



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRACIÓN



**Creación de una
Asociación de
Administradores
de Inmuebles en
Propiedad Horizontal
en Punta del Este
Maldonado.**

**Aplicación del proceso de
Administración Estratégica**

**Febrero
2010**

Trabajo de investigación monográfico para la obtención del título de
Contador Público - Plan 90

Orientador: Cr. Jorge Xavier
Cátedra: Administración General

Fabián Díaz Escarón
Fernando Sánchez Mesa
Bruno Sena Bernardi

ABSTRACT

El objetivo perseguido a través del presente trabajo de investigación monográfico es la presentación de una propuesta de creación de una Asociación de Administradores de Inmuebles en Propiedad Horizontal en Punta del Este, Maldonado; utilizando para el estudio de su viabilidad y conveniencia, modelos de análisis e implementación estratégica.

A través de un análisis de la evolución del sector inmobiliario en las últimas tres décadas, concretamente en el área administrativa, se visualiza que en los últimos años, se ha producido un incremento en los metros cuadrados de inmuebles de propiedad horizontal construidos y en ejecución, y de su correspondiente valor de mercado; en un contexto cada vez más exigente y diversificado. Por lo tanto nos parece necesario que los administradores estén preparados para poder ofrecer un servicio integral con una sólida propuesta de valor.

Nuestro trabajo de campo está basado en las técnicas y herramientas para el análisis de sectores industriales desarrollado por Michael Porter, con la finalidad de diagnosticar la situación actual del sector. Posteriormente se realiza una aplicación del proceso de Administración Estratégica desarrollado por Arthur Thompson y A.J. Strickland, con el fin de crear la Asociación de Administradores de Inmuebles en Propiedad Horizontal.

Se concluye que mediante la actuación colectiva de los diferentes agentes, se pueden enfrentar y superar los diferentes aspectos internos a nivel sectorial y mitigar las amenazas latentes de mejor manera.

AGRADECIMIENTOS

A nuestras familias, a todas aquellas personas que nos brindaron su apoyo en la elaboración de este trabajo, especialmente a los agentes inmobiliarios por ofrecer desinteresadamente su tiempo, y a nuestro orientador, Prof. Cr. Jorge Xavier.

ÍNDICE ANALÍTICO

CAPITULO I INTRODUCCIÓN	6
1.1 Presentación del trabajo.....	6
1.2 Hipótesis.....	7
1.3 Metodología de trabajo.....	7
CAPITULO II CIUDAD DE PUNTA DEL ESTE	10
2.1 La importancia de Punta del Este como destino turístico	10
2.2 ¿Por qué invertir en Punta del Este?	12
CAPITULO III CONTEXTO ECONÓMICO Y SECTOR INMOBILIARIO	16
3.1 Análisis económico	16
3.1.1 Comparación de crisis y reactivación económico-financieras en los ochenta y en los dos mil.....	16
3.1.1.1 Las crisis de 1982-1984 y 1999-2002	16
3.1.1.2 Las consecuencias de las crisis	17
3.1.1.3 Las reactivaciones poscrisis.....	18
3.1.1.4 Algunas características de la reactivación 2003-2004 relacionadas con el sector.....	19
3.1.2. Plan de Convertibilidad en Argentina y su impacto en el segundo gobierno democrático	20
3.1.2.1 Condiciones iniciales	20
3.1.2.2 Marco internacional y regional.....	20
3.1.2.3 Principales políticas económicas	22
3.1.2.4 La evolución de la economía.....	23
3.2 Evolución de los inmuebles en propiedad horizontal.....	26
3.2.1 Evolución de metros cuadrados, stock de inmuebles y emprendimientos.....	26
3.2.1.1 Variable metros cuadrados.....	26
3.2.1.2 Stock urbano de Punta del Este.....	30
3.2.1.3 Empresas desarrolladoras en Punta del Este	31
3.2.2 Evolución de precios	33
3.2.2.1 Variable precio.....	33
CAPITULO IV MARCO TEÓRICO	37
4.1 Planificación Estratégica	37
4.1.1 La Administración estratégica.....	37
4.1.2 Las tareas básicas de una administración estratégica eficaz.....	37
4.1.2.1 Desarrollo de una visión estratégica.....	38
4.1.2.2 Establecimiento de Objetivos.....	39
4.1.2.3 Creación de una Estrategia.....	39
4.1.2.4 Puesta en práctica y ejecución de la estrategia.....	42
4.1.2.5 Evaluación del desempeño y ajustes correctivos	42

4.1.3 La administración estratégica es un proceso continuo, no un acontecimiento finito	43
4.1.3.1 Características del proceso de cinco etapas	43
4.1.4 Evaluación de los recursos y las capacidades competitivas de la organización	44
4.1.4.1 Determinación de las fortalezas y debilidades de los recursos organizacionales y sus oportunidades y amenazas externas	44
4.1.4.1.1 Identificación de las fortalezas y capacidades de recursos de la organización	44
4.1.4.1.2 Identificación de las debilidades y deficiencias de recursos de la organización	46
4.1.4.1.3 Identificación de las competencias y capacidades de la organización	47
4.1.4.1.4 Identificación de las oportunidades de mercado de la organización	48
4.1.4.1.5 Identificación de las amenazas de mercado de la organización	48
4.1.4.1.6 El verdadero valor del análisis FODA	49
4.1.4.2 Determinación de precios y costos organizacionales adecuados ...	49
4.1.4.2.1 Análisis del costo estratégico y de la cadena de valor	50
4.1.4.2.2 Benchmarking de las actividades clave	52
4.1.4.2.3 De las actividades de la cadena de valor a las capacidades competitivas y a la ventaja competitiva	53
4.1.4.3 ¿A qué problemas estratégicos se puede enfrentar la organización?	53
4.2 Adecuación de la estrategia para adaptarla a la situación específica de cada Organización	54
4.3 Implementación Estratégica	58
4.3.1 Desarrollar una organización capaz	58
4.3.1.1 Dotar de personal a la organización	58
4.3.1.2 Crear competencias centrales y capacidades competitivas	59
4.3.1.3 Adecuación de la estructura de la organización a la estrategia	59
4.3.2 Asignación de recursos de manera eficiente para cumplir el objetivo ...	61
4.3.3 Establecer políticas y procedimientos que respalden la estrategia	62
4.3.4 Instituir las mejores prácticas y capacitación con un seguimiento continuo	62
4.3.5 Instalación de sistemas de apoyo	63
4.3.6 Recompensas e incentivos que apoyen la estrategia organizacional ...	64
4.3.7 Crear una cultura organizacional que respalde la estrategia	65
4.3.8 Liderazgo interno para impulsar la puesta en práctica de la estrategia .	65
CAPITULO V APLICACIÓN DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UNA ASOCIACIÓN	68
5.1 Planificación Estratégica y diagnóstico de la situación actual	69
5.1.1 Determinación de las fortalezas de los principales agentes inmobiliarios del sector	69
5.1.2 Determinación de las debilidades de los principales agentes inmobiliarios del sector	70
5.1.3 Determinación de las oportunidades del sector inmobiliario	71
5.1.4 Determinación de las amenazas del sector inmobiliario	72
5.1.5 Diagnóstico de la situación actual	73
5.2 Adecuación de la estrategia para adaptarla a la situación específica de la asociación	73

5.3 Implementación de la estrategia para la creación de la Asociación	74
5.3.1 Desarrollar una asociación capaz	74
5.3.1.1 Determinación del personal adecuado para la asociación	74
5.3.1.2 Determinación de las competencias centrales y las capacidades competitivas	75
5.3.1.3 Diseño y estructura de la asociación	76
5.3.2 Asignación de recursos de manera eficiente para cumplir con los principales objetivos estratégicos	79
5.3.3 Determinación de las políticas y procedimientos que respalden la estrategia organizacional	80
5.3.4 Institución de las mejores prácticas y el compromiso con el mejoramiento continuo	81
5.3.5 Instalación de sistemas de apoyo	83
5.3.6 Recompensas e incentivos que apoyen la estrategia de la organización	84
5.3.7 Crear una cultura organizacional que respalde la estrategia	85
5.3.8 Liderazgo interno para impulsar la puesta en práctica de la estrategia .	87
CAPITULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	89
ANEXOS	93
ANEXO 1	93
ANEXO 2	101
ANEXO 3	104
ANEXO 4	115
ANEXO 5	118
ANEXO 6	122
BIBLIOGRAFÍA	135

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Presentación del trabajo

Teniendo en cuenta la evolución que ha tenido el sector inmobiliario -y concretamente la administración de propiedades- en esta zona del país, consideramos de vital importancia, el estudio y análisis de un proyecto orientado a fortalecer, dinamizar, perfeccionar y profesionalizar la labor de los Administradores de Propiedades.

El sector está principalmente integrado por tres áreas, las cuales son: la venta, el alquiler y la administración de inmuebles. El alcance de nuestro trabajo se focalizará en el área de administración de inmuebles de propiedad horizontal en Punta del Este (dado que para las dos primeras ya existe una asociación: A.D.I.P.E, teniendo presente que es el área con más desarrollo en la última década y tiene constatadas carencias.

La propuesta se basa en la creación de una asociación con el fin de fortalecer al sector frente a las debilidades y amenazas a las que están expuestos sus potenciales asociados.

Cabe acotar que los principales componentes de la puesta en práctica de una estrategia se relacionan con el caso objeto de estudio, tales como: desarrollar una organización capaz, asignar recursos de manera eficiente para cumplir con los objetivos organizacionales, establecer políticas que respalden la estrategia, determinar las mejores prácticas y fomentar la capacitación de los recursos humanos (con posterior seguimiento), homogeneizar los sistemas de información, crear una cultura organizacional que soporte la ejecución de la estrategia definida.

Contenido

El desarrollo del presente trabajo comienza en el capítulo II, en el que se visualiza la importancia y la evolución de la ciudad de Punta del Este como destino turístico y “foco” de inversiones regionales y extraregionales.

En el capítulo III, se describe el contexto económico y la evolución del sector objeto de estudio en las últimas tres décadas. Se realiza un análisis detallado de dos importantes variables: los metros cuadrados y el precio de los inmuebles en propiedad horizontal.

El capítulo IV está dedicado a delimitar el marco teórico donde se conceptualiza el proceso de administración estratégica, concretamente en las tareas de planificación e

implementación, el cual se toma como marco de referencia para el desarrollo del trabajo de campo.

En el capítulo V, se realiza una aplicación del proceso de administración estratégica, donde se diagnostica la situación actual del área administrativa del sector inmobiliario y se plantea la implementación de una estrategia para la creación de una Asociación de administradores de inmuebles en propiedad horizontal.

Finalmente, como resultado del proceso de investigación y su consecuente aplicación al campo, en el capítulo VI se exponen las conclusiones y recomendaciones a las que se logró abordar.

1.2 Hipótesis

La investigación pretende demostrar que en un mercado exigente, cada vez más diversificado y con muchas oportunidades como lo es el del sector inmobiliario de Punta del Este, las Administraciones de inmuebles en propiedad horizontal conviven con debilidades y amenazas constantes, por lo tanto se pretenderá diagnosticar que individualmente es difícil hacer frente a las mismas, lo que nos lleva a preguntarnos:

¿Podrán actuar colectivamente bajo la forma de una asociación para superar las debilidades y mitigar las amenazas latentes?

¿Cuánto más beneficioso es para las Administraciones actuar en bloque que individualmente?

¿Con la creación de una Asociación se pueden determinar las “mejores prácticas” del mercado y homogeneizar criterios?

1.3 Metodología de trabajo

Para llevar adelante este trabajo es necesario apoyarse en una estrategia de investigación científica, que articule e integre un conjunto de decisiones a tomar para aprehender coherentemente la realidad empírica de modo de someter de manera rigurosa las hipótesis o preguntas de investigación a la prueba de los hechos.

Existen básicamente dos métodos de investigación: el cuantitativo y cualitativo, nos apoyamos en éste último ya que es más comprensivo y por eso puede aplicarse a análisis globales de casos específicos, en tanto que el método cuantitativo es más

parcial, ya que estudia aspectos particulares o generaliza pero desde una sola perspectiva.

Sostenemos que los métodos cualitativos resultan especialmente adecuados para la comprensión en profundidad del fenómeno que deseamos investigar desde el punto de vista de los propios sujetos implicados.

Algunas de las técnicas cualitativas más difundidas en la investigación científica son: la entrevista semiestructurada, la entrevista en profundidad y la observación directa.

- La técnica de la entrevista, es una de las más utilizadas. Ésta puede ser estructurada, semiestructurada (con preguntas abiertas de un guión previamente preparado), o en profundidad. Es una técnica útil para conocer comportamientos, experiencias, opiniones, conocimientos, sensaciones u otros aspectos de personas u organizaciones. Su objetivo consiste en descubrir en detalle el esquema de significados del entrevistado, llegando más allá de la superficie del tema de discusión.
- Las entrevistas cualitativas en profundidad. Comprenden a los encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes. Siguen el modelo de una conversación entre iguales, y no un intercambio formal de preguntas y respuestas.
- La observación directa es empleada para designar la investigación que involucra la interacción social entre el investigador y los informantes, durante la cual se recogen datos de modo sistemático y no intrusivo.

Con respecto a los tipos de investigación, es posible agrupar las diversas aproximaciones en cuatro categorías: la investigación experimental, la sintética, de desarrollo y la de simulación.¹

En este contexto hemos aplicado el tipo de investigación sintética de casos múltiples, ya que trabajamos sobre varias unidades de análisis (organizaciones), para poder analizar y generalizar con más confianza los resultados y conclusiones.

Este proceso está compuesto por ciertas etapas, las cuales se encuentran relacionadas entre sí y a la vez derivan unas de las otras, las que desarrollaremos brevemente.

La primera etapa analítica del trabajo fue identificar una situación problemática en el sector inmobiliario de Punta del Este, concretamente en la administración de inmuebles en propiedad horizontal, donde se verifican debilidades e incertidumbres tanto en el ejercicio de la función como en el relacionamiento entre las partes, que impiden un crecimiento firme y sostenido del área.

¹ Varela, Luís; Manasliski, Natalia. Empresas uruguayas: cómo mejorar la gestión de la relación principal-agente, abril, 2009, Ed. Zonalibro

Posteriormente, se realizó una investigación de los antecedentes, evolución y contexto del sector inmobiliario.

Para la obtención de datos e información sobre aspectos generales del sector y el área administrativa se consultaron publicaciones especializadas, nacionales y extranjeras, bibliografía y normativa correspondiente.

Finalmente, en lo que refiere al trabajo de campo, se realizaron entrevistas semiestructuradas y en profundidad con los principales agentes inmobiliarios, arquitectos, administradores de los inmuebles en propiedad horizontal, directivos de otras asociaciones y referentes del turismo puntaesteño y nacional. Además, en las visitas a las inmobiliarias y asociaciones se aplicó la técnica de observación directa para contemplar un análisis más profundo del área.

Alcance

Se puede estimar que la “población” de Administradores de edificios en la ciudad de Punta del Este asciende a un número aproximado de veintisiete empresas que se dedican al área administrativa del sector inmobiliario. El análisis se realizó sobre una muestra de ocho de los **principales** agentes inmobiliarios representativos del área de administración de inmuebles en propiedad horizontal, cabe señalar que la misma alcanzó un nivel de saturación en pleno proceso de investigación. Por lo tanto, es posible sostener que existe un nivel razonable de confianza para diagnosticar la situación actual del sector y “llevar al campo” el trabajo de investigación.

Es importante destacar que existe una limitación en el trabajo, ya que al no utilizarse todos los métodos estadísticos pertinentes no se puede inferir a partir de la información disponible un **exacto** reflejo de la realidad poblacional.

CAPITULO II

CIUDAD DE PUNTA DEL ESTE

2.1 La importancia de Punta del Este como destino turístico

Actualmente tras la transformación de aquel “balneario” en ciudad, con importantes obras de infraestructura, aplicación de políticas sectoriales tanto a nivel departamental como nacional y dos grandes “boom” de la construcción como preámbulo y consecuencia de sus respectivas crisis económico-financieras (la crisis de “la tablita” y la del “2002”); se puede sostener que Punta del Este es un destino turístico internacional de primera línea y el número uno de América Latina.

Prueba de ello son las diferentes publicaciones e indicadores alrededor del mundo; entre el año 2005 y 2009, cuatro de los cinco diarios con mayor tiraje de los Estados Unidos han publicado varios artículos promocionando a Uruguay y a Punta del Este como destino turístico. Por su parte, el periódico británico **The Financial Times** hizo lo propio con otras cinco noticias entre 2007 y 2009.

Mientras tanto, numerosos portales y guías turísticas online de todo el mundo se entusiasman con el destino turístico uruguayo: www.propertywire.com, www.worldtravelguide.net, www.virtualtourist.com, www.world66.com, wikitravel.org, www.vivatravelguides.com, www.wordtravels.com, www.professionaltravelguide.com, iguide.travel, entre otros.

El **US TODAY** -diario con mayor tiraje de ese país publico un artículo titulado “*10 great places across the globe to ring in 2006*”. En el mismo se invita a visitar el balneario de Punta del Este además de otros lugares como Nueva York, Venecia, Shangai, Las Vegas, Miami, Aspen, San Petersburgo, California y la isla St. Barts en el mar Caribe.



Por otra parte, el diario **NEW YORK TIMES** – tercero en circulación en los Estados Unidos- publicó una crónica de viaje titulada “*Where to Stay and Eat in Punta del Este Uruguay*”, con fecha agosto de 2008. En el año 2007 la sección de viajes del diario había publicado otro artículo titulado “*Punta del Este, Uruguay; Feeling at Home Among the Elite*”, donde define al balneario uruguayo como el ‘Hamptons’ de América del Sur. Finalmente, en el año 2005 publicó “*Punta del Este Sparkles Once*



More, Day and Night”, donde afirmaba que el balneario es conocido como la “Perla del Atlántico”

LOS ANGELES TIMES –cuarto en circulación incluyó el destino de Punta del Este entre los 29 recomendados para visitar en el año 2009. El artículo titulado “*29 destinations to visit in 2009*” también promueve el destino “Uruguay's wine country”, donde destaca las distintas bodegas y vinos de nuestro país. En el año 2007 también publicó un artículo titulado “*Uruguay's Casa Suaya South America's celeb hideout*”, promocionando la residencia del brasileño Adolfo Suaya en José Ignacio.



