

**Plan de mejoramiento gerencial para la toma de decisiones en la administración de la
unidad residencial Niza IX- 3**

Luz Adriana Landínez Quintero

**Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Bogotá, D.C.
2022**

**Plan de mejoramiento gerencial para la toma de decisiones en la administración de la
unidad residencial Niza IX- 3**

Luz Adriana Landínez Quintero

Director

Mario Duque Gaitán

Proyecto de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

Bogotá, D.C.

2022

Agradecimientos

Agradezco primeramente a Dios el poder llegar a este momento, de cumplir mis más grandes deseos, después de una lucha permanente de superación y constancia de poder brindar una mejor calidad de vida a mi hijo Julian David Puin Landínez, quien es el promotor de mi lucha incansable y es a él que me impulso a cumplir este maravilloso sueño, a él le agradezco todo el apoyo incondicional que me brindo en el transcurso de estos años, los cuales fueron experiencias valiosas para nutrir mi vida.

Cabe resaltar también mis más sinceros agradecimientos a todo el apoyo académico que me brindaron mis docentes en el paso de la formación académica y personal, a la institución en general por permitirme ser parte de una integrante más de la familia Uniagustiniana, por último resalto y agradezco el apoyo y asesoría de mi tutor y director proyecto Mario Duque Gaitán, que con sus sabios consejos y asesoría me fueron guiando mi pensar, agradezco todo el conocimiento que me brindo y con ello llegar a este punto de felicidad, ver terminado mi proyecto de grado.

Tabla de contenidos

Glosario

Resumen

Introducción

Título

1. Problema

1.1 Planteamiento del problema

1.1-1 Formulación del problema

1.2. Objetivo del proyecto

1.2.1 Objetivo general

1.2.2 Objetivos específicos

1.3 Justificación y alcance

1.3.1 Justificación

1.3.2 Alcance

2. Metodología Empleada

2.1 Tipo de estudio

2.1.1 Tipo de investigación

2.2 Población de muestra

2.2.1 Población

2.2.2 Muestra

2.2.3 Herramientas de Investigación

2.3 Recopilación de información

2.4 Ubicación geográfica

3. Marco Teórico

3.1 El concepto de la estrategia

3.2 Que es la estrategia

3.3 Teorías de la estrategia

3.3.1 Estrategia de nivel corporativo

- 3.3.2 Estrategia de nivel empresarial
- 3.3.3 Estrategia de nivel funcional
- 3.4 ¿Que es la autogestión?
- 3.4.1 Actividades de autogestión
- 3.5 Los beneficios de la autogestión
- 3.6 Que es ingresos autogestión
- 3.7 Que es liquidez para un conjunto residencial
- 3.8 Modelos de planeación financiera

4. Marco Legal

- 4.1 Régimen de propiedad Horizontal
- 4.2 Principios orientados de la ley 675 del 2001
 - 4.2.1 Función social y ecológica:
 - 4.2.2 Convivencia pacífica y solidaridad social.
 - 4.2.3 Respeto de la dignidad humana.
 - 4.2.4 Libre iniciativa empresarial.
 - 4.2.5 Derecho al debido proceso.
- 4.3. Teorías de comunicación grupal
 - 4.3.1 Las teorías de la comunicación de grupo:
 - 4.3.2 Teoría Funcional en la Toma de Decisiones de Grupo.
 - 4.3.3 Teoría de la Estructuración en la Comunicación de Grupos Pequeños.
- 4.4. Instrumento público de la Unidad Residencial Niza IX -3
- 4.5 Consideraciones generales y tradición histórica de Niza IX -3

5. Propuesta de un Modelo estratégico de planeación financiera que permite el mejoramiento de la liquidez de la Unidad Residencial Niza IX -3.

- 5.1 Reconocimiento de ingresos y gastos.
- 5.2 Deudores y otras cuentas por cobrar
- 5.3 Debilidades en los procesos de planeación financiera.

6. Estrategias para gestionar los recursos de manera eficiente en la Unidad Residencial

Niza IX – 3

- 6.1 Análisis DOFA Unidad Residencial Niza IX -3
- 6.2 Evaluación de costo beneficio de proveedores
 - 6.2.1 Materiales de ferretería
 - 6.2.2 Mantenimiento de Motobombas
 - 6.2.3 Empresa prestadora de aseo y mantenimiento
 - 6.2.4 Empresa de seguridad
 - 6.2.5 Productos de aseo y cafetería
 - 6.2.6 Convenios con entidades financieras, asociaciones, gremios, empresas de telefonía celular y efecto retail.
 - 6.2.7. Negociación contrato no 4600006437 strip telefónico ubicado en la calle 127 a no 51 a -80.

7. Estrategias de autogestión nuevas fuentes de ingresos.

- 7.1 Trabajos con el adulto mayor
- 7.2 Cobro de parqueaderos comunales
- 7.3 Apoyo a microempresarios

8. Implementar procesos de reciclaje y adquirir costo beneficio para el conjunto mejorando la liquidez del conjunto.

9. Proponer cronograma plan de mejoramiento para la liquidez del conjunto.

10. Determinar los ingresos y gastos proyectados para un plan de acción anual.

11. Modelo propuesta Flujo de Caja

12. Evidencias registro fotográfico de socialización propuesta

13. Discusión de resultados

14. Conclusiones

15. Bibliografías

Tabla de figuras

Figura 1: Fases y etapas de la investigación cualitativa (Ávila, 2001, pág. 36)

Figura 2: Proceso de investigación cuantitativa (Asencio, 2017, pág. 48)

Figura 3: Ubicación geográfica Google maps

Figura 4: Fotografía Reglamento de propiedad Horizontal Niza IX – 3

Figura 5: Cartera morosa comparativo año 2021 / 2022, creación propia

Figura 6: DOFA Imagen creación propia

Figura 7: Las estrategias FO FA DO DA creación propia

Figura 8: Esquema de motobombas No 1. (Ing. Zornosa, 2021)

Figura 9: Esquema motobombas No 2 (Ing. Zornosa, 2021)

Figura 10: Cobro de recaudos financieros y portafolio (Davivienda)

Figura 11: Medios de pagos (Davivienda)

Lista de Tablas

Tabla No 1 Estado de Resultados Niza IX -3 año 2022, creación propia

Tabla No 2: Lista de productos mantenimiento creación propia

Tabla No 3: Comparativo empresas de motobombas, creación propia

Tabla No 4: Comparativo empresas de aseo y mantenimiento creación propia

Tabla No 5: Aspectos a evaluar empresas de aseo y mantenimiento, creación propia

Tabla No 6: Comparativo de empresas de seguridad, creación propia

Tabla No 7 Aspectos a evaluar empresas de seguridad, creación propia

Tabla No. 8 comparativo productos de aseo y cafetería, creación propia

Tabla No. 9 comparativo costos financieros BBVA y Davivienda, creación propia

Tabla No. 10 Precio promedio de comercialización de materiales por departamento Kg,
(Acoplásticos, 2020)

Tabla No. 11 Cronograma plan, creación propia

Tabla No 12: Flujo de caja, creación propia

Tabla No 13: Propuesta de presupuesto ejecutado, creación propia

Glosario

Para el inicio de la presente investigación a solución de la problemática se utilizarán los siguientes términos y conceptos claves:

Sistema de Información: Conjunto de información que ayudan a recopilar e interactuar para los procesos fundamentales de toma de decisiones.

Sisco: Programa contable que recopila toda la información financiera.

Análisis poblacional: Estudio de una determinada población en los campos de la economía, geografía y comportamientos.

SMS y Email Marketing: Software que permite usar estrategias de envío de mensajes corporativos.

BTL, Alianzas Estratégicas: Es una relación que interactúan entre dos o más entidades, para buscar beneficio de sus recursos.

Seguimiento de compromisos: Control de compromisos adquiridos.

Liquidez financiera: Recursos disponibles para el cumplimiento de pagos.

Segmentación de cartera: Clasificar a la población por ingresos, días en mora, trabajos que realizan entre otros.

Bases de datos: Información recopilada organizada en sistemas informáticos.

Gestión del cliente: Los esfuerzos de un equipo de trabajo para brindar un buen servicio.

Canales de contacto: Son métodos de comunicación que se utilizan para contactar al moroso.

IDIGER: Instituto distrital de Gestión de Riesgos y cambios climáticos.

ERU: Renovación Urbana

POT: Plan de ordenamiento territorial

Bienes privados: Espacio perteneciente al propietario del bien.

Bienes comunes: Espacio que goza y disfruta la totalidad de la comunidad.

Palabras Claves: Liquidez, costo beneficio, fuentes de ingreso, pronósticos, evaluación, calidad de vida, propiedad horizontal.

Resumen

La presente propuesta para el año 2022 que a continuación se proyectó para la Unidad Residencial Niza IX -3, tiene como finalidad de crear nuevos ingresos que mejoren la liquidez del conjunto, realizando una mejor inversión de los recursos y proyectando una toma de decisiones adecuadas para implementar a la Unidad Residencial, es por lo anterior que se vió la necesidad de realizar una investigación y plantearles una posible solución a la evolución económica del conjunto, de esta manera gestionar los recursos que permitan mejorar las zonas comunes y calidad de vida a los residentes de la Unidad Residencial Niza IX -3.

Esta propuesta evaluó 6 aspectos en el gasto e inversión de la copropiedad, el primero se obtuvo el costo beneficio de análisis de proveedores, el cual se realiza un comparativo de los proveedores que se encuentran alrededor de la zona del conjunto y de esta manera evaluar en cada uno de ellos costo, transporte, beneficios, calidad y cumplimiento, arrojando como resultado las propuestas que más adelante se plantean para el análisis de toma de decisiones más apropiadas para la Unidad Residencial Niza IX -3.

Otros de los que se tuvo en cuenta fue la interacción con entidades bancarias, empresas de telefonía, las cuales permitieran costo beneficio para el conjunto de allí parte las propuestas de generar menos costos financieros y adquirir convenios con la empresa de telecomunicaciones de la ETB, posibles convenios que generaran resultados de menos gastos financieros y nuevos servicio para la comunidad, mejorando el rendimiento de labores administrativas en cuanto a plataformas que de ellos nace la propuesta, como fue una de ellas Davivienda la plataforma jelpik prestando nuevos servicios.

Por último, una de las propuestas a implementar y dar a conocer al Consejo de Administración y la Administración es aportar al medio ambiente generando consciencia en los residentes y como valor agregado de un buen comportamiento de reciclaje, dar ingresos significativos para el conjunto.

Introducción

La presente propuesta se analizó la problemática que se encuentra en la Unidad Residencial Niza IX – 3, conjunto que se rige por la propiedad horizontal ley 675 del 2001, ubicada en la calle 127ª No 51 a – 80 , barrio Niza, localidad suba, con antigüedad de más de 32 años de construcción por el Banco Central Hipotecario, consta de 560 aptos, en la actualidad su población es un 80% adulto mayor, la zona en que se encuentra es un lugar estratégicamente bien ubicado, rodeado de grandes vías, centros comerciales, estrato 4 y sus alrededores extracto 5 zona norte.

Su problemática parte de la falta de liquidez, encontrándose en una cartera morosa aproximadamente 390 millones de pesos, afectando el presupuesto anual proyectado todos los años y ocasionando perdida en mejoras de conjunto, se ve la necesidad de crear nuevas fuentes de ingresos económicos, con el objetivo de realizar inversiones de mejora; reparaciones locativas, servicios de integración a la comunidad, mantenimiento de maquinaria, evaluación de proveedores, adecuaciones de zonas comunes para discapacitados con esto mejorar la calidad de vida de los habitantes que residen en el Unidad, es por lo anterior que se propone un proyecto a la Unidad Residencial Niza IX -3 que busca implementar estrategia de mejoras al ingreso financiero y de esta manera mejorar la liquidez del conjunto.

Para el desarrollo de esta problemática se utilizó la metodología de investigación cuantitativa y cualitativa; donde se enfocó en el análisis de la población de la Unidad Residencial Niza IX – 3, mediante encuestas y focus group, para obtener un perfil de la comunidad, sus necesidades y soluciones a la problemática del déficit del recaudo de esta manera se propone al Consejo de administración y administración un grupo de calificativos a tener en cuenta en la toma de decisiones de generar ingresos.

Titulo

Plan de mejoramiento gerencial para la toma de decisiones en la administración de la unidad residencial Niza IX- 3

1. Problema

1.1 Planteamiento del problema

A corte de 31 de diciembre de 2021 se analizó el Estado de Resultados financiero de la copropiedad, encontrando unos ingresos operacionales a diciembre 31 de 2021 por valor de \$ 1.304.460.519 y unos gastos operacionales y otros por valor de \$ 1.255.410.146, dando como resultado del ejercicio comparativo una variación \$ 49.050.373, concluyendo que el valor del gasto e ingreso es suficiente para cubrir gastos, pero para realizar una inversión en adecuaciones del conjunto es deficiente estos ingresos, adicional parte del problema una cartera a corte de 31 de diciembre \$ 366.380.159 que está representada en un 94% en la cartera de 42 inmuebles.

Debido a los pocos ingresos que genera el conjunto que se encuentran delimitado por ingresos de cuotas ordinarias de administración las cuales se encuentran en una cartera morosa muy significativa que hace un incremento en el déficit presupuestal, adicional la copropiedad atraviesa por una crisis de afectación de estructura del edificio, ocasionando traslados de propietarios a otros lugares por orden del IDIGER, lo cual hace difícil la economía de los habitantes del conjunto que aún se encuentran en la zona demarcada como no peligrosa, este grupo de personas representan un 60% que exige una calidad de vida digna en la permanencia del conjunto, mientras se buscan soluciones con el nuevo POT Bogotá verdece 2022- 2035 el cual se encuentra en proceso de aprobación y ejecución, ya que este se encuentra demandado por el senador Miguel Uribe Turbay miembro del partido del centro democrático.

Por todo lo anterior se busca proponer estrategias de ingresos adicionales para el conjunto, de esta manera estabilizar las reparaciones, mantenimientos, recreaciones y mejoras que se puedan implementar en el conjunto y así ofrecer un mejor ambiente habitacional y social.

1.1.1 Formulación del problema

¿Cómo lograr una liquidez para la Unidad Residencial Niza IX -3a través de la planeación financiera y actividades de autogestión que permitan el mejoramiento de la sostenibilidad del conjunto residencial Niza IX-3IX-?

1.2 Objetivo del proyecto

1.2.1 Objetivo general

Proponer un modelo estratégico de planeación financiera que permita el mejoramiento de la liquidez a través de actividades de autogestión en el conjunto Niza IX -3.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar debilidades en los procesos de planeación financiera.
- Proponer estrategias de autogestión que mejoren la estabilidad económica del conjunto.
- Determinar los ingresos y gastos **proyectados** para un plan de acción anual.

1.3 Justificación y alcance

1.3.1 Justificación

Este proyecto busca generar nuevos ingresos que mejoren la liquidez de la Unidad Residencial Niza XI -3, evaluando proveedores e identificando las falencias en comparación de costo, calidad y cumplimiento, que en desarrollo de esta propuesta se evidencia valores significativos a tener en cuenta, mejorando la inversión de los recursos, este análisis le permite al Consejo de Administración y administrador a tomar decisiones de manera más adecuadas y garantizando un mejor rendimiento económico de los recursos.

La población de Niza IX -3 en un 80% es adulto mayor de edad, se considera que las zonas comunes deben estar diseñadas para la seguridad y el buen vivir de esta población, es por esto que se ve la necesidad de garantizar un mejor espacio en mantenimiento y adecuaciones según reglamentaciones del sistema de gestión de la copropiedad, adicional para obtener una

participación activa de esta población se genera un interacción social de aprendizajes y eventos sociales, con la finalidad de interactuar y crear ingresos adicionales.

Por último, en el diseño de estrategias de ingresos adicionales que requiere la copropiedad, se aporta al cuidado del medio ambiente con la propuesta de aprendizaje y compromiso de reciclaje desde casa, este proceso genera grandes beneficios tanto al planeta como al ingreso de dineros en la copropiedad, es por todo lo anterior que se busca dar a conocer al Consejo de Administración y administración un proyecto que mejore la liquidez del conjunto, inversión y calidad de vida.

1.3.2 Alcance

Este proyecto va dirigido a los copropietarios de la Unidad Residencial Niza IX – 3 que le permitan estrategias de ingresos adicionales, con la finalidad de estabilizar su economía y mejoras locativas y sociales.

