



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DIRECCIÓN DE NEGOCIOS

**LA ADMINISTRACIÓN DE CONSORCIO EN LA CIUDAD DE
ESPERANZA.**

ANÁLISIS DE CASO: EMPRESA INMOBILIARIA

ALUMNA: Schmittendorf Gretel

DIRECTORA: Casabianca, María Luz

Santa fe, 2020

ÍNDICE

Agradecimientos.....	Pág. 2
Dedicatoria.....	Pág. 3
Resumen.....	Pág. 4
Capítulo I – INTRODUCCIÓN.....	Pág. 5
Introducción al problema.....	Pág. 5
Formulación y justificación.....	Pág. 6
Objetivos.....	Pág. 7
Metodología.....	Pág. 8
Capítulo II – MARCO CONCEPTUAL.....	Pág. 13
Estructura de la tesis.....	Pág. 13
Marco legal.....	Pág. 13
Marco teórico.....	Pág. 14
Capítulo III – SECTOR.....	Pág. 18
Sector Inmobiliario.....	Pág. 18
Empresa.....	Pág. 24
Capítulo IV – PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.....	Pág. 28
Características del sector.....	Pág. 28
Características de la competencia.....	Pág. 30
Análisis FODA.....	Pág. 36
Recopilación y análisis de datos	
Encuesta.....	Pág. 41
Entrevista.....	Pág. 57
Capítulo V- PROPUESTA Y RECOMENDACIONES.....	Pág. 60
Capítulo VI – CONCLUSIONES.....	Pág. 79
Bibliografía.....	Pág. 84
Anexo.....	Pág. 86

AGRADECIMIENTOS

A mi directora María Luz por su amabilidad, predisposición y compromiso.

A las autoridades, tutores, profesores y equipo de la FCE, PROCIT y MBA.

Dedicado a mi familia, especialmente a mis padres por el ejemplo, el empuje y la motivación constante.

RESUMEN

A medida que el negocio inmobiliario ha ido creciendo, fue paralelamente exigiendo, que las empresas del rubro se profesionalicen, convirtiéndose en las intermediarias de una de las inversiones más importantes en el último tiempo; y sean, además, las encargadas de administrar el mercado de alquileres.

Estas empresas se enfrentan normalmente a innumerables problemas cotidianos en relación a los inmuebles locados, viviendo una lucha constante de intereses contrapuestos entre inquilinos y propietarios. Sin embargo, la necesidad que urge puntualmente en la ciudad de Esperanza (Provincia de Santa Fe), nace en las denominadas **construcciones bajo el Régimen de Propiedad Horizontal (PH)**, es decir edificios o complejos de departamentos que poseen espacios comunes, los cuales pueden ser desde un hall de entrada y pasillos de accesos en los más chicos y hasta un zoom de eventos, piletas y gimnasios en los más grandes o aquellos que ofrecen mejores “amenities”. A pesar de la exigencia de la ley n° 26.944 (Nuevo Código Civil y Comercial de la Nación) en este tipo de regímenes, acerca de la obligación de conformar consorcios que agrupen a los dueños de las diferentes unidades funcionales (departamentos), y a partir de la experiencia laboral dentro del rubro, se puede afirmar que prácticamente no existen consorcios legalmente inscriptos. Unos pocos funcionan informalmente, mientras que en otros casos no hay comunicación entre los propietarios de las unidades. Tampoco se encuentran estipulados los reglamentos internos y mucho menos la gestión de los gastos necesarios para el mantenimiento de los espacios comunes.

Considerando los aspectos normativos que abarcan la temática, y a partir de la implementación de herramientas de recolección de datos (entrevista y encuestas), se corroboró cómo afecta la problemática a la empresa inmobiliaria seleccionada para el caso; determinando de qué forma y bajo qué condiciones, podría dar una solución y cubrir una necesidad latente en la ciudad.

El análisis realizado permitió determinar la factibilidad de ofrecer el servicio de administración de consorcio en la ciudad de Esperanza, como también la confección de un manual de procedimientos que otorgue a la misma las indicaciones necesarias de cómo llevarlo a cabo.

CAPITULO I - INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA

A pesar de la existencia de unas 25 pequeñas empresas dedicadas a este rubro en la ciudad, siendo para una mayoría, su actividad principal el alquiler de propiedades; se puede establecer, en base a la participación personal en el negocio, que ninguna ejerce plenamente el servicio de administración de consorcios, algunas lo hacen en casos puntuales donde los problemas que surgen en los espacios compartidos superan e impiden la correcta administración de los inmuebles, siendo éstas dos actividades relacionadas pero independientes. En otros casos, toman la responsabilidad los mismos propietarios, asignando informalmente a uno de ellos como administrador, o en el peor de los casos, no se ejecuta ningún tipo de tarea al respecto generando discordia entre vecinos, deterioro del inmueble en su conjunto, conflictos entre propietarios por la falta de participación y compromiso. A priori, se podría señalar que generalmente se maneja de forma desorganizada y las decisiones se toman prácticamente sin ningún criterio acordado previamente.

He aquí el problema: cuando las inmobiliarias intervienen en la locación de uno o más departamentos dentro de este tipo de estructuras, se encuentran con que los mismos no tienen ningún tipo de administración ni mantenimiento y, vale la aclaración, no es responsabilidad de la inmobiliaria hacerse cargo – como muchos creen -, a menos que se asigne a la misma como administrador y se le abone el honorario correspondiente por cumplir este rol.

A pesar de las diferencias con las grandes ciudades, que cuentan con edificios de numerosos pisos, los problemas surgen de todos modos– tal vez en distintos niveles y frecuencia. No obstante, los inconvenientes que puedan surgir son resueltos sobre la marcha por inquilinos, propietarios o en muchos casos las empresas inmobiliarias ya que, a pesar de que no es una de sus obligaciones como intermediario por la locación de un inmueble, buscan satisfacer las necesidades del cliente. Por supuesto al no estar regulado, este trabajo extra no es remunerado.

La empresa en la cual enfocaremos la investigación actualmente no ofrece el servicio, pero facilita a sus clientes la gestión para el mantenimiento de los inmuebles de forma gratuita, incluyendo resolución de imprevistos en los mismos, como también el control y mantenimiento en espacios comunes, considerada como una prestación extra (o bien

porque es la única salida). Por este motivo, la empresa conoce el mecanismo y cuenta con los contactos necesarios para llevar a cabo dichas tareas.

Este trabajo propone analizar la falta de regulación y control en las propiedades bajo el Régimen de Propiedad Horizontal en la ciudad de Esperanza, con el objetivo de establecer la factibilidad y el modo de incorporar el servicio de administración de consorcio a una empresa inmobiliaria de la ciudad.

FORMULACIÓN Y JUSTIFICACIÓN

Con el crecimiento en la construcción de edificios, la administración de consorcios ha sido sinónimo de caos, conflicto e incertidumbre en los últimos años. En 2015, el Nuevo Código Civil y Comercial se encargó de tapan algunos vacíos legales y aclarar cuestiones que anteriormente generaban ambigüedad en las decisiones al respecto. Sin embargo, las regulaciones que aparecen por debajo del Código no se presentan en todas las provincias de igual forma. La provincia de Santa Fe, a diferencia de la Ciudad de Buenos Aires, carece de decretos o normativas en relación al tema, generando desorganización y arbitrariedad en las decisiones. En Esperanza, ciudad ubicada en la provincia de Santa Fe, no solo falta regulación, sino que los propietarios hacen caso omiso a la necesidad e importancia de gestionar un consorcio y afrontar las obligaciones que les corresponde como tales.

A través de este trabajo de investigación y de campo se intenta confirmar la falta de organización y gestión de los espacios comunes en propiedades horizontales de la ciudad de Esperanza, a partir de conocer la opinión general de los destinatarios de este servicio (propietarios o inquilinos que deban abonar un monto de expensas por el mismo) como también la reacción de éstos ante futuras modificaciones. Paralelamente se buscará conocer cuál es el procedimiento para ofrecer y llevar adelante esta clase de servicio haciendo foco en profesionales de la zona con experiencia en el rubro. Finalmente, combinar la información obtenida para determinar si es posible incorporar este servicio en la empresa seleccionada, por un lado, estableciendo si es potable ofrecerlo en la ciudad de Esperanza y por el otro creando las condiciones administrativas necesarias a través de un manual de procedimiento para el mismo, que reúna criterios para abordar el mercado, políticas y medidas de acción.

OBJETIVOS

Objetivos generales:

1. Conocer la gestión actual de los inmuebles bajo el Régimen de Propiedad Horizontal en la ciudad de Esperanza y la zona, con el fin de evaluar si se cumple con los requisitos legales como también con los requerimientos del mercado.
2. Analizar la factibilidad organizacional y administrativa de incorporar el servicio de administración de consorcio en la empresa como una nueva unidad de negocio.

Objetivos específicos:

- 1.1. Detallar los procedimientos y políticas principales de las empresas de la zona referentes en ofrecer el servicio de administración de consorcio.
- 1.2. Analizar las disposiciones legales y gestiones necesarias para cumplir el rol de administrador de un consorcio.

- 2.1. Realizar un estudio de mercado para la empresa inmobiliaria seleccionada.
 - 2.1.1. Seleccionar el público objetivo, con la finalidad de conocer sus necesidades, motivaciones y comportamientos.
 - 2.1.2. Efectuar un análisis de la competencia para señalar amenazas y oportunidades; y de la empresa seleccionada para definir fortalezas y debilidades.

- 2.2. Diseñar un manual de procedimiento adaptado a la empresa objetivo que incluya políticas, procedimientos y recomendaciones, para salir al mercado con una nueva unidad de negocio y asegurar la eficiencia laboral.

METODOLOGIA

Clasificación

Según el **tipo de investigación**, es descriptiva y analítica según su análisis y alcance de resultados, ya que se intentó especificar las propiedades importantes de un grupo seleccionado de personas, el cual se sometió al análisis. El **tipo de diseño** es "no experimental", a partir de la observación de fenómenos en su ambiente natural sin manipulación de variables. Respecto al período y secuencia se utilizó un **método transversal**, dado que busca recolectar datos en un tiempo determinado describiendo variables y su interrelación en un momento dado. Con respecto a las **técnicas**, se utilizarán métodos teóricos y empíricos.

La **población** está compuesta por todas aquellas personas que **habiten, ocupen o tengan** actualmente en una propiedad horizontal en la ciudad de Esperanza, y que su vivienda comparta algún otro espacio en común con otro/s inmueble/s. Bien podría darse un PH sin espacios comunes, pero no es el caso.

La unidad de análisis se determinó a través de una **muestra representativa**. La técnica de muestreo elegida fue NO probabilística, ya que al no contar con un marco muestral de la población total, se determinó la muestra a partir de estratos que comparten ciertas características; permitiendo además realizar una selección de individuos por criterio del investigador, ya que se utilizó parte de una base de datos existente en la empresa, la cual fue elegida según las características mencionadas.

El **tipo de muestreo** seleccionado fue **por cuotas**. En este caso la condición incluyó a personas que ocupen/habiten/tengan un PH en la ciudad de Esperanza, incluyendo variables de interés para un sector: inquilinos (personas que alquilen/ocupen/habiten un PH) y para el otro: propietarios (dueños que tengan/habiten un PH, es decir que cuenten con el título de dominio del inmueble); quedando de esta forma establecidas las cuotas.

Respecto a la selección, sobre la población total se identificó a 300 individuos que conformaban la población accesible a ser encuestados, de la cual se obtuvieron respuesta de 100, lo cual conformó la muestra representativa. Sin embargo, se tuvo preciso cuidado de obtener aproximada la misma cantidad proveniente de cada sector.

Las encuestas se realizaron aproximadamente entre diciembre de 2018 a marzo de 2019.

Instrumentos de recolección de datos

Secundarios:

- Código Civil y Comercial – Ley 26.994. Título nº 5: Propiedad Horizontal, incluyendo desde el artículo nº 2037 al nº 2072.
- Ley provincial nº 13.154 (acorde con la ley nacional nº 25.028).
- Tabla de honorarios actualizado para administradores de consorcios – Tabla de referencia de Categorías de edificios. Consultado en Cámara Argentina de Propiedad Horizontal y Cámara de Propiedad Horizontal de Rosario – 2º Circunscripción.
- Modelo único y obligatorio “Mis expensas” propuesto por el Gobierno de la ciudad de Buenos Aires.
- Censo Nacional de Población hogares y Viviendas 2001 / INDEC – IPEC. Censo Nacional de Población 2010.
- Reglamento de edificación en la ciudad de Esperanza. Obras públicas. Municipalidad de Esperanza.
- CIDELCO (Cámara Inmobiliaria del Departamento Las Colonias). Reuniones periódicas con corredores o empresas inmobiliarias de Esperanza y la zona.
- Casos prácticos reales de Pymes que han pasado por esta situación o se han ido expandiendo y/o integrando horizontal o verticalmente.
- Revistas/Artículos de actualidad relacionados a la tendencia en los negocios y principalmente en el rubro inmobiliario.

Primarios:

1. Entrevista

ENTREVISTA A PROFESIONAL DEDICADO A LA ADMINISTRACIÓN DE CONSORCIO.

La entrevista “se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados).”¹

¹ Sampieri, Roberto Hernández, Collado, Carlos Fernández y Baptista Lucio, Pilar (2010). Metodología de la Investigación 5ª Edición - Pág. 418.

En la ciudad de Santa Fe, se entrevistó a un agente inmobiliario referente en el mundo de la administración de consorcio, con el fin de conocer los procedimientos que implementa, como también dentro de que escalas -cantidad de clientes- se manejan, facilidades y problemas que le genera ofrecer este servicio.

A pesar que el mercado en la ciudad santafesina no es el mismo que en Esperanza, los elementos obtenidos en las entrevistas pudieron servir de comparación y referencia. La decisión de hacerlo en dicha ciudad es debido a que en Esperanza no existe una empresa que se dedique plenamente a esta actividad, y que tenga suficiente experiencia en esta rama.

Si se debiera clasificar el tipo de preguntas ideadas para la entrevista, dentro de las 6 clases planteadas por Mertens (2005), entrarían en las denominadas “*de conocimiento*” dado que se intentó que el entrevistado responda desde su saber y experiencia. Por otro lado, las mismas fueron pensadas como disparador para generar una charla abierta acerca de los puntos que se interesa conocer. El modelo de entrevista confeccionado se encuentra en la sección de ANEXO bajo el título: **“ENTREVISTA A PROFESIONAL REFERENTE EN ADMINISTRACIÓN DE CONSORCIO”**.

2. Cuestionario

“Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Brace,2008).”²

Los autores consideran dos tipos de preguntas: “*cerradas y abiertas*”. En este caso se utilizaron solo preguntas de tipo “*cerradas*”, ***las cuales “contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas. Es decir, se presentan las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes deben acotarse a éstas. Pueden ser dicotómicas (dos posibilidades de respuesta) o incluir varias opciones de respuesta.”***³. El motivo de la elección es debido a que las mismas

² Sampieri, Roberto Hernández, Collado, Carlos Fernández y Baptista Lucio, Pilar (2010). Metodología de la Investigación 5ª Edición -. Pág. 217.

³ Sampieri, Roberto Hernández, Collado, Carlos Fernández y Baptista Lucio, Pilar (2010). Metodología de la Investigación 5ª Edición - Pág. 217

se hicieron sin el encuestador presente, facilitando la comprensión para el encuestado y al rápido y efectivo procesamiento de datos.

A través de la confección del cuestionario se pretendió obtener información suficiente y comprobable acerca de los siguientes puntos:

- el procedimiento que tienen actualmente los “consorcios” o las edificaciones en propiedad horizontal en la ciudad de Esperanza
- los problemas habituales o no habituales que surgen en dichas edificaciones
- la actitud y predisposición de los ocupantes de los inmuebles ya sean inquilinos o propietarios de una unidad funcional ante el manejo de los espacios comunes.

Siempre considerando los objetivos de investigación planteados, se procuró:

- Determinar si existe realmente un problema en el manejo de este tipo de propiedades y por ende un posible nicho de mercado que se podría cubrir.
- Analizar de qué forma se puede responder a las necesidades presentes.
- Anticiparse a las posibles reacciones de los destinatarios.

La información relevada otorgó elementos para analizar la factibilidad de ofrecer el servicio de administración de consorcio en la ciudad, en qué condiciones, de qué forma implementarlo para que se adecue a las prioridades y preferencias de los clientes.

El cuestionario fue confeccionado en la página web www.docs.google.com y se envió vía e-mail a una base de datos compuesta por personas que estuvieron o que están relacionadas a un PH, es decir que, se conoce con anterioridad, que ocupan, habitan o poseen un inmueble en un PH. Los destinatarios seleccionados recibieron un enlace para acceder al formulario con el siguiente mensaje:

Estimado/a:

Este mensaje tiene como fin solicitarle unos minutos de su tiempo para responder a la siguiente encuesta.

Mi nombre es Gretel Schmittendorf y me encuentro bajo el marco de un proyecto de tesis, relevando información que involucra a personas que sean propietarios o habiten en un inmueble en propiedad horizontal en la ciudad de Esperanza. Por lo tanto, si Ud. cumple con el siguiente requisito: es dueño, ocupa y/o habita una unidad (departamento, casa, local, etc.) que tenga espacios comunes con otros inmuebles en la ciudad de Esperanza, aplica para el cuestionario; caso contrario muchas gracias por su colaboración.

La encuesta es anónima y no le llevará más de 5 minutos responderla.

Desde ya muchas gracias. Saludos cordiales.

El modelo de cuestionario se encuentra adjunto en ANEXO con el siguiente título: **“ENCUESTA: GESTIÓN DE ESPACIOS COMUNES EN INMUEBLES BAJO EL RÉGIMEN DE PROPIEDAD HORIZONTAL EN LA CIUDAD DE ESPERANZA”**.

CAPITULO II – MARCO CONCEPTUAL

ESTRUCTURA DE LA TESIS

En este capítulo se detalla el marco conceptual relevado y elegido para este trabajo y de qué forma se decidió fragmentar para cubrir todos los aspectos del mismo. Se podría decir que esta tesis se encuentra dividida en dos grandes grupos según los objetivos planteados. El primero describe la realidad de la “administración de consorcio” en la ciudad de Esperanza, como también verifica en su marco legal las condiciones dadas para que una persona física o jurídica pueda cumplir con este rol. El segundo, establece a través de un estudio de mercado, las necesidades insatisfechas de un grupo de destinatarios de un determinado servicio; las condiciones favorables y no favorables del sector inmobiliario como también de la empresa seleccionada, para poder determinar si cumple con los medios para cubrir dicha necesidad y de qué forma puede llevarlo a cabo.

A continuación, se detallará información referida a la temática como también autores que enmarquen el proyecto con respecto a la totalidad de los objetivos planteados.

MARCO LEGAL

El primer grupo de objetivos planteados se encuentra en gran medida encuadrado en materia legal, ya que, resulta fundamental conocer las condiciones que establece la ley. En la búsqueda de autores que conformen la base de este proyecto, se han descubierto escritos, ensayos, tesis e incluso libros que abarcan la temática, pero en su gran mayoría basándose en las leyes nacionales pertinentes al mismo, donde los autores buscan realizar explicaciones a los diferentes artículos de una norma. Es por esto que el enfoque principal y el marco teórico que se utilizará, en gran porcentaje, estará basado en la **Ley nº 26.994, el Nuevo Código Civil y Comercial (CCC)**, válida desde el 1° de agosto de 2015, derogando desde entonces la ley de alquileres nº 23.091, como también la ley de Pre-horizontalidad (nº 19.724) y Propiedad Horizontal, (nº 13.512), conjuntamente con la Reglamentación nº 18.734/49 y el Reglamento de Copropiedad. Se ha considerado de importancia especificar las anteriormente enumeradas leyes ya que eran éstas las normativas válidas antes de la promulgación de la ley nº 26.994, la cual las incluyó prácticamente a todas.

Hecha esta aclaración se adjunta en ANEXO bajo el título: “**LEY N° 26.994 – PROPIEDAD HORIZONTAL**” los artículos de la ley nº 26.994 pertinentes al tema a

abordar, los cuales están comprendidos dentro del Título nº 5: Propiedad Horizontal, incluyendo desde el artículo nº 2037 al nº 2072.

En relación a las anteriormente mencionadas leyes que regían para el Régimen de Propiedad Horizontal, la ley nº 26.994 presenta algunas modificaciones, pero principalmente cubre vacíos legales evitando la libre interpretación, es decir que realizó un mayor detalle ampliando conceptos, procedimientos y herramientas con el objetivo de clarificar y evitar ambigüedades.

Específicamente en relación con las leyes de pre-horizontalidad y propiedad horizontal, una de las principales incorporaciones a la nueva ley incluye al consorcio como persona jurídica y como derecho real al derecho de propiedad horizontal. Además, se añade la posibilidad de crear sub-consorcios, lo que lleva a que exista un consorcio general y luego, sub-consorcios internos. Según la opinión de varios autores en la materia, se puede concluir que los cambios que aparecen con la nueva ley intentan amoldarse a una nueva realidad, por lo que benefician en general a las partes y pretende actualizar y ordenar algunos aspectos que anteriormente no eran considerados.

MARCO TEÓRICO

En pos de ofrecer un marco de referencia a la segunda parte de este trabajo, es decir al segundo grupo de objetivo, se tuvo en cuenta lo que plantean autores referentes para poder efectuar el análisis correspondiente del sector (inmobiliario en este caso), la competencia, proveedores, clientes y características destacables de la empresa selecta.

Thompson, Arthur A. Jr. y Strickland III, A.J. en el libro “Administración estratégica”, plantean en el capítulo “Análisis industrial y competitivo”, un conjunto de herramientas, conceptos y técnicas para poder evaluar las características claves de la industria (sector inmobiliario), la intensidad de la competencia, los impulsores del cambio, las posiciones de mercado y estrategias de las compañías rivales, las claves para el éxito competitivo y perspectiva de utilidades del sector. El autor refiere a industria como a “un grupo de empresas cuyos productos tienen tantos atributos comunes que compiten por los mismos compradores” Es por eso por lo que aquí se busca realizar un perfil de las características económicas de una industria. En otras palabras, intenta analizar una

empresa en un entorno amplio; y la propuesta se basa en poder responder a una determinada cantidad de preguntas, algunas de las cuales se detallarán a continuación:

✓ ¿Cuáles son las características económicas dominantes en el sector?

- a) Tamaño del mercado.
- b) Alcance de la rivalidad competitiva.
- c) Índice de crecimiento del mercado. Rivales / Tamaños.
- d) Compradores / tamaños.
- e) Rivales integrados hacia adelante o hacia atrás.
- f) Canales de distribución. Ritmo de cambio tecnológico.
- g) Diferenciación de los productos de la competencia.
- h) Posibilidad de economías de escala.
- i) Localización de los participantes del negocio. Influencia del efecto aprendizaje.
- j) Utilización de la capacidad instalada. Requerimientos de Capital.
- k) Rendimientos de la industria.

✓ ¿Cómo es la competencia y que tan poderosa es cada una de las fuerzas competitivas de la industria?

En este punto nos encontramos con el **modelo de las cinco fuerzas de la competencia de Michael Porter**, el cual intenta diagnosticar de forma sistemática las principales presiones competitivas de un mercado y evaluar la fortaleza de cada una de ellas:

- a. El antagonismo entre vendedores rivales
- b. El ingreso potencial de nuevos competidores
- c. Los intentos mercadológicos de algunas compañías de otras industrias para atraer a los clientes hacia sus propios productos sustitutos.
- d. Las presiones competitivas que surgen de la colaboración y la negociación entre proveedor y vendedores
- e. Las presiones competitivas que surgen de la colaboración y la negociación entre vendedores y compradores.

Identificación de las fortalezas y capacidades de recursos de la empresa según Thompson, y Strickland (2005)

Análisis FODA: un buen diseño de la estrategia debe estar orientado a producir un buen ajuste entre la capacidad de recursos de la compañía (equilibrio entre fortalezas y debilidades) y su situación externa (oportunidades de mercado y amenazas externas).

Fortalezas y capacidades: algo en lo cual la empresa es competente; puede verse manifestada en:

- Habilidad o pericia importante
- Activos físicos valiosos
- Activos humanos valiosos
- Activos organizacionales valiosos
- Activos intangibles valiosos
- Capacidades competitivas
- Logro o atributo que coloquen a la empresa en una posición de ventaja en el mercado
- Alianzas o empresas cooperativas

Debilidades y deficiencias: alguna carencia de la compañía, bajo desempeño o una condición que lo coloca en desventaja:

- **Debilidades internas**: deficiencias en la dotación de recursos de una empresa:
 - Deficiencias en habilidades o pericia que sean competitivamente importantes
 - carencia de activos físicos, humanos, organizacionales o intangibles
 - Capacidades competitivas ausentes o débiles en áreas clave.

Oportunidades de mercado: factor importante a la hora de conformar una estrategia. Los administradores deberán identificar cada oportunidad y evaluar el potencial de crecimiento y utilidades que ofrece cada una.

Amenazas para la rentabilidad futura: factores en el ambiente externo de una compañía que plantean una amenaza para su rentabilidad y su bienestar competitivo.

Evaluar y comprender los cuatro puntos nos permite, por un lado, determinar si la estrategia de la empresa está a la altura con respecto a sus recursos y a las oportunidades del mercado; y la urgencia que tiene de corregir una debilidad y protegerse contra ciertas amenazas. Este tipo de análisis debe realizarse como base de futuras medidas de acción, a corto o largo plazo.

CAPITULO III - SECTOR

SECTOR INMOBILIARIO

Tomando en cuenta las definiciones según Pérez Porto, Julián y Gardey, Ana, el **rubro inmobiliario** refiere a todo aquello que pertenece o es relativo a las *cosas inmuebles*; entendiendo como tal a un bien unido a un terreno de modo inseparable, tanto física como jurídicamente. Por ende, toda empresa inmobiliaria es aquella que se dedica a la construcción, venta, alquiler y/o administración de consorcios, incluyendo todas o una parte de estas. Incluso algunas se especializan en un determinado sector como el alquiler y venta de campos exclusivamente mientras que otras dedican su atención a la zona urbana de una localidad y/o sus alrededores.

Incidencia de la ley provincial n° 13.154

Existen ciertas obligaciones a cumplir por las inmobiliarias enmarcadas en la Ley Provincial n° 13.154 (acorde con la Ley Nacional n° 25.028). En primer lugar, dispone que *“Corredor inmobiliario es toda persona que, en forma habitual y onerosa, intermedia entre la oferta y la demanda, en negocios inmobiliarios ajenos, de administración o disposición, participando en ellos mediante la realización de hechos o actos que tienen por objeto conseguir su materialización”*⁴ y que *“La inscripción en la matrícula es de carácter obligatoria”*.⁵ El estado santafesino ha otorgado el poder de policía sobre la actividad de operadores de bienes raíces en la zona establecida al Colegio de Corredores Inmobiliarios de la Provincia de Santa Fe (CCI), 1ª circunscripción, siendo la única entidad autorizada encargada de regular ésta y demás obligaciones y facultades de las inmobiliarias correspondientes.

Por lo tanto, no pueden ejercer el corretaje inmobiliario en todo el territorio santafesino quienes no se encuentren debidamente matriculados ante el CCI. Esto se expresa en los siguientes artículos: *“La matrícula de los agentes o corredores inmobiliarios está a cargo de un ente público no estatal, con independencia funcional de los poderes del Estado, que se crea por esta ley”*⁶ y *“Las funciones del Colegio de Corredores Inmobiliarios son:*

⁴ Ley 13154. Ley de Ejercicio del corretaje inmobiliario o intermediación en la negociación inmobiliaria (art.2). Santa Fe. 17.01.2011.

⁵ Ley 13154. Ley de Ejercicio del corretaje inmobiliario o intermediación en la negociación inmobiliaria (art.5). Santa Fe. 17.01.2011.

⁶ Ley 13154. Ley de Ejercicio del corretaje inmobiliario o intermediación en la negociación inmobiliaria (art.4). Santa Fe. 17.01.2011.

