su dictamen.
- g) Publica resultados. Entrega constancias de certificación.

Requisitos:

- a) Original y copia de identificación oficial vigente.
- b) Original y copia de comprobante de domicilio (predial, agua, teléfono).
- c) Una fotografía reciente tamaño infantil a color o blanco y negro.
- d) Solicitud de registro debidamente llenada.
- e) Efectuar pago correspondiente, presentar original y dos copias para acuse del comprobante de pago en el banco: y cuenta designados para tal efecto.
- f) Constancia vigente del curso de Administración y Comité de Vigilancia al que asistió donde aparezca el Número de Folio.

Entrega de resultados: Los resultados de la evaluación, será de conformidad con las fechas establecidas en la Convocatoria y se publicarán con su número de folio en la página de internet.

Entrega de constancias de certificación: El Procurador entregará el documento que acredite la certificación de Administrador(as) Profesional correspondiente, de acuerdo al calendario y a más tardar 30 días después del obtener la calificación correspondiente.

2.3 ¿Qué es un administrador de condominios?

Un administrador de condominio según la Procuraduría Social de la Ciudad de México (PROSOC) 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 Condominio.

Existen 2 tipos de administradores:

- Aquel que es nombrado por la asamblea, es decir un residente.
- Y aquella persona física o moral que demuestre tener la capacidad y el conocimiento para poder desarrollarse en este ámbito, es decir un profesional, el cual es contratado por la asamblea general de vecinos.

El administrador durará en su cargo 1 año mientras cumpla con los términos establecidos por la asamblea general. 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 administrador profesional, podrá ser ratificado siempre y cuando se renueve la fianza y el contrato correspondiente.

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

El Administrador debe cumplir con las obligaciones que señala el artículo 43 de la Ley de Propiedad en Condominio de inmuebles para la Ciudad de México:

1. Llevar un libro de actas de asamblea de condóminos, debidamente autorizado por la Procuraduría.
2. Cuidar y vigilar los bienes del condominio y los servicios comunes, promover la integración, organización y desarrollo de la comunidad. Entre los servicios comunes están comprendidos los que a su vez sean comunes con otros condominios.
3. Representar y llevar las decisiones tomadas en la Asamblea General de los condóminos respectivos a las Asambleas de los Administradores;
4. Recabar y conservar los libros y la documentación relacionada con el condominio, mismos que en todo tiempo podrán ser consultados por los condóminos que se encuentren al corriente respecto del pago de cuotas ordinarias y extraordinarias.
5. Atender la operación adecuada y eficiente de las instalaciones y servicios generales.
6. Realizar todos los actos de administración y conservación que el condominio requiera en sus áreas y bienes de uso común; así como contratar el suministro de la energía eléctrica y otros bienes necesarios para los servicios, instalaciones y áreas y bienes de uso común, dividiendo el importe del consumo de acuerdo a lo establecido en esta Ley.
7. Realizar las obras necesarias en los términos de la fracción I del artículo 26 de Ley de Propiedad en Condominio de inmuebles para el Distrito Federal:
 - Las obras necesarias para mantener el condominio en buen estado de seguridad, estabilidad y conservación, y para que los servicios funcionen normal y eficazmente, se efectuarán por el Administrador previa manifestación de construcción tipo B o C, en su caso, de las autoridades competentes de la administración pública, de conformidad con la Asamblea General, con cargo al fondo de gastos de mantenimiento y administración debiendo informar al respecto en la siguiente Asamblea General. Cuando este fondo no baste o sea preciso efectuar obras no previstas, el Administrador convocará a Asamblea General Extraordinaria, a fin de que, conforme lo prevenga el reglamento, resuelva lo conducente.
8. Difundir y ejecutar los acuerdos de la Asamblea General, salvo en lo que ésta designe a otras personas para tal efecto.
9. Recaudar de los condóminos o poseedores lo que a cada uno corresponda aportar para los fondos de mantenimiento y administración y el de reserva, así como el de las cuotas extraordinarias de acuerdo a los procedimientos, periodicidad y montos establecidos por la Asamblea General o por el

Reglamento Interno; así como efectuar los gastos que correspondan con cargo a dichos fondos.

10. Efectuar los gastos de mantenimiento y administración del condominio, con cargo al fondo correspondiente, en los términos del reglamento interno;
11. Otorgar recibo por cualquier pago que reciba;
12. Entregar mensualmente a cada condómino un estado de cuenta del condominio con el visto bueno del Comité de Vigilancia, recabando constancia de quien lo reciba, que muestre:
 - a) Relación pormenorizada de ingresos y egresos del mes anterior.
 - b) Dar el Monto de las aportaciones y cuotas pendientes. El Administrador tendrá a disposición de los condóminos que lo soliciten, una relación pormenorizada de las mismas; reservando por seguridad los datos personales de los condóminos o poseedores, que sólo podrán conocer los miembros del Comité de Vigilancia o alguna autoridad que los solicite de manera fundada y motivada.
 - c) Saldo de las cuentas bancarias, de los recursos en inversiones, con mención de intereses.
 - d) Relación detallada de las cuotas por pagar a los proveedores de bienes y/o servicios del condominio.
 - e) Una relación pormenorizada de los morosos y los montos de su deuda.

El condómino tendrá un plazo de ocho días contados a partir del día siguiente a la entrega de dicha documentación, para formular las observaciones u objeciones que considere pertinentes. Transcurrido dicho plazo se considera que está de acuerdo con la misma, a reserva de la aprobación de la Asamblea General, en los términos de la fracción VIII del Artículo 33:

- Resolver sobre la clase y monto de la garantía que deba otorgar el Administrador Profesional respecto al fiel desempeño de su función, y al manejo de los fondos a su cuidado.
13. Convocar a Asambleas Generales en los términos establecidos en esta Ley y en el Reglamento Interno:
 - **Artículo 32.-** Las convocatorias para la celebración de Asambleas Generales se harán de acuerdo a las siguientes disposiciones:
 - 1) La convocatoria deberá indicar quien convoca y el tipo de Asamblea de que se trate, fecha y lugar en donde se realizará dentro del condominio, o en su caso el establecido por el Reglamento Interno, incluyendo el orden del día.
 - 2) Los condóminos o sus representantes serán notificados de forma personal, mediante la colocación de la convocatoria en lugar visible del condominio, en la puerta del condominio; o

bien, depositándola de ser posible en el interior de cada unidad de propiedad privativa.

- 3) Podrán convocar a Asamblea General de acuerdo a lo que establece esta Ley:
 - a) El Administrador.
 - b) El Comité de Vigilancia.
 - c) Cuando menos el 20% del total de los condóminos acreditando la convocatoria ante la Procuraduría, si el condominio o conjunto condominal está integrado de 2 a 120 unidades de propiedad privativa; convoca el 15% cuando se integre de 121 a 500 unidades de propiedad privativa; y convoca el 10% cuando el condominio o conjunto condominal sea mayor a las 501 unidades de propiedad privativa.
 - d) La Procuraduría, sólo en los casos donde no exista algún tipo de administración; y únicamente con el objeto de difundir y fomentar la Cultura Condominal.

Los condóminos morosos e incumplidos según informe de la administración no tendrán derecho de convocar.

- 4) Cuando la Asamblea General se celebre en virtud de la primera convocatoria, se requerirá de una asistencia del 75% de los condóminos, cuando se realice en segunda convocatoria el quórum se integrará con la mayoría simple del total de condóminos. En caso de tercera convocatoria la Asamblea General se declarará legalmente instalada con los condóminos que asistan y las resoluciones se tomarán por la mayoría de los presentes.

Las determinaciones adoptadas por las asambleas en los términos de esta Ley, del Reglamento Interno del condominio y de las demás disposiciones legales aplicables, obligan a todos los condóminos, incluyendo a los ausentes y disidentes. Las convocatorias para la celebración de la Asamblea General ordinaria, se notificarán con siete días naturales de anticipación a la fecha de la primera convocatoria. Entre la primera y la segunda convocatoria deberá mediar un plazo de treinta minutos; el mismo plazo deberá transcurrir entre la segunda y la tercera convocatoria.

- 5) En los casos de suma urgencia, se realizarán las convocatorias para Asamblea General Extraordinaria con la anticipación que las circunstancias lo exijan, quedando sujetas en lo demás a las disposiciones de esta Ley y el Reglamento Interno.

- 6) Cuando por la importancia del o los asuntos a tratar en la Asamblea General se considere necesario, el Administrador, el Comité de Vigilancia o los condóminos de acuerdo a lo estipulado en la fracción III inicio c) del presente artículo, podrán solicitar la presencia de un Notario Público o de un representante de la Procuraduría.
- 7) En el caso de las Asambleas Generales Extraordinarias señaladas en el artículo 29 de esta Ley, las reglas para la fijación de quórum y votación, se sujetarán a las mismas disposiciones que en cada caso determinen los artículos correspondientes de la misma Ley.

Es obligación del administrador convocar a una Asamblea General con siete días de anticipación al vencimiento de su contrato para notificar la terminación del mismo, de acuerdo a lo establecido en el artículo 32 de esta Ley.

En caso de que el Administrador no cumpla con lo dispuesto en el párrafo anterior, el Comité de Vigilancia convocará a una Asamblea General de acuerdo a lo establecido en el artículo 32, para informar a la misma el desempeño del Administrador; y en su caso, nombrar al nuevo Administrador o bien renovar el contrato con este.

Excepcionalmente, cuando por causas de fuerza o caso fortuito evidente, no se hubiera convocado, o habiéndose convocado esta asamblea no se constituyera o no se nombrara nuevo Administrador, aquél podrá convocar treinta días naturales después de haber concluido su encargo.

Si las convocatorias previstas en los párrafos anteriores, no tuvieran como resultado el nombramiento del Administrador, el periodo señalado se prorrogará por quince días naturales más.

14. Representar a los condóminos o poseedores para la contratación de locales, espacios o instalaciones de propiedad común que sean objeto de arrendamiento, comodato o que se destinen al comercio, de acuerdo a lo establecido en la Asamblea General y/o a su Reglamento Interno.
15. Cuidar con la debida observancia de las disposiciones de esta Ley, el cumplimiento del Reglamento Interno y de la escritura constitutiva;
16. Cumplir, cuidar y exigir, con la representación de los condóminos o poseedores, el cumplimiento de las disposiciones de esta Ley, su Reglamento y el Reglamento Interno. Solicitando en su caso el apoyo de la autoridad que corresponda;
17. En relación con los bienes comunes del condominio, el Administrador tendrá facultades generales para pleitos, cobranzas y actos de administración de bienes, incluyendo a aquellas que requieran cláusula especial conforme a la Ley correspondiente; En caso de fallecimiento del

Administrador o por su ausencia por más de un mes sin previo aviso, el Comité de Vigilancia deberá de convocar a una Asamblea Extraordinaria de acuerdo a lo establecido en el artículo 32 de esta Ley para nombrar a un nuevo Administrador. Asimismo, el Comité de Vigilancia podrá asumir estas facultades; hasta en tanto se designe el nuevo Administrador.

18. Cumplir con las disposiciones dictadas por la Ley de Protección Civil y su Reglamento.
19. Iniciar los procedimientos administrativos o judiciales que procedan contra los condóminos, poseedores, habitantes en general, quienes otorgan la Escritura Constitutiva que incumplan con sus obligaciones e incurran en violaciones a la presente Ley, a su Reglamento, a la Escritura Constitutiva y al Reglamento Interno, en coordinación con el comité de vigilancia;
20. Realizar las demás funciones y cumplir con las obligaciones que establezcan a su cargo la presente Ley, su Reglamento, la Escritura Constitutiva, el Reglamento Interno, y demás disposiciones legales aplicables, solicitando, en su caso, el apoyo de la Procuraduría para su cumplimiento;
21. Impulsar y promover por lo menos una vez cada seis meses en coordinación con la Procuraduría y la Procuraduría Ambiental una jornada de difusión de los principios básicos que componen la cultura condominal y el cuidado del medio ambiente.
22. El administrador del condominio deberá poner a disposición de la Asamblea General, el respectivo libro de actas proporcionado por la Procuraduría, cuando ésta se haya convocado en los términos que para tal efecto establece la presente Ley.
23. Fomentar entre los condóminos, poseedores y habitantes del condominio, el conocimiento y el cumplimiento de la presente Ley, su Reglamento, la Escritura Constitutiva y su Reglamento Interno del condominio.
24. Gestionar ante las Delegaciones la aplicación de recursos y servicios, de acuerdo a lo establecido en el artículo 27 de la presente Ley:
 - **Artículo 27.-** Los Órganos Políticos Administrativos y demás autoridades de la Administración Pública, podrán aplicar recursos públicos para el mejoramiento de las propiedades habitacionales, mantenimiento, servicios, obras y reparaciones en áreas y bienes de uso común; así como para implementar acciones en materia de seguridad pública, procuración de justicia, salud sanitaria y protección civil en casos urgentes que pongan en peligro la vida o integridad física de los condóminos o poseedores. Sin menoscabo de la propiedad o dominio de los condóminos y sin contravenir esta Ley y los ordenamientos jurídicos aplicables.
Lo anterior bastará con la petición de un condómino o poseedor; sin que ello impida que la misma Asamblea General contrate servicios profesionales para estos fines.
25. Emitir bajo su más estricta responsabilidad y de acuerdo a la contabilidad del condominio, las constancias de no adeudo, por concepto de cuotas

ordinarias y extraordinarias, y demás cuotas que la Asamblea General haya determinado, para cada unidad de propiedad privativa, cuando sea solicitada por el condómino, poseedor, Notarios Públicos, así como a las autoridades jurisdiccionales, en términos de lo previsto en el artículo 28 de la presente ley:

- **Artículo 28.-** Los créditos generados por las unidades de propiedad privativa, que la Asamblea General haya determinado, por concepto de cuotas de mantenimiento, administración, extraordinarias y/o fondo de reserva, intereses moratorios, y demás cuotas que la Asamblea General determine, y que no hayan sido cubiertos por el condómino de la unidad privativa. Por lo que al transmitirse la propiedad de cualquier forma, el nuevo condómino adquirirá la unidad de propiedad privativa con la carga de dichos créditos, y deberá constar en el instrumento mediante el cual se adquiera la propiedad, por lo que dichos créditos se cubrirán preferentemente y sus titulares gozarán en su caso del derecho que establece en su favor el artículo 2993 fracción X, del Código Civil de la Ciudad de México.

Dicha constancia será emitida por el Administrador en un término que no exceda de cinco días hábiles, a partir del día siguiente en que el administrador haya recibido la solicitud.

26. Dirimir controversias derivadas de actos de molestia entre los condóminos poseedores o habitantes en general para mantener la paz y tranquilidad entre los mismos;
27. Tener la documentación necesaria en cualquier momento, para que, en caso de que la Asamblea General y/o el Comité de Vigilancia o cualquier condómino o cualquier autoridad que la solicite;
28. Registrarse ante la Procuraduría como Administrador.

Más allá de las cualidades y aptitudes que se presenten es fundamental cumplir los acuerdos que señale la Asamblea General de Condominios, así como seguir lo estipulado en el artículo 43 anteriormente citado, y tomar los cursos impartidos de forma gratuita por la PROSOC, con una duración aproximada de 12 horas repartidas en tres días, los cursos abarcan diferentes aspectos de preparación como:

- Curso para Administradores y Comités de Vigilancia.
- Taller "Buen Condómino"
- "Capacitación para el empleo" Tema: Hidroponía y Electricidad.
- "Capacitación para el empleo" Tema: Plomería.
- Taller : "Estrategias para Realizar Asambleas Ágiles"
- Curso de Capacitación para Comités de Protección Civil

Mismos que están calendarizados en la página web de inicio de la PROSOC, con la forma de contacto para poder asistir a información de acceso a los cursos expuestos. Tratándose de Administradores Profesionales, se debe **CERTIFICARSE** anualmente.

Con el propósito de sustentar la normatividad en un plan de negocios y consecuentemente en procesos organizacionales. A continuación se presenta la teoría asociada a la elaboración de un plan de negocios de acuerdo con el marco que se establece en la ingeniería industrial:

2.4 Aspectos introductorios

Cuando se adquiere un negocio están inmersas ciertas condiciones diferentes de las que representa el comenzar un negocio desde cero ya que se tiene la oportunidad de hacer las cosas de la forma que uno desee a diferencia de la primera opción, pero esto conlleva a una cantidad de riesgos más grande, ya que según el grado de compromiso y valor que se le agregue al proyecto como tal, los resultados serán evidentes.

La idea de emprender está relacionada con diferentes causas, a primera instancia se vendría a la mente la situación de desempleo o la situación económica, pero existen otras razones que nos llevan a emprender; desde el tener una buena idea o producto y querer llevarlo a cabo, hasta querer tener mayor independencia aunque ya se cuente con un empleo actual, o simplemente porque siempre se ha tenido la idea que trabajar por propia cuenta.

Es una herramienta de planificación detallada que proyecta la constitución de un negocio ya sea para ponerlo en marcha o para una posible expansión, con la finalidad de lograr las metas u objetivos que se deseen.

2.4.1 Alcances

Existe una variedad de bondades que darán como resultado el hecho de realizar y ejecutar un plan de negocios, entre las más destacadas las que se mencionan a continuación:

- ✓ Aclarar ideas
- ✓ Detectar oportunidades
- ✓ Anticipar riesgos
- ✓ Identificar la factibilidad
- ✓ Identificar fortalezas y debilidades
- ✓ Guía de operación
- ✓ Evaluar avances
- ✓ Fijar nuevas rutas de acción
- ✓ Obtener financiamiento

La implementación de esta herramienta tiene un grado de repercusión muy alto en un negocio, ya que no solo es representativo en un negocio emergente sino también es de gran utilidad en uno puesto en marcha donde permite entrar en un estado de mejora continua.

2.4.2 Contenido de un plan de negocios

Atiende a un plan dinámico, en constante cambio, independientemente de los resultados que se obtengan. Siempre adaptando de acuerdo a las necesidades que surjan, por lo que al tener diferentes necesidades, no existe un plan de negocios universal. Sin embargo se recomienda cubrir los siguientes aspectos para que se pueda estructurar un documento de lo más completo:

1. Selección y presentación de la idea
2. Estudio de mercado
3. Recursos materiales y logísticos
4. Recursos humanos y aspectos legales
5. Estudio financiero

Selección y presentación de la idea

La parte más importante de la creación de un negocio es sin duda alguna la idea que la de origen al mismo, ya que de esta se originara un producto o la prestación de un servicio que atienda a una necesidad o a la posible solución de un problema existente. Las oportunidades se encuentran en cualquier parte solo hay que saber buscar, por lo que es recomendable efectuar una lluvia de ideas que permita determinar esa idea definitiva.

Una vez generada la idea hay que evaluar a través de criterios seleccionados según sean los más convenientes, entre los que podrían destacar los que a continuación se mencionan:

- ✓ Nivel de innovación
- ✓ Mercado potencial
- ✓ Requerimiento de capital
- ✓ Barreras de entrada
- ✓ Disponibilidad materias primas.

Y así se podría extender a una infinidad de criterios, de tal forma que acudir a una herramienta representaría una forma estructurada y no aleatoria ya que es necesario definir en mayor extensión en qué consiste, justificando su importancia, especificando la necesidad que cubre o en su defecto la problemática a la que se atiende.

Nombre de la empresa y del producto: Representa la imagen y sello distintivo entre los demás competidores, por ende debe reunir ciertas características específicas:

- ✓ Descriptivo: Debe reflejar el giro de la empresa o en su defecto sus aspectos distintivos
- ✓ Original: No debe de estar registrado, es decir, tiene que ser totalmente nuevo. Puede contener cualquier signo, símbolo, palabra, figura o forma.
- ✓ Atractivo: Debe de ser llamativo y fácil de recordar.
- ✓ Claro y simple: Ser de lenguaje común. Se escriba como se pronuncie.
- ✓ Significativo: Se pueda asociar con mensajes positivos.
- ✓ Agradable: No contenga dobles sentidos.

Misión: Representa la razón de ser, el alma misma del negocio, por lo que debe atender ciertas características que le den funcionalidad por un periodo largo:

- Amplia: Puede estar encaminada a una línea de productos pero sin negarse a la posibilidad de expandirse a otros productos o líneas similares.
- Motivadora: Que proyecte una fuerza de empuje y se perciba como alcanzable.
- Congruente: Refleje la esencia misma de los valores que maneja la empresa, y absolutamente todo el personal. Congruente con las funcionalidades esenciales del negocio.
- Cubrir el: ¿Qué? ¿A quiénes? ¿Cómo?

Objetivos: Permiten determinar el cauce de la empresa, van más allá de un ambición para poder convertirse en una realidad. En pocas palabras los objetivos hacen tangible a la misión, por lo que se debe considerar los siguientes rasgos:

- Plazo determinado: Corto plazo (6 meses a 1 año), Mediano plazo (de 1 a 5 años), Largo plazo (de 5 a 10 años).
- Acciones específicas.
- Ser cuantificables.
- Claridad y brevedad.

Visión: Tiene como finalidad la de plantear un futuro definido, claro y sobre todo motivador. Su elaboración, corresponde al mando superior o estratégico de la organización, ya que tiene una perspectiva más amplia de lo que se desea alcanzar.

Clasificación de la empresa: Las empresas pueden clasificarse en tres diferentes giros, es decir, el objeto u ocupación principal en que operan:

- Industrial: Empresa de producción manufacturera o de transformación que ofrece un producto final o intermedio.
- Comercio: Empresa que se dedica a la compraventa de uno o varios productos determinados.
- Servicio: Empresa que ofrece un producto intangible al consumidor.