2. Metodología empleada

2.1 Tipo de estudio

Para el plan de mejoramiento propuesto para la Unidad Residencial Niza IX – 3 se implementará la metodología de investigación cuantitativa y cualitativa, considerando que es muy importante enlazar estas dos investigaciones las cuales aportarían un amplio conocimiento y desarrollo del presente proyecto, las anteriores investigaciones expresadas servirán para obtener un mejor análisis y efectividad en la toma de decisiones que pudieran evaluar el Consejo de Administración y Representante Legal, cabe resaltar que la investigación cualitativa nos ayudara a ser más analítico de la situación poblacional del conjunto, partiendo de sus necesidades y virtudes que se llevarían a un estudio objetivo de acuerdo a la población que habita este conjunto, en esta investigación se podrá conocer la necesidades, analizando un trabajo de campo verificando sus falencias y fortalezas y con ello se clasificará la información más apropiada que buscara un mejor bienestar y solidez financiera para el conjunto.

Por otra parte, la investigación cuantitativa nos ayudaría a analizar técnicas que nos permiten obtener un resultado y con ellas llegar a unas conclusiones, es por ello que se analizara la situación financiera del conjunto y estadísticas que nos permita evaluar las necesidades del conjunto y con

ello llenar estos vacíos que tiene la liquidez de Niza IX -3. Por todo lo anterior se concluye que estas dos investigaciones se correlacionan y conectan mutuamente para los objetivos propuestos que se tienen, a continuación, se expone las siguientes fases que conllevaría cada una.



Figura 1: Fases y etapas de la investigación cualitativa (Ávila, 2001, pág. 36)

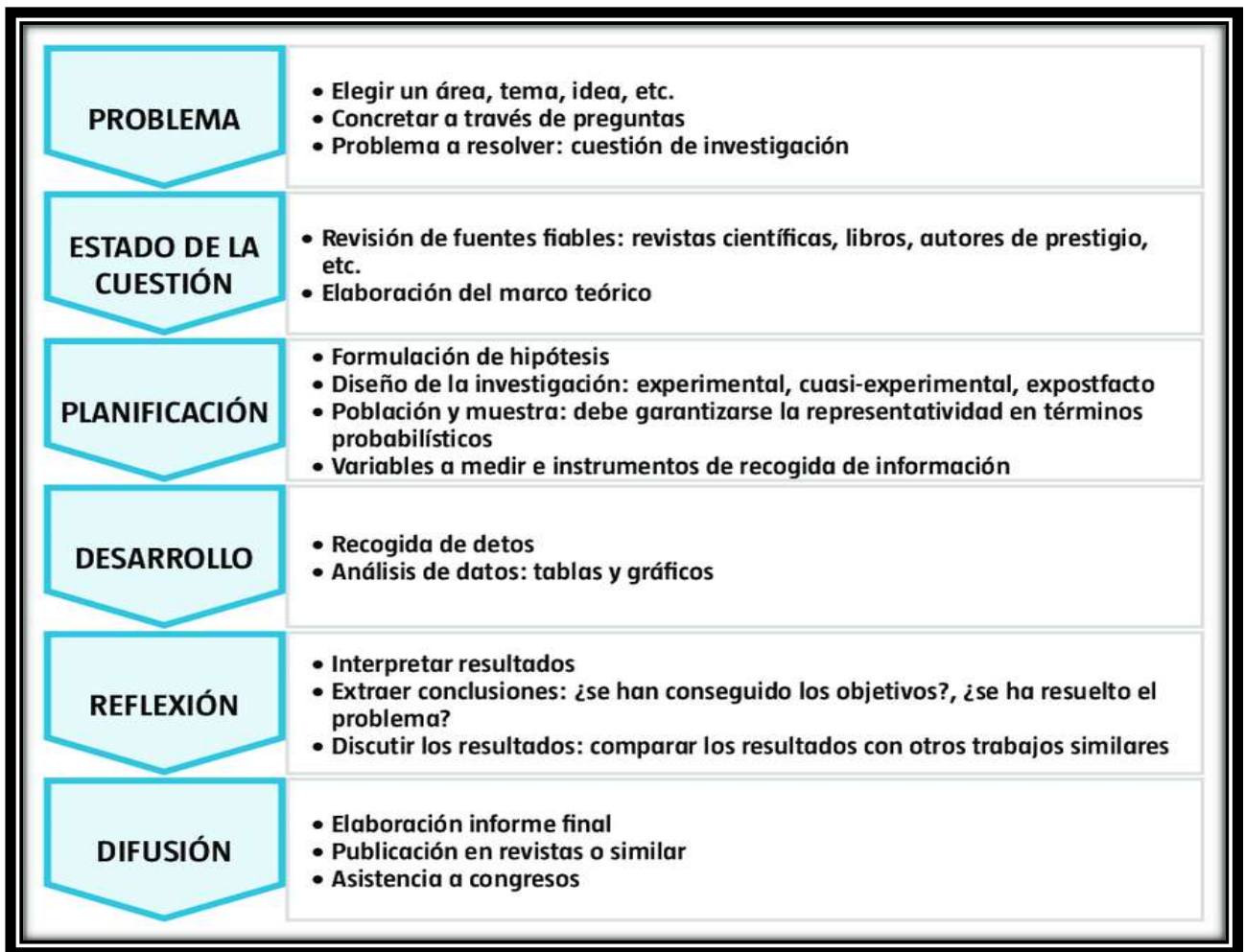


Figura 2: Proceso de investigación cuantitativa (Asencio, 2017, pág. 48)

2.1.1 Tipo de investigación

Para el desarrollo de esta problemática se utilizará la metodología de investigación cuantitativa y cualitativa; donde se enfocará en el análisis de la población de la Unidad Residencial Niza IX – 3, mediante encuestas y focus group, para obtener un perfil de la comunidad y sus necesidades y soluciones a la problemática del déficit del recaudo.

2.2 Población de muestra

2.2.1 Población

Se tomará como base a los residentes de Niza IX -3, conformado actualmente por 560 apartamentos, cabe resaltar que en la actualidad hay con medidas de prevención, deshabitados 143 aptos, esta población adultos mayores en su gran mayoría y núcleos familiares de tres personas.

2.2.2 Muestra

La muestra se realizará aleatoriamente, demarcando la segmentación de la población residente de Niza IX -3 aproximadamente 100 muestras, identificando intereses, gustos y hábitos, que permitan diseñar un programa de interés social para toda la comunidad, a continuación, expongo formato que se entregará de forma física y en formulario drive, a cada uno de los copropietarios con la finalidad de conocer sus opiniones e intereses en participar en eventos educativos y sociales, adicional saber si estarían dispuestos a cubrir un pago por estos servicios, una vez se tenga la información se entrara a tabular y sacar una estadística, que nos permita clasificar sus intereses.

Se utilizará la fórmula de Población Finita, que nos permitirá conocer el tamaño de la muestra

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * P * q} \quad n = \frac{560 * 1,960^2 * 50\% * 50\%}{8\% e^2 * (560 - 1) + 1,960^2 * 50\% * 50\%} = 118,52$$

n = Tamaño de muestra buscado

N = Tamaño de población: 560

Z = Parámetros estadísticos que depende el nivel de confianza: 95% , 1,960

e = Error de estimación máximo aceptado: 8%

p = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito): 50%

q = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado (fracaso): 50%

2.2.3 Herramientas de Investigación

INTERESES EDUCATIVOS Y SOCIALES NIZA IX -3

Nombre y apellidos: _____		
Edad: _____	Sexo: _____	Apto. _____ Esc. _____
Fecha: _____	Tel: _____	Correo: _____

Marque con una X la puntuación que considere de acuerdo a las habilidades de su interés e importancia, siendo 1 menor interés y 5 de mayor interés.

MANUALIDADES					
	1	2	3	4	5
Pintura en tela					
Pintura en oleo					
Elaboración decoraciones navideñas					
Bordado en agujas					
Pintura de cerámicas					
Tocar instrumentos					

RECREACIÓN Y DEPORTE					
	1	2	3	4	5
Estiramiento					
Gimnasia rítmica					
Cohoching					
Salidas recreativas					
Patinaje					
Futbol					

EDUCACIÓN					
	1	2	3	4	5
Manejo de celular					
Plataformas de conexión					
Esquema de lectura					
Cine y TV					
Asesoría de tareas					

GASTRONOMIA					
	1	2	3	4	5
Nutrición					
Clases de cocina					
Clases de batidos					

Marque con una X

¿Estaría usted de acuerdo en cubrir un valor mensual por las actividades planteadas?					
	NO	SI	\$ 20.000	\$ 40.000	\$ 60.000
Manualidades					
Recreación y deporte					
Educación					
Gastronomía					

2.3 Recopilación de información

Se inicia la búsqueda de información que pueda servir como apoyo, en la estructuración del plan de mejoramiento que se efectuara a la Unidad Residencial Niza IX – 3, información de bases de datos en la historia de archivos relacionados a mejorar la propiedad horizontal, al igual se utilizara las herramientas de formulario de google, este último arrojado una estadística de gustos poblacionales para implementar.

2.4 Ubicación geográfica

Conjunto que se rige por la propiedad horizontal ley 675 del 2001, ubicado en la calle 127ª No 51 A -80, barrio Niza, localidad suba, con antigüedad de más de 32 años de construcción por el Banco Central Hipotecario, consta de 560 aptos, en la actualidad su población es un 80% adulto mayor, la zona en que se encuentra es un lugar estratégicamente bien ubicado, rodeado de grandes vías, centros comerciales, estrato 4 y sus alrededores extracto 5 zona norte.



Figura 3: Ubicación geográfica Google maps

3. Marco Teórico

3.1 El concepto de la estrategia

El término estrategia se deriva de la palabra griega *strategos* y significa: general. Este término fue usado durante años por el ejército con el fin de aludir a los grandes planes o ventajas que el enemigo no poseía y que se mantenían en secreto para ganar las batallas (Wehrich y Koontz, 1993). Lo anterior se puede corroborar con la obra *El Arte de La guerra* de Sun Tzu, filósofo y militar chino de los años 400-340 (A.C.), quien ha sido retomado múltiples veces por estrategias empresariales con el ánimo de llevar sus ideas a los negocios. Muchas frases clave de los manuales modernos en gestión empresarial son referenciadas de su obra original y algunas de ellas se han cambiado para acomodarlas a esta jerga, tal es el caso de ejército por empresa, armamento por recurso o enemigo por competencia (Narciso, 2014)

Según (Tarziján, 2008), la historia de la evolución y desarrollo del pensamiento estratégico se puede dividir en cuatro etapas: la primera de ellas está enfocada en la planificación financiera (1920). Esta fase se centra en el presupuesto, en especial el de producción, ventas, inventario y caja y se caracteriza por el cumplimiento o incumplimiento del mismo. Los presupuestos estaban asignados a cada una de las áreas: mercadeo, producción y finanzas, la característica fundamental era que la estrategia se basaba en dichas áreas y no en la visión integradora como ocurre hoy en día.

La segunda etapa de la evolución del pensamiento en la formulación de estrategias de una empresa tiene que ver con la planificación financiera de largo plazo. Esta etapa que comienza aproximadamente en 1950, se basa en la búsqueda de la predicción del futuro a través de situarse en diversos escenarios (optimista, neutral, pesimista). [...] Hasta esta segunda etapa, el pensamiento estratégico estaba orientado, fundamentalmente, por una visión funcional de la empresa, en que se analizaban individualmente sus diversas áreas, y a partir de dicho análisis funcional se buscaba obtener respuestas más globales para las necesidades de la empresa (Tarziján, 2008).

La tercera etapa se caracteriza por tener una visión más global de la estrategia unificando cada una de las áreas empresariales. Lo anterior se visualiza con las investigaciones realizadas al

respecto por Peter Drucker, Kenneth Andrews, Alfred Chandler e Igor Ansoff quienes ven la necesidad de formular la estrategia de una manera más articulada y dinámica, unificando las ideas individuales para cada una de las áreas funcionales relacionándolas con el medio ambiente competitivo donde se desenvuelven. Las características fundamentales de esta tercera etapa son la visualización de la empresa desde una manera global, el análisis del mercado y de los competidores que enfrenta (Tarziján, 2008).

La cuarta etapa del pensamiento estratégico se caracteriza por enfocarse en el aprendizaje organizacional y el análisis del entorno de los negocios. Esta etapa establece que la formulación de la estrategia comienza con el análisis del entorno de la empresa desde el punto de vista de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, evaluando la preparación de la empresa para competir en el mercado y a partir de ello, se define como estrategia qué hacer con el negocio y qué empresa se desea tener en el futuro apoyándose en la misión, los objetivos estratégicos, la correcta definición de una ventaja competitiva y los planes de acción que a la postre sirven de sustento para el proceso de formulación de estrategias. Los autores más representativos en esta cuarta etapa son: Peter Drucker, Kenneth Andrews (autor de la Matriz FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) Igor Ansoff, Alfred Chandler y Michael Porter, quienes más adelante se estudiarán en detalle (Tarziján, 2008).

3.2 Que es la estrategia

A continuación, según el libro (Tarziján, 2008), se relaciona autores importantes que le han dado el significado a la palabra estrategia:

- **Alfred Chandler:** “Estrategia es la determinación de las metas y objetivos de largo plazo de la empresa, y la adopción de caminos de acción y de asignación de recursos para alcanzar dichas metas.”
- **Kenneth Andrews:** “Estrategia es el conjunto de metas y de las principales políticas para alcanzar dichas metas, establecidas de manera de que definan en qué negocios está o debiese estar la empresa. El tipo de organización que es lo que debiese ser, y la naturaleza

de la contribución económica y no económica que busca realizar a sus accionistas, empleados, clientes y a la comunidad.”

- **Michael Porter:** “La estrategia muestra la combinación de las metas que busca la empresa, y de los medios y políticas a través de las cuales busca la consecución de dichas metas. Asimismo, Porter argumenta que la política a través de la cual la empresa busca el logro de sus metas debe basarse en la construcción de una posición única y valiosa en el mercado sobre la base de un conjunto de actividades específicas que posea una empresa.”

- **Richard Rumelt:** “Estrategia implica la elección de un conjunto coordinado de acciones destinadas a abordar los problemas identificados en el diagnóstico acerca de los principales desafíos de la empresa. Así, estrategia es una lógica impuesta a una organización para hacer algo que otra manera no se haría.”

De acuerdo a los conceptos dados por los anteriores autores la estrategia está asociada a la elección de ciertos caminos de acción para pasar de la situación actual a la situación futura deseada, y que generalmente las empresas podían elegir de entre varios caminos de acción posible. (Tarziján, 2008)

3.3 Teorías de la estrategia

(Robbins, 2005) Las estrategias de las organizaciones son de nivel corporativo, empresarial y funcional. Los directores de las organizaciones son los responsables de las estrategias corporativas. Los gerentes de nivel medio son los responsables de las estrategias empresariales y los gerentes de nivel inferior de las estrategias funcionales, a continuación, se detalla cada una de las teorías.

3.3.1 Estrategia de nivel corporativo

(Robbins, 2005) Estrategia de las organizaciones que pretende determinar en qué negocios debe o quiere estar, refleja la dirección que sigue la organización y las funciones que cumplen sus unidades en el empeño en tal dirección.

Hay tres principales estrategias corporativas:

- **Estrategia de crecimiento:** Estrategia corporativa con la que se trata de incrementar las operaciones de la organización acrecentado el número de productos que ofrece a los mercados que atiende, Al seguir una meta de crecimiento la organización aumenta sus ingresos por ventas, número de empleados, participación en el mercado y otras medidas cuantitativas. (Robbins, 2005)

- **Estrategia de estabilidad:** Es una estrategia corporativa caracterizada por la falta de un cambio significativo, entre los ejemplos se encuentra atender a los mismos clientes con el mismo producto o servicio, mantener la participación en el mercado y sostener los resultados de rendimiento sobre la inversión de la empresa. (Robbins, 2005)

- **Estrategia de renovación:** Estrategia corporativa destinada a resolver debilidades de la organización que merman el desempeño, esta estrategia tiene dos subcategorías, la estrategia de atrincheramiento la cual es una estrategia de renovación de corto plazo que se sigue en situaciones en las que los problemas no son graves, a diferencia de la estrategia de ajustes, es una estrategia de renovación para épocas en las que los problemas de desempeños son graves. En las dos estrategias de renovación los directores recortan costos y reestructuran las operaciones, sin embargo, en la estrategia de ajustes es más extensa la aplicación de estas medidas. (Robbins, 2005)

Análisis de cartera corporativo

(Robbins, 2005) Cuando la estrategia corporativa de una organización abarca varias empresas, los directores manejan entre grupo, o cartera, con una matriz de cartera corporativa. En la primera matriz, **la matriz BCG, creada por el Boston Consulting Group**, se propuso la idea de que las empresas de una organización podían evaluarse y graficarse en una matriz de 2 x 2 para identificarse cuales ofrecían mayor potencial y cuales significan una fuga de recursos de la organización. En el eje horizontal representa la participación en el mercado, evaluada como mucha o poca, el eje vertical indica el crecimiento proyectado del mercado, poco o mucho, a partir de esta evaluación una empresa se sitúa en una de las cuatro categorías:

- **Vacas de efectivo:** (poco crecimiento, mucha participación en el mercado), las empresas de esta categoría generan grandes sumas de efectivo, pero sus perspectivas de crecimiento están limitadas.
- **Estrellas:** (Mucho crecimiento, mucha participación en el mercado), estas empresas están en un mercado de crecimiento acelerado y tiene participación dominante, su aportación al flujo de efectivo depende de sus necesidades y recursos.
- **Signos de interrogación:** (Mucho crecimiento, poca participación en el mercado), estas empresas están en una industria atractiva, pero su porcentaje de participación en el mercado es pequeño.
- **Perros:** (Poco crecimiento y poca participación en el mercado), las empresas de esta categoría no producen ni consumen mucho efectivo y tampoco prometen mejorar su desempeño. (Robbins, 2005)

3.3.2 Estrategia de nivel empresarial

(Robbins, 2005) Estrategia para determinar cómo debe competir la organización en sus negocios, para la organización pequeña con sólo una línea de negocios, en las organizaciones de varios negocios cada división tendrá su propia estrategia que definen los productos y servicios que ofrece los clientes a los que quiere llegar, las empresas que son independientes y formulan sus propias estrategias se llaman unidades estratégicas de negocios o UEN.