1) *llevar la matrícula profesional (...)*⁷, por lo que *“Las personas no matriculadas, no pueden ejercer con habitualidad actos de corretaje o intermediación inmobiliaria. El Colegio Profesional debe denunciar ante la autoridad judicial competente todo ejercicio ilegal de la actividad”*.⁸

Vale la aclaración que, para ser **administrador de un consorcio**, hasta el momento no necesariamente se tiene que ser corredor ni estar matriculado, sino que es un rol que puede desempeñar cualquier persona física o jurídica que designe el consorcio. Sin embargo, es un servicio que habitualmente ofrecen las inmobiliarias debido a la estrecha relación con el alquiler y venta de inmuebles y porque supone, además, una experiencia previa en el tema y una estructura consolidada y confiable para llevarlo a cabo.

El sector en la ciudad de Esperanza

Al momento de plantear la temática y para analizar el sector en la ciudad de Esperanza, surge la necesidad de evaluar cómo fueron variando en el tiempo algunos factores; ya que no es lo mismo realizar un análisis años atrás que en la actualidad, debido al incremento en la cantidad de habitantes, incremento en la cantidad de obras en propiedad horizontal, variación de la cantidad de ingresantes a la Facultad de Agronomía y Veterinaria (FAVE) – Facultad perteneciente a Universidad Nacional del Litoral (UNL) que se encuentra en la ciudad de Esperanza, cantidad de estos últimos que deciden residir en la ciudad, como también la decisión de esta parte de habitar una vivienda tipo casa o departamento. A priori, el incremento o modificación de estas variables en los últimos años hace posible plantear la posibilidad de ofrecer un servicio de administración de consorcio en la ciudad de Esperanza.

En una primera instancia es importante conocer los datos recabados en los últimos **censos**, principalmente los números arrojados en relación a la clasificación del tipo de vivienda (casa, departamento, rancho, pieza, hotel). De esta manera podemos observar el movimiento de datos entre un censo y otro, es decir si hubo aumento o disminución de cantidad de personas habitando en departamentos, o bien de qué forma se modificaron y distribuyeron los datos según la población total en cada momento.

⁷ Ley 13154. Ley de Ejercicio del corretaje inmobiliario o intermediación en la negociación inmobiliaria (art.20). Santa Fe. 17.01.2011.

⁸ Ley 13154. Ley de Ejercicio del corretaje inmobiliario o intermediación en la negociación inmobiliaria (art.16). Santa Fe. 17.01.2011.

Una de las primeras aproximaciones que claramente se refleja es el incremento en el porcentaje relativo en la cantidad de personas que viven en departamento según el tipo de vivienda. Conociendo este dato y combinándolo con otras variables como ser la cantidad de m2 que suman la cantidad de construcciones en propiedad horizontal y la cantidad de obras de esta categoría en la ciudad, se podría aproximar la cantidad de clientes potenciales a evaluar. Según el último censo realizado en 2010, la cantidad de personas que habitan en “departamento” -según tipo de vivienda- en la ciudad de Esperanza era de 1683 personas sobre un total de 41650, ocupando el segundo porcentaje relativo (de mayor a menor) después del grupo que habita en tipo de vivienda “casa”. En el censo realizado en el 2001 la cantidad de personas que habitaban un departamento era de 535.

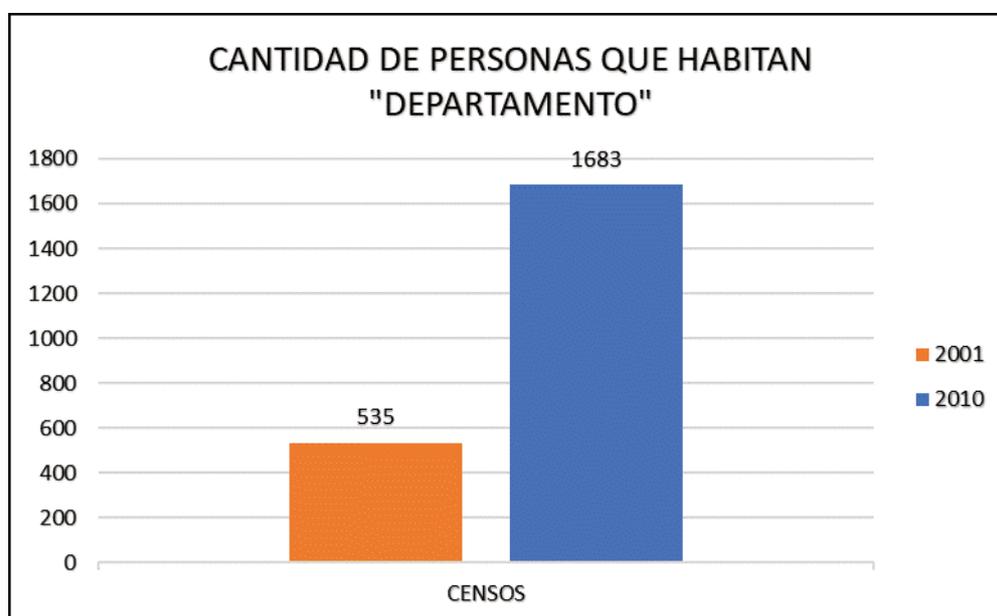


Gráfico n° 1 – Cantidad de personas que habitan en inmueble tipo “departamento” según los 2 últimos censos” - Elaboración propia

Lamentablemente los datos oficiales con los que se cuentan, datan de muchos años atrás y los cuales están a punto de ser actualizados a finales del año 2020; sin embargo, existen proyecciones estimadas por INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos):

“En base a los resultados obtenidos en el último Censo de 2010 el INDEC realiza proyecciones de población para los años siguientes. En 2016, por ejemplo, se estima que existen 43.590.368 habitantes en la Argentina. De ese total se calcula que 21.364.470 son varones y 22.225.898 mujeres. Además, 14.415.866 tienen entre 0 y 19 años;

13.266.893 entre 20 y 39 años; 9.352.349 entre 40 y 59 años; y 6.416.920 tienen 60 años o más. De acuerdo a los plazos previstos, el próximo Censo Nacional se realizará en 2020. Para ese año se calcula que habrá en el país una población total de 45.376.763.”

Considerando las tendencias y los resultados de los últimos censos se visualiza un notable crecimiento en la población, a partir de lo cual se puede estimar que los porcentajes de las diferentes cuestiones consideradas en los censos crecería proporcionalmente. Puntualmente analizando el incremento año a año en conjunto con el conocimiento del crecimiento simultaneo de las construcciones en PH, se podría pensar que la cantidad de personas que habiten en “departamento” crecerá en un determinado porcentaje a calcular. Sin embargo, esto depende de otros factores como la situación socio-económica, el costo de vida, la calidad de vida, etc.

Otra variable a tener en cuenta es el **total de inscriptos** (ingreso de nuevos estudiantes y re inscriptos) **a la FAVE**, una facultad con gran magnitud y dos importantes carreras de grado: Médico Veterinario e Ingeniero Agrónomo. Gracias a la existencia de esta facultad y al prestigio de la misma, la ciudad recibe año tras año estudiantes de todas partes del país, lo que genera un gran movimiento en el mercado de alquileres y, en menor medida, de compraventa de inmuebles. A partir de información suministrada por personal administrativo de la FAVE se pudo obtener los siguientes datos acerca de ambas facultades: Facultad de Ciencias Agrarias (FCA) y Facultad de Ciencias Veterinarias (FCV). En el apartado anexo se adjunta información presentada por las autoridades de la facultad, bajo el título “Estadística ingresantes y re-inscriptos”.

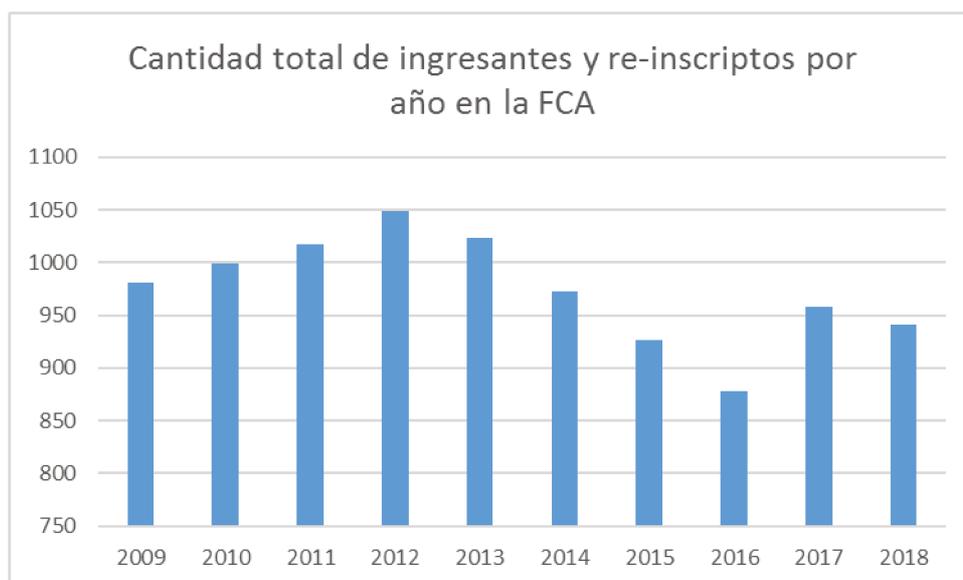


Gráfico n° 2. Cantidad total de ingresantes y re-inscriptos por año en la FCA. Elaboración propia.

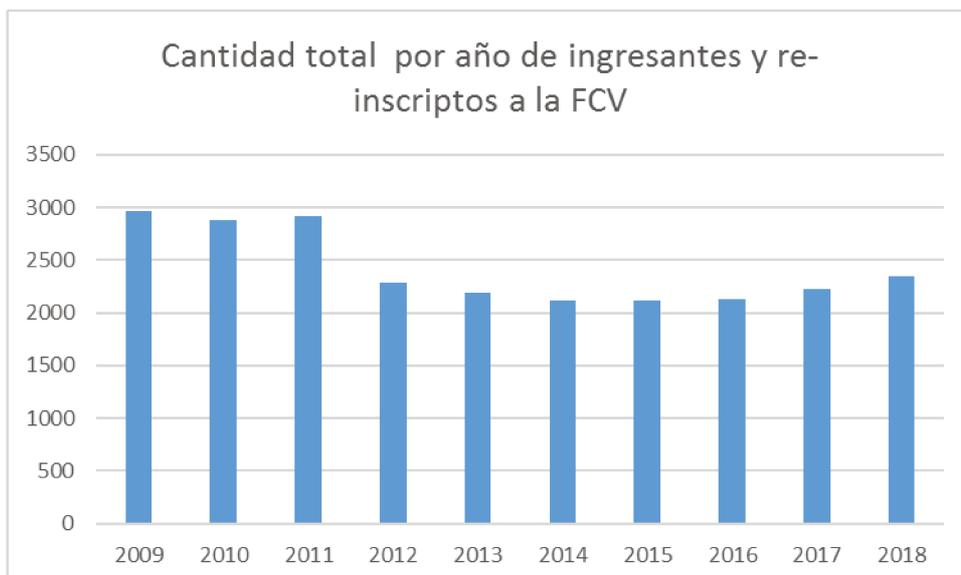


Gráfico n° 3. Cantidad total de ingresantes y re-inscriptos por año en la FCV. Elaboración propia.

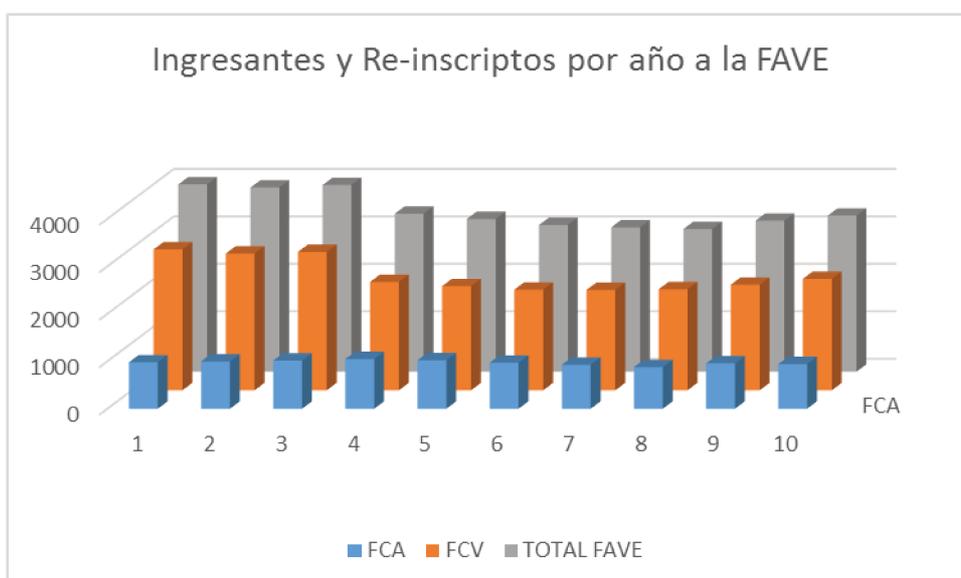


Gráfico n° 4. Cantidad total de ingresantes y re-inscriptos por año en la FAVE. Elaboración propia.

Otras de las variables mencionada y de relevancia conocer, es la cantidad de **obras en propiedad horizontal autorizadas por año** por la Secretaría de Obras Públicas de la Municipalidad de Esperanza; como también la cantidad de **obras en propiedad horizontal finalizadas**, es decir con final de obra otorgado. Esto se debe a que muchas veces se presentan obras, se aprueban y algunas no son llevadas a cabo; o bien hay una demora en obtener la aprobación final por presentar infracciones según el reglamento de edificación; y en algunos casos nunca lo obtienen. Acorde al capítulo n° 2 del reglamento

de edificación del sector de Obras Públicas de la Municipalidad de Esperanza, se establecen ciertas condiciones para la habilitación de obras.

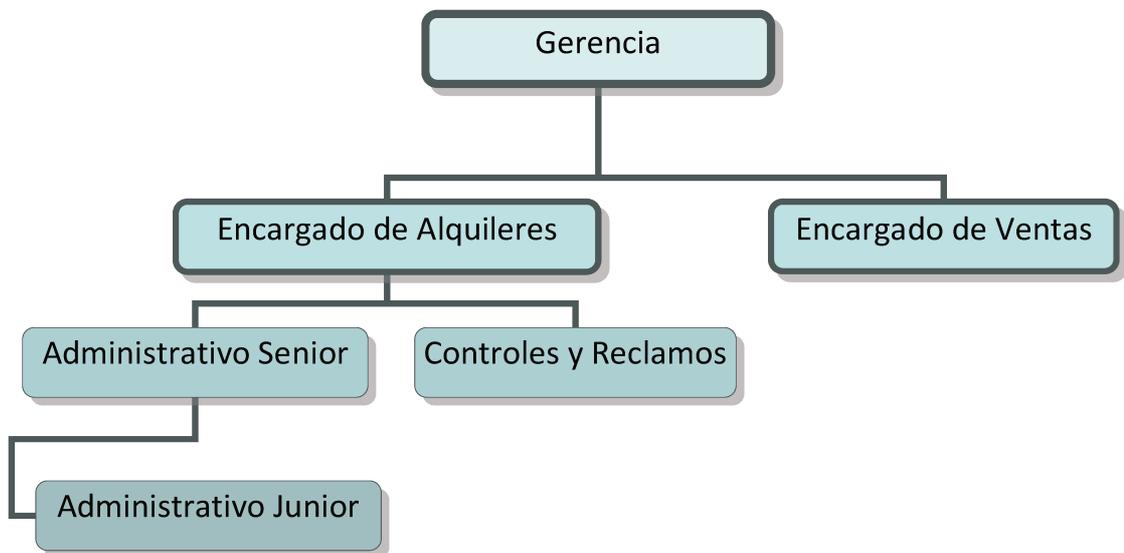
Vale aclarar que, hasta no obtener el final de obra, las unidades funcionales no pueden ser escrituradas o por ende no se pueden registrar el Reglamento de Propiedad Horizontal. Al no registrarse, no se puede realizar una división impositiva de las unidades, es decir que los impuestos (Tasa municipal, Impuesto Inmobiliario) e incluso algunos servicios (Ej. Servicio de agua) continúan categorizados como lote o bien no están divididos por unidad. Por otro lado, al no estar escriturado, el propietario de la unidad no puede vender. Sin embargo, una vez que la unidad funcional ya está construida, independientemente si la edificación tiene final de obra o no, se pueden dar los siguientes casos: 1) en caso de haberlo comprado (en cualquier proceso de la construcción) cuenta con boleta compra venta, documento que lo habilita a poseer del departamento; 2) en caso de ser propietario del terreno, cuenta con la escritura del lote lo cual otorga dominio sobre el mismo y todo lo plantado en el mismo. En ambos casos el propietario puede ocuparlo o alquilarlo. He aquí uno de los problemas que surge en este tipo de situaciones: los departamentos se habitan en una edificación que no tiene el Reglamento de Propiedad Horizontal, por ende, no existe una división clara de los impuestos que deben abonarse, no existe un consorcio, por lo cual tampoco hay un reglamento interno.

Más allá de los datos estadísticos, hay una realidad en la ciudad y es que existen pocos terrenos libres en zona céntrica para edificar; por lo que aquellas empresas y/o particulares que buscan realizar una inversión, construyendo en zona centro con el fin de vender o alquilar, resuelven ejecutar edificios en altura para poder obtener mayor cantidad de unidades en el mismo terreno. Por lo tanto, la tendencia a que aumente la cantidad de PH en la ciudad es mayor.

EMPRESA

El caso práctico en que se centró este trabajo es una pequeña empresa ubicada en la ciudad de Esperanza, provincia de Santa Fe dedicada al rubro de bienes raíces o negocio inmobiliario fundada en 1991, siendo sus actividades la venta, alquiler y tasaciones de inmuebles; compuesta actualmente por un equipo de trabajo cuasi interdisciplinarios de seis empleados y liderada por un dueño gerente.

A continuación, se puede visualizar el organigrama de la compañía:



Más allá de la forma en que se pueden presentar los puestos en el organigrama, existe una predisposición natural de la dinámica de trabajo donde los trabajadores toman un rol interdisciplinario. En otras palabras, se hace frente a una empresa chica, en un lugar físico reducido, con actividades diarias que implican una importante carga horaria y con un ritmo de trabajo alto. Todos estos aspectos resultan importantes para entender la forma de trabajo. El hecho que sea una pequeña empresa hace que no se visualicen altos rangos de jerarquía, los cuales muchas veces resultan obligatorios para estipular estrictamente responsabilidades para lograr una correcta organización. Existen determinados momentos del mes o incluso determinadas épocas del año donde la empresa se encuentra altamente saturada de trabajo como también períodos de tiempo donde ocurre lo contrario. Esto genera que la empresa deba mantener una cierta estructura de personal para ejecutar las tareas que se le presenten, pero también que siga siendo posible mantenerla en temporadas de baja demanda. Es por este motivo que

ante situaciones donde hay excedente de trabajo existe una colaboración entre los empleados y surja rotación de roles. No es ideal ya que cuando muchas personas están involucradas en la misma tarea puede generar conflictos y que nadie se responsabilice por el resultado. Cuando se hace referencia al ritmo de trabajo alto, se apunta al constante movimiento de clientes: atención al cliente, consultas generales, consultas particulares de su situación contractual, cobro y pago de alquileres/ventas, reservas de inmuebles, confección y firma de contratos, reclamos, entre otros motivos. A pesar de intentar establecer perfiles de puestos diferenciados, la actual estructura y el movimiento habitual generan la multiplicidad de roles. A pesar que existen innumerables puntos a mejorar para que la organización sea más eficiente, la empresa históricamente fue en crecimiento, generando una mayor cartera de clientes año tras año.

Con respecto al dueño-gerente su posición en la empresa es totalmente activa y participativa en relación no sólo a los asuntos contables, control y supervisión sino también con las resoluciones cotidianas.

Relaciones comerciales y profesionales

La empresa mantiene una relación directa y cercana con la mayoría de las inmobiliarias de la ciudad, logrando en muchos casos un trabajo compartido. A modo de ejemplo: salir al mercado con la venta o alquiler de un inmueble de manera conjunta; efectuar consultas entre colegas por inmuebles disponibles, posibles clientes, referencias, etc. Es una decisión formada por muchas de las empresas inmobiliarias de Esperanza la de trabajar bajo esta modalidad; de tal forma que se mantienen reuniones periódicas entre las mismas para acordar y aunar criterios similares. En el 2018, se decidió crear la **Cámara de Inmobiliarios del Departamento Las Colonias (CIDELCO)**, presidida por el propietario de una de las inmobiliarias de Esperanza, la cual depende directamente de la CECI (Santa Fe).

A partir de estos encuentros, de sitios web de cada organización y del coloquialmente llamado "boca a boca" (posible en una ciudad relativamente chica) se puede conocer de forma general algunos procedimientos de trabajo de las empresas competidoras. De esta forma, se conoce que una sola inmobiliaria ofrece el servicio como tal, pero no maneja gran cantidad de clientes; y unas pocas compañías (incluyendo la empresa objeto de estudio de este proyecto) lo hacen en algunos casos informalmente y en otros de forma

gratuita o cobrando un honorario simbólico por la tarea desempeñada. (Esto queda eliminado ya que se repite en el capítulo 4 página 28 (Rivales))

Honorarios

En el ambiente inmobiliario hay muchos aspectos que no se encuentran estipulados y no queda más opción que guiarse por el mercado y por las recomendaciones que realicen instituciones autorizadas para tal fin. La mayoría de las inmobiliarias de Esperanza se encuentran adheridas al Colegio de Corredores Inmobiliarios de la Provincia de Santa Fe 1º Circunscripción (CCI) - matriculación obligatoria-, y a la Cámara de Empresas y Corredores Inmobiliarios (CECI) - opcional. Ambas intentan reunir a empresas del rubro de la provincia de Santa Fe y funcionan bajo el esquema de una comisión directiva, cuyos representantes se encuentran atentos a las novedades del sector e intentan transmitirlo para que las empresas se actualicen y cumplan con las resoluciones legales, impositivas y comerciales requeridas.

Puntualmente con respecto a la gestión de honorarios por administración de consorcios, lo más cercano, a partir de lo cual se puede obtener una guía para establecer los mismos son las sugerencias de la Cámara de Propiedad Horizontal de Rosario – 2º Circunscripción. Bajo una tabla de doble entrada, establecen valores de honorarios superiores por unidad funcional y por cochera; y/o un honorario mínimo según la categoría del edificio. Estas últimas se establecen según cantidad de servicios centrales. En ANEXO se puede visualizar esta información bajo el título: “Honorarios para la administración de consorcios - Cámara de Propiedad Horizontal de Rosario (2º Circunscripción).”

Hay que tener presente que cada localidad presenta sus particularidades y con ellas articula el mercado; existen diferencias en el estilo de vida, la cantidad de edificios, la dimensión de estos, la cantidad demográfica, etc. Estos factores influyen en el surgimiento de diferentes necesidades y que el procedimiento habitual en el rubro inmobiliario sea otro. Claramente en las grandes ciudades, es necesario, por ejemplo, contratar personal que cumpla un rol de portero o seguridad y sea fundamental que viva en el inmueble o bien cumpla un horario como empleado del consorcio para el control y mantenimiento de los edificios; situación que en la ciudad de Esperanza no resulta esencial - al menos hasta ahora. En la mayoría de los casos se asigna una persona que concurre una o dos horas a la semana a realizar servicio de limpieza. Con esto se

pretende demostrar que no es igual la responsabilidad del administrador que tiene a uno o más empleados dependientes del consorcio, que de aquel que simplemente le abone a una persona por algunas pocas horas de trabajo, muchas veces informalmente (siendo el caso de la limpieza un solo de los ejemplos); y esto evidencia que los honorarios que expone la Cámara no podrían ser tomados como referencia para la actividad que llevaría a cabo un administrador en la ciudad de Esperanza; siendo en principio incoherente o inapropiado tomar exactamente como referencia estos montos.

Al no haber honorarios estipulados para este tipo de servicio por algún ente regulador autorizado y calificado en la ciudad de Esperanza, cada cual toma un criterio personal de los honorarios a cobrar, los cuales varían en: un porcentaje sobre gastos totales, un porcentaje sobre la totalidad de expensas cobradas, una o dos veces el valor de una expensa (en los casos de expensas fijas), entre otras opciones. Con respecto a los procedimientos habituales, se limitan a coordinar los pagos correspondientes a gastos mensuales ordinarios como ser limpieza, recarga de matafuegos, mantenimiento de ascensores, servicios (agua, luz y gas) comunes; como también responder sobre gastos no habituales o extraordinarios, entre las cuales se puede mencionar como ejemplo: arreglo de bombas de agua, arreglo de portón/es de ingreso, trabajos eléctricos, arreglo o limpieza de tanques de agua, reparaciones o mantenimientos al edificio – problemas de humedad, pintura, colocación de impermeabilizantes, mantenimiento de balcones, control y sello de vidrios externos, vereda, etc. (Este párrafo queda suprimido por reiteración)

CAPÍTULO IV - PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Este capítulo está destinado a analizar bajo el marco de los autores **Thompson, y Strickland III, (2005)** la empresa seleccionada para el caso como el sector que la rodea. En el momento en que se plantea la posibilidad de incorporar un nuevo producto, un nuevo servicio, un cambio importante en una determinada compañía, es necesario examinarla tanto por dentro como por fuera, de manera que se contemplen todas las opciones y consecuencias posibles que acarree el cambio a implementar; para poder tomar la decisión de avanzar y en el caso de hacerlo, anticiparnos y prever acciones.

Por otro lado, se exhibirán los datos recabados con las herramientas primarias de recolección de datos (encuesta y entrevista) y su respectivo análisis.

CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR

El análisis a continuación estará basado en información proporcionada por la empresa y abarcando al sector inmobiliario, incluyendo conceptos en el sector “alquiler” y “ventas”, siendo estas las principales actividades; e incluyendo a la actividad de “administración de consorcio” por un lado como tarea complementaria a las dos anteriormente mencionadas, y por otro como una actividad que puede desarrollar cualquier persona física o jurídica.

Tamaño del mercado: la empresa seleccionada para el análisis de caso tiene una cartera de aproximadamente \$ 3.800.000 mensuales en alquileres, con una cantidad de 500 inmuebles locados. Esta es una de las formas en que se puede medir el tamaño de la empresa en uno de sus sectores y a partir del cual se puede deducir la conexión con un determinado número de inmuebles de tipo PH. **Otro dato interesante por conocer es la cantidad de obras en PH que se autorizan desde el municipio de la ciudad, sin embargo, lamentablemente no cuenta con una base de datos actualizada con este tipo de información.** (Esto queda eliminado, dejando la explicación en el capítulo 3, página 22)

Alcance de la rivalidad competitiva: se puede asegurar que en su totalidad es local. En pocas ocasiones se presentan oportunidades en las afueras de la ciudad. El hecho de no expandirse fuera es una decisión de la empresa, debido principalmente a falta de estructura, tiempo y disponibilidad. Esto aplica para todas las actividades de la empresa.

Rivales: existe alrededor de 25 pequeñas empresas destinadas a ofrecer el mismo servicio, teniendo como principales servicios: venta y locación de alquileres. En cuanto al servicio de administración de consorcios solo una lo ofrece oficialmente como uno más de sus servicios y paralelamente ciertos profesionales – ej. Arquitectos- ligados a ciertos edificios ocupan este rol, pero no es su único trabajo.

Cantidad de clientes: la empresa cuenta con aproximadamente 1000 clientes ligados únicamente al sector alquileres. Se entiende por estos a la cantidad total de propietarios e inquilinos.

Grado de integración: La mayoría de las inmobiliarias en la ciudad no están integradas vertical ni horizontalmente. Unas pocas se encuentran integradas verticalmente ya que cuentan por ejemplo con una empresa de construcción que les provee inmuebles para su venta y/o alquiler de forma exclusiva y a su vez de corralones de venta de materiales de construcción.

Canales de distribución: la generalidad de las empresas se mueve prácticamente en el mismo círculo de canales publicitarios: canales de televisión local, radios locales, páginas web, redes sociales, cartelería fija.