Finalmente, **THE WASHINGTON POST** -número 5 en tiraje- publicó en junio de 2008 el artículo titulado “*In Uruguay, a Refuge Is Losing Its Low Profile*”. En el mismo se realiza una exclusiva reseña del balneario de Punta del Diablo.

Por otra parte, el periódico británico **FINANCIAL TIMES** publicó cinco noticias entre los años 2007 y 2009. La más reciente es de enero de 2009 y se titula “*It's another world*”. En el año 2008 publicó dos artículos: “*The Secret Agent: Scouting the pampas*” (noviembre), “*Distinct seasons, polite people*” (mayo). Finalmente, en el año 2007 destacaron: “*A tale of two cities: Coastal growth versus urban inertia*” (mayo) y “*Uruguay's St Tropez' revels in glitzy image*” (marzo).

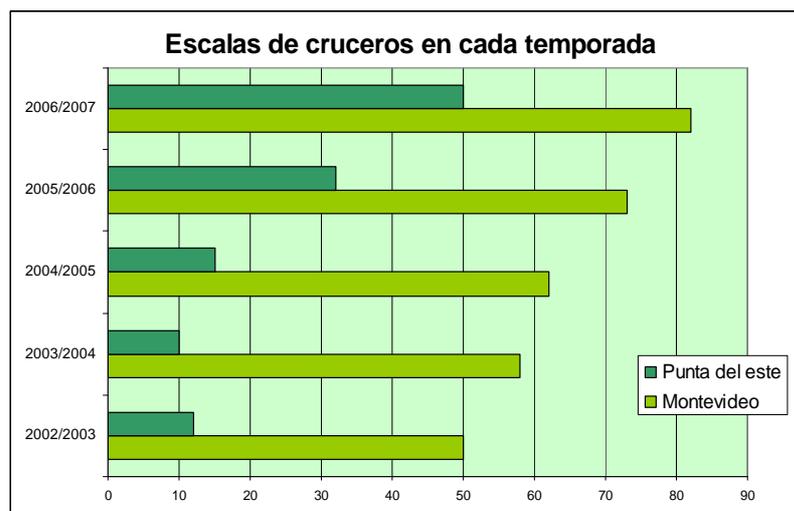
Dentro de los portales inmobiliarios, **Property Wire** publicó en el año 2008 el artículo titulado “*Uruguay leads the Latin dance*” (mayo) y “*Latin beach chic in Uruguay tempts those seeking upmarket investments*” (abril).²

También es destacable la clasificación de la ciudad como destino “top” en la “agenda mundial de playas”. La semana 52 y la 1 (del año) Punta del Este es el principal destino internacional; cabe señalar que juega a favor que nuestro verano es contra cíclico con el hemisferio norte.

Otro indicador a remarcar, es la creciente llegada de extranjeros de todas partes del mundo a través de los cruceros; es otra forma en que la ciudad se ha promocionado como destino turístico y como posible lugar para invertir, ya que son cada vez más comunes los casos en que extranjeros conocen el lugar y deciden comprar una propiedad con el objetivo de radicarse unos meses al año.

² Situación Inmobiliaria, Uruguay: Destino turístico, febrero 2009. www.situacioninmobiliaria.com

Gráfico 1



Fuente: Conosur Real Estate, ¿Uruguay? Toda buena oportunidad comienza con una gran pregunta, Montevideo, 2009, p. 9

Se demuestra claramente en la gráfica, que con el paso de los años la proporción de cruceros que escalan en Punta del Este es cada vez mayor, con una clara tendencia incremental en los próximos años.

2.2 ¿Por qué invertir en Punta del Este?

Según Luís Borsari (Presidente de la Cámara Uruguaya de Turismo) es un sitio seguro jurídicamente, económicamente y en el ámbito ciudadano; *en el Uruguay existen reglas claras*.

Cabe acotar que actualmente se puede decir que han estado en el gobierno central todos los partidos políticos y se sigue fortaleciendo el sistema con “reglas claras”, lo que posiciona a Punta del Este y Uruguay como el principal destino turístico de Sudamérica.

Uruguay transmite una estabilidad político-económica, que sin duda vende muy bien al país hacia afuera de las fronteras. Lo que se afirma a través de diversos indicadores que posicionan a Uruguay después de Chile entre los países más serios y con un elevado bienestar social. El punto turístico “Punta del Este” y su infraestructura sirve como potenciador para otros destinos turísticos dentro del país; lo que retroalimenta la inversión y el turismo.

Para el broker Julio Villamide, Punta del Este tiene tres grandes atributos para los inversores, primero que en el mediano y largo plazo los precios crecen de manera constante (medidos en dólares corrientes), es una buena reserva de valor que además se puede usufructuar (ya sea para uso o renta).

El segundo aspecto está vinculado con el prestigio social que le da a los inversores o compradores tener una propiedad en Punta del Este; hoy en día esta ciudad es una “marca”, tiene un prestigio y es el principal balneario de América latina.

Villamide cita como medio anecdótico a una revista de economía chilena donde dice: *Punta del Este es el sitio donde uno se puede encontrar durante los primeros quince días de enero con los responsables del 75% del PBI de América Latina*. Se denota claramente que es lugar muy atractivo.

El tercer y último atributo es la seguridad jurídica y ciudadana. Como elementos destacables están los partidos políticos del Uruguay; sus partidos tradicionales son de los más antiguos del mundo e incluso el “nuevo” partido de izquierda, actualmente en el gobierno tiene 38 años de fundado. Es importante destacar que los tres principales partidos ya han estado en el gobierno, lo que minimiza el grado de incertidumbre en futuras elecciones.

Uruguay se ubica en el podio de todos los rankings latinoamericanos, cualquiera sea el indicador analizado. No hay límites ni trabas para la repatriación de capitales, los extranjeros disfrutan de similares derechos que los nacionales. Los niveles de corrupción en el país son muy bajos, comparados con los estándares de la región, existe secreto bancario y una larga tradición de cumplimiento de los contratos.

Pero lo que muchos extranjeros buscan en Punta del Este es su seguridad. No ya la tradicional seguridad jurídica, sino la ciudadana. En una región cada vez más insegura, la seguridad es un bien escaso y como tal se cotiza al alza. Hay mejores playas en Brasil, mejor clima en Centroamérica, campos más fértiles en Argentina, una economía más dinámica en Chile, mercados más grandes en Brasil, precios más bajos en Paraguay; pero lo que la gente aprecia de Uruguay y principalmente de Punta del Este, es su seguridad que lo posiciona como el barrio “alto” de la región.

Todos estos elementos son claros motivadores para una posible radicación de diferentes turistas de la región y extra-región.

Alguna de las frases que más se escucharon de parte de los principales actores de la política nacional y departamental en el II Seminario sobre “Oportunidades de inversión en la región” organizado por la consultora Reporte Inmobiliario, fueron:

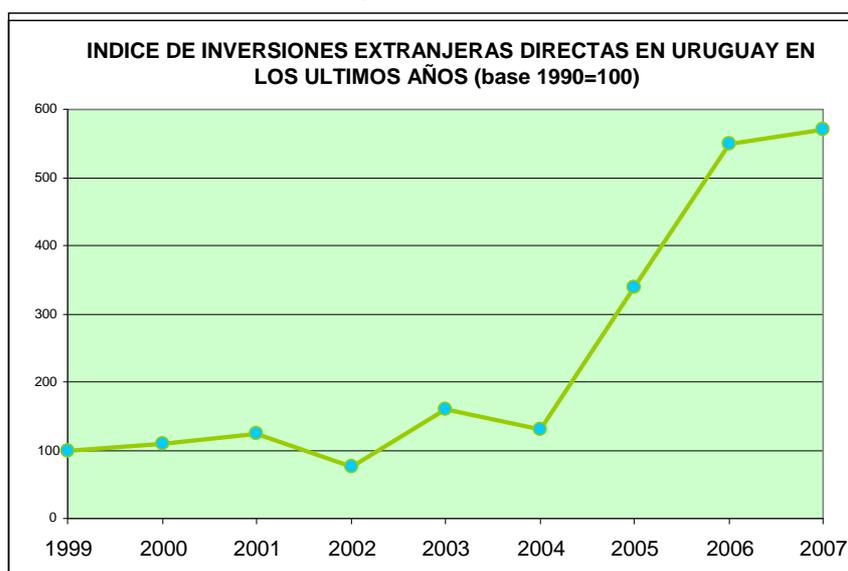
“El estado debe asegurar la infraestructura, reglas de juego claras y estímulos para la inversión” aseveró con énfasis Oscar de los Santos, Intendente del Municipio de Maldonado, en la introducción al seminario. Precisamente eximir de tasas, contribuciones y derechos municipales a las nuevas obras que se inicien hasta la primera escrituración será el próximo estímulo que el municipio instrumentará como fomento adicional para ellas.

Por otra parte, en la exposición del Intendente De los Santos quedó claramente demostrada la vocación de asegurar sustentabilidad para la inversión y una mirada a

largo plazo, que se evidencian en la licitación lanzada por el municipio, con apertura en diciembre del año 2008, para la construcción de un centro de convenciones y predio ferial para Punta del Este y en el plan estratégico para posicionar a Punta del Este como Ciudad Universitaria para el año 2020. El compromiso de Uruguay con la industria del turismo fue enfáticamente puesto de manifiesto por el Dr. Héctor Lezcano, Ministro de Turismo y Deportes, donde sostiene que se están llevando adelante 78 proyectos turísticos por un monto de inversión de 96 millones de dólares.

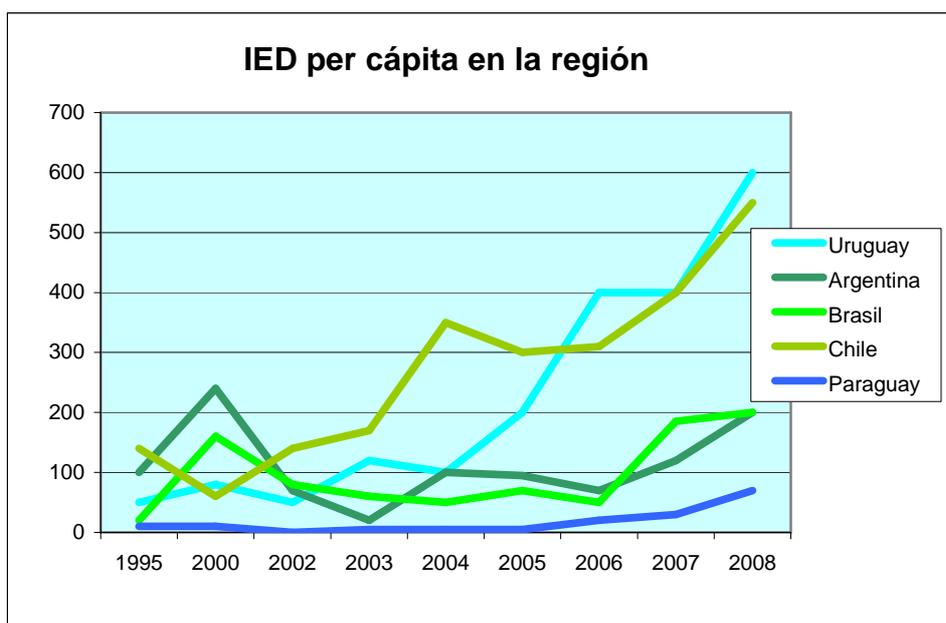
Presentamos a continuación algunos indicadores importantes, vinculados con el comportamiento de la inversión extranjera directa en el país y su relación tendencial con los países de la región.

Gráfico 2



Fuente: Banco Central del Uruguay

Gráfico 3



Fuente: Revista especializada Propiedades, julio, 2009, número 188, p. 43

Finalmente, cabe señalar que Uruguay y Punta del Este tienen claras ventajas competitivas frente a otras opciones al momento de invertir; el país presenta una buena posición a nivel Latinoamericano entre los principales rankings internacionales, que se detallan a continuación.

Cuadro 1

Posición de Uruguay en América Latina en algunos rankings internacionales

	Uruguay	Fuente
Índice de Percepción de corrupción (1º = más baja)	2º	Transparencia Internacional
Países más ricos (riqueza tangible e intangible)	2º	World Bank
Menor porcentaje de analfabetos	2º	CEPAL
Ranking de Gobernabilidad	2º	Banco Mundial
Mejores ciudades para vivir (Montevideo)	1ª	Mencer Human Resource
Gasto en salud per cápita	1º	OMS
Inversión Extranjera Directa sobre PBI	3º	BID - CEPAL
Ranking de libertad económica y transparencia	2º	CADAL
Uso de tecnologías de información y comunicación	4º	Cámara Uruguaya de Software
Índice con Mejor Clima Económico	1º	Fundación Getulio Vargas
Mejores democracias del mundo	1º	Fundación Bertelsmann
Países con mejor calidad de vida	3º	The Economist
Países con mayor seguridad ciudadana	2º	Global Peace Index
Ranking de Desarrollo Humano	3º	PNUD
Acceso al agua potable	1º	UNFPA
Ranking en cuidado del medio ambiente	1º	Universidad de Yale

Fuente: Conosur Real Estate, ¿Uruguay? Toda buena oportunidad comienza con una gran pregunta, Montevideo, 2009, p. 7

CAPITULO III

CONTEXTO ECONÓMICO Y SECTOR INMOBILIARIO

Para explicar de manera adecuada la evolución del sector inmobiliario en las últimas tres décadas, es necesario delimitar el contexto económico. En una primera instancia se realizará un análisis comparativo de las crisis de los ochenta y los dos mil para visualizar sus respectivos impactos en el sector; finalmente se analizará en la década de los noventa el impacto que tuvo el plan de convertibilidad de la Argentina en la economía uruguaya y concretamente en el sector inmobiliario de Punta del Este.

3.1 Análisis económico

3.1.1 Comparación de crisis y reactivación económico-financieras en los ochenta y en los dos mil³

Se explican las principales causas, entre las que destaca la conjunción de poderosos shocks externos negativos con los desequilibrios y debilidades generados por la aplicación de planes de estabilización de “anclas cambiarias”.

3.1.1.1 Las crisis de 1982-1984 y 1999-2002

En su génesis, ambas crisis tuvieron aspectos en común: estuvieron precedidas por la aplicación de planes de estabilización basados en “anclas cambiarias” que condujeron a la sobrevaluación de la moneda, afectaron negativamente la competitividad de los sectores productores de bienes transables y generaron desequilibrios en la cuenta corriente de la balanza de pagos (mayores antes de la crisis de los ochenta que antes de la de la primera década de este siglo). Concomitantemente, se fueron gestando crecientes desequilibrios fiscales. Ambos desequilibrios (fiscal y externo), fueron financiados por medio del endeudamiento interno y externo de los sectores privado y público; la mayor parte de ese endeudamiento fue contraído en moneda extranjera, lo que incrementó la fragilidad financiera de la economía.

En las dos experiencias de estabilización se registró una fase de crecimiento acelerado que luego dio lugar a una fase recesiva y, finalmente, a una crisis múltiple: de balanza de pagos, bancaria, fiscal, productiva y social. En ambos procesos la profundización de las crisis fue consecuencia del impacto de un shock externo negativo que agudizó las dificultades existentes.

En los ochenta ese papel detonante lo jugó el estallido de la crisis de la deuda latinoamericana y en los dos mil la crisis argentina de fines de 2001 y comienzos de 2002. La deflagración de las crisis de los ochenta y de los dos mil se produjo como

³ Antía, Fernando, 2004. “Uruguay: crisis y reactivación económicas en los ochenta y en los dos mil”, Informes de Coyuntura, Instituto de Economía, Montevideo, Uruguay

consecuencia de la maxidevaluación que siguió al abandono del régimen de tipo de cambio fijo.

Es de hacer notar que la forma en que se administraron las **crisis bancarias** fue diferente en los ochenta y en los dos mil. En los ochenta el Estado asumió la mayor parte de los costos de la crisis bancaria, mediante la compra de carteras y la absorción de los bancos en dificultades por parte del BROU y/o la Corporación Nacional para el Desarrollo. Ello permitió evitar la liquidación de los bancos insolventes (con la excepción del Banco del Plata) e hizo posible mantener en vigor un “seguro de depósitos implícito” financiado por el Estado. Por el contrario, en la última crisis, si bien el Estado asistió a los bancos privados con problemas de liquidez y solvencia, capitalizó a los bancos públicos y dio respaldo a los depósitos transaccionales del conjunto del sistema, cerraron varios bancos quebrados y los depositantes y tenedores de bonos de esas instituciones sufrieron quitas y postergaciones de pagos.

Los costos fiscales de ambas crisis financieras fueron muy cuantiosos. También debe señalarse que el FMI cumplió un papel más activo durante la crisis y poscrisis de 2002 que en la de 1982. Asimismo, mientras que en 1983 el apoyo del FMI llegó cinco meses después del estallido de la crisis, en 2002 el apoyo fue simultáneo al desarrollo de la misma.

Finalmente, hay que señalar que el financiamiento concedido por el FMI en agosto de 2002, así como el préstamo puente otorgado por el gobierno de Estados Unidos para permitir la inmediata disponibilidad de los recursos, permitieron poner en marcha el **Fondo de Estabilidad del Sistema Bancario**, creado por la Ley 17.523 de agosto de 2002, para respaldar los depósitos a la vista y en caja de ahorro en moneda extranjera en el sistema bancario. La constitución de ese fondo resultó clave para detener la corrida bancaria y, en definitiva, para empezar a recorrer el camino de la recuperación.

3.1.1.2 Las consecuencias de las crisis

Las consecuencias de las crisis de los ochenta y los dos mil fueron múltiples y gravitaron (y gravitarán) durante muchos años después de la eclosión de las mismas. Se observan determinadas tendencias comparativas de algunas variables:

- la caída de la actividad económica fue muy significativa en ambas crisis y sólo algo mayor en la crisis reciente que en la de los ochenta.

- en la última tuvo lugar una fuerte caída de las exportaciones reales, mientras que en la crisis de los ochenta las exportaciones crecieron mínimamente. La contracción de las exportaciones en los dos mil guarda relación con la profundidad de la crisis regional (destino de poco más del 50% de las exportaciones de bienes y de la mayoría de las de servicios antes del estallido de la crisis).

- la caída del salario medio real fue sensiblemente mayor en la crisis de los ochenta que en esta última. No obstante, si se incluye la contracción del salario real de 2003 (año en

el que se registró una caída de entidad) la diferencia entre las respectivas contracciones salariales se reduce (28,2% y 21,8%, respectivamente).