- **Ventaja competitiva:** Es la superioridad que distingue la organización, es decir su valor distintivo, esta ventaja procede de las capacidades centrales de la organización, las cuales pueden adoptar forma de aptitudes de la organización, es hacer algo que las otras no lo pueden hacer o lo hacen mejor que las demás. (Robbins, 2005)
- **La calidad como ventaja competitiva:** Si la calidad se implementa apropiadamente, puede ser una manera de que la organización tenga una ventaja competitiva sostenida, por eso tantas organizaciones aplican el concepto de la administración de calidad a sus operaciones, con la intención de distinguirse a la competencia. (Robbins, 2005)

- **Cómo sostener la ventaja competitiva:** No basta con que la organización obtenga una ventaja competitiva, debe ser capaz de sostenerla, es decir, una ventaja competitiva sostenible faculta a la organización para mantener su delantera a pesar de las acciones de la competencia y de los cambios de la industria. (Robbins, 2005)

Estrategias competitivas

(Robbins, 2005) Cinco fuerzas dictan las reglas de la competencia, en conjunto estas fuerzas determinan el atractivo y la rentabilidad de la industria. Los gerentes evalúan el atractivo de una industria con los cinco factores siguientes:

1. **La amenaza de los nuevos participantes:** Factores como las economías de escala, lealtad a la marca y requisitos de capital determinan la facilidad o dificultad de entrar en una industria.
2. **La amenaza de los sustitutos:** Factores como cambios de costos y de lealtad de los compradores determinan el grado en que es probable que los consumidores compren un sustituto.
3. **Poder de negociación de los compradores:** Factores como el número de clientes en el mercado, la información sobre ellos y la disponibilidad de sustitutos determinan el grado de influencia que tiene los proveedores en la industria.
4. **Poder de negociación de los proveedores:** Factores como el grado de concentración de un proveedor y la disponibilidad de sustitutos de materiales determinen el grado de influencia que tiene los proveedores en la industria.
5. **Rivalidad actual:** Factores como la tasa de crecimiento, aumenta o caída de la demanda y diferencias en los productos determinan la intensidad de la rivalidad de la competencia entre las empresas de la industria. (Robbins, 2005)

Requisitos de Porter para sostener las estrategias competitivas

- **Estrategia de liderazgo de costos:** Estrategia empresarial en la que la organización es el productor con menores costos de la industria. El líder de costos busca insistentemente

eficiencia en la producción, marketing y otras áreas de la operación, los gastos generales se mantienen al mínimo y la empresa hace todo lo que pueda por recortar costos.

- **Estrategia de diferenciación:** Estrategia empresarial en la que una compañía ofrece productos exclusivos que aprecian los clientes. La diferencia obedece a una calidad excepcionalmente alta, servicio extraordinario, diseño innovador, capacidad de tecnología e imagen de marca notable positiva.

- **Estrategia de enfoque:** Estrategia empresarial en la que una compañía busca una ventaja de costos o diferenciación en un segmento industrial estrecho, es decir los gerentes eligen un segmento de mercado en una industria y tratan de explotarlo en vez de atender todo el mercado. (Robbins, 2005)

3.3.3 Estrategia de nivel funcional

(Robbins, 2005) Estrategia de las organizaciones destinada a respaldar la estrategia empresarial, para las organizaciones que tiene departamentos funcionales tradicionales como manufactura, marketing, recursos humanos, investigación y desarrollo y finanzas, estas estrategias tienen que apoyar la estrategia empresarial.

3.4 ¿Que es la autogestión?

(Raeburn, 2022) La autogestión es la capacidad de controlar tu comportamiento, pensamientos y emociones de una manera productiva. Esto significa destacarte en el cumplimiento de responsabilidades personales y profesionales para tu propio beneficio y el de tu equipo. Contar con sólidas habilidades de autogestión implica el desarrollo de aspectos importantes como la inteligencia emocional, el autocontrol y la buena gestión del tiempo. Tener un buen sentido de la autogestión te permite ser un mejor líder para tu equipo.

3.4.1 Actividades de autogestión

(Raeburn, 2022) La autogestión efectiva lleva a una mejor inteligencia emocional ya que ayuda a tu autoconsciencia y bienestar. Esto quiere decir estar al tanto de las señales sociales y respetar tus propias necesidades personales. La autogestión es una habilidad importante para cualquier líder, pero eso no significa que sea algo sencillo de lograr. La práctica hace al maestro y con las herramientas apropiadas puedes llegar a ser muy bueno en la autogestión. Analicemos en detalle las siete principales habilidades de autogestión que debes desarrollar.

- **Gestión del tiempo:** La gestión del tiempo es la capacidad de controlar cómo usas tu tiempo. Es decir, priorizar las tareas más importantes primero y gestionar tu lista de pendientes diaria. Un líder que cuenta con buenas habilidades para la gestión del tiempo puede gestionar su tiempo de manera efectiva sin la necesidad de ayuda externa. Contar con buenas habilidades para la gestión del tiempo puede ayudarte a mantenerte comprometido y evitar procrastinar. Esta es una habilidad importante que todo líder debe tener, no solo para mantenerse al día con el trabajo sino también para impulsar a quienes lo rodean para que hagan lo mismo. (Raeburn, 2022)

- **La automotivación:** Es la capacidad de motivarte y realizar de forma proactiva las tareas diarias. Si bien no siempre es fácil de lograr, practicar la automotivación puede ayudarte a aumentar tu autoconsciencia y priorizar lo que es importante para ti. Es similar a la motivación intrínseca, que es la motivación que nace desde el interior de la persona. (Raeburn, 2022)

- **Manejo del estrés:** Los líderes con buenas habilidades para el manejo del estrés abordan el trabajo de una manera enfocada al conectar sus iniciativas con objetivos más grandes. Cuando comprendes qué tarea es más importante y qué entrega está vinculada a un objetivo del equipo, puedes priorizar el trabajo de manera efectiva y obtener los mejores resultados. A su vez, esto puede ayudarte a reducir los niveles de estrés y a mantener un equilibrio. (Raeburn, 2022)

- **Adaptabilidad:** Poder adaptarte significa que tienes la confianza y la capacidad para dar un giro cuando surgen cambios. Esto es especialmente importante para los líderes que trabajan en un entorno acelerado donde los cambios en los proyectos ocurren con frecuencia. (Raeburn, 2022)

- **Toma de decisiones:** Para lograr la efectividad, es importante que los líderes desarrollen las habilidades de toma de decisiones a fin de reducir la confusión y aumentar la confianza del equipo. Resolver problemas y abordar las dificultades que se presenten puede ayudarte a mejorar tus habilidades de toma de decisiones. (Raeburn, 2022)

- **Alineación de objetivos:** Establecer objetivos significa que debes dar prioridad a los proyectos más importantes que tengan el mayor impacto en tu negocio.

La alineación de objetivos consta de tres habilidades principales:

a. **Establecimiento de objetivos:** Al establecer objetivos, asegúrate de identificar los puntos débiles actuales, proyectar objetivos de crecimiento y analizar tus planes de asignación de recursos actuales. Todo esto puede ayudarte a definir objetivos informados. (Raeburn, 2022)

b. **Comunicación de objetivos.** Esto no solo implica gestionar los objetivos de tu equipo, sino también alinearlos con los objetivos generales de tu organización. De ese modo, los miembros de tu equipo comprenden de qué manera su trabajo contribuye a los objetivos más amplios. Para esto se requiere comunicación transparente y trabajo en equipo alineado. (Raeburn, 2022)

c. **Seguimiento de objetivos:** No solo es importante establecer y comunicar los objetivos, sino también darles un seguimiento. Esto es fundamental para conectar el trabajo diario con los objetivos más amplios y para ver el progreso de tu equipo a través del tiempo. (Raeburn, 2022)

- **Desarrollo personal:** El desarrollo personal es fundamental para todos los miembros del equipo, pero, en particular, para los líderes. Para desarrollar el conocimiento de tu equipo, primero debes desarrollar el tuyo propio. Esto significa tomarte el tiempo para

asistir a talleres, realizar cursos y conectarte con los expertos de la industria. Todo esto te ayudará a desarrollar tus habilidades de gestión. (Raeburn, 2022)

3.5 Los beneficios de la autogestión

(TWINERO, s.f.) Al lograr implementar la autogestión a nivel empresarial se adquieren los siguientes beneficios:

- **Autonomía:** La autonomía de una persona en el trabajo se refiere a la capacidad que tiene el trabajador para tomar sus propias decisiones y funcionar como un ente individual (siempre dentro de las directrices de la organización). La autogestión nos ayuda a desarrollar esta autonomía personal, a creer más en nosotros mismos o a saber que no necesitamos las órdenes de los superiores para cumplir con nuestras tareas.

- **Responsabilidad:** La autogestión es un aspecto individual e introspectivo de cada persona. Según vamos alcanzando distintos niveles de autogestión, irá creciendo también en nosotros el sentimiento de responsabilidad. La autogestión nos ayuda a conocer nuestras obligaciones sin que nadie nos las tenga que recordar y, además, crea en nosotros una sensación de deuda con la empresa. No todas las empresas permiten niveles muy altos de autogestión, pero aquellas que sí lo hacen, esperan de sus trabajadores un nivel de responsabilidad acorde a su libertad como empleados. (TWINERO, s.f.)

- **Compromiso:** La autonomía y la responsabilidad que crea la autogestión en el individuo acaban desembocando en un mayor compromiso por parte del trabajador. Todos nos sentimos más responsables de un éxito o de un fracaso cuando somos nosotros mismos quienes hemos creado o desarrollado una idea. Por tanto, la autogestión ayuda también a mejorar el compromiso de los trabajadores con su empresa. (TWINERO, s.f.)

- **Creatividad:** La autogestión en nuestro trabajo nos permite abordar tareas con unos niveles de creatividad superiores a los que lo haríamos si esas tareas fueran impuestas. La autogestión nos da confianza, nos hace creer que la empresa confía en nuestras ideas y en

nuestras posibilidades. En este clima de libertad mental, el ser humano da lo mejor de sí mismo y alcanza nuevas cotas de creatividad. La autogestión también ayuda a saber hasta qué punto podemos ser creativos sin salirnos de los objetivos generales de la organización.

- **Rendimiento:** En definitiva, la autogestión es una técnica psicológica que puede ayudar a mejorar nuestro rendimiento en el puesto de trabajo. Muchas veces tener un límite de tiempo o una presión externa para terminar un proyecto ayuda a cumplir con los plazos, pero no a realizar el trabajo correctamente. Cada persona se conoce a sí misma mejor que nadie y la autogestión permite al trabajador afrontar sus tareas de acuerdo con sus propias posibilidades. (TWINERO, s.f.)

Es cierto que para que exista una autogestión del trabajador deben darse las condiciones necesarias: por una parte, que los superiores sean receptivos a este tipo de conducta en el trabajo; por otra parte, que el trabajador sea capaz de orientar esta autogestión a la consecución de los objetivos marcados por la empresa. De esta manera, individuo y organización estarán más unidos que nunca y lograrán los resultados óptimos que ambos esperan. (TWINERO, s.f.)

3.6 Que es ingresos autogestión

Los ingresos de autogestión, son recursos que las entidades y organismos del sector público obtienen por la venta de bienes y servicios, tasas, contribuciones, derechos, arrendamientos, rentas de inversiones, multas y otros, se recaudarán a través de las cuentas rotativas de Ingresos aperturadas en los bancos corresponsales del depositario oficial de los fondos públicos o en las cuentas institucionales disponibles en el depositario oficial. La recaudación de los recursos públicos podrá hacerse de manera directa o por medio de la red bancaria privada. En ambos casos se canalizará a través de las cuentas rotativas de ingresos abiertas en los bancos corresponsales. (Estado, 2009)

Los ingresos obtenidos a través de las cajas recaudadoras, en efectivo, cheque certificado o cheque cruzado a nombre de la entidad serán revisados, depositados en forma completa e intacta y

registrados en las cuentas rotativas de ingresos autorizadas, durante el curso del día de recaudación o máximo el día hábil siguiente. (Ingresos de Autogestión, 2009)

3.7 Que es liquidez

La liquidez es la capacidad que posee un activo para ser transformado en dinero en efectivo rápidamente y sin perder su valor. Por tanto, a mayor liquidez, más rapidez tiene un bien en ser convertido en efectivo sin afectar su valor. Por el contrario, a menor liquidez, mayor demora y/o más pérdida de valor tiene un activo para ser convertido en efectivo. (Chavez, 2022)

Por otro lado, una casa es un activo con poca liquidez (ilíquido), ya que su proceso y cierre de venta es mucho mayor. Pocas veces se puede vender una propiedad rápidamente a un buen precio. Y aquellos que desean conseguir una venta rápida, deben hacerlo generalmente sacrificando un porcentaje importante de su valor. (Chavez, 2022)

Características de la liquidez

- Cualidad que tiene una empresa o persona para conseguir dinero en efectivo.
- Son activos que pueden venderse en cualquier momento o con relativa rapidez.

Esta velocidad depende de la simplicidad del proceso de compra/venta del activo.

- La liquidez permite cumplir con obligaciones a corto plazo a nivel empresarial, familiar o personal.

- Los activos líquidos poseen bajas comisiones. Es decir, no tienen pérdidas significativas al ser convertidos en efectivo.

- Que un activo pueda ser vendido rápidamente no significa necesariamente que tenga alta liquidez, ya que puede darse el caso de que un inmueble sea vendido por un valor por debajo de su precio real por una necesidad concreta del propietario. (Chavez, 2022)

Ejemplos de activos líquidos

- Acciones.
- Bonos.
- Divisas.
- Fondos de inversión.
- Materia prima.

Ejemplos de activos no líquidos

- Inmuebles.
- Objetos coleccionables.
- Arte.
- Antigüedades.

Ventajas de la liquidez

- Permite a las personas o empresas afrontar gastos a corto plazo.
- Concede la capacidad de solventar urgencias de forma efectiva.
- Ayuda a financiar operaciones de carácter empresarial.
- Poseer buena liquidez es una forma de demostrar seguridad financiera, lo que ayuda a mejorar la imagen de la empresa y hace que los inversores se sientan más cómodos, además de atraer a otros potenciales inversionistas. (Chavez, 2022)

3.8 Modelos de planeación financiera

La planificación financiera consiste en la elaboración de un presupuesto empresarial global, teniendo en cuenta los recursos existentes de una empresa y enfocado a garantizar su viabilidad económica y conseguir los objetivos financieros de rentabilidad a largo plazo, establecidos de antemano. (DÍAZ, 2021)

Objetivos de la planificación financiera empresarial

(DÍAZ, 2021) En concreto, permite analizar la rentabilidad económica y financiera del plan de negocio, determinando:

- La inversión inicial, en caso de tratarse de un negocio de nueva creación, así como los recursos económicos necesarios para cumplir el plan estratégico.
- Los costes reales para que el negocio funcione.
- La necesidad de financiación del negocio y el abanico de opciones para elegir la más eficiente.
- También, permite proyectar los estados financieros de la firma.
- La planificación financiera, además, faculta a los accionistas para determinar el momento temporal en que podrán recuperar su inversión, así como aproximar la rentabilidad que podrán obtener de su negocio.