Ritmo del cambio tecnológico: en esta clase de servicio es bajo. No hay una exigencia en cuanto a software o dispositivos necesarios para desarrollar el negocio. Por supuesto el contar con herramientas electrónicas permite llevar adelante una eficiente gestión, control, venta, seguimiento, etc.

Producto: las empresas en este rubro brindan el mismo servicio, comercializando productos sustitutos, o incluso en algunos casos exactamente el mismo producto.

Influencia del efecto aprendizaje: la aparición de nuevas regulaciones en el rubro y de la aparición de cámaras y colegios, imponiendo requisitos y obligando a propietarios de empresas inmobiliarias a profesionalizarse y matricularse, podría ser el comienzo para marcar diferencia entre aquellos agentes capacitados, en regla, con experiencia y aquellos que no. Sin embargo, no existe una barrera de entrada significativa en el know-how del sector.

CARACTERÍSTICAS DE LA COMPETENCIA

El antagonismo entre vendedores rivales: en el rubro inmobiliario se presenta una fuerte competencia entre las empresas, por un lado, en el sector alquileres y por el otro entre vendedores en el área de ventas. Dada la gran cantidad de inmobiliarias actualmente presentes en la ciudad esta competencia crece aún más. En este caso la vara se inclina hacia quien ofrece un mejor asesoramiento y seguimiento del caso. Existe también mucho engaño de parte de algunos agentes con el objetivo de hacer más atractivo su producto, como, por ejemplo: plantean la posibilidad de vender un inmueble a un precio muy alto convenciendo al cliente de firmar un mandato que los obliga a estar ligados a su empresa por una determinada cantidad de tiempo. El problema no es la firma del mandato sino la falsa expectativa generada en el cliente.

Desde la ética y el profesionalismo se puede generar confianza en la gente convirtiendo a la empresa y al servicio más atractivos. En alquileres, a través de: asesoramiento en calidad y conveniencia de los inmuebles según la necesidad; eficiencia y rapidez en la confección de contratos; facilidades a personas no residentes en la ciudad a la hora de presentar documentación o firmar contratos; eficiencia y opciones en el cobro de alquileres; seguimiento del estado de los inmuebles; asesoramiento para el mantenimiento de los mismos; buena atención al cliente, entre otras. En ventas, a partir de la creación y actualización de base de datos con clientes potenciales según las características de los inmuebles en oferta; realización de un “diagnóstico” verdadero a la hora de cotizar un inmueble - los corredores inmobiliarios son responsables de otorgar un valor real al momento de realizar las tasaciones - de forma de no generar falsa expectativa en el cliente, ofreciendo el inmueble por meses o incluso años sin lograr resultados, como también evitar un desfasaje al realizar comparaciones con otros inmuebles al momento de tasar los mismos; seguimiento en el proceso de compra o venta de un inmueble ya sea entre 2 partes o en algunos casos con la intervención de bancos en los casos de créditos; apoyo logístico al momento de entregar señas, firmar escritura ante escribanos públicos, ofrecer asesoramiento post compra o venta en cuanto a modificaciones en catastro, traspaso de titularidad en impuestos y servicios, etc. Otra estrategia en ventas muy utilizada es la reducción de las comisiones para el corredor inmobiliario, siendo que el Colegio indica que no debe ser menor al 3 % por cada parte involucrada, y por ende podría tomarse como competencia desleal.

En la administración de consorcio no existe la misma competencia debido a la poca cantidad de agentes/personas que se dedican a ofrecer ese servicio, sumado al bajo

número de consorcios conformados o conjunto de propietarios/vecinos que demandan esta gestión. Sin embargo, estaríamos ante la misma situación, donde los clientes se inclinarían por aquellas personas que ofrezcan un asesoramiento claro, transparente y eficaz.

Ingreso potencial de nuevos competidores

Como se mencionó anteriormente no existen grandes barreras de entrada para nuevos competidores. Sin embargo, se podría presentar una ventaja/desventaja en lo que se denomina “**efectos en la curva del aprendizaje y la experiencia**”. La empresa seleccionada cuenta con 28 años de experiencia y solvencia en la ciudad, asentando conocimientos, experiencia y práctica en el negocio, transmitiendo confianza y seguridad en los clientes, generando además una diferencia sobre las empresas de menor edad, y hasta igualando a las de muchos años de experiencia. Este conjunto de atributos forja lo que se conoce como “**lealtad en el cliente**”. A pesar que no existe un costo elevado cambiar de empresa, dado que pueden hacerlo a corto plazo (al finalizar contratos de locación en casos de alquileres o mandatos en las situaciones de ventas y administración de consorcios); gran cantidad de personas se apegan a la compañía gracias a las particularidades antes mencionadas. Si se analiza este punto como barrera de entrada para posibles personas/agentes o inmobiliarias/empresas que puedan ofrecer el servicio de administrador de consorcios, la empresa tendrá cierta ventaja por los años de experiencia y seguridad reflejada en su trabajo.

Por otro lado, existen **políticas reguladoras** que pueden impedir el ingreso de nuevos competidores. En el mundo inmobiliario la exigencia pasa por la presencia de una persona matriculada en el Colegio de Corredores Inmobiliarios para poder ejercer la profesión y para eso debe cumplir los siguientes requisitos:

- ✓ Ser mayor de edad o habilitado legalmente
- ✓ Acreditar identidad;
- ✓ Poseer título habilitante, reconocido por el Ministerio de Educación de la Nación de Corredor Inmobiliario conforme lo disponga la reglamentación vigente;
- ✓ Denunciar domicilio real y constituir domicilio legal dentro del área de competencia del Colegio en que se inscriba;

- ✓ Informe analítico otorgado por la universidad;
- ✓ Comprobar que no se encuentra inhabilitado para disponer de sus bienes, mediante certificación del Registro de Propiedad de su domicilio real y legal en su caso;
- ✓ Acreditar falta de antecedentes penales;
- ✓ Constituir una garantía real o personal a la orden del organismo que tiene a su cargo el gobierno de la matrícula, cuya constitución será determinada por éste con carácter general;
- ✓ Abonar el derecho de matrícula vigente;
- ✓ Prestar juramento de ejercer la profesión con decoro, dignidad y probidad;
- ✓ Declarar bajo juramento no estar comprendido dentro de las inhabilidades e incompatibilidades previstas en la legislación vigente.⁹

Lamentablemente no se puede considerar esta regulación como una verdadera barrera. Según los registros del Colegio de Corredores Inmobiliarios de Santa Fe 1º Circunscripción, hay un total de 578 matriculados, de los cuales 20 son de la ciudad de Esperanza. No obstante, en la ciudad hay innumerables “agentes inmobiliarios” sin matrícula ni se encuentran en relación de dependencia con un agente matriculado. A pesar de que el Colegio ofrece herramientas para hacer efectiva las denuncias, no logran sancionar a empresas y agentes ilegales ya que los mismos disfrazan su estructura bajo sociedades anónimas, franquicias, entre otras figuras jurídicas que, ante un vacío legal, le permiten de alguna forma seguir trabajando.

Haciendo foco en la administración de consorcios, no existe hasta el momento, una regulación para las inmobiliarias específicamente, de hecho, cualquier persona podría ser elegida y asignada como administrador en un determinado consorcio; siempre y cuando cumpla con las obligaciones que estipula el artículo n° 2067 de la ley 26.944. Sin embargo, es interesante plantear este análisis paralelamente con la empresa inmobiliaria, dado que la misma posee el conocimiento, experiencia, estructura administrativa, contactos, y por ende mayor probabilidad que una empresa de esta categoría lo lleve a cabo y desarrolle como actividad complementaria o secundaria.

⁹ <http://www.ccisantafe.com.ar/>

Presiones competitivas de productos sustitutos

Como se mencionó anteriormente, en el rubro, no solo se compite ofreciendo sustitutos: inmuebles (casas, departamentos, locales comerciales, etc.) con similares características – medidas, comodidades, accesorios -, en ciertos casos ubicados en el mismo barrio o zona, y por ende con precios similares; sino que muchas veces se sale al mercado con exactamente el mismo producto, ejemplo: un vendedor firma un mandato conjunto donde habilita a 2 o más inmobiliarias a ofrecer su inmueble a la venta o en alquiler, generalmente acordando entre todos los agentes salir con el mismo precio.

Enfocando la atención en la administración de consorcios, el “producto” que se ofrece será prácticamente el mismo que otro individuo/agente pueda ofrecer: servicios de gestión, mantenimiento, seguimiento y control de los espacios comunes de un determinado complejo/edificio bajo la supervisión de un consorcio. Las diferencias estarán en el tipo y la forma en que se ofrece el servicio, es decir la prolijidad, transparencia, seguridad y poder de resolución que tenga la empresa en su labor diario. A priori, podría tener más posibilidad quien tenga una mayor cantidad de inmuebles locados en un mismo edificio o en distintas edificaciones, generando un contacto directo con los interesados de asignar un administrador; como también quien ofrezca un servicio eficiente con una buena relación calidad-precio.

Las presiones competitivas que surgen de la colaboración y la negociación entre proveedor y vendedores

Forma en la que el poder de negociación puede causar presiones competitivas: el análisis en este rubro resulta un tanto interesante, dado que, como intermediaria, habitualmente, la empresa inmobiliaria tiene 2 tipos de clientes: quien acerca el inmueble para vender o alquilar, y por otra quien solicita comprar o alquilar el mismo. Sin embargo, el primer grupo de clientes podría ser considerado, a su vez, proveedores: proporcionan a la compañía de productos (inmuebles). Desde este punto de vista, existe cierto poder por parte de los propietarios quienes buscan vender/alquilar un inmueble con el mejor rédito posible. Dado que a la empresa le conviene crear y mantener una cartera de clientes alta, como tener un incremento constante de exposición de propiedades, se verá influenciado por el poder de negociación que tenga cada proveedor en busca de: un valor más alto del bien, menor porcentaje de comisión a abonar por su parte, menor porcentaje de gastos de escritura, mejor asesoramiento pre- durante y post negocio.

En la administración de consorcios, se puede considerar a los consorcios como clientes, pero proveedores de la misma forma, dado que son ellos los que deberán consensuar y designar a la empresa como administradora; concediendo el manejo del edificio en cuestión; sin el cual el administrador no tendría que gestionar.

En cualquier de los 3 sectores (alquiler, venta, administración), más allá de poder negociar diferentes cláusulas con cada uno, se busca sumar cada vez más proveedores bajo las mejores condiciones posibles; a diferencia de otros sectores donde se busca elegir al proveedor que ofrezca el mejor escenario para ambas partes.

Las presiones competitivas que surgen de la colaboración y la negociación entre vendedores y compradores.

Forma en que el poder de negociación origina presiones competitivas: de la misma forma que una persona quiera, por ejemplo, vender su casa al mayor valor posible, quien desee comprarla peleará de la misma forma obtener términos favorables: un mejor precio, menor porcentaje de comisión, menor pago de gastos de escritura, etc. En este caso, los compradores tienen un alto grado de poder para negociar debido a los siguientes aspectos:

- *El costo de los compradores de cambiar a sustitutos competitivos es relativamente bajo*: para una parte que desee, por ejemplo, comprar un bien inmueble no tiene ningún costo en hacerlo en una empresa u otra. Lo mismo sucede al elegir un administrador u otro.
- *Clientes importantes*: es habitual en este rubro que existan personas que se dediquen a invertir en ladrillo, ya sea para mantener su capital, re-vender o para rentarlos y que por este motivo sean clientes habituales. De esta manera puede que estos tengan cierto poder competitivo a la hora de negociar las condiciones del negocio.
- *Conocimiento del comprador acerca del producto*: surge por ejemplo en la compra/venta de campos. Más allá de que no es un sector en el cual la empresa se especialice, surgen negocios en este mercado y los vendedores de la compañía no cuentan con conocimiento ni capacitación específica en el tema. En estos casos el cliente puede contar con una posición competitiva debido a su información.

- *Poder del comprador para decidir la compra y fecha de adquisición del producto:* por conveniencias económicas principalmente el comprador puede demorar la firma del boleto de compra-venta o bien estipular en el mismo un plazo determinado de pago, lo cual puede condicionar la venta. Esto puede ubicarlo en los 2 extremos: favorecer su posición en el acuerdo o perder la oportunidad de la transacción.

Como se aprecia, las presiones competitivas entre vendedores y compradores se observa claramente en el sector de ventas, y en menor medida en el sector alquileres y prácticamente inexistente en la administración de consorcio. En este último los “compradores”, quienes adquieren el servicio, son el conjunto de propietarios que conforman - o no - un consorcio, que buscan con la contratación del servicio preservar la estructura edilicia y que alguien se haga cargo de las tareas de gestión y mantenimiento de los espacios comunes. En otras palabras, no buscan ni pueden obtener un rédito económico con la contratación del servicio de una empresa u otra. En este caso los “compradores” no tienen alto poder competitivo ante los vendedores. Es posible que la decisión nazca de la confiabilidad, seguridad, organización y eficiencia que transmita la empresa que ofrece el servicio.

Como se mencionó anteriormente, en el análisis de servicio de “administración de consorcio” los propietarios, el conjunto de propietarios o el consorcio – dependiente el caso – puede tomarse como el “proveedor”, es quien otorga el producto para su comercialización, es decir, facilita su consentimiento para que una persona física o jurídica, ocupe el rol de administrador para gestionar espacios comunes de “su” propiedad; pero de igual forma se convierte en “comprador/cliente” del servicio, debido a que es o debería ser el principal interesado en que el servicio se lleve a cabo y se cumpla.

ANALISIS FODA

A continuación, se presenta el análisis FODA de la empresa seleccionada:

ANALISIS FODA	
FORTALEZAS POTENCIALES DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES COMPETITIVAS	DEBILIDADES POTENCIALES DE LOS RECURSOS Y DEFICIENCIAS COMPETITIVAS
<ul style="list-style-type: none">• 27 años de experiencia en el rubro, generando solvencia, seguridad, confianza y una excelente reputación en la ciudad: larga trayectoria de errores y aciertos, siempre priorizando el cliente por sobre la empresa y las ganancias, lo cual logró consolidar el nombre de la empresa en la zona.• Condición financiera sólida: debido a una adecuada administración de recursos a lo largo de la historia de la empresa, la misma pudo obtener fondos de cobertura ante eventualidades; como también generar una importante cartera de alquileres la cual genera un flujo constante de dinero que permite un movimiento circular. Por último, a través de una correcta administración de las ganancias de la empresa y las posibilidades de inversión de capital en el país (plazos fijos, compra de moneda extranjera, etc.) permite generar o mantener el capital.• Debido principalmente a la cartera de	<ul style="list-style-type: none">• Instalaciones obsoletas: es notorio como un lugar reducido de atención al cliente puede influir en la forma de trabajo. Espacio reducido, distribución de los m2 no convenientes, boxes pegados unos con otros, escritorios estrechos, ausencia de una sala de reunión privada, son aspectos que afectan actualmente al buen funcionamiento del trabajo diario como también al malestar entre trabajadores debido al constante ruido de numerosos teléfonos, presencia simultánea de clientes en el lugar de trabajo, etc. Esto claramente genera un desgaste en el personal como también en los clientes, debido a la imposibilidad de la empresa de ofrecerle un ambiente cómodo, confidencial y agradable para cerrar importantes negocios.• Rezago respecto a sus rivales para establecer capacidades de estrategia y comercio electrónico: es difícil entender que en el siglo XXI aún no se cuente con plataformas electrónicas

clientes en el sector alquileres, la empresa se encuentra entre las empresas del rubro como una de las más importantes.

- **Equipo humano comprometido:** la conducta y las decisiones en relación al personal, de las 2 generaciones de gerencias que pasaron por la empresa marcaron en el equipo de trabajo un alto compromiso con la marca, logrando un comportamiento laboral que defiende los principios y valores de la compañía.
- **Reputación de un buen servicio al cliente:** el poder haber conformado un equipo de trabajo comprometido con la empresa, ayudó a transmitir al mismo la prioridad de los dueños/gerentes de priorizar la satisfacción del cliente.

que permitan mejorar competitivamente; sin embargo, lidiar entre esto y empleados de generaciones antiguas no es tarea fácil. A esto se le suma una estructura de trabajo relativamente chica que debe dar respuesta a una gran cantidad de trabajo diaria sin tiempo suficiente de ocuparse de estos temas; como también a personal poco proactivo en este sentido.

- **Red de agentes y de distribución más débil en relación con los rivales:** cada empresa va construyendo su estructura organizacional según sus prioridades. Históricamente la empresa eligió crecer en el sector de alquileres y no en el de ventas. Esto puede darse por la demanda que tuvo en su trayecto o simplemente por una decisión estratégica. En los últimos años fueron apareciendo en la ciudad franquicias reconocidas a nivel mundial con una importante estructura de agentes de ventas que generó una gran pérdida de terreno en el sector de ventas, el cual anteriormente se mantenía en incremento sin movimientos estratégicos de la compañía.
- **Incapacidad de atraer nuevos clientes:** la totalidad y suma de las falencias anteriormente mencionadas genera dificultad a la hora de incorporar nuevos clientes.

OPORTUNIDADES POTENCIALES DE LA COMPAÑÍA

- **Abrirse a nuevos mercados geográficos:** por el momento la empresa solo maneja Esperanza y zona. No cuenta con el personal ni el conocimiento para cubrir otras zonas/mercados (Eliminado, ya que se contradice).
- Incluir y conocer otros mercados sin dudas ampliaría las posibilidades. Esto puede incluir localidades aledañas, otras provincias, y hasta otros países.
- **Ampliación de servicios para satisfacer una gama más amplia de necesidades del cliente:**
 - ✓ ofrecer a la comunidad el servicio de administración de consorcios en propiedades horizontales.
 - ✓ Llevar adelante desarrollos urbanísticos asociando inversores con posibles compradores. (Eliminado – se repite en otro punto)
- **Empleo de TICs:** tecnologías de internet y del comercio electrónico para reducir en forma drástica los costos (principalmente de comunicación: informes, aviso de deudas, oferta de inmuebles) como también perseguir nuevas

AMENAZAS EXTERNAS AL BIENESTAR DE LA COMPAÑÍA

- **Probable ingreso de competidores potenciales:** las bajas barreras de entrada a la industria que se han enumerado anteriormente ponen de manifiesto la posibilidad de la aparición de nuevos agentes inmobiliarios en la ciudad fácilmente.
- **Pérdida de mercado** provocando disminución significativa en los márgenes de ganancias: ya sea por el ingreso de nuevos competidores o por una falta o errónea estrategia de atracción de clientes, la pérdida de mercado se vería claramente reflejado en menores ganancias para la empresa.
- **Variaciones en las tasas de cambio de divisas y en las políticas comerciales de los gobiernos:** la pérdida del valor de la moneda nacional a lo largo de la historia argentina, reflejado en los constantes aumentos de los índices de inflación, ha afectado directamente sobre el valor de los inmuebles (tanto para la venta como para locación). La amenaza está en los momentos de picos de aumentos del dólar donde no es conveniente invertir sino esperar

oportunidades de crecimiento de ventas.

- **Integración hacia adelante o hacia atrás:** las posibilidades de las inmobiliarias de integrarse hacia atrás puede darse de las siguientes formas posibles:

- acuerdos con empresas constructoras e inversionistas para materializar desarrollos urbanísticos
- construir con sus propios recursos inmuebles para su venta/alquiler.
- Adquirir propiedades

Las tres opciones con el objetivo de hacerse del producto para la venta o alquiler.

Para adelante: se podrían presentar dos situaciones:

- En el caso donde la compañía tenga a la venta un fideicomiso, una construcción en pozo o sea propietaria de la totalidad de un PH, al momento de las ventas de las diferentes unidades funcionales, se podría comprometer al comprador que por un determinado plazo la administración de consorcio la ejecute la propia inmobiliaria.
- En caso donde la empresa tenga cualquier inmueble a la venta se podría ofrecer al comprador que en

estabilidad financiera. Sin embargo, hay una lucha de parte de los referentes de las cámaras inmobiliarias con erradicar la idea de que los valores en el negocio inmobiliario corren paralelamente con el valor del dólar. Los aumentos en las propiedades deben y corresponde calcularlos con los índices de variación en la construcción, la demanda del mercado, entre otros factores.

Este último punto analizado en la administración de consorcio podría verse como una amenaza debido a que por costumbre (a falta de normas que regularicen esto en la provincia) las expensas se cobran a mes vencido según lo pagado; es decir que muchas veces el administrador debe adelantar cierto dinero que será efectivamente recuperado al inicio del mes siguiente. Debido a la rápida devaluación de la moneda en nuestro país podría verse reflejado en una pérdida de capital.

caso que el mismo sea puesto en alquiler, la administración sea a través de la inmobiliaria.

- ofrecer a la comunidad el servicio de administración de consorcios en propiedades horizontales.

- Ganar a los rivales **mayor participación de mercado** a través de la implementación de nuevas estrategias, ya sea:

- **Estructura organizacional:** incorporar personal dedicado a cubrir necesidades de la empresa no cubiertas

- **Tecnológico:** incorporar plataformas, apps, software y/o sistemas de información que faciliten herramientas para atraer al cliente.

- **Oportunidades para aprovechar las nuevas tecnológicas:** son múltiples los sistemas y plataformas informáticas diseñadas para la gestión inmobiliaria que se podrían adquirir para lograr una mayor eficiencia administrativa y principalmente llegar a los clientes. Lo básico apunta a base de datos con clientes activos como también potenciales, conectado con inmuebles en oferta. (Los dos últimos puntos quedan eliminados, se reiteran y no están expresados como una oportunidad)

RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

Encuesta

A continuación, se realiza una descripción, detalle y análisis de la información obtenida en la encuesta realizada.

Descripción de los encuestados

La encuesta se envió aproximadamente a 300 personas cuyos correos electrónicos pertenecen a una base de datos otorgada por la empresa. Se recibieron 100 respuestas. Gracias a las herramientas que ofrece google.docs se utilizó la planilla de Excel para procesar los datos, a partir del cual se confeccionaron los gráficos que se muestran a continuación.

En el gráfico nº 5 se exhibe la cantidad proporcional de mujeres y hombres que se encuestaron sobre el total de las respuestas.

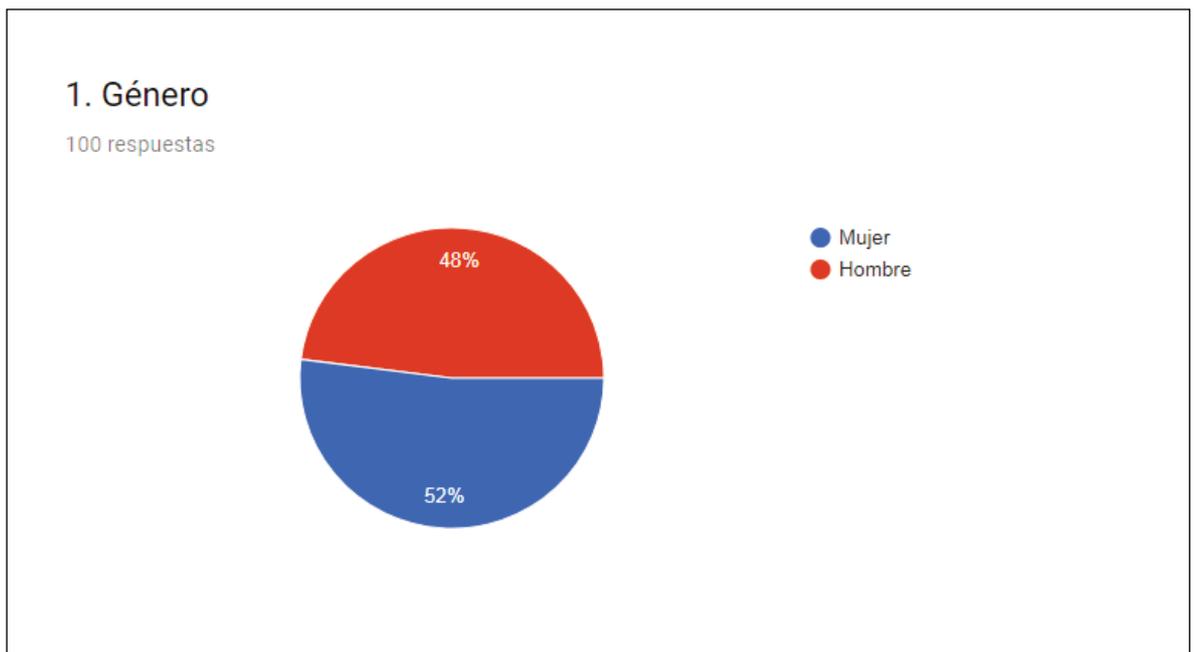


Gráfico N° 5 – Género. Cantidad proporcional de hombres y mujeres encuestados.

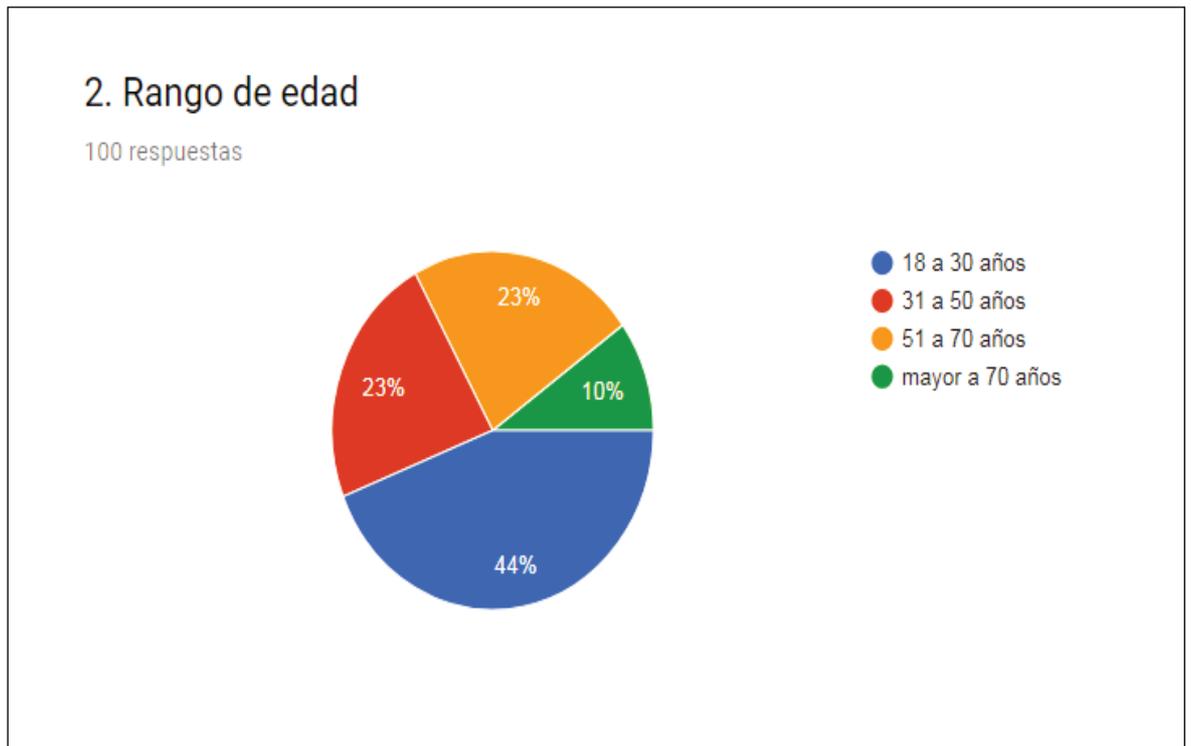


Gráfico N° 6 - Rango de edad

Se muestra las edades de los encuestados. Una mayoría de encuestados se encuentran dentro del rango de 18 a 30 años. Un primer análisis puede orientarse a que dentro de la muestra elegida de encuestados, se obtuvo respuesta de un gran % de uno de los diferentes públicos objetivo: jóvenes que pueden ser estudiantes o que recién inicien su carrera profesional y que optan por alquilar y habitar departamentos, cuyos posibles motivos pueden ser: en 1^º instancia una cuestión económica – el departamento por superficie suele ser más económico que una casa – y entre otros motivos se podría pensar: seguridad, comodidad, preferencia de vecinos - es normal que un adolescente joven que se mude a la ciudad para iniciar su carrera universitaria se sienta más a gusto en un edificio o complejo donde sienta mayor sensación de seguridad y pueda compartir con vecinos en su misma situación.

