

**UADE**



FEDERICO L. VAZQUEZ  
LEANDRO A. PERRI  
SEBASTIÁN TURNATURI

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL

**Análisis coyuntural del sector de Administración de Consorcios bajo Propiedad Horizontal en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y la aplicación de la metodología del Cuadro de Mando Integral para lograr un desarrollo estratégico sostenible.**

2012

## **DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

La nueva normativa vigente en el ámbito de la Propiedad Horizontal y los cambios en las necesidades de los clientes ha introducido una nueva realidad en las administraciones de consorcio existentes en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. La reducción significativa de agentes administradores para gestionar a los consorcios ha creado una saturación en la capacidad del sector generando conflictos operativos, dejando en evidencia, la necesidad de una visión estratégica para mejorar la calidad del servicio de aquellos que han logrado mantenerse en el mercado de dicho sector.

Lo mencionado en el párrafo anterior nos orienta en la búsqueda de herramientas teóricas que puedan profesionalizar la actividad y su sostenibilidad de largo plazo.

A diferencia de otras actividades, toda problemática que surja en la gestión de propiedades influye naturalmente en la vida cotidiana de la mayoría de la población de la Ciudad de Buenos Aires. Es por ello que creemos productivo cualquier proceso de investigación, análisis y propuesta que pueda contribuir con la problemática presentada.

## **OBJETIVOS DERIVADOS A RESOLVER**

Determinar cuál es el desafío concreto que enfrentan las empresas del sector para garantizar su sostenibilidad financiera y operativa en base a las necesidades de los clientes y los cambios en la normativa vigente.

Analizar y proponer cómo puede una empresa del sector mencionado mejorar su desarrollo estratégico ante las exigencias cambiantes de su micro entorno, con el objeto de mejorar sus operaciones y capitalizar dichos cambios mediante ventajas sostenibles.

Desarrollar una propuesta en relación a cómo puede la doctrina de Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), desarrollada por Kaplan & Norton, contribuir a una mejor lectura y desarrollo estratégico para una empresa de dicha área de negocios.

## ÍNDICE

<b>1- MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>5</b>
1.1- INTRODUCCIÓN AL AMBITO DEL NEGOCIO .....	5
1.2- MARCO LEGAL Y JURÍDICO .....	7
1.3- MARCO CONTABLE Y ADMINSTRATIVO .....	7
1.4- DISPOSICIONES QUE REGULAN LA ADMINISTRACIÓN EN MATERIA LEGAL Y CONTABLE.....	8
1.5- NORMATIVA DE MANTENIMIENTO, SEGURIDAD E HIGIENE .....	8
1.6- ENTES REPRESENTATIVOS, INSTITUCIONES Y SU VINCULACION CON EL PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS .....	10
1.6-1. LOS CLIENTES.....	10
1.6-2. LA NORMATIVA VIGENTE .....	11
1.6-3. LA EMPRESA ADMINISTRADORA DE CONSORCIOS .....	11
1.6-4. PROVEEDORES Y EMPLEADOS DEL EDIFICIO .....	11
1.7- ANALISIS INTERNO .....	13
1.7-1. INTRODUCCIÓN A LA OPERATORIA Y MARKETING DE SERVICIOS .....	13
1.7-2. PERSONAS.....	15
1.7-3. PROCESOS .....	16
1.7-4. PLANTA (EVIDENCIA FÍSICA O PHYSICAL EVIDENCE) .....	16
1.7-5. ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR DE SERVICIOS .....	18
1.7-5.1. ESLABONES PRIMARIOS .....	18
1.7-5.2. ESLABONES DE APOYO .....	19
1.8- INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA DE TABLERO DE COMANDO.....	20
1.9- INTRODUCCIÓN AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	21
1.10- EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) - CONCEPTO.....	21

1.11- COMPOSICIÓN INTERNA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: LAS CUATRO PERSPECTIVAS.....	25
1.11-1. LAS FINANZAS .....	25
1.11-2. LOS CLIENTES .....	27
1.11-3. LOS PROCESOS INTERNOS.....	28
1.11-4. EL APRENDIZAJE Y EL CRECIMIENTO .....	29
<b>2. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO ..</b>	<b>31</b>
2.1- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	31
2.2- TRABAJO DE CAMPO.....	34
2.2-1. ANÁLISIS DE DATOS ESTADÍSTICOS DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES.....	34
2.2-2. ANÁLISIS DE DATOS DE UNA EMPRESA ADMINISTRADORA DE CONSORCIOS .....	38
2.2-3. ENCUESTA A USUARIOS DEL SERVICIO .....	42
2.2-4. ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS .....	44
2.2-4.1. CARACTERÍSTICAS PERSONALES DEL ENCUESTADO .....	44
2.2-4.2. LA INTERACCION CON EL ADMINISTRADOR .....	46
2.2-4.3. VALORACIÓN DE LAS EXPECTATIVAS DEL SERVICIO .....	49
2.2-4.4. LA COMUNICACIÓN ENTRE ADMINISTRADOR Y ADMINISTRADO .....	52
2.2-4.5. EL FUTURO DE LOS CONSORCIOS .....	57
2.2-5. ANÁLISIS DE CUESTIONARIOS Y ENTREVISTAS .....	60
<b>3. CONCLUSIÓN.....</b>	<b>64</b>
3.1- PROYECCIÓN DEL AMBITO DE NEGOCIOS A FUTURO .....	69

# 1- MARCO TEÓRICO

## 1.1- INTRODUCCIÓN AL AMBITO DEL NEGOCIO

### Acerca de los orígenes de la Propiedad Horizontal

Gabas, (1998)<sup>1</sup>, expuso lo siguiente:

*El desarrollo de la industria que comenzó en la época previa a la sanción de la ley 13.512 [de Propiedad Horizontal] (año 1948), demandó gran cantidad de mano de obra próxima a los centros industriales, que produjo grandes migraciones de pobladores del interior del país a los hacia los referidos centros [Capital Federal y Gran Buenos Aires], con la finalidad, no sólo de cubrir esa demanda, sino tentados por la esperanza de mejorar sus condiciones de vida y la de sus familias.*

*La enorme afluencia hacia las principales ciudades, tan abrupta, planteó un problema social de importancia: la carencia de viviendas en donde albergar a esa masa, que luego degeneró en la formación de villas de emergencia en terrenos fiscales y lugares sin dueño aparente.*

*La solución inicial para dar cobijo a esos conglomerados humanos fueron los loteos de y venta de lotes a plazos, que permitieron construir viviendas propias; pero con el transcurso del tiempo cada vez fueron menos los espacios verdes, la superficie de tierra disponible para construir viviendas era insignificante, teniendo en cuenta el número de pobladores que requerían de esos espacios; todo ello sumado al alto costo de los terrenos en proporción al ingreso del obrero, hizo que la única solución al grave problema planteado fuese la construcción vertical de viviendas. La existencia de terreno común y cosas y servicios que en su mayoría reconocen ese carácter, produce una atomización del costo, que en vez de ser soportado por una persona, se proratea entre varios*

*Por todo lo antedicho, es que, la implantación del régimen de propiedad horizontal, no podía esperar más. (Fragmentos de Pág. 7 a 10).*

---

<sup>1</sup> Gabas, Alberto A. - *Manual teórico-práctico de propiedad horizontal*. (2da.ed.) - Edición Hammurabi (José Luis Depalma/Editor). Buenos Aires. 1998.

## **Teoría de la Copropiedad o Comunidad**

Gabas, (1998)<sup>2</sup>, destacó lo siguiente respecto la interpretación de la ley 13.512, en referencia al desarrollo de los consorcios de propietarios:

*“En este sistema [régimen de propiedad horizontal], por un lado el copropietario tiene las facultades y deberes propios del condominio, al ejercerse las mismas sobre el total del edificio y de acuerdo al porcentual asignado a él; y al mismo tiempo, prerrogativas y derechos y aun actos de de disposición jurídica sobre una porción determinada de ese condominio, que es lo que nosotros conocemos como parte de dominio exclusivo, con diferencia del ámbito donde se ejercen los derechos emergentes de esa copropiedad”* (Fragmento de Pág. 19).

## **El servicio de Administración de Consorcios**

La Administración de Consorcios de copropietarios en edificios sujetos al régimen de Propiedad Horizontal de la Ley 13.512<sup>3</sup>, es un servicio desarrollado con el fin de optimizar la utilización de recursos financieros disponibles dentro del marco de dicho consorcio (conjunto de copropietarios) en el cumplimiento de objetivos de servicio pre-determinados y exigidos en forma dinámica y constante por ese mismo grupo financiero. Dichos objetivos de servicio, deben ser alcanzados tanto a nivel individual como colectivo.

Acercamos una explicación por partes: aquellos edificios destinados a vivienda, uso profesional y/o comercial concebidos bajo el “Régimen de Propiedad Horizontal están conformados, excluyentemente, por dos o más Copropietarios (dueños de Unidades Funcionales o Departamentos) que constituyen colectivamente lo que se denomina Consorcio de Propietarios. Estos miembros, son, simultáneamente:

- a) Propietarios exclusivos de una o varias unidades funcionales de dicho edificio, comúnmente conocidos como departamentos o inmuebles.

---

<sup>2</sup> Gabas, Alberto A. - *Manual teórico-práctico de propiedad horizontal*. (2da.ed.) - Edición Hammurabi (José Luis Depalma/Editor). Buenos Aires. 1998.

<sup>3</sup> Argentina, Senado y Cámara de Diputados (1948). *Régimen de la Propiedad Horizontal. Decreto Reglamentario. Decreto Nacional 18.734/49*. Buenos Aires, Argentina.

- b) Copropietarios de los sectores, elementos y/o servicios de propiedad común del Consorcio.

La figura de la administración de consorcios surge con el fin de administrar los recursos comunes de los que dispone dicho grupo de copropietarios, en forma organizada y eficiente, aplicándolos continuamente a la satisfacción de toda necesidad manifiesta del consorcio para su funcionamiento ordinario, como son los servicios, materiales, energía, ingeniería y mantenimiento constructivo, y demás conceptos necesarios para el buen funcionamiento de dicho inmueble y la satisfacción de sus habitantes. Tanto la disponibilidad de recursos, como los gastos de cada edificio, dependerán muy estrechamente tanto de la categoría de dicho edificio, como de las necesidades y gustos subjetivos de los miembros del consorcio en cuestión.

Entonces, dicho de otra manera, un Consorcio de propietarios es un ente que nace con el objetivo de satisfacerse a sí mismo por sus propios medios, ya que utiliza recursos propios para satisfacer sus también propias necesidades. Destacamos el periodo mensual como marco temporal de análisis debido a que la rendición de cuentas de los Administradores de este tipo de entidades se efectúa indefectiblemente en forma mensual, más allá de las rendiciones de cuentas anuales y demás obligaciones que el administrador contrae.

Asimismo, como detallaremos más adelante en el presente escrito, la figura del administrador de consorcios se debe desempeñar constantemente dentro de un marco de exigencias legales y predeterminadas propias del sector de servicios.

## **1.2 - MARCO LEGAL Y JURÍDICO**

La Ley 13.512 de Propiedad Horizontal constituye para los Consorcios de copropietarios lo que la Constitución Nacional equivaldría para cada uno de los habitantes de nuestro país, salvando las obvias diferencias. Asimismo, y continuando con una analogía equivalente, cada edificio en forma particular posee su propio “Reglamento de Co-propiedad y Administración”, lo que equivaldría a la Constitución Provincial para los habitantes diferenciados de cada una de las provincias argentinas. Se debe aclarar que, también en forma análoga, los reglamentos de copropiedad de cada edificio pueden tener

diferencias de contenido y aplicación de la misma manera que las poseen las constituciones provinciales entre sí, pero ningún reglamento puede otorgar al copropietario y/o administrador libertades mayores a las restringidas por la Ley 13.512, aunque sí pueden ser aún más restrictivos.

### **1.3- MARCO CONTABLE Y ADMINISTRATIVO**

Un servicio de Administración de Consorcios, además de gestionar operativamente las cobranzas de expensas y los pagos a proveedores, debe constar de una dirección estratégica de cada uno de los consorcios que planifique, ejecute, coordine y controle el correcto desarrollo de un orden de prioridades coherente con los recursos económicos finitos del ente. Es decir, cada consorcio es una pequeña organización en sí misma y, como tal, debe ser administrada eficientemente, como antes mencionábamos. Además de gestionar constantemente, la administración debe rendir cuentas en forma mensual (Liquidaciones de Gastos y Prorratio de Expensas), confeccionar los balances anuales y llevar al día los Libros Contables de un consorcio, de forma equivalente a como lo haría una empresa respecto de su Directorio o Grupo accionario.

### **1.4- DISPOSICIONES QUE REGULAN LA ADMINISTRACIÓN EN MATERIA LEGAL Y CONTABLE**

Además de Ley 13.512 “Propiedad Horizontal” y Reglamentos de Copropiedad de los correspondientes Consorcios.

- La Ley N° 941 de 2002; Creación del Registro Público de Administradores de Consorcios de propiedad horizontal (Inscripción Obligatoria) (B.O.C.B.A. N° 1601) y su Leyes modificatoria N°3254 de 2009 (B.O.C.B.A. N° 3315) y Ley 3291 (B.O.C.B.A. N° 3336) – Decreto reglamentario N° 551 de 2010 (B.O.C.B.A. N° 3464)

### **1.5- NORMATIVA DE MANTENIMIENTO, SEGURIDAD E HIGIENE**

Las instalaciones de un consorcio deben ser mantenidas en condiciones técnicas que garanticen como mínimo los requisitos legales de seguridad e higiene; como lo desglosan las distintas leyes nacionales, provinciales,



decretos y/u ordenanzas municipales, entre otro tipo de normativas.  
Detallaremos a continuación algunas de ellas:

- Certificación Caldera y/o Termo tanques  
Regulado por *Ord. Munic. 33677 (4/8/1977); Dec. 887/979 (12/3/1979); Ord. Munic. 27708 (6/6/1973), Código de Edificación, Dec. 977/974, Ord.Munic. 39025 (13/6/1983).*
- Desinfectación y Desinfección.  
*Ordenanza N°36.352 y Dec. Reglamentario N° 8.151 de 1980 (B.M. 16443)*
- Revisión Circuito Luces de Emergencia.  
*Ordenanza Municipal N°45525 de 1991*
- Limpieza de Tanques de agua potable.  
*Ordenanza 45.593 y decreto reglamentario n°2045 de 1993  
Constancia en “Libro de Control Sanitario” – GCBA, Disp.3882 de*
- Mantenimiento Ascensores / Contratos.  
*Ley 161 de 1999 y ordenanza municipal N°49.308.*
- Recarga y Revisión anual de Matafuegos y Mangueras de incendio.  
*Ordenanzas Municipal 40.473, remite a IRAM 3517 Inc.II.  
Recarga anual y Revisión trimestral.*
- Riesgos de Trabajo - Seguridad e Higiene en el trabajo  
*Ley 19587 (21/04/72) / Decreto Reglamentario 351/79 / Ley de Riesgos del Trabajo 24557*
- Mantenimiento constructivo de Fachadas de Edificios  
*Ley 257 / 99 – Dirección Gral. De Obras y Catastro – Decreto Reglamentario N° 1.233/GCABA/00*
- Planes de Evacuación y Simulacros en caso de incendio, explosión o advertencia de explosión.  
*Ley 1346 de 2004*
- Control Edificio Seguro  
*Según disp. 411/2011 GCBA + disp. Correctivas*

(Control anual / cada 2 años y constancia en “Libro de Control de Seguridad Edilicia”)

- Mascaras Anti humo  
Disp 2246 de 2011 (máscaras, y protección respiratoria contra incendio)
- Instalaciones fijas contra incendio  
Disposición 415/DGDYPC de 2011 - Control de Instalaciones Fijas contra Incendio.
- Régimen Informativo de Expensas a AFIP  
Resolución AFIP 3369 de 2012 - DDJJ Mensual Form. 438

### Libros de Consorcios a mantener actualizados



## 1.6- ENTES REPRESENTATIVOS, INSTITUCIONES Y SU VINCULACIÓN CON EL PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

En el escenario de trabajo cotidiano de la Administración de Consorcios, podemos observar la interacción de un grupo de figuras básicas:

### 1.6.1- LOS CLIENTES

Los cuales a su vez se desglosan en tres subgrupos coexistentes e integrados entre sí:

- El Consorcio a nivel colectivo, el grupo completo como ente.
- Los Copropietarios a nivel individual.
- El Consejo de Administración a título representativo.

Esta es, claramente, una de las variables más sensibles a controlar ya que merece una correcta prestación del servicio, y es sobre quienes impactan las acciones de Marketing de Servicios, “3 P” adicionales del Mix, expuesto en detalle más adelante en la presente investigación.

### **1.6.2- LA NORMATIVA VIGENTE**

Entorno que determina y exige Recursos, Capacidades y Competencias umbral para la gestión del negocio, en sus diversos ámbitos ya mencionados, representadas por sus órganos de control.

### **1.6.3- LA EMPRESA ADMINISTRADORA DE CONSORCIOS**

Donde se concentran las operaciones de prestación del servicio, desarrolladas con base en sus Recursos, Capacidades y Competencias nucleares o diferenciales para una gestión del negocio que desarrolle además una ventaja competitiva respecto de la competencia.

### **1.6.4- PROVEEDORES Y EMPLEADOS DEL EDIFICIO**

*Los Proveedores de Servicios o Productos y/o Contratistas.*

Parte interesada en una correcta prestación del servicio de Administración de consorcios, ya que posee una calidad de socio estratégico de la Administración. Si el proveedor es eficiente y eficaz, se mantendrá dentro de la nómina de proveedores de la Administración de Consorcios, y en ese caso, si aumenta la cantidad de clientes de dicha empresa, crece con ella la cantidad de trabajo e ingresos del Proveedor en cuestión.