- la devaluación y la inflación fueron sensiblemente menores en los dos mil que en los ochenta. Ello debe vincularse al hecho que en el punto de partida de la crisis reciente el atraso cambiario era menor que en los ochenta y también fue menor el coeficiente de traslado a precios de la devaluación. Esto último, que también ocurrió después de las grandes devaluaciones de Argentina y Brasil, fue posible en buena medida, porque la estabilidad de precios de los noventa logró romper con la memoria inflacionaria, y la consecuente indexación de precios y salarios que había caracterizado al largo período de alta inflación;

- el déficit fiscal como proporción del PBI, medido con el criterio "caja" fue en promedio más elevado en la crisis de los ochenta que en la de los dos mil (13,2% y 4,1% del PBI, respectivamente).

3.1.1.3 Las reactivaciones poscrisis

Como es sabido, la salida de la crisis de los ochenta fue **tardía y gradual**. La fase recesiva se extendió hasta fines de 1984, dos años después del estallido de la crisis. En 1985 se registró un pequeño aumento del PBI medio anual y recién en 1986-1987 tuvo lugar una recuperación apreciable. Ello debe vincularse en parte a que el contexto externo inmediatamente posterior a la crisis de 1982 no contribuyó a impulsar una rápida reactivación. Subsistieron altas tasas de interés internacionales hasta 1985, los términos de intercambio siguieron siendo desfavorables hasta 1986. Como volvió a suceder en el dos mil, la caída de la moneda estadounidense contribuyó a generar condiciones propicias para superar la crisis, toda vez que redujo el valor de la deuda denominada en dólares, empujó al alza los precios de las materias primas y mejoró la competitividad de la economía uruguaya fuera del área dólar.

Por otra parte, es posible que en los ochenta el ciclo político haya contribuido a diferir el inicio de la reactivación. En estas condiciones, es posible que los agentes económicos postergaran parte de sus decisiones de inversión y consumo durable hasta el inicio de una nueva administración. A su vez, la crisis de la deuda externa latinoamericana, con su secuela de periódicas refinanciaciones, se extendió hasta principios de los noventa.

La recuperación que siguió a la crisis de los dos mil fue mucho más **temprana y acelerada** que la que siguió a la crisis de los ochenta. La misma se inició el primer trimestre de 2003 (menos de seis meses después del estallido de la crisis) y ganó fuerza después del canje de deuda de mayo de 2003. El crecimiento del PBI acumulado entre el cuarto trimestre de 2002 (nivel mínimo de la fase recesiva) y el primero de 2004 fue de 17,4%. Importa señalar que el crecimiento acumulado en un lapso similar (cinco trimestres después del punto de mínima actividad) a la salida de la crisis de los ochenta fue de sólo 8,5%.

Los principales factores que impulsaron la reactivación de 2003-2004 fueron: un contexto internacional favorable en materia financiera y comercial (muy bajas tasas de interés,

depreciación del dólar y altos precios de las materias primas agropecuarias); la mejora de la situación regional (marcada recuperación de la economía argentina y significativa reducción del riesgo-país en Brasil); una pronunciada recuperación de la competitividad externa resultante de la devaluación de 2002 y de la baja inflación posterior y la mejoría del status sanitario de la ganadería vacuna. Finalmente, el canje de la deuda pública realizado en mayo de 2003 alejó el riesgo de default y generó condiciones más propicias para superar la crisis financiera de 2002. Destaca, a su vez, el incremento de la inversión extranjera directa en diversas actividades, en especial en el sector agropecuario.

3.1.1.4 Algunas características de la reactivación 2003-2004 relacionadas con el sector

Los sectores productivos que liderarían el crecimiento durante 2003-2004 fueron los típicamente productores de bienes transables internacionalmente: el agropecuario y el de la industria manufacturera. La reactivación de ambos sectores resulta indisociable de la mejora de la competitividad externa que indujo la devaluación real.

Los restantes sectores productivos crecieron a menor ritmo en 2003-2004. Entre ellos, los de mayor dinamismo fueron el comercio, restaurantes, hoteles, transporte y comunicaciones (crecieron aproximadamente 11%). Se trata de sectores que se habrían beneficiado de la expansión de la industria y el agro y que, además, habrían recibido el efecto positivo del incremento de las exportaciones turísticas y de la recuperación de la demanda interna. Los sectores de servicios inmobiliarios y la actividad de la construcción tuvieron un crecimiento firme.

En **resumen**, la reactivación económica poscrisis se basó en ambos casos en un cambio favorable de las condiciones internacionales y regionales, en la modificación de los precios relativos posdevaluación y en la mejora de la situación macroeconómica interna; factores que en conjunto determinaron el crecimiento de la demanda externa e interna y alentaron un mayor uso de los cuantiosos recursos materiales y humanos que se encontraban ociosos como consecuencia de la recesión. Si bien en los dos casos se produjo una mejora de la situación macroeconómica interna, ella ha sido más notoria durante esta última recuperación, cuando se observaron menores desequilibrios fiscal y externo y una inflación mucho más reducida, aunque un más elevado ratio deuda pública/PBI. La cuantía de la deuda pública impuso severas restricciones al gasto público primario. Otra diferencia de la recuperación actual con la de los ochenta es que la misma comenzó antes y en los primeros cinco trimestres adquirió mayor intensidad que la de los ochenta. Por otra parte, la actual reactivación se sustenta en mayor medida en el crecimiento de las exportaciones y de la inversión y en menor medida en el del consumo interno; mientras que en los ochenta tuvo lugar una vigorosa expansión del consumo, basada en una pronunciada recuperación salarial.

3.1.2. Plan de Convertibilidad en Argentina y su impacto en el segundo gobierno democrático ⁴

3.1.2.1 Condiciones iniciales

En el punto de partida de la segunda administración democrática, presidida por el Dr. Luís Alberto Lacalle del Partido Nacional, existían desequilibrios macroeconómicos de entidad, aunque menores que los que enfrentó el anterior gobierno al comenzar su gestión.

Entre ellos sobresalían: la inflación, que se había acelerado marcadamente en el año electoral, y aun más durante el período de transición, de modo que al momento de asumir el nuevo gobierno rondaba los tres dígitos, y el déficit fiscal, que, había crecido fuertemente en 1989, y se proyectaba al alza en 1990.

Importa señalar que se trataba de un momento de hegemonía de las ideas liberales y que los nuevos gobiernos de los países vecinos – el de Carlos Menem, en Argentina, que había comenzado su gestión en julio de 1989 y el de Fernando Collor, en Brasil, que empezó la suya en enero de 1990 –, mostraban también, aunque con matices, mucha afinidad con las ideas del Consenso de Washington. Con este bagaje ideológico y estimulado por el cuadro regional por entonces existente, el gobierno del Dr. Lacalle se había propuesto "transformar el país en 100 días".

3.1.2.2 Marco internacional y regional

La influencia internacional y regional fue predominantemente favorable durante el período 1990-1994, especialmente por lo que hace a la evolución de las variables financieras internacionales y al impacto beneficioso de la economía argentina que en esos años creció aceleradamente (**Cuadro 2**). En contraste, durante la mayor parte del período los precios internacionales de las materias primas no petroleras se mantuvieron en niveles relativamente bajos.

En lo que hace a la influencia internacional sobre la economía uruguaya se puede visualizar un nuevo cuadro de situación que estimuló el cambio de las prioridades de la política económica en buena parte de los países de América Latina. En las nuevas condiciones, la política cambiaria empezó a usarse como instrumento en la lucha contra la inflación. Así, tomaron impulso las políticas de estabilización ortodoxas sobre la base de "anclas cambiarias".

La influencia regional fue predominantemente positiva. En Argentina la aplicación del Plan de Convertibilidad determinó una fuerte expansión de la economía y una pronunciada apreciación de la moneda de ese país, que mejoró la competitividad bilateral de nuestro país.

⁴ Antía, Fernando, agosto, 2001. "La economía uruguaya en 1985-2000: Políticas económicas, resultados y desafíos", Documento de Trabajo 4/01, Instituto de Economía, Montevideo, Uruguay

En estas condiciones se observó:

- Fuerte aumento de las exportaciones de bienes hacia la Argentina;
- Pronunciado incremento del número de turistas argentinos que visitaron Uruguay;
- Sensible aumento de la inversión de los argentinos en la construcción residencial en Punta del Este.

En este período la influencia brasileña no fue beneficiosa, porque esa economía alternó lapsos de recesión con momentos de crecimiento, en el marco de una elevada inflación y de fuertes tensiones políticas. Sin embargo, la virtual unificación del mercado de cambios brasileño operada a partir de 1990 determinó una sensible mejora de la competitividad en frontera, que operó favorablemente sobre la economía uruguaya durante todo este período. **(Cuadro 3)**

CUADRO 2				
INDICADORES RELEVANTES DE LA ECONOMÍA INTERNACIONAL Y REGIONAL				
	1985-89	1990-94	1995-00	1985-2000
Brasil				
PBI (1)	4,4	1,3	2,6	2,8
PBI per cápita (1)	2,9	-0,2	1,0	1,2
Inflación (2)	383,2	1401,9	15,2	302,3
Devaluación (2)	333,7	1308,8	18,0	284,6
Inflación en dólares (2)	11,4	6,6	-2,3	4,6
Saldo de la balanza comercial (miles de mill. de dólares) (2)	13,5	12,0	-4,3	-1,6
Déficit fiscal / PBI (3) (2)	5,1	0,0	4,2	3,2
Argentina				
PBI (1)	-1,4	5,9	1,7	2,0
PBI per cápita (1)	-2,7	4,5	0,3	0,7
Inflación (2)	444,4	148,3	0,4	126,0
Devaluación (2)	462,3	78,8	0,0	88,9
Inflación en dólares (2)	-3,2	38,9	0,4	19,7
Saldo de la balanza comercial (miles de mill. de dólares) (2)	3,3	0,0	-1,6	0,4
Déficit fiscal / PBI (4) (2)	3,8	0,2	1,9	1,3
(1) Variación acumulativa anual, en %.				
(2) Promedio anual.				
(3) Corresponde al déficit fiscal operacional (considera sólo los pagos de intereses reales), en % del PBI.				
(4) Corresponde a las necesidades de financiamiento del sector público no financiero, en % del PBI. El promedio 1985-89 refiere únicamente a 1989. El de 1985-2000 corresponde a 1989-2000.				
Fuente: Elaborado en base a datos de FMI, The Economist, BCB, IBGE, BCRA, INDEC, Boletín Techint, MEOySP CELADE, CEPAL e International Energy Agency.				

CUADRO 3
INDICADORES DE INFLACIÓN Y PRECIOS RELATIVOS
 (variación acumulativa anual, en %)

	1985-89	1990-94	1995-00	1985-00	2000
Inflación minorista, promedio anual (IPC)	70,8	74,4	17,9	49,6	4,8
Inflación mayorista, promedio anual (IPM)	67,7	60,2	15,0	43,5	6,8
Devaluación, promedio anual	61,0	52,9	15,7	39,9	6,7
Inflación minorista en dólares, promedio anual	6,1	14,1	1,9	6,9	-1,8
TCR (IPC/IPC, 9 países) (1)	-3,4	1,9	-2,8	-1,5	0,6
TCR (IPC/IPC, 6 países) (2)	4,4	-8,0	-3,5	-2,6	-6,7
TCR (IPC/IPC, EE.UU.)	-2,5	-9,3	0,7	-3,5	5,1
TCR (IPC/IPC, Argentina)	-8,0	21,4	-1,5	2,9	0,7
TCR (IPC/IPC, Brasil)	-8,5	6,8	-4,9	-2,6	3,9

(1) Tipo de cambio real con Alemania, Reino Unido, Italia, Japón, Francia, Países Bajos, EE.UU., Argentina y Brasil.

(2) Tipo de cambio real con Alemania, Reino Unido, Italia, Japón, Francia y Países Bajos.

FUENTE: Elaborado en base a datos del INE, BCU, INDEC, Gazeta Mercantil, DIESP y Boletín Techint.

3.1.2.3 Principales políticas económicas

En un principio el plan de estabilización no contó con el auxilio del preanuncio de la trayectoria del tipo de cambio sobre las expectativas de inflación, pues la misma empezó a anunciarse con antelación recién a partir de 1992. La causa de ello habría radicado en el hecho de que el gobierno temió que la política en ejecución se identificara con la fallida y desprestigiada política de estabilización con "ancla cambiaria" desplegada entre 1978 y 1982 (conocida como política de la "tablita cambiaria"). Según se entendía, el descrédito de aquella política, podría afectar negativamente la credibilidad del público en el nuevo plan de estabilización (Talvi, 1994).⁵

En materia de políticas de promoción sectorial, destaca la implementación a partir de 1991 de un nuevo régimen de fomento de las inversiones en el sector turístico que otorgó estímulos fiscales a las inversiones en "complejos turísticos". El decreto 68/91 otorgó amplios beneficios fiscales a la construcción y equipamiento del "conjunto de obras de infraestructura y urbanización, construcciones e instalaciones complementarias, destinadas a la oferta de servicios de alojamiento, culturales, comerciales, para congresos deportivos, recreativos o de esparcimiento, así como los lotes con servicios, realizados para captar demanda de turismo interno e internacional". Entre los beneficios otorgados sobresale la exoneración de los aranceles de aduana y del IVA importación y el otorgamiento de un crédito fiscal por las compras en plaza de bienes destinados a la construcción y el equipamiento.

⁵ Talvi, Ernesto, 1994. "Uruguay: los planes de octubre de 1978 y diciembre de 1990" (mimeo). Jornadas Internacionales de Economía, Banco Central del Uruguay, Montevideo.

En los años siguientes, en el marco de este régimen promocional, se realizaron cuantiosas inversiones, entre ellas las correspondientes a grandes hoteles, shopping centers y otras de infraestructuras turísticas (terminales de ómnibus, marinas, puertos náuticos, etc.). Asimismo, en 1992 se amplió el régimen vigente desde 1982 por el cual se otorgaban desgravaciones arancelarias a las importaciones de bienes de capital declarados “no competitivos con la industria nacional” y a los bienes de capital destinados al sector agropecuario (decreto 649/92).

En lo que refiere al ámbito de las reformas estructurales e institucionales se llevaron a cabo varias iniciativas. Se creó el Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente (1990).

3.1.2.4 La evolución de la economía

Es posible identificar tres momentos durante el quinquenio. El primero corresponde al año 1990 y está caracterizado por el alza del precio internacional del petróleo y por el impacto de la aplicación de la política de ajuste fiscal. En esas condiciones, pese al pronunciado crecimiento de las exportaciones, el crecimiento económico fue nulo.

El segundo momento corresponde al período 1991-1993 y está definido por la influencia positiva del Plan de Convertibilidad argentino y la implementación del plan de estabilización de precios. En ese lapso la economía creció a buen ritmo, impulsada por el incremento de las exportaciones de servicios a Argentina y de la demanda interna.

El tercer momento coincide con la segunda parte del año 1994 y está determinado por la influencia beneficiosa del Plan Real brasileño y por la recuperación de los precios de las materias primas, factores ambos que estimularon la expansión de las exportaciones de bienes.

En contraste con lo que había sucedido en el período 1985-1989 se observó un crecimiento significativo de la inversión bruta interna (11,3%) y uno más modesto del consumo (5,4%).

El coeficiente de inversión (IBI/PBI) que había promediado 12,7% en 1985-1989 se incrementó a 14,8% en 1990-1994. El crecimiento de la inversión en maquinaria y equipo resultó de alguna forma esperable habida cuenta de la existencia de un contexto macroeconómico más estable, del abaratamiento relativo de los bienes de capital (resultante del “atraso cambiario” y la desgravación arancelaria), de la abundancia de crédito interno y externo. A su vez, se incrementó la inversión en construcción, estimulada por la expansión de la edificación en las zonas balnearias (en parte, reflejo del auge económico argentino), el crecimiento de la inversión en grandes hoteles y centros comerciales (facilitado por los regímenes de promoción de complejos turísticos y por el incremento de la demanda de servicios comerciales y turísticos) y el aumento de las inversiones públicas y privadas en infraestructura.

Los sectores productivos de mayor crecimiento fueron los de bienes no transables internacionalmente, aunque en algunos casos parcialmente transables en el ámbito regional (comercio, restaurantes y hoteles y transporte y comunicaciones).

La inflación media anual cayó pronunciadamente de 80,2% en 1989 a 44,7% en 1994, pese al alza de 1990 (112,5%). Habida cuenta de la falta de convergencia entre las tasas de inflación y devaluación ("atraso cambiario"), la inflación en dólares fue muy elevada y en el quinquenio que se analiza los precios al consumo casi se duplicaron expresados en dólares.

El saldo de la balanza comercial se volvió deficitario (el déficit promedio 1990-1994 fue 1,7% del PBI). Cabe señalar que mientras las exportaciones de bienes a Brasil y al Resto del Mundo permanecieron virtualmente estancadas, las destinadas a Argentina crecieron a un ritmo muy elevado (37,7%) y lo propio sucedió con los ingresos procedentes del turismo y por la venta de otros servicios, que en una alta proporción se originan en Argentina. **(Cuadros 4 y 5)**

CUADRO 4					
INDICADORES DEL SECTOR EXTERNO					
(en %)					
	1985-89	1990-94	1995-00	1985-00	2000
Variación de las exportaciones de bienes (1)	11,6	3,7	3,1	5,8	2,6
Variación de las exportaciones de bienes a Argentina y Brasil (1)	20,7	11,0	1,2	10,1	1,6
Variación de las exportaciones de bienes al resto del mundo (1)	8,4	-0,8	4,5	4,0	3,3
Variación de las importaciones de bienes (1)	9,2	18,3	3,7	9,8	3,2
Variación de las exportaciones de servicios (1) (2)	4,0	25,6	0,6	8,9	7,1
Variación de las exportaciones de bienes y servicios (1) (2)	9,7	9,9	2,1	6,8	4,2
Variación de las importaciones de bienes y servicios (1) (2)	6,1	17,3	2,9	8,2	4,2
Balance de bienes / PBI	2,8	-1,7	-4,8	-1,5	-5,8
Balanza turística / PBI	1,0	2,0	2,1	1,7	1,8
Balanza en cuenta corriente / PBI	-0,2	-0,7	-1,9	-1,0	-3,1
Exportaciones de bienes a Argentina / Exportaciones totales	7,4	14,7	15,0	12,5	17,9
Exportaciones de bienes a Brasil / Exportaciones totales	21,1	23,6	30,7	25,5	23,1
Exportaciones de bienes Argentina y Brasil / Exportaciones totales	28,5	38,3	45,7	38,0	41,0
Intereses netos / PBI	-4,5	-1,9	-1,0	-2,0	-1,1
Transfer. neta de recursos desde Uruguay (% de las export. bs. y ss.)	-14,1	-2,8	10,4	-1,3	15,6
Saldo de la balanza de pagos /PBI	1,1	0,6	1,0	0,9	0,9
Deuda externa bruta total / PBI	82,0	61,6	60,3	67,5	69,5
Deuda externa neta total / PBI	41,9	20,9	14,5	25,1	16,9
(1) Variación media acumulativa anual, en base a valores en dólares corrientes.					
(2) Incluye servicios turísticos y otros servicios no factoriales					
FUENTE: Elaborado en base a datos del BCU.					