3. ¿Podría indicarme a qué se dedica?

100 respuestas

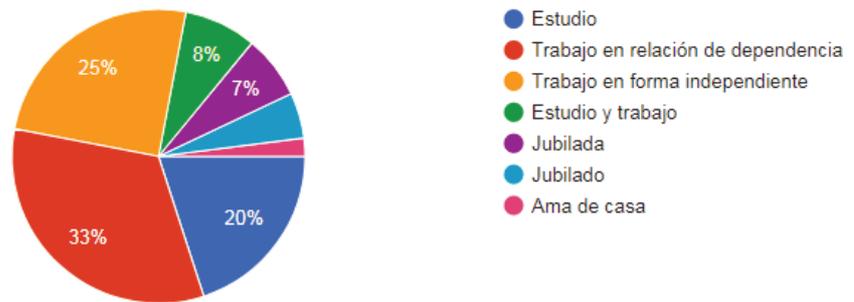


Gráfico N° 7 - Ocupación

4. Nivel de instrucción

100 respuestas

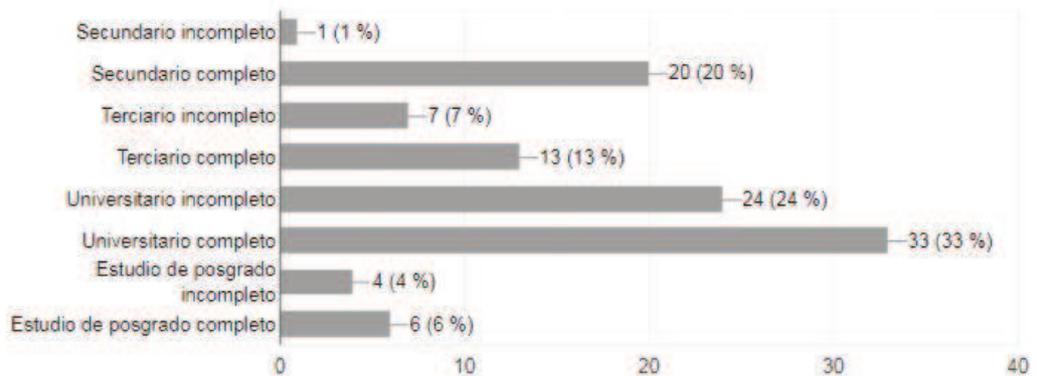


Gráfico N° 8- Formación académica

Aspectos asociados al PH

Una de las preguntas de la encuesta estuvo destinada a saber cuál era la relación del encuestado con el PH: A. alquila, B. es propietario C. comodato.

En el Gráfico nº 9. se expone en que porcentaje del total de las personas encuestadas alquilan el PH, son propietarios o se lo cedieron en comodato.



Gráfico N° 9- Situación en relación al PH

Aquellas personas que alquilan el PH, debieron responder si lo hacen de forma particular, por intermedio de una inmobiliaria o bien a través de otro profesional, por ejemplo, abogado, contador, etc. que se encargue de administrar una o más propiedades.

6. Alquila el inmueble:

68 respuestas

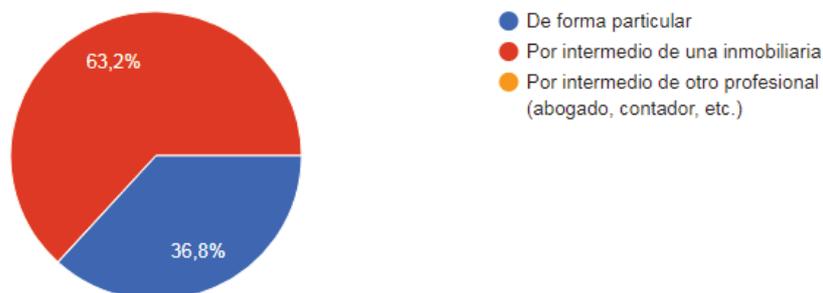


Gráfico N° 10 - Modalidad de alquiler - Intermediarios

Mantenimiento habitual y abono de servicios ordinarios

Al momento de consultar quien o quienes se hacían cargo de las tareas cotidianas y habituales que incluye un adecuado mantenimiento de los espacios comunes de un consorcio; en una notable mayoría fue seleccionada la inmobiliaria intermediaria en el contrato de locación, pero no siendo esta precisamente designada como administrador del consorcio. Esto comprueba el enfrentamiento de las empresas del rubro ante este tipo de problemática: la falta de regulación en los diferentes consorcios; generando que nadie se responsabilice por gestionar las actividades necesarias ni tampoco por asignar a una persona que se ocupe de esto; y la inmobiliaria termina siendo la única cara visible para hacer los reclamos necesarios.

7. ¿Quién se encarga del mantenimiento en general del edificio/complejo? (limpieza, recarga de matafuegos, pago de servicios, mantenimiento de ascensores, etc.)

100 respuestas

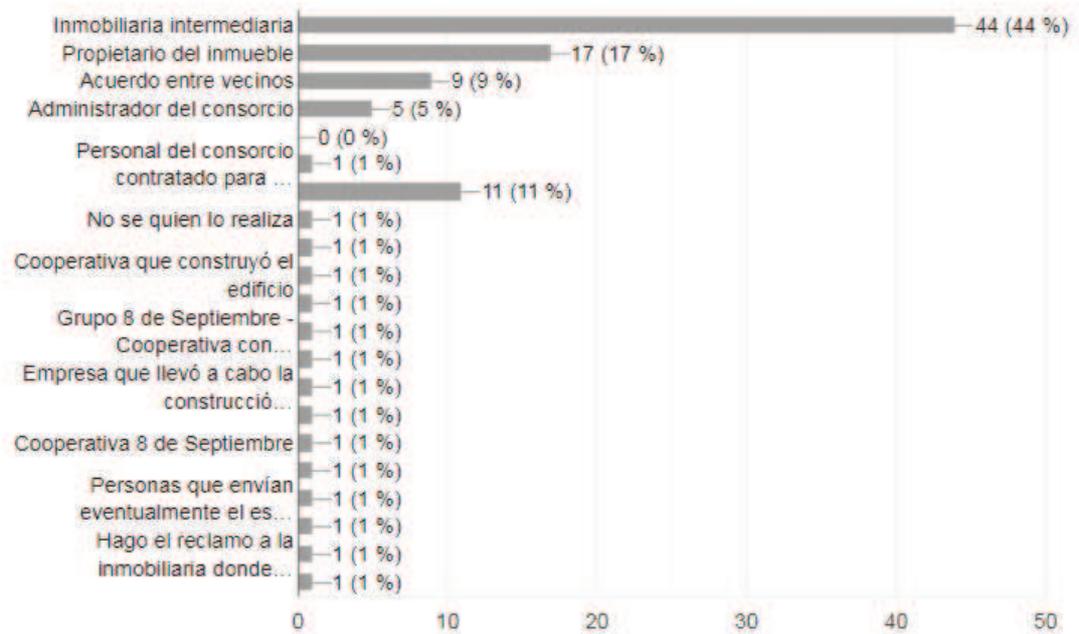


Gráfico N° 11- Mantenimiento general

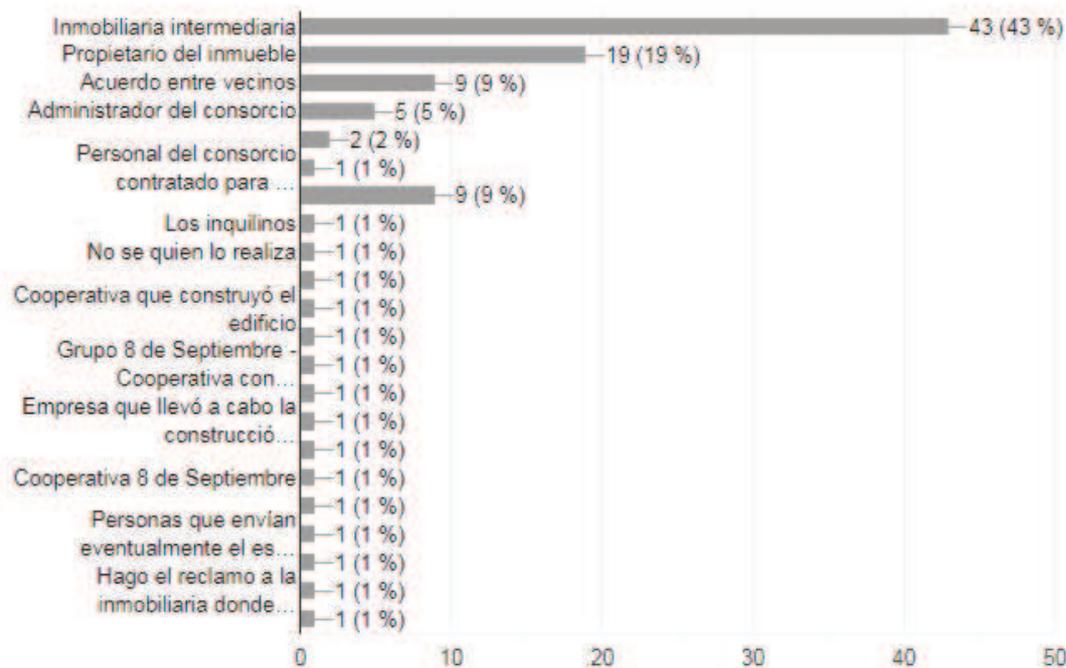
Gráfico N° 12- Solución de problemas no habituales

Tanto para cuestiones de mantenimiento habituales como conflictos mayores (eventuales en un edificio), las respuestas se repiten. Otro dato a destacar en ambos casos es que la resolución por parte del propietario se encuentra en el segundo puesto. Esto se ve como forma habitual.

Consortio

8. ¿Quién se ocupa de solucionar los problemas no habituales en el edificio/complejo (arreglo de bombas eléctricas, limpieza de tanques de agua, reparación de instalaciones o artefactos eléctricos, etc.)?

100 respuestas



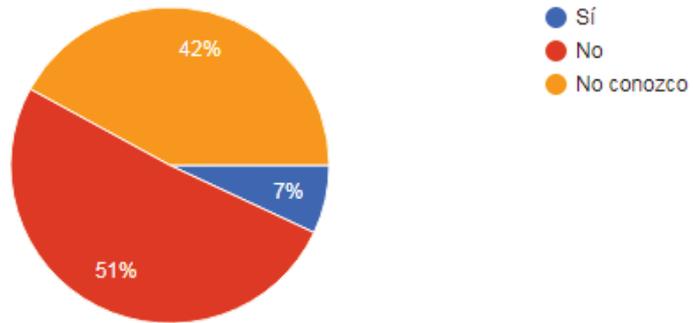
En primer lugar, se intentó determinar si los consorcios están inscriptos como persona jurídica. Aquí se podría presentar una confusión en la redacción de la pregunta debido a que este concepto fue incorporado por el nuevo CCC; sin embargo, no se ha aplicado con determinación en la práctica y hay dudas con respecto a su implementación. Distinto es la inscripción en la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), otorgando al consorcio un nº de CUIT (Clave Única de Identificación Tributaria) determinado para poder funcionar como tal aprovechando los beneficios y cumpliendo las obligaciones correspondientes. No obstante, en las conversaciones con los encuestados se visualizó, por un lado, el desconocimiento general de la diferencia en los conceptos y por el otro, la ausencia de ambas figuras legales.

En segundo plano, independientemente si el consorcio está inscripto o no como persona jurídica o en AFIP, se interrogó acerca de la existencia o no de reuniones entre algunos o todos los propietarios, obteniendo como resultado en una evidente gran mayoría el desconocimiento del tema o la respuesta negativa.

Gráfico N° 13- Conformación de consorcio

9. ¿Se encuentra conformado un consorcio bajo la figura de persona jurídica con un administrador encargado?

100 respuestas



10. ¿Los propietarios se reúnen con el fin de resolver problemas comunes y gestionar mejoras y mantenimiento para el edificio/complejo?

100 respuestas

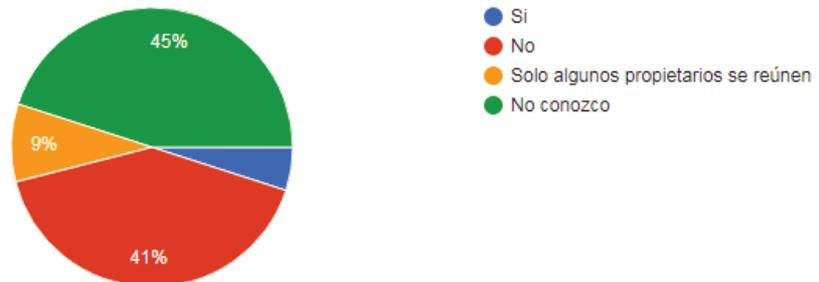


Gráfico N° 14- Reuniones de propietarios.

Expensas

En el siguiente gráfico se expone en que porcentaje de las personas encuestadas abonan efectivamente alguna clase de "expensas" en cualquiera de sus formas.

Para aquellas personas que su respuesta fue "No", la idea fue indagar acerca de la posibilidad de abonarlo o no, previendo descubrir si hay una necesidad inminente de organización para un correcto mantenimiento y gestión de los gastos de los espacios comunes, lo cual se vería reflejado en el cobro de una determinada expensa; o simplemente no estarían dispuesto a cubrir ese gasto y por qué razón/es. En este caso las respuestas son variadas y esto puede deberse a la distribución y a las diferentes características de cada complejo/edificio. Para un 63 % de los encuestados la respuesta fue "Si", abonan un canon de expensas. Para aquellas personas que optaron por esta respuesta, se continuó indagando bajo que modalidad abonan las mismas (fijas, variables y /o extraordinarias) y dentro de que rango de valores.

Por último, se observa la falta de comunicación de parte de quien lleve a cabo el rol de administrador a la hora de notificar sobre los gastos, de forma que más de un 56% no conoce cómo se compone el canon de expensa que abona; mientras que aproximadamente un 70% asevera querer recibir informes con el detalle correspondiente.

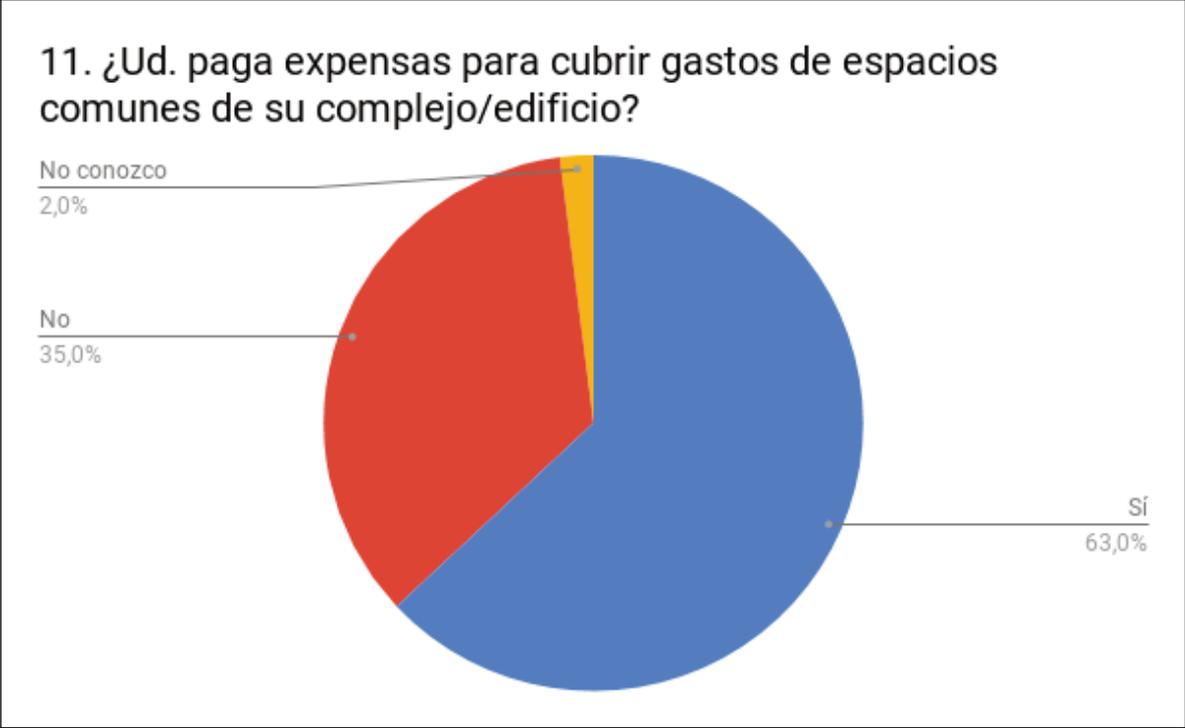


Gráfico N° 15- Pago de expensas



Gráfico N° 16- Disposición de abonar expensas

13. Lo considera necesario debido a que:

26 respuestas

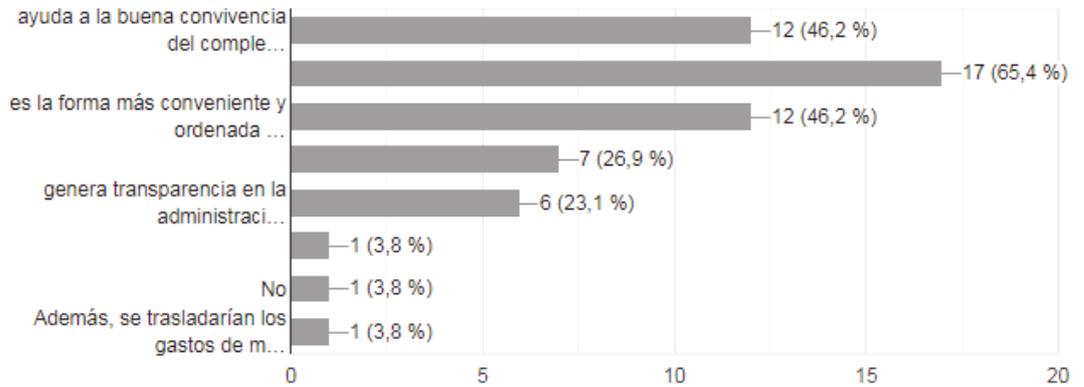


Gráfico N° 17- Motivos para abonar un canon por expensa

14. No lo considera necesario por el/los siguiente/s motivo/s:

23 respuestas

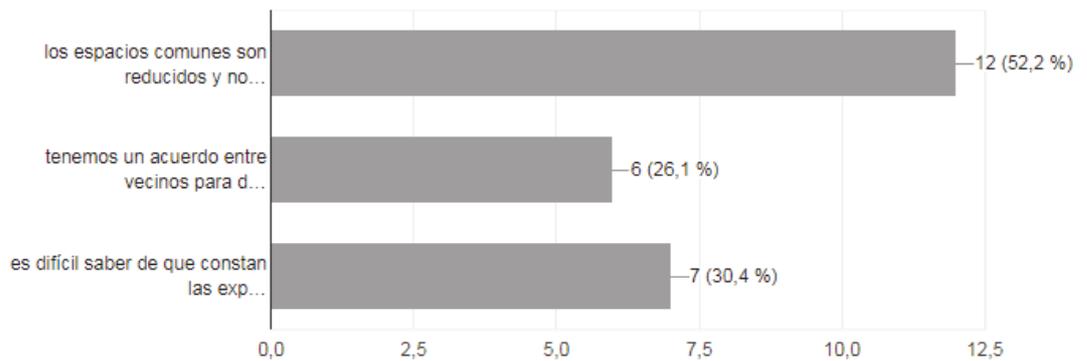


Gráfico N° 18- Motivos para no abonar un canon por expensa

16. Abona expensas de tipo:

64 respuestas

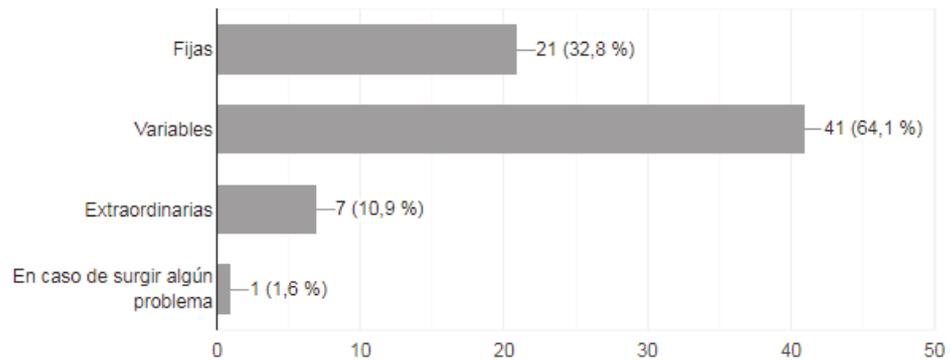


Gráfico N° 19- Tipo de expensa abonada

16.1. Habitualmente abona expensas con la modalidad:

62 respuestas



Gráfico N° 20- Modalidad de la expensa abonada

17. ¿Recuerda cuanto paga promedio mensual?

63 respuestas

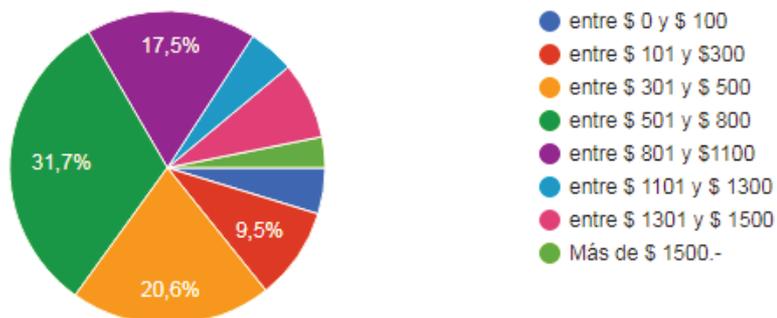


Gráfico N° 21- Monto de expensa abonada

18. ¿Conoce como están compuestas las expensas que abona?

67 respuestas

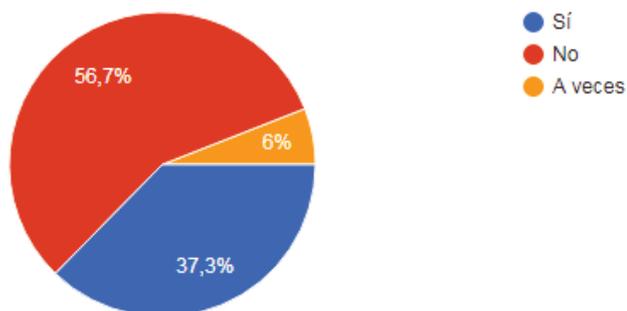


Gráfico N° 22- Detalle de canon abonado

19. ¿Les gustaría recibir informes periódicos de los gastos ordinarios/extraordinarios que componen las expensas que abona?

68 respuestas

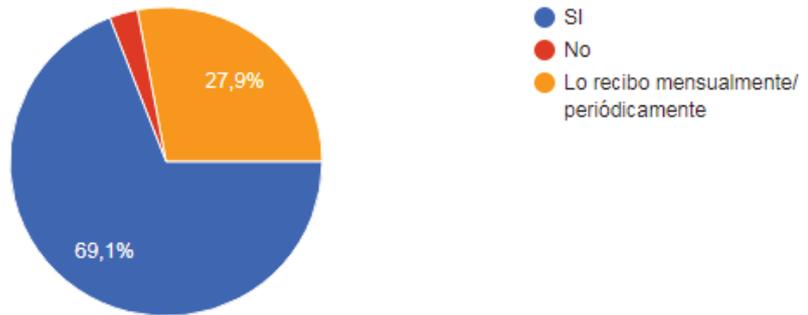


Gráfico N° 23- informes de gastos

Propietarios de inmuebles bajo el Régimen de PH.

El último segmento de la encuesta estuvo destinada a indagar la situación, dentro de los encuestados, de aquellos que son propietarios del PH, queriendo conocer que destino o finalidad tiene para el mismo, si tiene intermediarios para su administración y de qué forma gestionan el pago de expensas.

20. En caso de ser propietario del PH:

31 respuestas

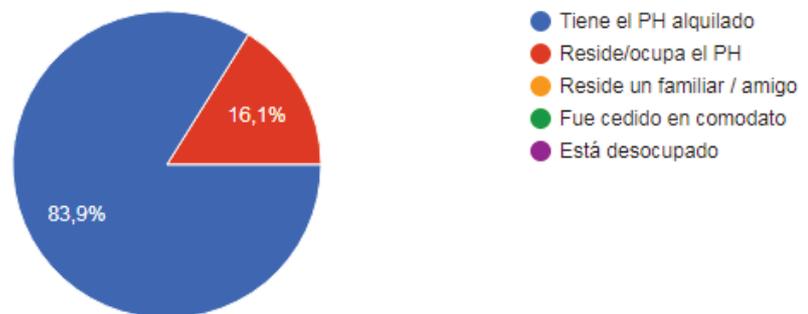


Gráfico N° 24- Destino de PH - Propietarios

En primera instancia se observa la considerable mayoría que tiene el PH alquilado, es decir que perciben una retribución económica por el uso del mismo. Esto tiene relevancia y conexión con las próximas respuestas, debido a que no es la misma participación, compromiso y realidad que viven aquellos que habitan su propio PH.