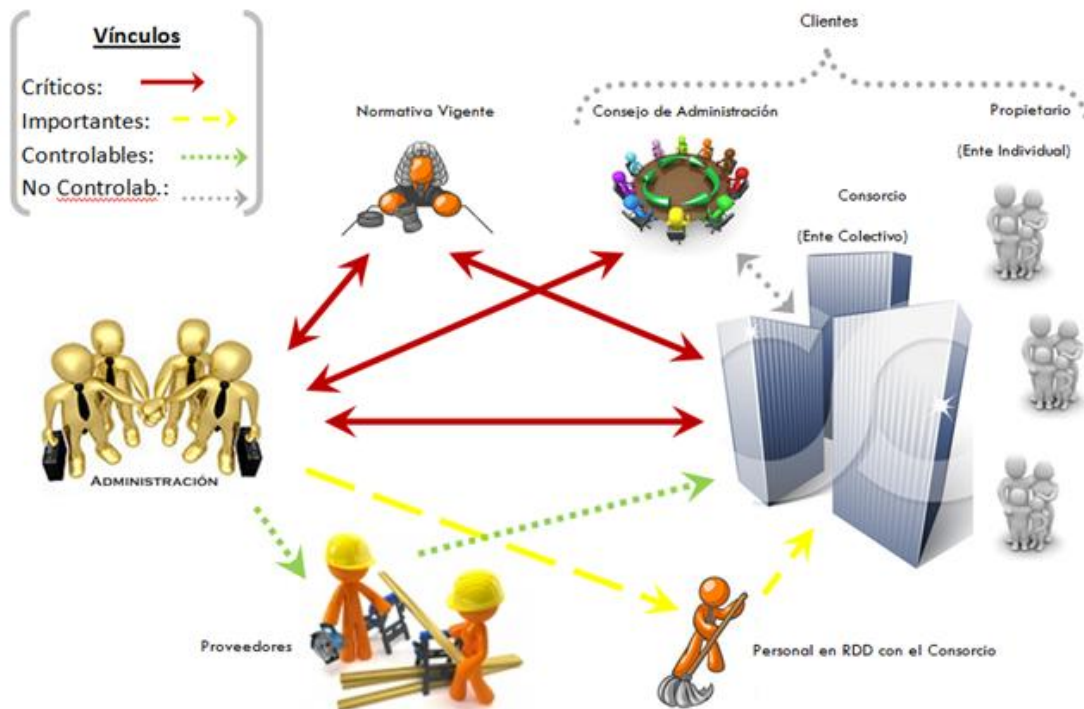
*El Personal en relación de dependencia con el Consorcio*

Pudiéndose interpretar como un proveedor de servicios fijo y estable, en tareas de limpieza y/o vigilancia temporaria. RDD con el consorcio.

Parte interesada en una permanencia del servicio de Administración de consorcios, si la relación vincular con la empresa es buena. Es decir, este tipo de actor posee un vínculo con el consorcio menos controlable por la Administración en el Corto Plazo, ya que a diferencia de los proveedores

tercerizados, a quienes puede decidir cambiar de un momento a otro con casi total libertad, los encargados de edificio para ser removidos de su cargo sin poder demostrar falencias de desempeño, deben ser indemnizados y las sumas de dinero necesarias para hacerlo suelen ser desmotivantes para el consorcio. Ahora bien, para poder ofrecer el mejor servicio posible al consorcio, teniendo en cuenta que generalmente el edificio se encuentra geográficamente separado de las oficinas de la Administración, es vital fomentar una relación fluida y amena con los encargados de edificios, quienes pueden representar nuestro vínculo operativo y comunicacional constante con el consorcio en lo cotidiano e inmediato.

La vinculación entre estas figuras se podría esquematizar de la siguiente forma:



**Figura 1.6.4.1**<sup>4</sup>

Como se puede ver en la *figura 1.6.4.1*, existen distintos tipos de vínculos entre los entes que interactúan dentro del marco del negocio. La descripción y valoración de dichos vínculos es explicada en este informe desde la óptica de la administración, es decir, los niveles o tipos de vínculos se clasifican como tales en este informe solo a los fines de identificar qué rol cumplen desde el punto de vista del negocio en el que opera la empresa. De esa forma, cada

<sup>4</sup> Figura de Elaboración propia a partir de los vínculos en el ámbito de la Administración de Consorcios.

ente tendría su propia y posiblemente diferente valoración, pero solo necesitamos conocer por ahora, de qué manera cada vínculo incide en la gestión de la Administración de Consorcios.

Como resultado de este proceso descripto, podemos encontrar entonces dos grandes sub-grupos en paralelo:

- Quienes exigen y demandan servicio y en simultáneo controlan la Gestión de la Administración. Los Clientes en sus tres formas.  
*Vínculos en color rojo: Críticos, umbrales para operar eficientemente*
- Quienes dependen y son controlados por la administración.  
Todos los vínculos, a pesar de que no todos ellos tengan las mismas características de control entre ellos.

Como podemos destacar, existe una doble clasificación o lectura del rol de los clientes, son simultáneamente quienes controlan y son administrados por la administración en determinadas situaciones, en esa situación particular se radican muchos de los conflictos vinculares entre cliente y administrador, los mismos podrían ser detallados y analizados en otro informe a tal fin.

## 1.7- ANÁLISIS INTERNO

### 1.7.1- INTRODUCCION A LA OPERATORIA Y MARKETING DE SERVICIOS

Tomando como base teórica aquello que describe Philip Kotler respecto del *marketing* como disciplina, existen diferencias sustanciales en el proceso de interpretación y análisis de las variables intervinientes en los procesos de las empresas de servicios, como son las de nuestro estudio, respecto de las empresas industriales o fabricantes y comercializadoras de productos.

Comenzaremos detallando *las cuatro características fundamentales*<sup>5</sup> que diferencian a los servicios de los productos:

- **Intangibilidad:** No se pueden experimentar con los sentidos antes de su compra o prestación efectiva.

---

<sup>5</sup> Kotler P & Armstrong G. (2007). *Marketing, versión para Latinoamérica*. (11ª ed.) México: Pearson Educación.

Se deben administrar correctamente las señales o evidencias físicas de dicho servicio, percibidas por el cliente en forma consciente y/o subconsciente. El cliente no posee un contacto permanente con la Administración de Consorcio del edificio, debido a que ésta interactúa con la mayoría de sus administrados al momento de, por lo que aquellas oportunidades puntuales de contacto con el mismo deben ser muy bien aprovechadas para potenciar la imagen de la empresa y, por ende, sus resultados.

- **Inseparabilidad:** No se puede separar al servicio de sus proveedores.

Las personas son el activo más importante de cualquier empresa administradora, no solo por el conocimiento que éstas administran, sino por la convicción y efectividad con la que deben utilizarlo para generar un buen impacto en el cliente.

- **Variabilidad:** La Calidad del mismo dependerá de:
  - Quién presta dichos servicios.
  - Cuándo se prestan.
  - Dónde se prestan.
  - Cómo son prestados al momento del contacto.

El empleado tiene contacto con el cliente al brindar un servicio. Su desempeño y la interacción consecuente entre ambos es parte fundamental y sensible del servicio brindado. En esa acción o conjunto de acciones radica uno de los más importantes Factores Clave de Éxito de una empresa Administradora para lograr desarrollar ventajas competitivas. Además claro de toda la batería de operaciones legales y contables que son necesidades umbral para poder operar en el rubro y sobrevivir.

- **Caducidad:** Los servicios no pueden almacenarse para su posterior venta o uso.

Esto puede incidir, por ejemplo, en el nivel de capacidad que la empresa debe administrar para poder absorber las fluctuaciones de la demanda, ya que el servicio debe construirse en simultaneidad con la prestación del mismo, o demanda. No se puede producir homogéneamente a capacidad plena aprovechando los recursos al máximo, como en el caso de los bienes, sino atender a la demanda heterogénea y a veces estacional, con un pleno de capacidad disponible ante fluctuaciones, sin poder manejar inventario alguno.

De la misma forma, el *marketing de servicios*<sup>6</sup> agrega tres nuevas variables a las conocidas dentro del *Marketing Mix* ya conocido para empresas manufactureras, es decir las tan mencionadas “4P”. Las tres variables adicionales son las siguientes:

### **1.7.2- PERSONAS**

Es evidente que en una empresa de servicios, las personas desarrollan un protagonismo igual o aún más marcado que en las empresas comercializadoras de productos, debido esencialmente a las características de inseparabilidad y variabilidad intrínsecas al desarrollo de cualquier servicio.

Ubicados en ese contexto es que encontramos eficiente la identificación de cualquier servicio con la clasificación de grados de contacto y visibilidad existente entre el Administrador y el Cliente. La administración de consorcios desarrolla un contacto y visibilidad altos en la cotidianeidad de desarrollo del servicio, ya que en últimas instancias, casi toda acción de administración de operaciones ante el consorcio contiene incorporado algún tipo de interacción entre personas físicas que proveen los servicios, y el cliente. Pero también debemos destacar que existen instancias puntuales y acotadas en las que el contacto con el cliente es alto y la visibilidad es baja. Por ejemplo, en el Área de Atención a Clientes, vía correo electrónico o Teléfono. En instancias donde el contacto es bajo pero la visibilidad es alta como en el Área de Contabilidad,

---

<sup>6</sup> Kotler P & Armstrong G. (2007). *Marketing, versión para Latinoamérica*. (11ª ed.) México: Pearson Educación.

para el desarrollo y entrega de liquidaciones de expensas mensuales, situación en la que el cliente recibe un informe contable detallado en forma mensual, pero no implica ello un contacto necesario con el personal.

### **1.7.3- PROCESOS**

El control sobre el conjunto de procesos de atención o interacción con los clientes es también fundamental en empresas de servicios, ya que la experiencia vivida por el cliente puede constar casi completamente de esta variable. Existen tiempos y acciones a tener en cuenta. Por ejemplo, cuanto tiempo debe o puede transcurrir entre la recepción de un determinado reclamo hasta el instante en que dicho reclamo es atendido. Ello dependerá del tipo de reclamo elevado, según un orden de prioridad pre-establecido y estandarizado justamente, como así también del área a la que corresponde el reclamo en sí, también vinculado ello con el tipo de reclamo elevado por el cliente.

### **1.7.4- PLANTA (EVIDENCIA FÍSICA O PHYSICAL EVIDENCE)**

Se trata de la forma de hacer tangible lo intangible.

Existen dos formas de evidencia:

- Evidencia periférica: Se posee realmente como parte de la compra de un servicio. Sin embargo, tiene poco valor por sí sólo. En el caso de la administración de un consorcio, un ejemplo de este tipo de evidencia puede ser la liquidación mensual de expensas entregada a los clientes en forma mensual.
- Evidencia esencial: No la puede poseer el cliente, sino que la experimenta. Sin embargo, es muy importante para la oferta del servicio.

Para la gestión de una administración de consorcios, un ejemplo de ello podría ser la interacción que el cliente experimenta en una reunión desarrollada por la empresa en sus oficinas, alimentando



dicha interacción con el aspecto estético del espacio de trabajo, la forma de comunicarse que desarrollan los profesionales de la empresa o la ejecutividad con la que se atiende un reclamo urgente de mantenimiento de las instalaciones de un edificio ante una eventual emergencia. Ello ayuda a construir una imagen o evidencia del servicio.

## 1.7.5- ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE SERVICIOS

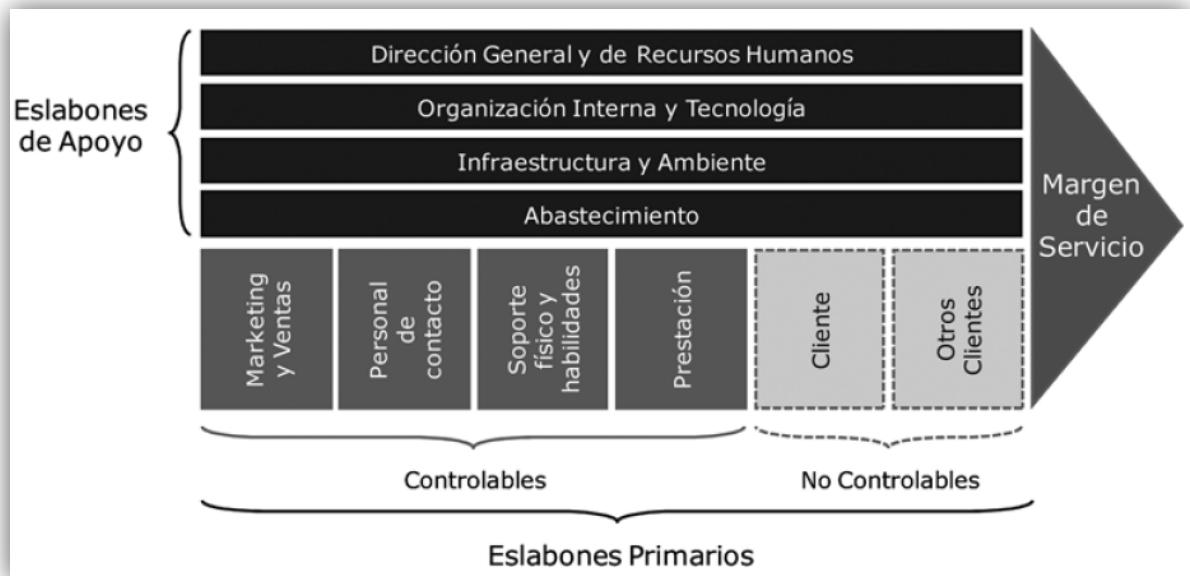


Figura 1.7.5.1<sup>7</sup>

### 1.7.5.1- ESLABONES PRIMARIOS

- Variables no controlables:
  - Ejemplos a nivel cliente:
    - Opinión del Servicio.
    - Valor percibido.
    - Fidelidad del Cliente y la elasticidad de dicha fidelidad.
  - Ejemplos de variables ajenas a los clientes:
    - Acciones de los proveedores, los canales de contacto con los clientes, acciones de los Competidores.
    - Macro entorno: Política, economía, sociedad, marco legal, entre otros.
- Variables controlables:
  - *Marketing* y ventas:
    - Dentro del *marketing*, la promoción y publicidad del servicio es el área la menos desarrollada de las variables controlables dentro de las administraciones de consorcio, ya que la incorporación de nuevos clientes se da generalmente a través de recomendaciones, es decir, a través de referencias y contactos.

<sup>7</sup> Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Londres: Collier Macmillan.

- Personal de Contacto:
  - Se busca que el personal valore y fomente el trabajo en equipo y la actitud proactiva, positiva y profesional ante todo, ya que el contacto con la mayoría de los clientes se da mayormente en el marco de situaciones de conflicto que deben ser atendidos en forma rápida y eficiente, de otra manera no se recibiría reclamo alguno de dicho cliente.
  
- Soporte Físico y Habilidades:
  - En lo referente a habilidades, la cantidad de casos atendidos por cada área con el paso del tiempo, y la mejora constante de los procesos genera un aumento generalizado de la calidad del servicio. El soporte físico mediante sistemas de información es clave para la gestión y análisis de datos eficiente por parte del administrador.
  
- Prestación:
  - Se debe evaluar el desempeño del personal y en el mejor de los casos administrar por objetivos para el mediano y largo plazo.

#### **1.7.5.2- ESLABONES DE APOYO**

- Dirección General y de RRHH.
- Organización Interna y Tecnología.
- Infraestructura y Ambiente.
- Abastecimiento.

## 1.8- INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA DE TABLERO DE COMANDO

Dentro del marco teórico general que sienta las bases para el desarrollo del administrador de empresas, encontramos temáticas relacionadas con aquellos mecanismos, procesos y sistemas de tecnología de la información (IT) que permiten almacenar e integrar datos de variables sensibles para facilitar la toma de decisiones a los fines de la dirección de una organización.

El objeto de estudio de nuestra investigación radica en el desarrollo de herramientas que permitan una lectura global y completa de las actividades operativas de una empresa de servicios en crecimiento.

Como sustento teórico primario, comenzaremos exponiendo las bases de las siguientes cuestiones fundamentales que rodean a un *tablero de comando*<sup>8</sup>:

- Dirección
- Delegación
- Control

Es necesario implementar un tablero de control, en cualquiera de sus niveles (operativo, táctico, estratégico), porque en el proceso de dirección de una empresa en crecimiento, se necesita comenzar a delegar sin perder el control de dicho desarrollo.

Quienes dirigen empresas deben aprender a desarrollar *“la habilidad de ver el bosque sin perder de vista el árbol, ver el futuro sin perder contacto con el día a día. Los hombres de empresa que requieran más tiempo para dirigir sus organizaciones deben realizar un cambio real en sus actividades, desarrollando otras capacidades y habilidades”* (Ballve, 2008, p.25)

A partir de esta problemática nace la necesidad de implementar herramientas que ayuden a facilitar el control para optimizar el uso del tiempo de los directivos. Es un gran obstáculo para las pequeñas empresas superar la barrera de la delegación operativa y vivir el “día a día” desde una visión estratégica para poder tomar decisiones de mediano y largo plazo que pueden ser determinantes para la supervivencia de la empresa.

---

<sup>8</sup> Ballve, Alberto M. (2008). *El Tablero de Control* (1er ed.). Buenos Aires: Editorial Emece.

*“Muchos, no obstante, deciden cambiar muy poco, dirigiendo con alta dedicación operativa, centralización en las decisiones e intuición estratégica. Es decir, adaptando muy poco su estilo de hacer las cosas y no disminuyendo el tiempo dedicado a actividades operativas.”* (Ballve, 2008, p.26)

Justamente esa, es la realidad que actualmente atraviesan las empresas de nuestro objeto de estudio, donde los dueños y directivos de la misma nuclean gran parte de las operaciones diarias.

## **1.9- INTRODUCCIÓN AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

El concepto de Cuadro de Mando Integral – CMI (*Balanced Scorecard* – BSC)<sup>9</sup> fue presentado en 1992 en la revista *Harvard Business Review*, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el Cuadro de Mando Integral es un sistema de administración o sistema administrativo, que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa. Dichos conceptos innovadores generaron un alto nivel de valor agregado a la lectura de administración estratégica de negocios, por lo que consecuentemente fueron luego trasladados a uno de los libros que actualmente se ha consagrado como material de consulta excluyente para cualquier administrador de empresas.

### **1.10- EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) - CONCEPTO**

Es importante destacar las diferencias, similitudes y vinculaciones excluyentes que existen entre el sistema de Cuadro de Mando Integral y los anteriormente desarrollados Tableros de Mando, tanto el Operativo, como el Táctico o Estratégico. Ahondaremos en dichas comparaciones y relaciones a medida que desarrollemos la explicación del método de *Balanced Scorecard* pero es importante destacar, para quien aún no se ha relacionado con este concepto, que esta herramienta de gestión no pretende desplazar a las existentes sino potenciar su utilización de una manera más integral y orientada a la formación de ventajas estratégicas sostenibles para una empresa o sector de negocios, garantizando así su desarrollo exitoso futuro.