Tamaño de la empresa: Se puede tomar a consideración la siguiente tabla;

Tabla 4. Tipo de empresa según características

Sector	Tamaño de la empresa	Número de empleados
Industrial	Micro	1-30
	Pequeña	31-100
	Mediana	101-500
	Grande	Más de 500
Comercio	Micro	1-5
	Pequeña	6-20
	Mediana	21-100
	Grande	Más de 100
Servicios	Micro	1-20
	Pequeña	21-50
	Mediana	51-100
	Grande	Más de 100

Fuente: Diana M. González Salazar. 2007. *Plan de negocios para emprendedores al éxito, metodología para el desarrollo de nuevos negocios*. México. McGraw-Hill.

Ubicación: Evaluar factores que mejor te convengan resulta en beneficio para la óptima operación y funcionamiento.

- Si no se tiene una dirección exacta, es necesario estipular cuando menos la colonia o barrio.
- Se puede operar desde la dirección del hogar, pero aunque resulta cómodo le quita formalidad al negocio. Es mejor dedicarle un espacio propio.
- No es imprescindible comprar el espacio necesario. De hecho rentar es la mejor opción por lo menos en lo que se recupera la inversión y se logra un posicionamiento.

Estudio de Mercado

De manera objetiva y con fuentes de información fiables se debe establecer el mercado meta, es decir, la cantidad de clientes posibles que pueda tener el negocio. Una vez identificados el segmento al que se dirigirá se puede atender la búsqueda de los principales competidores.

Encuesta de Mercado: Con la finalidad de obtener información de nuestros posibles clientes podemos implementar encuestas o una serie de entrevistas, de tal forma, que nos permita adecuar lo que ofrecemos a las expectativas del consumidor. Para realizar una encuesta exitosa se debe ser muy cuidadoso en lo que se quiera conocer respecto al mercado en que se mediará, aspectos como las características físicas; color, tamaño y sabores, hasta la cantidad que se dispone a intercambiar por la adquisición de bien o servicio, lugar donde prefiere adquirir, etc. Las preguntas pueden atender un sinfín de aspectos siempre y cuando sean representativas y le agreguen valor a la investigación, por lo que hay que ser claros, breves y concretos, en especial no aplicar más de 10 reactivos con opción múltiple de preferencia en la respuesta y ante todo que la persona cumpla con las características de mercado meta que busca la empresa o negocio. Nunca olvidar saludar y agradecer por el tiempo invertido.

Después de haber recabado la información se prosigue a evaluar los resultados con la ayuda de tablas o gráficas de tal forma que se pueda llegar a conclusiones.

Riesgos y oportunidades del negocio: Toda empresa debe ser consiente de los posibles riesgos y oportunidades que posea en el mercado que incursiona para poder desarrollar planes de acción que faciliten la toma de decisiones en el momento que estos se presenten, ya sea a corto, mediano o largo plazo

Hay que tomar en cuenta factores que puedan tener influencia en el desarrollo de la empresa tales como; acciones de la competencia, disposiciones gubernamentales, tendencias sociales, económicas o culturales. Así como posibles acciones según sea el riesgo u oportunidad que se prevea.

Las “4 P” de mercadotecnia: Existen 4 elementos fundamentales que al conjugarse adquieren la cualidad de satisfacer objetivos propios de la empresa y de los clientes, elementos conocidos como:

- **Producto:** Bien o servicio que será adquirido por el consumidor para poder satisfacer una necesidad o darle solución a una problemática.
 - **Bienes Industriales:** Se utilizan para producir otros bienes como materias primas, producto semiterminado o componentes para creación de algo más elaborado.

- **Bienes de consumo:** Destinados a consumidores finales. Pueden dividirse en duraderos o perecederos.
- **Servicios comerciales:** Implican venta o promoción. También puede involucrar actividades de reparación, mantenimiento o diseño de instalaciones.
- **Servicios profesionales:** Relacionados con actividades que tengan que ver con una profesión; administrativos, atención médica o dental, educativos, de asesoría, contables, etc.

Para lograr mejores resultados es necesario definir de forma concreta el producto o servicio que se ofrece:

- ✓ **Empaque:** Representa la imagen del producto, cualidad que servirá para venderse. Más allá de ser estético su rol principal es el de crear un lugar en el subconsciente del consumidor, que permita diferenciarse de las demás marcas. Funge como protección y medio publicitario. De ser posible se debe buscar que sea amigable con el ambiente.
 - ✓ **Etiqueta:** Forma impresa que presenta el producto con la finalidad de brindar información acerca del uso, preparación, o contenido.
 - ✓ **Marca:** Medio de identificación asociado a un término, signo, símbolo, diseño o a la combinación de todos estos.
 - ✓ **Logotipo y slogan:** Elementos que marcan la diferencia con productos similares que ofrecen otras organizaciones. El logotipo generalmente representado por una figura o símbolo en específico que permita resaltar los principios o giro de la empresa, mientras que el slogan consiste en una frase original que proyecte la imagen que quiera plasmar la empresa en sus consumidores.
- **Promoción:** Es la forma en que se persuade, se comunica y difunde información y características importantes sobre la gama de productos o servicio que se ofrece. Es necesario hacer llegar al mercado meta para así crear un impacto directo sobre el cliente y este a su vez quiera adquirir lo que se ofrece. Por lo que resulta de gran utilidad utilizar los diferentes tipos de medios publicitarios que existen en la actualidad tomando en cuenta como criterio de selección las ventajas y desventajas que conllevan.

Tabla 5. Guía de medios publicitarios más frecuentes

Medio Publicitario	Ventaja	Desventaja
Periódico	Se elige el área geográfica en específico. Poco tiempo de anticipación para solicitarlo	Es caro. Solo se ve una sola vez.

Revistas	Presentación atractiva. Se puede elegir el público al que se dirige ya que existe una gran variedad de estas. Es visible cuantas veces se acuda a la revista. El material es un poco más duradero.	Requiere mucho tiempo de preparación. Demanda compromiso a largo plazo en ocasiones.
Radio	Poco tiempo de preparación. De costo accesible. Es posible seleccionar al público	No existe apoyo visual y la retención disminuye
Televisión	Comprende gran cantidad de público. Es visual y dinámica.	Requiere gran calidad de producción para mayor éxito. Muy costoso.
Aviso panorámico	Costo moderado. Cubren cierta área geográfica.	Pueden atraer al público de manera negativa ya que suele estar ubicados en carreteras y puede distraer, y ser causante de algún accidente.
Internet	Muy económico. Limitado a personas que lo utilizan.	Se requiere de una buena planeación para que cause el impacto deseado.
Redes sociales	Muy económico. Es muy amplio el alcance ya que se encuentra en constante expansión.	La utilización puede recaer más en relaciones personales o noticias de diversa índole que en la difusión de productos o servicios.
Volantes	Económico	Menor cobertura. Poca gente atiende o presta atención.
Mantas y anuncios	Económico. Ayuda a identificar el lugar donde se vio el anuncio.	Cobertura reducida.

El anuncio publicitario debe contener palabras atractivas y ser muy visual pero sobre todo debe contener la información que se quiera proporcionar clara y concisa:

- Nombre y presentación de los productos que se promociones.
- Descripción breve del producto de ser necesario.
- Forma de contacto.
- Costo de la gama de productos.
- Si está sujeto a promoción de venta: reembolso, edición especial, cupones, producto gratis, descuento muestra de prueba, etc.

Fuente: Elaboración propia

➤ **Plaza:** Resulta necesario determinar cómo hacer llegar los productos al consumidor, por lo que se debe seleccionar rutas o canales de distribución de manera eficiente:

- **Canales de distribución para bienes tangibles:**
Productor → Consumidor
Productor → Mayorista → Consumidor
Productor → Mayorista → Minorista → Consumidor
- **Canales de distribución para bienes intangibles:**
Productor → Consumidor

Para poder elegir un canal se puede tomar en cuentas aspectos como:

- Costo de distribución del producto.
- Control de políticas de precio al consumidor final.
- Control de calidad del producto.
- Acceso a los lugares donde se pueda adquirir el producto.
- Capacidad de distribución de la empresa.

➤ **Precio:** Se le denomina así a la cantidad de dinero que el consumidor está dispuesto a pagar por un bien o servicio. Resulta importante este aspecto ya que influirá en la percepción que el consumidor final tenga, por lo que se debe tener presente hacia qué tipo de mercado se está enfocado.

Para establecer el precio se necesita conocer diversos elementos que incurrirán durante todo el proceso de elaboración y operativo del producto o en su defecto del servicio:

- Costos variables: CV (Materia prima x unidad de producto, costos de fabricación, etc.)
- Costos fijos: CF (Gastos de oficina y todos aquellos que no se puedan asociar de manera directa a la fabricación x unidad de producto)

- Política de precios: Por medio de estas se podrá determinar cómo se comportara en lo relativo al costo de introducción al mercado, analizando ventajas y desventajas que ofrezcan.
- También es importante negociar el margen de ganancia que obtendrán intermediarios de la cadena de distribución, ya que impactara la imagen de la empresa si el precio al que es ofrecido es mucho más elevado en consideración al establecido previamente. Lo que puede acarrear efectos negativos.

Recursos Materiales y Logísticos

Es necesario diseñar y conocer los procesos inmersos en la operación de la empresa para determinar actividades, tiempos, responsables y costos, para así poder concluir la capacidad productiva. Existen diferentes metodologías para establecer los procesos, según sean la cantidad de actividades y complejidad, pero fundamentalmente destacan las siguientes acciones:

- Determinar todas las actividades que intervienen en el funcionamiento de la empresa.
- Organizar actividades de forma secuencial según la importancia que representen y la relación entre una y otra.
- Establecer los tiempos necesarios para llevar a cabo la actividad.
- Utilizar herramientas ofimáticas que permitan proyectar el funcionamiento de los procesos de una manera más funcional y entendible, (Diagramas con simbología ANSI O ASME)

Una vez establecidos los procesos es posible identificar cada una de las actividades a realizar, el equipo, materiales, herramientas e instalaciones requeridas.

Instalaciones necesarias: a través del proceso productivo será posible detectar la secuencia óptima del equipo y el lugar más adecuado para las herramientas, como consecuencia, obtener un mayor grado de productividad y menos accidentes futuros. Hay que tomar en cuenta las dimensiones del equipo, herramientas, maquinaria, materiales y la cantidad de personal que exista o se prevea.

Insumos: Una vez identificados los insumos necesarios para la obtención del producto durante el proceso, se procederá identificar los diversos proveedores y evaluarlos para un posible acercamiento. Resulta conveniente diversificar la adquisición entre varios proveedores, de esta manera no se establecerá un lazo de dependencia, y en caso de un futuro desacuerdo o problema que se tenga con el abasto contar con alternativas.

Recursos humanos y aspectos legales

Para poder establecer un sistema de organización en la empresa es necesario que los objetivos concuerden y se complementen con los procesos existentes. Por lo que se debe definir los siguientes puntos:

- Procesos operativos: ¿Qué se hace? ¿Cómo? ¿Con qué? ¿Dónde? ¿Cuánto tiempo se requiere?
- Descripción de puestos: se recomienda ir agrupando por áreas, de los más representativos a los más específicos en caso de ser necesarios.
- Definición de perfiles según sea la función.

Una vez cubiertos estos puntos y con el respectivo análisis se pretende generar un organigrama donde se aprecien las interrelaciones, funciones y responsabilidades del personal.

Trámites legales: En México existen 2 formas de constituir legalmente una empresa:

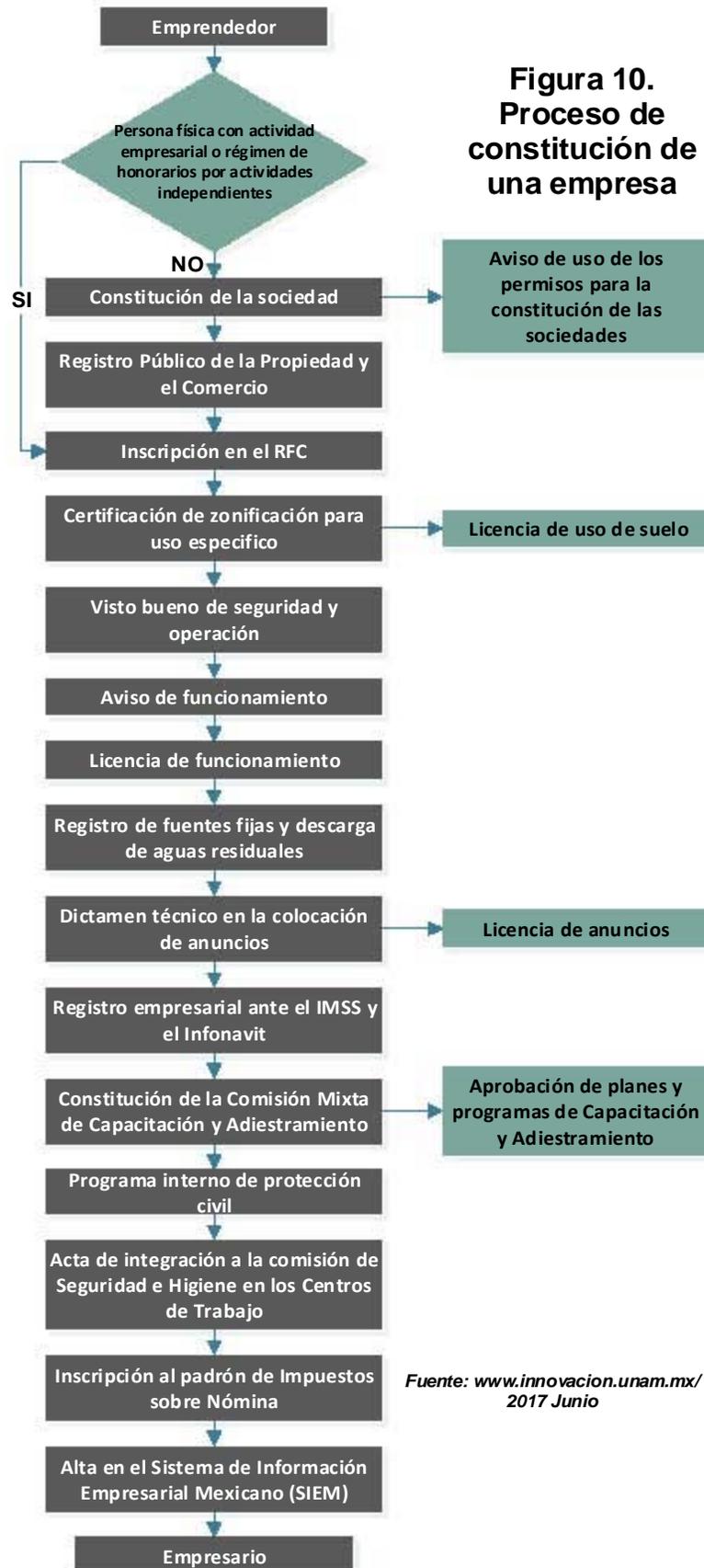
Tabla 6. Características de personalidad jurídica

Personalidad Jurídica	Descripción	Ventajas	Desventajas
Persona Física	Empresa en la que todas las decisiones relativas al manejo o administración del negocio recaen sobre la persona del dueño (emprendedor).	Es más fácil de usar y terminar. El empresario puede usar sus bienes personales para garantizar créditos. Las decisiones o administración son tomadas por una sola persona.	Recae mayor responsabilidad en una sola persona. Conseguir capital puede ser más difícil y limitar el crecimiento de la empresa. Si el dueño queda imposibilitado para operar la empresa está puede desaparecer.

Persona Moral	Grupo de personas físicas o morales que se unen para llevar a cabo actividades comerciales y cuya obligación sólo se limita al pago de sus acciones.	Se obtiene más fácilmente el capital social. Los socios o accionistas quedan libres de responsabilidad. Venta de acciones. Puede haber cambios de propietario, lo que no limita la continuidad de la empresa.	Más trámites y gasto para constituir la inicialmente. Las decisiones importantes pueden tardar mucho tiempo.
----------------------	--	--	---

Fuente: Diana M. González Salazar. 2007. Plan de negocios para emprendedores al éxito, metodología para el desarrollo de nuevos negocios. México. McGraw-Hill.

Cualquier forma de constitución que se haya seleccionado se debe de seguir una serie de trámites y conocer las obligaciones que se tienen para poder cumplir de manera adecuada.



Finanzas

Para iniciar un negocio es necesario establecer la inversión inicial así como los gastos de operación que permitan ofrecer un adecuado servicio a los clientes o en su defecto para la elaboración de un producto. Entiéndase por gastos de operación al desembolso periódico que realiza una empresa para operar y la inversión inicial como el desembolso necesario para establecerse o montar el lugar desde donde se operara según las necesidades.

Una vez conocido el importe total se procede a comparar esta cantidad con el importe de dinero disponible, y así determinar si es necesario solicitar préstamos o buscar otras alternativas que te brinden mayores beneficios, no solamente financieros, sino también aquellos que te ahorren tiempo, o facilidades en el proceso de obtención, ya que valerse de un préstamo implica un gasto adicional muy importante debido a los intereses.

Prácticamente se tiene que atender los siguientes puntos:

- Si es necesario solicitar préstamos a terceros o con los ahorros propios es suficiente.
- El cálculo del Punto de Equilibrio (PE) de tu negocio. Se utiliza cuando se desconoce la cantidad de ingresos que se lograrán en un periodo determinado, de esta forma se puede conocer lo mínimo que se debe vender para cubrir costos y gastos de la empresa.

$$PE = \frac{\text{Costos y Gastos fijos}}{(\text{Precio de venta} - \text{Costos variables})}$$

- El estado de resultados de un periodo determinado, se llega a este punto cuando se sabe las ganancias obtenidas.
- Los flujos de efectivo o de caja, sirve básicamente para determinar los sobrantes o faltantes de dinero por determinados periodos, pueden ser diarios, semanales, mensuales y anuales, de esta manera se visualiza si debe ser cubierto el faltante por algún tipo de préstamo o en caso de ser sobrante para invertir. Se puede determinar tiempo de recuperación con este método. Se calcula considerando las entradas de dinero menos las salidas de dinero arrojando el flujo neto de efectivo.
- Calcular tiempo de recuperación, para poder determinar el tiempo a transcurrir para recuperar tanto la inversión inicial como los costos y gastos requeridos en ese periodo.

$$\text{Periodo de recuperación (PR) o Tiempo de recuperación} = \frac{\text{Inversión}}{\text{Flujo neto de efectivo}}$$

- Calcular Tasa Simple de Rendimiento sobre la inversión (TSR), esta tasa se compara con la tasa mínima exigida por el empresario de proyectos de inversión para determinar si se acepta o no la inversión.

$$TSR = \frac{\text{Flujo neto de efectivo}}{\text{Inversión}}$$

El sistema contable representa una herramienta práctica, muy útil al momento de tomar decisiones y para el constante monitoreo de operaciones financieras de la empresa.

Realmente no existe un plan de negocios generalizado, la diferencia del contenido entre un autor y otro puede ser muy grande, sin embargo existen puntos que no pueden faltar y en los que coinciden diferentes trabajos. Razón por la que este apartado hizo hincapié en dicho contenido, y siempre en consideración que no es absoluto, puede tener tanta información como el proyecto lo requiera.

Por lo anterior se propone hacer uso del modelo de negocios presente en el Anexo 6, extraído del portal: <http://www.innovacion.unam.mx/>, realizado y propuesto por nuestra máxima casa de estudios Universidad Nacional Autónoma de México. Con la finalidad de poder definir la estructura del negocio, establecer la magnitud y complementos necesarios.

Capítulo 3 Propuesta de mejora de procesos para la administración efectiva de condominios

En este apartado se abarcarán los cimientos necesarios y las necesidades para poder establecer el proyecto “Valor a tu patrimonio” dividido en dos partes: por una parte la conformación de un plan de negocios con finalidad de originar al ente comercial que fungirá como vínculo para poder ejercer bajo una gestión por procesos que permita mejorar la cultura condominal, estrategia que estará expuesta en la segunda parte.

3.1 Mi plan de negocio

La finalidad de exponer el contenido del plan de negocios que se desarrollará a continuación no es otra que la de definir las bases para incursionar en la administración de condominios a nivel profesional. No hay que olvidar que el fracaso de muchos proyectos es debido a una mala planeación o en su defecto a la falta de la misma.

3.1.1 Selección y presentación de la idea

En el presente apartado se expone la presentación generalizada del tema en cuestión “Administración de condominios”:

- ✓ **Nombre de la empresa:** IMMOVA HOME.
- ✓ **Misión:** Ofrecer un servicio de administración de condominios basado en la mejora continua de los procesos involucrados, en las delegaciones de la C.D de México con mayor índice de demandas por inconformidades, de manera tal, que permita cubrir las necesidades básicas o requeridas con un nivel de satisfacción alto.
- ✓ **Visión:** Acaparar el mercado emergente sin importar las necesidades que vayan surgiendo por parte de los condóminos, dando indicio a una posible expansión.
- ✓ **Objetivos:** Los objetivos se pretenden de corto a mediano plazo.
 - Adquirir clientes de manera creciente.
 - Expandir el negocio.
 - Acaparar el mercado existente, y el que vaya emergiendo.
 - Mantener actualizaciones en relación a materia condominal.
 - Mejorar procesos operativos.
- ✓ **Clasificación de la empresa:** De acuerdo a las circunstancias presentes se puede tomar la partida necesaria del proyecto, es decir, si ya se tienen predispuestos algunos clientes, o se cuenta con una cartera ya establecida

lo recomendable sería formar una micro o pequeña empresa de servicio donde se considere la participación de entre 1 y 50 trabajadores según sean necesarios. De no disponer de clientes lo mejor sería iniciar como un servicio profesional e iniciar de manera independiente utilizando a terceros para cubrir las necesidades de los posibles clientes.