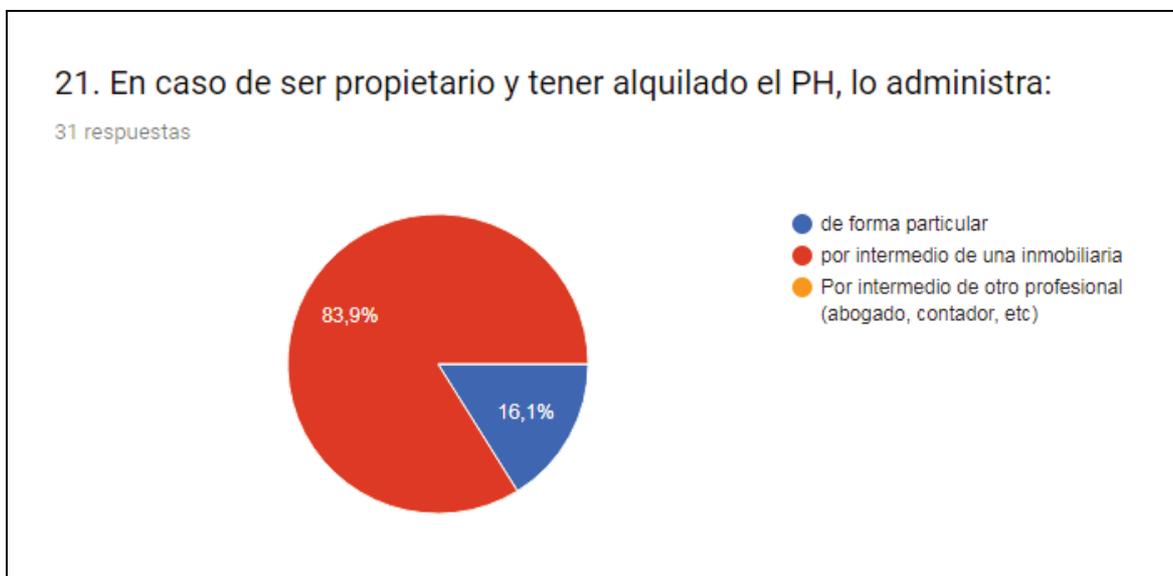


Gráfico N° 25- Administración de PH

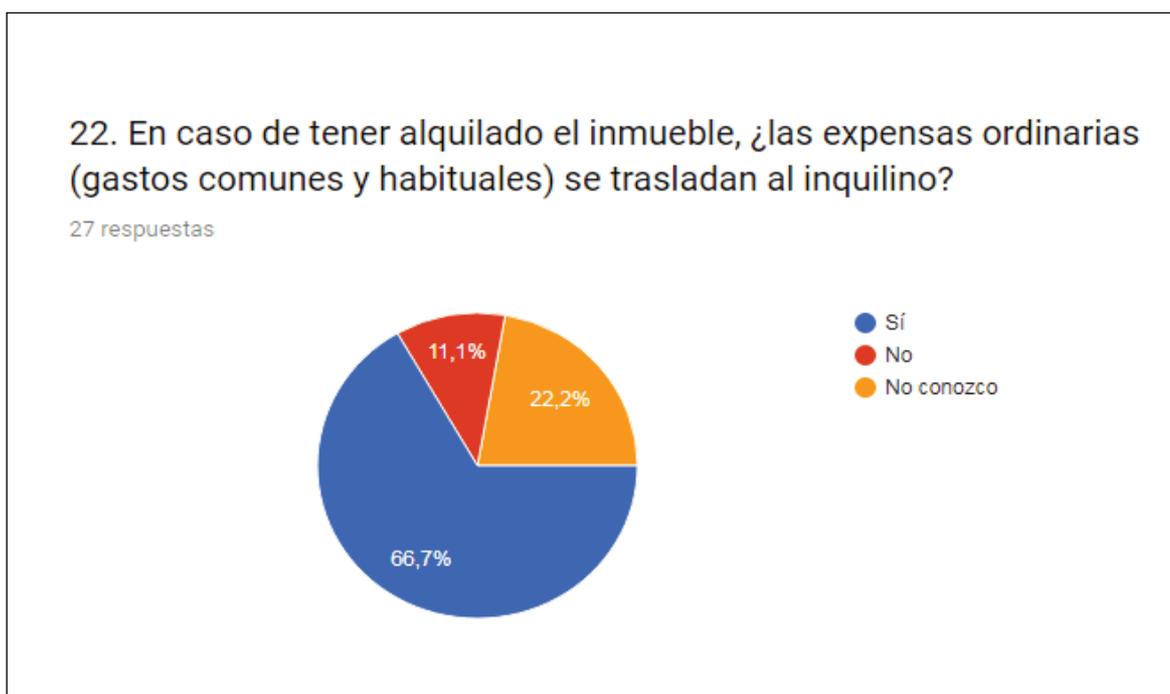


Gráfico N° 26- Responsabilidad de pago de expensas ordinarias

23. En caso de tener alquilado el inmueble, las expensas extraordinarias (no habituales, ej.: arreglos edilicios):

27 respuestas

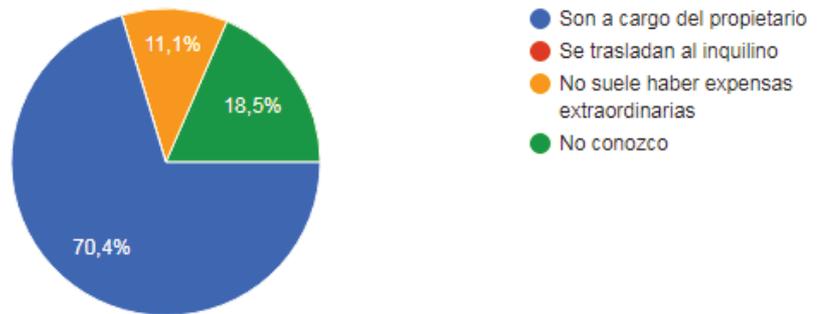


Gráfico N° 27- Responsabilidad de pago de expensas extraordinarias

24. En caso de tener alquilado el inmueble a través de una inmobiliaria:

23 respuestas



Gráfico N° 28- Responsable de abonar canon de expensas

El sector de la encuesta destinada a propietarios, arrojó resultados que se acercan al común denominador en el rubro. En otras palabras, se orienta a lo que debería ser. En detalle se observa que una notable mayoría afirmó que las expensas ordinarias son a cargo del inquilino, mientras que las extraordinarias son a cargo del propietario de inmueble. Sin embargo, esta mayoría afirma administrar el mismo a través de una inmobiliaria, lo cual hace entrever que el procedimiento se realiza según lo indica la empresa que interviene en la gestión.

Entrevista

Luego de realizar la entrevista se procedió a desgravar la misma. Las respuestas se encuentran en el anexo identificado como: "ENTREVISTA".

A partir de la misma se pudo conocer de qué forma llevan adelante este servicio una de las empresas referentes en el tema en una ciudad de aproximadamente 200.000 habitantes. A partir de la conversado y de averiguaciones son pocas las empresas inmobiliarias que, además de las actividades habituales suman este tipo de servicio; solo se reduce a algunas pocas sumado a algunas personas que únicamente se dedican a administrar consorcios, es decir, no son agentes inmobiliarios ni forman parte de una compañía inmobiliaria. Esto resulta interesante dado que confirma en parte que para que este negocio justifique su estructura y funcionamiento se debe contar con cierta escala, es decir con cierta cantidad de consorcios que genera tanta cantidad de honorarios. A partir de esto resultará necesario realizar un cálculo de los gastos fijos y variables que tendrá el sector o las personas destinadas al servicio en relación con la cantidad de consorcios necesarios de administrar para cubrir los mismos.

En relación con el conocimiento por parte de los propietarios de un PH, aparentemente existe una mayor conciencia sobre lo que implica adquirir un inmueble con estas características, sumado a que toda aquella persona que va a alquilar un inmueble en PH en la ciudad de Santa Fe tiene asumido el abono mensual de expensas. Esto facilita de cierta forma el procedimiento, ya que son los mismos propietarios – no todos, generalmente la iniciativa la tiene uno o unos pocos – los que buscan un representante para su consorcio desde un inicio y no hay oposición de los ocupantes de abonar los gastos de este. Esta predisposición puede darse, además, por el hecho que en la ciudad mencionada hay un mayor porcentaje dentro de la cantidad total de PH que son grandes edificios con numerosa cantidad de departamentos, uno o más ascensores y generalmente ciertos "amenities" que requieren de forma casi inevitable la gestión de gastos y mantenimientos por parte de un administrador; es decir que sería muy difícil que se mantenga a través de un acuerdo entre vecinos o que se ocupe un solo propietario. Esto difiere con la ciudad de Esperanza, donde hay un mayor porcentaje de los llamados complejos de departamentos: PH conformados entre 4 y 10 departamentos como máximo distribuidos en el terreno o a lo sumo con algunos departamentos en 1° piso. Esperanza no es una localidad con la particularidad de tener altos edificios, sin embargo, las circunstancias generan la tendencia que la materialización de este tipo de construcciones vaya en aumento.

Esta disposición en la ciudad de Santa Fe lleva a la obligación de los consorcios a inscribirse en AFIP donde se le asigna un número de CUIT. Este registro facilita una serie de situaciones favorables para el funcionamiento y la actividad del consorcio:

- ✓ Los servicios son facturados al consorcio. El hecho que no tengan inscripción en AFIP, hace que todo gasto no pueda ser facturado; y aquí pueden aparecer irregularidades y oportunistas.
- ✓ El consorcio mismo puede emitir facturas en caso de por ejemplo ceder un espacio físico en alquiler (habitación, zoom, terraza, espacio aéreo para publicidad, cocheras, entre otros).
- ✓ Posibilidad de abrir una cuenta bancaria la cual genere transparencia en los movimientos: acreditación de los pagos ya sea de expensas u otros ingresos posibles como también de los egresos: abonos mensuales de los servicios contratados, honorarios administrativos, servicios públicos, impuestos, sueldos a empleados, etc.
- ✓ Administración de los fondos disponibles (constitución de plazos fijos, compra de moneda extranjera, entre otro tipo de inversiones)

De no realizarse la inscripción correspondiente no solo sería imposible realizar estas gestiones, sino que generaría los siguientes inconvenientes:

- ✗ transgresión del artículo n° 2044 de la ley n° 26.994
- ✗ problemas en la facturación de servicios, lo cual podría generar tendencia a evadir facturación correspondiente.
- ✗ manejo y disposición del dinero no registrado, generando poca transparencia en el flujo de dinero.
- ✗ pérdida del valor de los fondos disponibles

Efectuando una comparación con la realidad en la ciudad de Esperanza, el desconocimiento generalizado sumado a las actuales exigencias de AFIP para los propietarios de inmuebles crea un rechazo de prácticamente todos los dueños de PH de involucrarse en acciones relacionadas con AFIP, lo cual realmente genera un gran problema para ofrecer el servicio de administración de empresas de forma transparente, eficiente y eficaz.

Hasta aquí hemos concluido una primera parte del estudio de mercado que se pretendió realizar en este trabajo, cumpliendo con el análisis de la competencia (como procede actualmente, en que se destaca del resto, cuáles son sus estrategias); el estudio interno de la empresa elegida para el caso práctico (procedimientos y formas de trabajo habituales, organización, jerarquías); y un análisis FODA que explicita sus Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades.

Dentro de este gran planteo de investigación, a través de una selección inicial que enfocó la atención en un grupo de personas con determinadas características y mediante la posibilidad de llevar a cabo encuestas con un alto grado de devolución, se logró identificar, conocer y describir al **público objetivo**. Estamos frente a un grupo, del cual gran parte presenta desconocimiento y confusión sobre el tema consultado, pero a su vez atenta y consciente de la falta de una gestión razonable; otra que desestima la importancia de una administración transparente y otra (identificada en mayor medida con los propietarios) desligada absolutamente de las responsabilidades – lo cual podría pensarse que es debido a costumbre o comodidad.

La continuación y cierre del estudio de mercado pretendido será con una serie de recomendaciones y pasos a seguir por quien tome el cargo de llevar adelante este proyecto; de forma que se convierta en un plan de acción para la empresa basado en la información recaudada.

CAPITULO V - PROPUESTA Y RECOMENDACIONES

MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA LA EMPRESA SELECCIONADA

Para Franklin (2009) los manuales de procedimientos “*Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituye en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización*”¹⁰

En este capítulo se encuentra el manual de procedimiento detallado y ampliado basado en cómo llevar adelante la tarea de administración de consorcio, con suficiente claridad y elocuencia para que la o las personas que lleven adelante esta actividad en la empresa puedan comprender el objetivo de la misma, respetar los criterios y políticas como también respetar los pasos y modalidades pre analizadas y establecidas. Víctor Lazzaro (1995) “*los manuales representan un medio para comunicar las decisiones de la administración, concernientes a organización, políticas y procedimientos.*”¹¹ Una vez plasmado, el éxito del mismo dependerá de la disciplina del personal, es decir que será necesario que los encargados lo tengan lo suficientemente presente y lo puedan transmitir y exigir a sus subordinados.

Con esto resulta interesante incorporar el concepto de “filosofía de servicio al cliente”, basada en convencer al personal de otorgar un servicio de excelencia a los clientes y que sea acorde a la filosofía empresarial que desarrolle la empresa.

Consideraciones iniciales

Escala

En una primera instancia se deberá analizar qué cantidad de consorcios será posible administrar para determinar el mínimo necesario que justifique los gastos fijos y variables que involucra llevar a cabo este servicio. Para definirlo se deberá determinar los siguientes puntos.

¹⁰ Franklin (2009). Organización de Empresas. Tercera Edición. México D.F.: McGraw Hill.

¹¹ Lazzaro Víctor (1995). Sistemas y procedimientos: Un manual para los negocios y la industria.

Mercado meta: definir si la actividad estará destinada a toda la ciudad o solo se limitará a un sector, como también determinar si solo administrará inmuebles tipo estándar o se incluirá los de tipo residenciales, comerciales, etc.

Segmentación del mercado meta: establecer una clasificación de inmuebles para definir estrategias y herramientas de comunicación adecuadas. En este caso se recomienda que la actividad esté destinada a inmuebles residenciales, comerciales y oficinas ubicados en la ciudad de Esperanza.

Categorías:

Establecer un criterio de categorización según las características de cada edificio.

- A. Complejos o edificios estándar con servicios comunes (sin ascensor)
- B. Edificios con servicios comunes y ascensor
- C. Complejos o edificios con hasta 2 servicios centrales
- D. Consorcio con 3 o más servicios centrales
- E. Consorcios con servicios comunes, centrales y de confort: hasta 2 “amenities”
- F. Consorcios con servicios comunes, centrales y de súper confort: más de 2 “amenities”

Servicios comunes: portería, vigilancia, seguridad, ascensores, bombas y porteros eléctricos

Servicios centrales: calefacción central; secarropas centrales; climatización central o cualquier servicio que se brinde de manera conjunta a dos o más unidades

Amenities: se entiende por este término a ciertas comodidades que tenga el inmueble: sum, natatorio, solárium, lavandería, lavadero, gimnasio, sauna, espacios verdes, deportes, etc.

Unidades Complementarias: cocheras o espacios guarda coches y/o bauleras.

Relevamiento: determinar con la ayuda de planos de la ciudad cantidad de inmuebles potencialmente “administrables”, determinando barrio y su categoría.

Análisis de costos

Costos fijos: en este caso se recomienda que el negocio inicie en el mismo lugar físico donde funciona la inmobiliaria, por lo que el gasto de energía, impuestos, servicios se dividirían. Sin embargo, para hacer el análisis solo se considerarán los gastos relacionados a la nueva actividad ya que el resto son gastos que tiene la empresa sume la nueva unidad de negocio o no.

Opción 1:

Publicidad: \$ 3000

Incorporación de personal tiempo completo: \$ 20000

Total: \$ 23000

Honorario promedio a percibir por cada edificio: \$ 1500

$23000 / 1500 = 15.33$

El resultado será el mínimo de consorcios a administrar para cubrir los gastos fijos.

Opción 2:

Publicidad: \$ 3000.-

Incorporación de personal media jornada: \$ 10.000

Total: \$ 13.000

Honorario promedio a percibir por cada edificio: \$ 1500

$13000 / 1500 = 8.67$

El resultado será el mínimo de consorcios a administrar para cubrir los gastos fijos.

Selección de personal

Dada la cantidad de tareas que deben llevar a cabo los diferentes puestos de trabajo existentes en la empresa, se seleccionaría una nueva persona que ocupe el siguiente puesto (descripción de puesto) y cumpla con el perfil de puesto requerido.

Descripción de puestos

Para poder seleccionar a la persona idónea para el puesto se confeccionó una descripción del puesto, detectando que tareas deberá llevar a cabo, responsabilidad y obligaciones, formación y aptitudes requeridas. La correspondiente descripción se encuentra en ANEXO bajo el título "Descripción de puesto". En el mismo se puede ver una lista de actividades que la persona deberá cumplir:

Responsabilidades

- ✓ Vender el servicio de administración a los diferentes consorcios existentes en la ciudad.
- ✓ Armar, comunicar y mantener reuniones periódicas correspondientes con los consorcios.
- ✓ Analizar las propiedades con el fin de determinar los trabajos de mantenimiento necesarios (según años de antigüedad, exposición, entre otras variables) para su sustentabilidad.
- ✓ Proponer mejoras de mantenimiento y renovación de espacios comunes.
- ✓ Determinar las expensas proporcionales a abonar por cada unidad funcional de cada complejo/edificio.
- ✓ Recibir reclamos, propuestas para mantener tanto el orden entre vecinos como la estructura edilicia.
- ✓ Contratar personas que de forma tercerizada puedan realizar mantenimientos generales de los complejos/edificios como también dar solución a posibles problemas.
- ✓ Llevar a cabo la cobranza de expensas mensuales.
- ✓ Realizar un seguimiento de las cobranzas (pagos, deudas, intereses, morosos)

- ✓ Realizar informes mensuales de los ingresos, egresos y disponibilidad de cada consorcio
- ✓ Enviar informes de forma mensual a los destinatarios

PROCEDIMIENTO

Antes de comprometer a la firma como administrador de un determinado consorcio se pactará con el mismo las siguientes **condiciones y pasos**:

1. **Inscripciones**: Por un lado, deberá llevar a cabo el trámite de personería jurídica en el organismo estatal correspondiente. Por otro lado, la inscripción del consorcio en AFIP como persona jurídica para la obtención del CUIT; trámite que deberá llevar a cabo un representante legal del mismo.

En caso que nos incorporemos como nuevo administrador, existiendo un anterior mandato a cargo de otra persona, debemos ser cauteloso con el traspaso: solicitar toda la documentación correspondiente a la última gestión: últimas liquidaciones de expensas, inscripciones (en AFIP, tanto del consorcio como de los empleados del mismo; en entidades bancarias), comprobantes al día de servicios, seguro, mantenimientos, etc. Además, se debe considerar los cambios de titularidad en las organizaciones correspondientes.

2. **Reglamento interno**: Se revisará lo estipulado en el reglamento interno del PH con el fin de cumplir con lo acordado entre los propietarios. Si no está por escrito ni acordado por las partes, se sugerirá un modelo que se adapte a los requerimientos del edificio y se hará firmar por las partes correspondientes. En el módulo de "Anexo" se encuentra un modelo sugerido de reglamento bajo el título: "Reglamento interno".
3. **Mandato**: Se determinará el plazo de mandato que la inmobiliaria ocupará el rol de administrador. Puede ser el tiempo que el consorcio decida, pero oscila entre 2 a 4 años. Se adjunta en "Anexo" un modelo de mandato el cual deberá ser firmado por unanimidad o mayoría de los propietarios que conforman el consorcio.
4. **Consejo de propietarios**: Se asignará un consejo de propietarios encargado de simplificar las decisiones de la totalidad del consorcio. Este nuevo concepto fue incorporado por el nuevo CCC y permitirá acelerar los procesos de resolución ante determinadas emergencias.

5. **Asambleas ordinarias/Actas**: Se pactará la frecuencia de las reuniones de asamblea y la forma de comunicación de esta a todos los participantes. Además, se deberá dejar asentado por acta lo conversado y resuelto en cada asamblea. En el módulo “Anexo” se encuentra un modelo de convocatoria a asamblea y de Acta.
6. **Expensas**: clarificar con el consorcio el concepto de expensa como también su clasificación en “ordinarias” y “extraordinarias” para unificar criterios y concientizar sobre que corresponde a cada parte según la ley; o de lo contrario según lo acordado.

Se deja constancia del concepto de “**expensa**”, entendiéndolo a la misma como aquellos gastos habituales de un edificio (expensa ordinaria), comunes a todas las unidades como también a aquellos necesarios para el mantenimiento del mismo (expensa extraordinaria). Las mismas pueden incluir un fondo de depósito el cual se reserva para caso de emergencia o bien a modo de ahorro.

7. **Cobro a mes vencido**: Es fundamental tomar un criterio sobre los diferentes aspectos a tener en cuenta a la hora de pactar y cobrar una expensa determinada. La sugerencia será cobrar a mes vencido del 1 al 10 de cada mes. Esto implica que solo se cobrará lo efectivamente abonado al cierre del mes anterior, a menos que se pacte lo contrario con el consorcio. Ejemplo: al liquidar el mes de marzo, se reflejarán la totalidad de gastos que se presentaron en todo el mes de febrero.
8. **Cobro proporcional**: Las expensas se establecerán de forma proporcional a la cantidad de m² por unidad funcional (incluyendo departamentos, locales y cocheras). Esta es la modalidad más equitativa que se ha encontrado para determinar cuánto debe abonar proporcionalmente al tamaño de su propiedad cada dueño, como también al uso que le den a los servicios y espacios comunes que posee el edificio. Es por esto que se necesitará disponer de planos del edificio con la distribución y m² de las diferentes unidades funcionales, como también conocimiento de los servicios y/o “amenities” que dispone el mismo para determinar quien dará uso de los mismos y quién no. Puede presentarse la posibilidad que el edificio disponga de una terraza que por decisión del consorcio se establezca que solo un propietario haga uso y goce de la misma a cambio de

un canon de alquiler por la misma. A continuación, se presenta un ejemplo de un edificio con un local en planta baja y 4 departamentos del 1° al 5° piso.

Calculo de coeficientes:

				A	B
NUMERO DE UNIDAD FUNCIONAL	UBICADA EN PISO	DESTINO	M2	COEFICIENTE	COEFICIENTE
1	PB	Local	40	9.09%	
2	1	Vivienda	100	22.73%	25%
3	2	Vivienda	100	22.73%	25%
4	3	Vivienda	100	22.73%	25%
5	4	Vivienda	100	22.73%	25%
		M2 totales	440	100%	100%

Tabla n° 1. Elaboración propia.

Gastos A: sueldo encargado \$1000

Gastos B: Ascensores \$ 2000

Con el fin de realizar una división plenamente equitativa para todas las unidades, en el ejemplo, el local comercial de planta baja no utilizaría el ascensor y por ende no debiera pagar el proporcional del gasto de mantenimiento del mismo. Podría darse una situación distinta donde en la terraza haya un zoom de uso compartido y habilitado para todas las unidades (incluyendo el local). De esta forma, la división sería para todos iguales. Vale aclarar que esta puede variar por decisión del consorcio.

Base de cálculo coeficiente A: M2 totales (440)

Base de cálculo coeficiente B: m2 totales menos m2 unidad funcional no afectada a gastos (440-40= 400)

Coeficiente A: total m2 unidad dividido base calculo coeficiente A

Coeficiente B: total m2 unidad dividido base calculo coeficiente B

Distribución de gastos:

				A	B	A	B
NUMERO DE UNIDAD FUNCIONAL	UBICADA EN PISO	DESTINO	M2	COEFICIENTE	COEFICIENTE	GASTOS	GASTOS
1	PB	Local	40	9.09%		90.91	
2	1	Vivienda	100	22.73%	25%	227.27	500
3	2	Vivienda	100	22.73%	25%	227.27	500
4	3	Vivienda	100	22.73%	25%	227.27	500
5	4	Vivienda	100	22.73%	25%	227.27	500
		M2 totales	440	100%	100%	1000	2000

9. Honorarios

Acordar la modalidad que se utilice para cobrar honorarios por administración: La sugerencia es del 10 % sobre los gastos totales mensuales del mes de cierre. Esto no se acerca en absoluto a las recomendaciones de las instituciones a cargo del área de la provincia o a nivel nación; sin embargo, es una de las modalidades que se utiliza a modo de costumbre en la zona y se considera acorde al trabajo realizado por los administradores debido a las características que presentan los edificios o complejos de departamentos. A modo de ejemplo:

Seguro	2000
EPE	4000
Limpieza	4000
Mantenimiento ascensores	4500
Matafuegos	2500
Subtotal	17000
Administración (10%) B	1700
Total (A+B)	18700

10. **Fondo de reserva:** Otra modalidad, incluso sugerencia de los referentes en el tema es sumar un determinado porcentaje destinado a un fondo de reserva, con el cual se pueda cubrir gastos no habituales pero que correspondan a un mantenimiento y/o uso de parte de inquilinos actuales y/o que hayan pasado por el edificio. - Ejemplo: se rompe una bomba de agua. No sería justo que los propietarios abonen por el arreglo de la misma dado su uso afecta a los ocupantes de las unidades; pero tampoco es razonable que se divida con las expensas ordinarias, ya que puede haber inquilinos que recién hayan ingresado a vivir y no deberían por que afrontar un gasto que ocurrió a partir de un desgaste de un artefacto que ellos no utilizaron. A modo de ejemplo:

Seguro	2000
EPE	4000
Limpieza	4000
Mantenimiento ascensores	4500
Matafuegos	2500
Subtotal	17000
Fondo de reserva (10%)	1700
Subtotal A	18700
Administración (10%) B	1870
Total (A+B)	20570

11. **Modelo de liquidación:** tal como se mencionó anteriormente, no existe en la provincia un decreto que obligue a utilizar un determinado modelo, por lo que se procederá a adaptar algunos modelos existentes a las modalidades de la ciudad para que sea funcional a las circunstancias actuales. En el módulo "Anexo" se encuentra la plantilla del modelo sugerido bajo el título "Modelo de liquidación". Conjuntamente se muestra un modelo de recibo para el cobro de expensas. La ideal es bancarizar el cobro a través de una cuenta en alguna entidad que pueda regular este cobro (mutuales, bancos, etc.); sin embargo, antes de que esto se concrete, se debe tener previsto un recibo estandarizado con la información correspondiente.

Modelo de liquidación de expensas:

Deberá contener la siguiente información:

- ✓ Encabezado:
 - Liquidación del mes (mes y año)
 - Fecha de cierre
- ✓ Datos del administrador
 - Nombre o razón social
 - Domicilio
 - Teléfono y correo electrónico
 - CUIT y situación fiscal (condición de IVA)
- ✓ Datos del consorcio
 - Nombre
 - Domicilio
 - CUIT
- ✓ Diferenciación de expensas en gastos en A, B Y C
- ✓ Incidencia porcentual del gasto informado respecto de los gastos totales
- ✓ Pago del periodo por suministros, servicios, abonos y seguros:
 - ❖ Rubros, conceptos y detalle de proveedores
 - Servicios públicos
 - Abonos de servicios
 - Mantenimiento de partes comunes
 - Trabajos de reparaciones en unidades
 - Gastos bancarios

- Gastos de limpieza
- Gastos de administración
- Otros

❖ Pagos por suministros, servicios y abonos a contratistas indicando:

- Nombre de la empresa
- Dirección
- N° de CUIT
- Trabajo realizado e indicación de elementos provistos
- Importe total y en su caso, cantidad de cuotas y número de cuota que se abona.

❖ Pagos del periodo por seguros

- Nombre de la compañía de seguros
- Número de póliza
- Tipo de seguro
- Elementos asegurados
- Fecha de vencimiento de la póliza
- Número de cuota que se abona

✓ Movimiento de caja:

- Saldo anterior
- Ingreso por pago de expensas en término
- Ingreso por pago de expensas adeudadas
- Ingreso por pago de intereses

- Egresos por gasto del mes
- Egresos por gastos particulares
- Saldo al cierre

- ✓ Estado patrimonial
 - Saldo de disponibilidad al cierre
 - Expensas y otros conceptos a cobrar (crédito)
 - Otros activos
 - Gastos devengados pendientes del pago (deudas)
 - Patrimonio neto al cierre

- ✓ Notas

- ✓ Estado de cuentas y prorratio de gastos
 - Numero de unidad funcional
 - Piso y departamento
 - Nombre del propietario
 - Columnas con el importe a abonar mes anterior: saldo anterior
 - Columnas con el importe cobrado "pagos"
 - Columna con "deuda"
 - Columna con deuda de intereses

- ✓ Formas de pago

12. Investigación inicial del edificio

Dado la falta de conformación de consorcios en la ciudad, con las consecuencias negativas que esto trae, es normal encontrarnos con el mayor porcentaje de propiedades horizontales con su estructura edilicia deteriorada, dañada, con falta de mantenimiento en general. Es por esto que será necesario realizar una investigación al momento de convertirnos en administradores de un consorcio para determinar en qué estado se encuentra el mismo y cuáles son los pasos a seguir.

- Revisión general: detallar los problemas visibles del inmueble y determinar si se necesita asesoramiento externo, es decir, consultar a profesionales de la construcción.
- Cuestionario: Distribuir entre los consorcistas un cuestionario en el cual deberán mencionar aquellos síntomas y problemas que hubo y existen hasta el presente. El mismo deberá contener la siguiente información:
 - Edificio
 - Unidad funcional
 - Año de posesión de la unidad
 - Detalle de deficiencias en el edificio en general
 - Detalle de deficiencias en la unidad funcional
 - Problemas con uso de “amenities” (sum, piscinas, gimnasio, etc.)
 - Problemas de convivencia
- Revisión técnica e instalaciones: recopilar información de los planos existentes
- Descripción del edificio:
 - Edad del edificio
 - Información sobre las renovaciones realizadas durante los últimos años
 - Número de departamento por piso
 - Área de portería, sala de máquinas, sótanos y espacios de uso común

- Suelos: material y recubrimiento
 - Paredes: material y recubrimiento
 - Techo: material y recubrimiento
 - Sistema de calefacción: tipo y sistema de regulación
 - Sistema de ventilación: ventilación natural, extracción y/o sistema de suministro de aire mecánico o filtros
 - Procedimiento de funcionamiento para los sistemas de calefacción y ventilación
 - Procedimientos de limpieza en sectores comunes: diaria, semanal, mensual
 - Condiciones de iluminación: general, individual
 - Equipos generadores de ruido, contaminación, calor: tipo y localización
 - Utilización de productos que puedan ocasionar el deterioro de la calidad del aire (productos de limpieza, vaporizadores para plantas, etc).
 - Pérdidas de agua, escapes de gas, gastos innecesarios de electricidad.
- **Edificios nuevos a estrenar:** requiere conocer algunos aspectos y estar preparado para evitar futuros problemas. Serie de recomendaciones a tener en cuenta y cuestiones a acordar con quien llevó adelante el proyecto de construcción:
 - **Solicitar los planos del edificio:** chequear que estén los planos actualizados y autorizados por las entidades correspondientes. Además, solicitar cantidad de m² de cada unidad funcional y de espacios comunes.
 - **Servicio de luz:** garantizar que los medidores de luz del edificio estén indicados correctamente y coincida con lo presentado en la empresa provincial de energía.
 - **Servicio de gas:** chequear que los planos presentados y las conexiones realizadas en la empresa suministradora de gas coincidan con la distribución real de las unidades funcionales.
 - **Investigación inicial:** que sea nuevo no indica que no haya que realizar una investigación del edificio. Existe la posibilidad que existan detalles o vicios ocultos que a la larga pueda traer futuros problemas: ejemplos: desagües tapados, falta de desagotes necesarios, cerraduras falladas, vidrios sin sellar, etc. Es importante

tener presente que el profesional autorizado e involucrado en la materialización del edificio tiene responsabilidad civil durante 10 años, pero más allá de esto, de presentarse un problema detectado previamente a que suceda es más fácil reclamarlo con la mayor anticipación posible.