Fases de la planificación financiera

La conforman cuatro fases bien diferenciadas entre sí. No obstante, son muchos detalles los que hay que analizar dentro de cada una de ellas. A continuación, exponemos algunos de los aspectos más importantes:

- **Análisis de la situación actual:** Debe responder a preguntas como cuál es la situación financiera de la empresa. Para ello, partimos de los estados financieros, cuenta de resultados, estado de flujos de efectivo, estado de cambios en el patrimonio neto y balance general. Debemos identificar cuáles son los ingresos, gastos, costes fijos y variables, activos (fijos, corrientes, intangibles...) y medios de financiación. Por último, obtener conclusiones como determinar la rentabilidad por líneas de negocio, por zona geográfica, etc.
- **Definición de objetivos en el medio plazo:** Respondiendo a la pregunta clave. ¿Dónde se encontrará la empresa en cinco años? Los objetivos deben suponer un reto, pero tienen que ser específicos, medibles, alcanzables y realistas. Partiendo de la meta final, estableceremos metas intermedias a plazos de tiempo más cortos:
- **Objetivos a corto plazo,** para este año, que permitirán establecer el presupuesto anual para su cumplimiento.

- **Objetivos a medio plazo**, para los siguientes entre 2 y 5 años y parten de la base del cumplimiento de los de corto. Por lo tanto, son metas que pueden marcar un punto de inflexión en la ejecución global del plan.
- **Objetivos de largo plazo**, para un horizonte a partir de los 5 años. Suponen los cambios más significativos para la organización respecto a la situación de partida y tienen en cuenta la visión y misión de la compañía.
- **Definición de las estrategias**: Las estrategias deben ir encaminadas a conseguir los objetivos intermedios y el objetivo final. A corto plazo es importante asegurar la viabilidad financiera. Por lo que será primordial poner el foco en la liquidez, con políticas de costes ajustados y evitando un endeudamiento elevado que financie aspectos no relevantes.
- **Evaluación de los resultados obtenidos**: Con el objetivo de determinar si estamos cumpliendo con los objetivos marcados o si nos estamos desviando del plan. Es importante revisar la estrategia cada cierto tiempo, por ejemplo, cada trimestre, semestre o de forma anual, como máximo. También realizaremos los ajustes necesarios, introduciendo nuevos inputs que se produzcan en la organización. (DÍAZ, 2021)

Ventajas y desventajas de la planificación financiera

Teniendo el rumbo establecido, será más fácil tomar decisiones de negocio y evitar o controlar los riesgos derivados de emprender una acción u otra, coordinar departamentos en torno a diversos proyectos previamente establecidos, conocer muy bien las necesidades de inversión, así como de financiación, y corregir desviaciones de cualquier tipo. (DÍAZ, 2021)

No obstante, un exceso de planificación o un plan demasiado rígido podría dificultar que la empresa se adapte mejor a los cambios.

4.Marco Legal

4.1 Régimen de propiedad Horizontal

(V/LEX, 2001) según el autor en su objeto del régimen de propiedad horizontal es la que aporta a los derechos exclusivos sobre bienes privado, terrenos y bienes comunes, a lo que los copropietarios se someten a cumplir cada una de su normatividad con la finalidad de tener una sana convivencia entre todos los residentes, adicional brindar una seguridad a todos aquellos integrantes del conjunto.

4.2 Principios orientados de la ley 675 del 2001

4.2.1 Función social y ecológica: (V/LEX, 2001) “ Los reglamentos de propiedad horizontal deberán respetar la función social y ecológica de la propiedad, y por ende, deberán ajustarse a lo dispuesto en la normatividad urbanística vigente.”

4.2.2 Convivencia pacífica y solidaridad social. (V/LEX, 2001) “Los reglamentos de propiedad horizontal deberán propender al establecimiento de relaciones pacíficas de cooperación y solidaridad social entre los copropietarios o tenedores”.

4.2.3 Respeto de la dignidad humana. (V/LEX, 2001). “El respeto de la dignidad humana debe inspirar las actuaciones de los integrantes de los órganos de administración de la copropiedad, así como las de los copropietarios para el ejercicio de los derechos y obligaciones derivados de la ley”.

4.2.4 Libre iniciativa empresarial. (V/LEX, 2001), Atendiendo las disposiciones urbanísticas vigentes, los reglamentos de propiedad horizontal de los edificios o conjuntos de uso comercial o mixto, así como los integrantes de los órganos de administración correspondientes, deberán respetar el desarrollo de la libre iniciativa privada dentro de los límites del bien común.

4.2.5 Derecho al debido proceso. (V/LEX, 2001)” Las actuaciones de la asamblea o del consejo de administración, tendientes a la imposición de sanciones por incumplimiento de obligaciones no

pecuniarias, deberán consultar el debido proceso, el derecho de defensa, contradicción e impugnación”.

4.3 Teorías de comunicación grupal

(CORTEZ, 2003) según el autor plantea en la tesis de su doctorado como tomar decisiones desde la perspectiva comunicativa con la población, la cual se utilizará a la presente propuesta, para definir las mejores teorías que se aplican para el proyecto de generar ingresos al conjunto y edificar una sana convivencia entre todos los habitantes de Niza IX -3, de allí nos orientaremos que al aplicar la teoría de la comunicación nos facilita la toma de decisiones, toda vez que al tener una población informada no genera malas interpretaciones de los actos y sucesos que se puedan tomar, es por ello que considero que la buena comunicación entre todos, mejoraría los resultados y convivencia ente todos, como factor adicional al evaluar sus opiniones y atributos de importancia en lo propuesto del presente proyecto se analiza las mejores inversiones e ingresos para la copropiedad.

4.3.1 Las teorías de la comunicación de grupo: “caracterización y contexto, se analizan los conceptos de teoría, teoría de comunicación y teoría de la comunicación de grupo; se estudia el contexto donde estas teorías surgen; su problemática y la forma como este trabajo teórico ha sido clasificado a través de varios modelos. Se pretende mostrar las teorías más importantes de la comunicación de grupo y señalar sus peculiaridades”. (CORTEZ, 2003)

4.3.2 Teoría Funcional en la Toma de Decisiones de Grupo. “El punto central consiste en explicar cómo la comunicación afecta al proceso de toma de decisiones. Por lo tanto, se habla de la comunicación; de las funciones de la comunicación; de qué consiste el proceso de toma de decisiones, cuáles son sus requerimientos, qué son las restricciones sociales que limitan las decisiones efectivas y, se presenta un modelo general de toma de decisiones. Se incluyen, además, las premisas e hipótesis usadas en esta teoría, la metodología y los resultados de algunas de las investigaciones empíricas”. (CORTEZ, 2003)

4.3.3 Teoría de la Estructuración en la Comunicación de Grupos Pequeños. “Dicha teoría analiza cómo los procesos de comunicación afectan los resultados de grupo. Destacan conceptos como: acción, interacción, apropiación, estructura, reglas y recursos, así como sistemas y prácticas sociales. Se presentan también varios modelos tales como: el Modelo de Acción, el Modelo de Toma de Decisiones y el Modelo Contingente. Asimismo, se habla de la investigación empírica y de la metodología aplicada. También se presenta la Teoría de la Estructuración Adaptativa como una variante de la Teoría de la Estructuración”. (CORTEZ, 2003)

4.4 Instrumento público de la Unidad Residencial Niza IX -3



INSTRUMENTO PUBLICO No.: 0340 .-						
FECHA: 31 DE MARZO DE 2.003. - - - - -						
INMUEBLE: UNIDAD RESIDENCIAL NIZA IX-3, -PROPIEDAD						
HORIZONTAL-- - - - - -						
DIRECCION: CALLE 126 A No. 42-68, 43-50, 43-76. 44-28,						
44*-10, 44*-80), BOGOTA, D.C.-- - - - -						
MATRICULA INMOBILIARIA No.: 50N-746828 (MATRIZ).- - - -						
CODIGO O CEDULA CATASTRAL No.: SUB 14916.- - - - -						
- - - - - DATOS DE LA ESCRITURA PUBLICA - - - - -						
ESCRITURA	DIA	MES	AÑO	NOTARIA	ORIGEN	CIUDAD
0340	31	3	2003	28		BOGOTA -

Figura 4: Fotografía Reglamento de propiedad Horizontal Niza IX – 3

4.4.1 Consideraciones generales y tradición histórica de Niza IX -3

“EL banco central hipotecario, mediante escritura pública número 5021 del 13 de noviembre de 1.964, otorga a la notaria novena del circuito de Bogotá y debidamente inscrita en la oficina de registro de instrumentos públicos de Bogotá al folio de matrícula inmobiliaria número 050- 010 9604 adquirió los lotes del terreno número 1 de la urbanización Hacienda Córdoba Niza IX sector segunda etapa distinguido por los números 51ª , 48, 28, 68, 80 de la calle 127 a de la cual nomenclatura urbana y con la cédula catastral No SUB – 14916, antes R 2124 y fue quien construyó a sus expensas y vendió los inmuebles que conforman la Unida Residencial Niza IX -3, propiedad horizontal.

Que previo cumplimiento de todos los requisitos y documentos exigidos por la administración del distrito de Bogotá mediante la escritura pública número 712 del 30 de junio de 1986 otorgada por la notaría 28 del circuito de Bogotá, elevó y protocolizó el reglamento de propiedad horizontal y declaró constituido en el régimen de la Propiedad horizontal, el predio de su propiedad denominada Unidad Residencial Niza IX – 3, propiedad horizontal con matrícula inmobiliaria número 050N- 746828 de la oficina de instrumentos públicos de Bogotá, el cual está ubicado en la calle 127 No. 51ª – 80, cuya normatividad para someter al régimen de propiedad Horizontal, se rigió por las leyes 182 de 1948 y la ley de 1985 decreto reglamentario número 1265 de 1986 al Banco Central hipotecario le concedió la licencia de construcción número 020570 del 6 de mayo de 1983 aprobada y expedida por la secretaria de obras públicas.

La Unidad Residencial Niza IX -3 propiedad horizontal consta de 28 bloques de 5 pisos cada uno con 260 apartamentos tipo A y 300 apartamentos tipo B, está localizado en la calle 127a No 51a - 80 de la ciudad de Bogotá, departamento Cundinamarca de la actual nomenclatura urbana, del lote número 1 de la urbanización hacienda córdoba Niza IX sector segunda etapa, que actuando como representante legal de la unidad residencial Niza IX-3 Propiedad Horizontal eleva a escritura pública la modificación del reglamento de propiedad horizontal y administración acogiéndose a las normas y disposiciones de la ley 675 del 3 de agosto del 2001, el cual ha sido aprobado por los

copropietarios en la asamblea extraordinaria del 22 de febrero del 2003". (Reglamento de Propiedad Horizontal, 2003)

En la actualidad el conjunto tiene una problemática en su estructura de las edificaciones afectados 147 aptos, que se encuentran deshabitados y reubicados por la Constructora Colpatria, donde la copropiedad realiza una demanda por zonas comunes y de manera personal algunos copropietarios realizaron la demanda por zonas privadas, todo esto a raíz de la construcción del centro empresarial Bavaria, lo cual genero posibles afectaciones a los edificios de Niza IX -3.

5. Modelo estratégico de planeación financiera que permite el mejoramiento de la liquidez de la Unidad Residencial Niza IX -3.

5.1 Reconocimiento de ingresos y gastos.

Los ingresos y gastos son contabilizados por el sistema de causación, Los ingresos de actividades ordinarias proceden en su mayoría de las cuotas causadas a cargo de los propietarios y que cubren las expensas necesarias de la copropiedad.

Los otros ingresos proceden de rendimientos financieros en cuentas corrientes y de ahorro, de sanciones e intereses de mora causados a cargo de los copropietarios, y de otras rentas por explotación de bienes comunes, se evidencia una falencia en los ingresos versus gastos, ya que los mantenimientos preventivos no se ajustan al presupuesto anual, por consiguiente, los ingresos son superiores a los gastos, como se pudo observar en el análisis del resultado del ejercicio.

5.2 Deudores y otras cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar se reconocen inicialmente por su costo, esto es el valor registrado en la factura o documento equivalente. La mayoría de los saldos deudores corresponden a partidas corrientes adeudadas por los copropietarios, que en su momento se refleja una cartera en mora bastante significativa, que no permite realizar los mantenimientos preventivos, a continuación, se adjunta un estado de resultados actual de la copropiedad.

UNIDAD RESIDENCIAL NIZA IX -3
NIT 860.352.893-0
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL

	Acumulado sep-22	Mes de sep-22	Mes de ago-22	Mes de jul-22	Mes de jun-22	Mes de may-22	Mes de abr-22	Mes de mar-22	Mes de feb-22	Mes de ene-22
INGRESOS										
Ingresos Operacionales										
Cuentas de administracion	967.620.000	109.000.000	108.000.000	115.800.000	122.000.000	113.120.000	99.800.000	101.700.000	109.200.000	89.000.000
Intereses de mora y sanciones	10.022.035	587.900	1.190.900	892.785	698.500	1.825.600	781.700	949.550	2.314.200	780.900
Descuento pronto pago	-58.518.957	-6.285.800	-6.705.404	-5.315.007	-6.473.400	-6.330.300	-6.509.000	-6.771.163	-7.083.833	-6.045.050
Total Ingresos Operacionales	919.123.078	103.302.100	102.485.496	110.377.778	116.225.100	108.615.300	94.072.700	95.878.387	104.430.367	83.735.850
GASTOS										
Gastos Operacionales										
Personal	39.298.351	4.343.262	4.343.262	4.627.262	4.343.185	4.342.605	4.352.725	4.536.796	4.204.227	4.205.027
Honorarios	58.436.477	7.094.795	5.814.136	6.914.136	5.814.136	6.064.136	5.780.386	6.138.084	7.212.334	7.604.334
Servicios	762.215.543	84.774.691	84.701.912	84.964.601	84.765.835	85.089.245	85.440.411	85.740.501	84.138.862	82.599.485
Gastos Legales	28.200	0	21.400	6.800	0	0	0	0	0	0
Mantenimiento y Reparaciones	34.575.453	1.675.700	5.667.078	4.547.860	7.388.392	2.153.935	2.493.437	2.881.575	4.713.866	3.053.610
Diversos	20.892.410	1.390.988	1.513.702	1.394.968	3.636.157	1.651.905	1.657.400	5.214.153	3.348.695	1.084.442
Provisión Fondo de Imprevistos	9.689.295	1.076.588	1.076.588	1.076.588	1.076.588	1.076.588	1.076.588	1.076.589	1.076.589	1.076.589
Total Gastos Operacionales	925.135.729	100.356.024	103.138.078	103.532.215	107.024.293	100.378.414	100.800.947	105.587.698	104.894.573	99.623.487
Otros ingresos										
Diversos	2.610.816	34.125	220.712	241.522	212.421	212.218	213.089	1.466.682	10.047	0
Total otros ingresos	2.610.816	34.125	220.712	241.522	212.421	212.218	213.089	1.466.682	10.047	0
Otros Gastos										
Financieros	7.056.179	1.180.084	1.211.293	1.186.815	938.290	698.490	463.090	451.823	481.773	444.521
Gastos Extraordinarios	72.232	0	0	0	0	0	55.200	0	0	17.032
Total otros gastos	7.128.411	1.180.084	1.211.293	1.186.815	938.290	698.490	518.290	451.823	481.773	461.553
Resultado del Ejercicio	-10.530.246	1.800.117	-1.643.163	5.900.270	8.474.938	7.750.614	-7.033.448	-8.694.452	-735.932	-16.349.190

Tabla No 1 Estado de Resultados Niza IX -3 año 2022, creación propia

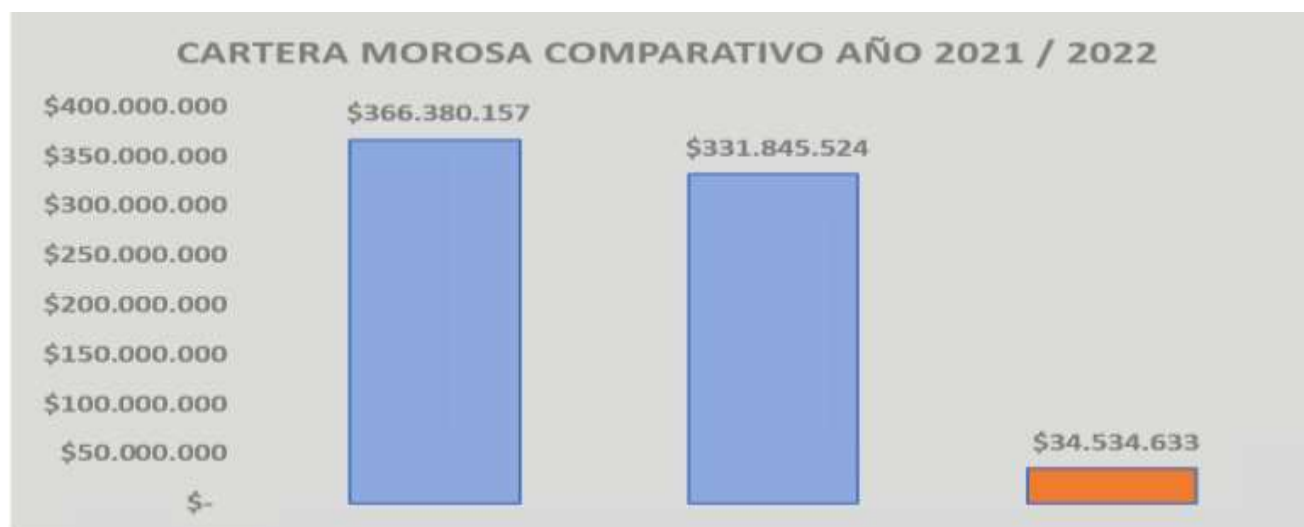


Figura 5: Cartera morosa comparativo año 2021 / 2022, creación propia

5.3 Debilidades en los procesos de planeación financiera.

Se observa en el resultado del ejercicio que sus gastos son mayores que sus ingresos, lo cual para una copropiedad que tiene una vejez de más de cuarenta años de construida, donde se genera y se hace necesario unos mantenimientos preventivos y correctivos más eficaces, con el estado de resultados que lleva ejecuta hasta el mes de septiembre se puede evidenciar que hay una necesidad de generar más ingresos adicionales para obtener una estabilidad económica, que si es bien cierto se cancela las deudas mensuales y se encuentra al día, no son suficientes para mantener la Unidad Residencial Niza IX -3 en óptimas condiciones.