- ✓ **Ubicación:** Delegación Gustavo A. Madero, Col. Ticomán No. 9847. Aunque no se tenga oficina se necesita un domicilio fiscal, puede ser el hogar propio. Este punto influye en gran medida la confianza que pueda tener el cliente, si bien es cierto el mercado en línea ha tenido una mayor expansión en esta era digital que cada vez parece cobrar más fuerza, aún es necesario tener la certeza de un ente físico que pueda dar respuesta a inconvenientes que puedan surgir, y si a ello se le agrega que es un proyecto en fase inicial que no cuenta con un historial a favor resulta un punto a gran consideración.

3.1.2 Estudio de Mercado

A continuación se presentan los resultados de la investigación con respecto al mercado meta:

- ✓ **Encuesta de Mercado:** La encuesta está dividida en dos tipos, una dirigida hacia aquellas personas que cuentan con administrador de condominios y otra para el público en general. Por una parte se puede visualizar el rol que proyecta el administrador en el campo operacional, mientras que con la otra encuesta se busca determinar la percepción del público general en cuanto al mantenimiento que pudiese tener o no su inmueble.

La encuesta dirigida a personas que cuentan con administrador de condominios presentó obstáculos para poder efectuarse, el acercamiento a los administradores fue poco efectivo ya que no se pudo acceder a los contactos, y el administrador como intermediario en la difusión de ésta no reflejó participación por parte de los condóminos. Sin embargo uno de los administradores accedió a contestar la primera encuesta, y como resultado arrojó lo siguiente:

- Fue propuesto por la empresa que se encargó de la construcción de los condominios, se encargaba de 3 conjuntos ubicados al Sur de la Ciudad de México con un total de 17 inquilinos. Desconocía la existencia de la PROSOC y lo relacionado a normatividad condóminal ya que solo se apoyaba en el código civil. Era egresado de Ingeniería en Computación, básicamente el control de los conjuntos habitacionales o condominios estaba sujeto a un formato donde se llevaba registro de los movimientos financieros (flujo de

fectivo), por una parte las entradas y gastos efectuados, por otra las personas morosas. Usaba las oficinas de la constructora para atender personal. Hizo incapie en que al tener sus clientes un poder adquisitivo alto y era muy difícil en algunas ocasiones lidiar con ellos. Incluso durante la entrevista se presenció un altercado debido a una falla en la puerta principal de uno de los condominios, que al parecer llevaba varios días con problemas de funcionamiento incluso después de haber intervenido el administrador en tema; se pudo apreciar falta de conocimientos, prepotencia y poca organización.

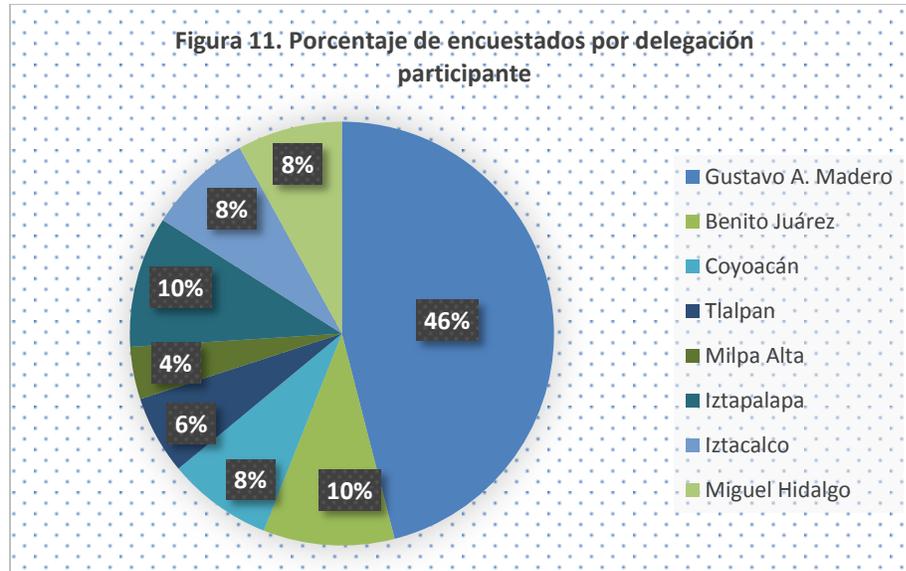
Debido a no poder interactuar de una forma participativa con los administradores se procedió al envío de las dos encuestas para que el participante optara por contestar según su situación. De esta manera se logró identificar lo siguiente:

Tabla 7. Encuesta sobre percepción de pagos por servicios para inmueble

Delegaciones	Personas	No pagarían		Pagarían	
		Casa	Depto.	Casa	Depto.
Gustavo A. Madero	23	8	1	3	11
Benito Juárez	5	1	0	2	2
Coyoacán	4	1	0	2	1
Tlalpan	3	0	0	0	3
Milpa Alta	2	2	0	0	0
Iztapalapa	5	2	0	1	2
Iztacalco	4	2	0	0	2
Miguel Hidalgo	4	1	0	0	3
	50	17	1	8	24
		36%		64%	

Fuente: Elaboración propia

Aunque el 64% de los encuestados están dispuestos a pagar, de esto el 75% corresponde a departamentos, reflejo sin duda de la facilidad de poder realizar el debido mantenimiento por cuenta propia en casas, lo que podría deberse a un mayor número de habitantes albergados por familia y en todo caso de que no hubiera quien realizara la labor de manera inmediata los efectos secundarios en su mayoría repercuten solo en la vivienda del único propietario del inmueble.



Fuente: Elaboración propia

Si bien dentro de la encuesta solo se aprecia 8 delegaciones de las 16 que se encuentran en la Ciudad de México, hay que retroceder al Capítulo 1, donde se puede observar que la delegación Milpa Alta no perfila en las que presentan quejas, por otra parte la delegación Cuajimalpa y Magdalena Contreras representan las de menor índice.

Tabla 8. Perspectiva de administración de inmueble según encuestados

Personas	Cantidad	Servicios
4	\$250 - \$500	10
7	\$501 - \$750	10
14	\$751 - \$1000	14
7	\$1251 - \$1500	15
4	\$0	1
14	\$0	0

Saben de este tipo de servicio	58%
No saben de este tipo de servicio	42%
No es necesario órgano regularizador	14%
Es necesario órgano regularizador	86%
Conocían el termino	22%
Desconocían el término "Administración de condominios"	78%

Fuente: Elaboración propia

Existe una serie indeterminada de servicios que se pueden proveer, todo ello encaminado a las necesidades que demanden los condóminos. Yendo desde los más comunes hasta los más específicos. Razón por la que se manejan en la encuesta de esta manera:

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Aseo <input checked="" type="checkbox"/> Plomería <input checked="" type="checkbox"/> Jardinería <input checked="" type="checkbox"/> Recolección de basura <input checked="" type="checkbox"/> Vidriería <input checked="" type="checkbox"/> Cerrajería <input checked="" type="checkbox"/> Jardinería y fumigaciones <input checked="" type="checkbox"/> Suministro de gas <input checked="" type="checkbox"/> Trabajos de pintura y albañilería <input checked="" type="checkbox"/> Impermeabilizaciones <input checked="" type="checkbox"/> Lavado de cisternas y tinacos <input checked="" type="checkbox"/> Electricidad (incluyendo el mantenimiento y reparación de equipo de motobombas y | <p>sistemas de interphone, por ejemplo)</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Mantenimiento de instalaciones hidráulicas y sanitarias <input type="checkbox"/> Mantenimiento de elevadores <input type="checkbox"/> Mantenimiento de piscina <input type="checkbox"/> Mantenimiento de equipos y/o aparatos de ejercicio de los gimnasios, etc. <input type="checkbox"/> Pago de servicios: lavandería, tintorería, luz, teléfono, etc. <input type="checkbox"/> Pago en bancos: colegiaturas, etc. <input checked="" type="checkbox"/> Vigilancia |
|--|---|

Entre los menos demandados resaltan los que no cuentan con ✓ dentro del listado. Como es de esperarse se busca que entre menor cantidad de dinero a cambio comprenda un mayor número de servicios, en su mayoría está dispuesta a pagar entre \$750 y \$1000 pero tomando en cuenta poco más del 78% de los trabajos que pueda requerir el mantenimiento del inmueble. Cabe resaltar que aun teniendo la opción de no elegir ningún servicio si no se requería, y no se estaba dispuesto a pagar, 4 personas decidieron seleccionar vigilancia.

Sin saber exactamente los alcances, derechos u obligaciones que conlleva la administración de los condominios las personas encuestadas son conscientes de la existencia de este rol y consideran que debe de haber un organismo que regule esta actividad.

- ✓ **Riesgos y oportunidades del negocio:** Independientemente si se cuenta o no con algo ya estructurado, siempre es bueno visualizar el panorama que tenemos en frente y adentrarnos a tomar medidas conforme a lo que se

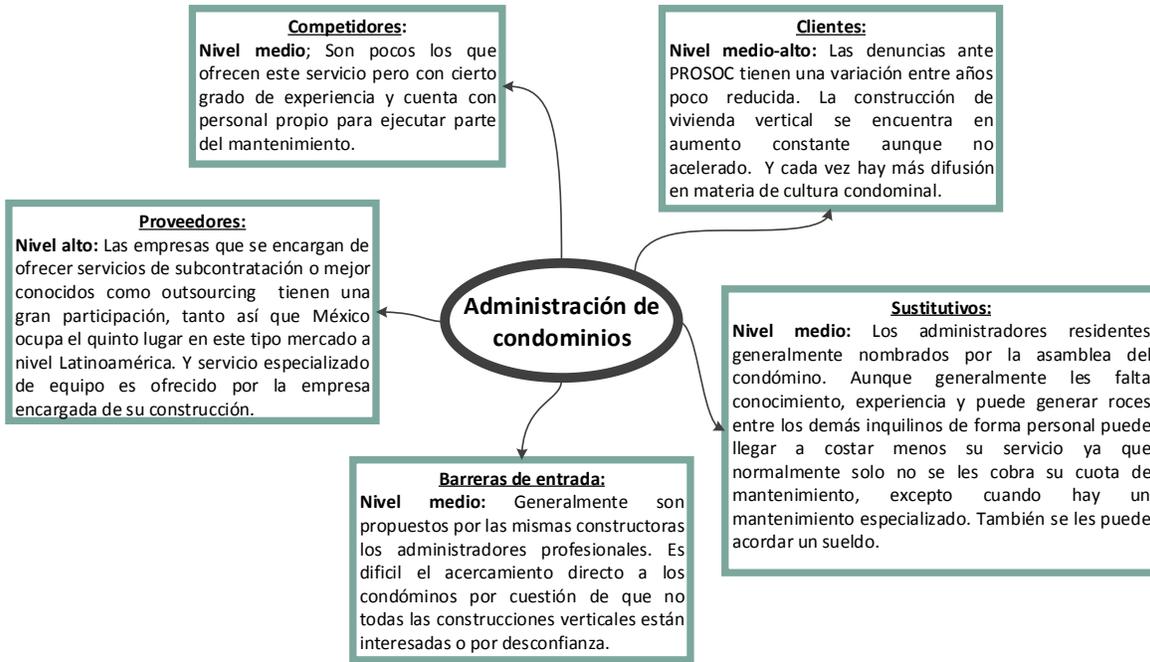
vaya presentando, el mercado es un ente en constante dinamismo. Para ayudar a delimitar los factores asociados se puede apoyar en herramientas, de esta forma ampliar la perspectiva:

Figura 12. Matriz FODA de administración de condominios

MATRIZ FODA		Factores Internos	
		FORTALEZAS: - Estrategia de operación basada en procesos. - Certificación ante PROSOC. - Cartera de proveedores propia. - Conocimiento adquirido en cursos de cultura condominal.	DEBILIDADES: - Poca experiencia. - Escasa vinculación con los sectores. - Personal especializado en nómina.
Factores Externos	OPORTUNIDADES: - Crecimiento de vivienda vertical. - Las quejas condominales no tienen un reducción significativa. - Demanda supera la oferta.	ESTRATEGIA para maximizar tanto F como O: <i>1. Ofrecer servicio eficiente y eficaz que se enfoque en las necesidades básicas del cliente.</i>	ESTRATEGIA para minimizar las D y maximizar las O: <i>1. Mejorar la publicidad y tener mayor acercamiento con sector de la construcción. 2. Ejercer conocimiento y habilidad propia para obtener mejores resultados.</i>
	AMENAZAS: - Aumento de administradores certificados. - Poca difusión de cultura condominal. - Competidores del mismo campo con mayor experiencia.	ESTRATEGIA para utilizar las F y evitar o reducir el impacto de las A: <i>1. Basar la estrategia operativa en mejora continua. 2. Promover cultura condominal.</i>	ESTRATEGIA para minimizar las D tanto las A: <i>1. Mejorar los estándares de operación. 2. Someterse a la actualización de cursos, talleres, estrategias, y todo lo relacionado en materia condominal.</i>

Fuente: Elaboración propia

Figura 13. Fuerzas de Porter, administración de condominios



Fuente: Elaboración propia.

- ✓ **Perfil del producto:** El servicio profesional de administración será dirigido a condominios establecidos en la C.D de México sin importar el status social o capacidad económica. Constará básicamente en la gestión de los recursos a disposición del condominio para cubrir las necesidades requeridas. La resolución del costo del servicio ira de acuerdo a la cantidad de factores que se convengan durante el presupuesto inicial y según se convenga con la asamblea general. De acuerdo a los recursos disponibles se dispondrá a realizar contratos con terceros para proveer el recurso humano necesario y de esta manera no contraer obligaciones con el personal.
 - Logotipo y slogan:



- ✓ **Promoción:** La opción a utilizar con mejor retribución corresponde a la página o sitio web ya que es relativamente muy económica debido a que existe la posibilidad de hacerla personalmente o en su contraparte acudir con diseñador para que la elabore. Debido a que no hay una difusión a gran escala de cultura condominal cuando se incurre en la necesidad de un Administrador de condominios se adentra a motores de búsqueda. Motores de búsqueda que están al alcance de la mayoría de la población debido al contacto tan marcado con los Smartphone hoy en día.

Determinar zonas dentro de las delegaciones con mayor registro de quejas (Benito Juárez y Cuauhtémoc) con conjuntos habitacionales y repartir panfletos a primera hora del día durante la semana de lunes a viernes, ya que hay mayor movimiento.

Otra forma de abordar posibles clientes se encamina al acercamiento con constructoras, quienes trabajan en variados proyectos de diferentes magnitudes por medio de llamadas telefónicas, correos electrónicos y presenciales.

- ✓ **Plaza:** La distribución del servicio se hace de forma directa con el cliente, sin intermediarios, la mayor parte del tiempo se trabaja a la par y dentro de un área demarcada.

Productor → Consumidor

La idea general parte de dos puntos, una donde ya tengo una cartera establecida de clientes y la otra donde se empieza desde cero, que sin importar si se contrata a terceros para poder cumplir con las necesidades del inmueble, no se debe olvidar lo que se está ofreciendo es el servicio para manejar todas esas variables donde intervienen desde la mano de obra hasta artículos, equipo, maquinaria, herramientas y situaciones adversas que den lugar dentro de un condominio. Debido a esto más que establecer una oficina, implica permanecer o hacer acto de presencia en donde se ejecute dicha actividad.

En pocas palabras el administrador recauda todos los recursos necesarios por medio de terceros o los genera por cuenta propia, estableciendo diversos proveedores según convenga. Al disponer de estos recursos se procede a repartirlos a los diferentes conjuntos a cargo (clientes) según sea el caso y una vez hecho esto se lleva el control y seguimiento conforme lo acordado con el cliente desde el primer momento de contratación. Para finalmente ofrecer resultados y obtener una autoalimentación de todo el proceso de gestión.

- ✓ **Precio:** No es posible determinar un precio generalizado al producto que se ofrece debido a que las tareas a ejecutar varían según el condominio en

cuestión, por lo que lo más conveniente para determinar un precio es realizar el presupuesto una vez conocido las instalaciones y todas las peticiones que demandan, de esta manera realizar un presupuesto con fines de propuesta sujeta a validación. Sin embargo es posible tomar como guía lo siguiente:

Tabla 9. Porcentaje de precios sugeridos para servicio de administrador	
Comisión	Concepto
Entre 10% y 15%	Gestión de los servicios básicos; plomería, electricidad, jardinería, pintura y albañilería, etc.
Entre 20% y 30%	Gestión de los servicios básicos, administración del cobro de cuotas, supervisión de empleados y pagos por servicios que los propietarios no tienen tiempo de realizar, etc.

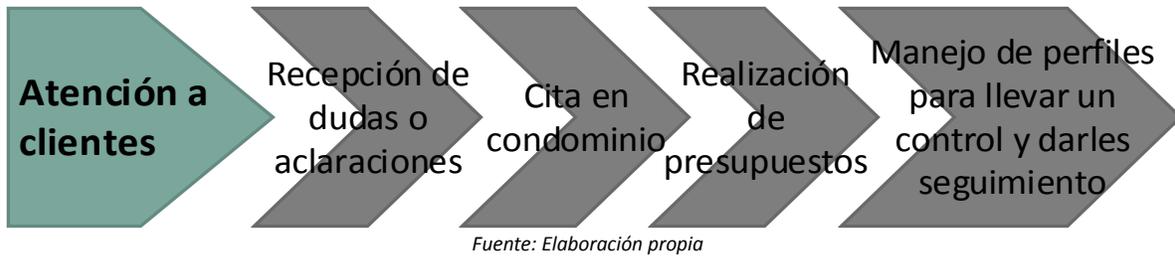
Fuente: www.entrepreneur.com, Artículo: Iníciate en la administración de condominios, Nora Casto, Enero 2008.

Por otro lado existen situaciones en las que puede no existir una constitución condominal, tal es el caso de privadas que se cierran para lograr privacidad. Sin embargo el concepto es el mismo, ya que al compartir un área específicamente demarcada, se colocan una situación similar. Si todo los habitantes están en acuerdo se puede establecer un régimen condominal.

3.1.3 Recursos materiales y logísticos

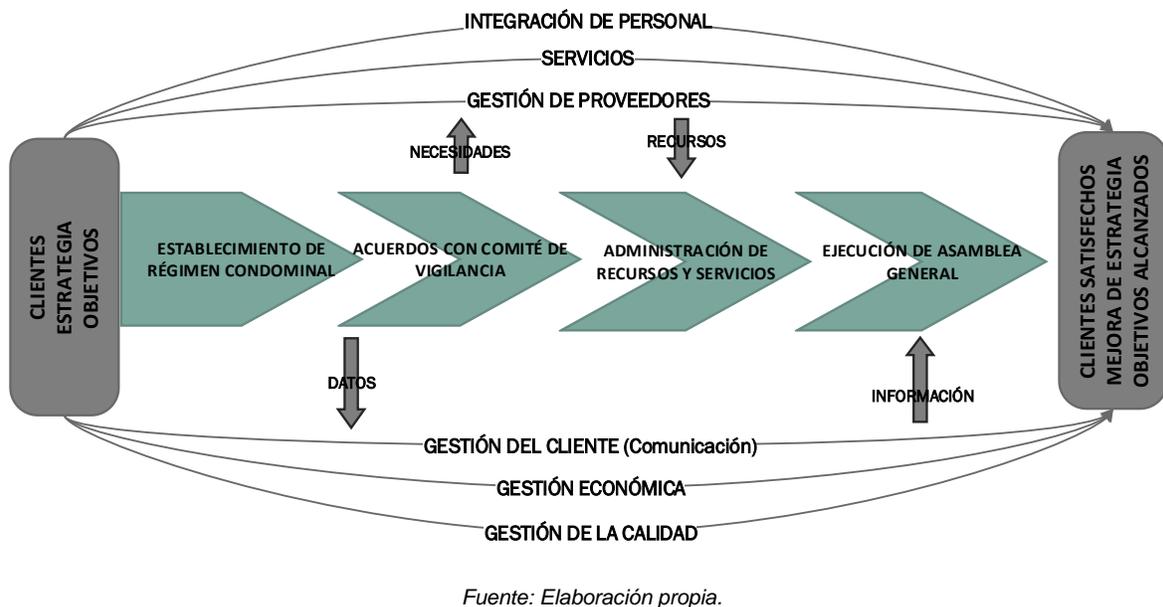
Una vez que se identifican los procesos se puede proceder a determinar los recursos a disponer para un correcto funcionamiento y que no haya entorpecimiento en las operaciones por la falta o exceso de los mismos. Básicamente están de por medio dos procesos fundamentales, por una parte el que va a permitir interactuar con los clientes de forma un tanto más administrativa:

Figura 14. Proceso básico de servicio de administración para condominios



Y en el otro lado de la moneda la ejecución del proceso con fines más operativos que administrativos:

Figura 15. Procesos clave en la administración de condominios



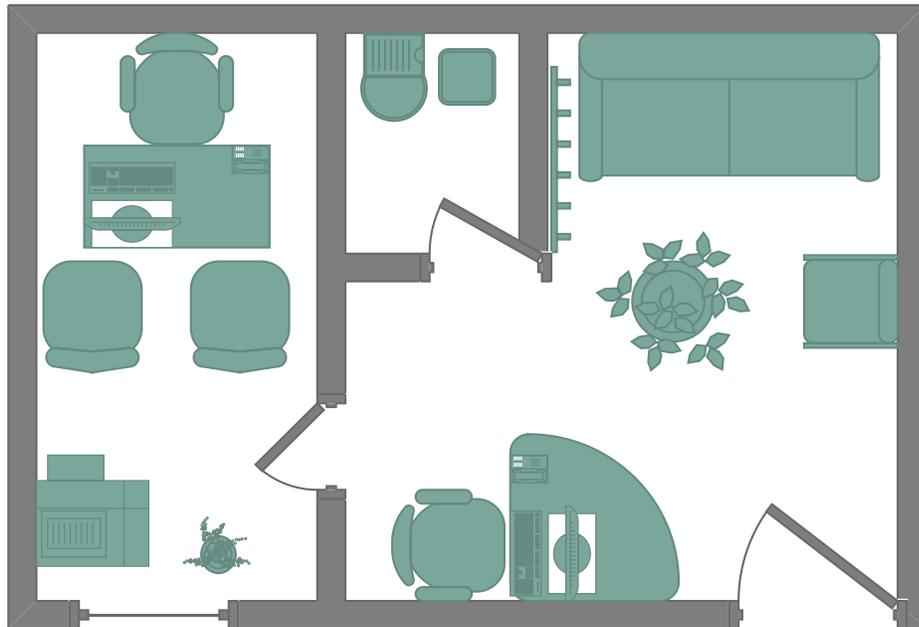
En definitiva operando siempre de la mano para que sea más efectivo el sistema.