Al reunir la totalidad de esta información confeccionar un plan de acción de mantenimiento para proponer al consorcio con las modificaciones necesarias incluyendo fechas, plazos, presupuestos, etc. De esta forma se logrará un mantenimiento predictivo y preventivo en vez de correctivo, generando daños muchas veces irreparables.

METODOLOGÍA DE TRABAJO

- **Atención al cliente:** establecer un horario de atención en el cual los clientes puedan comunicarse para dudas, consultas o reclamos y disponer vías telefónicas de comunicación (teléfonos fijos, WhatsApp, correo electrónico y formulario de contacto en la página web).

Implantar como forma de trabajo todas aquellas tareas que el encargado o representante del administrador deba atender, entendiendo hasta donde debe ocuparse y hasta donde poder delegar decisiones. Es fundamental, además, plantear un plan de acción para emergencias.

Desde una atención personalizada, siguiendo por un seguimiento de los problemas hasta una correcta solución van marcando los pasos para lograr diferenciarnos del resto.

- **Servicios online:** Disponer en la página web un área privada donde cada cliente pueda ver su cuenta corriente, descargar recibos de pagos, liquidación mensual de expensas y notificaciones importantes.

Contar con una actualizada base de datos de correos electrónicos para notificar correctamente detalle de liquidaciones, cambios, reformas, citas a asambleas, etc.

Tener instalado y puesto en práctica un programa o aplicación (ej.: Zoom, Skype) que permita realizar las reuniones de forma virtual en caso que no se puede realizar personalmente.

- **Capacitación del personal:** los encargados/representantes del administrador (empleados de la empresa a cargo del sector) deberán formarse para conocer las obligaciones del administrador, hasta donde tiene poder de decisión, hasta donde puede delegar y cuáles son los casos donde debe accionar con la autorización y aprobación exclusiva del consejo o del consorcio. Deben, además, ser capaces de mediar y resolver los conflictos que se presenten. Esto por supuesto, adhiriendo a las normativas y al acuerdo con el consorcio.
- **Asesoría legal:** Dado que nos enfrentamos a una materia encuadrada sumamente en lo legal debemos acudir al asesor legal que representa a la empresa en cada paso, ya sea al momento de las inscripciones correspondientes como a los problemas, dudas o cuestionamiento que se puedan presentar.

COMUNICACIÓN

Uno de los aspectos importantes a considerar es encontrar la forma de transmitir la importancia de este tipo de gestiones, que servicio ofrece la empresa, de qué forma, bajo que políticas y con qué equipo de profesionales. Buscar la forma de comunicar estratégicamente para atraer clientes.

La utilización de la tecnología resulta fundamental en esta era. Dado que la empresa cuenta con página web, se utilizará la misma para ofrecer el servicio, usarlo como medio de contacto y poder mostrar en líneas generales lo que se hace. A esto se le pueden sumar distintas redes sociales disponibles: Facebook, Instagram, My Business de Google, etc.

Identificación de potenciales clientes: la empresa cuenta con los contactos que podrían convertirse en los principales futuros clientes: propietarios de unidades en PH. Pero la atención no debe centrarse solo en ellos ya que suele ocurrir que las empresas constructoras, los estudios de arquitectura/ingeniería o los desarrollistas de un PH ocupen el rol de administrador al momento que se empiezan a ocupar las diferentes unidades funcionales. El motivo es darles una solución inmediata a las necesidades lógicas de un PH. Estas personas podrían ser el nexo para conseguir la administración de dichos consorcios.

La imagen que se muestra con el cliente cobra gran peso en un primer encuentro o en una primera instancia. La empresa contará con una propuesta formal del servicio, compuesta por las funciones y tareas que llevará a cabo, los requisitos o procedimientos a seguir por el consorcio; intentando transmitir un mensaje claro, una imagen de empresa consolidada, responsable y comprometida. Incluirá, además, los edificios que administra hasta el momento, a modo de referencia. A continuación, un modelo de presentación del servicio a potenciales clientes:

ADMINISTRACION DE CONSORCIOS

La empresa ofrece gestión del mantenimiento de espacios comunes del edificio, incluyendo contratación y pago de servicios, impuestos y/o personal a cargo dependiendo el caso, cobro de expensas, inspección del inmueble inicial y periódico como también propuestas de mejoras y mantenimiento general.

Nuestra metodología de trabajo se limitará a lo determinado en el Reglamento, el Código Civil, las disposiciones que sean aprobadas las Asambleas y las resoluciones que adopta el Consejo de Administración elegido y habilitado.

Servicio de administración de consorcio:

- ✓ *Relevamiento del edificio/complejo para detectar el estado actual del mismo y recomendar mejoras y mantenimientos necesarios*
- ✓ *Contratación y pago de servicios (limpieza, seguros, mantenimientos generales, etc.)*
- ✓ *Pago de impuestos (tasa municipal e impuesto inmobiliario) y servicios comunes (agua, luz y gas). En los casos donde aún no se hizo la división de propiedad horizontal, se ofrece cambiar el domicilio postal de los mismos a nuestras oficinas, nos ocupamos de abonarlos y de asignarlos a las expensas proporcionalmente. Una vez escriturado el PH, solo nos haríamos cargo de los servicios que tengan medidor independiente, ejemplo: luz de espacios comunes (hall, escaleras, ascensor, zoom, etc.). -*
- ✓ *Cobro de la totalidad de las expensas en nuestras oficinas. Se ofrece amplitud de horarios de cobro y facilidad en modalidad de pago: efectivo, depósito o transferencia bancaria.*

- ✓ Envío de informes mensuales de los gastos comunes del edificio a propietarios y/o inquilinos.

Servicios por contratar según categoría:

CATEGORÍA A:

- Recarga de matafuegos periódicamente según vencimientos de las cargas.
- Empresa de limpieza – pago mensual – Frecuencia a acordar, por ejemplo: 2 veces por semana
- Seguro sobre el edificio – pago mensual – Monto asegurado a convenir por el consorcio.

CATEGORÍA B:

- Ídem categoría anterior
- Mantenimiento de ascensores. Se aconseja pagar un abono mensual para que los mismos se revisen por gente especializada todos los meses y evitar futuros problemas.

CATEGORÍA C:

- Ídem categoría anterior
- Servicio central. Se podría pactar en asamblea que el edificio tenga WIFI general para todas las unidades o un servicio de vigilancia. En estos casos, la administración procede a la contratación de personal o empresa dedicada a tal fin.

Pago de impuestos y servicios

- EPE de espacios comunes
- Impuestos (tasa municipal e inmobiliario) – En caso de que aún llegue como LOTE se puede considerar el importe total y dividirlo proporcionalmente e incluirlo en las expensas mensuales
- Agua - En caso de que aún llegue como LOTE se puede considerar el importe total y dividirlo proporcionalmente e incluirlo en las expensas mensuales

Las expensas serán *VARIABLES* según los gastos habituales de cada mes y se abonarán a mes vencido. Además, la propuesta es sumar un 10 % de los gastos totales mensuales como *FONDO DE RESERVA* para imprevistos que requieran de un gasto mayor correspondiente al mantenimiento general del edificio (Ej. Cambio de bomba de agua). A partir de la sumatoria de los gastos mensuales y el fondo de reserva se sacará un 10% que corresponderá a los gastos de administración. Por último, se sumarán los 2 últimos resultados para obtener el total final que luego se dividirá proporcionalmente a cada unidad. A continuación, se muestra un ejemplo con valores aproximados:

Seguro	2000
EPE	4000
Limpieza	4000
Mantenimiento ascensores	4500
Matafuegos	2500
Subtotal	17000
Fondo de reserva (10%)	1700
Subtotal A	18700
Administración (10%) B	1870
Total (A+B)	20570

Pueden surgir otros gastos que no sean fijos de forma mensual, sino eventual, como, por ejemplo: arreglos de electricidad (cambio de focos, arreglo de tomas eléctricas, etc.), arreglos/cambios de cerraduras comunes, arreglo de bomba de agua, etc.)

El total será dividido por la cantidad de unidades funcionales del edificio en forma proporcional, de acuerdo a los m2 que ocupe cada una.

Para poder realizar una división proporcional equitativa necesitamos la siguiente información:

- ❖ M2 de cada unidad funcional (local, oficina, departamentos) – Titular de las mismas – Teléfono/Dirección/E-mail de contacto.
- ❖ Cantidad y M2 de cada cochera - Titulares
- ❖ M2 de la totalidad de espacios comunes

CAPITULO VI - CONCLUSIONES

A partir de la puesta en práctica de las herramientas de recolección de datos se logró cumplir con el **primer objetivo planteado acerca de conocer la realidad en la gestión de los espacios comunes en construcciones bajo el Régimen de PH en la ciudad de Esperanza y zona**; indagando paralelamente bajo que modalidad brindan este servicio aquellas compañías que lo ofrecen actualmente, como también se logró detallar las cuestiones legales a tener en cuenta para hacerlo. Como resultado, se pudo corroborar el problema planteado acerca de la falta de gestión y administración de los consorcios en la ciudad. Existe mucho desconocimiento sobre el tema y es por aquí que se debe comenzar la labor: brindar la información necesaria a propietarios acerca de la responsabilidad que poseen al adquirir un PH. Al comprarlo están asumiendo, entre otras responsabilidades, compartir ciertos espacios con otros propietarios, hacerse cargo del mantenimiento de los mismos y/o abonar por éstos, estar presente en la toma de decisiones del inmueble en su totalidad y hacerlo de forma conjunta, participar de la decisión de tomar un administrador que represente al consorcio. La propuesta para la empresa comenzará por la búsqueda de clientes que decidan asignar a la misma como administradora brindando la importancia de esta información; a través de un spot publicitario convincente de un servicio confiable y consistente; y contar con un procedimiento administrativo a implementar en conjunto con una serie de políticas a considerar en determinados casos. No se debe dejar de lado a las personas que habitan un PH, pueden ser inquilinos o familiares/conocidos del dueño del mismo, ya que de parte de ellos también existe cierta ignorancia sobre el tema y, generalmente son ellos los que afrontan este gasto durante el plazo que ocupan el inmueble.

No es tarea fácil lidiar con el desconocimiento y falta de costumbre de parte de propietarios, ya que, a partir de esta situación, actualmente se presentan, en algunos casos, con intenciones de evadir ciertas responsabilidades, no blanquear determinados gastos o ingresos como también en ciertos casos aprovecharse del cobro de expensas para obtener una ventaja. Esto puede darse por ignorancia y/o inexperiencia, lo cual puede ser generado a partir del miedo de no poder afrontar gastos importantes comunes, generando cobro de fondos de reservas elevados e injustificados. También puede deberse a estafas donde se cotizan/facturan por demás gastos de mantenimiento/repaciones/obras que luego se vuelcan a las expensas. Cuando se

presentan estos casos, por más razones que uno pueda presentar para llevar a cabo ciertos procedimientos, es difícil lograr llegar a un acuerdo; lo cual implica asumir mucha responsabilidad a un costo muy alto siendo que los administradores son los principales responsables en casos de fraudes e incluso en decisiones tomadas por algún encargado del consorcio o del sub-consorcio, se consideran también, responsablemente solidarios.

Con el trajín del día a día laboral, conociendo por dentro los problemas que surgen en este tipo de edificaciones, las negociaciones internas, las complicaciones y mora en los pagos, los imprevistos y urgencias que pueden surgir en un edificio; sumado a comprobar internamente el desconocimiento en la sociedad acerca de este tema y lo atrasado que se encuentra la ciudad en comparación a otras localidades y/o provincias; podría llevar a una conclusión anticipada y tal vez errónea: la administración de consorcio en una ciudad donde existe regulación cero, implica asumir demasiada responsabilidad y afrontar una gran cantidad de problemas a un alto costo con una rentabilidad muy baja. En contraposición, teniendo los recaudos legales, impositivos y administrativos correspondientes se puede lograr ofrecer un servicio que cubra una necesidad no satisfecha en la ciudad y que genere crecimiento en la empresa al sumar servicios complementarios como también mayor rentabilidad. El foco de este trabajo está en la importancia de las tareas administrativas: ofrecer un manual de procedimiento capaz de transmitir la filosofía de servicio de los directivos, los pasos a seguir para encarar la actividad incluyendo posibles imprevistos y como resolverlo.

En cuestión legal, uno de los mayores desafíos es formalizar el servicio a través de normas legales que en este momento carecen en la provincia y por ende en la ciudad de Esperanza. Por cuestiones lógicas de datos demográficos y avances logrados por la provincia de Buenos Aires, la ciudad cuenta con leyes y decretos que regularizan este servicio pretendiendo transparencia y evitar irregularidades. Se puede esperar que esto se vea reflejado algún día en la Provincia de Santa Fe (como en las demás provincias del país) ya que será necesario contar con medidas para generar un orden para quienes ofrecen la prestación del servicio de administración de consorcios y para aquellos que actualmente lo hacen. Incluso podría pensarse esta propuesta como un disparador para plantear un proyecto de reglamentación del servicio en la ciudad **en el cual se pueda: 1. establecer requisitos para quien desee ser administrador de un consorcio, punto en el cual se debería profesionalizar la actividad y determinar que profesionales podrían estar**

en condición de cumplir lo que se pretende de las personas que ocupen este rol; 2. crear un registro obligatorio para la inscripción de los mismos, de forma que exista un padrón que todo aquel que necesite pueda consultar y corroborar; 3. Unificar un modelo de liquidación de expensas. Resulta importante detenernos en el punto número 1 mencionado haciendo una comparación: de la misma forma que se alcanzó profesionalizar la actividad de corretaje avalada por un título universitario, podría esperarse que una actividad como la administración de un consorcio, con la significativa responsabilidad legal y económica que tiene, sea de la misma forma regulada. Con esto se explica el análisis y la relación que se aspiró obtener en este desarrollo con una empresa inmobiliaria, coordinada por un corredor inmobiliario matriculado que lleva adelante un equipo humano capacitado y con las herramientas necesarias para poder cumplir este rol. Esto no quiere decir que los corredores sean los únicos habilitados, al contrario, existen determinados profesionales que cumplen con los requisitos y sin ir más lejos, actualmente está disponible la carrera universitaria de administrador de consorcio.

Salvando los baches que aún faltan por cubrir, es interesante considerar de qué forma responder a esta necesidad poco explorada y explotada en la ciudad, previo análisis de la opinión general de los “consumidores”, competencia, el comportamiento de la industria, entre otros aspectos; para anticiparnos a una demanda próximamente inminente o bien lanzarse al mercado con una nueva propuesta.

Independientemente del tiempo y esfuerzo que lleve regular este servicio, el reto de las empresas del rubro debería ser mayor y apostar superarse en el servicio que brindan, siendo conscientes de los aspectos esenciales como también los cotidianos, entre los cuales se podría mencionar: mantener reuniones periódicas con el consorcio (o propietarios en caso de no estar conformado), informar adecuadamente y con anticipación a los mismos acerca de fecha y horario de la misma, elaborar libros de actas (expresando lo hablado y acordado en los encuentros), proponer mejoras y mantenimientos necesarios para el inmueble y gestionar presupuestos para los mismos, llevar adelante un correcto y ordenado control del dinero recibido y emitido como también una óptima disposición de los montos que quedan en reserva (colocación del mismo en plazos fijos, compra de moneda extranjera, compra de materiales para futuras reparaciones, etc.), informar mensual y anualmente al consorcio de los movimientos efectuados, preavisar fechas y horarios donde se realizarán refacciones o mantenimientos al edificio.

Uno de los puntos fundamentales es lo que se denomina normalmente en la industria como “escala”, es decir, qué cantidad de un determinado producto es justificable producir para que sea rentable. Aquí pasa lo mismo, es imperioso el análisis de la cantidad de consorcios necesarios a administrar para, en primer lugar, cubrir gastos fijos y/o variables, para luego considerar el resto como ganancia. Debido a varios puntos antes mencionados, no sobran administradores, pero tampoco hay gran cantidad de consorcios demandando personas -jurídicas o físicas- que cumplan este rol. Es por esto que se considera clave cubrir cierta cantidad de consorcios para justificar el inicio del servicio y la inversión que el mismo precisa. Bajo esta determinación, es fundamental ser precursor en el tema y considerar salir al mercado en forma anticipada.

A partir de considerar los puntos anteriormente mencionados hasta aquí, se logró responder al segundo objetivo principal planteado y relacionado a **analizar la factibilidad organizacional y administrativa de incorporar el servicio de administración de consorcio en la empresa como una nueva unidad de negocio**. No solo se pudo considerar la posibilidad de añadirlo como un servicio más en la compañía sino también se consiguió abarcar de qué forma hacerlo, bajo que herramientas, modalidad y políticas; cumpliendo con el último objetivo específico planteado el cual no es más ni menos que un manual de procedimiento que permita conocer la forma de iniciarse en el mercado y políticas que enmarque los criterios de la compañía. En síntesis, la opción de ofrecer este estilo de gestión es positiva para este tipo de organización considerando el nivel de madurez de la misma y de la ciudad, por supuesto, reuniendo las condiciones necesarias enumeradas, generando un escenario acorde y atrapando una determinada cantidad de clientes que aseguren una base sobre la cual poder iniciar con seguridad y firmeza, a partir de la cual generar rentabilidad y crecimiento para la empresa.

Más allá de lo valioso que pueda ser la información recabada, lo aportado y concluido puede resultar acotado en relación a la gran cantidad de acciones que se podrían desarrollar teniendo como base el presente trabajo de campo: desde un **plan de marketing** que permita captar, retener y fidelizar clientes; hasta la **selección, utilización y adaptación de TICS (Tecnología de la Información y la Comunicación)** que resulten funcionales para la empresa y el entorno, lo cual ayude a generar un *branding digital*,

correcto manejo de redes, *mailing* (campaña de correos electrónicos), asegurando conectar el servicio con la imagen de la marca (empresa) como también la adecuada llegada a los diferentes clientes y proveedores. Sin embargo, siempre debe existir un punto de partida, una base, un disparador; y teniendo un pre conocimiento del contexto, se consideró de suma importancia confirmar empíricamente un supuesto, que a su vez otorgue herramientas para luego desarrollar un paso a paso capaz de guiar el inicio del proyecto; el cual en una empresa como la seleccionada, donde existen mecanismos de trabajo anticuados, multiplicidad de roles y falencias en la organización de ciertos procesos de trabajo; resulta fundamental la orientación administrativa en primer instancia.

BIBLIOGRAFÍA

- Cámara Argentina de Propiedad Horizontal. Consultado en <http://caphai.com.ar/4>
- Cámara de Propiedad Horizontal de Rosario – 2º Circunscripción. Consultado en <https://camaraph.com.ar/>
- Código Civil y Comercial de la Nación. | Ley 26.994. Promulgado según decreto 1795/2014.
- Coloma, Germán (2001). *Breve análisis económico de la propiedad horizontal* (Documento en PDF). Consultado en <http://www.ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/186.pdf>
- Franklin, E. B. (2009). *Organización de Empresas*. Tercera Edición. México D.F.: McGraw Hill.
- Gobierno de la ciudad de Buenos Aires. Consultado en <http://www.buenosaires.gob.ar/defensaconsumidor/administradores-de-consorcios/misexpensas>
- Gobierno de la ciudad de Santa Fe. Ley n° 13154. Consultado en <http://santafe.gov.ar/normativa>
- Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar. (2010). *Metodología de la Investigación* 5ª Edición. Pág. 217 y 418.
- Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar. (2010). *Metodología de la Investigación* 5ª Edición. Capítulo 8: Selección de la muestra – Pág. 189 a 190 y capítulo 13: Muestreo en la investigación cualitativa – Pág. 392 a 404.
- INDEC – IPEC. Censo Nacional de Población 2010. Consultado en <https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/Estructura-de-Gobierno/Ministerios/Economia/Secretaria-de-Planificacion-y-Politica-Economica/Direccion-Provincial-del-Instituto-Provincial-de-Estadistica-y-Censos-de-la-Provincia-de-Santa-Fe/ESTADISTICAS/Censos/Poblacion/Censo-Nacional-de-Poblacion-y-Vivienda-2010/Distritos/Poblacion/Poblacion-por-Tipo-de-Vivienda-segun-Censo-Nacional-de-Poblacion-2010.-Provincia-de-Santa-Fe#>

- INDEC. Censo Nacional de Población hogares y Viviendas 2001. Consultado en <http://200.51.91.245/argbin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CPV2001ARG&MAIN=WebServerMain.inl>
- Lazzaro Víctor (1995). *Sistemas y procedimientos: Un manual para los negocios y la industria*.
- Municipalidad de Esperanza. Reglamento de edificación en la ciudad de Esperanza. Sector de Obras Públicas Consultado en <http://www.e-esperanza.gov.ar/>
- Pérez Porto, Julián y Gardey, Ana (2014). Consultado en <https://inmovimelo.wixsite.com/>
- Porter, Michael (1982). *Estrategia competitiva, Técnica para el Análisis de los sectores industriales y de la competencia*.
- Reca, Estela (2016). Principios de la administración de consorcios según el Código Civil y Comercial.
- Thompson Jr., Arthur A. y Strickland III, A.J. (2005). "Administración estratégica". Capítulo 3 y 4.
- Tranchini, Marcela H. (2008). *La forma de designación del administrador en propiedad horizontal. Una polémica perdurable. Revista Notarial 958 Doctrina. 73-78*

ANEXO

ENTREVISTA A PROFESIONAL REFERENTE EN ADMINISTRACIÓN DE CONSORCIO.

1. ¿Cuántas personas tiene destinada a este sector actualmente? ¿Estas personas se encuentran físicamente en el mismo lugar que la inmobiliaria?

Actualmente tenemos 4 personas que forman el equipo técnico el cual se ocupa del servicio. Si, se encuentran en el mismo sitio.

2. ¿Desde qué año ofrecen este servicio?

Desde hace 15 años. De hecho, nosotros iniciamos ofreciendo este servicio y luego se anexó el servicio inmobiliario; se dio al revés que en la mayoría de los casos.

3. ¿Podría estimar qué cantidad de consorcios/edificios administran actualmente?

Aproximadamente 80 consorcios.

4. ¿Los edificios/complejos que administran han conformado un consorcio? – ¿formal (inscritos como persona jurídica) o informal?

Todos lo que administramos están inscritos en AFIP, pero no como persona jurídica. Esto último lo establece el nuevo Código, pero hay ciertas incertidumbres al respecto, por lo que aún no hay una determinación al respecto

5. En caso de que exista un consorcio o no, ¿Organizan reuniones periódicas con los propietarios para resolver problemas, acordar cambios en la administración y mantenimiento general, proponer mejoras, etc.? ¿Todas las decisiones se determinan con consenso de todos o la mayoría de los propietarios?

Cada uno tiene su modalidad y nos adaptamos a eso. Hay personas que no quieren ni disponen de tiempo para reunirse y nos autoriza a proceder, como tenés otras que pretenden participar en cada decisión. También depende si son temas de decisión del consorcio, a veces se puede trasladar al consejo de propietarios, y en última instancia llamar a asamblea extraordinaria.

6. El servicio que Uds. Ofrecen incluye administración de fondos, ¿cómo se da esto en la ciudad de Santa Fe?

Nosotros asesoramos al consorcio, después el consorcio resuelve y nos transmite lo que tenemos que hacer. Tenemos consorcios que tienen abierta su propia cuenta bancaria y que ante posibles ingresos (alquiler de zoom, cocheras, carteles publicitarios, etc.) se constituyen plazos fijos, se compra moneda extranjera. Siempre respaldado por la decisión del consorcio.

7. Mensualmente, cobran un determinado honorario,

- ¿Cómo lo calculan o en base a qué referencia lo establecen?

Se determina un valor en base a diferentes categorías según las necesidades del edificio. Por supuesto se toman de referencia lo propuesto por la Cámara Argentina de Propiedad Horizontal.

- ¿Este honorario es abonado por el inquilino de cada departamento?

Las expensas las debe por ley abonar el propietario. Sin embargo, en los casos que tenemos a su vez alquilado el inmueble, trasladamos ese deber y se lo cobramos directamente a los inquilinos.

- ¿Cómo se manejan con los departamentos que están alquilados por otra inmobiliaria o por particular, o bien son propietarios?

8. ¿Se cobra una expensa fija/variable que cubre los gastos fijos (impuestos, servicios, gastos de limpieza)?

Nuestra modalidad no resulta practico debido a la inflación. Por eso liquidamos lo gastado; y depende el consorcio y sus necesidades se

Expensas propiamente dichas, fondo de reserva, extraordinarias para obras determinadas. Estas últimas se cobra al propietario. Es el responsable de la unidad.

Fondo de reserva va cargada a expensas ordinarias. apunta a mantenimiento pero que no es habitual. Ej. un arreglo de una bomba. 2 años, no es justo q pase el arreglo a una persona que recién ingreso, entonces se utiliza ese fondo generando un equilibrio y equidad. Sin embargo, si no existe un fondo de reserva se podría generar ese gasto de todas formas y la expensa debe ser abonada de todas formas, después el inquilino deberá ver con su propietario.

9. En caso de surgir un gasto no habitual ¿se cobra una expensa extraordinaria? ¿O se cobra un determinado monto mensual que queda como reserva para este tipo de gastos inusuales?

Dependiendo cual es el motivo u origen del gasto: si son cuestiones edilicias (arreglo de filtraciones, mantenimiento, impermeabilizantes, pintura fachada, etc.) se trasladan a expensas extraordinarias y se cobra proporcionalmente a cada propietario; en cambio si son gastos no habituales pero relacionados al uso de los ocupantes/inquilinos de las unidades funcionales se utiliza los fondos de reserva para estos casos. El motivo de no trasladar este gasto a las expensas ordinarias es la rotación de los inquilinos (explicado en la pregunta anterior)

10. En los casos donde NO existe un consorcio inscripto como persona jurídica, ¿A quién le factura los gastos en caso de surgir arreglos?

Tenemos un departamento técnico, informe general de lo que observamos, se informa la situación y las prioridades para el equipo y el consorcio decide qué camino tomar. Lo mismo cuando hay algún evento y se propone la solución. -

Personal: nosotros hacemos la contratación a través del consorcio, hacemos todo el trámite contratación inscripción, pago, pero pasa a hacer empleado del consorcio. no tenemos empresa de limpieza, solo administramos.

ENCUESTA: GESTIÓN DE ESPACIOS COMUNES EN INMUEBLES BAJO EL RÉGIMEN DE PROPIEDAD HORIZONTAL EN LA CIUDAD DE ESPERANZA

Estimado/a:

Este mensaje tiene como fin solicitarle unos minutos de su tiempo para responder a la siguiente encuesta.

Mi nombre es Gretel Schmittendorf y me encuentro bajo el marco de un proyecto de tesis, relevando información que involucra a personas que habiten en un inmueble en propiedad horizontal en la ciudad de Esperanza y que compartan espacios comunes con otros inmuebles. Por lo tanto si Ud. cumple con el siguiente requisito: habita/ocupa una unidad (departamento, casa, local, etc.) que tenga espacios comunes con otros inmuebles en la ciudad de Esperanza, aplica para el cuestionario; caso contrario muchas gracias por su colaboración.