CUADRO 5
CRECIMIENTO DE LAS EXPORTACIONES POR GRUPOS SELECCIONADOS
 (variación acumulativa anual, en base a dólares corrientes, en %)

	1985-89	1990-94	1995-00	1985-00
Exportaciones "tradicionales" (1)	12,4	-3,2	2,3	3,5
Exportaciones "nuevas y dinámicas" (2)	18,7	14,1	3,8	11,5
Exportaciones de restantes bienes	6,6	4,1	3,1	4,5
Exportaciones totales de bienes	11,6	3,7	3,1	5,8
Exportaciones de servicios turísticos	1,6	22,6	0,5	7,3
Exportaciones de otros servicios no factoriales	7,0	28,7	0,7	10,8
Exportaciones totales de servicios	4,0	25,6	0,6	8,9
Exportaciones totales de bienes y servicios	9,7	9,9	2,1	6,8

(1) Carne, cueros y lanas.

(2) Arroz, lácteos, madera, papel, químicos, plásticos y metalmecánica.

FUENTE: Elaborado en base a datos del BCU.

3.2 Evolución de los inmuebles en propiedad horizontal

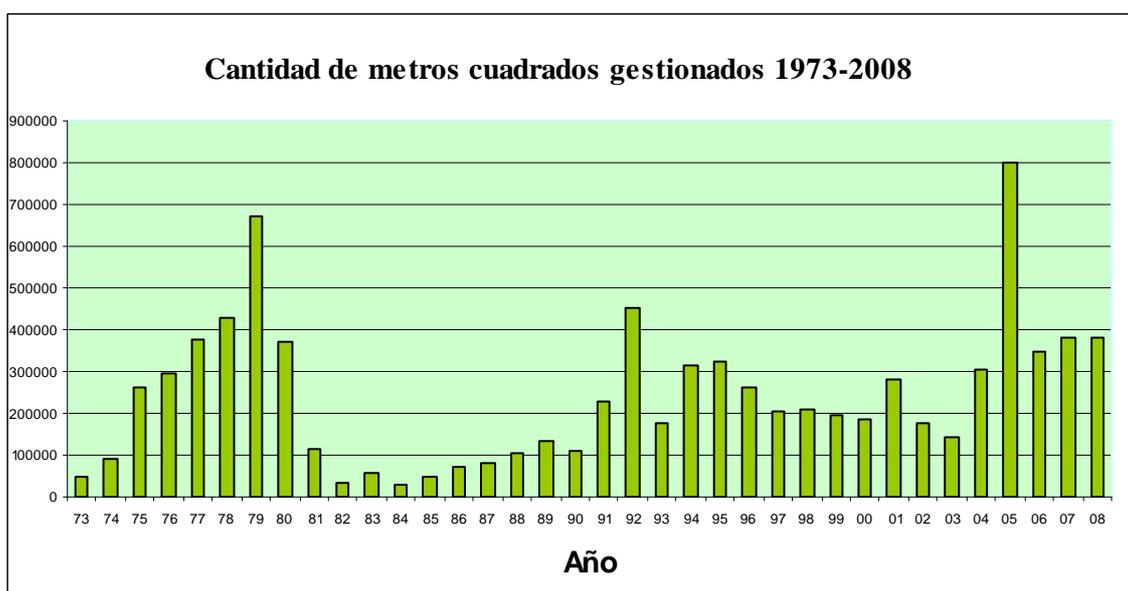
3.2.1 Evolución de metros cuadrados, stock de inmuebles y emprendimientos

3.2.1.1 Variable metros cuadrados

Teniendo en cuenta 35 años de historia edilicia de Punta del Este, es importante remarcar que pasaron muchas cosas en éste lapso de tiempo, donde se sucedieron periodos de expansión económica con crisis de gran magnitud.

Punta del Este logro sobrevivir a los “boom” y a los “crac” de la economía y la construcción. (Gráfico 4).

Gráfico 4



Fuente: Intendencia Municipal de Maldonado

Para explicar la evolución que ha tenido el sector inmobiliario en Punta del Este es sustancial tener como referencia la cantidad de metros cuadrados aprobados. Este indicador nos muestra los puntos altos y bajos que ha experimentado la construcción de inmuebles en propiedad horizontal en las últimas cuatro décadas.

Cabe señalar que existe un buen comportamiento de la aprobación edilicia, con un elevado porcentaje sobre lo gestionado.

A fines de la década de los 70' fue el primer “boom” de la construcción de inmuebles en propiedad horizontal en el balneario, con una demanda de los inversores en el trienio 77-79 que mostró su punto más alto en 1979 con 670.000 metros cuadrados gestionados.

En esa época la gran mayoría de los inversores eran argentinos, con una gran afluencia de turistas regionales. Fue un período de ingreso de capitales especulativos a la región, estos fondos eran principalmente de origen norteamericano, inversiones 100% financieras; se colocaba dinero en moneda nacional ya que las tasas eran muy rentables. Los fondos destinados a la economía real en inmuebles eran en su mayoría de origen

argentino; utilizaban créditos de bancos que habían recibido estos capitales norteamericanos y cuando los inversores retiraron sus colocaciones, los bancos reclamaron sus créditos y no hubo capacidad de repago; además de esta brusca salida de dólares y que en noviembre de 1982 el gobierno de facto dispuso la libre flotación de la moneda, lo que determinó una devaluación superior al 100%, cayó el PBI, el empleo y el salario lo que tuvo como corolario la violenta crisis del 82' (fue una típica crisis de especulación financiera). La crisis se prolongó hasta 1984 próximo al retorno del régimen democrático.⁶

En el primer gobierno democrático (1985-1989) existe un estancamiento de la construcción, una de las causas fundamentales es la desaceleración de la economía como consecuencia de la salida del gobierno de facto que impactó moderadamente en el sector.

En la década de los 90' existió una fuerte influencia de la situación económica de Argentina derivada de la aplicación del plan de convertibilidad que determinó una fuerte expansión de la economía y una pronunciada apreciación de la moneda de ese país; lo que produjo un auge en la construcción de inmuebles en propiedad horizontal en la ciudad esteña. Uno de los picos más altos en la gestión de metros cuadrados se registró en 1992 con 451.000. Cabe acotar que este pico se distribuye bajo la forma de ejecución edilicia a lo largo de la década.

A partir de 1999 con la devaluación del real en Brasil empezó a registrarse un menor movimiento de turistas de la región, Uruguay comenzó a entrar en un período de recesión, el cual implicó cuatro años de agonía hasta que se desencadenó la crisis económica-financiera del 2002, pero esta vez no encontró a la gente tan mal parada. Un claro ejemplo que se visualiza, es que en Punta del Este no existen "esqueletos edilicios" de la última crisis a diferencia del 82' que se pueden ver rastros de alguno de ellos. Durante este período se vivió una etapa recesiva que no duro ni impacto demasiado en el sector.⁷

Las razones de la reactivación a finales de 2003 y principios de 2004 son múltiples. En primer lugar el sitio se consolidó como el destino turístico más sofisticado de América Latina, sobre todo cuando el Hotel Conrad le permitió a ésta ciudad atraer un público que antes no llegaba. A partir de ese momento los promotores empezaron a tener una actitud más proactiva, se entendió que no se podía depender exclusivamente de Argentina y en varios ámbitos se salió a buscar nuevos mercados lo que hizo bajar esa dependencia bilateral excesiva, se hicieron acuerdos comerciales con otros países, se comenzó a exportar en mayor proporción a países extra regionales; el banco central introdujo restricciones fuertes en depósitos de no residentes que en su mayoría eran argentinos (debían tener una cobertura y encaje mayor).

Finalmente en materia de turismo es destacable la unión que han tenido determinados agentes, por ejemplo la Intendencia de Maldonado, el Ministerio de Turismo, el Instituto

⁶ Entrevista Julio C. Villamide, agosto, 2009. Julio Villamide & Asociados.

⁷ Entrevista Julio C. Villamide, agosto, 2009. Julio Villamide & Asociados.

Uruguay XXI, la Asociación de Promotores Privados de la Construcción y múltiples operadores privados del sector, que han comenzado a transitar el mundo, en un esfuerzo aislado al inicio y a través de la propuesta “Destino Punta del Este”, más recientemente.

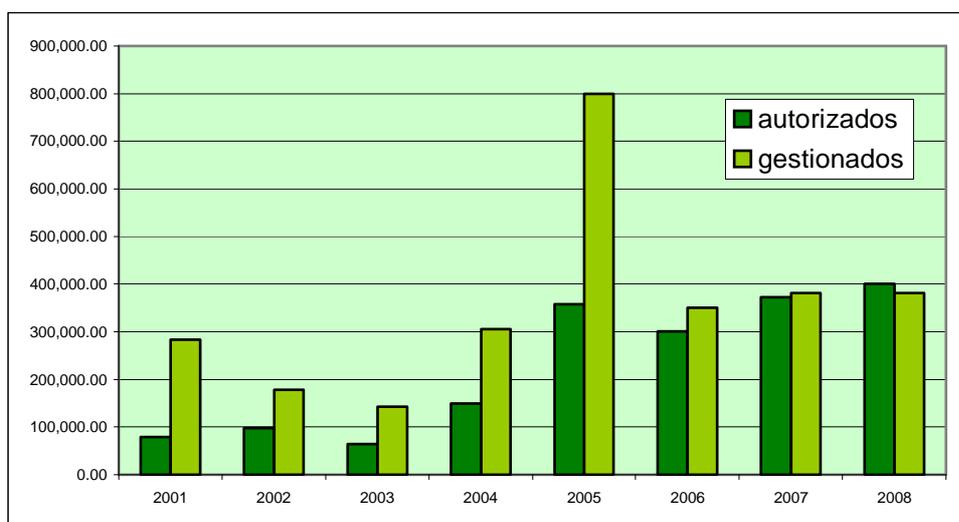
A partir del bienio 2003-04 comenzó a existir un gran caudal de inversores y clientes del exterior; principalmente de la zona extra-región, provenientes de diversos países entre otros: norteamericanos y europeos (franceses, españoles, italianos, etc.)

En el año 2005 con el cambio de gobierno departamental, se realizó una “prórroga” y todos los aspirantes a realizar proyectos inmobiliarios se presentaron, ya que se otorgaban beneficios fiscales, facilidades a los inversores, entre otros.

Luís Borsari sostiene: *hay gente que gestionó y no fue a buscar la autorización, en general lo gestionado se autoriza ya que quien tramita comunmente se ajusta a lo permitido. Es por eso que los picos que se dieron en 2005 con casi 800.000 metros cuadrados no representan realmente lo que se construyó en ese lapso de tiempo; hay que tener en cuenta que muchos de estos proyectos fueron realizados en años posteriores.*

Según el broker Julio Villamide *el pico que se registró en 2005 no fue real, fue básicamente administrativo; se debió a que en la salida de la crisis hubo una exoneración total de tributos para quienes presentaban permisos de construcción y condiciones especiales para las construcciones elevadas, sin pagar tasas, exoneración de contribución inmobiliaria, etc. Lo que llevó a que mucha gente que tenía terrenos y algún arquitecto amigo solicitara un permiso de construcción por las dudas, sabiendo que en el corto plazo no se iba a realizar ningún proyecto pero que en un futuro podría disponer de un terreno ya habilitado (habilitación obtenida casi sin ningún costo), lo que llevó a que se gestionaran muchas solicitudes que gran parte de ellas no fueron autorizadas.*

Gráfico 5



Fuente: Intendencia Municipal de Maldonado

Villamide sostiene que *Punta del Este es una extensión del mercado inmobiliario argentino ya que es de donde provienen los principales compradores y propietarios, pero con la particularidad que se encuentra fuera del territorio fiscal argentino.*

Se da esa doble cualidad, responde a la situación económica argentina pero es un sitio que está ubicado como resguardo fuera de la fiscalía de ese país, esto hace que cada vez que existen problemas como por ejemplo: la credibilidad en la política económica, riesgos cambiarios, riesgos de ajustes fiscales muy fuertes, etc.; hay una fuga de capitales significativa como la que se dio en el bienio 2007-2008. Una porción de estos capitales se radica en Uruguay y principalmente en Punta del Este bajo la forma de inversión en inmuebles, la misma se da principalmente por dos grandes razones que son, la incertidumbre de la política económica argentina y un período de expansión que se cristalizó en el bienio, lo que generó un exceso de ahorro del cual una parte se destinó al mercado puntaesteño.

En los años 2007 y 2008 se mezclaron un poco de las dos cosas, por un lado el ahorro generado por el buen momento del campo argentino con excedentes de entre 500 y 600 millones de dólares al año, que una porción minoritaria se destinó a la inversión en el balneario y por otro lado el temor de que se genere un nuevo corralito, que el gobierno tuviera que aumentar impuestos, confiscar propiedades, depósitos etc.; que es el que está latente hoy, esto es motivo de una fuga de capitales muy grande y Punta del Este ha sido desde siempre un refugio para los mismos, lo que ha llevado a que en el año 2009 se complete la vivienda número 40.000 en toda la zona de influencia, desde el arroyo Potrero a José Ignacio que es el doble del que existía hace 15 o 20 años.⁸

Finalizando la primera década del siglo XXI el sector presenta una fuerte expansión; prueba de ello es la opinión del director de la consultora argentina "Reporte inmobiliario", Germán Gómez Picasso, que explicó al diario "El País" que en la actualidad 53 edificios se encuentran en la etapa de construcción o en proceso de venta, tres menos que durante el año 2008. Sin embargo, dijo el arquitecto, *se mantiene una superficie en ejecución constante ya que prácticamente se iguala en 2009 (679.010 metros cuadrados) a la de febrero de 2008 (684.650 metros cuadrados). De esta forma, se mantiene la estimación de inversión en juego para los 53 proyectos residenciales localizados en propiedad horizontal, cercana a los 1.000 millones de dólares, que se visualizaba en el anterior relevamiento.*

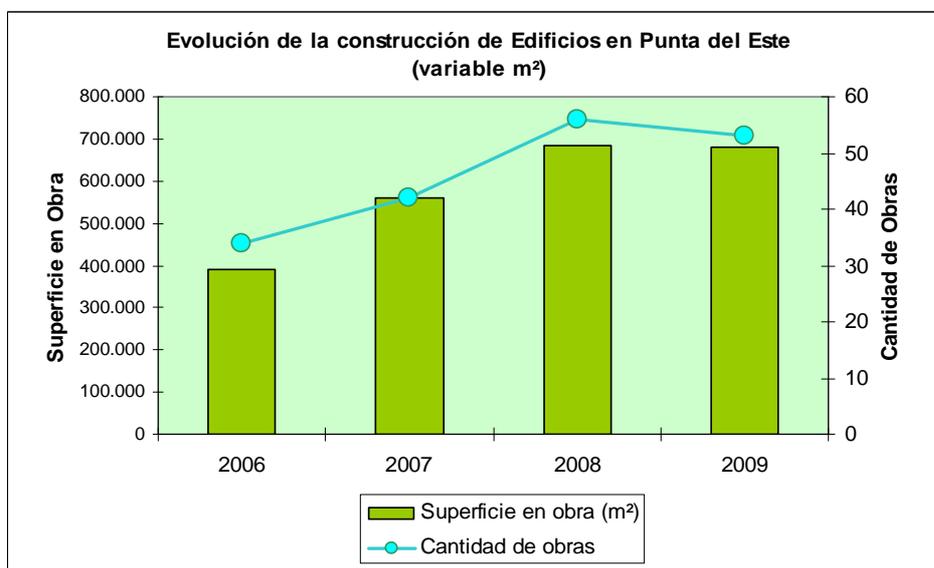
Los complejos de altura construidos en el frente costero alcanzan los valores promedios más altos, superando de forma leve los US\$ 3.043 el metro cuadrado. En los barrios residenciales los valores tampoco son bajos con un costo promedio de US\$ 2.765 para playa Brava y US\$ 2.613 en la Mansa. Según el informe, la mayor parte de los emprendimientos se ubican en la zona de la Península y en menor medida hacia el corredor de la playa Brava y de la Mansa.

⁸ Entrevista Julio C. Villamide, agosto, 2009. Julio Villamide & Asociados.