- ✓ **Distribución:** Aunque la posibilidad de contar con una oficina es lo ideal, en esta ocasión no resulta imprescindible ya que la mayor parte del tiempo se situara en el condominio, o de un punto a otro entre condominios y proveedores. Por lo que mantenerse en constante comunicación es pieza clave durante el proceso.

Sin embargo existen otras razones para optar por tener a disposición un lugar en específico, lugar que debe tener cuando menos los servicios básicos, ya que existen oficinas que ofrecen servicios de seguridad, estacionamiento o recepción. Aunado a esto la ubicación cumple un rol muy importante estratégicamente, tomando en consideración antecedentes, una

buena propuesta a considerar es la delegación Cuauhtémoc; ya que se encuentra en ella la sede principal de la PROSOC, representa la delegación con el mayor foco de inconformidad con sus administradores, y a sus alrededores se sitúan la segunda y quinta posición de las delegaciones que presentan la misma problemática. Como segunda opción se puede considerar la delegación Benito Juárez, que ocupa el segundo lugar y colinda con la primera, segunda, tercera y cuarta delegación con más quejas registradas.

Figura 16. Instalaciones básicas para centro de operaciones



Fuente: Elaboración propia

Se puede contemplar entre los 15 y 30 metros cuadrados ya que las operaciones a ejecutar en las inmediaciones no requieren de una escala mayor cuando menos en los inicios, prácticamente será una instalación fija para la atención de clientes.

- ✓ **Equipo e insumos:** La idea de ofrecer un servicio de manera profesional se concibe como la mejor forma cuando se inicia en este giro, principalmente se puede percibir en este apartado algunas de las razones a diferencia de presentarse como una empresa o querer hacer uso de una oficina, razón por la que se hará hincapié en las dos posibles proyecciones:
 - **Mano de obra:** En caso de ser un **servicio profesional** se atribuye todo el trabajo al administrador de esta forma él será encargado de atender directamente futuros clientes y a los ya existentes sin que haya malos entendidos en retransmisión de información. Por contrario, si las operaciones se llevan a cabo en un punto específico (oficinas) se necesitara para atender una oficina pequeña cuando menos:

Tabla 10. Personal mínimo de apoyo	
Concepto	Observaciones
Recepcionista (1)	\$ 4,000.00
Limpieza (1)	\$ 3,000.00
Total	\$ 7,000.00

Fuente: Elaboración propia

El contar con personal extra comprende mayor productividad y alcance para cubrir objetivos planteados y situaciones que puedan hacerse presentes.

- **Equipo y mobiliario:** En caso del **servicio profesional** el equipo recomendado es de uso propio del administrador para la generación de reportes, control, seguimiento y comunicación constante.

Tabla 11. Equipo y mobiliario 1	
Concepto	Observaciones
Laptop	\$ 13,000.00
Smartphone	\$ 3,999.00
Multifuncional	\$ 3,999.00
Porta laptop	\$ 758.00
TOTAL	\$ 21,756.00

Fuente: Elaboración propia

Tomando en consideración el personal mínimo antes mencionado para una **oficina** se contempla lo siguiente:

Tabla 12. Equipo y mobiliario 2		
Concepto	Observaciones	Cantidad
Silla ejecutiva	\$ 2,300.00	2
Escritorios	\$ 7,500.00	2
Sala pequeña	\$ 8,500.00	1
Computador	\$ 17,500.00	2
Silla de trabajo	\$ 1,750.00	2
Impresora	\$ 3,999.00	1
Teléfono secretarial	\$ 1,500.00	2
Mesa de centro	\$ 1,150.00	1
Cafetera	\$ 1,800.00	1
Juego de té	\$ 500.00	1
Equipo de limpieza	\$ 1,287.00	1
Perchero	\$ 1,250.00	1
Total	\$ 49,036.00	

Fuente: Elaboración propia

El equipo de limpieza registrado en la tabulación anterior se desglosa a continuación, solo se toma en cuenta un conglomerado general, ninguno especializado:

Tabla 13. Equipo y mobiliario 2.1	
Limpieza	Observaciones
Papel	\$ 85.00
Recogedor	\$ 92.00
Aspiradora	\$ 692.00
Cubetas	\$ 89.00
Trapos, paños jergas	\$ 19.00

Cepillos	\$	49.00
Trapeador	\$	58.00
Jaladores	\$	49.00
Botes de basura	\$	109.00
Guantes	\$	45.00
Total	\$	1,287.00

Fuente: *Elaboración propia*

- **Servicios:** Aunque no se situé en una oficina parte del trabajo puede ser ejecutado en casa y debe ser tomado a consideración aunque sea un mínimo.

Concepto	Observaciones	
Electricidad	\$	150.00
Agua	\$	100.00
Teléfono e internet	\$	389.00
TOTAL	\$	639.00

Fuente: *Elaboración propia*

Si se suponen circunstancias flexibles se podría considerar que el consumo de los servicios básicos es similar a los que se generarían trabajando en casa. Realmente lo que generaría un gasto muy representativo sería sin duda la renta de un local, cantidad que varía de acuerdo a la zona donde se localice y al tamaño que se necesite en metros cuadrados.

Concepto	Observaciones	
Electricidad	\$	150.00
Agua	\$	100.00
Teléfono e internet	\$	389.00
Renta	\$	8,500.00
TOTAL	\$	9,139.00

Fuente: *Elaboración propia*

- **Insumos:** Estos insumos van de la mano con los dispositivos a disposición, no tienen una duración definida, según sea su consumo se dispondrá a reponer en su totalidad o de forma parcial para que siempre haya repuesto.

Tabla 16. Insumos 1

Concepto	Observaciones
Papelería	\$ 220.00
Consumibles de impresora	\$ 396.00
Transporte (Gasolina)	\$ 1,000.00
TOTAL	\$ 1,616.00

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo el curso de lo mínimo necesario al contar con una oficina se atañe de la siguiente:

Tabla 17. Insumos 2

Concepto	Observaciones
Papelería	\$ 220.00
Consumibles de impresora	\$ 396.00
Productos de limpieza	\$ 350.00
Transporte (Gasolina)	\$ 1,000.00
TOTAL	\$ 1,966.00

Fuente: Elaboración propia

3.1.4 Recursos humanos y aspectos legales

Básicamente existen dos formas de configurar la estructura legal de un negocio, la primera se refiere a una asociación con otras personas para constituir la empresa es decir *personas morales*. Y la segunda es la que nos compete, y es cuando nos aventuramos solos a iniciar un negocio es decir *personas físicas*.

Como personas físicas existen 3 variaciones:

- ✓ **Asalariados:** Contratados por una institución la cual es la que se encarga de retener sus impuestos y cuotas para pagar al fisco, seguridad social y a cualquier otra organización que tenga en su contrato, como las cuotas sindicales. Es decir son empleados.
- ✓ **Prestadores de servicios profesionales:** Ofrecen su trabajo a uno más empleadores públicos o privados. Es decir trabajan por su cuenta por lo que es necesario darse de alta en la Oficina de Administración Tributaria de la localidad en la que se desea trabajar para poder obtener el Registro Federal de Contribuyentes (RFC) y emitir recibos de honorarios para sus clientes y de esta forma comenzar operaciones.
- ✓ **Con actividad empresarial:** Manejan su negocio como empresa debido a un aumento en la cartera de clientes, y los nuevos clientes que ahora son empresas formales necesitan comprobante fiscal conocido como factura.

Los prestadores de servicios profesionales y las personas físicas con actividad empresarial, además de su RFC, reciben su Firma Electrónica Avanzada (Fiel) que les permite emitir recibos de honorarios y facturas respectivamente, y deben llevar su contabilidad y pagos de impuestos por su propia cuenta. Por lo que en las oficinas del SAT o en su página web principal te podrán asesorar mediante talleres, consultas o asesoría de forma gratuita.

En caso de tener dudas en cuestión a las obligaciones fiscales que conlleva tu estructura legal, puedes utilizar el simulador que ofrece <https://www.siat.sat.gob.mx>, ingresando algunos parámetros definidos por el sistema:

Tabla 18. Obligaciones legales de servicio profesional de administración de condominios sin empleados

<p>Cuestionario</p> <ul style="list-style-type: none"> ▾ Contribuyente: NOMBRE+PATERNO+MATERNO ▾ Tipo de ingreso: <ul style="list-style-type: none"> ▾ Prestas servicios profesionales de manera independiente <ul style="list-style-type: none"> ▾ Actividades: Servicios de administración de inmuebles - 100% ▾ Preguntas y respuestas: 	<ul style="list-style-type: none"> ▾ Los servicios independientes los prestas: Más de una vez al año (periódicamente) Sólo una vez al año (esporádicamente) y tendrás oficinas ▾ Información adicional: <ul style="list-style-type: none"> ▾ Para el desarrollo de tus actividades: Tendrás trabajadores asalariados (pagarás sueldos y salarios)
---	---

Resumen

Régimen 612: Régimen de las Personas Físicas con Actividades Empresariales y Profesionales

Clave	Característica	Descripción
811	Actividad económica	Servicios de administración de inmuebles 100%

Clave	Obligaciones	Próximo vencimiento
3	Declarar anualmente el ISR. Personas Físicas	A más tardar el 30 de abril del ejercicio siguiente.
20	Presentar la declaración y pago provisional mensual de retenciones de Impuesto Sobre la Renta (ISR) por sueldos y salarios.	A más tardar el día 17 del mes inmediato posterior al periodo que corresponda.
31	Declarar mensualmente el ISR por Servicios Profesionales.	A más tardar el día 17 del mes inmediato posterior al periodo que corresponda.
9	Declarar mensualmente el IVA.	A más tardar el día 17 del mes inmediato posterior al periodo que corresponda.
579	Informar mensualmente sobre las operaciones con proveedores para efectos del Impuesto al Valor Agregado (IVA).	A más tardar el último día del mes inmediato posterior al periodo que corresponda.

Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2017

3.1.5 Estudio financiero

Ya que no se tiene idea de los ingresos que se tendrán se procede a efectuar un punto de equilibrio en relación a los recursos ya descritos con anterioridad, bajo el escenario donde el costo de un servicio ronda los \$3500 y en las dos supuestas situaciones que se han llevado hasta este punto:

Unidades	Costo Fijo	Costo Variable	Costo Total	Ingreso Total
0	\$ 1,092.00	\$ -	\$ 1,092.00	\$ -
1	\$ 1,092.00	\$ 1,616.00	\$ 2,708.00	\$ 3,500.00
2	\$ 1,092.00	\$ 3,232.00	\$ 4,324.00	\$ 7,000.00
3	\$ 1,092.00	\$ 4,848.00	\$ 5,940.00	\$ 10,500.00
4	\$ 1,092.00	\$ 6,464.00	\$ 7,556.00	\$ 14,000.00
5	\$ 1,092.00	\$ 8,080.00	\$ 9,172.00	\$ 17,500.00
6	\$ 1,092.00	\$ 9,696.00	\$ 10,788.00	\$ 21,000.00
7	\$ 1,092.00	\$ 11,312.00	\$ 12,404.00	\$ 24,500.00
8	\$ 1,092.00	\$ 12,928.00	\$ 14,020.00	\$ 28,000.00
9	\$ 1,092.00	\$ 14,544.00	\$ 15,636.00	\$ 31,500.00
10	\$ 1,092.00	\$ 16,160.00	\$ 17,252.00	\$ 35,000.00

Fuente: Elaboración propia

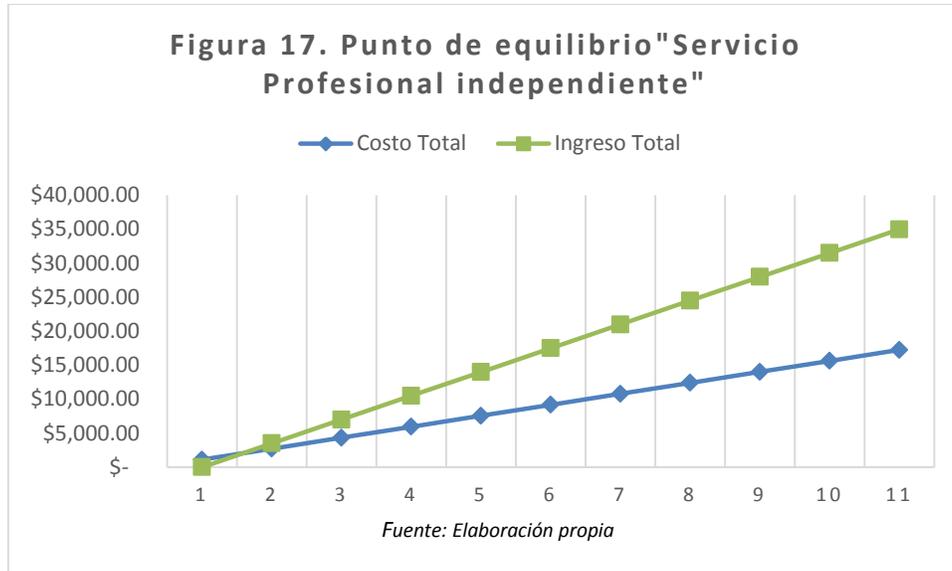


Tabla 20. Elementos del punto de equilibrio 1

Costo Fijo	\$	1,092.00
Precio de Venta Unitario	\$	3,500.00
Costo Variable Unitario	\$	1,616.00
Punto de Equilibrio		0.579617834
Costo Variable Total	\$	936.66
Ingreso Total	\$	2,028.66

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, cuando se trabaja de forma independiente sin ningún tipo de ayuda más que la propia, con 1 solo servicio que se esté ofreciendo ya se ve reflejado un porcentaje de ganancia. Por otro lado al disponer de una oficina evidentemente es necesario cubrir una cuota más alta:

Tabla 21. Punto de equilibrio "Servicio Profesional con oficinas"

Unidades	Costo Fijo	Costo Variable	Costo Total	Ingreso Total
0	\$ 10,160.00	\$ -	\$ 10,160.00	\$ -
1	\$ 10,160.00	\$ 1,966.00	\$ 12,126.00	\$ 3,500.00
2	\$ 10,160.00	\$ 3,932.00	\$ 14,092.00	\$ 7,000.00
3	\$ 10,160.00	\$ 5,898.00	\$ 16,058.00	\$ 10,500.00
4	\$ 10,160.00	\$ 7,864.00	\$ 18,024.00	\$ 14,000.00
5	\$ 10,160.00	\$ 9,830.00	\$ 19,990.00	\$ 17,500.00

6	\$ 10,160.00	\$ 11,796.00	\$ 21,956.00	\$ 21,000.00
7	\$ 10,160.00	\$ 13,762.00	\$ 23,922.00	\$ 24,500.00
8	\$ 10,160.00	\$ 15,728.00	\$ 25,888.00	\$ 28,000.00
9	\$ 10,160.00	\$ 17,694.00	\$ 27,854.00	\$ 31,500.00
10	\$ 10,160.00	\$ 19,660.00	\$ 29,820.00	\$ 35,000.00

Fuente: Elaboración propia

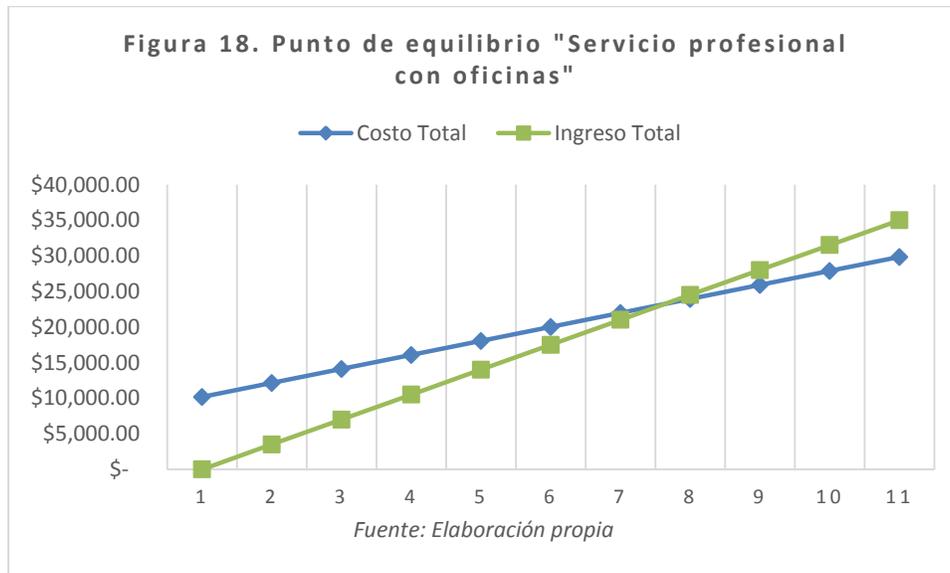


Tabla 22. Elementos del punto de equilibrio 2

Costo Fijo	\$	10,160.00
Precio de Venta Unitario	\$	3,500.00
Costo Variable Unitario	\$	1,966.00
Punto de Equilibrio		6.623207301
Costo Variable Total	\$	13,021.23
Ingreso Total	\$	23,181.23

Fuente: Elaboración propia

En resumen se eleva 6 veces más el número de servicios necesario para cubrir los costos totales correspondientes a un mes, representa lo mínimo a vender para no generar cifras negativas, y que el negocio pueda sostenerse.

Costos y gastos fijos: Corresponde al dinero que se tiene que pagar o reconocer periódicamente y de manera constante. Independientemente de que el negocio se encuentre en operaciones o no.

Tabla 23. Gastos y costos fijos 1

Concepto	Observaciones
Electricidad	\$ 150.00
Agua	\$ 100.00
Teléfono e Internet	\$ 389.00
Depreciación	\$ 453.00
TOTAL	\$ 1,092.00

Fuente. Elaboración propia

En el supuesto 2:

Tabla 24. Gastos y costos fijos 2

Concepto	Observaciones
Electricidad	\$ 150.00
Agua	\$ 100.00
Teléfono e Internet	\$ 389.00
Renta	\$ 8,500.00
Depreciación	\$ 1,021.00
TOTAL	\$ 10,160.00

Fuente: Elaboración propia

Costos Variables: Dependen de la actividad del negocio, a mayor actividad, mayor consumo habrá.

Tabla 25. Costos Variables 1

Concepto	Observaciones
Papelería	\$ 220.00
Consumibles de impresora	\$ 396.00
Transporte	\$ 1,000.00
TOTAL	\$ 1,616.00

Fuente: Elaboración propia

En el supuesto 2:

Tabla 26. Costos Variables 2

Concepto	Observaciones
Papelería	\$ 220.00
Productos de limpieza	\$ 350.00
Consumibles de impresora	\$ 396.00
Transporte	\$ 1,000.00
TOTAL	\$ 1,966.00

Fuente: Elaboración propia

Precio de venta: Valor monetario al que se ofrece el servicio o producto, el cual en este tipo de servicio tiende a variar mucho, ya que dependerá de las actividades y el estado en que se encuentre el condominio. Por lo que estableceremos un precio mínimo de \$3500 mensuales.