La encuesta es anónima y no le llevará más de 5 minutos responderla.

Desde ya muchas gracias. Saludos cordiales.

*Obligatorio

1. 1. Género *

Marca solo un óvalo.

- Mujer
 Hombre

2. 2. Rango de edad *

Marca solo un óvalo.

- 18 a 30 años
 31 a 50 años
 51 a 70 años
 mayor a 70 años

3. 3. ¿Podría indicarme a qué se dedica? *

Marca solo un óvalo.

- Estudio
 Trabajo en relación de dependencia
 Trabajo en forma independiente
 Estudio y trabajo
 Otro: _____

4. 4. Nivel de instrucción *

Selecciona todos los que correspondan.

- Secundario incompleto
 Secundario completo
 Terciario incompleto
 Terciario completo
 Universitario incompleto
 Universitario completo
 Estudio de posgrado incompleto
 Estudio de posgrado completo
 Otro: _____

5. 5. ¿Cual es su situación actual con respecto al inmueble donde vive? *

Marca solo un óvalo.

- Alquila
- Es propietario (pase a la pregunta N° 7)
- Es prestado (pase a la pregunta N° 7)

6. 6. Alquila el inmueble:

Marca solo un óvalo.

- De forma particular
- Por intermedio de una inmobiliaria
- Por intermedio de otro profesional (abogado, contador, etc.)

7. 7. ¿Quien se encarga del mantenimiento en general del edificio/complejo? (limpieza, recarga de matafuegos, pago de servicios, mantenimiento de ascensores, etc.) *

Marca solo un óvalo.

- Inmobiliaria intermediaria
- Propietario del inmueble
- Acuerdo entre vecinos
- Administrador del consorcio
- Encargado provisorio (persona asignada por los propietarios del complejo)
- Personal del consorcio contratado para tal fin
- Nadie
- Otro: _____

8. 8. ¿Quien se ocupa de solucionar los problemas no habituales en el edificio/complejo (arreglo de bombas eléctricas, limpieza de tanques de agua, reparación de instalaciones o artefactos eléctricos, etc.)? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Inmobiliaria intermediaria
- Propietario del inmueble
- Acuerdo entre vecinos
- Administrador del consorcio
- Encargado provisorio (persona asignada por los propietarios del complejo)
- Personal del consorcio contratado para tal fin
- Nadie
- Otro: _____

9. 9. ¿Se encuentra conformado un consorcio bajo la figura de persona jurídica con un administrador encargado? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- No conozco

10. 10. ¿Los propietarios se reúnen con el fin de resolver problemas comunes y gestionar mejoras y mantenimiento para el edificio/complejo? *

Marca solo un óvalo.

- Si
- No
- No conozco

11. 11. ¿Ud. paga expensas para cubrir gastos de espacios comunes de su complejo/edificio?

Marca solo un óvalo.

- Sí (Pase a la pregunta N° 15)
- No
- No conozco

12. 12. ¿Estaría dispuesto a abonar un canon por el mantenimiento de espacios comunes?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No (pasar a la pregunta N° 14)
- Otro: _____

13. 13. Lo considera necesario debido a que:

Selecciona todos los que correspondan.

- ayuda a la buena convivencia del complejo/edificio
- facilita el mantenimiento del complejo/edificio para que se conserve apto para habitar y en buen estado
- es la forma más conveniente y ordenada de organizar los gastos de un complejo/edificio
- agiliza la resolución de problemas ya que el administrador se haría cargo de decidir realizar arreglos urgentes
- genera transparencia en la administración de gastos
- Otro: _____

14. 14. No lo considera necesario por el/los siguiente/s motivo/s:

Selecciona todos los que correspondan.

- los espacios comunes son reducidos y no necesitan mantenimiento
- tenemos un acuerdo entre vecinos para dividirnos las tareas
- es difícil saber de que constan las expensas y no estoy de acuerdo en abonar gastos que no conozco
- Otro: _____

15. 15. Abona expensas de tipo:

Selecciona todos los que correspondan.

- Fijas
- Variables
- Extraordinarias
- Otro: _____

16. Habitualmente abona expensas con la modalidad:

Marca solo un óvalo.

- Mensual de forma adelantada
- Mensual a mes vencido
- Bimestral de forma adelantada
- Bimestral a mes vencido
- Anual
- No conozco
- Otro: _____

17. ¿Recuerda cuanto paga promedio mensual?

Marca solo un óvalo.

- entre \$ 0 y \$ 100
- entre \$ 101 y \$300
- entre \$ 301 y \$ 500
- entre \$ 501 y \$ 800
- entre \$ 801 y \$1100
- entre \$ 1101 y \$ 1300
- entre \$ 1301 y \$ 1500
- Más de \$ 1500.-

18. ¿Conoce como están compuestas las expensas que abona?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- A veces

19. ¿Les gustaria recibir informes periódicos de los gastos ordinarios/extraordinarios que componen las expensas que abona?

Marca solo un óvalo.

- SI
- No
- Lo recibo mensualmente/periódicamente

LEY N° 26.994 – PROPIEDAD HORIZONTAL

TITULO V - Propiedad horizontal

CAPITULO 1 - Disposiciones generales

ARTICULO 2037.- Concepto. La propiedad horizontal es el derecho real que se ejerce sobre un inmueble propio que otorga a su titular facultades de uso, goce y disposición material y jurídica que se ejercen sobre partes privativas y sobre partes comunes de un edificio, de conformidad con lo que establece este Título y el respectivo reglamento de propiedad horizontal. Las diversas partes del inmueble, así como las facultades que sobre ellas se tienen son interdependientes y conforman un todo no escindible.

ARTICULO 2038.- Constitución. A los fines de la división jurídica del edificio, el titular de dominio o los condóminos deben redactar, por escritura pública, el reglamento de propiedad horizontal, que debe inscribirse en el registro inmobiliario.

El reglamento de propiedad horizontal se integra al título suficiente sobre la unidad funcional.

ARTICULO 2039.- Unidad funcional. El derecho de propiedad horizontal se determina en la unidad funcional, que consiste en pisos, departamentos, locales u otros espacios susceptibles de aprovechamiento por su naturaleza o destino, que tengan independencia funcional, y comunicación con la vía pública, directamente o por un pasaje común.

La propiedad de la unidad funcional comprende la parte indivisa del terreno, de las cosas y partes de uso común del inmueble o indispensables para mantener su seguridad, y puede abarcar una o más unidades complementarias destinadas a servirla.

ARTICULO 2040.- Cosas y partes comunes. Son comunes a todas o a algunas de las unidades funcionales las cosas y partes de uso común de ellas o indispensables para mantener su seguridad y las que se determinan en el reglamento de propiedad horizontal. Las cosas y partes cuyo uso no está determinado, se consideran comunes.

Sobre estas cosas y partes ningún propietario puede alegar derecho exclusivo, sin perjuicio de su afectación exclusiva a una o varias unidades funcionales.

Cada propietario puede usar las cosas y partes comunes conforme a su destino, sin perjudicar o restringir los derechos de los otros propietarios.

ARTICULO 2041.- Cosas y partes necesariamente comunes. Son cosas y partes necesariamente comunes:

- a) el terreno;*
- b) los pasillos, vías o elementos que comunican unidades entre sí y a éstas con el exterior;*
- c) los techos, azoteas, terrazas y patios solares;*
- d) los cimientos, columnas, vigas portantes, muros maestros y demás estructuras, incluso las de balcones, indispensables para mantener la seguridad;*
- e) los locales e instalaciones de los servicios centrales;*
- f) las cañerías que conducen fluidos o energía en toda su extensión, y los cableados, hasta su ingreso en la unidad funcional;*
- g) la vivienda para alojamiento del encargado;*
- h) los ascensores, montacargas y escaleras mecánicas;*
- i) los muros exteriores y los divisorios de unidades entre sí y con cosas y partes comunes;*
- j) las instalaciones necesarias para el acceso y circulación de personas con discapacidad, fijas o móviles, externas a la unidad funcional, y las vías de evacuación alternativas para casos de siniestros;*
- k) todos los artefactos o instalaciones existentes para servicios de beneficio común;*
- l) los locales destinados a sanitarios o vestuario del personal que trabaja para el consorcio.*

Esta enumeración tiene carácter enunciativo.

ARTICULO 2042.- Cosas y partes comunes no indispensables. Son cosas y partes comunes no indispensables:

- a) la piscina;*
- b) el solárium;*
- c) el gimnasio;*
- d) el lavadero;*

e) el salón de usos múltiples.

Esta enumeración tiene carácter enunciativo.

ARTICULO 2043.- Cosas y partes propias. Son necesariamente propias con respecto a la unidad funcional las cosas y partes comprendidas en el volumen limitado por sus estructuras divisorias, los tabiques internos no portantes, las puertas, ventanas, artefactos y los revestimientos, incluso de los balcones.

También son propias las cosas y partes que, susceptibles de un derecho exclusivo, son previstas como tales en el reglamento de propiedad horizontal, sin perjuicio de las restricciones que impone la convivencia ordenada.

ARTICULO 2044.- Consorcio. El conjunto de los propietarios de las unidades funcionales constituye la persona jurídica consorcio. Tiene su domicilio en el inmueble. Sus órganos son la asamblea, el consejo de propietarios y el administrador.

La personalidad del consorcio se extingue por la desafectación del inmueble del régimen de propiedad horizontal, sea por acuerdo unánime de los propietarios instrumentado en escritura pública o por resolución judicial, inscripta en el registro inmobiliario.

CAPITULO 2

Facultades y obligaciones de los propietarios

ARTICULO 2045.- Facultades. Cada propietario puede, sin necesidad de consentimiento de los demás, enajenar la unidad funcional que le pertenece, o sobre ella constituir derechos reales o personales. La constitución, transmisión o extinción de un derecho real, gravamen o embargo sobre la unidad funcional, comprende a las cosas y partes comunes y a la unidad complementaria, y no puede realizarse separadamente de éstas.

ARTICULO 2046.- Obligaciones. El propietario está obligado a:

a) cumplir con las disposiciones del reglamento de propiedad horizontal, y del reglamento interno, si lo hay;

b) conservar en buen estado su unidad funcional;

c) pagar expensas comunes ordinarias y extraordinarias en la proporción de su parte indivisa;

d) contribuir a la integración del fondo de reserva, si lo hay;

e) permitir el acceso a su unidad funcional para realizar reparaciones de cosas y partes comunes y de bienes del consorcio, como asimismo para verificar el funcionamiento de cocinas, calefones, estufas y otras cosas riesgosas o para controlar los trabajos de su instalación;

f) notificar fehacientemente al administrador su domicilio especial si opta por constituir uno diferente del de la unidad funcional.

ARTICULO 2047.- Prohibiciones. Está prohibido a los propietarios y ocupantes:

a) destinar las unidades funcionales a usos contrarios a la moral o a fines distintos a los previstos en el reglamento de propiedad horizontal;

b) perturbar la tranquilidad de los demás de cualquier manera que exceda la normal tolerancia;

c) ejercer actividades que comprometan la seguridad del inmueble;

d) depositar cosas peligrosas o perjudiciales.

ARTICULO 2048.- Gastos y contribuciones. Cada propietario debe atender los gastos de conservación y reparación de su propia unidad funcional.

Asimismo, debe pagar las expensas comunes ordinarias de administración y reparación o sustitución de las cosas y partes comunes o bienes del consorcio, necesarias para mantener en buen estado las condiciones de seguridad, comodidad y decoro del inmueble y las resultantes de las obligaciones impuestas al administrador por la ley, por el reglamento o por la asamblea.

Igualmente son expensas comunes ordinarias las requeridas por las instalaciones necesarias para el acceso o circulación de personas con discapacidad, fijas o móviles, y para las vías de evacuación alternativas para casos de siniestros.

Debe también pagar las expensas comunes extraordinarias dispuestas por resolución de la asamblea.

El certificado de deuda expedido por el administrador y aprobado por el consejo de propietarios, si éste existe, es título ejecutivo para el cobro a los propietarios de las expensas y demás contribuciones.

ARTICULO 2049.- Defensas. Los propietarios no pueden liberarse del pago de ninguna expensa o contribución a su cargo aun con respecto a las devengadas antes de su adquisición, por renuncia al uso y goce de los bienes o servicios comunes, por enajenación voluntaria o forzosa, ni por abandono de su unidad funcional.

Tampoco pueden rehusar el pago de expensas o contribuciones ni oponer defensas por cualquier causa, fundadas en derechos que ellos invoquen contra el consorcio, excepto compensación, sin perjuicio de su articulación por la vía correspondiente.

El reglamento de propiedad horizontal puede eximir parcialmente de las contribuciones por expensas a las unidades funcionales que no tienen acceso a determinados servicios o sectores del edificio que generan dichas erogaciones.

ARTICULO 2050.- Obligados al pago de expensas. Además del propietario, y sin implicar liberación de éste, están obligados al pago de los gastos y contribuciones de la propiedad horizontal los que sean poseedores por cualquier título.

CAPITULO 3 - Modificaciones en cosas y partes comunes

ARTICULO 2051.- Mejora u obra nueva que requiere mayoría. Para realizar mejoras u obras nuevas sobre cosas y partes comunes, los propietarios o el consorcio requieren consentimiento de la mayoría de los propietarios, previo informe técnico de un profesional autorizado.

Quien solicita la autorización si le es denegada, o la minoría afectada en su interés particular que se opone a la autorización si se concede, tienen acción para que el juez deje sin efecto la decisión de la asamblea.

El juez debe evaluar si la mejora u obra nueva es de costo excesivo, contraria al reglamento o a la ley, y si afecta la seguridad, solidez, salubridad, destino y aspecto arquitectónico exterior o interior del inmueble. La resolución de la mayoría no se suspende sin una orden judicial expresa.

ARTICULO 2052.- Mejora u obra nueva que requiere unanimidad. Si la mejora u obra nueva, realizada por un propietario o por el consorcio sobre cosas y partes comunes, aun cuando no importe elevar nuevos pisos o hacer excavaciones, gravita o modifica la estructura del inmueble de una manera sustancial, debe realizarse con el acuerdo unánime de los propietarios.

También requiere unanimidad la mejora u obra nueva sobre cosas y partes comunes en interés particular que sólo beneficia a un propietario.

ARTICULO 2053.- Mejora u obra nueva en interés particular. Si la mejora u obra nueva autorizada sobre cosas y partes comunes es en interés particular, el beneficiario debe efectuarla a su costa y soportar los gastos de la modificación del reglamento de propiedad horizontal y de su inscripción, si hubiera lugar a ellos.

ARTICULO 2054.- Reparaciones urgentes. Cualquier propietario, en ausencia del administrador y de los integrantes del consejo de propietarios puede realizar reparaciones urgentes en las cosas y partes comunes, con carácter de gestor de negocios. Si el gasto resulta injustificado, el consorcio puede negar el reintegro total o parcial y exigir, si corresponde, la restitución de los bienes a su estado anterior, a costa del propietario.

ARTICULO 2055.- Grave deterioro o destrucción del edificio. En caso de grave deterioro o destrucción del edificio, la asamblea por mayoría que represente más de la mitad del valor, puede resolver su demolición y la venta del terreno y de los materiales, la reparación o la reconstrucción.

Si resuelve la reconstrucción, la minoría no puede ser obligada a contribuir a ella, y puede liberarse por transmisión de sus derechos a terceros dispuestos a emprender la obra. Ante la ausencia de interesados, la mayoría puede adquirir la parte de los disconformes, según valuación judicial.

CAPITULO 4 - Reglamento de propiedad horizontal

ARTICULO 2056.- Contenido. El reglamento de propiedad horizontal debe contener:

- a) determinación del terreno;*
- b) determinación de las unidades funcionales y complementarias;*
- c) enumeración de los bienes propios;*
- d) enumeración de las cosas y partes comunes;*
- e) composición del patrimonio del consorcio;*
- f) determinación de la parte proporcional indivisa de cada unidad;*
- g) determinación de la proporción en el pago de las expensas comunes;*
- h) uso y goce de las cosas y partes comunes;*
- i) uso y goce de los bienes del consorcio;*
- j) destino de las unidades funcionales;*
- k) destino de las partes comunes;*
- l) facultades especiales de las asambleas de propietarios;*

- m) determinación de la forma de convocar la reunión de propietarios, su periodicidad y su forma de notificación;*
- n) especificación de limitaciones a la cantidad de cartas poderes que puede detentar cada titular de unidad funcional para representar a otros en asambleas;*
- ñ) determinación de las mayorías necesarias para las distintas decisiones;*
- o) determinación de las mayorías necesarias para modificar el reglamento de propiedad horizontal;*
- p) forma de computar las mayorías;*
- q) determinación de eventuales prohibiciones para la disposición o locación de unidades complementarias hacia terceros no propietarios;*
- r) designación, facultades y obligaciones especiales del administrador;*
- s) plazo de ejercicio de la función de administrador;*
- t) fijación del ejercicio financiero del consorcio;*
- u) facultades especiales del consejo de propietarios.*

ARTICULO 2057.- Modificación del reglamento. El reglamento sólo puede modificarse por resolución de los propietarios, mediante una mayoría de dos tercios de la totalidad de los propietarios.

CAPITULO 5 – Asambleas

ARTICULO 2058.- Facultades de la asamblea. La asamblea es la reunión de propietarios facultada para resolver:

- a) las cuestiones que le son atribuidas especialmente por la ley o por el reglamento de propiedad horizontal;*
- b) las cuestiones atribuidas al administrador o al consejo de propietarios cuando le son sometidas por cualquiera de éstos o por quien representa el cinco por ciento de las partes proporcionales indivisas con relación al conjunto;*
- c) las cuestiones sobre la conformidad con el nombramiento y despido del personal del consorcio;*
- d) las cuestiones no contempladas como atribuciones del administrador o del consejo de propietarios, si lo hubiere.*

ARTÍCULO 2059.- Convocatoria y quórum. Los propietarios deben ser convocados a la asamblea en la forma prevista en el reglamento de propiedad horizontal, con transcripción del orden del día, el que debe redactarse en forma precisa y completa; es nulo el tratamiento de otros temas, excepto si están presentes todos los propietarios y acuerdan por unanimidad tratar el tema.

La asamblea puede autoconvocarse para deliberar. Las decisiones que se adopten son válidas si la autoconvocatoria y el temario a tratar se aprueban por una mayoría de dos tercios de la totalidad de los propietarios.

Son igualmente válidas las decisiones tomadas por voluntad unánime del total de los propietarios aunque no lo hagan en asamblea.

ARTICULO 2060.- Mayoría absoluta. Las decisiones de la asamblea se adoptan por mayoría absoluta computada sobre la totalidad de los propietarios de las unidades funcionales y se forma con la doble exigencia del número de unidades y de las partes proporcionales indivisas de éstas con relación al conjunto.

La mayoría de los presentes puede proponer decisiones, las que deben comunicarse por medio fehaciente a los propietarios ausentes y se tienen por aprobadas a los quince días de notificados, excepto que éstos se opongan antes por igual medio, con mayoría suficiente.

El derecho a promover acción judicial de nulidad de la asamblea caduca a los treinta días contados desde la fecha de la asamblea.

ARTICULO 2061.- Conformidad expresa del titular. Para la supresión o limitación de derechos acordados a las unidades que excedan de meras cuestiones de funcionamiento cotidiano, la mayoría debe integrarse con la conformidad expresa de sus titulares.

ARTICULO 2062.- Actas. Sin perjuicio de los restantes libros referidos a la administración del consorcio, es obligatorio llevar un Libro de Actas de Asamblea y un Libro de Registro de firmas de los propietarios.

Debe labrarse acta de cada asamblea en el libro respectivo, en el que los presentes deben firmar como constancia de su asistencia. Las firmas que suscriben cada asamblea deben ser cotejadas por el administrador con las firmas originales registradas.

Las actas deben confeccionarse por un secretario de actas elegido por los propietarios; éstas deben contener el resumen de lo deliberado y la transcripción de las decisiones adoptadas o, en su caso, propuestas por la mayoría de los presentes, y ser firmadas por el presidente de la asamblea y dos propietarios. Al pie de cada acta, el administrador

debe dejar constancia de las comunicaciones enviadas a los ausentes, de las oposiciones recibidas y de las eventuales conformidades expresas.

ARTICULO 2063.- Asamblea judicial. Si el administrador o el consejo de propietarios, en subsidio, omiten convocar a la asamblea, los propietarios que representan el diez por ciento del total pueden solicitar al juez la convocatoria de una asamblea judicial. El juez debe fijar una audiencia a realizarse en su presencia a la que debe convocar a los propietarios. La asamblea judicial puede resolver con mayoría simple de presentes. Si no llega a una decisión, decide el juez en forma sumarísima. Asimismo, y si corresponde, el juez puede disponer medidas cautelares para regularizar la situación del consorcio.

CAPITULO 6 - Consejo de propietarios

ARTICULO 2064.- Atribuciones. La asamblea puede designar un consejo integrado por propietarios, con las siguientes atribuciones:

- a) convocar a la asamblea y redactar el orden del día si por cualquier causa el administrador omite hacerlo;*
- b) controlar los aspectos económicos y financieros del consorcio;*
- c) autorizar al administrador para disponer del fondo de reserva, ante gastos imprevistos y mayores que los ordinarios;*
- d) ejercer la administración del consorcio en caso de vacancia o ausencia del administrador, y convocar a la asamblea si el cargo está vacante dentro de los treinta días de producida la vacancia.*

Excepto los casos indicados en este artículo, el consejo de propietarios no sustituye al administrador, ni puede cumplir sus obligaciones.

CAPITULO 7 - Administrador

ARTICULO 2065.- Representación legal. El administrador es representante legal del consorcio con el carácter de mandatario. Puede serlo un propietario o un tercero, persona humana o jurídica.

ARTICULO 2066.- Designación y remoción. El administrador designado en el reglamento de propiedad horizontal cesa en oportunidad de la primera asamblea si no es ratificado en ella. La primera asamblea debe realizarse dentro de los noventa días de cumplidos los dos años del otorgamiento del reglamento o del momento en que se encuentren ocupadas el cincuenta por ciento de las unidades funcionales, lo que ocurra primero.

Los administradores sucesivos deben ser nombrados y removidos por la asamblea, sin que ello importe la reforma del reglamento de propiedad horizontal. Pueden ser removidos sin expresión de causa.

ARTICULO 2067.- Derechos y obligaciones. El administrador tiene los derechos y obligaciones impuestos por la ley, el reglamento y la asamblea de propietarios. En especial debe:

a) convocar a la asamblea y redactar el orden del día;

b) ejecutar las decisiones de la asamblea;

c) atender a la conservación de las cosas y partes comunes y a la seguridad de la estructura del edificio y dar cumplimiento a todas las normas de seguridad y verificaciones impuestas por las reglamentaciones locales;

d) practicar la cuenta de expensas y recaudar los fondos necesarios para satisfacerlas. Para disponer total o parcialmente del fondo de reserva, ante gastos imprevistos y mayores que los ordinarios, el administrador debe requerir la autorización previa del consejo de propietarios;

e) rendir cuenta documentada dentro de los sesenta días de la fecha de cierre del ejercicio financiero fijado en el reglamento de propiedad horizontal;

f) nombrar y despedir al personal del consorcio, con acuerdo de la asamblea convocada al efecto;

g) cumplir con las obligaciones derivadas de la legislación laboral, previsional y tributaria;

h) mantener asegurado el inmueble con un seguro integral de consorcios que incluya incendio, responsabilidad civil y demás riesgos de práctica, aparte de asegurar otros riesgos que la asamblea resuelva cubrir;

i) llevar en legal forma los libros de actas, de administración, de registro de propietarios, de registros de firmas y cualquier otro que exija la reglamentación local. También debe archivar cronológicamente las liquidaciones de expensas, y conservar todos los antecedentes documentales de la constitución del consorcio y de las sucesivas administraciones;

j) en caso de renuncia o remoción, dentro de los quince días hábiles debe entregar al consejo de propietarios los activos existentes, libros y documentos del consorcio, y rendir cuentas documentadas;

k) notificar a todos los propietarios inmediatamente, y en ningún caso después de las cuarenta y ocho horas hábiles de recibir la comunicación respectiva, la existencia de reclamos administrativos o judiciales que afecten al consorcio;

l) a pedido de parte interesada, expedir dentro del plazo de tres días hábiles el certificado de deudas y de créditos del consorcio por todo concepto con constancia de la existencia de reclamos administrativos o judiciales e información sobre los seguros vigentes;

m) representar al consorcio en todas las gestiones administrativas y judiciales como mandatario exclusivo con todas las facultades propias de su carácter de representante legal.

CAPITULO 8 – Subconsorcios

ARTICULO 2068.- Sectores con independencia. En edificios cuya estructura o naturaleza lo haga conveniente, el reglamento de propiedad horizontal puede prever la existencia de sectores con independencia funcional o administrativa, en todo aquello que no gravita sobre el edificio en general.

Cada sector puede tener una subasamblea, cuyo funcionamiento y atribuciones deben regularse especialmente y puede designarse a un subadministrador del sector. En caso de conflicto entre los diversos sectores la asamblea resuelve en definitiva.

Frente a terceros responde todo el consorcio sin tener en cuenta los diversos sectores que lo integran.

CAPITULO 9 – Infracciones

ARTICULO 2069.- Régimen. En caso de violación por un propietario u ocupante de las prohibiciones establecidas en este Código o en el reglamento de propiedad horizontal, y sin perjuicio de las demás acciones que corresponden, el consorcio o cualquier propietario afectado tienen acción para hacer cesar la infracción, la que debe sustanciarse por la vía procesal más breve de que dispone el ordenamiento local. Si el infractor es un ocupante no propietario, puede ser desalojado en caso de reiteración de infracciones.

CAPITULO 10 – Prehorizontalidad

ARTICULO 2070.- Contratos anteriores a la constitución de la propiedad horizontal. Los contratos sobre unidades funcionales celebrados antes de la constitución de la propiedad horizontal están incluidos en las disposiciones de este Capítulo.

ARTICULO 2071.- Seguro obligatorio. Para poder celebrar contratos sobre unidades construidas o proyectadas bajo el régimen de propiedad horizontal, el titular del dominio del inmueble debe constituir un seguro a favor del adquirente, para el riesgo del fracaso de la operación de acuerdo a lo convenido por cualquier razón, y cuya cobertura comprenda el reintegro de las cuotas abonadas con más un interés retributivo o, en su caso, la liberación de todos los gravámenes que el adquirente no asume en el contrato preliminar.

El incumplimiento de la obligación impuesta en este artículo priva al titular del dominio de todo derecho contra el adquirente a menos que cumpla íntegramente con sus obligaciones, pero no priva al adquirente de sus derechos contra el enajenante.

ARTICULO 2072.- Exclusiones. Están excluidos los contratos siguientes:

a) aquellos en los que la constitución de la propiedad horizontal resulta de la partición o liquidación de comuniones de cosas o bienes, o de la liquidación de personas jurídicas;

b) los que versan sobre inmuebles del dominio privado del Estado;

c) los concernientes a construcciones realizadas con financiamiento o fideicomiso de organismos oficiales o de entidades financieras especialmente calificadas por el organismo de control, si de sus cláusulas resulta que los contratos definitivos con los adquirentes deben ser celebrados por el ente financiador o fiduciario, a quien los propietarios deben otorgarle poder irrevocable a ese fin.

ESTADÍSTICA INGRESANTES Y REINSCRIPTOS

Expte. FCA-0946834-18

En respuesta a lo solicitado, informo lo siguiente:

- 1) Cantidad de ingresantes por año:
Carrera de grado FCA: INGENIERÍA AGRONÓMICA
Total general de ingresantes por año:
2008: 140
2009: 181
2010: 140
2011: 115
2012: 134
2013: 128
2014: 133
2015: 101
2016: 101
2017: 98
2018: 116
- 2) Tiempo estipulado según Plan de Estudios: 5 años de cursado
- 3) Tiempo en años efectivos en que terminan la carrera, calculado por el total de egresados en un año calendario (no por cohorte sino teniendo en cuenta el tiempo que a cada egresado de ese año le llevó terminar su carrera):
2015: 8,67 años
2016: 9 años
2017: 9 años

Dado que el pedido se formula para el campus FAVE, informo además los datos existentes en la Facultad de Ciencias Veterinarias:

Carrera de grado FCV: MEDICINA VETERINARIA

Total General de Ingresantes por año:

- 1) 2008: 288
2009: 253
2010: 266
2011: 245
2012: 228
2013: 239
2014: 259
2015: 267
2016: 297
2017: 301
2018: 375

- 2) Tiempo estipulado según Plan de Estudios: 5 años de cursado
- 3) Tiempo en años efectivos en que terminan la carrera, calculado por el total de egresados en un año calendario (no por cohorte, sino teniendo en cuenta el tiempo que, a cada egresado incluido en cada año expresado, le llevó terminar su carrera.