A las obras ya en construcción desde la pasada temporada o más atrás en el tiempo, se sumaron 15. En tanto, otros 18 emprendimientos fueron retirados de la oferta porque los mismos se habrían colocado en su totalidad.⁹

	Superficie en obra (m ²)	Cantidad de obras
2006	391.200	34
2007	560.700	42
2008	684.650	56
2009	679.010	53

Gráfico 6



Fuente: Consultora Reporte Inmobiliario

3.2.1.2 Stock urbano de Punta del Este

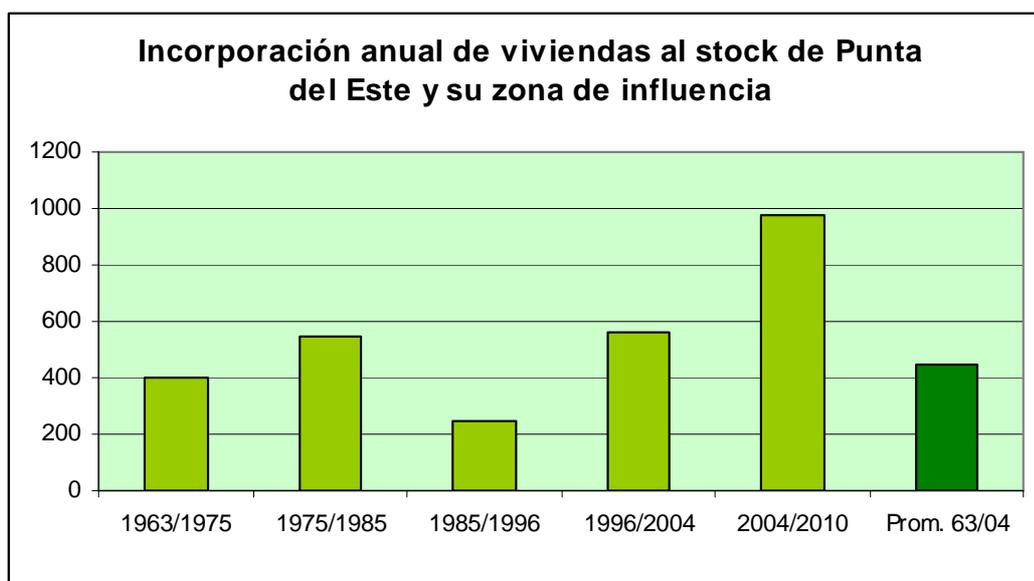
Otro indicador complementario es el crecimiento del stock urbano de Punta del Este. En la actualidad, en términos de tasa de crecimiento urbano, esta zona del país al menos triplica el crecimiento urbanístico de Uruguay, Montevideo y hasta de Buenos Aires. Ninguno de los auges anteriores es comparable a lo que está sucediendo ahora. Cabe señalar que las tasas más fuertes de crecimiento urbano se alcanzaron en los periodos ínter censales de 1975-1985 (incluido el boom de la construcción de fines de los 70') y el lapso 1996-2004, período en el que se terminaron las viviendas iniciadas a partir del gran

⁹ VALORA, Consultoria & Valuaciones, recuperado en julio de 2009, www.situacioninmobiliaria.com

impacto edilicio generado en la década de los 90' por el Plan de Convertibilidad en Argentina.

En los últimos cuatro años, se gestionaron permisos equivalentes a más de 11.000 viviendas, aún suponiendo que ellas se irán entregando hasta 2010 y no se agregará ni una vivienda más a las ya aprobadas, el promedio de viviendas anuales incorporadas en el periodo 2004-2010, duplicaría el alcanzado en los mejores momentos de la historia y casi triplicaría el promedio de los últimos 40 años. En la última temporada turística se entregaron más de 1200 apartamentos nuevos en la franja costera. Por lo tanto, sin “boom”, ni burbujas inmobiliarias (ya que en Punta del Este hay muy pocos casos de compras con créditos hipotecarios), podemos sostener que estamos transitando por el mejor momento constructivo de la historia de la ciudad, prueba de ello es la proximidad a la vivienda terminada número 40000 y que la ciudad junto a su zona de influencia incorporan a su stock 1,2 nuevas viviendas, cada día.¹⁰

Gráfico 7



Fuente: Revista especializada Propiedades, julio, 2009, número 188, p. 15

3.2.1.3 Empresas desarrolladoras en Punta del Este¹¹

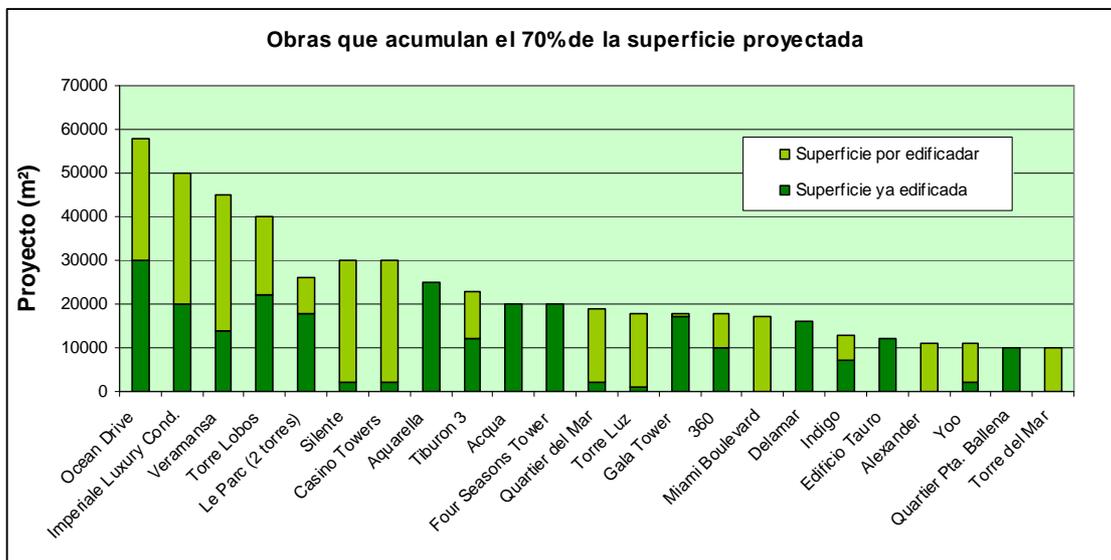
Existen 23 obras -de las 53 en construcción- que acumulan el 70% de la superficie proyectada. Los proyectos más importantes en obra son el edificio *Ocean Drive* de Atijas Weiss (Parada 3 de La Mansa) con aproximadamente 58.000 m², el *Imperiale Luxury Condominiums* de Atijas Weiss (Av. Gorlero) con 50.000 m², *Veramansa* de Telamare

¹⁰ Revista especializada Propiedades, julio, 2009 pp. 12-15

¹¹ Consultora VALORA, Consultoria & Valuaciones, julio, 2009.

S.A. (Parada 42 de La Mansa) con 44.800 m² y *Torrelobos* de Bacolir S.A. (Parada 9 de La Brava) con 40.000 m².

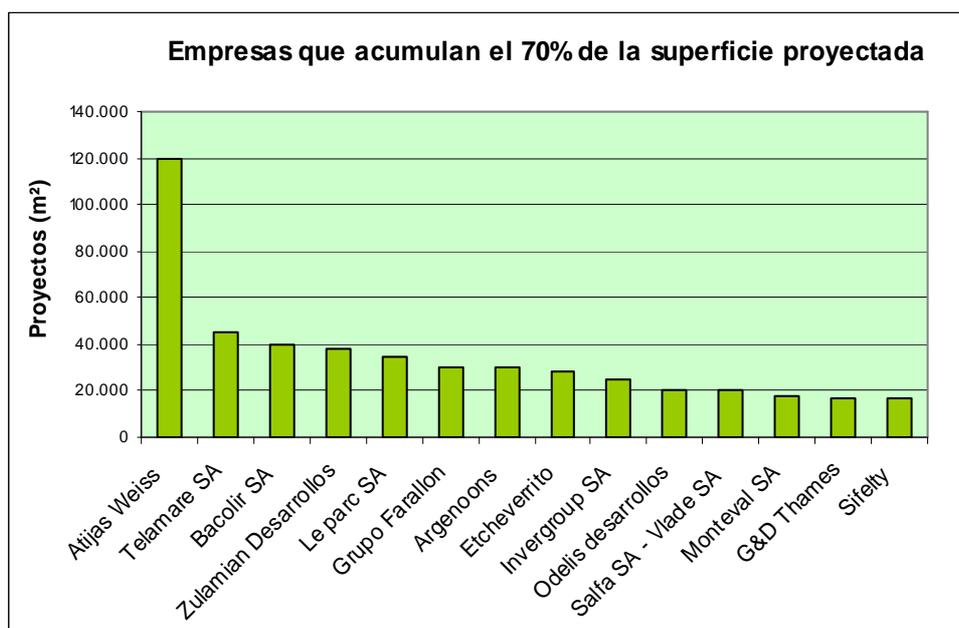
Gráfico 8



Fuente: Consultora Reporte inmobiliario

Con respecto a las empresas a cargo del desarrollo de los proyectos en construcción, Atijas Weiss concentra el 17% de la superficie en ejecución (118.800 m²) con 4 proyectos propios. Lo sigue de lejos Telamare S.A. (Veramansa) con 7% de la superficie (44.800 m²), Bacolir S.A. (Torrelobos) con 6%, Zulamian Desarrollos con 6% de la superficie total en 2 proyectos y Le Parc S.A. con el 5% de la superficie total.

Gráfico 9



Fuente: Consultora Reporte inmobiliario

3.2.2 Evolución de precios

3.2.2.1 Variable precio

Con relación a la variable “precio” el broker Julio Villamide sostiene que *Punta del Este y Montevideo no tienen muchas diferencias en la variación de la misma en el largo plazo más allá de aspectos de coyuntura. El precio tiene una tendencia lineal, por ejemplo en Montevideo la tasa de crecimiento se ubica entre el rango de 3-4 % (en un periodo de 50 años), obviamente sin tomar en cuenta los ciclos de crisis.*¹²

Cabe señalar que aunque Punta del Este tiene un perfil de demanda diferente y un nivel de oferta importante, en definitiva la formación de precios tiene una marcada relación con la oferta y demanda.

Por ejemplo en el auge de la década de los 90' tras el plan de convertibilidad de Domingo Cavallo, los argentinos se mandaron masivamente al mercado puntaesteño y como contrapartida existió una capacidad de respuesta de los inversores tonificando la oferta (aproximadamente con 1.500 apartamentos en menos de seis meses).

Se puede afirmar que se acorta la brecha entre la oferta y la demanda, con una consecuente convergencia del precio, aparte de que es un mercado donde no existe en demasía un financiamiento ni especulación hipotecaria como pasa en los Estados Unidos. Por lo tanto la tendencia costera en materia de precios es siempre al alza con variaciones de entre 3-4 %, con análisis de periodos de entre 20-25 años (sin tomar en cuenta las crisis).

El agente inmobiliario categorizó, *el mejor momento de Punta de Este fue en la primera quincena de enero de 2008 con ventas superiores a los 100 millones de dólares según estudios de la Revista Propiedades. Una de las principales razones de esa bonanza de fines de 2007 y principios de 2008 fue el efecto del incremento de precios de los comodities y el cambio de gobierno en la Argentina (a nivel regional).*

En el trienio previo a la crisis del 82' se visualizaron precios absurdos, como consecuencia de una demanda anormal, sumada a la concesión exorbitante de créditos hipotecarios por parte del BHU y un ingreso de capitales extranjeros fuera de lo normal; recalentando excesivamente a la economía. Entonces todo ese dinero “fácil” en dólares se volcaba a sistema financiero o a “ladrillos” por lo tanto los precios se desequilibraron al alza de manera drástica. Cabe señalar que aparte en esa crisis los agentes inmobiliarios tenían poca experiencia en situaciones de este tipo, los encontró desprevenidos y con una carencia de información técnica. Sin embargo en la crisis del 2002 existía mucha mas información (por ejemplo: Revista Propiedades, 1987), una mayor unión de los agentes del sector y un mayor poder de previsión.

¹² Entrevista Julio C. Villamide, agosto, 2009. Julio Villamide & Asociados.

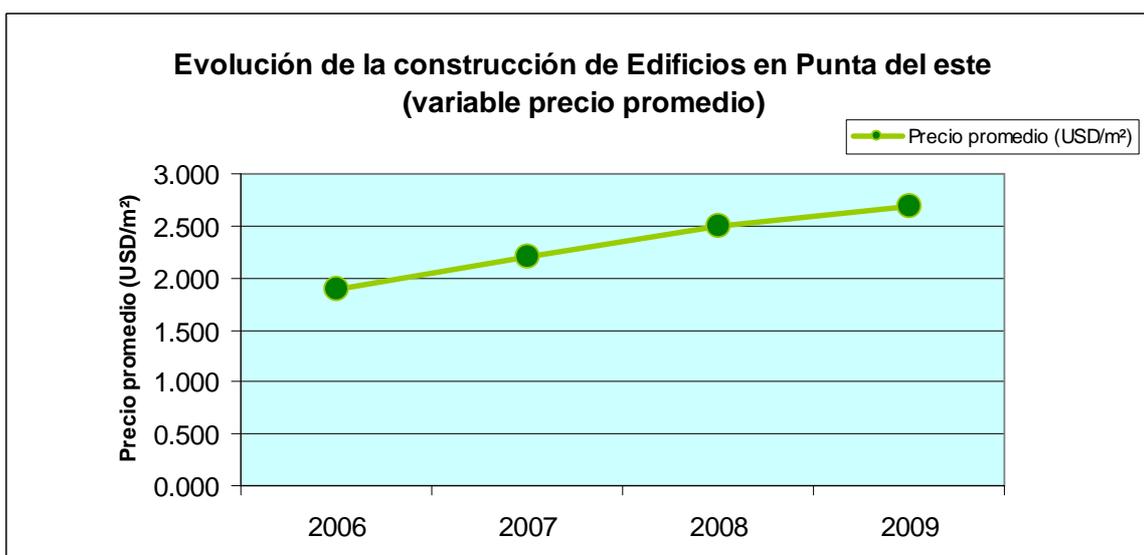
Como conclusión se puede sostener que si bien el impacto de esta crisis fue importante, en comparación con la crisis de “la tablita” fue menos problemática para el sector propiamente dicho, y la salida fue más rápida y vigorosa.

Desde que se iniciara el ciclo de expansión en 2004, todos los números de la ciudad están en alza, tanto el valor promedio de las unidades en construcción, la cantidad de compraventas y el valor por metro cuadrado de estas.

De esos 5 años, incluidos en el período 2004-2009, cada año es mejor que el anterior. Según un estudio de la consultora Reporte Inmobiliario, en apenas tres años, el valor de venta de un metro cuadrado homologado pasó de 1.897 dólares el metro a inicios de 2006, a los 2.694 dólares el metro cuadrado registrado a inicios del año 2009. Por lo tanto se visualizó una importante suba del 42% en ese lapso de tiempo, que se distribuyó con un incremento del 16% en el año 2007, un 13,5% en 2008 y finalmente en el último año se registro el menor guarismo, un alza del 8%.

	Precio promedio (USD/m ²)
2006	1.897
2007	2.195
2008	2.494
2009	2.694

Gráfico 10



Fuente: Consultora Reporte inmobiliario

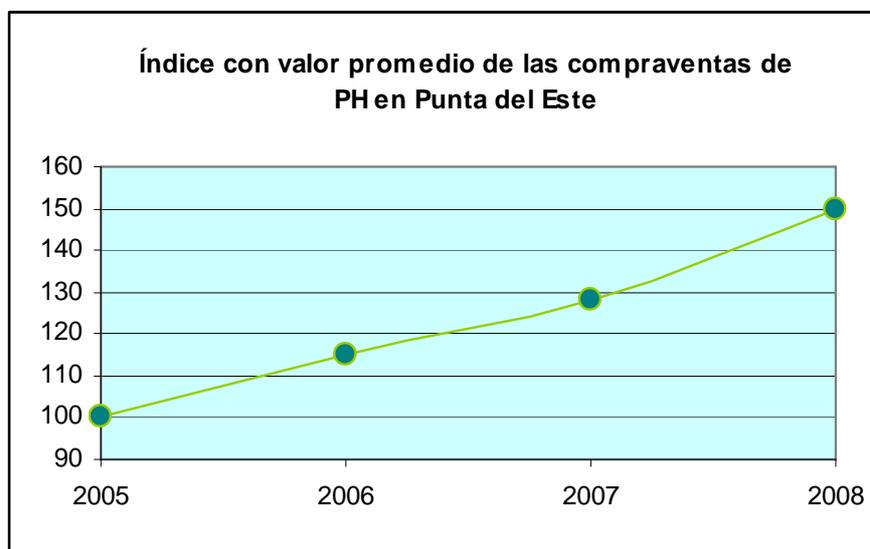
Orto indicador relevante es el valor del metro cuadrado en el segmento de viviendas en propiedad horizontal usadas, realizado por el Instituto Nacional de Estadística. Si consideramos un índice con base 100 en 2005, en el promedio de las transacciones de 2008 se verifica un incremento en el valor esperado de las viviendas de Punta del Este de un 49%.

Luego de tres años de cierta estabilidad 2004-2006, las compraventas inscriptas en Maldonado treparon más de un 13% en 2007 y volvieron a subir, está vez por encima del 10% en 2008, siempre en relación al año anterior.

Han sido sin duda 2007 y 2008 dos excelentes años para el mercado inmobiliario esteño, seguramente no los mejores, porque existieron otros años muy buenos en la historia del balneario, producto de coyunturas puntales que impactaban desde Argentina.

	Casos analizados	Casos analizados	
	Numero de m ²	Compraventas	Precio promedio (USD/m ²)
2005	82.804	1.151	1.017
2006	72.817	1.049	1.155
2007	81.863	1.121	1.300
2008	89.887	1.235	1.515

Gráfico 11



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Actualmente, según un relevamiento de la consultora Reporte inmobiliario; el director de la misma expresó, *más allá del eventual impacto de la crisis global, los valores expresan un muy buen momento de la actividad inmobiliaria de Punta del Este, pese, además, al notorio aumento de la oferta registrado a partir de la aprobación de los denominados "grandes proyectos" a fines de 2004. Los edificios de tipo " premium " alcanzaron valores promedio por metro cuadrado superiores a los US\$ 3.000, un crecimiento inferior al registrado por el resto de la actividad, destacó Gómez Picasso. La tasa anual de crecimiento de estas construcciones fue del 2,8%. "Estos complejos de mayor valor registraron un aumento en el promedio del metro cuadrado del orden del 17,1% durante el período anterior", indicó el director de Reporteinmobiliario.com. Por el contrario, en la temporada 2009 los complejos ubicados en la zona de las playas Mansa y Brava muestran aumentos del 11% del costo del metro cuadrado respecto a 2008. "Los proyectos que poseen los valores más altos actualmente son Acqua, por el que se solicitan US\$ 5.583 por metro cuadrado en la zona de la Brava, Quay, con US\$ 4.219 por cada metro cuadrado en el Puerto e Imperiale Luxury Condominiums, por el que solicitan US\$ 4.073 por metro cuadrado", reveló Gómez Picasso. En el caso del complejo diseñado por el arquitecto uruguayo Rafael Viñoly, las unidades de mayor tamaño tienen un valor de mercado superior a los US\$ 7 millones. **Entre los compradores se encuentran inversores europeos, norteamericanos y brasileños.***

En resumen, se ha dado un cambio en la estructura de Punta del Este ya que existe más población, radicación, inversión, obras de infraestructura cosmopolita que la han transformado con el paso de las décadas de balneario a "ciudad turística". Además el sector de inmuebles en propiedad horizontal está en franca expansión, se puede aseverar que la ciudad presenta un incremento tanto en los metros cuadrados en ejecución como en el valor de las unidades en propiedad horizontal usadas y a estrenar. Finalmente cabe señalar que existe una relación importante entre el flujo de inversores y los clientes propiamente dichos, o sea los usuarios finales de los apartamentos; ya que es común que los impulsores de los proyectos inmobiliarios no importando la nacionalidad traigan consigo una cartera de clientes, asesores y realicen un profundo análisis de mercado.