6. Identificar debilidades para gestionar los recursos de manera eficiente en la Unidad Residencial Niza IX - 3

6.1 Análisis DOFA Unidad Residencial Niza IX -3

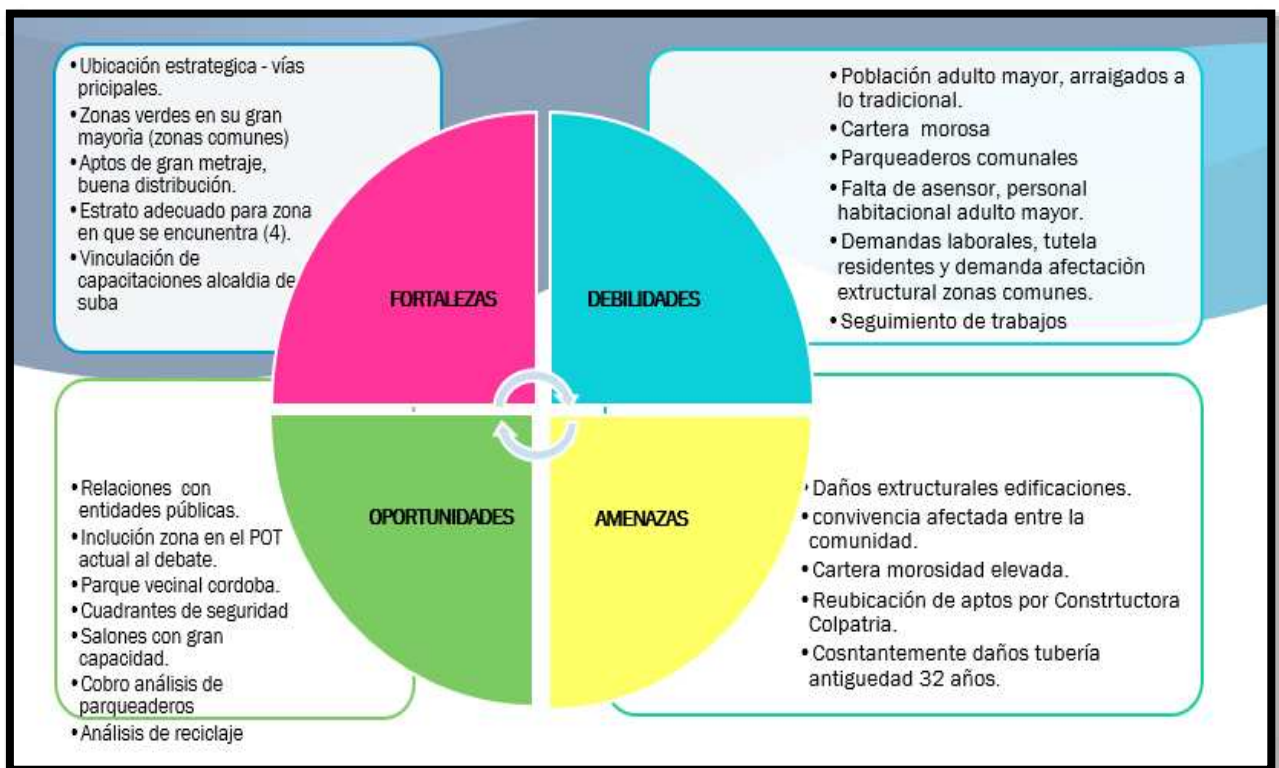


Figura 6: DOFA Imagen creación propia



Figura 7: Las estrategias FO FA DO DA creación propia

Análisis

De acuerdo con la matriz DOFA se evidencia que una de las grandes oportunidades de generar ingresos se ve reflejado el cobro de parqueaderos, ya que el conjunto cuenta con 280 parqueaderos comunales, adicional se evidencia que el conjunto genera materiales de reciclaje que podría ser un ingreso significativo para posibles inversiones en la copropiedad, por último, una de las fortalezas es tener vinculaciones con la alcaldía local de suba quien puede apoyar a una población de adulto mayor en capacitaciones y recreaciones, de esta manera convirtiendo de una debilidad pasar a una oportunidad.

6.2 Evaluación de costo beneficio de proveedores

En la actualidad el conjunto maneja una lista de proveedores significativa la cual se evaluaron diferentes empresas prestando el servicio según su categoría, calificando el costo beneficio del servicio para un mejor rendimiento de los recursos de la copropiedad. Se observa una problemática en la poca rotación y cotización de los proveedores, la falta de investigación en el mercado, con mayoristas y micro empresarios del sector no hay un análisis de comparación de precio, calidad y

cumplimiento, a continuación, se realiza un análisis detallado de cada uno de los proveedores en las diferentes áreas que maneja la Unidad Residencial Niza IX -3.

6.2.1 Materiales de ferretería

Se realiza un comparativo con comerciantes del sector como mayoristas y micro empresarios, se tiene en cuenta el listado de productos que tiene rotación en los mantenimientos del conjunto, realizando la comparación en costo, calidad y negociación pago de facturas fin de mes, ya que el conjunto paga a proveedores a corte de 30 de cada mes, en la actualidad el proveedor existente es Ferre-andamios Prado Niza.

PRODUCTOS	COMERCIALIZADOR A CONSTRUOD Nit. 901158028-3 Pago a 30 días	SERVI – HOGAR NIT. 30506.980-5 Pago de contado	FERREANDAMIOS PRADO NIZA NIT 80.759.574 Pago a 30 días
Bombillo 50 w led	\$ 38.000	\$ 40.000	\$ 40.000
Bombillos 9 w	\$ 9.000	\$ 8.000	\$ 10.000
Reflector 50 w	\$ 80.000	\$ 90.000	\$ 90.000
Roseta bombillos	\$ 3.800	\$ 3.500	\$ 3.500
Candados hermex 40	\$ 22.000	\$ 32.000	\$ 25.000
Sika Flex gris	\$ 48.700	\$ 38.000	\$ 34.000
Sika Trans. Cuñete	\$ 560.000	\$ 560.000	\$ 550.000
Sika 25 kilos	\$ 145.000	\$ 140.000	\$ 150.000
Portalámparas	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 3.000
Esmalte negro galón	\$ 85.000	\$ 80.000	\$ 85.000
Thinner galón	\$ 24.000	\$ 25.000	\$ 21.000
Brochas 2”	\$ 3.000	\$ 4.500	\$ 6.000
Sensor de movimiento	\$ 28.000	\$ 25.000	\$ 25.000
Cable dúplex calibre 14	\$ 2.600	\$ 3.000	\$ 2.500
Rollo de cinta delgada	\$ 1.600	\$ 3.000	\$ 3.500
Rollo de cinta gruesa	\$ 2.600	\$ 5.000	\$ 4.500

Rollo manto de asfalto	\$ 140.000	\$ 180.000	\$ 150.000
Codo pvc 4" presión	\$ 64.500	\$ 55.000	\$ 52.000
Tee pvc 4" presión	\$ 84.000	\$ 75.000	\$ 90.000
Buje pvc 4"x 3 presión	\$ 21.600	\$ 35.000	\$ 23.000
Tubo pvc presión 4"x 6m	\$ 222.000	\$ 250.000	\$ 283.800
Soldadura pvc x ¼	\$ 69.000	\$ 50.000	\$ 36.700
Limpiador pvc ¼	\$ 36.000	\$ 38.000	\$36.700
Hoja de segueta	\$ 4.000	\$ 5.000	\$ 4.000
Piego lija	\$ 1.600	\$ 3.000	\$ 2.000
Te ½ presión	\$ 10.000	\$ 12.000	\$ 10.700
Buje ½ x ¾ presión	\$ 4.000	\$ 5.000	\$ 4.130
Codo ½ presión	\$ 700	\$ 1.000	\$ 700
B Macho / hembra ½ p.	\$ 6.000	\$ 8.000	\$ 6.250
Bloque No. 4	\$ 1.300	\$ 2.000	\$ 1.300
Cemento bulto	\$ 27.600	\$ 30.000	\$ 29.000
Arena mona	\$ 8.800	\$ 9.200	\$ 10.000
Arena peña	\$ 6.000	\$ 5.000	\$ 5.500
Esquineros	\$ 3.000	\$ 2.500	\$ 2.000
Total Pago	\$ 1.767.900	\$ 1.827.200	\$ 1.800.780

Tabla No 2: Lista de productos mantenimiento creación propia

Analizando los valores de cada uno de los materiales se refleja que la comercializadora Construdod en su gran mayoría de productos maneja un menor costo, a diferencias de los dos proveedores que se investigó, se deja el análisis a la administradora y Consejo de administración, para la facilidad de tomar decisiones con estos proveedores.

6.2.2 Mantenimiento de Motobombas

Se cotiza el mantenimiento preventivo de las motobombas cuarto de bombeo No 1 y No 2, que consta dos equipos de presión cada uno, controles de mando y tablero electrónico, se solicita que

el mantenimiento se realice mensual y reporten el mantenimiento preventivo y correctivo de las motobombas, en el cual se realizará las lubricaciones, alineamientos, los respectivos ajustes mecánicos y eléctricos de los motores, también se solicitó la atención de posibles emergencias al servicio de presión de agua de la maquinaria.

EMPRESA	DESCRIPCION	LAVADO DE TANQUE	VALOR MATTO mensual.
A T D BOMBAS Nit. 16.705.298-2	Mantenimiento preventivo motobombas, atención dos emergencias, no cubrimiento de repuestos si hay lugar de daño.	\$ 800.000 c/u	\$ 350.000
HIDROBOMBAS Nit. 901.359.061-1	Mantenimiento preventivo motobombas, atención ilimitada de emergencias, no cubrimiento de repuestos si hay lugar de daño.	\$ 850.000 c/u	\$ 525.200
ASOINGENERÍA Nit. 830001549-7	Mantenimiento preventivo motobombas, atención de una emergencias durante el mes, no cubrimiento de repuestos si hay lugar de daño.	\$ 1.000.000	\$ 452.200

Tabla No 3: Comparativo empresas de motobombas, creación propia

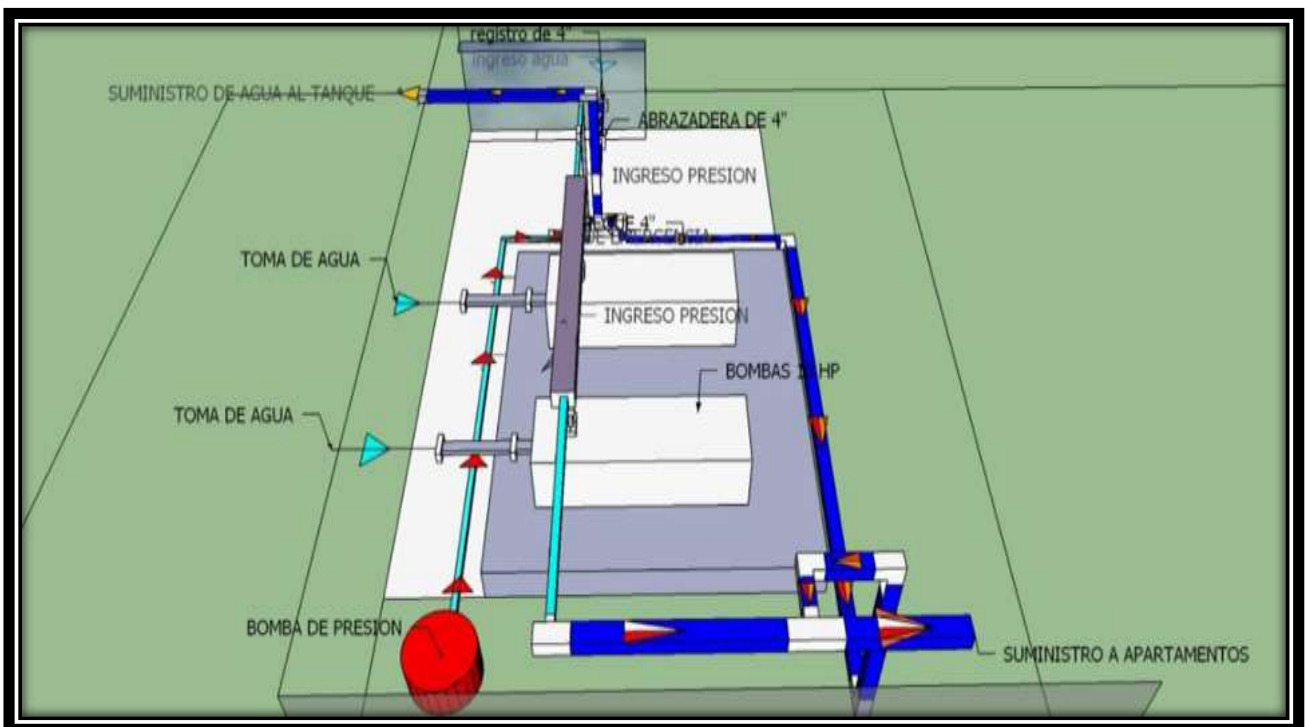


Figura 8: Esquema de motobombas No 1. (Ing. Zornosa, 2021)

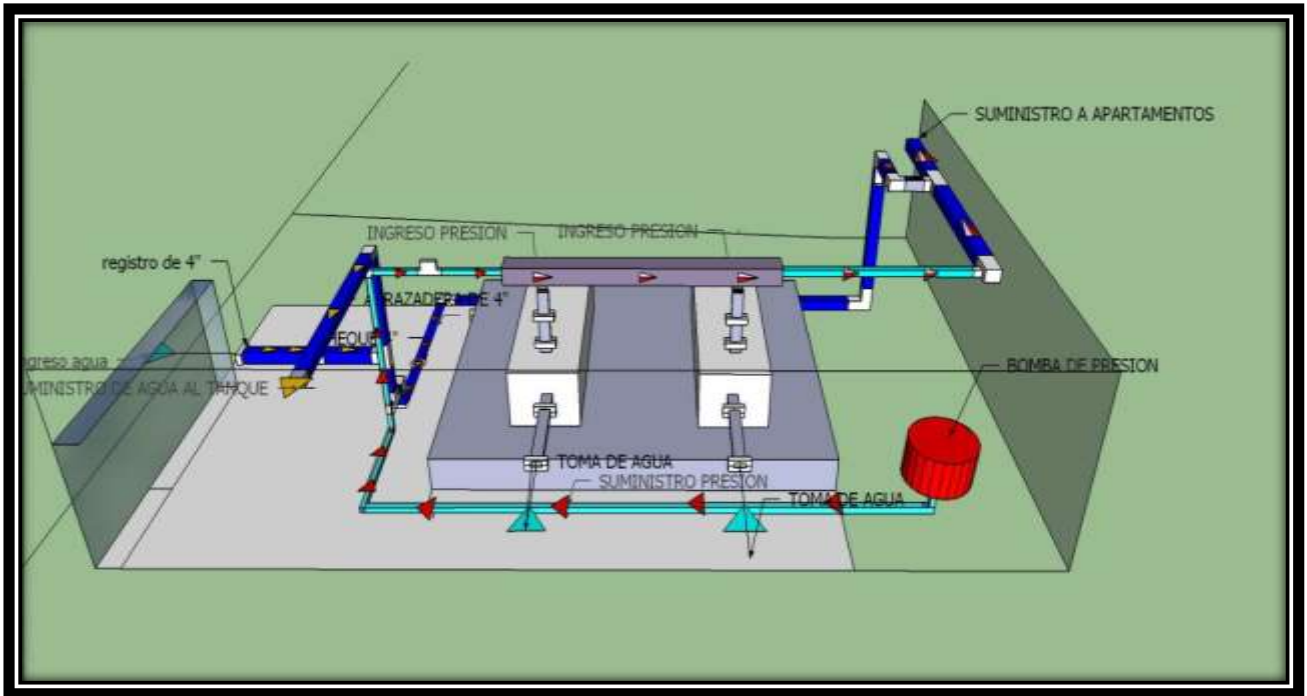


Figura 9: Esquema motobombas No 2 (Ing. Zornosa, 2021)

En la actualidad presta el servicio de mantenimiento de motobombas la empresa Hidrobombas, donde se reporta en dicha maquinaria varios problemas de funcionamiento de la maquinaria, la cual no ha sido notificada por el reporte de mantenimiento preventivo, esto ha ocasionado un deterioro de la maquinaria, se sugiere realizar una auditoria por personal idóneo donde indiquen el estado actual de las mismas, se deja en el presente documento para análisis del Consejo de Administración y Administradora del conjunto.