---

<sup>9</sup> Robert S. Kaplan y David P. Norton (1996). *The Balanced Scorecard*. (2da.ed.) Ediciones Gestión 2000, SA, Barcelona, 1997.

El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización, en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

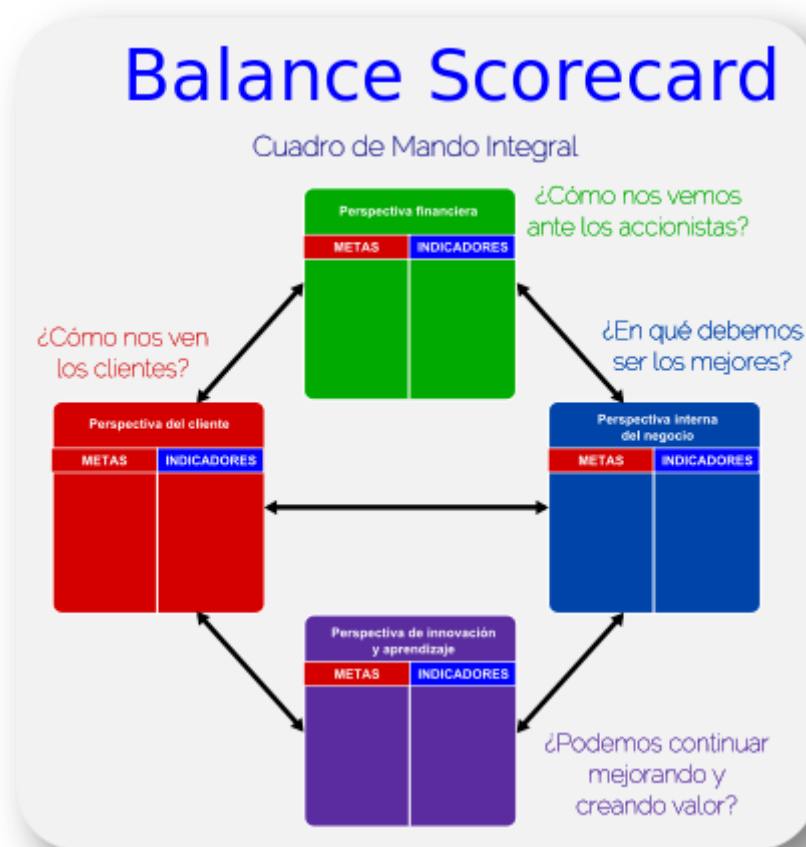
Esta nueva herramienta, a diferencia de las anteriormente mencionadas, sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de dichos objetivos, es decir, identifica aquellos factores no financieros que son clave para sostener el éxito futuro dentro del mercado. El Cuadro de Mando Integral mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas:

El objetivo primario:

- Las Finanzas: ¿Cómo debemos vernos a los ojos de los accionistas para tener éxito financiero?

Inductores de actuación:

- Los Clientes: ¿Cómo debemos vernos ante los clientes para alcanzar nuestra visión?
- Los Procesos Internos: ¿En qué debemos sobresalir para satisfacer a ambos, tanto accionistas como clientes?
- La Formación y el Crecimiento: ¿Cómo podremos continuar mejorando y creando valor en dicha dirección orientada por la visión?



**Figura 1.10.1**<sup>10</sup>

Se trata de “Seguir la pista de los resultados financieros de hoy, al mismo tiempo que se trabaja sobre los progresos en la formación de aptitudes y adquisición de bienes intangibles que necesitan para el crecimiento futuro” (Robert S. Kaplan y David P. Norton, 1996, p.14)

El éxito de este sistema, radica en la evolución del *management* desde la era industrial (1850), donde el éxito era capturado por quienes lograban administrar simplemente buenas economías de escala, y fue en ese entonces donde tuvo auge el desarrollo de sistemas de control financiero.

En la actual era de la información, dichos indicadores utilizados en forma aislada comenzaron a resultar obsoletos, y este impacto es más notorio para aquellos sectores de negocios que proveen servicios más que para las empresas industriales. Hoy en día, la habilidad para gestionar activos intangibles o invisibles, se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles o físicos.

<sup>10</sup> Robert S. Kaplan y David P. Norton (1996). The Balanced Scorecard. (2da.ed.) Ediciones Gestión 2000, SA, Barcelona, 1997.

Los activos intangibles organización permiten:

- Desarrollar relaciones más sólidas con los clientes, reteniendo y haciendo crecer la lealtad en mercados existentes, y desarrollando, incluso, nuevos mercados.
- Introducir con mayor fluidez, productos y servicios innovadores, deseados por los mercados objetivos.
- Aumentar la calidad, y reducir costes y tiempos.
- Movilizar y desarrollar la Motivación de los empleados, mejorando por efecto de ello, los procesos de la organización.
- Aplicar mejora continua en la forma de manipular los datos y generar información dentro de la empresa; desarrollando mejores y más integradores sistemas de información.
- Funciones cruzadas: Las organizaciones deben mejorar la eficiencia de sus procesos logrando una interacción dinámica y constante entre sus departamentos internos; y ya no son vistos como grupos de trabajo aislados entre sí.
- Vínculos clientes proveedores: la tecnología de hoy logra acortar los tiempos y cantidad de acciones dentro de la cadena de valor permitiendo por ejemplo que el aprovisionamiento este automática y directamente vinculado con la demanda del cliente.
- La segmentación: hoy se debe aprender a ofrecer productos y servicios hechos a medida de las necesidades del cliente y verse obligado a equilibrar el incremento sobre los costos que tienen operaciones altamente diversificadas y de bajo volumen.
- Escala global: con el tiempo y las mejoras en la comunicación, han desaparecido las fronteras nacionales en materia de negocios. Hoy las empresas deben aprender a utilizar recursos globales y a competir globalmente. A su vez se debe desarrollar estrategias globales y adaptaciones de las acciones locales para garantizar el éxito del *marketing*.
- Innovación: Los ciclos de vida de los productos y servicios continúan acortándose y las ventajas competitivas que antes eran barreras inquebrantables para el ingreso de nuevos competidores, hoy ya no



brindan la misma seguridad a las empresas durante periodos prolongados. Se debe trabajar en identificar y fortalecer en forma constante los pilares de la ventaja competitiva, y para ello es necesario tanto anticipar los posibles escenarios futuros del negocio de la manera más precisa posible, como accionar para lograr alcanzar una posición privilegiada en dicho entorno proyectado.

- Empleados de nivel: Antes existían dos grupos de individuos dentro de una organización: la elite intelectual (quienes dirigían creativamente el negocio) y la línea operativa (quienes producían concretamente los productos y/o prestaban el servicios; no se utilizaban sus mentes sino únicamente sus capacidades físicas). Ahora, todos los empleados deben crear valor desde su actividad, por lo que la capacitación y la correcta explotación de habilidades y conocimiento que ellos desarrollen, se convierte en una variables crítica para el éxito de una organización.

## **1.11- COMPOSICIÓN INTERNA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: LAS CUATRO PERSPECTIVAS**

### **1.11.1- LAS FINANZAS**

El objetivo primario de la perspectiva financiera es animar a las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la organización. Cada uno de los indicadores seleccionados debe formar parte del eslabón de relaciones de causa efecto, la cual culmina con la mejora de la actuación financiera. Consideramos a la estrategia financiera una de las más importantes ya que impacta en los objetivos de las demás perspectivas.

Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio. Se toman en cuenta tres etapas. En un primer momento hablamos del crecimiento, en donde la utilización de recursos es una fuerte medida a intensificar para construir, desarrollar y ampliar las fuentes principales de la actividad de la empresa. En segundo lugar, la fase de sostenimiento requiere que la empresa mantenga su cuota de mercado existente, también esperando un aumento de año en año. Las inversiones serán solo para solucionar cuellos de botella y el objetivo financiero estará solo

enfocado en la rentabilidad. Por último, el negocio arribara a una fase madura de su ciclo de vida en donde comienza a cosechar. El objetivo principal es aumentar al máximo el retorno del *cash flow*. No se considerara como primordial realizar gastos en investigación y desarrollo o ampliar capacidades. Para cada una de las etapas existen temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos.
- Reducción de costes/mejora de la productividad.
- Utilización de los activos.

Presentamos a continuación en la *figura 1.11.1.1*, que nos permite vincular cada etapa con cada tema financiero de la estrategia:

		Temas Estratégicos		
		Crecimiento y diversificación de los ingresos	Reducción de costes/mejora de la productividad	Utilización de los activos
Estrategia de la unidad de negocio	Crecimiento	Tasa de crecimiento de las ventas por segmento. Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes	Ingresos/Empleados	Inversiones (% de ventas) I + D (% de ventas)
	Sostenimiento	Cuota de cuentas y clientes seleccionados. Venta Cruzada. Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones. Rentabilidad de la línea de productos y clientes.	Costo frente a competidores. Tasa de reducción de costos. Gastos indirectos (% de ventas).	Ratios de capital circulante. ROCE por categorías de activos clave. Tasas de utilización de los activos.
	Recolección	Rentabilidad de la línea de producto y clientes. Porcentaje de cliente no rentables.	Costos por unidad. (unidad de <i>output</i> , por transacción)	Período de recuperación. <i>Payback Through put</i>

Figura 1.11.1.1<sup>11</sup>

## 1.11.2- LOS CLIENTES

Las empresas se identifican con los segmentos de clientes y mercado a los cuales se van a dirigir. Los mismos representaran las fuentes de ingreso que cumplirán los objetivos estratégicos planteados en la perspectiva financiera. El camino mediante el cual una organización debe llegar a sus clientes es traduciendo sus declaraciones de visión y estrategia en unos objetivos

<sup>11</sup> Robert S. Kaplan y David P. Norton (1996). The Balanced Scorecard. (2da.ed.) Ediciones Gestión 2000, SA, Barcelona, 1997.

concretos basados en el mercado y clientes, de modo tal, que puedan comunicarse a toda la organización.

#### **Grupo de indicadores centrales del cliente**

- Cuota de mercado
- Incremento de clientes
- Adquisición de nuevos clientes
- Satisfacción de clientes
- Rentabilidad de los clientes

Existen también *inductores de la actuación para la satisfacción del cliente*<sup>12</sup>. Son mediciones necesarias para realizar una apertura del indicador mencionado y dentro de la industria investigada en este trabajo es fundamental analizar las causas de su crecimiento o decrecimiento:

- Tiempo
- Calidad
- Precio

#### **1.11.3- LOS PROCESOS INTERNOS**

Posteriormente a las perspectivas de las finanzas y los clientes es necesario identificar los procesos más críticos relacionados con los objetivos de los accionistas y clientes. Los sistemas de información en las organizaciones están centrados en la medición y mejora de los procesos existentes. Directivos y gerentes deben definir la cadena de valor de los procesos internos en los que deseen sobresalir con excelencia. La misma se inicia en el proceso de innovación, considerado un elemento crítico.

---

<sup>12</sup> Robert S. Kaplan y David P. Norton (1996). The Balanced Scorecard. (2da.ed.) Ediciones Gestión 2000, SA, Barcelona, 1997.

## El proceso de innovación y la cadena de valor



**Figura 1.11.3.1**<sup>13</sup>

Como se puede observar en la *figura 1.11.3.1* existen tres etapas dentro de la cadena de valor. El proceso de innovación identifica a un segmento de mercado e investiga para lograr el desarrollo del producto o servicio a construir durante la etapa operativa. Dentro de esta primera etapa se pueden utilizar indicadores tales como la introducción de nuevos productos en relación con los de la competencia o el tiempo necesario para desarrollar la siguiente generación de productos. La etapa del proceso operativo ha dejado de utilizar indicadores contables para utilizar indicadores de la calidad y duración del ciclo. En el último tramo de la cadena, el servicio post-venta toma indicadores que miden su actuación respecto del tiempo y calidad.

### 1.11.3- EL APRENDIZAJE Y EL CRECIMIENTO

Esta última perspectiva desarrolla los objetivos e indicadores necesarios para impulsar el aprendizaje y crecimiento de la organización. Estos mismos objetivos son aquellos inductores necesarios para conseguir los resultados esperados en las primeras tres perspectivas. Existen tres categorías principales de variables:

- Las capacidades de los empleados.
  - Satisfacción del empleado.
  - Retención del empleado.
  - Productividad del empleado.
- Las capacidades de los sistemas de información.

<sup>13</sup> Robert S. Kaplan y David P. Norton (1996). *The Balanced Scorecard*. (2da.ed.) Ediciones Gestión 2000, SA, Barcelona, 1997.

- Disponibilidad actual de información relativa a las necesidades previstas.
- Disponibilidad de información estratégica.
- Empleados con acceso online a la información de los clientes.
- Motivación, *empowerment*, y coherencia de objetivos.
  - Indicadores de sugerencias de empleados.
  - Indicadores de mejoras propuestas por empleados.
  - Indicadores sobre la coherencia de los objetivos individuales y de la organización.

## **2- DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

### **2.1-METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de investigación estará enfocado desde una perspectiva dual en cuanto a los paradigmas cuantitativos y cualitativos. Creemos que al lograr la triangulación entre estos dos métodos recogeremos los datos esenciales de una forma que nos permita contrastar y analizar la información de la manera más adecuada. ¿Por qué utilizaremos la triangulación?

El sector que hemos elegido para nuestro análisis requiere de recolección de datos estadísticos para instrumentar indicadores que medirán de forma cuantitativa y exacta la evolución de dicho sector. Sin embargo, no podemos prescindir de la utilización de métodos cualitativos para la validación de los mismos dado que la experiencia vivencial de aquellos que han desarrollado y operado en el sector durante un largo plazo, y que en definitiva lo componen, pueden brindarnos información valiosa para elaborar un análisis coyuntural del mercado planteado. Consideramos que describir la evolución de los hechos del sector en cuestión nos permitirá interpretar y comprender de mejor manera el contexto en el cual estos ocurren.

Por otro lado, el sector pertenece al rubro de los servicios y, como tal, la intangibilidad de sus recursos trae aparejado un fuerte contenido subjetivo, que indefectiblemente desemboca en la utilización del método cualitativo.

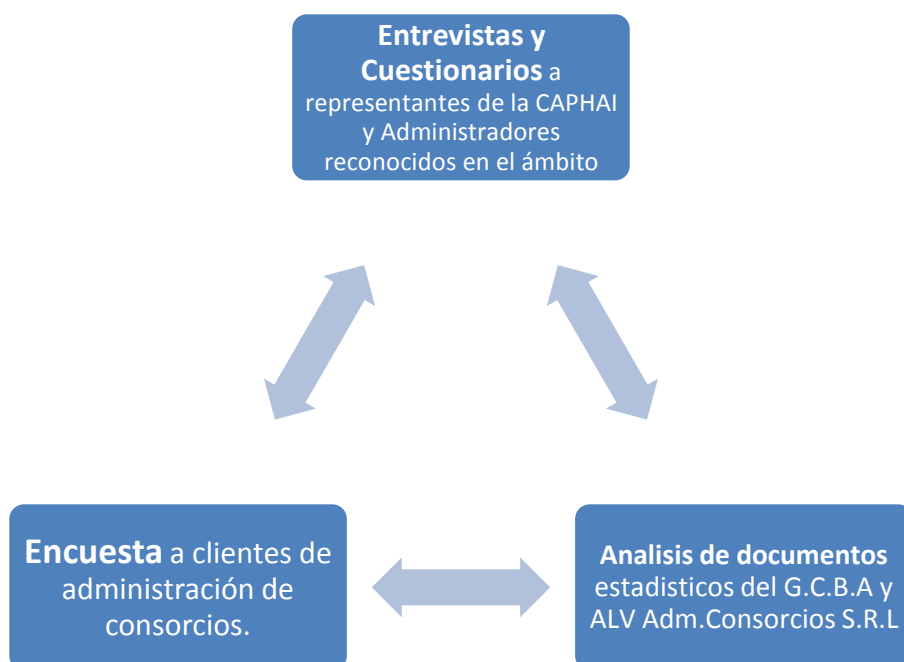
Dentro de las condiciones en las que se plantea nuestra investigación, creemos necesaria la aplicación de métodos de triangulación entre ambas técnicas de recolección de información, tanto las cualitativas como las cuantitativas. Fundamentamos este método de investigación sobre el siguiente supuesto:

Nuestro trabajo de investigación podría ser dividido conceptualmente en dos sub-investigaciones:

1. Una primera parte, aquella que analiza con un enfoque de tipo descriptivo el estado de la evolución histórica cercana, situación actual y tendencia futura del mercado que rodea a la administración de

consorcios. En esta primera etapa tomamos en cuenta por ejemplo, variables y datos duros como las tasas de crecimiento de clientes, las variaciones en la competencia de mercado y las ampliaciones de normativa vigente. Es decir, las variables analizadas en esta primera etapa, son mayormente de tipo cuantitativas, aunque existan excepciones cualitativas, desde luego.

2. En una segunda etapa, donde incorporamos la contribución de la doctrina de Balance Scorecard, comenzamos a transformar nuestro enfoque a una metodología de tipo explicativa al intentar explicar o estimar, de qué forma pueden dichos conceptos teóricos, ayudar a las empresas administradoras de consorcio a mejorar su posición estratégica, intentando convertir las aparentes amenazas del entorno en posibles oportunidades. En esta etapa, y sobre la base de lo analizado en la primera, buscaremos verificar la aplicabilidad de la teoría en cuestión, lo cual implica excluyentemente, un mayor nivel de información de tipo cualitativa, sobre la base de entrevistas a personalidades que tengan un alto grado de conocimiento del paradigma de la Administración de Consorcios.