Con tan solo 1 servicios de \$3500 mensuales se puede cubrir todos los costos y gastos e incluso hasta en ese momento habrá utilidades. A lo que se puede interpretar en el peor de los casos que si se logra solo un servicio con este costo el estado de resultado quedaría de la siguiente forma para el supuesto 1, durante un periodo mensual y otro anual, considerando que no hay inflación producción constante y sin financiamiento:

Tabla 27. Estado de resultados 1 "1er Mes"

Ingresos por servicios (1 X \$3500)	\$ 3,500
Menos:	
Costos variables por servicio	\$ 1,616
Subtotal	\$ 1,884
Menos:	
Gastos fijos	\$ 1,092
Utilidad en operación	\$ 792
Menos:	
Impuestos (I. S. R.)	\$ 28
Utilidad neta	\$ 764
Depreciación:	\$ 453
Flujo Neto:	\$ 1,217

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28. Estado de resultados 1 "1er Año"

Ingresos por servicios (12 X \$3500)	\$ 42,000
Menos:	
Costos variables por servicio	\$ 19,392
Subtotal	\$ 22,608
Menos:	
Gastos fijos	\$ 13,104
Utilidad en operación	\$ 9,504
Menos:	
Impuestos (I. S. R.)	\$ 342
Utilidad neta	\$ 9,162
Depreciación:	\$ 5,439
Flujo Neto:	\$ 14,601

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29. ISR de tablas mensuales para Servicios Profesionales 1

	Ene	Feb	Mar	Abr
Utilidad en operación mensual	\$ 792.00	\$ 792.00	\$ 792.00	\$ 792.00
Utilidad acumulada	\$ 792.00	\$ 1,584.00	\$ 2,376.00	\$ 3,168.00
ISR conforme a Tarifa	\$ 28.46	\$ 56.92	\$ 85.38	\$ 113.84
ISR retenido al Contribuyente Acumulado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pagos provisionales efectuados con anterioridad	\$ -	\$ 28.46	\$ 56.92	\$ 85.38
ISR por pagar	\$ 28.46	\$ 28.46	\$ 28.46	\$ 28.46
	May	Jun	Jul	Ago
Utilidad en operación mensual	\$ 792.00	\$ 792.00	\$ 792.00	\$ 792.00
Utilidad acumulada	\$ 3,960.00	\$ 4,752.00	\$ 5,544.00	\$ 6,336.00
ISR conforme a Tarifa	\$ 142.30	\$ 170.76	\$ 199.22	\$ 227.68
ISR retenido al Contribuyente Acumulado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pagos provisionales efectuados con anterioridad	\$ 113.84	\$ 142.30	\$ 170.76	\$ 199.22

ISR por pagar	\$ 28.46	\$ 28.46	\$ 28.46	\$ 28.46
	Sep	Oct	Nov	Dic
Utilidad en operación mensual	\$ 792.00	\$ 792.00	\$ 792.00	\$ 792.00
Utilidad acumulada	\$ 7,128.00	\$ 7,920.00	\$ 8,712.00	\$ 9,504.00
ISR conforme a Tarifa	\$ 256.14	\$ 284.59	\$ 313.05	\$ 341.56
ISR retenido al Contribuyente Acumulado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pagos provisionales efectuados con anterioridad	\$ 227.68	\$ 256.14	\$ 284.59	\$ 313.05
ISR por pagar	\$ 28.46	\$ 28.46	\$ 28.46	\$ 28.51

Fuente: Elaboración propia

Para el supuesto 2, considerando que no hay inflación producción constante y sin financiamiento:

Tabla 30. Estado de resultados 2 "1er Mes"

Ingresos por servicios (7 X \$3500)	\$ 24,500
Menos:	
Costos variables por servicio	\$ 13,762
Subtotal	\$ 10,738
Menos:	
Gastos fijos	\$ 10,160
Utilidad en operación	\$ 578
Menos:	
Impuestos (I. S. R.)	\$ 15
Utilidad neta	\$ 563
Depreciación:	\$ 1,021
Flujo Neto:	\$ 1,584

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31. Estado de resultados 2 "1er Año"

Ingresos por servicios (84 X \$3500)	\$ 294,000
Menos:	
Costos variables por servicio	\$ 165,144
Subtotal	\$ 128,856
Menos:	
Gastos fijos	\$ 121,920
Utilidad en operación	\$ 6,936
Menos:	
Impuestos (I. S. R.)	\$ 177
Utilidad neta	\$ 6,759
Depreciación:	\$ 12,259
Flujo Neto:	\$ 19,018

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32. ISR de tablas mensuales para Servicios Profesionales 2

	Ene	Feb	Mar	Abr
Utilidad en operación mensual	\$ 578.00	\$ 578.00	\$ 578.00	\$ 578.00
Utilidad acumulada	\$ 578.00	\$ 1,156.00	\$ 1,734.00	\$ 2,312.00
ISR conforme a Tarifa	\$ 14.76	\$ 29.53	\$ 44.29	\$ 59.05
ISR retenido al Contribuyente Acumulado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pagos provisionales efectuados con anterioridad	\$ -	\$ 14.76	\$ 29.53	\$ 44.29
ISR por pagar	\$ 14.76	\$ 14.76	\$ 14.76	\$ 14.76
	May	Jun	Jul	Ago
Utilidad en operación mensual	\$ 578.00	\$ 578.00	\$ 578.00	\$ 578.00
Utilidad acumulada	\$ 2,890.00	\$ 3,468.00	\$ 4,046.00	\$ 4,624.00
ISR conforme a Tarifa	\$ 73.82	\$ 88.58	\$ 103.34	\$ 118.11
ISR retenido al Contribuyente Acumulado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pagos provisionales efectuados con anterioridad	\$ 59.05	\$ 73.82	\$ 88.58	\$ 103.34
ISR por pagar	\$ 14.76	\$ 14.76	\$ 14.76	\$ 14.76
	Sep	Oct	Nov	Dic

Utilidad en operación mensual	\$ 578.00	\$ 578.00	\$ 578.00	\$ 578.00
Utilidad acumulada	\$ 5,202.00	\$ 5,780.00	\$ 6,358.00	\$ 6,936.00
ISR conforme a Tarifa	\$ 132.87	\$ 147.63	\$ 162.40	\$ 177.21
ISR retenido al Contribuyente Acumulado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pagos provisionales efectuados con anterioridad	\$ 118.11	\$ 132.87	\$ 147.63	\$ 162.40
ISR por pagar	\$ 14.76	\$ 14.76	\$ 14.76	\$ 14.81

Fuente: Elaboración propia

Tiempo de recuperación: Es necesario una inversión inicial para cubrir el primer mes y todo lo necesario para iniciar operaciones. Conforme al planteamiento hasta ahora mostrado:

Tabla 33. Inversión inicial 1	
Concepto	Observaciones
Equipo y Mobiliario	\$ 21,756.00
Depósito o renta adelantada	\$ -
Total	\$ 21,756.00

Fuente: Elaboración propia

Para el supuesto 2:

Tabla 34. Inversión inicial 2	
Concepto	Observaciones
Equipo y Mobiliario	\$ 49,036.00
Depósito o renta adelantada	\$ 8,500.00
Total	\$ 57,536.00

Fuente: Elaboración propia

Y de esta forma se procede a efectuar el tiempo de recuperación tomando en cuenta un periodo de 5 años:

Tabla 35. Tiempo de recuperación 1				
Año	Flujo Neto Efectivo	Acumulado	Inversión menos Flujos	
0	\$ -	\$ -	-\$	21,756
1	\$ 14,601	\$ 14,601	-\$	7,155
2	\$ 14,601	\$ 29,202	\$	22,047
3	\$ 14,601	\$ 43,803	\$	65,850
4	\$ 14,601	\$ 58,404	\$	124,254
5	\$ 14,601	\$ 73,005	\$	197,259

Fuente: Elaboración propia

En el peor de los casos, que corresponde a suplir un solo servicio de \$3500 en forma constante por mes, debido a que los contratos con los clientes implican un compromiso de al menos un año. Para recuperar la inversión inicial correspondería al correspondiente del segundo año, según la tabla anterior. Tabla que es recomendada para flujos de efectivos variables, pero permite ampliar el panorama de una forma más representativa, en contraparte para tener un mayor grado exactitud se acude a la siguiente formula:

$$\text{Tiempo de recuperación} = \frac{\text{Inversión}}{\text{Flujo neto de efectivo}} = \frac{21,756}{14,601} = 1.49 \rightarrow \text{Es decir a mediados de lo correspondiente al cierre del segundo año.}$$

Para el supuesto número 2 se abordaría de la siguiente manera:

Tabla 36. Tiempo de recuperación 2				
Año	Flujo Neto Efectivo	Acumulado	Inversión menos Flujos	
0	\$ -	\$ -	-\$	57,356
1	\$ 19,018	\$ 19,018	-\$	38,338
2	\$ 19,018	\$ 38,036	-\$	302
3	\$ 19,018	\$ 57,054	\$	56,752
4	\$ 19,018	\$ 76,072	\$	132,824
5	\$ 19,018	\$ 95,090	\$	227,914

Fuente: Elaboración propia

En esta ocasión corresponde a cubrir 7 servicios mensuales de forma constante, y aunado a todo lo anterior se concluye que el tiempo de recuperación necesario será en el periodo correspondiente al tercer año, con mayor exactitud:

$$\text{Tiempo de recuperación} = \frac{\text{Inversión}}{\text{Flujo neto de efectivo}} = \frac{57,356}{19,018} = 3.02$$

Tomando en consideración cada punto hasta el momento, se concluye que la opción más viable resulta ser la opción de servicio profesional independiente sin oficinas dado que el tiempo de recuperación es más corto, el grado de incertidumbre disminuye y hay una tasa de éxito mayor. Otros puntos a favor:

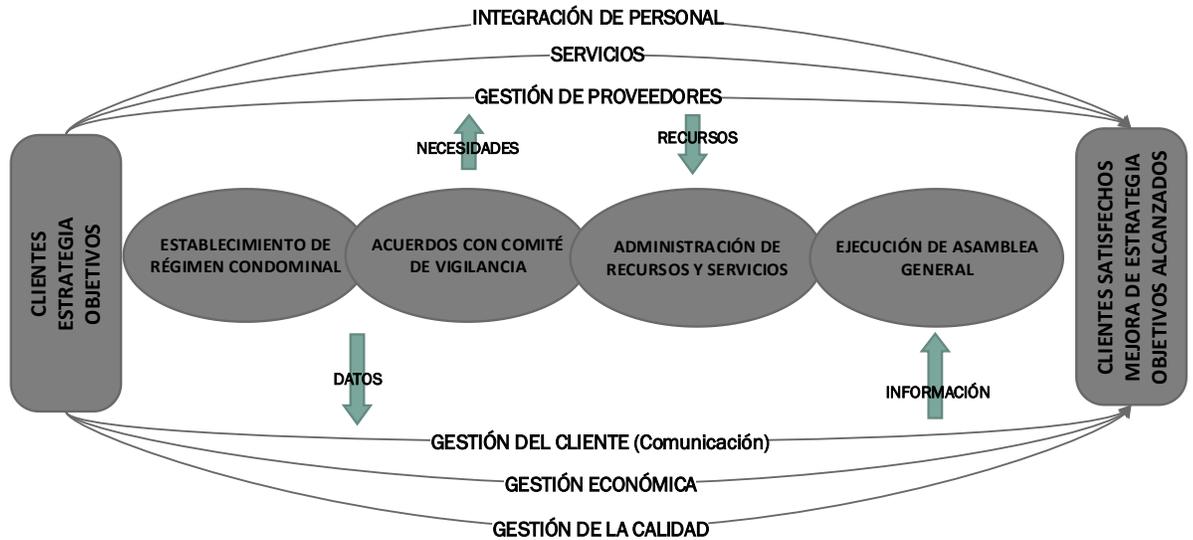
- La inversión inicial es menor.
- El número de servicios ofrecidos puede ser de 1 y ya empiezan las utilidades, mientras que contar con oficina, y personal a cargo remonta la cifra a 7 servicios necesarios mínimos por mes.
- Las deducciones son menores, por lo que las ganancias pueden ser mayores, aunque también puede haber una sobrecarga de trabajo si la demanda sube.
- La mayoría del equipo y mobiliario necesario ya se tiene a la mano, pues forma parte de la vida cotidiana.

3.2 Gestión de procesos

Con la finalidad de poder establecer un sistema que permita ejecutar de forma controlada las actividades que intervienen en la Administración de Condominios se dispone a implementar una gestión por procesos debido a que las tareas inmersas en dicha actividad tienden a ser repetitivas por lo tanto se pueden normalizar mediante herramientas, lo que resultará con un mayor control sobre el proceso, y una vez que se normaliza se procede a gestionar para poder cumplir los objetivos planificados, quedando de la siguiente forma:

1. Asignar Misión/Objetivos:
 - Misión: Establecer las pautas fundamentales para que un condominio opere de forma eficiente y con eficacia en todo momento
 - Objetivos:
 - Mejorar la calidad de vida de los condóminos.
 - Manejar de forma eficiente los recursos a disposición.
 - Aumentar la eficiencia y eficacia de los procesos inmersos
 - Elevar la plusvalía del inmueble
 - Dar respuesta de forma inmediata a las situaciones adversas que se presenten.
 2. Fijar los límites: El alcance estará situado a todo el conjunto condominal.
 - Input; Cliente: Condóminos.
 - Output; Cliente: Condóminos.
- Los entes involucrados se identifican de la siguiente forma:

- Proveedores: Empresas de servicios de mantenimiento general o especializado, órganos de asesoría legal, o técnica. profesionistas especializados, Vendedor de materiales o herramientas, etc.
 - Cliente: Comité de Vigilancia, Asambleas Generales, Condóminos.
3. Identificar y entender los procesos clave: Los procesos clave están delimitados esencialmente en 4, lo cuales atienden los siguiente:
- **Establecimiento del Régimen Condominal:** Es quizá la parte más importante para dar inicio al macro proceso, ya que a partir de aquí se asumen condiciones que permitan satisfacer las necesidades de acuerdo al uso del inmueble para todo el conjunto respetando el derecho de unidad privativa. Por otra parte es requisito para registrarse en la PROSOC, órgano que se encarga de regular lo relacionado en materia condominal, y de esta forma hacer usos de las bondades que se ofrecen. El administrador podrá encaminar a los condóminos en dicho procedimiento.
 - **Acuerdos con Comité de Vigilancia:** Una vez establecido dicho Régimen se procede a establecer, conocer acuerdos y necesidades que se tengan presente. El comité de vigilancia es el ente que se encarga de darle seguimiento a los movimientos, acciones y decisiones que el administrador realice.
 - **Administración de recursos y servicios:** La parte fundamental y lo que le dará forma a la posible solución de las necesidades surgidas de los condóminos recae en esta parte del proceso, ya que es aquí donde se planificara, se llevara a cabo, y se dará la tarea de entregar los resultados obtenidos.
 - **Ejecución de Asamblea General:** Una vez determinados los resultados ser procede a llevar una reunión donde se evaluara el informe generado y la participación de entes involucrados en el proceso, para así tomar contramedidas, fijar nuevos objetivos, etc. La Asamblea General es el ente con mayor autoridad dentro del conjunto.



4. Planificar: Definir el Quién, Qué, Cómo, y Cuándo de todo el proceso, de manera que funcione en tiempo y forma. De tal forma se hará hincapié en el proceso completo a detalle y en aquellos que se ejecutan a diario o que cuentan con un mayor valor dentro del proceso mediante “Hojas de proceso”:

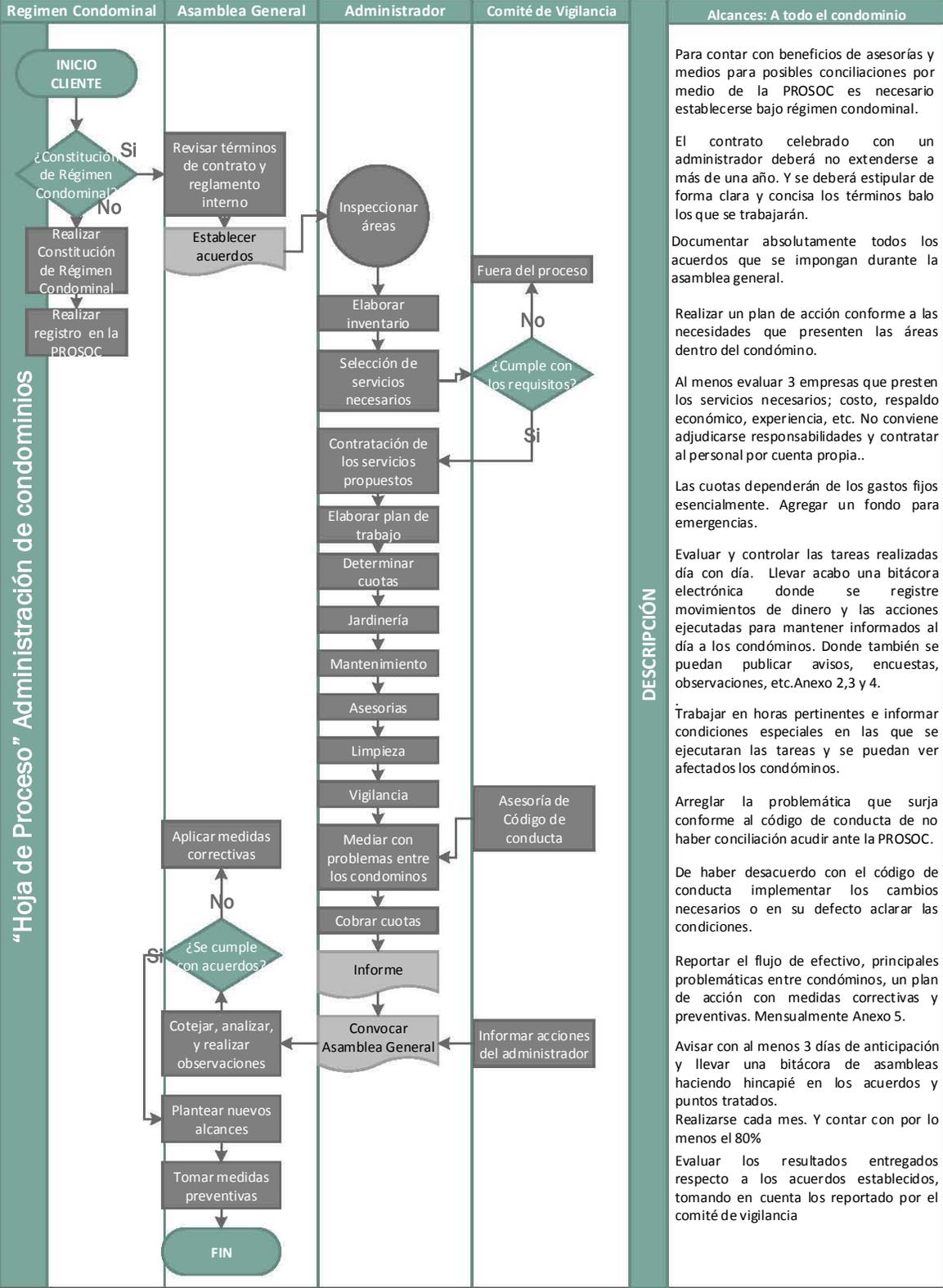
- Administración de condominios: Se establece de manera general las funciones u operaciones principales a desarrollar por parte del administrador. Hoja 1.
- Régimen condominial: Se establece la formalización del estado en que se regirá, para poder establecer obligaciones y derechos de manera puntual. Hoja 2.
- Vigilancia, mantenimiento y limpieza: Aborda las principales funciones de los servicios básicos requeridos. Hoja 3,4 y 5.
- En el último apartado de este punto, se aborda como tema la asociación civil, figura jurídica que representa una posible opción para proteger la economía de los condóminos, y poder llevar las finanzas del lugar.

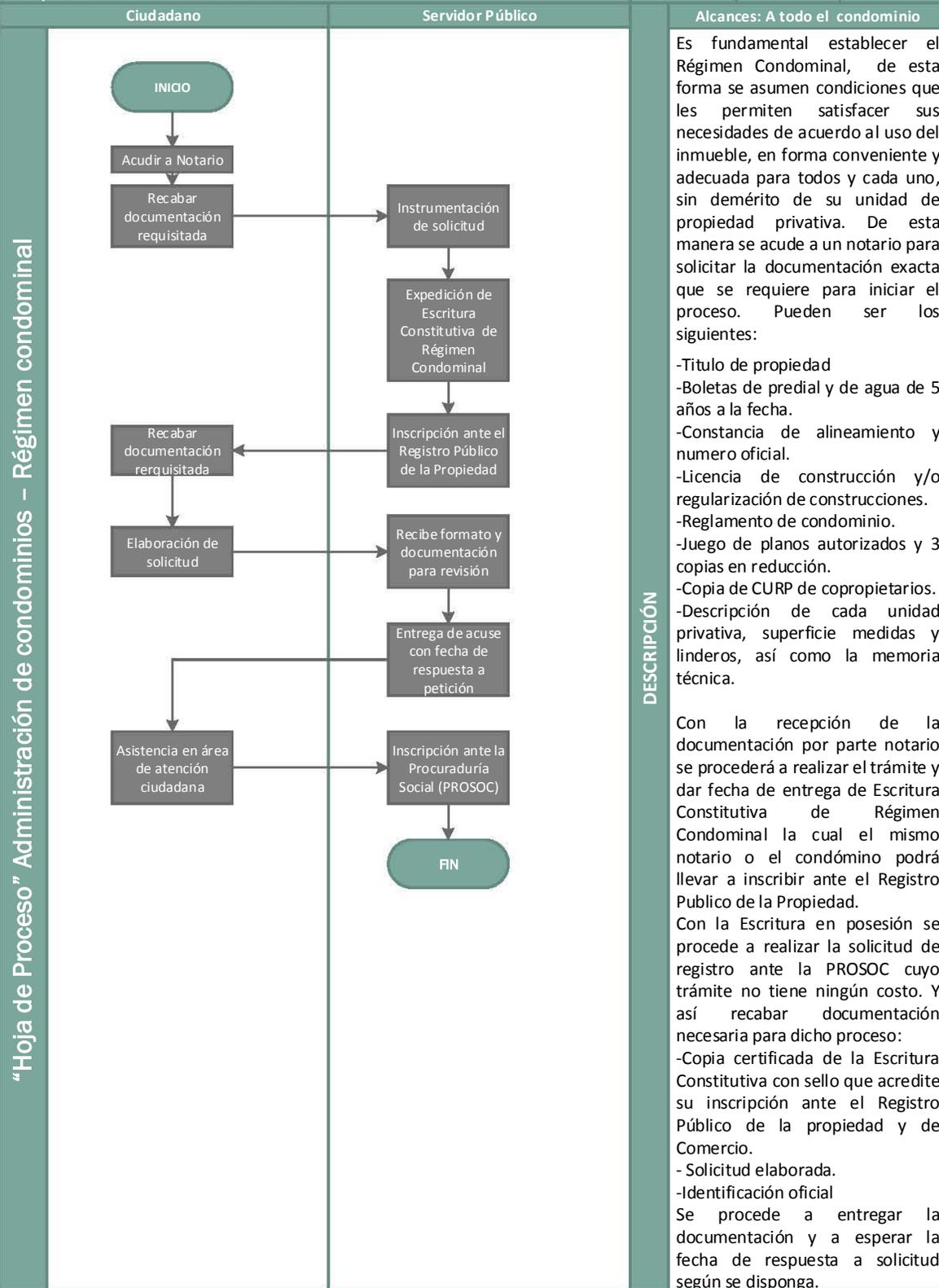
Objetivo: Describir las pautas a seguir para asegurar el buen funcionamiento en las operaciones condominiales.