Por lo tanto es imprescindible estar preparados para brindar una amplia propuesta de valor y un servicio integral de "alta gama" en la administración de edificios, ya que el mercado es cada vez más grande, exigente y diversificado.

CAPITULO IV

MARCO TEÓRICO

4.1 Planificación Estratégica

4.1.1 La Administración estratégica¹³

Se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo iniciar cualquier tipo de ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia o su ejecución que se consideren adecuados.

4.1.2 Las tareas básicas de una administración estratégica eficaz¹⁴

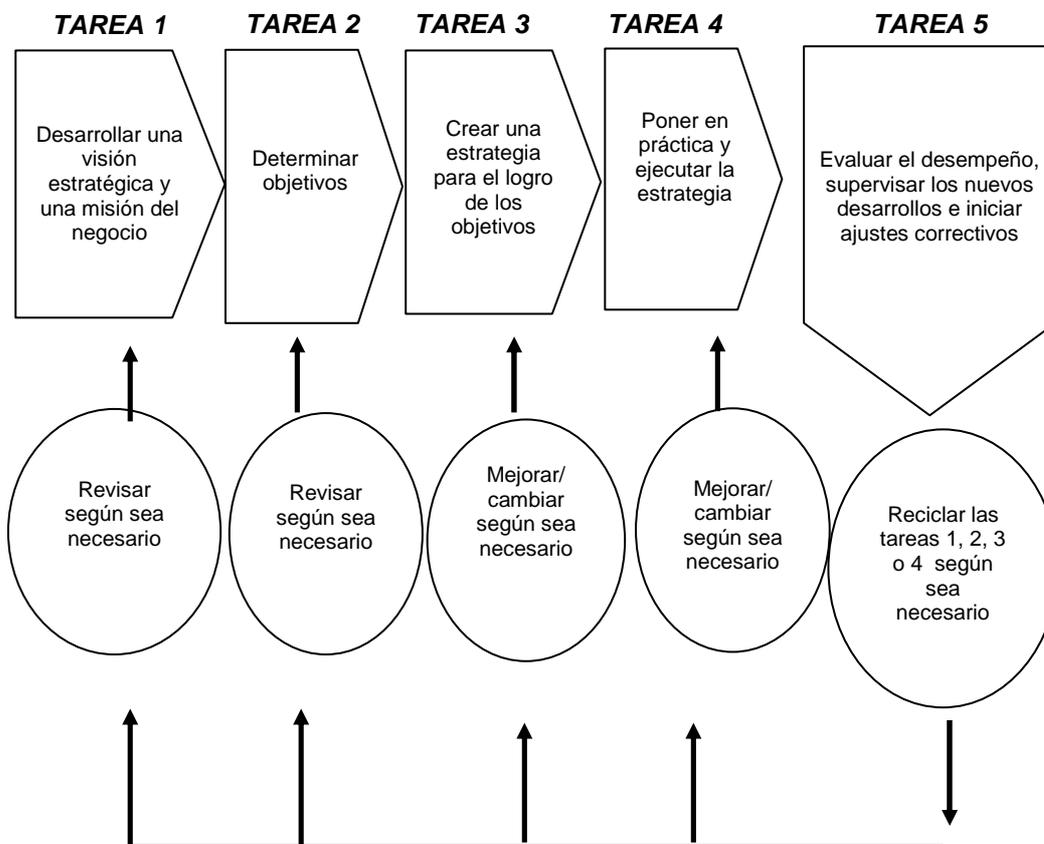
El proceso de creación de una estrategia y su puesta en práctica se compone de cinco tareas administrativas correlacionadas:

- Desarrollar una visión estratégica, estableciendo hacia dónde se dirige la futura organización, con el fin de proporcionar una dirección largoplacista.
- La determinación de objetivos, es decir convertir la visión estratégica en resultados específicos del desempeño que deberá lograr la asociación.
- Crear una estrategia, con el fin de lograr los resultados deseados.
- Poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida de una manera eficiente y efectiva.
- Evaluar el desempeño e iniciar todos los ajustes correctivos que sean necesarios.

¹³ Thompson, Arthur, A; Strickland, A.J.: “Administración estratégica”; Editorial Mc. Graw Hill; 13a. Edición. Capítulo 1.

¹⁴ Ibídem.

Figura 1: Las cinco tareas de la administración estratégica



Fuente: Thompson, Arthur, A; Strickland, AJ: "Administración estratégica"; Editorial Mc. Graw Hill; 13a. Edición. Capítulo 1. p. 7.

4.1.2.1 Desarrollo de una visión estratégica

Concretamente la visión es un mapa del futuro organizacional que proporciona detalles específicos sobre sus atributos, enfoque en el cliente, sector al que pertenece, las capacidades que planea desarrollar y el tipo de organización que la administración está tratando de crear. Por lo tanto una visión estratégica proporciona una vista panorámica de "hacia donde va" la futura asociación de administradores de inmuebles en propiedad horizontal. Desglosa los objetivos organizacionales a largo plazo y da forma a la identidad institucional de la organización.

Diferencia entre una visión estratégica y una declaración de misión

Mientras que la visión estratégica consiste en saber "hacia dónde vamos", el término declaración de la misión, tal y como se suele utilizar, tiende a referirse a la actual esfera de acción de una organización, o sea, "quienes somos y qué hacemos". En consecuencia la distinción conceptual es muy nítida.

Cabe señalar que para la creación de una organización, una visión y una misión estratégica orientadas hacia el futuro equivalen esencialmente a lo mismo.

Por que es importante una visión estratégica.

Una visión estratégica por lo general posee un valor mucho más grande que la misión en cuanto a la determinación de la dirección y a la elaboración de la estrategia. Existe un imperativo insoslayable de la administración por ver más allá del presente y pensar de manera estratégica respecto a todos los factores internos que impelen a la organización a hacer lo necesario para prepararse para el futuro. *No hay escapatoria a la necesidad de contar con una visión estratégica.*

4.1.2.2 Establecimiento de Objetivos

El propósito del establecimiento de objetivos es convertir los lineamientos administrativos de la “futura” asociación en indicadores de desempeño específicos, en resultados y consecuencias que la organización desea lograr. Es una tarea que deben contemplar todos los miembros de la organización.

La situación ideal implica un esfuerzo de equipo en el que cada unidad organizacional se preocupa por producir resultados en su área de responsabilidad, los cuales habrán de contribuir al logro de los indicadores de desempeño de la asociación y de su visión estratégica.

Desde una perspectiva global, se requieren dos tipos muy diferentes de criterios de desempeño: los que se relacionan con el desempeño financiero y los que tienen que ver con el desempeño estratégico. Los mismos se desarrollan a continuación:

- Los objetivos financieros se relacionan con los resultados y logros monetarios que los administradores desean que logre la organización a este respecto.
- Los objetivos estratégicos dirigen sus esfuerzos hacia resultados que reflejen una mejor competitividad y una posición más sólida de la organización; por ejemplo, crear e incrementar la reputación de la asociación, conquistar una ventaja competitiva sustentable o tener procesos con altos niveles de calidad.

Es de destacar que tanto los objetivos financieros como estratégicos deben basarse en el tiempo, es decir, es necesario definir si deben llevarse a cabo a corto o a largo plazo. Como condición, debe tenerse en cuenta que en una situación de negociación entre el logro de objetivos a largo y corto plazo, deben tener preeminencia los primeros. Una organización, muy rara vez prospera debido a acciones repetidas de la administración que dan preferencia a un mejor desempeño a corto plazo en detrimento del desempeño a largo plazo.

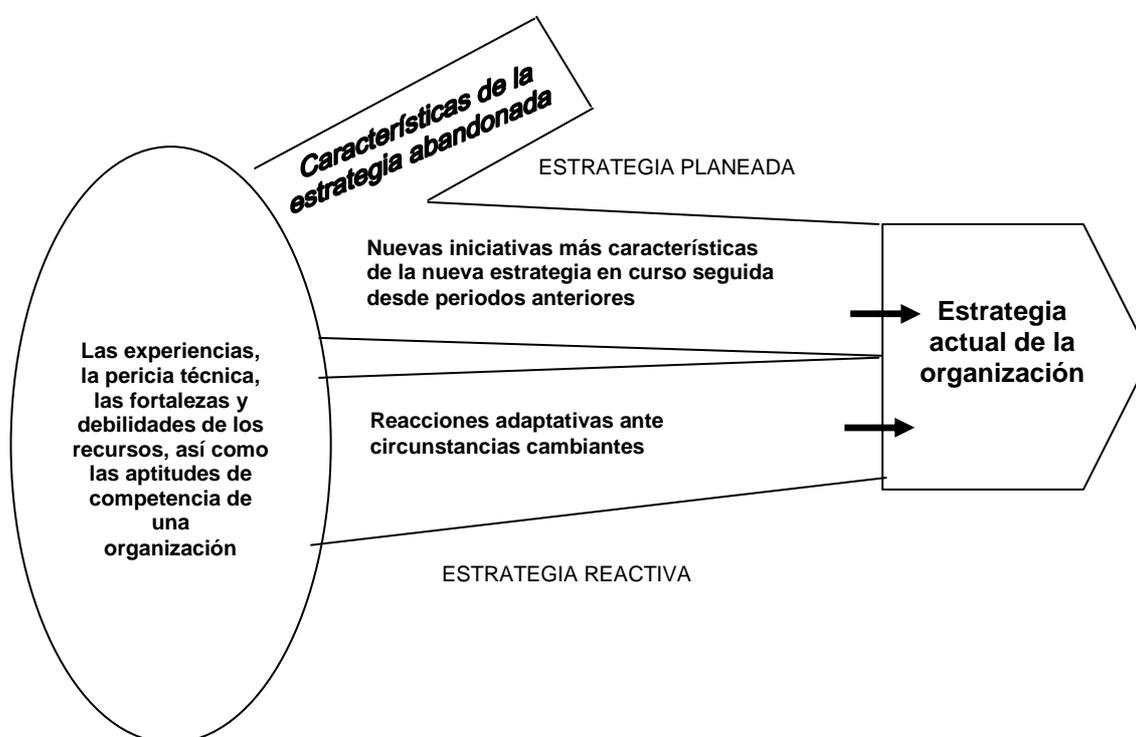
4.1.2.3 Creación de una Estrategia

La estrategia de una organización consiste en los esfuerzos competitivos y los enfoques de negocio que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, desarrollarse

exitosamente en el ambiente en el que participan y alcanzar los objetivos organizacionales.

La creación, hace que entre en juego el aspecto administrativo crítico de “cómo” lograr los resultados propuestos, en vista de la situación y los propósitos de la organización. Los objetivos son los “fines” y la estrategia es el “medio” para lograrlos. Como se muestra en la **figura 2**, la estrategia es algo más de lo que los administradores han deliberado cuidadosamente con anticipación y que persiguen en forma deliberada como parte de un plan estratégico visionario. La tarea de creación de la misma implica el desarrollo de una *estrategia intencional*, adaptándola según se lleven a cabo los acontecimientos (*estrategia adaptativa/reactiva*) y vinculando estrechamente los enfoques organizacionales de la asociación, las acciones y las iniciativas de competitividad a sus aptitudes y capacidades previstas.

Figura 2: La estrategia de una organización es en parte planeada y en parte reactiva



Fuente: Thompson, Arthur, A; Strickland, A.J.: "Administración estratégica"; Editorial Mc. Graw Hill; 13a. Edición. Capítulo 1, p. 12.

¿En qué consiste la estrategia de una organización?

Las estrategias de la organización conciernen al “cómo”: cómo satisfacer a los clientes, cómo responder a las situaciones cambiantes del sector y del área administrativa, cómo administrar cada parte funcional de la organización, entre otros. Estos aspectos del “cómo” tienden a ser específicos de la asociación, adaptados a su situación y a sus objetivos de desempeño.

La elaboración de la Estrategia

La creación de una estrategia es fundamentalmente una actividad de espíritu emprendedor, impulsada por situaciones del sector y contexto y por los potenciales clientes; las cualidades esenciales son: un talento para capitalizar las oportunidades de mercado emergentes, mitigar las amenazas del sector, entender las necesidades de los clientes; teniendo una inclinación hacia la innovación y la creatividad, tomando riesgos de manera prudente.

Esta situación implica el estudio de las tendencias del sector y del mercado, escuchar a los clientes y anticipar el cambio de sus necesidades y expectativas, dilucidar las diferentes posibilidades de negocio que surjan para la organización y sus asociados teniendo en cuenta los desarrollos tecnológicos y buscar formas para crear y fortalecer las capacidades de competitividad de la organización. La buena elaboración de una estrategia, por lo tanto, resulta inseparable de un buen espíritu emprendedor. Uno no puede existir sin el otro.

Por qué evolucionan las estrategias de una organización

La estrategia organizacional se renueva y reforma a lo largo del tiempo, conforme la cantidad de cambios y adaptaciones comienza a acumularse. Por lo tanto, resulta normal, que la estrategia cambie, algunas veces de manera gradual, otras de modo reactivo y finalmente en otras ocasiones de manera preactiva. *En consecuencia, la creación de la estrategia es un proceso en curso y no un acontecimiento finito.* Los administradores están obligados a revelar la estrategia en forma regular, a redefinirla y formularla de modo tan frecuente como se requiera para que la organización esté a la altura de las cambiantes circunstancias internas y externas.

Plan estratégico

El plan delimita el rumbo de la asociación, sus objetivos de desempeño a corto y largo plazo, así como las medidas competitivas y los enfoques internos de la acción que se utilizarán para lograr los propósitos. Juntos, constituyen un plan estratégico para enfrentar las condiciones de competitividad y de contexto, las acciones previstas de los protagonistas clave del sector inmobiliario, así como los retos y temas que se visualizan como un obstáculo al éxito organizacional.

Los planes estratégicos rara vez anticipan todos los acontecimientos fundamentales para la estrategia que sucederá en los meses y años futuros. Los acontecimientos imprevistos, oportunidades o amenazas inesperadas, más la constante aparición de nuevas propuestas, alientan a los administradores a modificar las acciones planeadas y forjar reacciones “no planeadas”.

No es recomendable para el éxito administrativo formular la estrategia cada año, como si fuera algo obligatorio. *La estrategia es algo que debe modificarse siempre que sea favorable hacerlo, y ciertamente cuando lo imponga el desarrollo de los acontecimientos.* Debido a la velocidad de cambio en muchos sectores de la economía, concretamente en el sector objeto de estudio, *los ciclos de vida de la estrategia se miden cada vez más en meses y en lapsos de un solo año, no en décadas ni en quinquenios.*

4.1.2.4 Puesta en práctica y ejecución de la estrategia

La implementación de la estrategia tiene que ver con el ejercicio administrativo de llevar a cabo una estrategia recién elaborada. La administración del proceso de puesta en práctica y la ejecución de la estrategia es básicamente una tarea aplicada cerca de la escena, que incluye los siguientes aspectos principales:

- Construir una organización capaz de llevar a cabo con éxito la estrategia.
- Establecer políticas y procedimientos de operación que respalden la estrategia.
- Llevar a cabo una estrategia recién escogida.
- Crear una cultura organizacional y un ambiente de trabajo vinculado con una puesta en práctica y ejecución exitosa de la estrategia.
- Instalar sistemas de información, comunicación y operación efectivos.
- Instituir las mejores prácticas para un mejoramiento continuo.
- Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la puesta en práctica.

La meta de quien pone en práctica la estrategia debe ser la creación de “ajustes” firmes entre la forma en que se hacen o van a hacer las cosas internamente para tratar de ejecutar la estrategia y lo que se necesitará para que tenga éxito.

Cabe señalar que en la creación de una organización, como es el caso objeto de estudio, la creación de “ajustes” se va a focalizar sobre la definición de elementos tales como: el establecimiento de una organización capaz, capacidades organizacionales excluyentes, prácticas diferenciales, sistemas de apoyo internos y una cultura organizacional que se adapten de la mejor manera posible al objetivo estratégico de la “nueva” organización.

La tarea de implementar y llevar a cabo la estrategia constituye, por lo general, la parte de la administración estratégica más complicada y la que lleva más tiempo. Interviene virtualmente en todas las facetas de la administración y se debe iniciar desde diversos lugares internos de una organización.

4.1.2.5 Evaluación del desempeño y ajustes correctivos

La evaluación del desempeño y del progreso de la administración siempre es una función fundamental del administrador.

Se puede dar la situación que uno o más aspectos de la puesta en práctica y la ejecución tal vez no lleguen a funcionar tan bien como se pretendía en un principio. Las revisiones de presupuestos, los cambios en las políticas, la reorganización, los ajustes de personal, la creación de nuevas competencias, los procesos de trabajo reformados, los esfuerzos para cambiar la cultura y las prácticas de compensación revisadas son por lo común acciones administrativas típicas que tal vez sea necesario emprender para apresurar o mejorar la puesta en práctica de la estrategia. Su ejecución eficiente siempre es producto de una gran cantidad de aprendizaje organizacional. Por consiguiente, las revisiones de

progreso, las constantes búsquedas de formas de mejorar continuamente y los ajustes correctivos son normales.

4.1.3 La administración estratégica es un proceso continuo, no un acontecimiento finito¹⁵

Las tareas básicas de cualquier administrador consisten en seguir el progreso, detectar a tiempo los problemas internos y de contexto, vigilar los vientos de cambio del sector y del cliente e iniciar los ajustes. Ésta es la razón por la que la tarea de evaluación del desempeño y del inicio de ajustes correctivos es a la vez un comienzo y un final del ciclo de la administración estratégica.

4.1.3.1 Características del proceso de cinco etapas

En primer lugar, existe una gran interacción y retroalimentación entre las cinco tareas del proceso, como se muestra en la **figura 1**. Por ejemplo, la decisión acerca de la misión y la visión de una organización se convierte de manera gradual en la determinación de objetivos (ambas implican prioridades direccionales). Obviamente, las tareas para determinar la dirección, desarrollar una misión, delimitar objetivos y crear una estrategia se deben integrar y llevar a cabo como un “paquete”, no de una manera individual. Tomar la decisión de una estrategia implica saber en este caso si la “futura” organización puede contar con todos los elementos trascendentales para ejecutar la estrategia con suficiente competencia.