Variables Objeto de estudio	Dimensiones del marco teórico	Indicadores del marco teórico	Instrumentos de medición (*)
La Administración de consorcios y su micro entorno	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evolución coyuntural de los agentes que rodean la actividad de Administración bajo el régimen Propiedad Horizontal</li> <li>- Modificaciones en el Marco legal- jurídico y Contable-Administrativo de la actividad;</li> <li>- Instituciones Intervinientes</li> </ul>	- Variación Cualitativa y/o Cuantitativa de tipos de vivienda en CABA. Composición de gastos de consorcios.	A1 ; A2
		- Evolución Cualitativa y/o Cuantitativa de la competencia del sector (Administraciones de Consorcios)	C: 1, 10 B: 6,8,9,13,18 a 20
		- Modificación del micro entorno de la Prop.Horizontal en materia de regulación legal, contable- administrativa y de mantenimiento edilicio	A2 B: 8,9,10,11,15 C: 2
		- Cambios en las necesidades desde el punto de vista del cliente. Vinculación con cambios generacionales y sociales.	A2 B: 1 a 14,16 a 21 C: 6, 7
Herramientas estratégicas para capitalizar ventajas sostenibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección, Delegación y Control en el marco de la prestación de un servicio</li> <li>- Aplicabilidad del Cuadro de Mando Integral para la profesionalización del sector</li> <li>- Implementación y Control del CMI en el rubro</li> </ul>	- Nivel de profesionalización del personal y grados de departamentalización. Vinculación con el nivel de operaciones; dentro de una empresa administradora de consorcios.	B: 5 a 15,18 a 21 C: 3, 4, 5, 6, 8, 9,10
		- Permeabilidad a la incorporación de herramientas teóricas profesionales a nivel estratégico con el fin de afianzar ventajas competitivas sostenibles	C: 4, 5, 6, 8, 9

**(\*) Referencias de la nomenclatura utilizada en el cuadro**

- **A** → Análisis de Datos
  - A1= Fuente GCBA y otras Instituciones Públicas
  - A2 = Fuente “ALV Administración de Consorcios SRL”
- **B** → Encuestas a Clientes
- **C** → Cuestionarios + Entrevistas

*(Ver Anexo con el fin de conocer los números de preguntas desarrolladas para B y C)*

## 2.2- TRABAJO DE CAMPO

### 2.2.1- ANÁLISIS DE DATOS ESTADÍSTICOS DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES

Analizaremos datos provenientes del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Los mismos nos ayudaran a comprender la magnitud y distribución de los propietarios e inquilinos que conforman la cartera de clientes de las administradoras de consorcios de la Ciudad de Buenos Aires.

Censo	Total Hogares	Departamentos
2001	1.024.231	725.110
2010	1.150.134	818.341

Figura 2.2.1.1<sup>14</sup>

Construcciones nuevas: superficie cubierta (m<sup>2</sup>). Ciudad de Buenos Aires. Años 1997 a 2011

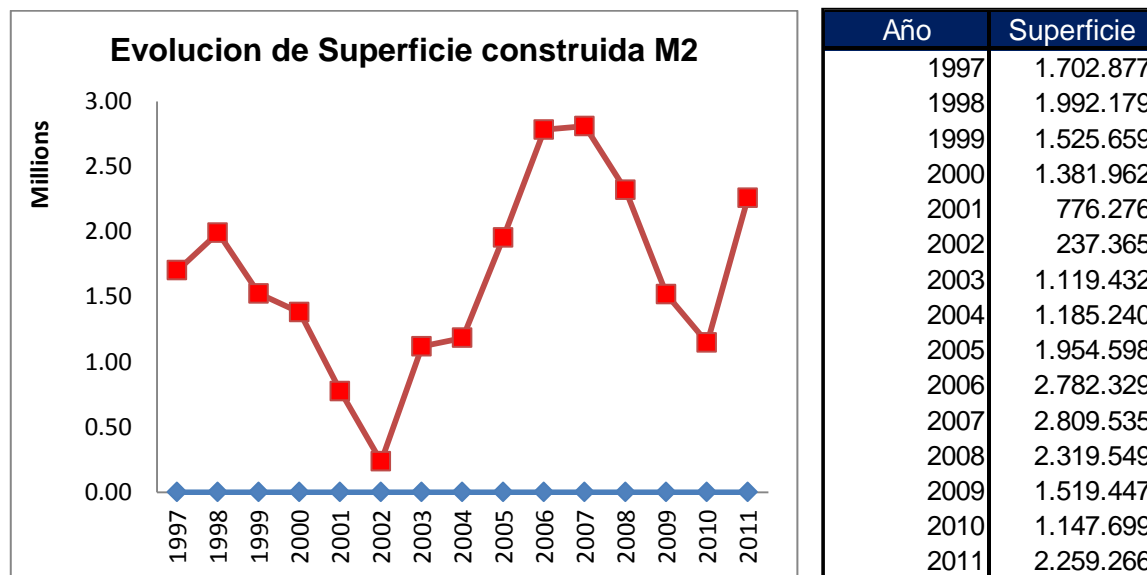


Figura 2.2.1.2<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Dirección General de Estadísticas y Censos del Ministerio de Hacienda del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. (2011). Anuario Estadístico de la Ciudad de Buenos Aires. Recuperado el 10 de Noviembre de 2012.

[http://estatico.buenosaires.gov.ar/areas/hacienda/sis\\_estadistico/anuario\\_estadistico\\_2011.pdf](http://estatico.buenosaires.gov.ar/areas/hacienda/sis_estadistico/anuario_estadistico_2011.pdf)

[http://www.indec.gov.ar/censo2001s2/ampliada\\_index.asp?mode=01](http://www.indec.gov.ar/censo2001s2/ampliada_index.asp?mode=01)

Comenzando en el análisis por las variables macro relacionadas con la construcción y los tipos de vivienda en la ciudad, se puede observar en la *figura 2.2.1.2* que las fluctuaciones en los índices de construcción año a año son un fiel reflejo temporal de aquellos periodos de crisis económica en nuestro país. Ya a partir del año 2004, la suba en la actividad de la construcción, sobre la base de las mejoras a nivel económico que desarrolló el país son el justificativo fundamental del aumento de hogares durante los últimos años.

Dentro del contexto de nuestro campo de investigación el indicador predominante que afecta nuestro estudio es el concreto aumento de viviendas, variable sobre la cual el nivel de departamentos representa la mayoría.

La relación lógica nos indicaría en principio, que un aumento en la cantidad de departamentos debería estar acompañado por un aumento en la capacidad productiva o de gestión de aquel sector que los administra, es decir, los administradores de consorcio. Analizaremos los cambios generados sobre la oferta productiva del sector mencionado en una conclusión posterior dentro de este mismo análisis de estadísticas.

---

<sup>15</sup> Dirección General de Estadísticas y Censos del Ministerio de Hacienda del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. (2011). Anuario Estadístico de la Ciudad de Buenos Aires. Recuperado el 10 de Noviembre de 2012.  
[http://estatico.buenosaires.gov.ar/areas/hacienda/sis\\_estadistico/anuario\\_estadistico\\_2011.pdf](http://estatico.buenosaires.gov.ar/areas/hacienda/sis_estadistico/anuario_estadistico_2011.pdf)

Comuna	Total Hogares	Total Deptos.	% Deptos.
1	84.468	63.039	75%
2	73.156	71.215	97%
3	80.489	66.955	83%
4	76.455	40.955	54%
5	76.846	62.572	81%
6	75.189	64.948	86%
7	81.483	49.507	61%
8	58.204	22.614	39%
9	56.495	23.032	41%
10	61.453	31.287	51%
11	71.460	40.408	57%
12	78.547	47.800	61%
13	100.506	88.599	88%
14	102.918	95.267	93%
15	72.465	50.143	69%
<b>Total</b>	<b>1.150.134</b>	<b>818.341</b>	<b>71%</b>

**Figura 2.2.1.3** <sup>16</sup>

En una primera instancia detallamos la cantidad de departamentos existentes sobre el total de hogares en la ciudad. Observando los datos en forma global en la *figura 2.2.1.3* el 71% de los hogares están compuestos por departamentos. Es por ello también que hemos encarado nuestro trabajo dentro de los límites de la Ciudad de Autónoma de Buenos Aires debido a que una porción significativa de sus habitantes residen en departamentos.

La Comuna 2 es la más densamente poblada por departamentos, dicha corresponde únicamente al barrio de Recoleta. Siguiendo el ranking de importancia en un segundo y tercer lugar se ubican los barrios de Palermo y Belgrano respectivamente. Hemos tenido la oportunidad de acercar nuestra encuesta a personas que residen bajo el régimen de la Propiedad Horizontal en dichos barrios.

<sup>16</sup> Dirección General de Estadísticas y Censos del Ministerio de Hacienda del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. (2011). Anuario Estadístico de la Ciudad de Buenos Aires. Recuperado el 10 de Noviembre de 2012.

[http://estatico.buenosaires.gov.ar/areas/hacienda/sis\\_estadistico/anuario\\_estadistico\\_2011.pdf](http://estatico.buenosaires.gov.ar/areas/hacienda/sis_estadistico/anuario_estadistico_2011.pdf)

Regimen de Tenencia	Total Deptos.	%
Propietario de la vivienda	451.724	55%
Inquilino	251.231	31%
Tenencia Precaria	115.386	14%
<b>Total (100%)</b>	<b>818.341</b>	<b>100%</b>

**Figura 2.2.1.4** <sup>17</sup>

En la *figura 2.2.14* observamos que respecto del total de departamentos antes mencionados, un 55% son ocupados por los mismos propietarios, mientras que el 31% son ofrecidos en alquiler. Al momento de relacionar este último porcentaje de *clientes dueños*, podemos destacar que a mayor porcentaje de ocupantes propietarios existiría una participación mayor en la toma de decisiones de los consorcios por parte de los clientes. Lo que si podemos afirmar con certeza sobre todo habiendo superado la etapa de entrevistas y cuestionarios, es que los inquilinos presentan menor interés en la política y gestión del cualquier consorcio en términos de mediano y largo plazo, ya que desde luego su estadía puede no ser definitiva.

---

<sup>17</sup> Dirección General de Estadísticas y Censos del Ministerio de Hacienda del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. (2011). Anuario Estadístico de la Ciudad de Buenos Aires. Recuperado el 10 de Noviembre de 2012.

[http://estatico.buenosaires.gov.ar/areas/hacienda/sis\\_estadistico/anuario\\_estadistico\\_2011.pdf](http://estatico.buenosaires.gov.ar/areas/hacienda/sis_estadistico/anuario_estadistico_2011.pdf)

## **2.2.2- ANÁLISIS DE DATOS DE UNA EMPRESA ADMINISTRADORA DE CONSORCIOS**

Hemos tenido la oportunidad de introducirnos en las bases de datos de una administración de consorcios en particular pudiendo extraer de ella datos referidos a los niveles de gastos totales de los edificios y los niveles de incidencia de cada rubro dentro de los gastos totales. ALV Administración de Consorcios S.R.L nos ha brindado los mismos para el plazo de los últimos cinco años, pudiendo diferenciar los gastos entre edificios con diferente cantidad de unidades. Hemos tomado cinco edificios de referencia, de los setenta y cuatro que tiene en la actualidad en su cartera. Respecto a las unidades funcionales, gestiona un mil seiscientas.

La *figura 2.2.2.1* que se detalla a continuación nos ha permitido extraer los pesos relativos porcentuales de los gastos de cada uno de los edificios detallados los cuales se encuentran actualmente en funcionamiento. Dicha tabla de gastos con sus valores nominales reales se encuentra adjunta en el *anexo* solo exponiendo en esta parte del informe los porcentajes que lo representan ya que brindan información válida para el análisis.

Referencias de los datos expuestos a continuación:

- Personal:
  - Personal de limpieza, encargados y ayudantes en relación de dependencia con el consorcio.
  - Servicio de vigilancia tercerizado.
  
- Servicios:
  - Energía eléctrica, gas, agua y ABL de espacios comunes y portería.
  
- Gastos administrativos:
  - Seguros.
  - Honorarios de administración.

- Gastos bancarios.
- Gastos de librería, diligenciamiento y gastos varios.
  
- Mantenimiento:
  - Abonos de mantenimiento preventivo y/o obligatorio mensual.
  - Artículos y herramientas de limpieza, artículos eléctricos y de ferretería.
  - Mantenimiento correctivo por desgaste natural de las instalaciones.

AÑO	2008			
	Edificio	Personal	Servicios	Gs. Adm.
24 Unidades	54%	12%	8%	27%
6 Unidades	67%	16%	5%	11%
21 Unidades	49%	13%	8%	30%
14 Unidades	55%	22%	9%	14%
30 Unidades	56%	8%	13%	24%
<b>TOTAL</b>	55%	13%	9%	23%
AÑO	2009			
24 Unidades	53%	19%	10%	17%
6 Unidades	64%	23%	5%	8%
21 Unidades	54%	24%	8%	14%
14 Unidades	58%	25%	10%	7%
30 Unidades	47%	6%	11%	36%
<b>TOTAL</b>	53%	17%	9%	21%
AÑO	2010			
24 Unidades	64%	15%	8%	12%
6 Unidades	74%	13%	4%	9%
21 Unidades	64%	14%	7%	14%
14 Unidades	67%	17%	13%	3%
30 Unidades	57%	4%	11%	28%
<b>TOTAL</b>	63%	11%	9%	17%
AÑO	2011			
24 Unidades	61%	13%	11%	15%
6 Unidades	76%	9%	5%	10%
21 Unidades	71%	11%	7%	11%
14 Unidades	70%	14%	9%	7%
30 Unidades	55%	5%	9%	31%
<b>TOTAL</b>	64%	9%	9%	19%
AÑO	2012			
24 Unidades	64%	9%	9%	18%
6 Unidades	74%	9%	6%	12%
21 Unidades	62%	11%	7%	21%
14 Unidades	58%	7%	9%	26%
30 Unidades	60%	13%	14%	14%
<b>TOTAL</b>	63%	10%	9%	18%

**Figura 2.2.2.1** <sup>18</sup>

ALV Administración de Consorcios S.R.L. *Peso relativo promedio de la Evolución de gastos (2009-2012) por rubro y edificio.*

<sup>18</sup> ALV Administración de Consorcios S.R.L. *Peso relativo promedio de la Evolución de gastos (2009-2012) por rubro y edificio.*



AÑO	Personal	Servicios	Gs. Adm.	Mantenimiento
2008	55%	13%	9%	23%
2009	53%	17%	9%	21%
2010	63%	11%	9%	17%
2011	64%	9%	9%	19%
2012	63%	10%	9%	18%

**Figura 2.2.2.2** <sup>19</sup>

Como se puede observar en la *figura 2.2.2.2* los gastos incurridos en el personal representan el mayor costo para un edificio. Aun así, a lo largo de los últimos años el peso porcentual de los gastos asociados al personal ha crecido en su ponderación respecto del resto debido a que los aumentos negociados por paritarias tanto del sindicato de empleados de edificios como el de empresas de vigilancia han sido de los mayores entre todos los gremios vinculados al sector.

A partir del proceso de triangulación de cuestionarios, entrevistas y encuestas hemos logrado llegar a las siguientes conclusiones:

En instancias decisorias los consorcios tiendan a intentar desprenderse de la masa de empleados en relación de dependencia buscando disminuir los costos fijos y tercerizando tareas del personal para mejorar la eficiencia de la gestión de los fondos.

Así mismo, y en dirección casi contraria los vecinos de la Ciudad de Buenos Aires comenzaron a priorizar la incorporación de servicios de vigilancia en sus edificios. Salvando las diferencias de costos entre distintas empresas de seguridad con distinto nivel de calidad y/o la cantidad de horas asignadas al servicio. La acumulación de gastos se ve adicionalmente agravada por la necesidad de que las empresas contratadas trabajen con todos sus empleados bajo la forma de relación de dependencia que marca la ley, ya que anteriormente las formas societarias de estas empresas eran mayoritariamente cooperativas lo que ayudaba a reducir sus costos por hora.

El desafío del largo plazo del administrador estará enfocado o bien en la eficiente gestión del personal en relación de dependencia o en la correcta

<sup>19</sup> ALV Administración de Consorcios S.R.L. Peso relativo promedio de la Evolución de gastos (2009-2012) por rubro.

contratación de servicios de limpieza y vigilancia tercerizados de manera de contener este crecimiento de gastos de personal respecto de los gastos totales de un consorcio.

Respecto al mantenimiento, un importante factor para el cliente en cuanto a su desarrollo en el futuro de su consorcio, podemos observar que se ha mantenido y a su vez disminuido en un leve porcentaje su peso en el total de los gastos del consorcio. Sabemos que su evolución es variable dependiendo de las roturas existentes, pero los abonos fijos de mantenimiento deberán ser foco para el administrador, ya sea negociando su costo como también tratando su frecuencia de la forma más eficiente.

### **2.2.3- ENCUESTA A USUARIOS DEL SERVICIO**

Hemos elegido la encuesta como instrumento de medición debido a su efectividad a la hora de extraer datos cuantitativos y estadísticos fundamentales para nuestra investigación, los mismos nos conducen a poder medir y analizar indicadores correspondientes a la evolución competitiva del sector. De la misma forma analizaremos la modificación del micro entorno de la Propiedad Horizontal en materia de regulación legal, contable, administrativa y mantenimiento edilicio según la opinión de los clientes actuales de las administraciones de consorcio de la Ciudad de Buenos Aires.

Uno de los aspectos principales de nuestra encuesta está basado en la obtención de datos desde la perspectiva del cliente para lograr entender los canales de comunicación utilizados en ambas vías, es decir, desde la administración al cliente y desde el cliente hacia la administración. Los métodos, formas y frecuencias de comunicación son vitales a la hora de entender la actividad operativa de una administración de consorcios. Así mismo, la encuesta atenderá aspectos relevantes de acuerdo a las necesidades de los clientes, relacionados con los cambios generacionales y sociales ocurridos dentro del lapso de tiempo analizado.

En cuanto al nivel de profesionalización de las administraciones de consorcio, la encuesta apunta a comprender desde la visión del cliente que aspectos son

vitales para considerar y tratar al negocio de manera eficaz y eficiente. Es por ello que consideramos importante entender la percepción del cliente acerca de cómo un administrador dirige hoy su negocio, comprender sus prioridades desde variables como la calidad del servicio hasta el costo del mismo.

Hemos tenido la oportunidad de acercarnos a nuestra encuesta a diferentes personas que residen actualmente en la Ciudad de Buenos Aires y viven en una vivienda sujeta al régimen de Propiedad Horizontal. Han sido afectadas las zonas de Belgrano, Palermo, Recoleta y Núñez debido a que representan los barrios con la relación más alta Departamentos/Total Hogares de las comunas en la Ciudad de Buenos Aires.