Revisión: 1

Fecha: 00/00/2016

Página: 1/5

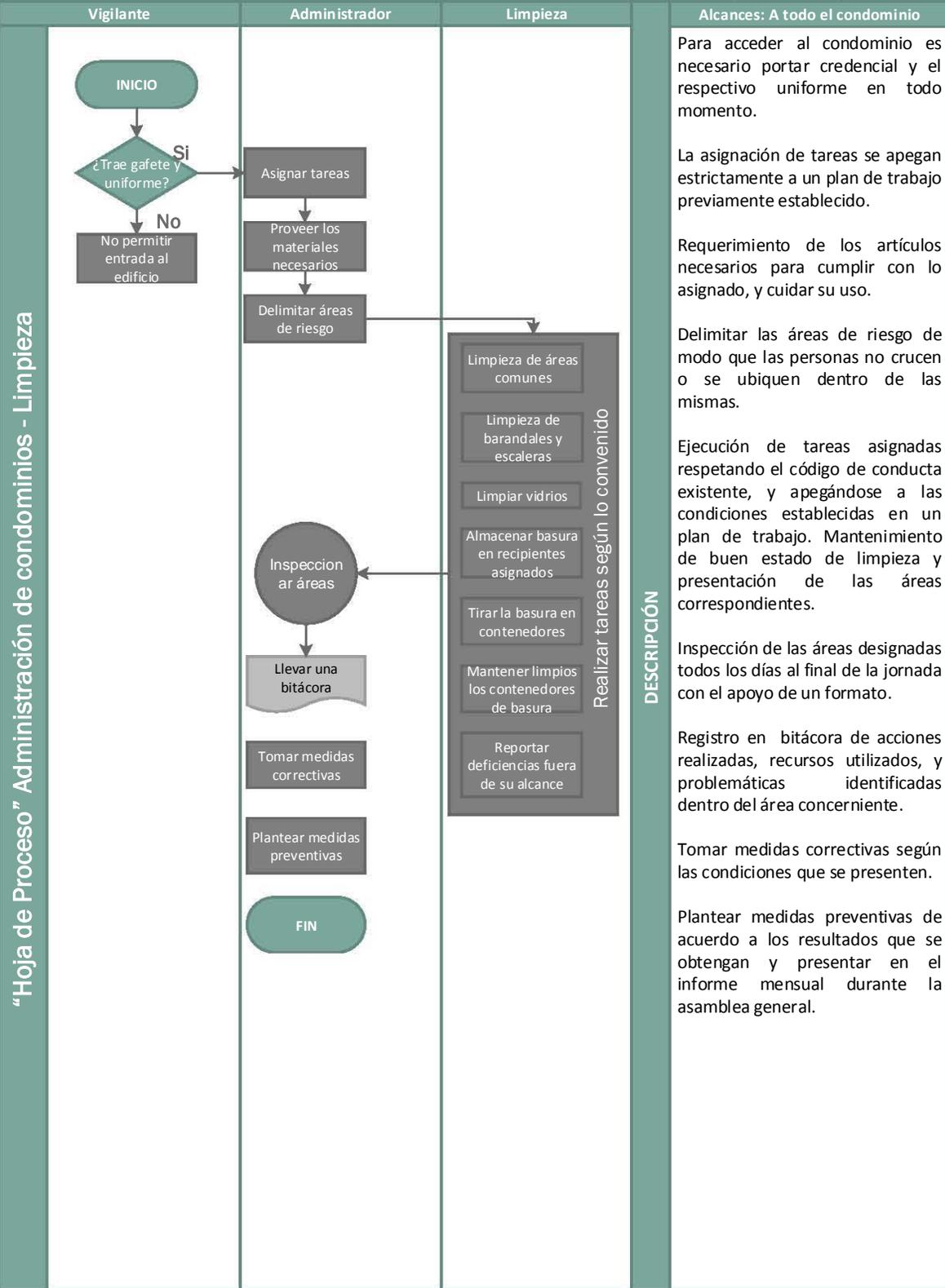


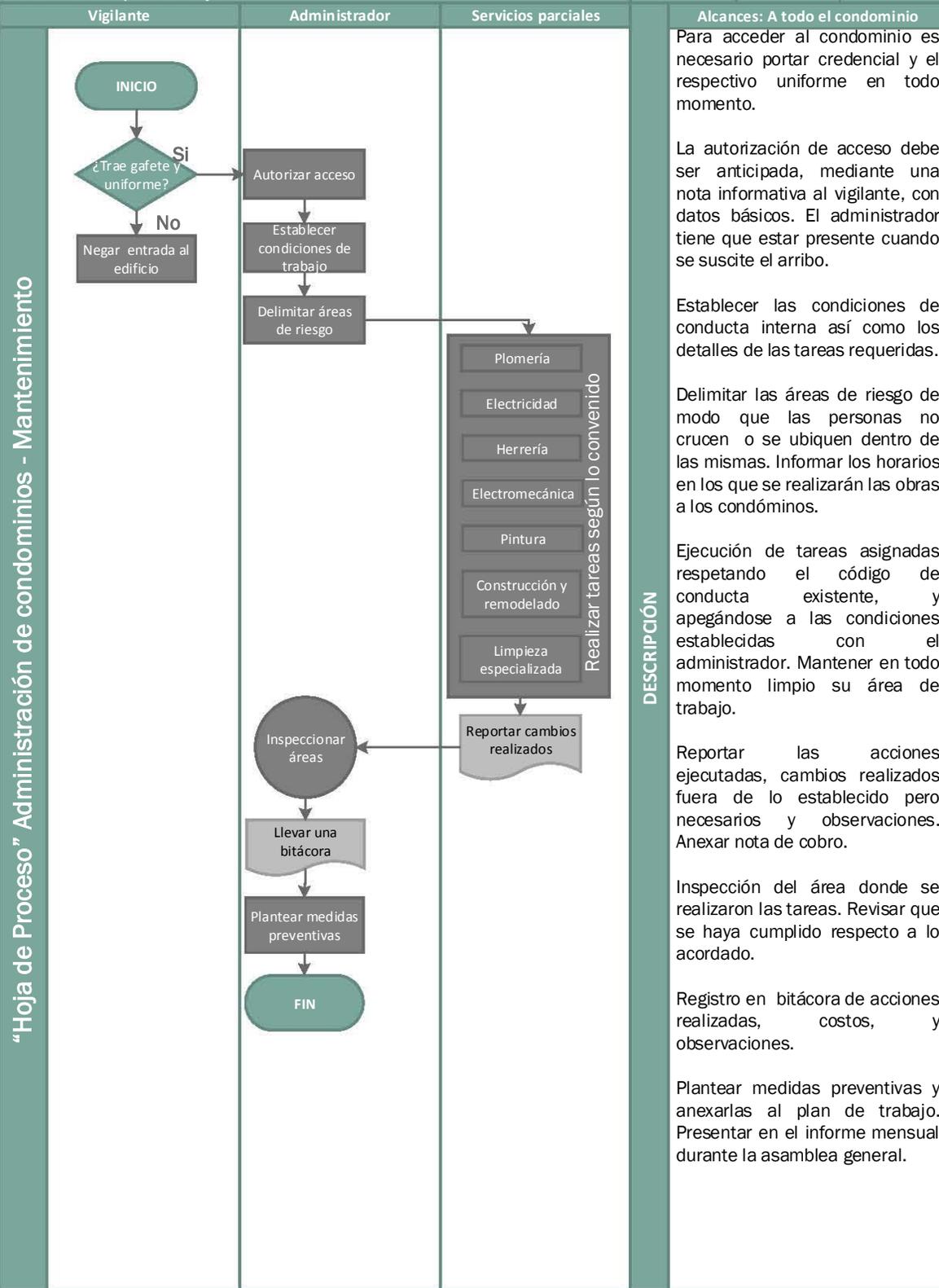


Realiza:

Revisa:

Aprueba:



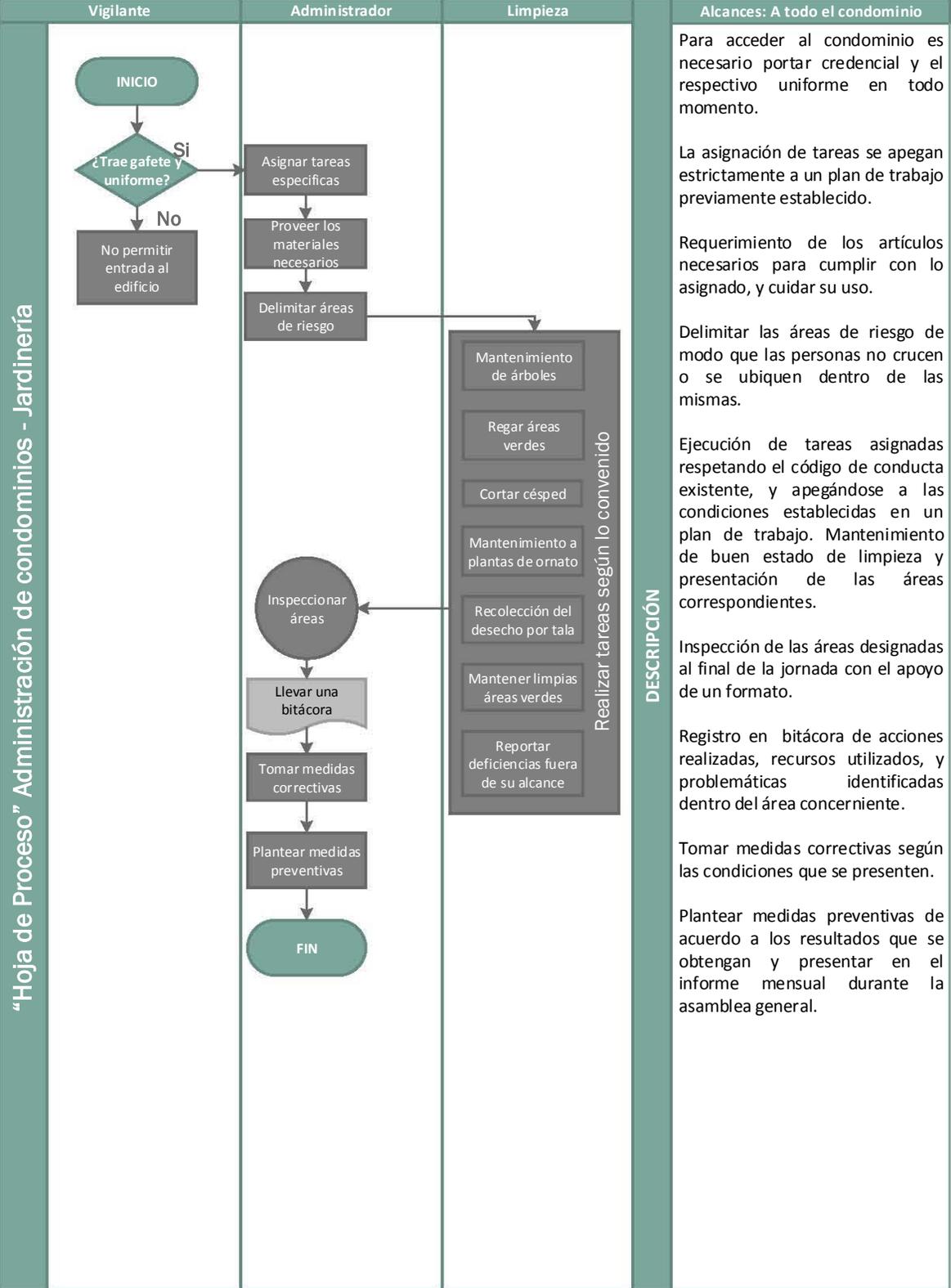


Objetivo: Definir las pautas a seguir para integrar las funciones necesarias al ejecutar el mantenimiento correspondiente a la Jardinería que requieran las áreas verdes dentro del edificio.

Revisión: 1

Fecha: 00/00/2016

Página: 5-6

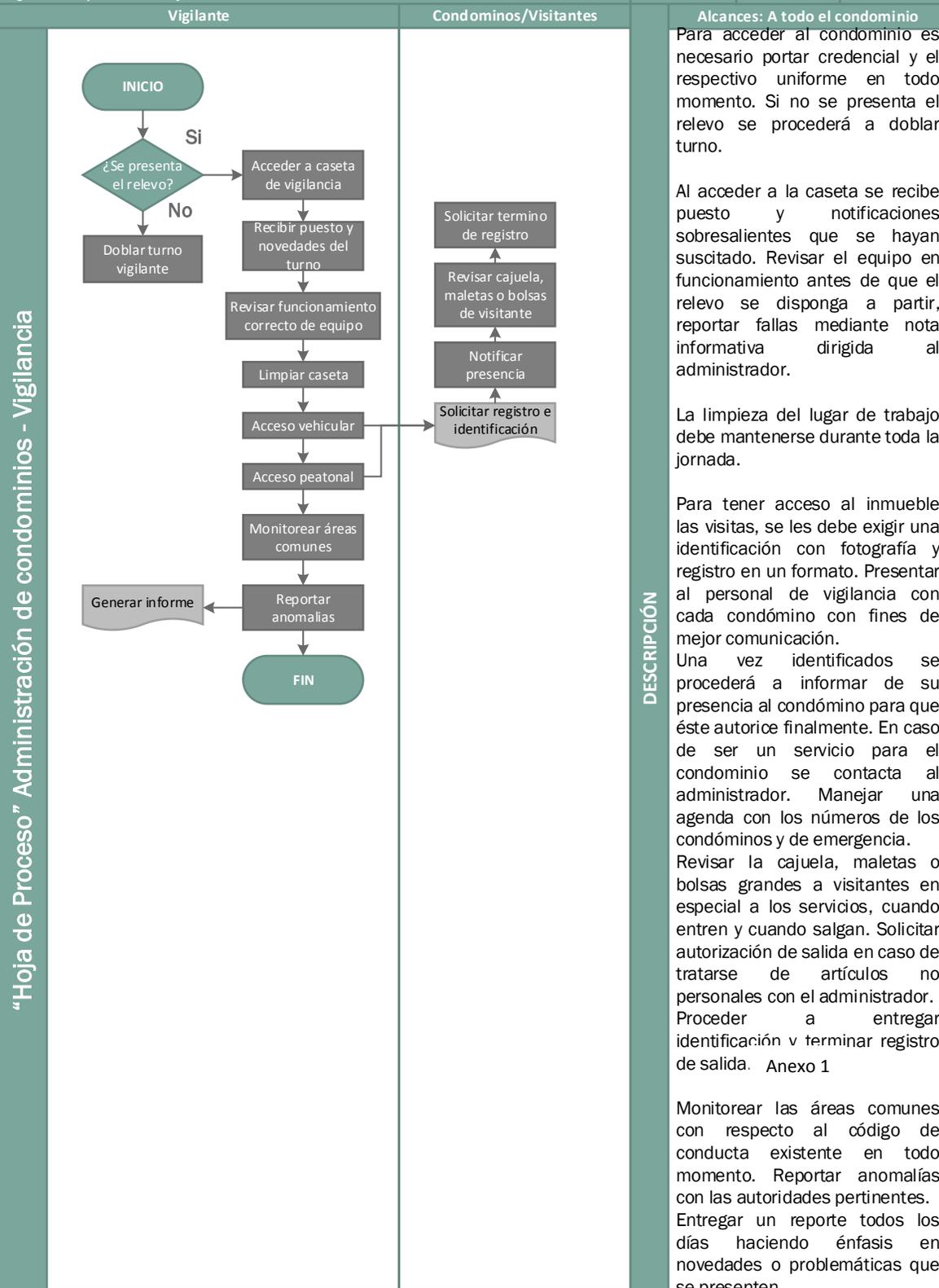


Objetivo: Definir las pautas a seguir para integrar las funciones necesarias al ejecutar la vigilancia requerida del edificio.

Revisión:
1

Fecha:
00/00/2016

Página:
6-6



Realiza:

Revisa:

Aprueba:

¿Qué es una asociación civil?

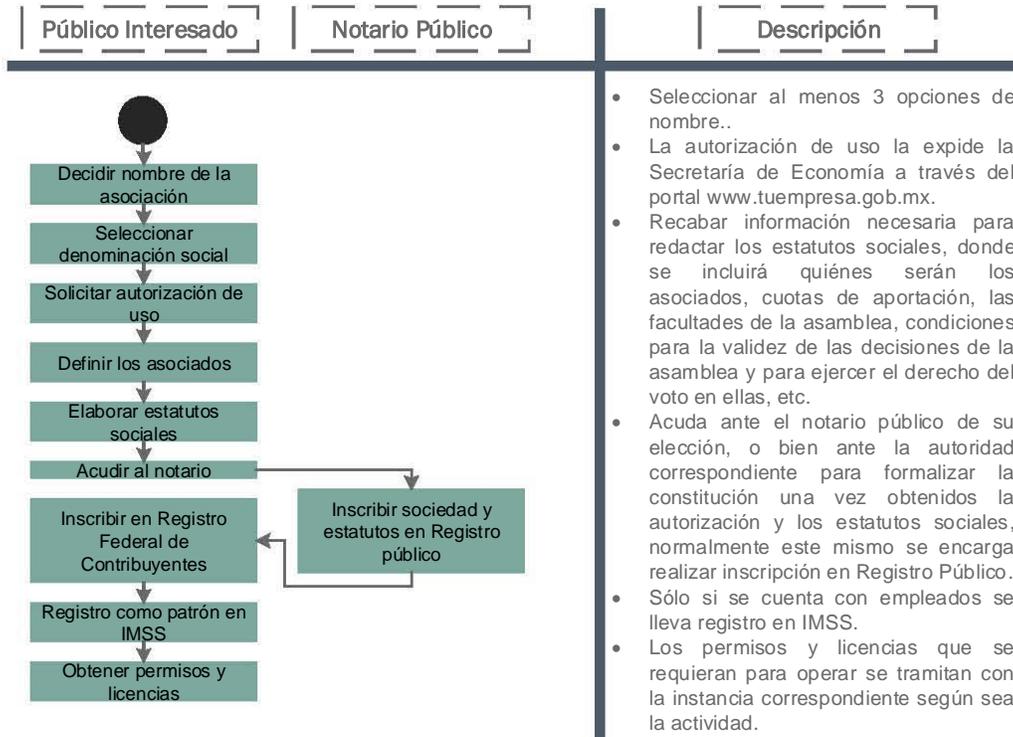
Figura jurídica conformada por un grupo de personas que pretenden objetivos de carácter social, científico, artístico, de recreo o cualquier otro que sea lícito y sin incurrir en especulación comercial.

Beneficios:

- Beneficios fiscales ya que no se consideran como contribuyentes para el cobro de ISR a menos que hagan actividades diferentes a su objeto.
- Nuevos asociados requieren del consentimiento unánime de la asamblea para ser admitidos como tales.
- La Clave Única de Inscripción al Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil (CLUNI) permite a todas las organizaciones de la sociedad civil participar por recursos que ofrece el gobierno federal y en el diseño de políticas públicas.
- Los asociados que no estén en la asamblea general pueden darle seguimiento al papel que desarrolle la asociación.

Características:

- La denominación social debe ir acompañada de las palabras Asociación Civil o de sus siglas A.C.
- No se persigue ningún beneficio económico a través del desarrollo de su objeto social.
- Integrantes reciben el nombre de asociados: se reconocen como tal por la asamblea.
- Los derechos de los asociados son intransferibles.
- El capital se compone por aportaciones de dinero, bienes o trabajo.
- Se requiere un fondo de reserva para hacer frente a las posibles pérdidas de la asociación; no hay una regla que defina la forma cómo se integra, por lo que deben definirlo los asociados en los estatutos sociales .
- Los asociados deben notificar con 2 meses de anticipación su retiro.
- Cuando en la asamblea se discutan cuestiones que afecten los intereses de un asociado o de su familia, éste no podrá votar.
- Los asociados no tienen derechos patrimoniales, sólo la proporción que corresponda a su aportación en caso de disolución.
- Si un asociado se retira voluntariamente pierde el derecho de que sea reintegrado el monto de su aportación o los bienes entregados a la asociación.
- Se conforma una asamblea general con cierto número de asociados, representando la máxima autoridad a la hora de realizar acciones clave de la asociación, aunque la toma de decisiones se lleva a cabo por número de votaciones.
- La administración es llevada a cabo por un director o directores nombrados por la asamblea general.