En segundo lugar, una vez instaurada la “nueva” organización, las cinco tareas de la administración estratégica no se pueden llevar a cabo aisladas de otras obligaciones y responsabilidades, como prestar atención a las operaciones cotidianas, enfrentar las crisis, asistir a juntas, repasar información, entre otros. Por consiguiente, aun cuando el trabajo de administrar la estrategia es la función administrativa más importante en lo que respecta al éxito o fracaso organizacional, no es todo lo que deben hacer o por lo que deben preocupar los administradores.

Por último, la creación y puesta en práctica de la estrategia le imponen condiciones erráticas al tiempo del administrador. Consecuentemente la tarea de revisar y ajustar el plan de acción lleva a requerir de la alta dirección mucho tiempo en algunos meses y muy poco en otros momentos.

¹⁵ Thompson, Arthur, A; Strickland, A.J.: “Administración estratégica”; Editorial Mc. Graw Hill; 13a. Edición. Capítulo 1.

4.1.4 Evaluación de los recursos y las capacidades competitivas de la organización¹⁶

Es importante remarcar que este análisis es necesario para diagnosticar la situación interna (fortalezas y debilidades) a nivel sectorial; para posteriormente realizar un análisis externo, el que se va a focalizar sobre las oportunidades y amenazas que presenta el sector inmobiliario, concretamente en el área de administración de inmuebles en propiedad horizontal. Por lo tanto, una vez finalizado este análisis será posible diagnosticar el estado de situación del área administrativa del sector.

4.1.4.1 Determinación de las fortalezas y debilidades de los recursos organizacionales y sus oportunidades y amenazas externas

La evaluación de las fortalezas y debilidades de los recursos de una “futura” organización, así como sus oportunidades y amenazas externas suele conocerse como análisis FODA. Éste último se basa en el principio fundamental de que *los esfuerzos en el diseño de la estrategia deben estar orientados a producir un buen ajuste entre la capacidad de recursos de la organización* (como lo refleja el equilibrio entre las fortalezas y las debilidades de sus recursos) y *su situación externa* (que se manifiesta por las condiciones de contexto y evolución del sector).

En una situación de este tipo es esencial tener una clara perspectiva de las posibles capacidades y deficiencias de recursos de la organización “a crearse”, así como de las oportunidades de mercado y de las amenazas externas “latentes” para el bienestar de la asociación y sus asociados.

4.1.4.1.1 Identificación de las fortalezas y capacidades de recursos de la organización

Una fortaleza es algo en lo cual es competente una organización, una característica que le proporciona una competitividad distintiva. Una fortaleza puede asumir varias formas:

- *Una habilidad o pericia importante.* Pericia en proporcionar de una manera consistente un buen servicio al cliente y optimizar los procesos internos de la organización.
- *Activos físicos valiosos.* Plantas y equipo moderno, ubicaciones atractivas de sus bienes raíces, recursos informáticos y sistemas de información sobresalientes, cantidades de disponible razonables para mantener óptimos ratios de liquidez.
- *Activos humanos valiosos.* Capital humano capaz y experimentado, miembros de la organización talentosos en áreas clave, trabajadores dinámicos y motivados, conocimiento actualizado y capital intelectual, espíritu emprendedor y

¹⁶ Thompson, Arthur, A; Strickland, A.J.: “Administración estratégica”; Editorial Mc. Graw Hill; 13a. Edición. Capítulo 4.

conocimientos administrativos, o el incentivo de generar conocimientos colectivos arraigados en la organización.

- *Activos organizacionales valiosos.* Buenos sistemas de control de calidad en la prestación de servicios, base de clientes leales, situación patrimonial sólida y equilibrada, red interna (intranet) de la organización y sistemas de comercio electrónico para tener acceso a la información e intercambiarla con los proveedores y clientes clave.
- *Activos intangibles valiosos.* Imagen de marca, reputación de la “futura” organización, buena relación con los clientes y una fuerza laboral motivada y vigorosa.
- *Capacidades competitivas.* Una gran agilidad organizacional para responder a las condiciones cambiantes del mercado y a las oportunidades que se presenten, un cuadro de representantes para la prestación de servicios al cliente muy capacitado, o sistemas actualizados para tener contactos vía internet.
- *Un atributo que coloque a la “futura” organización en una posición de ventaja sectorial.* Un excepcional servicio al cliente desde una perspectiva amplia, por ejemplo: asociados, proveedores, consultantes, entre otros.
- *Alianzas o empresas cooperativas.* Sociedades colaborativas fructíferas con los proveedores y otros aliados que mejoren la propia competitividad de la organización.

Las fortalezas de una organización tiene diversos orígenes; en ocasiones se relacionan con habilidades y conocimientos bastante específicos y a veces provienen de diferentes recursos que se agrupan con el fin de crear una capacidad competitiva (como la innovación continua, un trato con las distintas fuerzas del mercado diferencial, buenos sistemas de información, así como diferentes clases de capital intelectual distintivo).

En conjunto, los conocimientos y pericia que pueda desarrollar una “nueva” organización, su capital intelectual, sus fortalezas competitivas únicas, su conjunto de activos estratégicamente valiosos y sus posibles logros en el mercado determinan la *dotación de recursos* con los cuales podrá desenvolverse de manera satisfactoria.

Cabe señalar que una vez instaurada la asociación de administradores es “vital” realizar un buen diagnóstico organizacional con la finalidad de visualizar el tamaño de los recursos y su habilidad para movilizarlos de una manera calculada, con el fin de que se transformen en una ventaja competitiva, ya que son los principales determinantes del buen grado de desempeño que la asociación pueda exhibir en vista de las condiciones competitivas y del sector económico prevalecientes.

Figura 3: Movilización de los recursos de la organización para lograr una ventaja competitiva

Fuente: Thompson, Arthur, A; Strickland, AJ: "Administración estratégica"; Editorial Mc. Graw Hill; 13a. Edición. Capítulo 4, p. 121.

4.1.4.1.2 Identificación de las debilidades y deficiencias de recursos de la organización

Una debilidad es una carencia de una organización, algún bajo desempeño o una condición que la coloca en desventaja. Las debilidades internas se pueden relacionar con:

- *Deficiencias en habilidades o pericia.*
- *Una carencia en activos físicos, humanos, organizacionales o intangibles.*
- *Capacidades competitivas ausentes o débiles en áreas clave.*

Por consiguiente, las debilidades internas son carencias en la dotación de recursos de la "futura" organización, que necesariamente tienen que ser superadas por medio de los recursos y fortalezas que posee la organización.

Es necesario visualizar las clases de factores que deben considerarse al determinar la previsión de las fortalezas y debilidades de los recursos de la "futura" asociación. El análisis es semejante a la preparación de un *balance general estratégico*, en el cual las fortalezas de recursos representan los *activos competitivos* y las debilidades los *pasivos competitivos*.

Es necesario evaluar cuidadosamente las dos recopilaciones en lo que concierne a sus implicaciones para el diseño de la estrategia.

Obviamente la situación ideal es que en la creación de una “nueva” organización las fortalezas/activos superen por un amplio margen a las debilidades/pasivos; por lo tanto habría que utilizar todas las herramientas analíticas pertinentes con el fin de que la “futura” asociación tenga una “ancha” base de recursos que le permita actuar competitivamente en el mercado.

4.1.4.1.3 Identificación de las competencias y capacidades de la organización

Conceptos relacionados con la competencia y la capacidad competitiva de una organización

La competencia casi siempre es producto de la experiencia, lo cual representa la acumulación de aprendizaje a lo largo del tiempo y la obtención de una *verdadera destreza* al paso de los años. La competencia de una organización se origina mediante esfuerzos deliberados que buscan desarrollar una capacidad organizacional para hacer algo, aunque sea de modo imperfecto o ineficiente. Después, conforme se acumula experiencia, la asociación alcanza un nivel de capacidad para desarrollar bien la actividad en forma consistente y con un costo aceptable, por lo que la habilidad comienza a convertirse en una *verdadera competencia*.

Las competencias organizacionales suelen ser conjuntos de habilidades, conocimientos prácticos, recursos y tecnologías, y no una habilidad, tecnología o recurso exclusivo o aislado.

Finalmente la competencia de una organización se convierte en una capacidad competitiva importante cuando los clientes juzgan que es valiosa y benéfica y cuando mejora su propia competitividad; siempre es necesario tener en cuenta que una organización está o va a estar constituida *por un conjunto de capacidades*, que algunas de éstas son difíciles de separar entre sí y que ciertas capacidades son más fuertes y competitivamente más valiosas que otras.

Competencias centrales: un valioso recurso organizacional

A una importante actividad interna que pueda desarrollar una organización, en la cual se desempeñe mejor que otras se la conoce como competencia central.

Una asociación quizás tenga más de una competencia central en su arsenal de recursos, pero rara es la organización que pueda reclamar legítimamente que posee más de dos o tres de estas competencias. En otras palabras, *una competencia central propicia una capacidad competitiva de una organización y por consiguiente puede considerársele de manera genuina una fortaleza y un recurso organizacional*.

Comúnmente, la competencia central de una organización radica en su personal y en su capital intelectual y no es sus activos operativos o financieros. El capital intelectual y el cognitivo, más que los activos físicos y los recursos organizacionales tangibles, constituyen los ingredientes clave de una competencia central y de una capacidad competitiva.

Competencias distintivas: un recurso competitivamente superior de la organización.

Una competencia distintiva es una actividad importante que una organización desempeña bien en comparación con otros agentes del mercado, lo que delimita una *superioridad competitiva*. En consecuencia, *una capacidad central se convierte en una base para la ventaja competitiva sólo cuando es una competencia distintiva*.

La importancia de delimitar una ventaja competitiva para el diseño de la estrategia de la “nueva” organización se fundamenta en dos aspectos:

- la valiosa capacidad competitiva que le proporcionaría a la “futura” asociación, y
- su potencial para ser piedra angular de la estrategia.

Selección de las competencias y capacidades en las cuales es necesario concentrarse

La esencia del diseño de una buena estrategia consiste en seleccionar las competencias y capacidades en las cuales se puede desarrollar exitosamente la “futura” asociación y utilizarlas para apuntalar la estrategia. En ocasiones, como la del caso objeto de estudio, es necesario desarrollar internamente las competencias y capacidades deseadas, complementándose mediante capacidades distintivas de los asociados y alianzas estratégicas con otros agentes cooperadores que posean las habilidades requeridas.

4.1.4.1.4 Identificación de las oportunidades de mercado de la organización

La oportunidad de mercado es un factor importante en la conformación de la estrategia de una organización.

Al evaluar las oportunidades de la asociación y calificar su atractivo, los administradores deben tener cuidado de no considerar cada oportunidad de la *industria* como una oportunidad para la organización. Las oportunidades de mercado más pertinentes para una organización son aquellas que ofrecen facilidades importantes para un desarrollo sustentable, aquellas donde una organización tiene mayor potencial de adquirir una ventaja competitiva, y las que se ajusten bien a las capacidades de recursos financieros y organizacionales de la “futura” asociación.

4.1.4.1.5 Identificación de las amenazas de mercado de la organización

Existen ciertos factores en el ambiente externo de una “nueva” asociación que plantean una amenaza para su bienestar competitivo. Las amenazas pueden surgir por: la aparición de tecnologías mejores, regulaciones nuevas que sean complicadas para la performance organizacional, legislaciones “obsoletas”, relaciones contractuales poco claras, falta de capacitación de los recursos humanos tanto en las empresas de administración como condominios, cambios demográficos desfavorables, variaciones adversas en las tasas de cambio de divisas, entre otros.

Es posible que las amenazas externas no planteen nada más que un grado moderado de adversidad, o que sean tan graves como para hacer que la situación y las perspectivas se conviertan en demasiado riesgosas. La labor del administrador es identificar las amenazas para el bienestar futuro de la asociación y sus asociados, y evaluar las acciones estratégicas que se pueden emprender con el fin de mitigar o neutralizar su impacto.

Las oportunidades y amenazas no sólo afectan lo atractiva que puede resultar la situación de la organización, sino que además indican la necesidad de una acción estratégica, lo cual es más importante. El ajuste de la estrategia a la situación de una “nueva” organización implica: 1) la búsqueda de oportunidades sectoriales adecuadas para las capacidades de los recursos previsibles y 2) realizar acciones para defenderse o mitigar las amenazas externas con la finalidad de desenvolverse de manera satisfactoria en el mercado.

4.1.4.1.6 El verdadero valor del análisis FODA

En análisis FODA es algo más que un ejercicio de preparación de cuatro listas (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas). La parte realmente valiosa del análisis es lo que los cuatro puntos revelan sobre el estado de situación sectorial de la “futura” organización y sobre la reflexión que propicia respecto a las acciones requeridas. Comprender lo anterior implica evaluar estos cuatro elementos y llegar a conclusiones sobre:

- La forma en que la estrategia puede estar a la altura tanto de las capacidades de recursos previsibles como de sus oportunidades de mercado.
- Que tan urgente e importante es para la organización protegerse y mitigar las amenazas externas existentes.

Como conclusión podemos establecer que para tener un verdadero valor administrativo y de creación de la estrategia, el análisis FODA debe constituirse en una base para la acción. También se requiere que estimule la reflexión y responda a diversas preguntas concernientes al tipo de fortalezas y capacidades futuras que requerirá la organización.

4.1.4.2 Determinación de precios y costos organizacionales adecuados

Para que una organización de este tipo tenga éxito competitivo, sus costos deben ser razonables y similares a los de sus “pares”. Aún cuando está justificada cierta disparidad de costos la posición de mercado de una organización con costos elevados se vuelve cada vez más vulnerable mientras sus costos sean mayores en comparación con los “valores de mercado”.

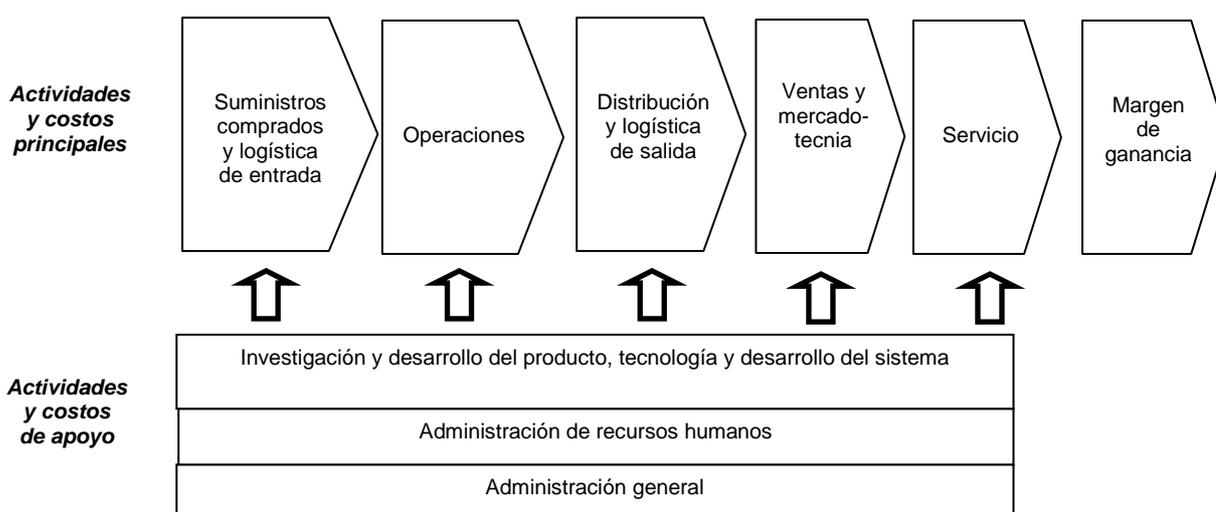
4.1.4.2.1 Análisis del costo estratégico y de la cadena de valor

El concepto de la cadena de valor de una organización

La cadena de valor identifica las actividades, las funciones y los procesos de negocio “ideales”, los cuales se llevan a cabo a la hora de diseñar, comercializar y respaldar un producto o servicio.

El esquema de la cadena de valor de una “nueva” organización muestra un conjunto de actividades y funciones entrelazadas que se desea que desempeñe internamente, tal como se muestra en la **figura 4**. El desglose de las operaciones de una organización en actividades y procesos, pertinentes desde el punto de vista estratégico, expone los principales elementos de su “futura” estructura de costos.

Figura 4: Cadena de valor representativa de una organización



Fuente: Thompson, Arthur, A; Strickland, A.J.: “Administración estratégica”; Editorial Mc. Graw Hill; 13a. Edición. Capitulo 4, p. 132.

Los sistemas de la cadena de valor para una industria completa

*La evaluación precisa de la competitividad de una organización en los mercados del usuario final requiere que los administradores comprendan todo el sistema de la cadena de valor implícito en la entrega de un producto o un servicio a los consumidores finales, y no sólo que entiendan la cadena de valor de su propia organización. Al menos, esto requiere considerar las cadenas de valor de los proveedores y los aliados en la etapa final, si los hay, como se muestra en la **figura 5**.*

Las cadenas de valor de los proveedores son importantes, debido a que éstos últimos desempeñan actividades e incurren en costos en la creación y entrega de los

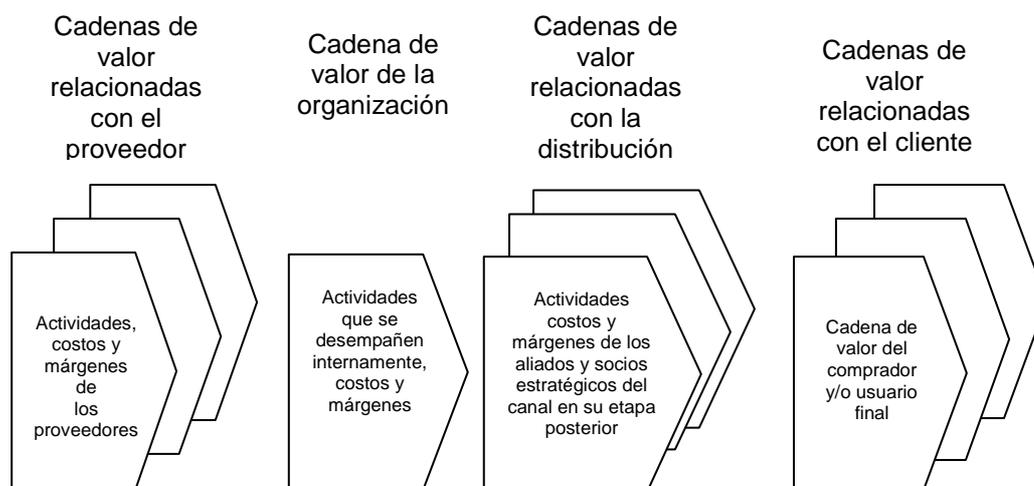
componentes adquiridos que se utilizan en la propia cadena de valor de la organización; el costo y la calidad de éstos insumos influyen en las propias capacidades de costo y/o diferenciación de la “futura” asociación.