6.2.3 Empresa prestadora de aseo y mantenimiento

La Unidad Residencial Niza IX -3 tiene en la actualidad un contrato de servicio de aseo y mantenimiento con la empresa Casa Laser LTDA., contrato con personal idóneo bajo la exclusiva subordinación o dependencia del contratista, el cual se encuentra debidamente capacitado el servicio está compuesto por: 4 auxiliares de servicios generales, 2 escobitas, 1 todero básico y 1 jardinero, a continuación, se realice el comparativo con empresas similares a la actual.

EMPRESA	DETALLE	CONVENIOS	VALOR MENSUAL
CASA LASER LTDA Nit. 830.137.962 -0	4 auxiliares generales sueldo mínimo, 2 escobitas sueldo mínimo, 1 todero \$ 1500.000 y 1 jardinero \$ 1.500.000., cada uno con sus prestaciones sociales.	hidrolavadora fija, maquina rotativa fija, carritos escurridores y avisos, aragan, manguera, escalera 4 pasos tijera carro durakart 2 llantas 80 lts	\$ 15.477.121
CASA BLANCA Nit. 800.121.759-2	4 auxiliares generales, 2 escobitas, 1 todero y 1 jardinero, cada uno con sus prestaciones sociales sueldo mínimo.	Sueldo mínimo con prestaciones sociales para todos.	\$ 15.597.221
SELARIOS S.A Nit. 830.005.924-4	4 auxiliares generales sueldo mínimo, 2 escobitas sueldo mínimo, 1 todero \$ 1500.000 y 1 jardinero \$ 1.500.000., cada uno con sus prestaciones sociales.	Guadaña fija hidrolavadora fija maquina rotativa fija apoyo decapado (1) fumigación (3) colaboración eventos	\$ 16.623.864
CASA LIMPIA SA Nit. 860.010.451-1	4 auxiliares generales, 2 escobitas, 1 todero y 1 jardinero, cada uno con sus prestaciones sociales sueldo mínimo.	hidrolavadora fija maquina rotativa fija carritos escurridores y avisos, aragan, manguera escalera 4 pasos tijera carro durakart 2 llantas 80 lts.	\$ 16.823.000

Tabla No 4: Comparativo empresas de aseo y mantenimiento creación propia

Se diseña cuadro de autoevaluación para brindar al Consejo y la administración como evaluar según concepto a estas empresas para la prestación del servicio de mantenimiento y aseo, contrato que finalizara el próximo agosto de 2022, a continuación, se relaciona concepto de evaluación de cada propuesta dando un valor numérico a cada concepto.

ASPECTOS A EVALUAR EMPRESAS DE ASEO Y MANTENIMIENTO
CARTA DE PRESENTACION
PROPUESTA ECONOMICA
Certificado de Existencia y REPRESENTACIÓN LEGAL expedido por la respectiva Cámara de Comercio o autoridad Competente, con vigencia no mayor de 30 días. La omisión de este documento dará lugar al rechazo de la propuesta.
equipos a disposición de la copropiedad durante el contrato
Brigadas y servicios ofrecidos

Certificación del Revisor Fiscal o Contador en el que se indique que la persona jurídica acredite el cumplimiento de las obligaciones al Sistema de Seguridad Social Integral y Parafiscales: El proponente deberá acreditar que se encuentra al día en el pago de los aportes parafiscales relativos al Sistema de Seguridad Social Integral, así como los propios del SENA, ICBF y Cajas de Compensación Familiar, mediante copia del último pago de la seguridad social y parafiscales. La omisión de este documento dará lugar al rechazo de la propuesta.
Copia del Registro Único Tributario (RUT).
Fotocopia de la cédula de ciudadanía de los representantes legales.
Certificaciones de contratos similares EN CONJUNTOS RESIDENCIALES DE PROPIEDAD HORIZONTAL
Certificación del Ministerio de Trabajo y Protección Social donde conste que la empresa no tiene sanciones de Orden Laboral.
Balance General y Estado de Resultados de los dos (2) últimos años, debidamente certificados por el Revisor Fiscal, si lo hubiere. La omisión de este documento dará lugar al rechazo de la propuesta.
Fotocopia autenticada de la póliza de responsabilidad civil y extracontractual
Plan de capacitación de personal
Plan de capacitación de personal Normas de convivencia
Plan de capacitación de personal En emergencias y medidas de contingencia
Plan de capacitación de personal en uso de productos de aseo
Planes e incentivos para sus empleados
Implementación del SGSST
Propuesta técnica que contenga Servicio ofrecido Procesos de selección de personal (anexar documento) Entrenamiento y capacitación (Anexar programa) Programación de prevención de pérdidas y daños (anexar mapa de riesgos) Equipo y capacidad técnica mínima requerida
OFICINA EN BOGOTA- EQUIPOS, FACTOR HUMANO
CONCEPTO ADMINISTRADORA
VALOR DE LA PROPUESTA

Tabla No 5: Aspectos a evaluar empresas de aseo y mantenimiento, creación propia

6.2.4 Empresa de seguridad

Actualmente la copropiedad lleva un contrato de prestación del servicio de vigilancia con la empresa Seguridad Explorer LTDA, con 9 puestos, 25 funcionarios, la programación para el dispositivo de seguridad será 2x2x2 que corresponde a dos días de trabajo diurno, dos días de trabajo nocturno de 12 horas cada uno y dos días de descanso, cumpliendo con las 60 horas semanales que establece la ley 1920 del 12 del julio de 2018, este sería aplicado a supervisores y porterías y programación de medios tecnológicos será de modalidad 5x2, que corresponde a 5 días

de trabajo diurno y dos días de descanso, cumpliendo con las 60 horas semanales que establece la ley anterior mencionada. El contrato vence el próximo 31 de octubre de 2022 por valor de \$67.807.908 mensuales incluido IVA, al igual que los anteriores proveedores se debe evaluar y analizar otras ofertas y a cada uno evaluar la mejor propuesta para crear el costo beneficio para la copropiedad, a continuación, se relaciona algunas empresas con su propuesta y detalles al respecto:

EMPRESA	DETALLES	CONVENIOS	VALOR MENSUAL
<p align="center">SEGURID AD EXPLORER LTDA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 7 Servicios de vigilancia 24 horas sin arma (2x2x2) • 1 Servicio de vigilancia 24 horas con arma perfil de supervisor (2x2x2) • 1 Servicio de vigilancia 12 horas diurnas (5x2) • Sueldos con todas las prestaciones sociales \$ 1.367.000 porterías y supervisores \$ 1.638.000 Total Devengado 	<p>\$ 25.000.000 para un contrato a término de un año \$ 51.000.000 para un contrato a dos años de los cuales se pueden invertir recomendación en medio electrónicos, pago de proveedores, descuentos en factura del contrato, se cuenta con personal de apoyo provisional, bonos del día de los niños y celebraciones navideñas, adicional se presenta un ahorro en la factura con respecto a la taifa de la Super.</p>	<p align="center">\$ 67.807.908</p>
<p align="center">SEGURID AD LTDA. MAGNUS</p>	<ul style="list-style-type: none"> •7 Servicios de vigilancia 24 horas sin arma (2x2x2) •1 Servicio de vigilancia 24 horas con arma perfil de supervisor (2x2x2) •1 Servicio de vigilancia 12 horas diurnas (5x2) •Sueldos con todas las prestaciones sociales \$1.100.000 porterías y supervisores neto a retirar. 	<p>\$ 90.000.000 descontar factura o medios tecnológicos</p>	<p align="center">\$ 89.782.125</p>
<p align="center">HQS SECURITY LTDA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •7 Servicios de vigilancia 24 horas sin arma (2x2x2) •1 Servicio de vigilancia 24 horas con arma perfil de supervisor (2x2x2) 	<p align="center">50% de una factura antes de IVA</p>	

	<ul style="list-style-type: none"> •1 Servicio de vigilancia 12 horas diurnas (5x2) •Sueldos con todas las prestaciones sociales \$ 1.250.000 porterías y supervisores neto a pagar 		\$ 60.324.800
PRAVISE G SEGURIDAD PRIVADA LTDA.	<ul style="list-style-type: none"> •7 Servicios de vigilancia 24 horas sin arma (2x2x2) •1 Servicio de vigilancia 24 horas con arma perfil de supervisor (2x2x2) •1 Servicio de vigilancia 12 horas diurnas (5x2) •Sueldos vigilantes porterías y supervisor \$1.223.348 neto a retirar 	Estudio de seguridad instalaciones \$ 1.500.000, Dos conferencias de seguridad a residentes \$400.000, Cuatro estudios de confiabilidad polígrafo \$ 880.000 Cuatro estudios de investigación \$ 1.040.000, 20 estudios de confiabilidad simple \$ 5.000.000, Diseño del sistema de gestión seguridad \$ 2.800.000, Devolución factura de \$ 80.591.854	\$ 80.591.854
SEGURIDAD SIRIUS LTDA.	<ul style="list-style-type: none"> •7 Servicios de vigilancia 24 horas sin arma (2x2x2) •1 Servicio de vigilancia 24 horas con arma perfil de supervisor (2x2x2) •1 Servicio de vigilancia 12 horas diurnas (5x2) •Vigilantes porterías \$ 1.250.835 y supervisor \$ 1.361.232 neto a retirar 	Factura valor diferido en cuatro \$ 78.454.351 , Servicio de refuerzo 5 días, conciliación directa con el afectado en caso de hurto, monitoreo del CCTV desde la central, apoyo eventos especiales, asesoría jurídica	\$ 79.780.074

Tabla No 6: Comparativo de empresas de seguridad, creación propia

Cada una de estas empresas se debe evaluar según los requerimientos tanto legales como de servicio prestado de vigilancia, a continuación, se relaciona aspectos a evaluar al momento de toma de decisiones en la contratación del servicio de vigilancia y prevención con la posibilidad de evaluar numéricamente.

ASPECTOS A EVALUAR
CARTA DE PRESENTACION
PROPUESTA ECONOMICA

Certificado de Existencia y REPRESENTACIÓN LEGAL expedido por la respectiva Cámara de Comercio o autoridad Competente, con vigencia no **mayor de 30 días**. **La omisión de este documento dará lugar al rechazo de la propuesta.**

Copia de la licencia de funcionamiento o licencia de autorización emitida por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada. Y la respectiva certificación de vigencia de la misma donde se especifique los servicios autorizados, esta certificación con vigencia no **mayor de noventa (90) días**.

Certificación del Revisor Fiscal o Contador en el que se indique que la persona jurídica acredite el cumplimiento de las obligaciones al Sistema de Seguridad Social Integral y Parafiscales: El proponente deberá acreditar que se encuentra al día en el pago de los aportes parafiscales relativos al Sistema de Seguridad Social Integral, así como los propios del SENA, ICBF y Cajas de Compensación Familiar, mediante copia del último pago de la seguridad social y parafiscales. **La omisión de este documento dará lugar al rechazo de la propuesta.**

Estudio de seguridad efectuado con fundamento en la visita efectuada con antelación a la presentación de la propuesta. Este deberá acompañarse de la certificación de la visita efectuada expedida por la administración del conjunto **La omisión de este documento dará lugar al rechazo de la propuesta.**

Copia del Registro Único Tributario (RUT).

Fotocopia de la cédula de ciudadanía de los representantes legales.

Certificaciones de contratos de vigilancia y seguridad privada EN CONJUNTOS RESIDENCIALES DE PROPIEDAD HORIZONTAL

Certificación del Ministerio de Trabajo y Protección Social donde conste que la empresa no tiene sanciones de Orden Laboral.

Balance General y Estado de Resultados de los dos (2) últimos años, debidamente certificados por el Revisor Fiscal, si lo hubiere. **La omisión de este documento dará lugar al rechazo de la propuesta.**

Certificado de Gestión de la Calidad de la prestación del servicio de vigilancia y seguridad privada expedido por ISO 9001:2000;

Certificado de Gestión de la Calidad de la prestación del servicio de vigilancia y seguridad privada Certificación en sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo OHSAS 18001.

Certificación no mayor a treinta (30) días donde conste la no existencia de sanciones impuestas por parte de la SUPERVIGILANCIA

Resoluciones de autorización del manejo y operación de los medios tecnológicos expedido por la SUPERVIGILANCIA.

Fotocopia autenticada de la póliza de responsabilidad civil y extracontractual con cobertura por hurto simple o calificado.

Certificación vigente de afiliación a la Red de Apoyo y Solidaridad Ciudadana de la Policía.

Licencia para desarrollar actividad de telecomunicaciones y permiso para el uso del espectro radioeléctrico del Ministerio de Comunicaciones, o su radicación que está en trámite de renovación.
Resolución de uniformes, colores y distintivos autorizado por la SUPERVIGILANCIA.
Plan de capacitación de personal
Plan de capacitación de personal Normas de convivencia
Plan de capacitación de personal en emergencias y medidas de contingencia
Plan de capacitación de personal en seguridad y uso de armas
Planes e incentivos para sus empleados
Propuesta técnica que contenga Servicio ofrecido Procesos de selección de personal (anexar documento) Entrenamiento y capacitación (Anexar programa) Programación de prevención de pérdidas y daños (anexar mapa de riesgos) Equipo y capacidad técnica mínima requerida
ENTREVISTA CON REPRESENTANTE LEGAL
OFICINA EN BOGOTA- EQUIPOS, FACTOR HUMANO
CONCEPTO ADMINISTRADORA
PLUS

Tabla No 7 Aspectos a evaluar empresas de seguridad, creación propia

6.2.5 Productos de aseo y cafetería

Para la limpieza de zonas comunes se debe evaluar en el producto calidad, rendimiento y valor a continuación se relaciona lista de productos utilizados en el manejo de la limpieza y desinfección copando valores entre diferentes proveedores.

PRODUCTO	CASA LASER LTDA	GENERAL CLEAR S.A.
BLANQUEADOR X CUÑETE	\$ 40.000	\$ 35.500
BLANQUEADOR X GALON	\$ 11.500	\$ 10.500
SELLADOR X CUÑETE	\$ 200.000	\$ 180.000
REMOVEDOR X CUÑETE	\$ 65.000	\$ 75.000
MULTIUSOS X CUÑETE	\$ 65.000	\$ 55.000
AMBIENTADOR X CUÑETE	\$ 75.000	\$ 56.000
5 TRAPERO DE COPA REF.1000	\$ 5.800	\$ 6.000
SABRAS	\$ 350	\$ 1.500
JABON AJAX 1ª	\$ 3.500	\$ 3.900

ESCOBAS DURAS	\$ 4.800	\$ 6.800
PAQUETE BOLSA GRANDE	\$ 2.800	\$ 12.000
JABON LIQUIDO DE MANOS X GALON	\$ 14.500	\$ 16.000
DETERGENTE EN POLVO X 500 GR	\$ 1.500	\$ 2.800
ESCOBA SUAVE	\$ 5.600	\$ 6.800
CAFÉ X LIBRA	\$ 8.500	\$ 9.100
AROMATICA X CAJA	\$ 3.500	\$ 1.600
VASO DE ICOPOR X PAQUETE	\$ 3.500	\$ 3.500
AZUCAR EN SOBRES X PAQUETE	\$ 5.500	\$ 5.700
TOTAL VALOR LISTA DE PRODUCTOS	\$ 516.350	\$ 487.700

Tabla No. 8 comparativo productos de aseo y cafetería, creación propia

En la actualidad presta este servicio de venta de productos de aseo y cafetería la empresa Casa Laser si realizamos la factura mensual del detallado de productos comparativo con la empresa General Clear por mes sería un ahorro de \$ 28.650 que al año quedaría un valor de diferencia de \$ 343.800, se deja en consideración el análisis al consejo de administración y administradora.