5. Determinar recursos y su disponibilidad: Los procesos de apoyo y de gestión deben estar bien definidos, de tal forma que provea recurso humano, material y físico e información necesaria para la operación y control necesario cuando se requiera;

Tabla 37. Personal, servicios e insumos de operación dentro del condominio

PERSONAL			
Concepto	Número de personal	Horario	Observaciones
Limpieza	1 a 2	Turno de 8hrs. Descanso 1 día a la semana	Para un edificio de hasta 5 pisos, alrededor de 20 departamentos
Jardinería	1	3 veces por semana 8hrs. si son grandes las áreas	Si las áreas verdes son pocas pagar por 1 solo servicio cada 3 semanas o mensualmente
Mantenimiento General	1	Turno de 8hrs. Descanso 1 día a la semana	Disponibilidad de tiempo en caso de emergencia
Vigilancia	2	24hrs. los 365 días del año, considerando a relevo	Se pueden colocar cámaras para monitoreo desde caseta en; entrada y salida tanto vehicular como peatonal, áreas comunes
Administrador	1	Turno de 8hrs. Descanso 1 día a la semana	Disponibilidad de tiempo en caso de emergencia

SERVICIOS

Concepto	Observaciones
Asesoría Jurídica	Por honorarios
Mantenimiento especializado:	
<i>De elevadores</i>	Contrato parcial
<i>Circuito cerrado de T.V y tarjetas lectoras</i>	Por honorarios
<i>Lavado de cisternas</i>	Servicio anual
<i>Fumigaciones</i>	Servicio bimestral
<i>Bombas de agua, hidroneumáticos, motores</i>	Por honorarios
<i>Extractores de aire</i>	Por honorarios
<i>Subestación eléctrica</i>	Mensual
<i>Plomería, desasolve, electricidad, cerrajería, albañilería etc.</i>	Por honorarios

Agua, electricidad	Según consumo
Telefónico	Mensual
Recolección de basura	Según se disponga

INSUMOS	
Concepto	Observaciones
Diésel, gasolina	Según consumo
Tlapalería, copias y papelería	
Gas	
Materiales de aseo	
Materiales de jardinería	
Material eléctrico, focos y consumibles baño	
Extintores	Según usabilidad y caducidad
Pólizas	De acuerdo a las necesidades

OTROS	
Concepto	Observaciones
Imprevistos y/o contingencias	10 a 15% de presupuesto total

Fuente: Elaboración propia

- Al ejecutar el proceso, aunque el administrador de condominios no sea el gestor, este último debe involucrarse en la resolución de incidencias, eliminación de riesgos, estar pendiente en todo momento del funcionamiento de los controles y los resultados que se vayan suscitando.
- Medición y seguimiento: al no contar con una serie de procesos muy grande y debido a que el grado de complejidad no es sobresaliente, se plantea la utilización de una autoevaluación, esto aunando a la constante interacción que se tiene durante todo el proceso con los condóminos (clientes):

No.	AUTOEVALUACIÓN DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CONDOMINO	Evaluador: Departamento "x" Evaluado: Comité de Vigilancia Fecha: 00/00/2016			
ASPECTOS A EVALUAR					
<u>EJECUCIÓN DE SUS FUNCIONES :</u>					
✓ Cerciorarse que el administrador cumpla con los acuerdos de vigilancia.					
✓ Supervisar que el administrador cumpla sus funciones.					
✓ Celebrar contrato con administrador, y solicitar fianza.					

- ✓ Verificar y dictaminar los estados de cuenta que rinde el administrador.
- ✓ Constatar y supervisar la inversión de los fondos.
- ✓ Informar a la asamblea de sus observaciones sobre la administración.
- ✓ Convocar a asamblea cuando el administrador no lo haga a petición.
- ✓ Solicitar la presencia de un fedatario público en los casos necesarios.
- ✓ Establecer prioridades del destino en inversiones programadas.
- ✓ Elaboración y redacción de reglamento interno
- ✓ Coadyuvar con el administrador en observaciones a los condóminos.
- ✓ Orientación y aclaraciones

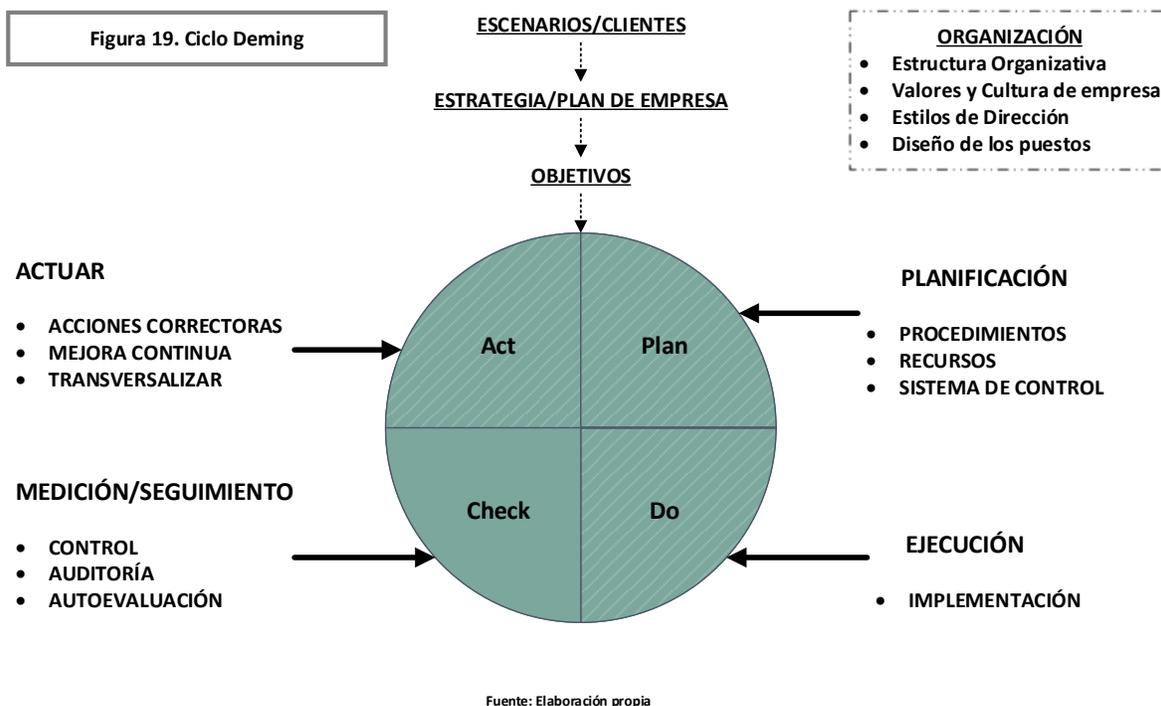
No.	COMENTARIOS		
No.	PLAN DE ACCIÓN	EJECUTOR	FECHA

No.	AUTOEVALUACIÓN DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CONDOMINO	Evaluador: Departamento "x" Evaluado: Administrador de condominios Fecha: 00/00/2016			
ASPECTOS A EVALUAR					
<u>EJECUCIÓN DE SUS FUNCIONES :</u>					
	✓ Cobrar cuotas				
	✓ Pago a personal y servicios contratados				
	✓ Control sobre la calidad en trabajos y servicios				
	✓ Presentar informes mensuales				
	✓ Planeación de cuota mensual de acuerdo al programa				
	✓ Preparar y realizar asambleas				
	✓ Selección y contratación de servicios como de personal.				
	✓ Planeación de mejoras en los servicios.				
	✓ Programar mantenimiento preventivo con presupuesto de costos.				
	✓ Mantenimiento correctivo y emergente con presupuesto de costos.				
	✓ Seguimiento y levantamiento de demandas.				
	✓ Asesoramiento Jurídico				
	✓ Relación con organizaciones de colaboración				
	✓ Cobro a morosos, iniciando procedimientos.				
	✓ Atender peticiones por parte de los condóminos.				

compra venta, ya que muchas instituciones financieras te piden que el inmueble esté asegurado para poder proporcionar un crédito hipotecario, pues buscan proteger sus intereses.

En esta parte es fundamental establecer por escrito todos los puntos que se establezcan durante las asambleas generadas por medio de minutas, de esta forma se puede generar una comparativa de los puntos enmarcados como necesidad contra las acciones ejecutas durante el periodo entre asambleas, y como contraparte la percepción de los condóminos.

El modelo usado está basado en el Ciclo Deming o PDCA y se acopla de la siguiente manera según lo desarrollado:



Resulta inevitable hablar de procesos y no mencionar el ciclo Deming, los procesos son dinámicos no estáticos y la mejora continua siempre debe de estar presente con la finalidad de obtener los resultados necesarios.

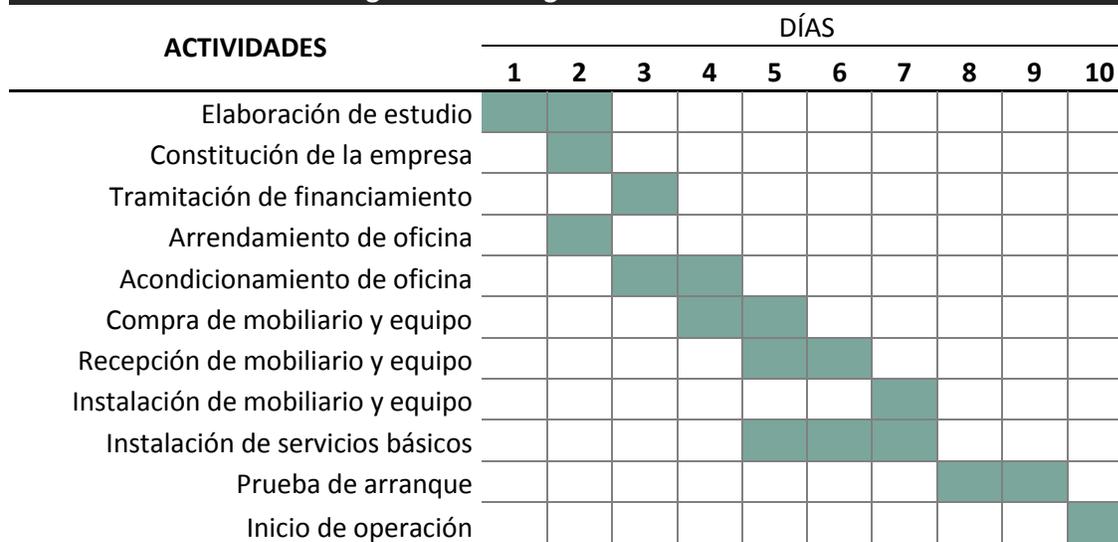
Capítulo 4 Iniciando mi negocio

La concepción de un proyecto implica la conjugación de diversos factores sociales, económicos, culturales, tecnológicos, así como recursos, procesos, y tiempos entre otros elementos de acuerdo a su naturaleza. Todo ello de forma estratégica bajo la finalidad de obtener un beneficio para la organización o sociedad, según se visualice puede también atender una necesidad presente de un grupo o estrato social.

Aunque existan proyectos muy similares realmente un proyecto es único, sin embargo siempre se debe de realizar una estructura lógica que permita ejecutar, controlar, darle seguimiento y continuidad, razón por la que el desarrollo de este documento va desenvolviéndose de la siguiente manera:

- **Etapa 1 Surgimiento de la idea:** Este apartado gira en torno al Capítulo 1, Donde se abordan temas de factibilidad, es decir, ¿Se puede realizar? ¿Conviene hacerlo? Llevando como conclusión estandarizar y mejorar todos los procesos ligados y la marcada necesidad de crear nuevas fuentes de negocio. En esta etapa se determinan los objetivos necesarios para poder plantarle cara a la oportunidad presente.
- **Etapa 2 Preinversión:** Tiene relación directa con el Capítulo 3, de forma puntual en la sección dedicada al plan de negocios, donde se procede a efectuar un estudio que recopila información objetiva que permite estructurar la idea previamente plasmada pero de forma un tanto más tangible.
- **Etapa 3 Inversión:** A partir de aquí el **Capítulo 4** empieza a retomar iniciativa. Una vez terminado la etapa anterior se procede a dar inicio a la aplicación racional y planificada de los recursos:

Figura 20. Cronograma de Inversiones

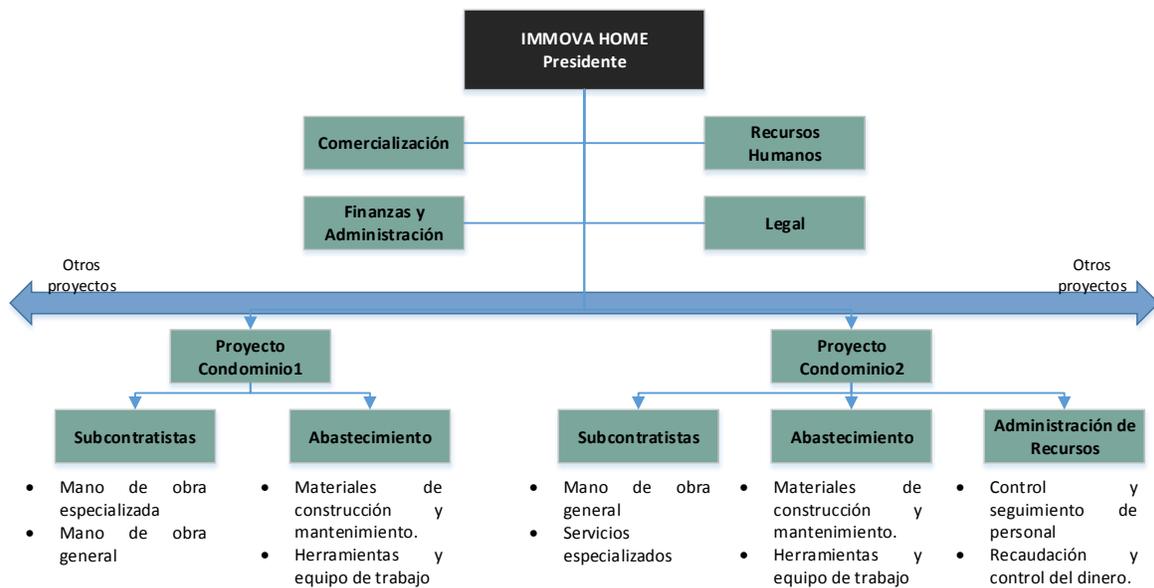


Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar esta etapa se encuentra estrechamente ligada con la siguiente. Representa el inicio de la parte tangible para poner en marcha el proyecto.

- **Etapa 4 Operación:** Si bien es cierto se puede considerar parte fundamental de la operación los apartados correspondientes al Capítulo 2 donde visualiza el panorama general que envuelve la operación de la administración de condominios, y al Capítulo 3 que propone una forma de trabajo a base de procesos. Pero queda un hueco en la parte en que se inician las operaciones, pues prácticamente lo anterior corresponde al servicio que se le realizara al cliente y no a las actividades dentro de la organización. Motivo por el que se procede a presentar la forma de trabajo dentro del negocio:

Figura 21. Diagrama organizacional



Fuente. Elaboración propia

Para ejecutar el proyecto se podría incurrir a la organización de proyectos como equipos dedicados es decir se asigna un gerente de proyecto que reúna equipo calificado para cada proyecto en específico, lo cual podría ser de utilidad si se trabajara en conjunto con otros administradores profesionales.

Por otra parte se podría incurrir a la organización funcional, pero dado que es posible aún no se cuente con clientes ese tipo de organización no es la mejor opción, funcionaria para un negocio mucho más grande. Dejando como mejor alternativa una matriz de responsabilidades, la cual la lleva mejor con negocios muy pequeños:

Tabla 38. Matriz de responsabilidades

Tarea	Equipo del proyecto		
	Administrador	Asistente o Secretaria	Ayudante General
Identificar clientes objetivos	R	A	
Atención a clientes	R	A	
Elaboración de presupuestos	R		
Elaboración de perfiles por conjuntos condominales		R	
Archivo y recopilación de datos		R	
Reuniones y visitas en condominios	R		
Acuerdos y contratos con clientes y proveedores	R		
Control y operación de recursos de clientes	R		
Seguimiento y análisis de actividades efectuadas en condominios	R		
Elaboración de informes para clientes	R	A	
Control y operación de recursos de negocio	R		
Toma de decisiones principales	R		
Toma de decisiones secundarias		R	
Mantenimiento de oficinas			R
Generar reporte final del negocio	R		

R = Responsable A = Apoya/Ayuda

Fuente: Elaboración propia

- **Identificar clientes objetivos:** Está ligada directamente con el acercamiento a las constructoras. La idea fundamental es localizar el mayor número de constructoras que operen en la Ciudad de México, y ponerse en contacto vía telefónica o en su defecto por correo electrónico para plantear una posible vinculación. Como otra opción se le da seguimiento a los reportes de la PROSOC para identificar los focos rojos y mediante una visita a la delegación en cuestión, o por medio del INFOMEX realizar una consulta de mayores densidades de conjuntos habitacionales que tenga y así establecer puntos estratégicos para repartir publicidad.
- **Atención a clientes:** El primer acercamiento se da con la secretaria o asistente, por lo que es necesario que conozca todas las operaciones que se llevan a cabo dentro de las oficinas, principalmente se encargara de brindar información básica, recepción de clientes o proveedores, enlazar con el administrador,

etc. Mientras que el administrador, atenderá casos más específicos, como quejas, contrataciones, negociaciones, entre otras.

- **Elaboración de presupuestos:** Consiste en visitar el condominio de forma obligatoria ya que el estado del inmueble permite realizar una mejor valoración, quizá sea necesario servicios especiales extras, y acordar con el cliente las necesidades que requiere cubrir. Conforme a ello proceder a efectuar el presupuesto.
- **Elaboración de perfiles por conjuntos condominales:** Elaborar archivo digital donde se realicen expedientes con información básica, y se adjunte minuta de asamblea general y reporte o informe general expedido mensualmente para la asamblea general.
- **Archivo y recopilación de datos:** Comprende la sustracción de información de bitácoras de los operadores de los condominios, archivo de facturas, informes generados, etc.
- **Reuniones y visitas en condominios:** Para tener una mayor comunicación y control de las actividades que se lleven a cabo, es importante cuando menos que el administrador acuda 1 vez a la semana en un horario establecido. Visita obligatoria para efectos de presupuesto. Las reuniones en las asambleas generales son obligatorias y mensuales.
- **Acuerdos y contratos con clientes y proveedores:** No deben superar el año de convenio. Estipular con claridad y ser puntuales en las obligaciones y derechos que conlleven.
- **Control y operación de recursos de clientes:** Su desarrollo se abarca en el Capítulo 3, de forma puntual en el apartado correspondiente a 3.2 Gestión de procesos. Básicamente este punto representa una carta de presentación, ya que entre más se pulan los procesos inmersos, la satisfacción del servicio a ofrecer tendrá un mayor valor e impacto en futuros clientes.
- **Seguimiento y análisis de actividades efectuadas en condominios:** Considerar todos los problemas suscitados, y resultados obtenidos para realizar cambios en los procesos, formatos o reglamentos relacionados. Recopilar los formatos propuestos en el anexo.
- **Elaboración de informes para clientes:** Ser lo más puntual y explícito en los puntos sobresalientes; como el flujo de efectivo que es donde suele haber mayor controversia. Reportar absolutamente todo. Tomar como referencia para abordar juntas periódicas **Tabla. 39 Plan de comunicación del proyecto.**

- **Control y operación de recursos de negocio:** Llevar en toda regla la parte financiera, sin dejar de pagar impuestos. Disponer solo de aquello que sea una necesidad, más allá de contraer lujos.
- **Toma de decisiones principales:** Enfocarse en los resultados y el nivel de cumplimiento de los objetivos. Considerar factores externos tanto como internos.
- **Toma de decisiones secundarios:** Es importante que haya alguien a cargo cuando el administrador se encuentre ausente, y esta persona sea capaz de tener cierta capacidad de respuesta ante imprevistos.
- **Mantenimiento de oficinas:** Al ofrecer un servicio, el centro de operaciones se convierte oficialmente en la imagen del negocio, dicho esto es imprescindible que todo se encuentre en perfecto estado.
- **Generar reporte final del negocio:** Por último y no menos importante, sino todo lo contrario, es necesario visualizar la situación del negocio con cierta periodicidad. En este caso convendría efectuarlo de forma mensual.