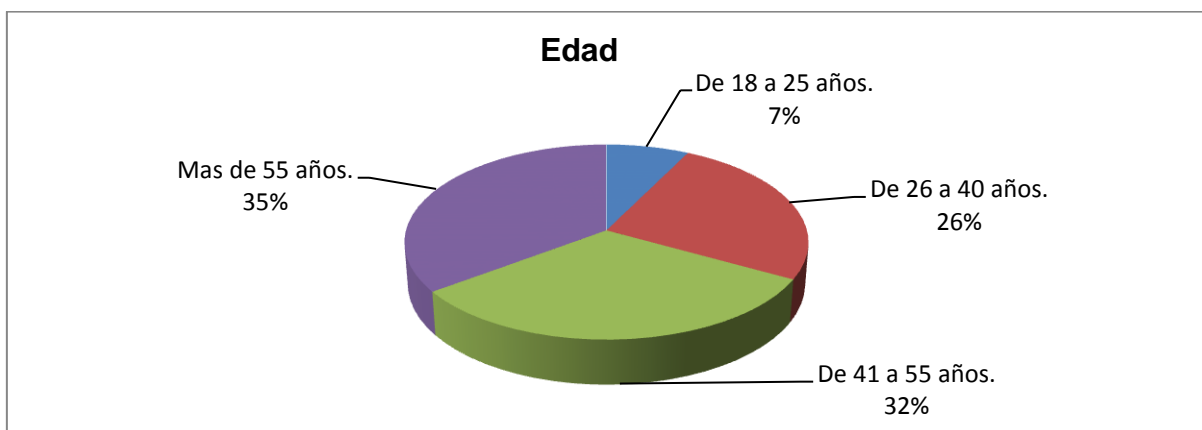
## 2.2.4- ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS

### 2.2.4.1- CARACTERÍSTICAS PERSONALES DEL ENCUESTADO

En una primera instancia hemos preguntado a los encuestados características personales a fin de segmentar y determinar:

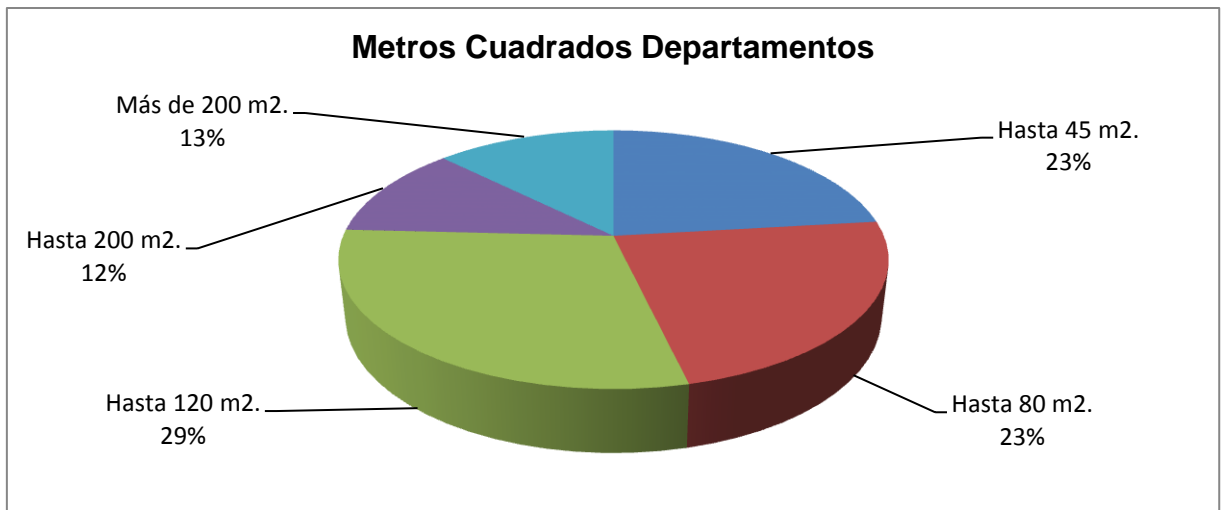
- Edad
- M<sup>2</sup>
- Barrio

Estos datos no serán sujetos a la investigación sino que su finalidad es meramente informativa para tratar la calidad de las preguntas siguientes de la encuesta, en las cuales nos introducimos de lleno en el ámbito de la administración de consorcios.



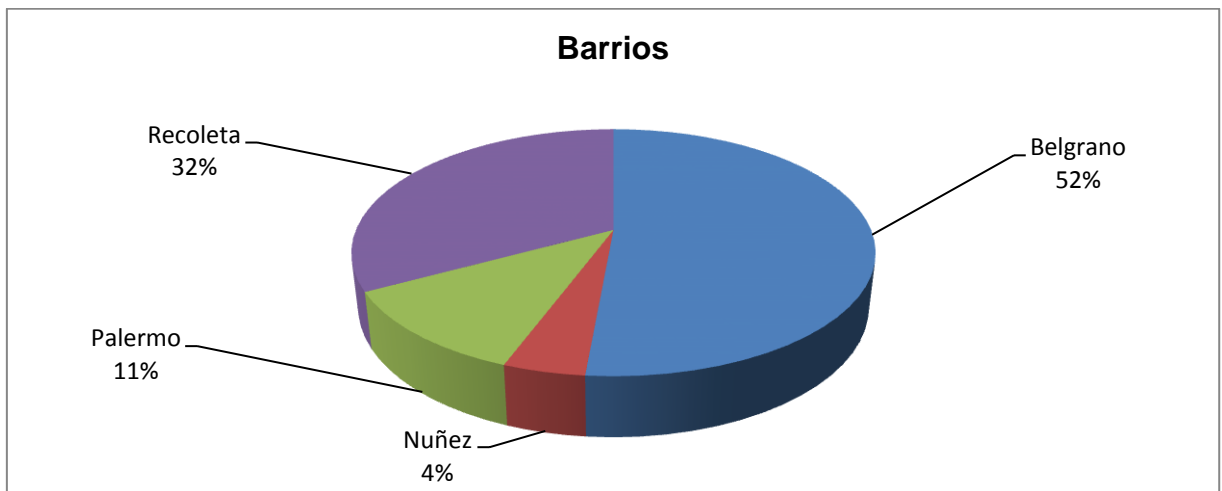
**Figura 2.2.4.1.1**

La cantidad mayor de respuestas lo hemos obtenido en el rango de edad desde los 41 años (35% más de 55 años y 32% de 41 a 55 años). Ambos grupos representan casi el 70% de las respuestas, es por ello que tomaremos a los dos grupos como referentes en base a las siguientes preguntas.



**Figura 2.2.4.1.2**

La variable de la superficie del departamento es un aspecto relevante, no indispensable, los resultados nos arrojan que la mayor cantidad de respuestas provienen dentro de un rango desde los 45 M<sup>2</sup> hasta los 120 M<sup>2</sup> representando el 76% de la totalidad de los encuestados.

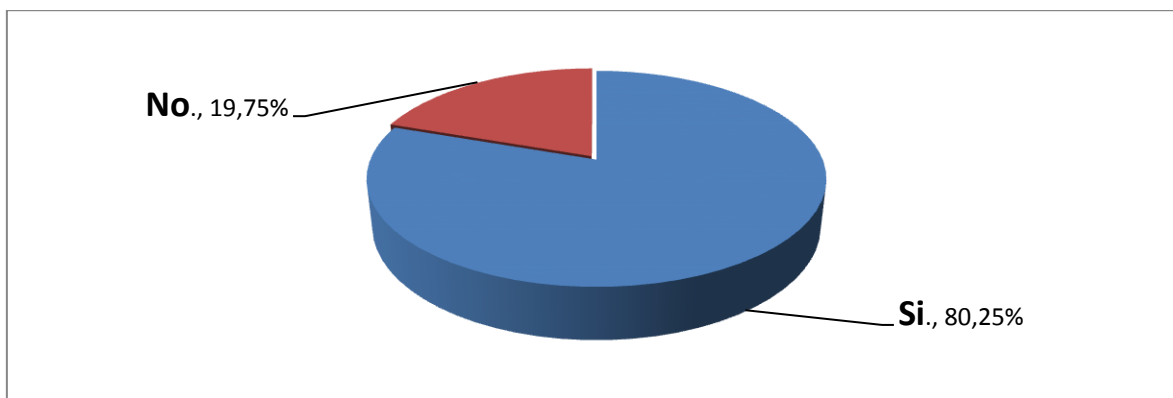


**Figura 2.2.4.1.3**

De acuerdo a lo que se menciona en la descripción de la encuesta hemos seleccionado los barrios de Belgrano, Recoleta, Palermo y Nuñez. Los dos primeros mencionados son aquellos que representan el 84% de las respuestas. En base a ellos analizaremos las próximas preguntas considerando que los propietarios residen en ambos barrios.

## 2.2.4.2- LA INTERACCIÓN CON EL ADMINISTRADOR

Comenzamos analizando el conocimiento del cliente sobre su administrador, partimos de la raíz de la relación dando a conocer si el cliente realmente sabe quién es su administrador.



**Figura 2.2.4.2.1**

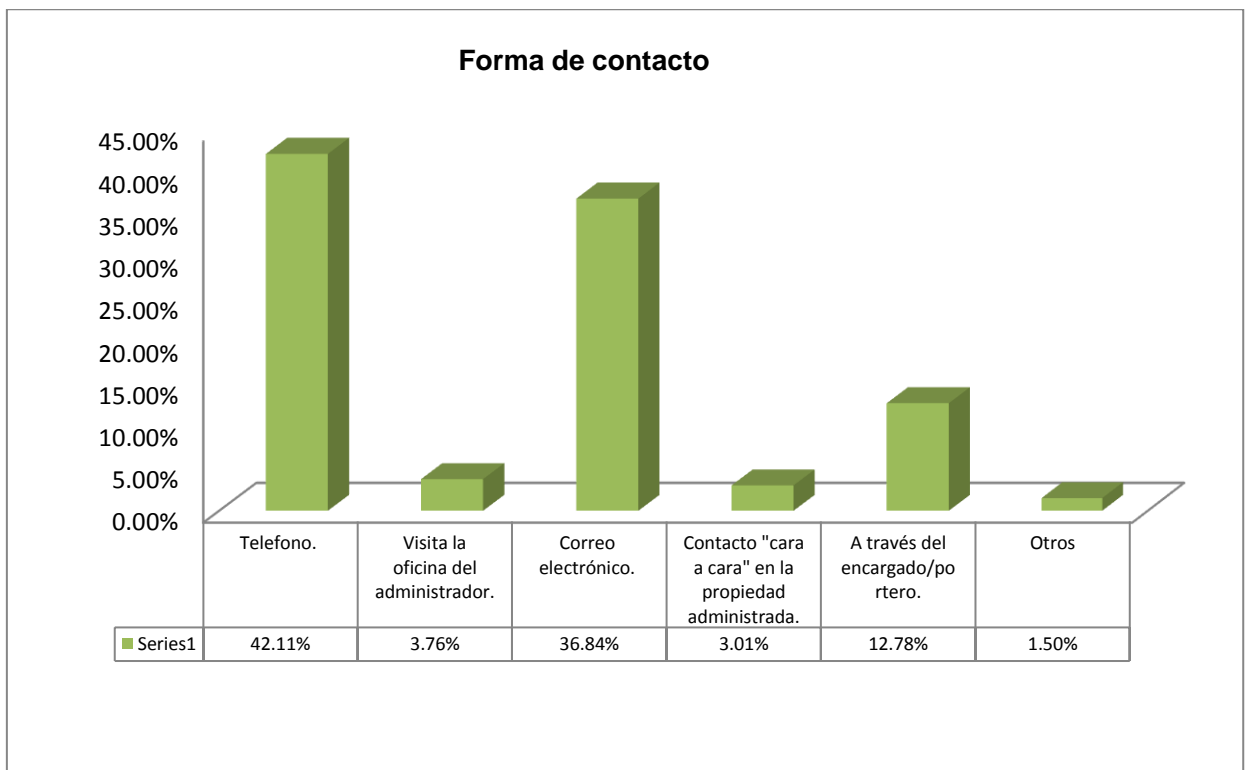
Creemos importante analizar el hecho de que se haya alcanzado un 20% de desconocimiento de la persona o figura del administrador. Es esencial que cada cliente sepa quién es la administración de su consorcio, que conozca la persona física a la que puede contactar ya sea cualquiera el motivo de contacto. A simple vista, podemos afirmar que la falla radica en la comunicación desde el administrador hacia su cliente, ya que es él quien debe darse a conocer e introducirse en cada edificio con cada cliente para estar disponible cuando aquel lo requiera. Pero, ante la existencia de Asambleas en las que la asistencia del administrador es obligatoria y en la cual, la invitación a todos los administrados es formalizada y también de carácter obligatoria, el 20% de personas en desconocimiento de su administrador lo consideramos como un desaprovechamiento por parte del cliente.

Es por ello que podemos concluir que el valor se encuentra dentro de sus valores normales, dentro de este grupo existen personas que no presentan interés en la administración de un ente colectivo y debido a que siempre cabe la posibilidad de que otro se haga cargo del reclamo o consulta. Los departamentos de hasta 45 M<sup>2</sup> son aquellos que alegan la mayor rotación debido a los alquileres, por lo tanto, un inquilino puede no tener la necesidad de

conocer a su administrador o tampoco el interés al no tener carácter de propietario.



**Figura 2.2.4.2.2**

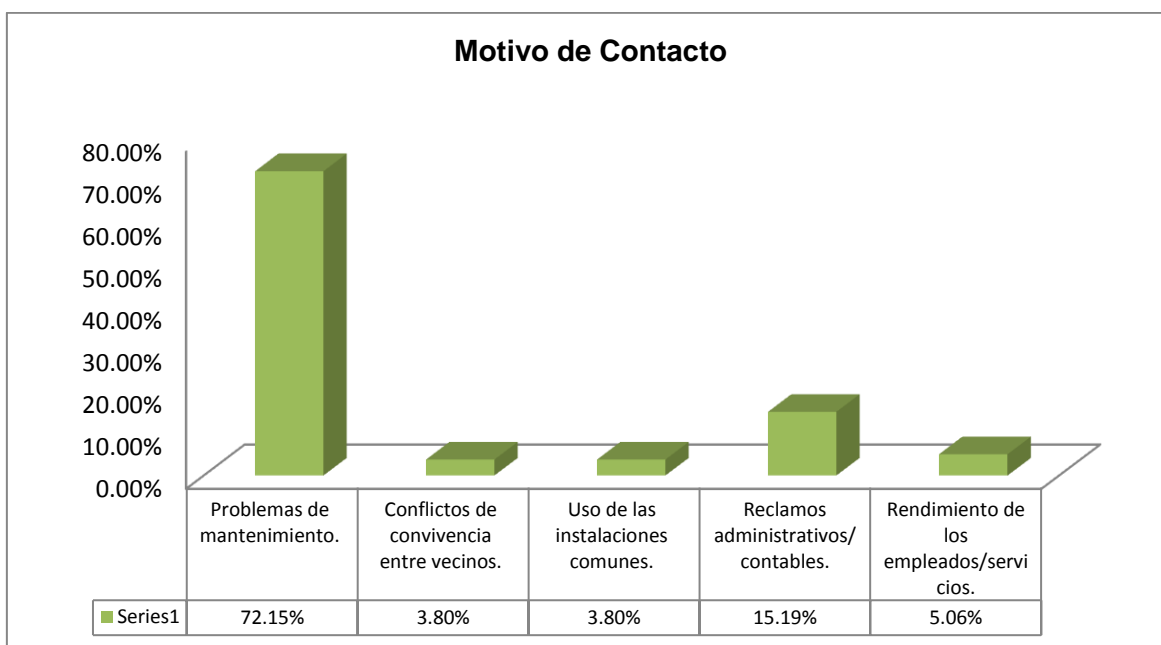


**Figura 2.2.4.2.3**

La *figura 2.2.4.2.2* nos muestra la frecuencia con la que un cliente contacta a su administrador, arrojando como parámetro menos de una llamada por mes o una llamada por mes. Las dos opciones alcanzan el 72% de las respuestas dejando en claro que la frecuencia de contacto de los clientes hacia su

administrador es baja, demostrando que el contacto es exclusivamente por conflictos puntuales.

Si observamos la *figura 2.2.4.2.3* relacionamos aquella frecuencia de llamadas explicada en el párrafo anterior con la forma en que el cliente se contacta con su administrador. Telefónicamente representa el 42% de las respuestas y vía correo electrónico ha alcanzado un 37%. Ambos gráficos nos permiten analizar el grado de necesidad que el cliente tiene hacia su administrador. Consideramos que el llamado telefónico contiene un motivo más urgente en el reclamo o consulta que el de un correo electrónico, en ese caso, una administración de consorcios recibe llamados del 72% de sus clientes una o menos de una vez por mes. Creemos que la cifra es baja, por lo que, no debería representar complicaciones en actividades operativas o merezca una visión estratégica representativa en el negocio, salvo en los casos en donde la empresa administradora gestiona una gran cantidad de consorcios. La relatividad de esta cifra dependerá exclusivamente de la cartera que maneje la administración de consorcios.