6.2.6 Convenios con entidades financieras, asociaciones, gremios, empresas de telefonía celular y efecto retail.

En la actualidad la Unidad Residencial Niza IX – 3 trabaja con la entidad bancaria BBVA quien presta el servicio de recaudo de cuotas de administración, en la cual se tiene apertura de dos cuentas, que corresponden a la cuenta No....792 corriente (recaudos cuota admón. y pago de proveedores) y cta. No.....115 de ahorros (fondo de imprevistos y cuotas extraordinarias), se analizó las comisiones bancarias cobradas por los diferentes servicios de recaudo que tiene la unidad, adicional se evidencio en el análisis de la funcionalidad del banco BBVA versos reportes de pagos, donde se encontró la problemática de identificación de conceptos como son escalera y apartamento, conceptos que deben ser muy claros en el proceso de aplicación en la contabilidad de la unidad.

Es por lo anterior que presento un análisis de cobro de recaudo de cuotas de administración con otra entidad financiera que demostró servicios adicionales en la consulta e investigación que se realizó, a continuación, relaciono cobro de comisiones financieras comparativas con el banco Davivienda.

PRODUCTO FINANCIERO	BBVA	DAVIVIENDA	DIFERENCIA
Portal transaccional	\$ 50.000	\$ 42.000	\$ 8.000
Plataforma conjunto	-	\$ 900	\$ 900
Red de oficinas	\$ 2.200	\$ 1.800	\$ 400
Centros de recaudo	\$ 1.889	\$ 850	\$ 1.039
Canales electrónicos	\$ 792	\$ 150	\$ 642
PSE ..	\$ 4.400	\$ 900	\$ 3.500

Tabla No. 9 comparativo costos financieros BBVA y Davivienda, creación propia

En el análisis de la tabla anterior se deja la evidencia la diferencia de los productos financieros son significativos ya que son 560 copropietarios que utilizan diferentes canales de pagos y esto genera cobros muy altos por los servicios que presta el BBVA, Se deja la reflexión a la administración y consejo de administración evaluar el banco prestador de servicio de recaudo con el comparativo banco Davivienda, se recomienda gestionar sus pagos por canales electrónicos del cual ofrece un valor muy significativo a la copropiedad \$ 150, a comparación de otros servicios, este nos permite tener un mejor ahorro de los recursos.

Adicional cuneta con una plataforma de interacción llamada Jelpik, de los cuales cuenta con el servicio de apoyo a la administración como son estados de cuenta, circulares, mensajería, logística de préstamo de salones sociales, apoyos a servicios asesoría de mantenimiento locativos, adicional sirve como aplicativo de enlace para pagos de recaudo de cuotas ordinaria y extraordinarias que genere la copropiedad.



Figura 10: Cobro de recaudos financieros y portafolio (Davivienda)



Figura 11: Medios de pagos (Davivienda)

6.2.7. Negociación contrato no 4600006437 strip telefónico ubicado en la calle 127 a no 51 a -80.

Otro aspecto a evaluar por parte del consejo de administración y administrador, es gestionar el espacio que en el momento tiene alquilado la copropiedad a la empresa de ETB con un strip telefónico cuyo valor de arrendamiento anual es de \$3.500.000, se iniciaron propuestas a la empresa prestadora del servicio de telefonía e internet, con la finalidad de gestionar apoyo y convenios de adición de prestación del servicio.

En la actualidad la oficina de administración cuenta con el servicio de telefonía e internet ETB plan de \$ 90.000 mensuales, se busca ampliar dicho servicio a las 6 porterías de la copropiedad, es por ello que se deben realizar acercamientos con el personal de ventas y generar nuevos acuerdos del servicio.

7. Estrategias de autogestión nuevas fuentes de ingresos.

En el análisis de buscar en la copropiedad nuevos ingresos, que ayuden a tener una estabilidad económica al conjunto se propone lo siguiente:

7.1 Trabajos con el adulto mayor

Se debe realizar una encuesta a la población de residente de Niza IX -3, con la finalidad de saber sus intereses en actividades físicas para el adulto mayor, danza, salidas recreativas, manualidades como pintura, tejidos y bordados entre otros, teniendo en cuenta que es un conjunto casi del 80% adulto mayor y pensionado, que busquen tener una interacción social con sus vecinos, adicional sondear los costos que podrían cancelar por estas actividades, o por el contrario gestionar con la alcaldía de suba participar en las escuelas de este ente.

7.2 Cobro de parqueaderos comunales

La Unidad cuenta con 280 parqueaderos comunales que se permite el uso de dicho espacio siempre y cuando no tenga problema de convivencia, estar a paz y salvo por cuotas de administración y aportar la documentación de documentos para el registro del vehículo para propietarios son tarjeta de propiedad del carro o moto y fotocopia del soat, en caso de ser arrendatario fotocopia de contrato del apartamento, de esta manera la administración ha dado a los copropietarios el registro de uso de los parqueaderos, sin tener un costo adicional por el servicio al igual se refleja con vehículos visitantes, son recursos que la administración ha dejado de percibir.

Realizando un estudio en el sector de la propiedad horizontal, en su gran mayoría casi por no decir en su totalidad, dicho servicio de parqueadero tiene un cobro adicional, en la Unidad Residencial Niza IX -3 no se ha implementado este servicio con asignación de un valor, a pesar que la ley que regula la propiedad horizontal lo permite (Ley 675 del 2001), este es un trabajo que se debe llevar a una asamblea de copropietarios, dándoles a conocer los beneficios que puede generar para recursos de mantenimiento de zonas comunes, con la finalidad de mejorar la prestación del servicio de uso y disfrute de las zonas de la copropiedad, decisión que se debe votar en una asamblea de copropietarios.

En cuanto al valor que se pueda asignar a este espacio de parqueaderos de la propiedad horizontal donde se encuentran dos clases de parqueaderos: Los que están regulados por la ley 232 de 1995 y el decreto distrital 550 de 2010 y los que se rigen por la ley 675 de 2001, de acuerdo a lo que se refiere a la Unidad Residencial Niza IX -3 está regida por la ley 675 de 2001, ya que son parqueaderos comunales y los regula la administración encaminado por el representante legal.

Según concepto jurídico dado por la Alcaldía de suba: *“Todo lo anterior significa que no hay una sola normatividad que regule las tarifas de los parqueaderos ubicados al interior de la propiedad horizontal, pero si tienen un fin lucrativo sus tarifas y prestado a cualquier ciudadano, están determinadas en el decreto distrital 550 de 2010 y si por el contrario solo es un servicio para sus visitantes, se rige por las normas de la ley 675 de 2001, que faculta a la asamblea general de copropietarios para tomar esta decisión ”* (Gobierno, 2016). Como conclusión se debe llevar por parte del consejo y la administración la votación del cobro de uso de los parqueaderos de la copropiedad.

7.3 Apoyo a microempresarios

Por parte de algunos copropietarios que tiene microempresas de venta de productos de diferentes categorías que se encuentran comercializando sus productos mediante la creación en la plataforma Facebook que tiene la unidad como los son:

- Venta de huevos campesinos
- Frutas orgánicas
- Comidas rápidas
- Decoraciones navideñas
- Venta Ropa
- Venta de Calzado

Se debe gestionar con estas personas campañas de venta en un determinado sector de zona común para brindarles el apoyo a sus ventas de productos, se tienen identificado 55 copropietarios y residentes que se encuentran comercializando sus productos, con el ánimo de apoyarlos y gestionar recursos para el conjunto, se debe evaluar la decisión de préstamo de un sitio para la exhibición de sus productos mensualmente y que sean sus propios vecinos quien apoyen esta

campana, este valor se debe evaluar con el consejo de administración para tomar decisiones al respecto.

8. Implementar procesos de reciclaje y adquirir costo beneficio para el conjunto mejorando la liquidez del conjunto.

En la actualidad el conjunto cuenta con los beneficios de separación de residuos y reciclaje quien realiza esta función son recicladores que han capacitado la alcaldía local de suba y SENA, creando sociedades entre ellos quienes prestan el servicio de separación, esto permite que la basuras sean entregadas a la empresa de Area Limpia, empresa prestadora del servicio de recolección de basuras de manera adecuada, creando beneficios en los cobros de las facturas de los residentes con costos más bajos, en el momento los mayores recaudos de reciclaje se proyectan de plástico, entre otros en segundo lugar, chatarra, cartón, archivo y vidrio por última opción.

La problemática que presenta el conjunto, es la poca capacitación ambiental, separación de los residuos y conocimiento en la distribución del cuarto de basuras el cual se encuentra diseñado para la separación de la basura, es por lo anterior que se ve la necesidad de capacitar y crear conciencia de la gran importancia del proceso de reciclaje, si en un determinado momento el conjunto llegara a realizar de manera propia con sus empleados de mantenimiento y entregara a la venta este reciclaje, crearía ingresos adicionales significativos durante el año.

De allí parte la gran necesidad de realizar la separación de residuos desde los apartamentos, en el momento según personal que presta el servicio de separación de manera semanal informa que se está recogiendo por apartamento un promedio de 0,600 kg de reciclaje diario, teniendo en cuenta que el conjunto se encuentra con evacuación por el IDIGER 147 apartamento no habitables, y 413 apartamentos habitados, nos deja como conclusión que se está recolectando al mes un promedio de \$ 7.438 kilos mensuales, se considera una cifra significativa que estaría dejando de percibir el conjunto y adicional realizando una mejor sostenibilidad de los procesos del medio ambiente.

(Acoplásticos, 2020) Según la empresa Acopalsticos realizó una encuesta mensual de precios del mercado de reciclaje en Colombia, donde se seleccionaron una muestra representativa de 52 prestadores a nivel nacional ubicados en 7 zonas del país, que representan el 50% del reporte

acumulado de la actividad de aprovechamiento.

			Departamento					Mínimo Nacional	Máximo Nacional	
			Bogotá	Antioquia	Atlántico	Cundinamarca	Meta			Valle del Cauca
Promedio materiales (\$/kg)	Papel y cartón	Cartón	360	330	157	313	300	188	157	360
		Plegadiza	99	183	120	80	93	80	80	183
		Archivo	627	713	453	600	413	300	300	713
		Periódico	355	483	240	400	-	-	240	483
		Tetrapak	195	-	-	190	-	95	95	195
	Vidrio	129	113	40	70	48	57	40	129	
	Plástico	PET Cristal	903	917	700	917	875	810	700	917
		PET otros	367	406	154	355	350	333	154	406
		Rígido	780	650	567	673	325	600	325	780
		Flexible	649	764	620	600	-	500	500	764
		Vasos, platos, cubiertos	90	-	-	-	-	-	90	90
	Metales	Chatarra	477	447	280	410	345	400	280	477
		Aluminio	1961	2300	2000	1900	1600	1900	1600	2300

Tabla No. 10 Precio promedio de comercialización de materiales por departamento Kg, (Acoplásticos, 2020)

Se reitera buscar capacitaciones con entidades del distrito de servicios públicos, como la Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos (UAESP) cuyo objeto es garantizar la coordinación supervisión y control de los servicios de recolección, transporte, disposición final, reciclaje y aprovechamiento de los residuos sólidos al igual la alcaldía de la localidad de suba, con la finalidad de incentivar a los moradores del conjunto, propuesta que se deja al consejo de administración y administración. (Bermúdez, 2018)

9. Proponer cronograma plan de mejoramiento para la liquidez del conjunto.

Programa a desarrollar	Ma y.	Ju n.	Ju l.	Ago s.	Sep t.	Oc t.	No v.	Di c.
Evaluación de costo beneficio de proveedores								
Materiales de ferretería								
Mantenimiento de Motobombas								
Empresa prestadora de aseo y mantenimiento								
Empresa de seguridad								
Productos de aseo y cafetería								
Convenios con entidades financieras BBVA/ Davivienda								
Negociación contrato no 4600006437 strip ETB								
Trabajos con el adulto mayor Realizar encuesta								
Cobro de parqueaderos comunales								
Apoyo a microempresarios								
Implementar procesos de reciclaje y adquirir costo beneficio para el conjunto								

Tabla No. 11 Cronograma plan, creación propia

10. Modelo propuesta Flujo de Caja

A continuación, se propone al Consejo de Administración y Representación legal el proyecto financiero flujo de caja con cada uno del ítem a analizar y toma de decisiones para la Unidad Residencial Niza IX -3.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO 2022 DE LA UNIDAD RESIDENCIAL NIZA IX -3											
MESES	Valor Mensual	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
CONCEPTOS											
Ingresos operativos											
cuotas de administración	\$ 124.320.000	\$ 91.020.000	\$ 84.360.000	\$ 99.900.000	\$ 111.000.000	\$ 88.800.000	\$ 99.900.000	\$ 99.900.000	\$ 99.900.000	\$ 99.900.000	\$ 99.900.000
Salones comunales	\$ 1.528.000	\$ 496.000	\$ 1.284.000	\$ 850.000	\$ 496.000	\$ 850.000	\$ 850.000	\$ 850.000	\$ 850.000	\$ 850.000	\$ 850.000
ETB	\$ 291.667	\$ 291.667	\$ 291.667	\$ 291.667	\$ 291.667	\$ 291.667	\$ 291.667	\$ 291.667	\$ 291.667	\$ 291.667	\$ 291.667
Otros ingresos propuestos											
Adulto mayor	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
Parquederos comunales	\$ 16.800.000	\$ 16.800.000	\$ 16.800.000	\$ 16.800.000	\$ 16.800.000	\$ 16.800.000	\$ 16.800.000	\$ 16.800.000	\$ 16.800.000	\$ 16.800.000	\$ 16.800.000
Microempresarios	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Reciclaje	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Total Ingresos	\$ 146.539.667	\$ 112.207.667	\$ 106.335.667	\$ 121.441.667	\$ 132.187.667	\$ 110.341.667	\$ 121.441.667	\$ 121.441.667	\$ 121.441.667	\$ 121.441.667	\$ 121.441.667
Gastos operativos Filios Propuestos											
Ferretería											
Comercializador A Construid	\$ 1.767.900	\$ 1.767.900	\$ 1.767.900	\$ 1.767.900	\$ 1.767.900	\$ 1.767.900	\$ 1.767.900	\$ 1.767.900	\$ 1.767.900	\$ 1.767.900	\$ 1.767.900
Servi - Hogar	\$ 1.827.200	\$ 1.827.200	\$ 1.827.200	\$ 1.827.200	\$ 1.827.200	\$ 1.827.200	\$ 1.827.200	\$ 1.827.200	\$ 1.827.200	\$ 1.827.200	\$ 1.827.200
Ferreandamos - Prado Niza	\$ 1.800.780	\$ 1.800.780	\$ 1.800.780	\$ 1.800.780	\$ 1.800.780	\$ 1.800.780	\$ 1.800.780	\$ 1.800.780	\$ 1.800.780	\$ 1.800.780	\$ 1.800.780
Mantenimiento de motobombas											
ATD Bombas	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000
Hidrobombas	\$ 850.000	\$ 850.000	\$ 850.000	\$ 850.000	\$ 850.000	\$ 850.000	\$ 850.000	\$ 850.000	\$ 850.000	\$ 850.000	\$ 850.000
Asoingeniería	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Aseo y Mantenimiento											
Casa Laser LTDA	\$ 15.477.121	\$ 15.477.121	\$ 15.477.121	\$ 15.477.121	\$ 15.477.121	\$ 15.477.121	\$ 15.477.121	\$ 15.477.121	\$ 15.477.121	\$ 15.477.121	\$ 15.477.121
Casa Blanca	\$ 15.597.221	\$ 15.597.221	\$ 15.597.221	\$ 15.597.221	\$ 15.597.221	\$ 15.597.221	\$ 15.597.221	\$ 15.597.221	\$ 15.597.221	\$ 15.597.221	\$ 15.597.221
Selarios S.A.	\$ 16.623.864	\$ 16.623.864	\$ 16.623.864	\$ 16.623.864	\$ 16.623.864	\$ 16.623.864	\$ 16.623.864	\$ 16.623.864	\$ 16.623.864	\$ 16.623.864	\$ 16.623.864
Casa Limpia S.A.	\$ 16.823.000	\$ 16.823.000	\$ 16.823.000	\$ 16.823.000	\$ 16.823.000	\$ 16.823.000	\$ 16.823.000	\$ 16.823.000	\$ 16.823.000	\$ 16.823.000	\$ 16.823.000
Seguridad											
Seguridad Exploter LTDA	\$ 67.807.908	\$ 67.807.908	\$ 67.807.908	\$ 67.807.908	\$ 67.807.908	\$ 67.807.908	\$ 67.807.908	\$ 67.807.908	\$ 67.807.908	\$ 67.807.908	\$ 67.807.908
Seguridad LTDA	\$ 89.782.125	\$ 89.782.125	\$ 89.782.125	\$ 89.782.125	\$ 89.782.125	\$ 89.782.125	\$ 89.782.125	\$ 89.782.125	\$ 89.782.125	\$ 89.782.125	\$ 89.782.125
HOS Security	\$ 60.324.800	\$ 60.324.800	\$ 60.324.800	\$ 60.324.800	\$ 60.324.800	\$ 60.324.800	\$ 60.324.800	\$ 60.324.800	\$ 60.324.800	\$ 60.324.800	\$ 60.324.800
Praviseg LTDA	\$ 80.591.854	\$ 80.591.854	\$ 80.591.854	\$ 80.591.854	\$ 80.591.854	\$ 80.591.854	\$ 80.591.854	\$ 80.591.854	\$ 80.591.854	\$ 80.591.854	\$ 80.591.854
Seguridad Servus LTDA	\$ 80.591.854	\$ 80.591.854	\$ 80.591.854	\$ 80.591.854	\$ 80.591.854	\$ 80.591.854	\$ 80.591.854	\$ 80.591.854	\$ 80.591.854	\$ 80.591.854	\$ 80.591.854
Productos de aseo											
Casa Laser LTDA	\$ 516.350	\$ 516.350	\$ 516.350	\$ 516.350	\$ 516.350	\$ 516.350	\$ 516.350	\$ 516.350	\$ 516.350	\$ 516.350	\$ 516.350
General Clean S.A.	\$ 487.700	\$ 487.700	\$ 487.700	\$ 487.700	\$ 487.700	\$ 487.700	\$ 487.700	\$ 487.700	\$ 487.700	\$ 487.700	\$ 487.700
Producto Financiero comisiones											
BBVA	\$ 59.281	\$ 59.281	\$ 59.281	\$ 59.281	\$ 59.281	\$ 59.281	\$ 59.281	\$ 59.281	\$ 59.281	\$ 59.281	\$ 59.281
Davivienda	\$ 46.600	\$ 46.600	\$ 46.600	\$ 46.600	\$ 46.600	\$ 46.600	\$ 46.600	\$ 46.600	\$ 46.600	\$ 46.600	\$ 46.600