Una vez llegado a este punto se puede observar que la relación con el cliente es de forma continua, ya que hay un seguimiento de ambas partes, y a su vez una retroalimentación de todas las operaciones, de tal manera que se siente necesario un plan de comunicación que permita vincular e identificar el flujo de información que existe:

Tabla 39. Plan de comunicación del proyecto

¿Qué información?	¿Cuándo?	¿Modo?	¿Responsable?	¿Receptor?
Tiempos de reunión del condominio	Mensual	Correo electrónico, mensaje de texto, mural	Administrador	Condóminos
Informe de acontecimiento importante	Mensual	Correo electrónico, reunión	Administrador	Condominios
Informe general de operaciones	Mensual	Documento, reunión	Administrador	Condóminos
Informe general de flujo de efectivo	Mensual	Documento, reunión	Administrador	Condóminos
Solicitudes, quejas o sugerencias	Cualquier momento	Correo electrónico	Condóminos	Administrador
Desempeño de contrataciones externas	Mensuales	Correo electrónico, reuniones	Condóminos	Administrador

Desempeño de personal	Mensuales	Correo electrónico, reuniones	Condóminos	Administrador
Bitácora de operaciones	Diario	Documento	Personal de condominio	Administrador
Decisiones	Mensual	Reunión	Asamblea General	Administrador
Consultas y cambios	Cualquier momento	Reunión	Administrador	Contratista

Fuente: Elaboración propia

La cantidad de trabajo casi en todo momento puede recaer directamente sobre el administrador, sin embargo todo dependerá de que tan bien organizado pueda estar. Ya que la mayoría de los problemas que se suscitan dentro de los condominios tienden a ser generalizados, y la capacidad de respuesta así como las acciones que se realicen jugará un rol muy importante. En tanto a la administración interna del negocio, quizá la parte más sensible pertenezca a la generación de una cartera de clientes.

Capítulo 5 Conclusiones y recomendaciones

Como se habrá podido visualizar en los demás apartados la Administración de condominios es una práctica que conlleva a gestionar los recursos a disposición con la finalidad de cubrir las necesidades colectivas de un entorno en común. Sin embargo la mayoría de las unidades habitacionales o condóminos no dispone de la práctica de este tipo de servicios como efecto de una falta de cultura condominal. Mientras que en los casos donde se efectúa, el manejo y los resultados finales dejan poco que desear por parte de los elementos encargados de la administración.

Aunque no todo recae sobre el papel que juega el administrador, gran parte de los resultados obtenidos se debe a la falta de esta cultura condominal que no es aplicada por los condóminos y se niegan a cumplir con acuerdos establecidos, e infringir reglamentos internos o la Ley de Propiedad vigente en la Ciudad de México.

También cuando entramos dentro de este ámbito es imprescindible no tocar el rol que lleva la PROSOC o Procuraduría Social de la Ciudad de México, ya que es el organismo encargado de gestionar lo relacionado en materia condominal, y si bien la perspectiva del público en general no es del todo satisfactoria en cuanto al grado de respuesta o apoyo por parte de este ente, hay que tomar en cuenta que si no apoyamos con nuestra participación y divulgación este tipo de programas no tendrá una evolución a mayor escala. El administrador es el vínculo que fortalece la relación entre este organismo y los condóminos con la finalidad de adentrar a esta cultura poco practicada en materia condominal.

Esta cultura de convivencia tan sonada a lo largo de este documento es parte fundamental para la prosperidad de todo nuestro entorno, ya que es algo que no solo afecta a las unidades habitacionales o condóminos sino también a las casas o residencias particulares donde se suscitan altercados entre vecinos. Derivados de faltas que afectan una sana convivencia.

Llevar la administración de un condominio requiere una serie de conocimientos, habilidades y de ser posible cierto nivel de experiencia, dígame administrador profesional o residente, así como un nivel de participación y conciencia por parte de los condóminos. Sin embargo esto no queda ahí, hay que tomar en consideración otros aspectos que faciliten las actividades dentro del condominio:

Tabla 40. Recomendaciones

Personal de planta	Administrador	Condóminos
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir rutinas con frecuencia señalada en tiempo y forma previamente establecidos. • No realizar trabajos fuera de los acordados. • Utilizar únicamente los materiales y equipo autorizados. • Reportar cualquier caso de prepotencia, situaciones ofensivas, y abusos al administrador o autoridades correspondientes. • No mantener relaciones personales durante las horas laborales. • Implementar tiempo controlado a no más de 15 minutos a servicios de entrega a domicilio. • Comprobar que se encuentren al corriente de pago del mantenimiento el condómino que requiera una mudanza. • No manejar vehículos, estacionarlos o apartar lugares en el interior del condómino. 	<ul style="list-style-type: none"> • Señalar por escrito condiciones específicas que se debe mantener en las áreas de trabajo, para que se firme de conocimiento por parte del personal. • Siempre se debe considerar una holgura en la cuota mensual para futuros imprevistos. • Llevar registro de todos los movimientos financieros de forma específica. • Cotejar que lo que tengas registrado sea lo que se tiene en caja, cuenta bancaria e inventario. • Utilizar formatos para llevar control financiero, de personal, y de las actividades realizadas diariamente, semanalmente o mensualmente. • Mantener constante comunicación con el personal y los condóminos. • Comunicar avisos, actividades, reglamento, y recomendaciones, se 	<ul style="list-style-type: none"> • Pagar a tiempo las cuotas. • Acatar reglamento interno. • Convivir en armonía. • Participar de forma constante en actividades y reuniones llevadas a cabo. • Reportar en todo momento anomalías, fallas, o todas aquellas situaciones que se encuentren fuera de sus posibilidades. • Exigir informes financieros y del manejo de la totalidad de los recursos. • Exigir comprobantes de pagos efectuados. • Exponer inconformidades y necesidades que surjan al comité durante asambleas, si es por escrito mejor.

<ul style="list-style-type: none"> • Reportar en todo momento anomalías, fallas, o todas aquellas situaciones que se encuentren fuera de sus posibilidades. 	<p>puede manejar un pizarrón en recepción donde sea más fácil ser visible.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llevar libro de Actas de asambleas. • Llevar libro de minutas en relación a las Asambleas. • Archivar absolutamente todos los documentos de forma digital y física.
--	--

Tomar en consideración la Ley de Propiedad de condominio en todo momento para que permita a la PROSOC identificar posibles errores y se puedan corregir. Y en caso de ser necesario proceder según el documento.

Para concluir de manera satisfactoria resulta imprescindible tocar la parte financiera, desglosada en el Capítulo 3, donde se puede apreciar que más allá de determinar las ventas mínimas para generar ganancias, éstas últimas toman mayor valor una vez cubierta la inversión inicial, ya que representa la liberación de posibles obligaciones adquiridas para financiar el proyecto, o en su defecto mayor solidez.

Por lo que entre mayor sea la cantidad de diferencia del flujo neto de efectivo entre la inversión inicial, el grado de incertidumbre será menor, ya que la tasa de recuperación será más alta. De esta manera se toma en consideración:

Tabla 41. Tiempo de recuperación según inversión						
Año	Flujo Neto Efectivo	Acumulado	Inversión menos Flujos	Inversión menos Flujos	Inversión menos Flujos	Inversión menos Flujos
0	\$ -	\$ -	-\$ 21,756	\$ -	-\$ 57,536	
1	\$ 14,601	\$ 14,601	-\$ 7,155	\$ 14,601	-\$ 42,935	
2	\$ 14,601	\$ 29,202	\$ 22,047	\$ 43,803	-\$ 13,733	
3	\$ 14,601	\$ 43,803	\$ 65,850	\$ 87,606	\$ 30,070	
4	\$ 14,601	\$ 58,404	\$ 124,254	\$ 146,010	\$ 88,474	
5	\$ 14,601	\$ 73,005	\$ 197,259	\$ 219,015	\$ 161,479	
Tiempo de recuperación			1.49	0.00	3.95	
Tasa de recuperación			67%	100%	25%	

En la tabla se puede apreciar el Caso 1, que cumple con las características de; ofrecer solo un servicio por un costo mínimo de \$3,500 desglosado en las primeras 3 columnas. En la cuarta columna tomando en consideración operar sin oficinas. La quinta columna aprovechando una de las mayores virtudes, ya que la mayor parte, si no es que todo el equipo necesario es de uso cotidiano para la gran mayoría de la población hoy en día, y aprovechando que al ser un servicio que se brinda en las instalaciones del cliente, permite aprovechar los medios de comunicación y difusión que tanto auge han tenido en estos últimos años y de esta manera poder tener contacto desde tu hogar o en cualquier otro lugar, situación que bien puede hacer que la inversión inicial tienda a cero. Mientras que en la quinta ya se toma en consideración la renta de una oficina pequeña, y otros gastos necesarios.

De esta manera resulta notorio que entre mayor sea las ventas la tasa recuperación será más alta. Al igual que si se mantienen las ventas en una posición equilibrada y la inversión inicial es bien elaborada y funcional el tiempo de recuperación estará a favor en mayor grado.

6. Formato para Modelo de Negocios. Fuente: INNOVACIÓN UNAM 2017

	MANUAL DE PROCEDIMIENTO				
	FORMATO MODELO DE NEGOCIO				
	Código: Formato modelo de negocio	Fecha de Revisión: Mayo 2013	Nº Revisión: 1	Página: 1 de 5	

Objetivo: El presente cuestionario tiene la finalidad de conocer la estructura del negocio para su evaluación.

Instrucciones: Proporcione la información solicitada ajustándose al límite de espacio, en los casos que se indique.

1. Propuesta de valor

Crear valor es cuando la cantidad de beneficios que percibe y recibe el cliente es superior a lo que paga. ¿Cómo creamos valor? Cuando se ofrece mejor atención, se descubre lo que el competidor no hace, etc. La propuesta de valor describe el conjunto de características y beneficios que se ofrecerán.

1.1 Describa en que consiste el producto o servicio. (Máx. 100 palabras)

1.2 Describa cuál es la ventaja competitiva de su oferta. (Máx. 100 palabras)

Deberá indicar en qué consiste la oferta de valor, es decir por qué los consumidores preferirán su producto o servicio con respecto a la competencia.

Las características de la propuesta de valor se pueden basar en una serie de criterios:

- **Novedad:** cubrimos una necesidad o problema para el que todavía no existía un producto o servicio específico.
- **Rendimiento:** mejora del rendimiento sobre la oferta actual: mayor calidad, más velocidad..
- **Personalización:** ofrecemos productos o servicios adaptados individualmente o incluso creados por el mismo usuario.
- **Diseño:** ofrecemos un diseño más cuidado o novedoso respecto a la oferta existente. Un caso típico sería Apple.
- **Precio:** Soluciones a bajo costo.

Innovación (proviene del latín innovatio), que significa cambiar o alterar.

Algunas innovaciones son basadas en tecnología, como por ejemplo pañales, raquetas de tenis, etc.

La innovación de productos, procesos, modelos de negocio, es manejar el conocimiento de forma creativa en respuesta a las demandas del mercado.

1.3 Indique con una X el área en el que innova la empresa o proyecto empresarial.

Producto	_____	Métodos de Organización	_____
Proceso	_____	Modelos de Distribución o	_____
Equipo	_____	Nuevos Mercados	_____
Modelo de Negocio	_____	Otro	_____
Tecnología	_____		

1.4 Describa en qué consiste la innovación y cómo lo hace. (Máx. 100 palabras)

2. Segmento de Clientes

Segmentar o dividir el mercado total que existe para un producto o servicio en diferentes mercados homogéneos (compuestos por consumidores con características similares), y luego, seleccionar de entre dichos mercados resultantes, el mercado o los mercados que sean más atractivos para

2.1 Describa la necesidad que satisface en el mercado. (Máx. 100 palabras)

Se refiere a la oportunidad de negocio.



**MANUAL DE PROCEDIMIENTO
FORMATO MODELO DE NEGOCIO**



Código :
Formato modelo de negocio

Fecha de Revisión:
Mayo 2013

N° Revisión:
1

Página:
2 de 5

2.2 ¿A quién le van a vender? Segmento de clientes

En primer lugar identificamos el mercado total que existe para nuestro producto o servicio y lo segmentamos o dividimos en diferentes mercados homogéneos (compuestos por consumidores con características similares) con el fin de poder realizar un mejor análisis.

Para hacer esta segmentación podemos usar muchas variables, por ejemplo, la ubicación (de dónde son los consumidores), rango de edad (si son niños, adolescentes, adultos), género (si son hombres o mujeres), nivel socioeconómico, estilo de vida, comportamientos de compra (dónde compran, cuándo compran, cada cuánto tiempo compran), etc.

--

2.3 ¿Qué tamaño tiene el mercado al que quiere entrar?

Una vez seleccionado el mercado con base al segmento de clientes definido pasa a convertirse en nuestro mercado objetivo, mercado meta, nicho de mercado o público objetivo. ¿Cuál es su tamaño, se refiere a las unidades/no de servicios estimados el "número de clientes potenciales" y el "monto de las compra promedio por consumidor": $Tamaño\ del\ Mercado = N^{\circ}\ de\ clientes\ potenciales \times Prom.\ de\ compras\ por\ cliente$

Unidades	Mercado Actual	Mercado potencial a tres años

2.4 En los últimos cinco años ha incrementado el numero de empresas que ofrecen el producto o servicio y/o similares?

Consultar censos económicos.

--

2.5 Mencione las principales marcas de productos y empresas competidoras que actualmente existen en el mercado.

Empresa	Producto	Características

2.6 Indique porque su producto o servicio es mejor que la competencia en términos de beneficios al consumidor, precio, costo de realización, etc.

--

3. Canales de Distribución y comunicación

Canal de distribución, lo podríamos definir como «áreas económicas» totalmente activas, a través de las cuales el fabricante coloca sus productos o servicios en manos del consumidor final.

Estos canales pueden ser: **Directo** (fabricante-Consumidor), **corto** (Fabricante-detallista-consumidor), **largo** (Fabricante-mayorista-detallista-consumidor), **doble** (Fabricante-agente exclusivo-mayorista-detallista-consumidor)

3.1 ¿Por qué canal hará llegar su producto/servicio al segmento de clientes?

--

3.2 ¿Por qué medio de comunicación (medios electrónicos, redes sociales, radio, televisión, revistas, periódicos, etc.) dará a conocer su producto/servicio al segmento de clientes?

--

	MANUAL DE PROCEDIMIENTO FORMATO MODELO DE NEGOCIO			
	Código: Formato modelo de negocio	Fecha de Revisión: Mayo 2013	Nº Revisión: 1	

4. Relación con el cliente

retención de clientes o impulsar las ventas. Al inicio se pueden establecer estrategias agresivas de adquisición de clientes; luego se pasa a estrategias para retener la clientela actual; y después para lograr que los clientes compren más.

4.1 Describa el tipo de relación que establecerá con sus clientes?

Considerar si se busca tener servicios de asistencia personal (la relación se basa en la interacción humana a través de un ejecutivo específico), autoservicio o servicios automatizados, redes sociales (para crear comunidades de clientes que permiten a los usuarios intercambiar conocimientos y solución de problemas), y creación (donde el cliente sugiere, critica, califica y comenta).

4.2 ¿Qué servicios postventa piensa manejar?

5. Ingresos

Las fuentes de ingresos provienen de uno o varios segmentos de clientes que están dispuestos a pagar por el valor que obtienen de nuestra oferta. Estas fuentes de ingresos se presentan en forma de venta, préstamo, licencias, comisiones, honorarios de la transacción o tarifas de publicidad, etc.

5.1 ¿Describa cuáles son sus fuentes de ingresos para cada segmento de clientes y propuesta de valor?

5.2 ¿Cuál es la contribución de cada fuente a los ingresos totales en términos de porcentajes?

5.3 ¿Cómo pagarán los clientes?

	Producto/Servicio 1	Producto/Servicio 2	Producto/Servicio n
5.4 ¿Cuál es el precio unitario estimado de su producto/servicio?			
5.5 ¿Con cuántas unidades vendidas alcanzaría la empresa su punto de equilibrio?			

5.6 ¿Cuál es el porcentaje de utilidad neta?

6. Recursos Clave

Enumera los recursos y activos que se requieren para implementar el modelo de negocios.

6.1 Describa los elementos con los que cuenta el proyecto empresarial, así como los que necesita pero no tiene para producir y distribuir el bien o servicio.

	Tengo	Necesito
Infraestructura Todo el equipo, herramienta e infraestructura necesaria para la producción o prestación		
Proceso Describa la condiciones, procedimientos y organización requerida para la producción o		
Producto En que condiciones está el producto. Es decir, si no está concluido el desarrollo del producto, en qué estado está y que requiere para		
Operación Cuáles son las normas aplicables a las tecnologías de producto, equipo y		
Recursos Humanos Tipo y cantidad de recursos humanos que se requieren.		
Recursos Intelectuales Marcas, patentes, derechos de autor, bases de datos, etc.		
Recursos Financieros Necesidad de dinero en efectivo, líneas de crédito, arrendamiento, socios inversionistas, salida a bolsa de valores o una		

7. Actividades Clave

Dependiendo del tipo de negocio, las actividades incluyen el diseño, el desarrollo, la gestión de la cadena de suministro, la fabricación, los servicios, desarrollo y sostenimiento de la plataforma y del sistema de pagos, la gestión del conocimiento y formación continua, y la entrega de un producto de alta calidad.

7.1 Describa las actividades clave.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTO FORMATO MODELO DE NEGOCIO				
	Código: Formato modelo de negocio	Fecha de Revisión: Mayo 2013	Nº Revisión: 1	Página: 5 de 5	

8. Alianzas. Socios clave

Definir las alianzas necesarias que complementen las capacidades y potencien la propuesta de valor, optimizando de esa forma los recursos consumidos y reduciendo la incertidumbre

8.1 ¿Quiénes son tus socios comerciales clave?

Los socios comerciales son aquellas empresas, negocios o personas que junto con tu empresa buscan satisfacer las necesidades de los clientes de la mejor manera posible. Un socio comercial brinda a las actividades de la empresa ciertas fortalezas como por ejemplo: capital, infraestructura, red de contactos, etc.

--

8.2 ¿Quiénes son tus principales proveedores?

--

8.3 ¿Qué recursos críticos se están adquiriendo de los socios clave?

Críticos significa que afectan directamente la calidad del producto o servicio para el consumidor final.

--

9. Estructura de costos

Describe todos los costos incurridos para operar un modelo de negocio, la creación y entrega de valor, el mantenimiento de relaciones con los clientes.

9.1 ¿Cuál es el costo unitario estimado de su producto/servicio?

Producto/Servicio	Producto/Servicio 2	Producto/Servicio n

9.2 ¿Cuáles son los recursos y las actividades clave de mayor costo?

--

Business Model Generation Book.

Referencias

- MAITLAND IAIN. 2004. Como confeccionar un plan de negocios en una semana. España. Ediciones Gestión 2000. 103 p.
- PEDRAZA RENDÓN OSCAR HUGO. 2011. Modelo del plan de Negocios, para la micro y pequeña empresa. México. Grupo editorial Patria. 289 p.
- DIANA M. GONZÁLEZ SALAZAR. 2007. Plan de negocios para emprendedores al éxito, metodología para el desarrollo de nuevos negocios. México. McGrawHill. 108 p.
- ROMERO MUÑOZ JORGE H; A. SÁNCHEZ 2006. Como escribir un plan de negocios. México. Patria Cultural. 1 lámina en dos segmentos doble vista.
- PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO JOSÉ ANTONIO. 2010. Gestión por procesos. Cuarta Edición. Madrid. ESIC Editorial. 336p.
- PANIAGUA BRAVO VÍCTOR. 2008. La administración por objetivos y la investigación por objetivos. México. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. 102 p.
- PRUNEDA PADILLA JUAN ANTONIO. 2005. Administración estratégica condominal: manual para la administración de condominios. México. Publicaciones Administrativas Contables Jurídicas. 270 p.
- HERNÁNDEZ COLÍN AGUSTÍN; B. ZAVALA PEREZ. 1992. Guía técnica para la administración de condominios. México. Trillas. 52 p.
- GABRIEL BACA URBINA. 2010. Evaluación de Proyectos. Sexta edición. Editorial MaGrawHill. 318 p.
- CLIFFORD F.GRAY ERIK W. LARSON. 2009. Administración de proyectos. Cuarta edición. McGrawHill Interamericana. 550 p.
- VÍCTOR MANUEL ALVARADO V. 2011. Ingeniería económica: nuevo enfoque. Primera reimpresión. Grupo Editorial Patria. 273 p.
- TRÁMITES CD. DE MÉXICO, TRANSPARENCIA Y CERTEZA JURÍDICA. (Disponible en: <http://www.tramites.cdmx.gob.mx>. Consultado el 31 de Mayo de 2017.)

PROCURADURÍA SOCIAL DE LA CD. DE MÉXICO. (Disponible en <http://prosoc.cdmx.gob.mx>. Consultado el 30 de Junio de 2016)

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA. (Disponible en <http://www.inegi.org.mx>. Consultado el 31 de Mayo de 2017)

INSTITUTO DE TRANSPARENCIA, ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA, PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES Y RENDICIÓN DE CUENTAS DE LA CIUDAD DE MÉXICO. (Disponible en <http://www.infodf.org.mx>. Consultado el 31 de Mayo de 2017)

INNOVACIÓN UNAM. (Disponible en <http://www.innovacion.unam.mx>. Consultado el 31 de Mayo de 2017)

COMISIÓN NACIONAL DE VIVIENDA. (Disponible en <http://www.gob.mx/conavi>. Consultado el 31 de Enero de 2017)

SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA. (Disponible en <http://www.sat.gob.mx>. Consultado el 31 de Mayo de 2017)

SECRETARÍA DE ECONOMÍA. (Disponible en <http://www.gob.mx/se/>. Consultado el 30 de Junio de 2016)

INSTITUTO NACIONAL DEL EMPRENDEDOR (Disponible en <https://www.inadem.gob.mx>. Consultado el 30 de Junio de 2016)