**Figura 2.2.4.2.4**

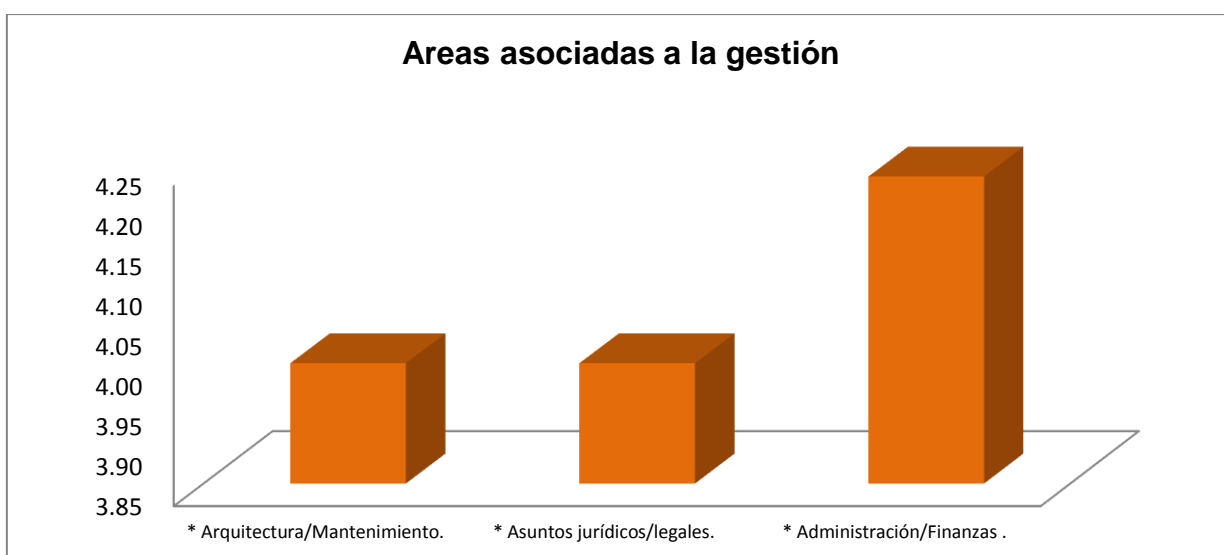
De acuerdo la *figura 2.2.4.2.4* los propietarios e inquilinos contactan a su administrador de consorcios principalmente por problemas de mantenimiento en su vivienda. Habiendo mencionado que la frecuencia de contacto no era



significativa, el presente análisis debería demostrar lo mismo, pero, un contacto por inconvenientes edilicios no solo significa la respuesta al cliente sino que conlleva a la solución del problema en cuestión. Este es el momento en que un administrador debe demostrar la calidad en la solución y la velocidad en su respuesta. Los reclamos administrativos y contables comprenden aquellos reclamos asociados generalmente con la contabilidad individual de cada unidad y la imputación de pagos, o bien consultas respecto de la liquidación.

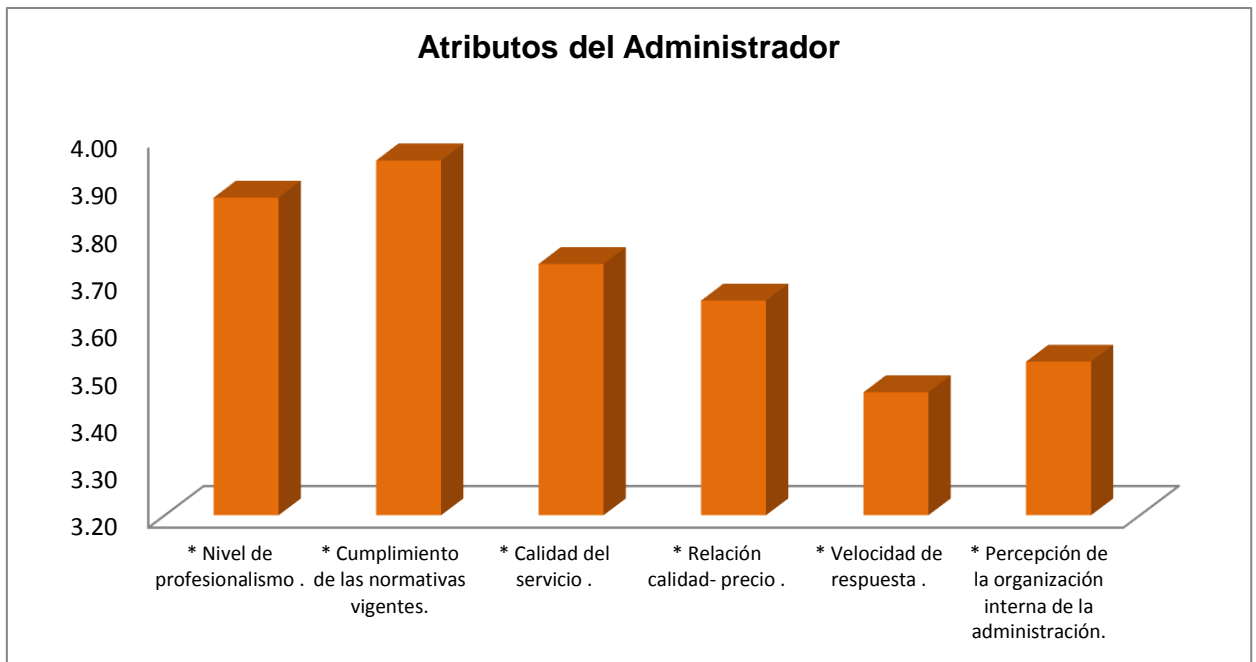
### 2.2.4.3- VALORACIÓN DE LAS EXPECTATIVAS DEL SERVICIO

A continuación en la *figura 2.2.4.3.1* mostraremos cuales son las áreas de preferencia del cliente al momento de elegir un administrador de consorcios.



**Figura 2.2.4.3.1**

En forma independiente a lo expuesto en la *figura 2.2.4.3.1* pero siguiendo la temática de expectativa del cliente, diferenciamos algunos atributos puntuales de la gestión del mismo y verificamos cuales eran los de mayor interés por parte de los usuarios.



**Figura 2.2.4.3.2**

En materia de las áreas asociadas a la gestión (*figura 2.2.4.3.1*), el cliente muestra una preferencia alta para las tres áreas claves de la gestión de un administrador, aunque existen la tendencia de distinguir levemente a la administración y finanzas como un núcleo importante dentro de la operatoria del negocio, entendiendo que ello está asociado al *management* de flujos de fondos y patrimonio del consorcio. A pesar de que la diferencia entre las tres áreas es baja y la calificación es alta en todos los casos, existe esta leve diferencia a favor del último destacado.

Sin perjuicio de ello, dentro del proceso de triangulación de la investigación rescatamos que las verdaderas ventajas competitivas de un administrador no están asociadas con las necesidades umbrales del rubro como puede ser la gestión contable del consorcio, sino con atributos que adicionan valor diferencial, tales como la eficiencia en la atención al cliente, la calidad en el mantenimiento del edificio y la velocidad de respuesta en reclamos.

En concordancia con ello en la *figura 2.2.4.3.2* se muestra que para un administrador es imprescindible cumplir con la normativa vigente, pero también son altamente valorados el resto de los atributos tal como el nivel de

profesionalismo, un punto vital en el foco de nuestra investigación, lo cual puede constituir la competencia nuclear que le de éxito a un administrador.

#### 2.2.4.4- LA COMUNICACIÓN ENTRE ADMINISTRADOR Y ADMINISTRADO

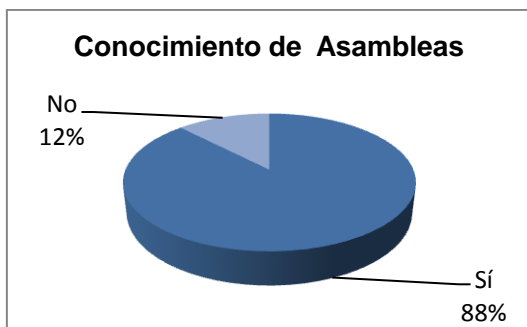


Figura 2.2.4.4.1

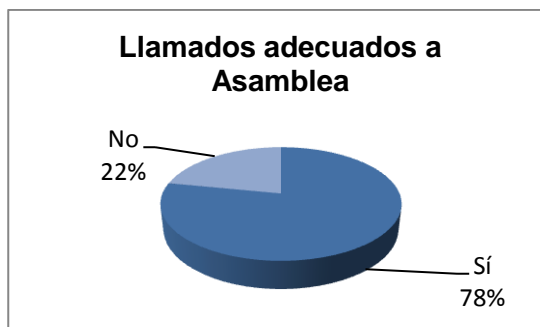
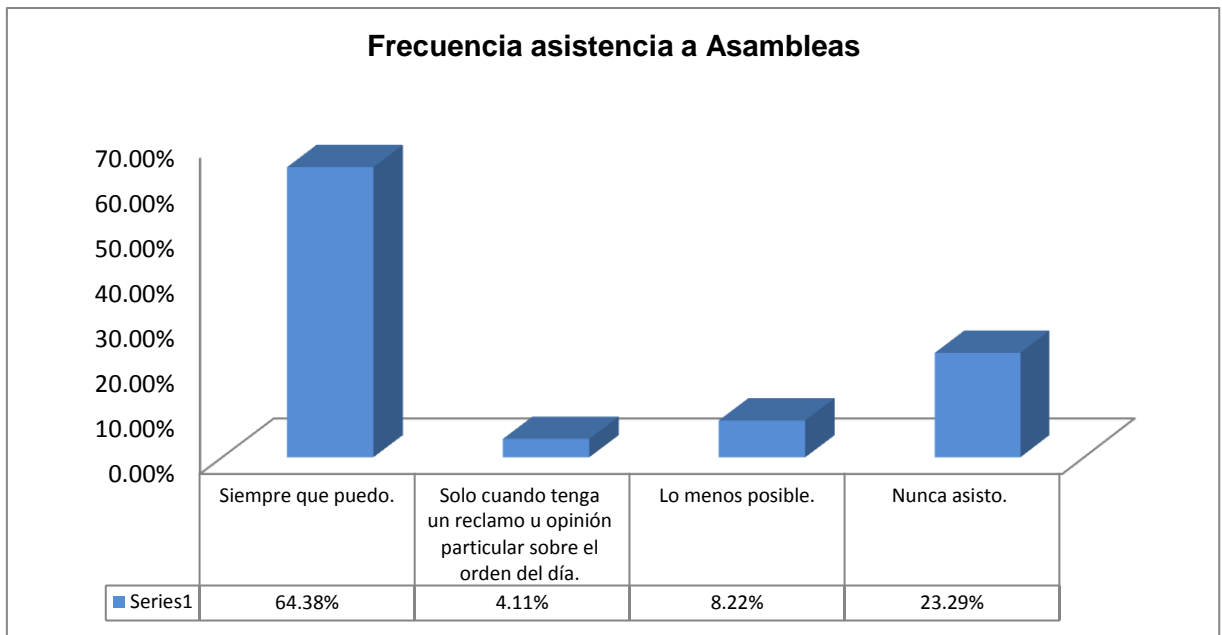


Figura 2.2.4.4.2

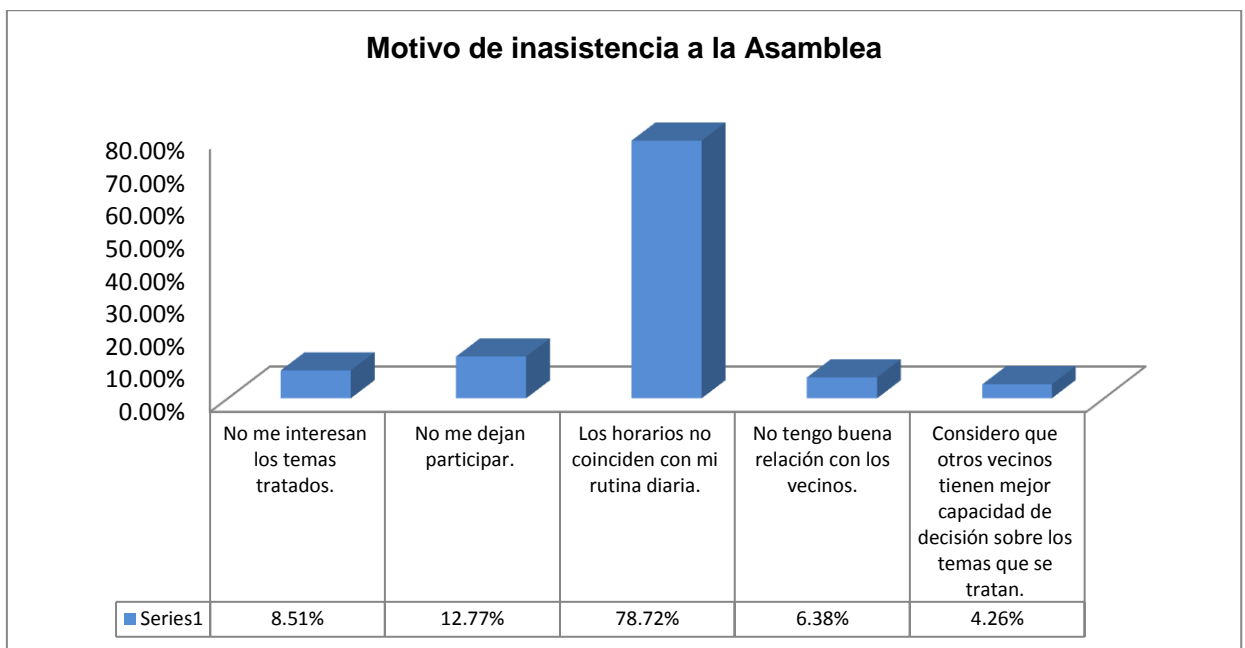
Partimos de la raíz de la formalidad de la comunicación entre las partes interesadas en lo que refiere a Asambleas, ya sean ordinarias o extraordinarias. Este encuentro formal que representa a la Asamblea no solo es el ente de autoridad ejecutiva más alta de un consorcio por lo cual el conocimiento de que desarrollan las mismas debe ser importante para los propietarios e inquilinos, sino que además al menos en el caso de las ordinarias, dichos encuentros se deben realizar obligatoriamente al menos una vez al año. Es por ello que llama la atención que el 12% de los encuestados no tome conocimiento de que las mismas se deben llevar a cabo.

Ello puede ser vinculado negativamente con la profesionalidad con la que el administrador interactúa y se comunica con sus administrados.

En la *figura 2.2.4.4.2* existe un 22% que afirma no recibir adecuadamente y por los medios correctos dichos Llamados a Asamblea. Hoy en día en la mayoría de los casos son emitidos exclusivamente por medio físico, es decir por correo, lo que puede traer aparejados cierto problemas de distribución que son difíciles de comprobar y controlar por parte del administrador.



**Figura 2.2.4.4.3**

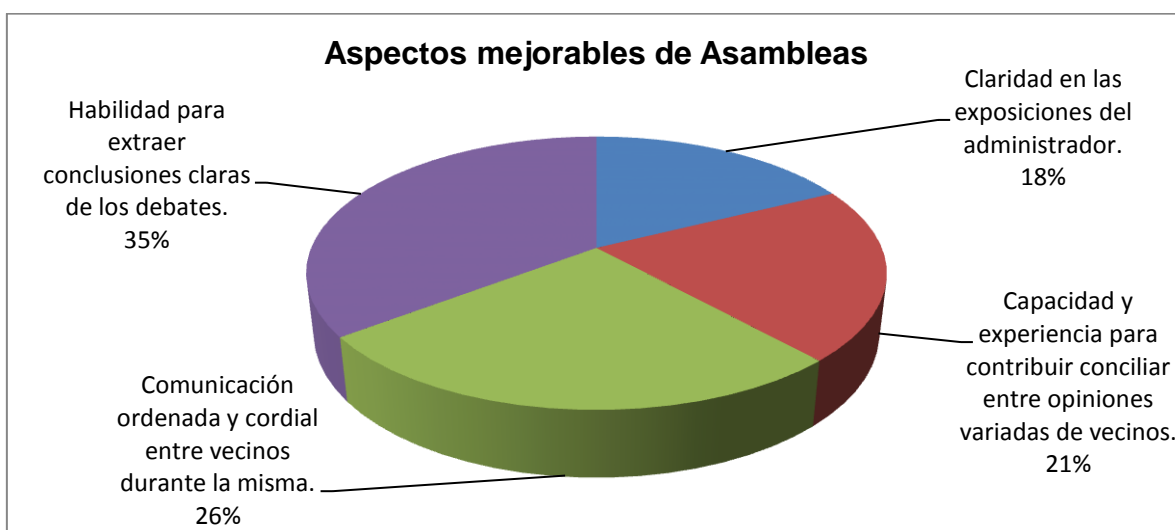


**Figura 2.2.4.4.4**

Una vez superada la etapa de la notificación, nos encontramos con un panorama más alentador en cuanto a la intención de la participación, pero haciendo referencia a lo que la triangulación de información nos permitió ver, los administradores destacan que la asistencia real a las Asambleas es siempre considerablemente baja, salvo en aquellos casos donde las decisiones a tomar puedan impactar de forma considerable en la economía o arquitectura

del consorcio. Siguiendo la misma línea observamos en la *figura 2.2.4.4.3* que es alto el porcentaje de personas que teniendo la posibilidad de asistir, decide no hacerlo o hacerlo lo menos posible.

Los motivos de inasistencia vinculados con lo expuesto en el párrafo anterior, presentados en la *figura 2.2.4.4.4*, dejan en evidencia clara que los motivos de inasistencia eventuales de quienes si quieren participar se deben casi exclusivamente a una inconsistencia casual entre los horarios programados para dichas reuniones y la agenda diaria de los vecinos. Justamente por ello leemos que el resultado es positivo en materia de comunicación y participación ya que las inasistencias generales no están vinculadas con conflictos de administración o de relación entre propietarios.



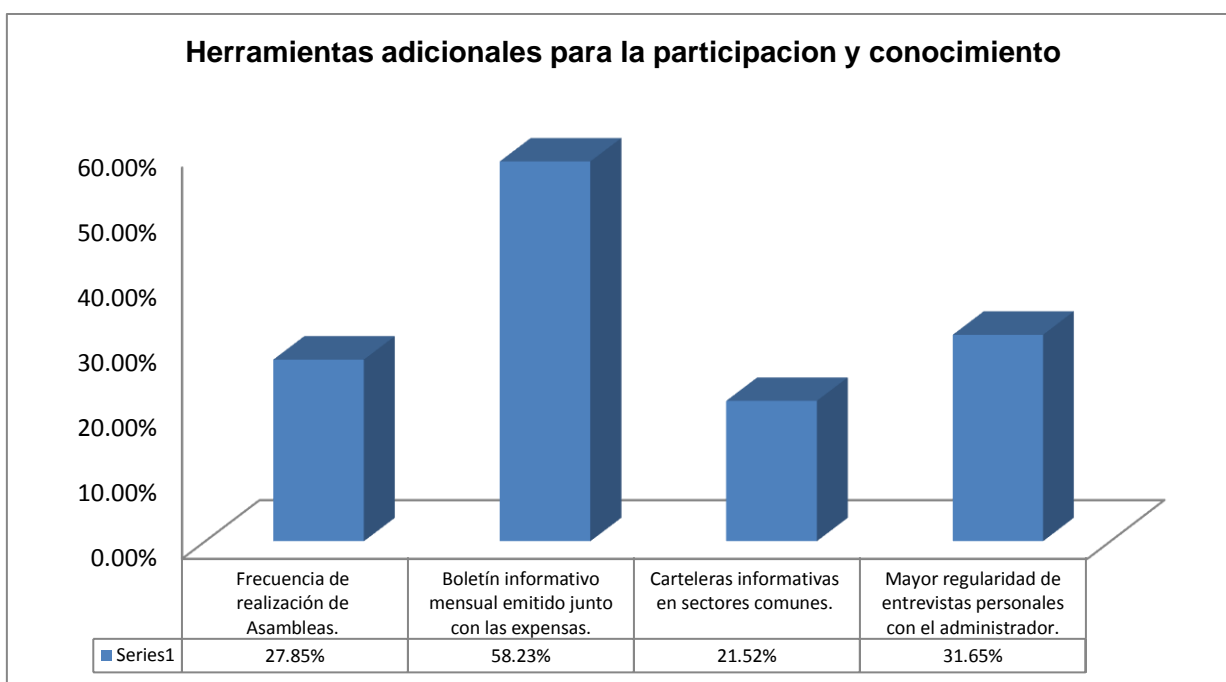
**Figura 2.2.4.4.5**

Nos introducimos de lleno en el ambiente de la Asamblea. La habilidad de conducción del administrador es medida a través de un relevamiento de aspectos mejorables dentro de dichas reuniones, a pesar de que algunas de las variables mostradas sean exógenas al control del administrador sobre la reunión.