Tabla No 12: Flujo de caja, creación propia

11. Determinar los ingresos y gastos proyectados para un plan de acción anual.

UNIDAD RESIDENCIAL NIZA IX - 3				
PROPUESTA DE PRESUPUESTO EJECUTADO A DICIEMBRE 31 DE 2022				
	1	2		3
CONCEPTO	EJECUTADO	PROPUESTA	%	VARIACION \$
	A dic-2021	dic-22		sep-22
INGRESOS				
Cuotas de Administración	1.354.330.620	1.357.440.000		-3.109.380
Descuento pronto pago	-83.865.015	-77.322.352		-6.542.663
Sanciones y multas	2.070.000	0		2.070.000
Intereses de mora	10.350.000	21.804.035		-11.454.035
Adulto mayor	0	30.000.000		-30.000.000
Parqueaderos comunales	0	201.000.000		-201.000.000
Microempresarios	0	12.000.000		-12.000.000
Reciclaje	0	1.200.000		-1.200.000
Salones comunales	5.589.000	272.500		5.316.500
Sillas	893.205	21.050		872.155
Espacios equipos etb	2.538.836	2.538.836		0
otros	0	928.734		-928.734
TOTAL INGRESOS	1.291.906.646	1.549.882.803		-257.976.157
GASTOS				
PERSONAL	48.289.995	53.239.401	4%	-4.949.406
Sueldos y prestaciones	48.289.995	53.239.401		-4.949.406
HONORARIOS	73.707.525	79.545.862	6%	-5.838.337
Administrador	46.867.905	46.747.636		120.269
Revisora Fiscal	12.384.810	12.280.113		104.697
Asesoría Jurídica	2.070.000	4.658.000		-2.588.000
Contador	12.384.810	12.280.113		104.697
Asesoría SGSST	0	2.080.000		-2.080.000
Asistencia técnica	0	1.500.000		-1.500.000
Otras asesorías	0	0		0
SERVICIOS	935.652.936	933.825.629	75%	1.827.307
Aseo	194.848.224	193.119.629		1.728.595
Vigilancia	739.252.212	740.706.000		-1.453.788
Temporales	1.552.500	0		1.552.500
SERVICIOS PUBLICOS	67.956.425	85.547.452	7%	-17.591.027
Energía	62.000.000	78.617.772		-16.617.772
Teléfono e Internet	1.707.750	2.238.274		-530.524
Acueducto	4.145.175	4.691.406		-546.231
Correo	103.500	0		103.500
GASTOS LEGALES	621.000	28.200	0%	592.800
Gastos Legales	621.000	28.200		592.800
MANTENIMIENTOS	96.324.699	52.765.209	4%	43.559.490
Zonas comunes	48.091.931	23.256.881		24.835.050
Implementos eléctricos	2.484.000	3.379.800		-895.800
Preventivo motobombas	6.720.000	7.586.132		-866.132
correctivo motobombas	19.000.000	11.054.280		7.945.720
Preventivo citofonía	5.015.610	3.774.780		1.240.830
Jardines	3.450.690	2.183.494		1.267.196
Recarga extintores	1.863.000	700.910		1.162.090
Equipo de oficina	517.500	0		517.500
Equipo de computo y software	1.552.500	828.932		723.568
Circuito Cerrado de televisión	2.732.400	0		2.732.400
Proyecto inversión CCTV	4.897.068	0		4.897.068
DIVERSOS	17.318.000	13.229.328	1%	4.088.672
Útiles, papelería, fotocopias	2.691.000	1.672.079		1.018.921
Elementos de aseo y cafetería	10.350.000	8.438.987		1.911.013
Combustibles y lubricantes	414.000	0		414.000
transportes	621.000	310.850		310.150
Gastos COVID 19	2.000.000	1.478.800		521.200
otros	1.242.000	1.328.612		-86.612
ACTIVIDADES ANUALES	13.662.000	13.045.375	1%	616.625
Consejo de administración	724.500	1.094.375		-369.875
Gastos de Asamblea	6.210.000	9.090.650		-2.880.650
Día de los niños	3.622.500	1.243.900		2.378.600
Gastos navideños	3.105.000	1.616.450		1.488.550
GASTOS NO OPERACIONALES	25.455.000	10.802.147	1%	14.652.853
Gastos Bancarios	11.385.000	9.717.915		1.667.085
Financiación póliza áreas c.	12.000.000	0		12.000.000
Compra de activos menores	0	1.000.000		-1.000.000
Gastos Extraordinarios	2.070.000	84.232		1.985.768
TOTAL GASTOS	1.278.987.580	1.242.028.603	100%	36.958.977
Fondo de imprevisos	12.919.066	12.919.059		7
RESULTADO DEL EJERCICIO	0	294.935.141		-294.935.141

Tabla No 13: Propuesta de presupuesto ejecutado, creación propia

12. Evidencias registro fotográficos de socialización propuestas



Empresa de vigilancias (creación propia)



Empresas de aseo y mantenimiento (creación propia)



Propuesta cobro de parqueaderos (creación propia)



Sociabilización temas de adulto mayor alcaldía de suba (creación propia)



Capacitaciones aplicativos de pagos plataformas davivienda (creación propia)



Reuniones con microempresarios por escaleras (creación propia)



Reuniones de consejo estudio de propuestas (creación propia)

13. Discusión de resultados

Con el apoyo de análisis de las diferentes propuestas de ingresos se ha logrado identificar las falencias y proponer un aumento de ingresos acorde a la copropiedad, investigando el mercado de proveedores y cogiéndose a las empresas de mejor costo beneficio en cada una de los servicios, ya sea mantenimiento, seguridad, productos de aseo y materiales de reparaciones locativas, cuyos proveedores son de carácter obligatorio para el buen funcionamiento, este análisis se dio a conocer al representante legal y consejo de administración para su evaluación en la toma de decisiones de contratación realizada anualmente, con ello se busca una mejor organización de los recursos financieros, otro aspecto evaluado fue la propuesta de cobro de parqueaderos ya que la copropiedad cuenta con 280 parqueaderos comunales, ya que en la actualidad no hay cobro de este servicio, es por ello la propuesta de evaluación del servicio, de esta manera conseguir ingresos para el mantenimiento de zonas comunes en el caso de demarcación de parqueaderos y señalización del mismo, lo cual considero un aporte significativo.

Adicional con la segunda propuesta de convivencia y participación de la comunidad en las diferentes actividades se busca organizar los intereses participativos de la población y con ello buscar recursos adicionales para ser invertidos en la copropiedad, con esto se busca tener una convivencia sana y una participación activa de la comunidad.

Por último, la propuesta de reciclaje busca ser amigable con el medio ambiente y beneficiosa para la copropiedad, ya que los 560 copropietarios son generadores de basuras las cuales se busca dar una compensación al conjunto ya sea económicamente y/o beneficios en costos de reducción en las tarifas de basuras. Es por todo lo anterior se dar a conocer los buenos beneficios que acarreo este estudio para la Unidad Residencial Niza IX -3.

14. Conclusiones

- En el desarrollo de este proyecto a proponer a la Unidad Residencial Niza IX -3 se analizó varios factores que pueden generar nuevos ingresos, que mejoraran la estabilidad económica y flujo de caja más efectivo, reflejando la reducción de costos con proveedores, cabe aclarar que se debe tener en cuenta la calidad, precio y garantía que pueda prestar el proveedor, como se pudo evidencia en los comparativos de cada uno, se generan valor significativos a lo largo del tiempo que pueden ser favorables para las mejoras del conjunto.
- En cuanto a la interacción social con los residentes se genera un lazo de amistad, esto apoyando a la educación de la convivencia entre vecinos, que es fundamental siempre en pensar en una integración social capaz de pensar en el otro, mejorando los problemas de convivencia que en la actualidad tiene el conjunto.
- En el tema de crear una sostenibilidad en el conjunto por medio de la organización de basuras creando un plan de mejoramiento de estas y capacitando a los moradores de Niza IX -3, a lo cual influye en un mejor bienestar para la población y el medio ambiente, dando como beneficio ingresos significativos al conjunto.
- Reglamentar el cobro de uso de los parqueaderos comunales, generando ingresos adicionales que se revierten en beneficios económicos para el conjunto, cabe resaltar que esta decisión debe estar aprobada en votación por la asamblea de copropietarios.

15. Bibliografías

- Acoplásticos. (Abril de 2020). Encuesta mensual de precios del mercado de reciclaje en Colombia. pág. 8.
- Asencio, H. N. (2017). *Fundamentos de la investigación y la innovación educativa*. España: UNIR.
- Ávila, C. A. (2001). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Neiva: Universidad Sur Colombiana.
- Bermúdez, P. G. (2018). *Diseño e implementación del plan de educación en el entorno de manejo de residuos sólidos en el conjunto vergal del country*. Bogotá: Universidad Distrital José de Caldas.
- Chávez, J. (2022). Liquidez. *CEUPE*.
- DÍAZ, N. (2021). Planificación financiera. *Economipedia*.
- Estado, C. G. (2009). *Ingresos de Autogestión*.
- Estrada, M. R., & Alegría, M. M. (1988). *Manejo de problemas y toma de decisiones*. México: El manual moderno.
- Gobierno, S. D. (2016). *Adriana Jiménez Rodríguez*. Bogotá: Directora Jurídica.
- Ing. Zornosa, C. (2021). *Cuarto de motobombas*. Bogotá.
- José Ever Castellanos Narciso, M. A. (2014). Una mirada a la evaluación histórica de la estrategia organizacional. *Revista de estudios avanzados de liderazgo, 1*.
- Kindler, H. S., & Ginsburg, M. (2006). *Gestión del cambio*. Madrid: Centro de estudios.
- MACÍASCORTEZ, G. J. (2003). *TEORÍAS DE LA COMUNICACIÓN GRUPAL EN LA TOMA DE DECISIONES*. BARCELONA: UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BARCELONA .
- Niza. (2003). *Reglamento de Propiedad Horizontal*. Bogotá: Notaria 28.
- Raeburn, A. (2022). Autogestión 7 habilidades para convertirte en un mejor líder. *Resources impacto e inspiración*.
- Robbins, C. (2005). *Administración*. México: Pearson educación.
- Sallenave, J. P. (2002). *Gerencia y Planeación estratégica*. Bogotá: Norma.
- Tarziján, J. (2008). *Fundamentos de la estrategia empresarial*. México: Alfaomega Grupo editor S.A.
- TWINERO. (s.f.). *Beneficios de autogestión laboral*. Obtenido de <https://www.twinero.es/blog/5-ventajas-de-la-autogestion-laboral>
- V/LEX. (3 de agosto de 2001). Información jurídica, tributaria y empresarial . Bogotá, Colombia: República de Colombia, Gobierno Nacional.
- Blanchard, K. (1997). *Administrar por valores* . Bogotá : Norma.
- Bocanegra, G. D. (2019). *Cómo entender y elaborar un plan de negocios sin ser especialista*. Mexico: Ciudad de Mexico.
- C, M. E. (2017). *Solución de conflictos en la propiedad horizontal*. Bogotá: Ediciones de la U.

- Campos, H. M. (2022). *Pasión Empresarial, Capacidad de adaptación y orientación estratégicas*. México: Instituto politecnico nacional .
- Celina Ventura Elias, C. B. (2018). *El modo de vida del adulto mayor*. Argentina: Walter Antonio.
- Clements, J. (2013). *Administración exitosa de proyecto*. México: Cengage Learnig .
- CLOUD, D. I. (15 de abril de 2021). Los parqueaderos en la propiedad horizontal. pág. 4.
- Colombia, E. c. (2001). *Ley 675 de 2001 por medio del cual se expide el régimen de propiedad horizontal*. Bogotá: Diario oficial 44.509 del 4 de agosto 2001.
- Coral, A. S. (2014). *Administrador de compras*. Mexico : Grupo Editorial Patria .
- Hurtado, J. M. (2016). Empresa proveedora de servicio de internet. *Preferencias de los estudiantes universitarios en la elección del proveedor de Internet*, págs. 413-427.
- Jorge Luis Del Rio, D. c. (2017). *Responsabilidad Social empresarial*. Bogotá : Universidad pedagogica y tecnologica de colombia.
- Llano, C. H. (2012). La configuración del derecho a una buena administración como nuevo derecho frente al poder. *Pontificia Universidad Católica de Perú* , 157.
- Marín, H. M. (2022). Cuotas extraordinarias en la propiedad horizontal. *Contodapropiedad*, 5.
- Morales, C. (2014). *Administración financiera*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Orneales, L. A. (2022). *Matrices para evaluación a proveedores*. Mexico: Copyringht.
- Sanchez, D. F. (2018). *El riesgo de que la propiedad horizontal se convierta en una comunidad de bienes o sociedad de hecho*. Bogotá: Universidad autonima de colombia.
- SUBA, L. J. (2020). *Por el cual se adopta el plan de desarrollo económico, social, ambiental y de obras públicas para la localidad de Suba 2021-2024 "un nuevo contrato social y ambiental para la Bogotá del siglo XXI" un nuevo contrato social y ambiental para Suba*. Bogotá : Registro distrital No 6939.
- Torres, C. F. (2009). *Aspectos esenciales en la propiedad horizontal*. Buenos aires: Tecnología digital Xerox.
- Vanessa Cediél Sanchez, C. V. (2015). Hay una burbuja inmobiliaria en Bogotá . *Un estudio por segmentos de mercado* , págs. 233-257.
- Velásquez, M. (2020). El regimen de la propiedad horizontal. *Revista institucional*, 60-77.
- Victor Martínez, A. L. (2020). *Administración de lo simple a lo complejo*. Argentina : eLibro catedra Espara .