Egresados durante el año 2007: 9,15

2008: 9,37

2009: 9,11

2010: 9,37

2011: 9,49

2012: 9,86

2013: 9,31

2014: 9,69

2015: 10,03

2016: 10,10

2017: 9,69

Respecto de la cantidad de estudiantes que residen en la ciudad de Esperanza, sólo existen los domicilios declarados en SIU GUARANÍ por cada alumno en forma individual; no existen archivos paralelos al respecto y no es posible brindar esa información.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
FCV	2715	2645	2671	2053	1901	1870	1850	1833	1948	2033
FCA	824	875	903	916	896	843	826	780	873	838

Fuente: guaraní 2 Reporte de ingresantes SUR D1.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
FCA	157	124	114	133	128	129	101	98	85	103
FCV	252	237	245	228	293	250	265	295	277	315

TOTALES

FCA	981	999	1017	1049	1024	972	927	878	958	941
FCV	2967	2882	2916	2281	2194	2120	2115	2128	2225	2348
	3948	3881	3933	3330	3218	3092	3042	3006	3183	3289

HONORARIOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE CONSORCIOS - CÁMARA DE PROPIEDAD HORIZONTAL DE ROSARIO (2° CIRCUNSCRIPCIÓN)."

Febrero 2019

CATEGORIA EDIFICIO	1°	2°	3°	4°
UNIDAD (NO COCHERA)	500.00	471.00	421.00	380.00
COCHERA	189.00	189.00	189.00	189.00
HONORARIO MINIMO	17.250,00	14.875,00	12.500,00	10.570.00

A los valores sugeridos, quienes se encuentren inscriptos en el impuesto al valor agregado (I.V.A.), se deberá aplicar a los mismos el 21%.

A efecto de constituir las cuatro categorías en que se encuadran los edificios, se establecen como servicios centrales los siguientes: agua caliente, calefacción, desagote de cámara séptica (circunscripto a zonas donde existe para uso común del edificio), natatorio, gimnasio, saunas, cancha de tenis y/o paddle y/o squash, salón de usos múltiples, parrillero, quincho, solárium y lavandería.

1° CATEGORÍA: edificios con ascensor/es, bomba/s de agua y dos (2) o más de los servicios centrales.

2° CATEGORÍA: edificios con ascensor/es, bomba/s de agua y uno (1) o más de los servicios centrales.

3° CATEGORÍA: edificios con ascensor/es, bomba/s de agua.

4° CATEGORÍA: edificios sin servicios centrales.

Por otro lado, sugieren valores por trámites extras que se realicen:

CERTIFICACIONES

Deuda por expensas comunes	\$ 337.50
Confección y firma de declaraciones juradas: laborales, previsionales, fiscales y judiciales	\$ 337.50
Contestaciones de oficios: administrativos o judiciales	\$ 431.00

MEDIACION

Asistencia del Administrador por cada audiencia en trámites de mediación (privada u oficial)	\$ 1062.00
--	------------

GESTION DE NEGOCIOS

PJ Deposito embargo de sueldos: sobre monto a depositar (Mínimo \$30)	10 %
AFIP- Alta /Baja/Modificaciones Temprana	\$ 550.00
AFIP- Clave Fiscal RG 2239	\$ 825.00
AFIP- Retención Impuesto a las Ganancia Encargados	\$ 812.00
AFIP- Mi Simplificación Empleadores	\$ 812.00
AFIP- Res. N° 3369- Mensual	\$ 812.00
Trámites vía Internet (no incluidos en esta lista) Secretaria Trabajo de la Pcia de Santa Fé	\$ 487.00

Esta tabla de honorarios es sugerida por la Cámara Propiedad Horizontal de la Provincia de Santa Fe 2ª Circunscripción.

Por otro lado, tenemos la tabla de honorarios y aranceles del administrador sugerida por la Cámara Argentina de la Propiedad Horizontal y Actividades inmobiliarias.

CLASE D

Tipología: viviendas sociales construidas por intermedio de operatorias oficiales del tipo

FONAVI, BHN, Institutos provinciales de vivienda.

Mínimo hasta 20 Unidades Funcionales \$ 5.450

De 21 a 40 U. F. \$ 260

De 41 a 60 U.F \$ 220

De 61 a 80 U.F. \$ 200

De 81 U.F. en adelante \$ 180

CLASE C

Tipología: consorcios con servicios comunes.

Mínimo hasta 20 Unidades Funcionales \$ 6.700

De 21 a 40 U. F. \$ 300

De 41 a 60 U.F \$ 260

De 61 a 80 U.F. \$ 220

De 81 U.F. en adelante \$ 200

CLASE B

Tipología: consorcios con servicios comunes y centrales (se entiende como servicios centrales: calefacción central; secarropa central; climatización central o cualquier servicio que se brinde de manera conjunta a dos o más unidades).

Mínimo hasta 20 U.F. \$ 8.250

De 21 a 40 U. F. \$ 340

De 41 a 60 U.F \$ 320

De 61 a 80 U.F. \$ 290

De 81 U.F. en adelante \$ 220

CLASE A

Tipología: consorcios con servicios comunes, centrales y de confort (se entiende de confort hasta 2 “amenities”, ej.: lavadero, SUM, piscina, playroom, área de deportes, sauna, gimnasio, plaza/sector parqueizado, etc.).

Mínimo hasta 20 U.F. \$ 10.850

De 21 a 40 U. F. \$ 360

De 41 a 60 U.F \$ 340

De 61 a 80 U.F. \$ 330

De 81 U.F. en adelante \$ 270

CLASE A1

Tipología: consorcios con servicios comunes, centrales, de confort y de súper confort (se entiende de súper confort a aquellos que posean 3 o más “amenities”, ej. lavadero, SUM, piscina, playroom, área de deportes, sauna, gimnasio, plaza/sector parqueizado).

Mínimo hasta 20 U.F. \$ 13.650

De 21 a 40 U. F. \$ 380

De 41 a 60 U.F \$ 360

De 61 a 80 U.F. \$ 330

De 81 U.F. en adelante \$ 300

CLASE A2

Tipología: consorcios con servicios comunes, centrales, de confort y de súper confort y concebidos como complejos o torres, iguales o mayores a 200 unidades funcionales.

Mínimo hasta 200 Unidades Funcionales \$ 68.500

Descripción de puesto

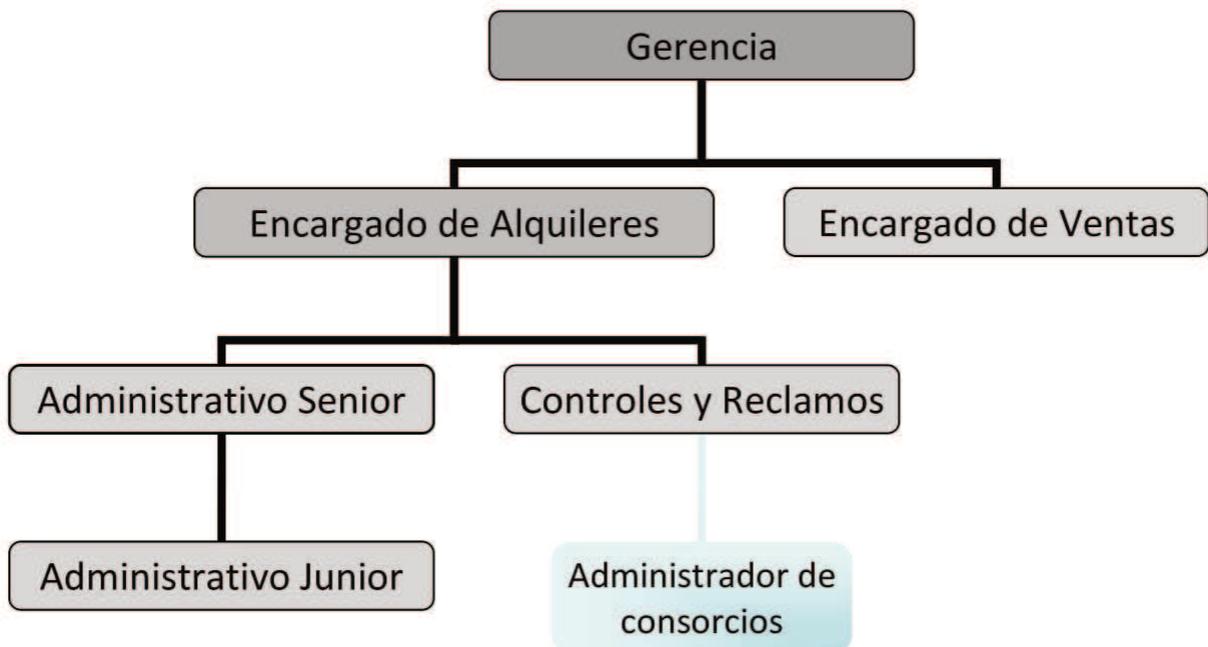
LOGOTIPO

Nombre de la empresa

Puesto:	ENCARGADO DE ADMINISTRACION DE CONSORCIOS		
Departamento o grupo:	ALQUILERES	Código del puesto o n.º de solicitud:	452
Rango o nivel de salario:	Administrativo categoría "X"	Tipo de posición:	Contrato indeterminado
Supervisor:	Encargado de Alquileres		
Formación de solicitantes:	Formación de solicitantes	Expiración de la publicación:	

OBJETIVO DEL PUESTO

Gestionar el funcionamiento general de los consorcios de forma precisa, transparente, justa y eficiente.

ORGANIGRAMA:**Descripción del puesto****RESPONSABILIDADES**

- Vender el servicio de administración a los diferentes consorcios existentes en la ciudad
- Armar, comunicar y mantener reuniones periódicas correspondientes con los consorcios
- Analizar las propiedades con el fin de determinar los trabajos de mantenimiento necesarios (según años de antigüedad, exposición, entre otras variables) para su sustentabilidad
- Proponer mejoras de mantenimiento y renovación de espacios comunes.
- Determinar las expensas proporcionales a abonar por cada unidad funcional de cada complejo/edificio.
- Recibir reclamos, propuestas para mantener tanto el orden entre vecinos como la estructura edilicia
- Contratar personas que de forma tercerizada puedan realizar mantenimientos generales de los complejos/edificios como también dar solución a posibles problemas.
- Llevar a cabo la cobranza de expensas mensuales
- Realizar un seguimiento de las cobranzas (pagos, deudas, intereses, morosos)
- Realizar informes mensuales de los ingresos, egresos y disponibilidad de cada consorcio

LOGOTIPO

Nombre de la empresa

- Enviar informes de forma mensual a los destinatarios

Perfil del puesto

REQUISITOS DE CUALIFICACIÓN Y FORMACIÓN

- Secundario completo (excluyente)
- Experiencia en empleos con atención al público
- Estudios terciarios / universitarios en administración (no excluyente)

APTITUDES DESEABLES

Capacidad de resolución, organización y tolerancia

NOTAS ADICIONALES

Es de suma importancia que la persona pueda estar, dentro de los límites lógicos posibles, disponible ante cualquier eventualidad que necesite de su decisión para solucionar un determinado problema.

Revisado por:	Nombre	Fecha:	Fecha
Aprobado por:	Nombre	Fecha:	Fecha
Última actualización por:	Nombre	Fecha y hora:	Fecha y hora

REGLAMENTO INTERNO

REGLAMENTO DE CONVIVENCIA

QUEDA PROHIBIDA toda actividad contraria a la seguridad, tranquilidad, decoro, moralidad y buen nombre del edificio. No podrán realizarse reuniones tumultuosas, inmorales, de juego, o reñidas con las ordenanzas municipales.

Todo trabajo o actividad que produzca ruidos, cualquiera sea su clase o naturaleza, no podrá ser comenzado **antes de las 8** y deberá cesar indefectiblemente **entre las 13 y 16 horas**, y **después de las 22 horas**. El uso de aparatos de radio o instrumentos de música está igualmente sometido a este horario, cada vez que su empleo trascienda a los departamentos vecinos, debiendo igualmente moderarse el tono y volumen de sonido, de manera que no sean molestos.

QUEDA PROHIBIDO:

1. Destinar las unidades funcionales a usos contrarios a la moral o a fines distintos a los previstos en el contrato de locación o en el reglamento de propiedad horizontal;
2. Perturbar la tranquilidad de los demás de cualquier manera que exceda la normal tolerancia;
3. Ejercer actividades que comprometan la seguridad del inmueble
4. Guardar inflamables, explosivos o mercaderías que desprendan malos olores o produzcan humedad o humo;
5. Colocar sobre el frente del edificio, sin autorización escrita del resto de los propietarios, toda clase de insignias, letreros, anuncios y banderas de propaganda o remate, salvo aquellas que anuncien la venta o alquiler de las unidades del edificio;
6. Sacudir o tender en las ventanas o balcones ropas, alfombras, plumeros, escobas, etcétera; d) fijar en los tabiques divisorios clavos o soportes que puedan perjudicar a la unidad habitable vecina;
7. La tenencia de animales que produzcan molestias a los vecinos.

**SE SOLICITA A TODOS LOS OCUPANTES DEL EDIFICIO, POR SEGURIDAD,
CERRAR CON LLAVE LA PUERTA DE INGRESO PRINCIPAL Y EL PORTÓN DE
ACCESO A LAS COCHERAS.**

<Ingrese Logo>

Consortio de Propietarios
<Nombre del Consorcio>

Convocatoria a Asamblea General Ordinaria

De conformidad con lo establecido en el Reglamento de Copropiedad y Administración, **CONVÓCASE** a Asamblea General Ordinaria, a los Señores Copropietarios del Consorcio de Propietarios sito en **<Domicilio>** , para el día **<Fecha>** a las **<Hora>** en **<Lugar>** a fin de tratar el siguiente:

Orden del Día

Nota:

Una vez transcurridos treinta minutos del plazo establecido, y previsto por el Reglamento de Copropiedad y Administración se sesionará cualquiera sea el número de Propietarios presentes.

En caso de no poder concurrir, se ruega otorgar poder confeccionando el talón adjunto.

<Fecha>

<Su Nombre>

Administrador

<Tipo y nro. de documento>

----- ✂ -----
Poder: En mi carácter de propietario de la unidad funcional Nro..... del Consorcio de propietarios ubicado en, autorizo al Señor/a cuya firma figura al pie, para que me represente en la Asamblea Ordinaria de la finca indicada, que se celebrará el día, a las A tal efecto, lo/a faculto para que en mi nombre y representación intervenga en las deliberaciones, votando y decidiendo cuanto fuere necesario.

Autorizado

Propietario

LIBRO DE ACTAS

Acta nº de la reunión (ordinaria/extraordinaria) de (Junta Directiva/Asamblea).

Asisten	Justifican su asistencia

Siendo las ____ h. del día _____ se reúnen los arriba citados en sesión (Ordinaria/extraordinaria) de (nombre del órgano: Junta Directiva, Asamblea) de la Asociación _____ para tratar el siguiente Orden del Día:

1.- Lectura y aprobación del acta anterior.

Tras la lectura es aprobada por (*asentimiento, mayoría,...*).

2.- Programa de actividades para 1997.

Tras una serie de intervenciones se somete a votación resultando aprobado por (*adjuntar programa aprobado*).

3.- Relación con la Asociación de Vecinos.

Oídas todas las aportaciones de los socios se toma el siguiente acuerdo:

El/La Sr. / Sra. pide que conste en acta su voto en contra del acuerdo adoptado.

No habiendo más asuntos que tratar, se levanta la sesión siendo las _____ h. del día citado, de todo lo cual doy fe como secretario y firmo la presente con el Presidente.

PRESIDENTE

EL SECRETARIO

ACTA REUNIÓN ORDINARIA

FECHA: XX/XX/XX

En la reunión de consorcio del edificio "NOMBRE DE EDIFICIO" celebrada el día "DIA" de "MES" de "AÑO" en el hall del propio edificio sito en calle "DIRECCIÓN" de la ciudad de Esperanza, estando presentes los apoderados y/o propietarios: "APELLIDO Y NOMBRE PROPIETARIO" (1A), "APELLIDO Y NOMBRE PROPIETARIO" (2A), ETC., se resuelve de común acuerdo lo siguiente:

- Autoridades del consorcio

Se decide dar continuidad a las mismas personas que se vienen desempeñando hasta el momento al frente del consorcio, PRESIDENTE: "NOMBRE Y APELLIDO", SECRETARIA: "NOMBRE Y APELLIDO", TESORERA: "NOMBRE Y APELLIDO", de manera tal que estas personas designadas serán quienes representarán al consorcio por un nuevo período.

- Administración del consorcio

Se puso a consideración la posibilidad que el "NOMBRE Y APELLIDO" continuara como ADMINISTRADOR del "Consortio Edificio Terrazas Septiembre", resultando de la misma la resolución por UNANIMIDAD de todos los presentes que sea esta persona postulada quien administre los fondos del consorcio por un nuevo período.

- Mudanzas

Respecto de esto se resolvió un cierto "protocolo" a respetar:

1- Cada vez que se retire un ocupante del edificio las inmobiliarias o los administradores deberán obligatoriamente informar al administrador (NOMBRE – APELLIDO Y TELEFONO) de dicho movimiento, de modo tal que este lo comunique inmediatamente al resto de los habitantes del edificio y entiendan estos que si hay movimiento de muebles y/o personas ajenas al edificio es por tratarse precisamente de una mudanza.

2- Del mismo modo cada vez que ingrese un ocupante nuevo al edificio las inmobiliarias o los administradores deberán obligatoriamente informar al administrador (NOMBRE APELLIDO Y TELEFONO) de dicho movimiento, apuntando nombre y apellido del/los futuro/s ocupante/s de modo tal que este lo comunique inmediatamente al resto de los habitantes del edificio y entiendan que si hay movimiento de muebles y/o personas ajenas al edificio es por tratarse precisamente de una mudanza y a su vez sepan quienes serán los nuevos vecinos. En este sentido se conformó un grupo de WhatsApp (integrado sólo por quienes habitan en el edificio) que hasta el momento funciona perfectamente en cuanto a cubrir cuestiones referidas fundamentalmente a la seguridad.

3- Las mudanzas deben indefectiblemente hacerse por el acceso vehicular del edificio

(COCHERA), queda terminantemente prohibido hacerlo desde el ingreso principal del mismo. En caso de detectarse el rayado de aberturas, la rotura de narices de escalones, mármoles o porcelanatos, la reposición a nuevo de esto será imputada a la unidad cuyos ocupantes hayan ocasionado los distintos inconvenientes. En referencia también a las mudanzas se ruega informar a quienes deban hacer alguna en adelante, lo hagan en horarios donde no entorpezcan el libre tráfico por las zonas comunes del edificio, sobre todo en cuanto al uso del ascensor, ya que hay gente imposibilitada de tomar escaleras y esto genera un trastorno que podría ser evitado. Para los requisitos de mudanzas, y para ahondar en mayores detalles se ruega recurrir al REGLAMENTO DE COPROPIEDAD Y ADMINISTRACIÓN, firmado oportunamente y de común acuerdo por cada uno de los propietarios.

4- Tener en cuenta que desde hace un tiempo a la fecha la balanza del ascensor se encuentra fuera de servicio, con lo cual se solicita tratar de evitar sobrecargas durante la mudanza, en todo caso si los objetos fueran de peso considerable se sugiere mandar estos por el ascensor y que las personas lo hagan por escaleras, recibéndolos luego en el piso correspondiente.

- Mascotas

Existen dos unidades que tienen mascotas conviviendo en el edificio (hoy unidades 6A y 4A), respecto de esto se deja expresamente aclarado que está terminantemente prohibido tener mascotas en el edificio. Dicho esto, y teniendo en cuenta que en este caso hay una preexistencia a la reunión efectuada el "fecha", y atento a que las mascotas al momento no han ocasionado molestia mayor en lo que al habitar comunitario refiere, se decidió con el aval fundamentalmente de quienes además de ser propietarios, habitan actualmente en el edificio permitir que esta situación se mantenga hasta tanto se terminen los contratos de alquiler de los ocupantes de estas unidades, a partir de la cual NO se permitirán más mascotas en el edificio.

Al respecto se aclara que esta situación se sostiene en tanto y en cuanto sigan las mascotas y sus dueños sin ocasionar trastorno alguno, de sucederse un acontecimiento el mismo será evaluado en reunión extraordinaria por los copropietarios, del mismo modo de verificarse alguna situación en referencia a las mascotas y que afecten a lo común del edificio (taponamiento del sistema de desagües por bañar las mismas en las unidades, ralladura de puertas, deterioro en sectores del ascensor, excretas en los espacios de palier, o cualquier rotura originada por las mismas), se procederá a su arreglo y subsanamiento del evento, siendo los propietarios de las unidades los encargados de correr con dichos costos. De detectarse mascotas por fuera de las unidades referidas se imputará una multa económica sobre la unidad que estuviese en falta y se intimará a los propietarios de las mismas a regularizar la situación.

Atentamente

(PRESIDENTE)

(SECRETARIA)

MODELO DE LIQUIDACION EXPENSAS

MES:

CONSORCIO

Nombre					
Domicilio					
CUIT					
Condición de IVA					

PAGOS DEL PERÍODO POR SUMINISTROS, SERVICIOS, ABONOS Y SEGUROS

RUBROS- CONCEPTO-DETALLE DE PROVEEDORES

1	SERVICIOS PUBLICOS	GASTOS A	GASTOS B	GASTOS C	TOTAL
	Período: día/mes/año	\$	\$	\$	\$
	Período: día/mes/año	\$	\$	\$	\$
	TOTAL RUBRO 2				% \$
2	ABONOS DE SERVICIOS				
1	Mes y año		\$	\$	\$
2	Mes y año		\$	\$	\$
3	Mes y año		\$	\$	\$
4	Mes y año		\$	\$	\$
	TOTAL RUBRO 3				% \$
3	MANTENIMIENTO DE PARTES COMUNES				
1	Mes y año	\$	\$	\$	\$
2	Mes y año	\$	\$	\$	\$
	TOTAL RUBRO 4				% \$
4	TRABAJO DE REPARACIONES EN UNIDADES				
1	Mes y año	\$	\$	\$	\$
2	Mes y año	\$	\$	\$	\$
	TOTAL RUBRO 4				% \$
5	GASTOS BANCARIOS				
1	Mes y año	\$	\$	\$	\$
2	Mes y año	\$	\$	\$	\$
	TOTAL RUBRO 4				% \$
5	GASTOS DE LIMPIEZA				
1	Mes y año	\$	\$	\$	\$
2	Mes y año	\$	\$	\$	\$
	TOTAL RUBRO 4				% \$
6	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN				
1	Mes y año	\$	\$	\$	\$
2	Mes y año	\$	\$	\$	\$
	TOTAL RUBRO 4				% \$
7	PAGOS DEL PERIODO POR SEGUROS				
1	Mes y año	\$	\$	\$	\$
2	Mes y año	\$	\$	\$	\$
	TOTAL RUBRO 4				% \$
8	OTROS				
1	Mes y año	\$	\$	\$	\$
2	Mes y año	\$	\$	\$	\$
	TOTAL RUBRO 4				% \$
TOTAL DE GASTOS		\$	\$	\$	\$

REMUNERACIONES AL PERSONAL Y CARGAS SOCIALES

(Conf. Art. 10 inc. d Ley N° 941) **CUIL: Categoría del edicio:**
Nombre y apellido: Cargo: Categoría del encargado:
Período:

1	DETALLE DE SUELDO Y CARGAS SOCIALES	GASTOS A	GASTOS B	GASTOS C	TOTAL
	Sueldo básico \$				
	Horas extras (detalle hs) \$				
	Jubilación \$				
	ANSSAL \$				
	Caja de protección a la familia \$				
	SUTERH \$				
	FATERYH \$				
	Obra social \$				
	... \$				
	Sueldo Neto \$ \$				

TOTAL	%	\$
--------------	---	----

APORTES Y CONTRIBUCIONES

...	\$	\$	\$	\$
...	\$	\$	\$	\$
...	\$	\$	\$	\$
...	\$	\$	\$	\$
TOTAL				%

TOTAL RUBRO 1	%	\$
----------------------	---	----

ESTADO FINANCIERO

CONCEPTO:

SALDO ANTERIOR

Ingresos por pago de expensas en término	\$
Ingresos por pago de expensas adeudadas	\$
Ingresos por pago de intereses	\$
Egresos por gastos del mes	-\$
Egresos por gastos particulares	-\$
...	-\$

SALDO AL CIERRE	\$
------------------------	-----------

RESUMEN DE MOVIMIENTOS BANCARIOS

Saldo inicial	\$
Ingresos	\$
Egresos	\$
...	\$
SALDO AL CIERRE	\$

ESTADO PATRIMONIAL

SALDO DE DISPONIBILIDADES AL CIERRE	\$
Expensas y otros conceptos a cobrar	\$
Otros activos: ...	\$
Gastos devengados pendientes de pago: ...	\$
...	\$
PATRIMONIO NETO AL CIERRE	\$

DATOS DE JUICIOS

CARÁTULA:	
N° expediente:	
Juzgado/secretaría:	
Objeto:	
Estado:	
MONTO RECLAMADO (\$):	

RECIBO DE EXPENSAS PROPIEDAD HORIZONTAL				RECIBO DE EXPENSAS PROPIEDAD HORIZONTAL			
CONSORCIO				CONSORCIO			
Nombre				Nombre			
Domicilio				Domicilio			
CUIT				CUIT			
ADMINISTRACION				ADMINISTRACION			
Nombre				Nombre			
Domicilio				Domicilio			
CUIT				CUIT			
DPTO				DPTO			
UNIDAD				UNIDAD			
<i>Periodo</i>				<i>Periodo</i>			
Conceptos				Conceptos			
Deuda			\$	Deuda			\$
intereses			\$	intereses			\$
Gasto A			\$	Gasto A			\$
Gasto B			\$	Gasto B			\$
Gasto C			\$	Gasto C			\$
Cuota extra			\$	Cuota extra			\$
Gastos particulares			\$	Gastos particulares			\$
Redondeo			\$	Redondeo			\$
1º vencimiento		Total	\$	1º vencimiento		Total	\$
2º vencimiento		Total	\$	2º vencimiento		Total	\$
Lugar y forma de pago				Lugar y forma de pago			
Talón para la administración		Firma autorizada y sello		Talón para el propietario		Firma autorizada y sello	

PLANILLA DE EVALUACIÓN A CONSORCISTAS

Consortio: _____

Fecha: ___/___/___

Unidad funcional: _____

Nº de encuesta: _____

Mes/Año de posesión de la Unidad: ___ / ___

Descripción

Este cuestionario tiene como fin determinar el estado de conservación del edificio como también de cada unidad funcional (dpto., local comercial), para poder establecer objetivos y trabajos futuros a realizar.

Edificio

1.- En una escala del 1 al 6, dónde 6 es “excelente” y 1 es “muy deteriorado”

¿Cómo calificaría el estado de conservación del edificio?

1	2	3	4	5	6

2.- ¿Cuál de estos aspectos considera que necesita mantenimiento/repelación?

- Instalaciones sanitarias Pintura Humedades ascendentes Humedades en cielorrasos Condensaciones
- Desprendimiento de revoques Fisuras/grietas Inundaciones/filtraciones Ascensor/es Mobiliario en espacios comunes
- Otro/s (por favor, especifique): _____

Unidad funcional

3.- ¿Su unidad presenta alguno los problemas mencionados a continuación?

- Filtraciones Humedades Condensación
- Otro/s (por favor, especifique): _____

4.- ¿Tiene algún comentario o sugerencia?

Muchas gracias por su amabilidad y por el tiempo dedicado a contestar esta encuesta.