Nos encontramos con una opinión muy atomizada al respecto. Aquellas que mostraron porcentajes más altos presentan cuestiones completamente distintas una de la otra, pero concentran un mismo nivel de importancia.

En primer lugar, la habilidad para extraer conclusiones claras de los debates estaría en un principio directamente vinculada con el nivel de profesionalismo, mediación y capacidad de síntesis que posee el administrador que preside la Asamblea. Ello tiene un alto grado de vinculación con el objetivo de la presente investigación.

La segunda y tercera variable de la *figura 2.2.4.4.5* con el 26% y 21% respectivamente dejan en evidencia una realidad social y de comunicación actual que también pudimos confirmar con la triangulación en entrevistas a administradores pero que no puede ser dominada por la persona que preside la reunión y por ende pierde relevancia para el objeto de nuestro estudio, salvo la capacidad de mediación que posee el administrador, siempre y cuando los vecinos accedan a la conciliación propuesta.



**Figura 2.2.4.4.6**

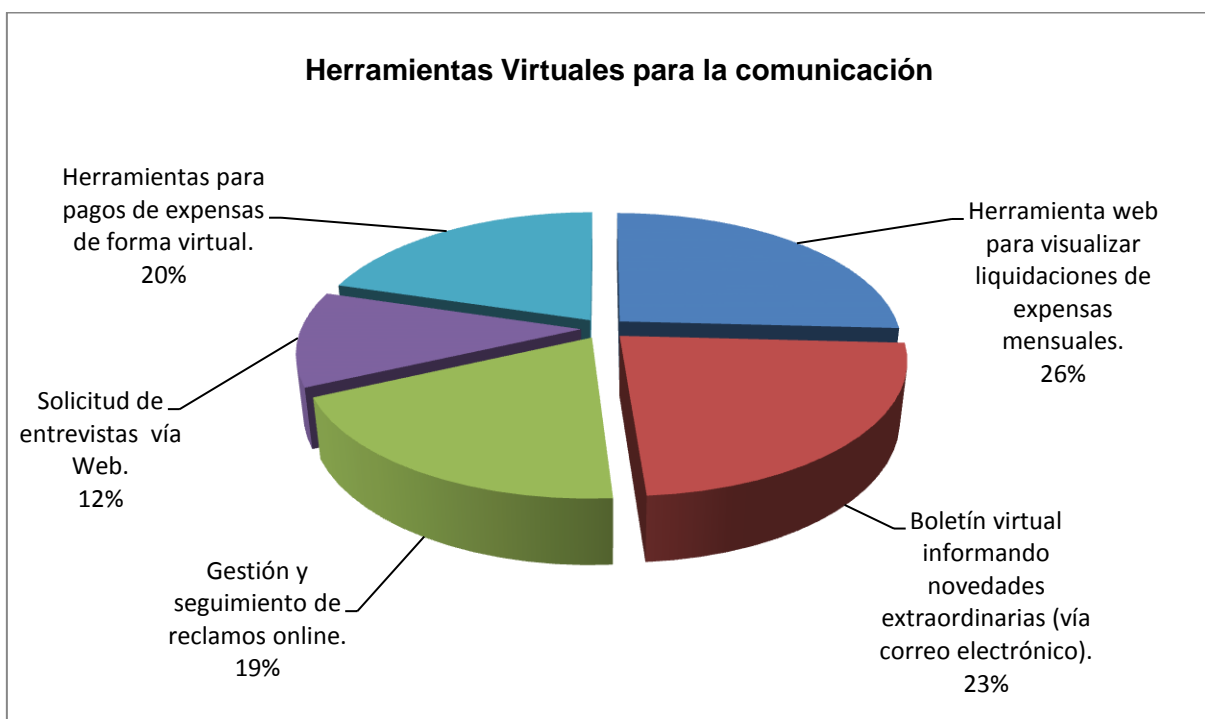
Por último dentro del ámbito de la comunicación, en la *figura 2.2.4.4.6* medimos qué herramientas adicionales cree el administrado responden a la mejora de la comunicación y conocimiento de los asuntos del consorcio.

El aspecto que mayor adhesión obtuvo con un 58% fue la implementación de un boletín informativo emitido junto con las expensas. Como ya se ha

mencionado, el cliente ha modificado sus exigencias respecto de la información que necesita, reclamando aun más y de forma más rápida.

En segundo lugar con un 31% de las respuestas se solicita una mayor regularidad de entrevistas con el administrador. Este aspecto vemos que no sería de fácil corrección, ya que a medida que el administración crece como empresa necesita delegar aspectos de comunicación y operaciones reduciendo el grado de contacto directo con el cliente, limitándose a mantener el contacto fluido únicamente con los miembros del consejo directivo del edificio.

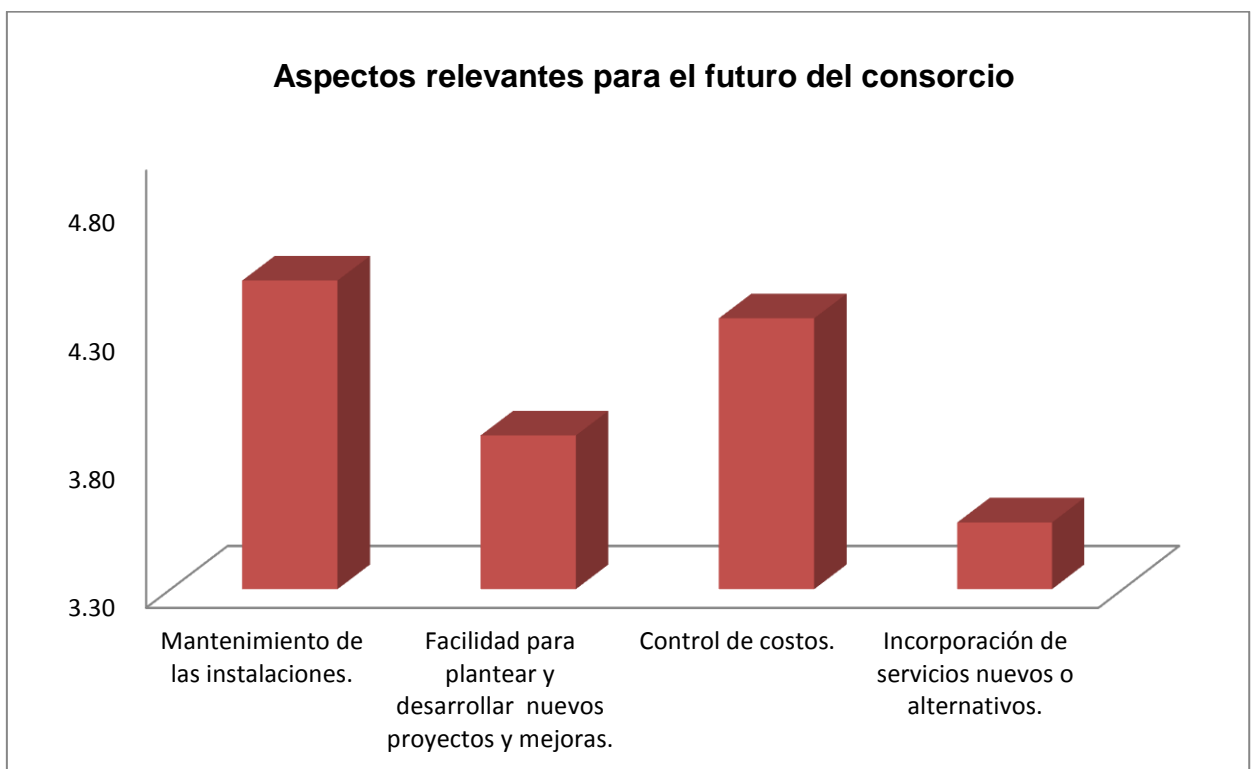
En un tercer lugar de importancia, el pedido de mayor frecuencia de Asambleas toma presencia con un 27% de las respuestas. Lo que hemos podido recoger luego de la triangulación y el conocimiento del ámbito de los consorcios es que la Asamblea no constituye una herramienta ejecutiva para transmitir información, pero sí lo es para deliberar y tomar decisiones dentro del ámbito del consorcio. Sí es importante destacar a la Asamblea como instrumento principal de participación y debate pero no exclusivamente de actualización cotidiana respecto de la información del consorcio.



**Figura 2.2.4.4.7**

No es una novedad que las personas elijan utilizar preferentemente medios virtuales para la comunicación y seguimiento de sus pendientes diarios a pesar de no descartar aun las vías de comunicación tradicionales. Es por ello, que la encuesta ha mostrado respuestas totalmente atomizadas no superando ninguna variable el 30% del total. Esto también se debe a la forma que hemos planteado el reclutamiento de datos de la pregunta en particular, no descartando ninguna opción sino que se permitió al usuario marcar más de una alternativa como respuesta. De hecho al observar los valores nominales y no porcentuales, destacamos que cada usuario ha marcado en promedio dos opciones como mínimo.

#### 2.2.4.5- EL FUTURO DE LOS CONSORCIOS



**Figura 2.2.4.5.1**

A la hora de consultar a los clientes cuáles son los aspectos futuros sobre los cuales se deben abocar los administradores observamos que los cuatro aspectos se le han asignado un nivel de protagonismo importante. Dentro de esa observación se destacan especialmente el mantenimiento de las



instalaciones y el control de costos. La triangulación resultante de las conversaciones con los administradores expertos, y además conociendo las zonas que fueron encuestadas, las cuales son de un nivel adquisitivo medio alto, nos permite concluir que el propietario o inquilino prepondera el mantenimiento de las instalaciones del consorcio pero siempre teniendo un control de los costos con el objetivo de no aumentar bruscamente las expensas. Por último, y como confirmación de la solvencia que poseen los clientes encuestados también destacamos que este mismo le dio notable importancia en sus respuestas al desarrollo de nuevos proyectos para el consorcio.



**Figura 2.2.4.5.2**

Descalificando el peso de la respuesta de aquellas personas que han considerado como indistinta dicha necesidad, podemos ver que en realidad estaríamos frente a un resultado de 67% positivo y 33% negativo entre aquellas personas que tuvieron una postura definida. Pudimos verificar a través de la triangulación que las operaciones de los administradores, al crecer en calidad y cantidad en forma constante exigen a quienes gestionan los consorcios ese mismo nivel de profesionalismo que privilegia el cliente. Hoy en día luego de los avances y restricciones de la nueva normativa, el registro público de administradores muestra que la plaza de suscriptos a descendido notablemente

justamente por no poder alcanzar el estándar de profesionalización y estructura necesarios para gestionar varios edificios en forma simultánea.



**Figura 2.2.4.5.3**

La presente y última figura del análisis de la encuesta confirma lo planteado en la *figura 2.2.4.5.2* sobre todo volviendo a destacar las zonas afectadas a la encuesta. En el proceso de entrevistas y cuestionarios pudimos comprender de una mejor manera como se dispersan los resultados dependiendo de las exigencias de cada edificio en particular. A pesar de que el promedio ya de por sí muestra una leve preferencia por una calidad respecto del costo, existen disparidades en los casos particulares. Es decir, existen edificios de muy alta gama cuya respuesta se encuentra claramente más cerca del nivel cinco en esta escala de Likert y otras respuestas comienzan a orientarse hacia los niveles tres y cuatro. La encuesta fue enviada a clientes de todas las gamas mencionadas pero como se puede observar al principio del análisis las respuestas recibidas concentran en mayor medida a aquellos propietarios o inquilinos de departamento que van desde los 45 M<sup>2</sup> hasta los 120 M<sup>2</sup> como antes habíamos mencionado. Eso nos lleva a concluir el motivo por el cual el resultado de esta variable está más cerca del nivel tres que del nivel cinco.

## 2.2.5- ANÁLISIS DE CUESTIONARIOS Y ENTREVISTAS

La *figura 2.2.5.1* que a continuación se expone detalla un cuadro resumido y comparativo sobre las respuestas obtenidas de cuestionarios y entrevistas a expertos que actualmente se desempeñan como administradores en la actividad.

Asimismo, una de las entrevistas corresponde a personal jerárquico de Cámara Argentina de la Propiedad Horizontal y Actividades Inmobiliarias sobre la evolución del negocio en los últimos años conjuntamente con los factores que determinarán el desempeño de la misma en años futuros.

- Personas involucradas en el proceso de cuestionarios:
  - Experto 1: Gerente de Administración y Contabilidad de ALV Administración de Consorcios S.R.L
  - Experto 2: Jefe de Legales de Administración Vázquez S.H
  - Experto 3: Director Gral. Organización Elizondo
  - Experto 4: Lic. Andrea Pino – Administrador unipersonal.
  - Experto 5: Gerente de Operaciones Administración Lozano.
  
- Personas involucradas en el proceso de entrevistas:
  - Entrevista 1: Director Gral. ALV Administración de Consorcios S.R.L
  - Entrevista 2: Gerente de Operaciones Administración Vázquez S.H
  - Entrevista 3: Vocal Titular Cámara Argentina Propiedad Horizontal y Actividades Inmobiliarias – Arq. Silvia A. De Filippo.

La primera pregunta está orientada a tener una visión de la actividad sobre su evolución en los últimos años desde una perspectiva interna, la cual, según los expertos, ha evolucionado de manera satisfactoria en cuanto a lo que nivel de demanda respecta. Como un denominador común en la mayoría de las

repuestas obtenidas dicho incremento se debió a la mayor presión regulatoria que ha generado una disminución de la plaza de administradores en CABA.

No es un dato menor que, como lo menciona el experto 4, la cantidad de edificios construidos ha incrementado, y por consecuencia la demanda de la actividad.

Queremos resaltar lo confirmado por la Arq. Silvia De Filippo al mencionar que, como producto del surgimiento de la Ley 941<sup>20</sup> y la creación del Registro Público de Administradores, la plaza de administradores se ha reducido concretamente casi en un 50% en un plazo menor a tres años, pasando de ocho mil administraciones de consorcio en el mercado a los exactamente cuatro mil setecientos cuarenta y dos al día 25 de Noviembre del año 2012.

Idéntico análisis le corresponde a la pregunta número dos, la cual está orientada a analizar sobre la evolución en el flujo de las operaciones dadas las normativas surgidas en los últimos años. En todos los casos la respuesta ha sido confirmatoria en que el nivel de operaciones ha incrementado, fundamentado principalmente en normativas regulatorias que direccionan el accionar del administrador y sus operaciones. Independientemente de la presión regulatoria, es cabe destacar que la evolución de la demanda también viene acompañada sobre la cantidad incremental de edificios, conjuntamente con las mayores exigencias por parte de los clientes.

La pregunta número tres estaba orientada hacia la adaptación que debieron aplicar los administradores en sus empresas ante este crecimiento en la demanda y el consecuente nivel de operaciones. Podemos afirmar que el denominador común fue la contratación y capacitación del personal conjuntamente con una mayor eficiencia en lo que a proceso de liquidación y gestión de reclamos respecta. Esto último mediante la instalación de nuevos sistemas de información ó la tercerización de la actividad.

Ante la consulta sobre las actividades llevadas adelante por parte de los administradores, encontramos mayor preponderancia de respuestas en lo que

---

<sup>20</sup> Argentina, La Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2002). Registro Público de Administradores de Consorcios de Propiedad Horizontal. Buenos Aires, Argentina.

respecta a capacitación de personal propio. En un segundo nivel encontramos aquellos expertos que consideran sumamente importante la contratación de proveedores que den importancia a los procesos de presupuesto eficiente, facturación, contratación de seguros, matriculación de acuerdo a la normativa vigente. Además, e igualmente importante, el control de desempeño al proveedor es fundamental en el aseguramiento de la prestación de un servicio de calidad. Por último, algunos han desarrollado ciertos cambios en la metodología con la que ejecutan sus tareas de administración además de tener que incursionar en la división del trabajo y la departamentalización de actividades.

En concordancia con la búsqueda del desarrollo de una estrategia sustentable que motiva el presente trabajo de investigación, la pregunta número cinco se orientó hacia la recolección de la visión individual de cada uno de los administradores que participaron en las entrevistas y cuestionarios. Ante esto, consideramos que el nivel de tecnicismo con el que se redactó la pregunta fue muy propio de nuestro ámbito de estudio, motivo por el cual las respuestas obtenidas no han sido de fácil lectura de acuerdo a lo que se buscaba. Ello además se debe a que en este tipo de empresa no se trabaja con tableros de mando y/o indicadores claves específicos por ser pymes con medio a bajo nivel de profesionalización pero sí se ve en aquellos que gerencian y fueron entrevistados una visión holística clara de su negocio. Los indicadores se podrían desarrollar en caso de ser necesarios pero hasta la actualidad estas empresas prescindieron de dichas herramientas de profesionalización.

Sin embargo vimos congruencia en aspectos claves tales como la comunicación fluida con los clientes, la celeridad en la respuesta tanto administrativa como técnica y cuentas claras en la liquidación.

Algunos administradores, tales como el experto número tres, han hecho foco en la segmentación de edificios de acuerdo a la edad de los propietarios / inquilinos que los componen, justificado en las distintas necesidades que esto requieren.

Distinto fue el caso de la pregunta número seis, la cual estaba orientada a conocer cuáles son los factores ó indicadores que le permiten analizar al

administrador si realiza su trabajo de forma eficiente. En este caso, todos los expertos han coincidido en un seguimiento y comunicación constante con el cliente que le permitirán captar necesidades latentes no manifiestas en las actividades cotidianas del administrador. Por otro lado, es importante lo mencionado sobre la recomendación del servicio expresado por los expertos dos, tres y cuatro, pues también sirve como retroalimentación del servicio prestado.

En cuanto a las entrevistas, las respuestas obtenidas tienden hacia una visión más interna de retroalimentación del servicio haciendo foco en las operaciones en lo que a celeridad y seguimiento de obras se refiere.

Preguntas	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Experto 5	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3
<b>1- Evolucion del Negocio</b>	La evolucion del negocio en cuanto a la demanda ha sido satisfactoria.	Se ha tenido que profesionalizar la actividad.	La presion regulatoria ha expulsado Administradores Individuales, orientando el mercado hacia la creación de Pymes de Administración.	Fuerte incremento de la demanda, no sólo por mayor cantidad de edificios, sino por la alta rotación en los administradores generado por falta de compromiso y construcciones mas baratas.	Evolución de demanda satisfactoria.	Mayor regulacion que genera una mayor seguridad al cliente pero que trae aparejado una mayor necesidad de profesionalizacion de la actividad.	Se incrementaron fuertemente las operaciones dada la emisión constante de normativas, de las cuales algunas que son útilmente aplicables y otras no.	Dada la mayor presion regulatoria se ha reducido la plaza, quedando aquellos con mejor estructura operativa.
<b>2- Evolucion de operaciones y normativas</b>	Las operaciones han crecido considerablemente, parte a la nueva normativa y parte a una mayor y más exigente demanda.	Las operaciones han crecido notablemente debido a las nuevas normativas.	Se han intensificado no sólo por impulso de nuevas reglamentaciones, sino también por el acceso a nuevas herramientas tecnológicas.	Se incrementaron las operaciones en la gestión dadas las nuevas normativas, algunas útiles y otras no.	Las operaciones crecieron cuantitativa y cualitativamente en el lapso indicado ante las modificaciones en la regulacion normativa de la actividad.	Mayor presión regulatoria y normativa que exige un personal más capacitado. Además las exigencias son mayores por parte del cliente, en cuanto a velocidad de respuesta.	Se incrementaron en aporx. en un 30% las operaciones debido a normativa vigente; pero también debido a un cambio en la cultura de demanda de los clientes.	Han incrementado considerablemente las actividades operativas de los administradores.
<b>3- Adaptacion de la empresa ante estos cambios</b>	Nuevo sistema de liquidación de expensas y se contrató personal técnico.	Reestructuración interna y tercerización de liquidación de expensas.	Incorporación de mayor personal, sectorización de tareas y brindar rápida respuesta.	No se modificó demasiado en los aspectos positivos de la norma. En cuanto a los negativos, se intensificaron los informes a entes oficales.	Capacitación e incremento en la carga laboral.	Se contrató mayor personal de atencion al cliente y se tercerizó la liquidación de expensas.	Se contrató mayor personal y se debió mejorar en diferenciar lo urgente de lo importante para dar respuesta a la urgencia del cliente.	El negocio esta migrando hacia la creación de una sociedad legalmente constituida, interdisciplinaria en lo legal, técnico y administrativo.
<b>4- Acciones generadas que promueva la profesionalizacion</b>	Curso intensivo en la Camara de la Propiedad Horizontal exijido por la nueva ley. En cuanto a los proveedores que sean matriculados.	Contratación de profesionales administrativos y de mantenimiento.	Cursos de capacitación al personal. En cuanto a proveedores se los impulsó a la adopción de metodologías muy estrictas en cuanto al presupuestos, facturación y cobranza.	Seguimiento en trabajos de mantenimiento en edificios y control de los empleados de los edificios, proveedores, etc.	Cursos de capacitación al personal.	Contratación de proveedores que estén en regla de acuerdo a las normas vigentes y trabajen profesionalmente.	Cursos de capacitación al personal.	Necesidad de utilizar proveedores matriculados, con seguros de responsabilidad civil contratados. Contratación de personal legal, administrativo y técnico.
<b>5- Indicadores claves y Estrategia</b>	Cuentas claras con una atención cordial y rápida para solucionar los problemas.	La comunicación permanente y reuniones periódicas con el cliente.	Adaptación de la estrategia en edificios según la edad de los propietarios/inquilinos dadas las distintas necesidades.	Atención y rápida respuesta al cliente.	Varían diariamente.	Brindar un servicio de calidad sustentable en el tiempo.	Rapidez en la respuesta y satisfacción del cliente (aunque este último es de carácter reactivo).	Cumplimiento de normas, pago de cargas sociales, y comunicación cara a cara con el cliente.
<b>6- Indicadores de sostenibilidad de largo plazo</b>	La confianza de los clientes.	Confianza del cliente y nuevas ofertas laborales.	Nivel de reclamos y recomendaciones de clientes.	La recomendación del servicio por parte del cliente.	Comunicación con clientes y proveedores.	Celeridad de respuesta, seguimiento de avance de obras y fundamentalmente un equipo de expertos.	Eficiencia y calidad en operaciones y comunicación con el cliente.	Contacto permanente con el cliente, que es el mejor control de calidad del servicio brindado.
<b>7- Evolucion en las necesidades de los clientes</b>	Mayores exigencias en las necesidades de los clientes.	Respuesta inmediata ante la necesidad del cliente.	La rapidez en la respuesta es clave. En cuanto a comunicación, el correo electrónico y las páginas web.	Actualmente se deben atender problemas de seguridad y convivencia que hasta hace algunos años eran mínimos, además de los esenciales de mantenimiento edilicio.	Mayor exigencia en el cumplimiento de las tareas.	La impaciencia y el egoísmo en los clientes se ha intensificado.	Velocidad en la respuesta ante reclamos.	Inmediatez en las respuestas y soluciones dada una comunicación más dinámica por una conexión a toda hora.
<b>8- Plan de acción en materia de capacidad</b>	Contratación de profesionales y empresas que brinden servicios rápidos y eficientes.	Contratación de profesional.	Intensificación de las operaciones dado el poco tiempo disponible para incorporar un nuevo edificio.	Realizaría un análisis sobre la convivencia de nuevos clientes. Dado el nivel de contacto con el cliente, se debería contratar mayor personal.	Contratación de mayor personal.	Asegurarse cantidad de proveedores ante un incremento en operaciones.	Contratación de personal en operaciones de gestión, contabilidad y atención al cliente.	Articulación de un equipo interdisciplinario en lo legal, administrativo y tecnico.
<b>9- Problemas de delegacion</b>	Entrenamiento y formación del profesional en quien delegar responsabilidad.	El compromiso y la responsabilidad ante una operación de un empleado es distinta a la del administrador.	Motivar a las personas en intensificar el esfuerzo diario.	Confianza y experiencia en la práctica.	El principal problema radica en encontrar la persona adecuada en quien delegar la responsabilidad.	Poca responsabilidad en la tarea que generó disconformidad del cliente.	Dificultad en el control del cumplimiento eficiente del servicio e interacción con el cliente.	Asesgurarse de brindar un servicio de calidad y la comunicación con el cleinte.
<b>10- Desarrollo de negocios asociados a la actividad</b>	Negocio inmobiliario.	Inmobiliaria.	La intención de diversificar genera una dispersión en la atención.	No para no desviar la atención ni mezclar actividades.	Construcción e Inmobiliaria.	No está en los planes expandir las actividades por conocimiento de experiencias ajenas.	Construcción en inmobiliaria.	La tarea de la administración es demanda demasiadas energías como para introducirse en negocios paralelos.

### 3- CONCLUSIÓN

Al iniciar el presente trabajo de investigación nuestro objetivo principal fue acercarnos al ámbito de negocios de la administración de consorcios y al micro entorno que lo rodea con el objetivo de entender las problemáticas que actualmente plantea el escenario analizado.

Durante el proceso de investigación confirmamos la coexistencia de tres situaciones claves que protagonizan el principal conflicto con el que tenemos la intención de colaborar analíticamente:

- I. El surgimiento del nuevo Registro Público de Administradores de Consorcio dentro del ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- II. El crecimiento sostenido y vertiginoso durante los últimos cinco años en materia de normativa vigente aplicada a la gestión de consorcios.
- III. La cantidad de clientes es una variable que aumenta constantemente y sus necesidades evolucionan debido a los cambios generacionales lógicamente inevitables.

Las primeras dos situaciones impactan fuertemente sobre la capacidad de gestión de la plaza de administradores disponible en el mercado, es decir, sobre la oferta del sector de servicios. La primera situación ha generado una disminución aproximada del 50% en la nomina de administradores habilitados para ejercer la profesión debido a las exigencias de re empadronamiento impuestas por el nuevo Registro Público de Administradores.

En forma simultánea, la segunda situación ha impactado intensamente sobre el volumen de operaciones que cada consorcio debe gestionar individualmente a través de su administrador.

En lo referente a la tercera situación, podemos afirmar que si no existieran fenómenos de cambio sustanciales en cuanto al desarrollo urbano y constructivo continuo de la ciudad, la cantidad de propiedades a administrar en la ciudad no descenderá, sino por el contrario continuara en aumento. Además



las necesidades de los clientes se encuentran inmersas en una dinámica de continuo cambio y mayores exigencias hacia sus proveedores de servicios.

Como primera etapa de la conclusión afirmamos entonces que la actualidad del sector refleja una plaza de administradores radicalmente reducida, un nivel de operaciones por cliente continuamente creciente y una masa de clientes que no se ha reducido sino que inclusive crece lentamente. En definitiva el sector de la administración de consorcios se encuentra saturado en su capacidad de respuesta ante la demanda del mercado.

Ante la situación concreta mencionada, nuestro desafío se enfocó en la búsqueda, adaptación y aplicación de metodologías teóricas de administración de empresas con el objetivo de desarrollar sustentabilidad de largo plazo para dicho sector de servicios. A esos fines, propusimos la implementación de la teoría de *Balanced Scorecard*, intermediando en el proceso con la aplicación de herramientas de tableros de comando.

El resultado obtenido de la lectura de la problemática a través de la teoría desarrollada por Robert S. Kaplan y David P. Norton nos ha conducido a un grupo de conclusiones que expondremos en un orden determinado por las mismas cuatro perspectivas planteadas por dichos autores.

En principio, el objetivo de la teoría de *Balanced Scorecard* es lograr traducir la estrategia y la misión de una organización, en un amplio conjunto de acciones que vinculen las distintas disciplinas empresariales en un objetivo común de largo plazo.

Desde *la perspectiva financiera*, las administraciones de consorcio se encuentran en un etapa que denominamos *hibrida*. En primer lugar, y en lo que respecta a operaciones, ubicamos a las empresas en una etapa de *sostenimiento* debido a que sus acciones diarias están enfocadas casi plenamente en intentar solucionar la saturación de capacidad inminente, tratando de evitar un impacto excesivo en los costos de sus operaciones. Esta situación de violento cambio genera que los administradores se concentren en

los conflictos operativos urgentes y no haya foco en acciones estratégicas para mejorar la forma de trabajo en el largo plazo. De acuerdo a la información recabada en la investigación de campo, la mayoría de las empresas administradoras no logran superar dicha situación diaria. Por lo tanto, consideramos que solo se destacaran en el mercado aquellas empresas que logren desarrollar en forma simultánea a dicha etapa de *sostenimiento*, un proceso de *crecimiento* en lo que refiere a profesionalización de la organización, la innovación en metodologías de trabajo y adaptación de nuevas tecnologías para la comunicación.

Directamente relacionado con el punto anterior, desde *la perspectiva del cliente*, la clave del éxito yace en mejorar la comunicación tanto cualitativamente como cuantitativamente. De nuestro trabajo de campo pudimos extraer dos conceptos claves sobre los cuales trabajar. Cuantitativamente los clientes demandan mayor fluidez en la comunicación, sobre todo, velocidad en la respuesta del administrador. En cuanto a lo cualitativo la gestión de clientes requiere nuevos y eficientes canales de comunicación que involucren medios virtuales. El salto cualitativo de los administradores debe orientarse a la incorporación del cliente mismo en los procesos de innovación y control de calidad, como por ejemplo, mediante la utilización de encuestas y cuestionarios que les permitan obtener una retroalimentación respecto de las necesidades del cliente.

Siguiendo la misma línea de razonamiento y desde *la perspectiva de los procesos internos*, la optimización en los sistemas de información y la recolección de datos son herramientas fundamentales para el desarrollo de procesos innovadores que permitan generar ventajas competitivas en la cadena de valor. Para lograr reinventarse en los procesos internos de acuerdo a las necesidades de los clientes, es vital que el director y dueño logre separarse de la línea operativa para lograr proyectar el negocio desde una visión más estratégica. Desde luego, ello implica comenzar con el desarrollo de procesos de delegación y división del trabajo que le permitan crecer de forma controlada y para poder arribar en *la perspectiva de aprendizaje y crecimiento*.

Dentro de esta última perspectiva, es esencial destacar el factor clave de éxito que representan los recursos humanos, su motivación y desarrollo para cualquier empresa de servicios. En primer lugar, constituyendo una necesidad umbral, la capacitación del personal debe ser constante a fin de lograr una nomina de personal capaz de descomprimir la carga operativa respecto del director. En segundo lugar, la identificación del perfil adecuado para cada puesto y la motivación del personal representan los pilares del desarrollo de una ventaja competitiva. En la administración de consorcios la persona hace al servicio. Si lo anterior se puede lograr, el director lograra abstraerse de la actividad operativa superando la barrera de delegación vigente, conflicto latente en la mayoría de los relatos de administradores entrevistados y encuestados. El objetivo ideal sería lograr que cada empleado se considere vital de su grupo de trabajo, desembocando ello en actitudes proactivas hacia el trabajo generando un clima propicio para el desarrollo constante de la innovación.

Como cierre final de la investigación, llegamos a la conclusión de que todas las administraciones de consorcio han crecido hasta el momento de una forma puramente vegetativa, centralizando todas sus operaciones en la figura del administrador como persona física e indispensable. Históricamente, el personal adicional que incorporaron estas empresas ha cumplido hasta el momento un rol meramente colaborativo. A tal punto que, si la figura del administrador no opera en conjunto con ellos, no se logra brindar el servicio. El *know how* del negocio está completamente concentrado en esa persona física, el dueño.

El objetivo supremo del presente trabajo es plantear un crecimiento diferenciado de lo anterior para lograr desarrollar una ventaja competitiva en un escenario que en la actualidad ha cambiado considerablemente. Nos referimos a un crecimiento que debe ser orgánico, es decir, ello implicaría mejorar la división del trabajo aplicando como consecuencia la departamentalización dentro de la empresa y para ello es necesario comenzar con un proceso de profesionalización que implique:

- Respecto del personal operativo
  - Capacitación, respecto del constante cambio en materia de normativa vigente.
  - Motivación, entendiendo que el desarrollo recurso humano es clave en el contacto con el cliente. El servicio y la persona no son entes divisibles.
  - Incorporación del concepto de *ownership* y participación en el mejoramiento del servicio.
  
- Respecto de la línea directiva
  - Acciones de delegación operativa, y foco en la táctica y estrategia.
  - Control cruzado con los clientes, en especial tratándose de empresas de servicio.
  - Innovación de procesos internos, dentro de la medida de las limitaciones de las pequeñas y medianas empresas que conforman el sector, tanto por costos como por conocimientos.

Es en el momento en que el directivo decide aplicar mecanismos para alejarse de la línea operativa donde comienzan a entrar en juego la aplicación de mecanismos de control tales como, tableros de comando operativos, tácticos, estratégico y culminando finalmente con el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral. Para lograr ello se necesita comenzar a determinar indicadores de

seguimiento de causa efecto que estén alineados con la estrategia planteada. Sabemos que en la realidad, de acuerdo a lo relatado por los expertos de estas empresas, lo antedicho no es un conjunto de herramientas de fácil aplicación. Esto se basa en que se debería concretar un cambio de paradigma en las convicciones del administrador logrando identificar que los costos iniciales de inversión de tiempo y dinero podrían mejorar sustancialmente su situación futura logrando transformar la aparente amenaza del entorno cambiante en una oportunidad de crecimiento y profesionalización del negocio.

### **3.1- PROYECCIÓN DEL ÁMBITO DE NEGOCIOS A FUTURO**

Luego del análisis del proceso de profesionalización que exigirán los cambios del entorno a las empresas del rubro, consideramos productivo el idear una proyección estimada de los resultados que estos cambios de paradigma pueden generar sobre el sector de negocios de nuestro estudio. Hemos concluido lo siguiente:

Como factores detonantes iniciales volvemos a mencionar los cambios vertiginosos respecto de las exigencias del mercado de la CABA, generando como consecuencia directa una reducción en la plaza de administradores.

Este efecto dispara un ciclo de retroalimentación compuesto por una serie de variables de causa-efecto que se desarrolla en el siguiente orden:

- 1) Aumento de la demanda de servicio por parte de nuevos consorcios (clientes), para aquellas empresas que mejor logren desarrollarse.
- 2) Estas empresas, en dicho camino y ante la necesidad de adaptación a los cambios, comienzan a focalizarse en la generación de una visión estratégica clara acompañada con la adopción y aplicación de acciones que promuevan la profesionalización dentro de la organización.
- 3) Como resultado de lo antedicho, la empresa mejora su eficiencia en la operatoria diaria y, por ende, la calidad del servicio aumenta.

- 4) Como efecto posterior, la incorporación de nuevos clientes logra llevar paulatinamente al negocio a mejores economías de escala. Esto permite generar una más adecuada ecuación de relación calidad-costos.
- 5) Lo antedicho contribuye a mejorar las condiciones de competitividad relativas frente a las demás empresas del mercado de la Administración de Consorcios.

Ergo, el ciclo se retroalimenta volviendo al punto uno, ya mencionado.

Desde luego, intentar conocer con mayor certeza la velocidad con la que puede desarrollarse este ciclo implicaría la investigación de otro tipo de variables que escapen a aquellas abarcadas por el presente trabajo de investigación, pero de todos modos creímos productiva la incorporación de esta estimación cualitativa de la proyección del sector estudiado.