Las cadenas de valor de la etapa final del canal son necesarias debido a que los costos y márgenes de la etapa final son parte del precio que paga el cliente. Además, una organización debe ser capaz de mejorar su competitividad emprendiendo actividades que causen un impacto beneficioso tanto en su propia cadena de valor como en la de sus clientes.

La lección que debemos aprender es que la relativa posición de costo de una organización y competitividad general está vinculada con los sistemas de la cadena de valor de toda la industria y también con las de sus clientes.

Finalmente se puede sostener que las cadenas de valor genéricas, de las **figuras 4 y 5** son ilustrativas, no absolutas y siempre es necesario adaptarlas a las circunstancias particulares de cada organización; en este caso una “asociación de administradores de inmuebles” donde sus principales clientes son las inmobiliarias (especializadas en administración de inmuebles en propiedad horizontal), inmersos en un sector dinámico como el inmobiliario.

Figura 5: Cadena de valor representativa para una industria completa



Fuente: Thompson, Arthur, A; Strickland, A.J.: “Administración estratégica”; Editorial Mc. Graw Hill; 13a. Edición. Capítulo 4, p. 134.

Desarrollo de datos para el análisis del costo estratégico

Es recomendable que una vez creada la asociación paralelamente al enfoque de costos de la *contabilidad tradicional*, se determinen los *costos con base en las actividades* (ABC).

Las diferencias entre ambas metodologías son las siguientes:

- *La contabilidad tradicional.* Identifica los costos conforme con amplias categorías de gastos: sueldos, materiales, depreciación, viajes, y otros gastos fijos y variables.
- *Los costos basados en las actividades.* Implican la definición de categorías de gastos basados en las actividades específicas que se desempeñan y después la asignación de costos a la actividad apropiada responsable de crear el costo.

Sin lugar a dudas, la técnica de costos basados en las actividades con una adecuada aplicación, permite una afinada y óptima gestión de los costos y actividades organizacionales.

4.1.4.2.2 Benchmarking de las actividades clave

El benchmarking es una herramienta que permite a una organización determinar si el desempeño de ciertas funciones y actividades representa una de las “mejores prácticas” en la industria, tomando en cuenta tanto el costo como la efectividad. Por lo tanto, puede ser muy útil para determinar las “mejores prácticas” de la “futura” asociación con la finalidad de destacarse en el sector.

Este proceso implica comparar a nivel de toda una organización, el desempeño de las funciones y los procesos básicos en la cadena de valor: la manera en que se compran los materiales, cómo se paga a los proveedores, el modo en que se prestan los servicios, la forma en que se capacitan a los trabajadores, así como el costo de estas actividades. Los objetivos del benchmarking consisten en identificar las mejores prácticas en el desempeño de una actividad, aprender la forma en la que otras organizaciones “similares” logran realmente costos más bajos o mejores resultados en sus prácticas organizacionales.

La parte más difícil de esta herramienta no es tomar la decisión de llevarlo a cabo o no, ni la forma en que se realiza, sino más bien lograr el acceso a la información referente a las prácticas y los costos de otras organizaciones. El problema es que el benchmarking implica obtener información delicada y no se puede esperar que los rivales sean totalmente francos, aun si convienen en permitir recorridos por sus instalaciones y en responder a las preguntas.

No obstante, tanto la “futura” asociación comparándose con otras organizaciones “similares”, así como vinculándose con sus asociados, puede recopilar datos e informaciones pertinentes, realizar estudios de procesos y distribuir información de las mejores prácticas y costos de desempeño entre sus clientes o miembros, sin que se tenga que identificar las fuentes. Tener un grupo de trabajo independiente que recopile información y la suministre de una manera que eluda los nombres de las compañías, hace posible que las empresas eviten dar a conocer datos que son competitivamente delicados a los rivales y reduce el riesgo de enfrentar problemas éticos.

4.1.4.2.3 De las actividades de la cadena de valor a las capacidades competitivas y a la ventaja competitiva

La forma en que una organización administra sus actividades en la cadena de valor en relación con organizaciones “similares” le da la posibilidad de desarrollar y fortalecer competencias y capacidades valiosas, de tal manera que lleguen a convertirse en una ventaja competitiva sostenible.

4.1.4.3 ¿A qué problemas estratégicos se puede enfrentar la organización?

El objetivo estratégico final es superar los retos estratégicos que se alcanzan como obstáculos al éxito futuro de la organización “a crearse”.

La identificación y la comprensión a fondo de los problemas estratégicos a los que se puede enfrentar la “futura” organización son requisitos previos para el diseño de una estrategia efectiva. Esto implica desarrollar una “lista preventiva” de retos estratégicos concernientes al “*como...*”, “*qué es más conveniente...*”, y “*qué hacer respecto a...*”.

Para la resolución de aquellos temas que ameritan una atención estratégica, los administradores necesitan recurrir a todo el análisis comentado en éste capítulo, poner en perspectiva la situación de la organización y concentrarse en los retos que deben superarse y los temas que hay que resolver a fin de que la “futura” asociación se asegure el éxito competitivo y financiero en el futuro. Éste paso debe meditarlo meticulosamente. Sin una solución definitiva de los retos y los temas antes mencionados, los administradores no estarán preparados para comenzar a elaborar la estrategia. Algunas preguntas que pueden ayudar a señalar los temas estratégicos adecuados podrían ser las siguientes:

- ¿La estrategia a aplicar resulta adecuada para proteger y sustentar la posición sectorial de la asociación, teniendo en cuenta las cinco fuerzas de Michael Porter?
- ¿La asociación puede ser vulnerable ante las presiones del ambiente externo?
- ¿La estrategia se puede ajustar adecuadamente para responder bien a las fuerzas impulsoras que están operando en la industria?
- ¿Hay algo que la organización pueda realizar a fin de mitigar el impacto de las amenazas externas?

Se puede concluir y sostener que en todo proceso de planificación estratégica, un buen análisis de la situación de la “futura” asociación, así como un adecuado análisis competitivo y del sector económico, resultan decisivos para el diseño de una estrategia eficaz.

4.2 Adecuación de la estrategia para adaptarla a la situación específica de cada Organización¹⁷

Al formular la estrategia, esta varía dependiendo de la situación competitiva en la cual se encuentre la organización, se pueden clasificar en:

- Estrategias para competir en las industrias emergentes del futuro

Una industria emergente es aquella que se encuentra en sus comienzos, en la etapa formativa, es por ello que los modelos y estrategias de negocios a aplicarse no están comprobados. Esta inmersa en un mercado en el cual puede haber mucha especulación y numerosas opiniones sobre como funcionará.

- Estrategias para competir en mercados turbulentos, de alta velocidad

Se trata de mercados que enfrentan variaciones constantes caracterizadas por cambios tecnológicos, vertiginosos, ciclos de vida cortos de los productos, ingreso de nuevos rivales importantes en el mercado, lanzamientos frecuentes de nuevas líneas competitivas de los rivales y toda esta situación ocurre al mismo tiempo.

- Estrategias para competir en las industrias maduras, de lento crecimiento

Este tipo de industrias se caracterizan por pasar de una etapa de crecimiento rápido a otra en la que crecen de manera considerablemente más lenta. La demanda del mercado consiste fundamentalmente en el mantenimiento de las ventas a los usuarios existentes y el crecimiento depende básicamente del aumento del consumo de estos.

- Estrategias para competir en las industrias estancadas o en decadencia

Este tipo de industrias se caracterizan por funcionar con una demanda que crece con mayor lentitud que la economía en general o donde incluso esta bajando. Las organizaciones que se desenvuelven en industrias estancadas deben resignarse a objetivos de desempeño congruentes con las oportunidades disponibles en el mercado.

- Estrategias para organizaciones que buscan el crecimiento rápido

Las empresas que se enfocan en aumentar sus ingresos a un ritmo acelerado y buscando superarse año a año, generalmente tienen que diseñar una cartera de iniciativas estratégicas. En primer lugar se deben formular iniciativas para fortalecer y ampliar su posición en los negocios existentes, segundo, aprovechar los recursos y capacidades existentes por medio de la penetración en nuevos negocios que ofrezcan un

¹⁷ Thompson, Arthur, A; Strickland, A.J.: "Administración estratégica"; Editorial Mc. Graw Hill; 13a. Edición. Capítulo 8.

Porter, Michael E., 1993, "Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.", Editorial C.E.C.S.A.; 17a. Edición. Capítulo 9.

potencial de crecimiento prometedor y por último sembrar las semillas para incursionar en negocios que todavía no existen.

- Estrategias para organizaciones que ocupan posiciones de liderazgo en su rama

La principal preocupación estratégica de un líder gira entorno de no perder su posición de liderazgo. Para abatir este problema, debe enfocarse en mantenerse a la ofensiva, desplegar su poder, fortalecerse y defenderse.

- Estrategias para las organizaciones que ocupan el segundo lugar

Estas empresas son las que tienen menor participación de mercado que las líderes, esto no implica que sean menos rentables o incapaces de competir con empresas grandes, muchas veces aplican estrategias ofensivas. Pero se puede sostener que *rara vez una organización de segundo nivel puede desafiar con éxito al líder de la industria con una estrategia de imitación.*

- Estrategias para organizaciones débiles respecto a la competencia

Las opciones estratégicas para estas organizaciones que tienen una posición competitiva débil incluyen: emprender una ofensiva modesta para mejorar su posición, defender su posición actual, ser adquirida por otra organización o emplear una estrategia de fin de juego.

- Estrategias para competir en las **industrias fragmentadas**

Abocaremos nuestro análisis a las estrategias relacionadas con este último tipo de industria, ya que tiene una clara vinculación con el área administrativa del sector objeto de estudio.

Para Thompson y Strickland la característica competitiva más sobresaliente de una industria fragmentada es la ausencia de líderes del mercado con participación mayoritaria o reconocimiento generalizado por parte de los compradores.

Según Michael E. Porter, un entorno estructural de importancia en el cual compiten muchas organizaciones es el caso de los sectores fragmentados, esto es en el que **ninguna** empresa tiene una participación importante en el mercado y puede ejercer suficiente influencia sobre el resultado del sector. La noción esencial que hace de estos sectores un ambiente único en el cual competir, es la **ausencia de líderes**.

Entre los ejemplos más sobresalientes de industrias fragmentas se incluyen: la industria editorial, promoción de bienes raíces, restaurantes, hoteles y moteles, entre otros.

Razones que explican por que la oferta de una industria está fragmentada

La demanda del mercado es tan amplia y diversa que una cantidad muy grande de organizaciones pueden coexistir fácilmente para satisfacer el grado y variedad de las

preferencias y necesidades de los compradores, así como para abarcar todas las regiones geográficas que se requieran. Esta situación se valida empíricamente en el área administrativa del sector inmobiliario de Punta del Este.

Las barreras de ingreso son bajas lo que permite a las organizaciones pequeñas ingresar con rapidez y a bajo costo. Por ejemplo inmobiliarias pequeñas que están incursionando en el sector.

La ausencia de economías de escala permite a las organizaciones pequeñas competir en igualdad de circunstancias con las empresas grandes en función de los costos.

Muchas veces la industria es joven o se revitaliza lo que permite que muchas empresas aspiren a contender, pero ninguna de ellas cuenta aún con la base de recursos, capacidades competitivas y reconocimiento para tener una posición dominante en el mercado.

Las razones que exponen **Thompson y Strickland** coinciden con **Porter**, pero éste agrega entre otras:

La imagen local o los contactos locales suelen ser la clave del negocio, la empresa grande puede estar en desventaja. Se focalizan sobre nichos específicos.

Antieconomías de escala: los cambios rápidos del producto, servicio o en un estilo demandan una respuesta rápida e intensa coordinación entre las funciones. En estos casos en que se permiten solo cortos períodos de preparación para enfrentar los cambios, una gran organización puede ser menos eficiente que una pequeña.

La rivalidad competitiva en las industrias fragmentadas varía de moderadamente fuerte a feroz. Las barreras bajas tienden a hacer que el ingreso de nuevos competidores sea una amenaza constante. La competencia de sustitutos puede o no ser un factor importante. El tamaño relativamente pequeño de las organizaciones en industrias fragmentadas las coloca en una posición un tanto débil para negociar con los proveedores poderosos y compradores, aunque en ocasiones pueden llegar a ser miembros de una cooperativa formada con el propósito de usar sus recursos combinados para negociar mejores términos de compra y venta. Por ejemplo bajo la forma de una "asociación".

Centrarse en un nicho de mercado o en un segmento de compradores bien definidos ofrece por lo general más posibilidades de obtener ventajas competitivas que tratar de abarcar un sector amplio del mercado.

Opciones de estrategias competitivas que pueden llevar adelante las organizaciones en Industrias Fragmentadas para lograr el éxito.

Construir y operar instalaciones de "fórmula", consiste en la construcción de puntos de ventas estandarizados en lugares estratégicos a un costo mínimo y operado de manera eficiente.

Convertirse en operador a bajo costo, cuando la competencia en precios es intensa y los márgenes de utilidad están sujetos a presiones constantes, las organizaciones pueden hacer énfasis en la racionalización de las operaciones y enfocarse en aquellas que tienen gastos generales bajos, alta productividad y mano de obra más baja.

Especializarse por tipo de servicio, cuando los servicios de una industria fragmentada incluyen una variedad de estilos, la estrategia de concentrarse en una categoría de éstos suele ser eficaz.

Especializarse por tipo de cliente, una organización se puede destacar en un nicho de mercado si se enfoca en ofrecer los servicios que desea un tipo de cliente en particular.

Concentrarse en una región geográfica limitada, produce una mayor eficiencia operativa, entrega puntual, atención personalizada a los clientes y promueve una fuerte “conciencia” de la marca. Ésta situación se puede dar con las empresas administradoras de inmuebles de propiedad horizontal de **Punta del Este**, donde determinen estrategias que apunten a nicho de mercado específico.

Además **Porter** destaca que existen otras causas vitales para el éxito de las Industrias Fragmentadas como:

- Tener un rápido control local y supervisión de las operaciones.
- Alta diferenciación del producto o servicio. Con características de tipo preferencial y personalizado.
- Bajas barreras de salida.
- Prohibición gubernamental de concentración.

Se puede sostener que *en las industrias fragmentadas, las empresas gozan por lo general de la libertad estratégica para centrarse en objetivos de mercado amplios o estrechos y tratar de conseguir ventajas competitivas basadas en los costos bajos o en la diferenciación. Por lo tanto existen paralelamente muchos enfoques estratégicos diferentes.*

Finalmente cabe mencionar que para alinear la estrategia de una “nueva” organización, como es el caso objeto de análisis, es importante realizar un diagnóstico rápido del entorno del sector o industria y la posición competitiva de las diferentes organizaciones que lo componen, donde se deben contestar determinadas preguntas:

- ¿En qué tipo básico de entorno industrial operará la “futura” organización? ¿Qué opciones y posturas estratégicas son por lo general mejores para este tipo de entorno?
- ¿Cómo influyen las diferentes posiciones estratégicas y el desempeño de los “futuros” asociados dentro de la industria?

4.3 Implementación Estratégica

La puesta en práctica de la estrategia supone convertir el plan estratégico de la “futura” asociación en acción y luego en resultados.

Los ejecutores exitosos de la estrategia tienen el “don” de diagnosticar lo que la organización necesita hacer para ejecutar bien la estrategia seleccionada, y son creativos para encontrar la manera de desempeñar las actividades clave de la cadena de valor con eficacia y eficiencia.

Las principales tareas de la implementación de la estrategia se detallan a continuación.

Liderazgo del proceso de puesta en práctica y ejecución de la estrategia

Un factor medular es lo bien que los “altos” directivos o impulsores de la implantación dirijan el proceso. La medida en la que los ejecutores de la estrategia encabecen el proceso de creación de la “futura” asociación tiene que ser una función de:

- Su experiencia y conocimiento del negocio
- Su red de relaciones en el sector
- Sus habilidades de diagnóstico, administrativas, personales y de solución de problemas
- La autoridad que se les ha conferido
- Finalmente, su visión de la función que necesitan desempeñar para que las cosas se hagan bien

4.3.1 Desarrollar una organización capaz¹⁸

Para llevar a cabo una estrategia exitosa es muy importante contar con el personal competente, capacidades competitivas superiores al promedio y una organización interna eficaz. La creación de una organización capaz es la principal prioridad en la ejecución de la estrategia.

Hay tres tipos de medidas de primordial importancia en la creación de la “nueva” organización:

- Dotar de personal a la organización
- Crear competencias centrales y capacidades competitivas
- Adecuación de la estructura de la organización a la estrategia

4.3.1.1 Dotar de personal a la organización

Para desempeñar las actividades requeridas se debe contar con la gente que aporte una base de conocimientos adecuados y una cartera de capital intelectual. Para ello, es fundamental la integración de un equipo de dirección fuerte, determinar el equipo básico

¹⁸ Thompson, Arthur, A; Strickland, A.J.: “Administración estratégica”; Editorial Mc. Graw Hill; 13a. Edición. Capítulo 11.

de dirección y luego encontrar la gente indicada para ocupar cada puesto. También es fundamental tener en cuenta el reclutamiento y conservación de los empleados talentosos. El personal talentoso debe abarcar mucho más que los puestos ejecutivos para formar **la base de recursos humanos y conocimientos** necesarios para la ejecución eficaz de la estrategia y ser la fuente de una ventaja competitiva sustentable.

4.3.1.2 Crear competencias centrales y capacidades competitivas

Es necesario crear competencias centrales y capacidades organizacionales valiosas que le den a la “nueva” organización una ventaja competitiva diferencial en la realización de una o más actividades. La creación de competencias centrales, fortalezas de recursos y capacidades organizacionales que los rivales no puedan igualar es una de las mejores maneras para la ejecución de una estrategia “superior”.

Las competencias centrales son conjuntos de habilidades y conocimientos que surgen de esfuerzos combinados de grupos de trabajo. La clave para transformar competencias centrales en capacidades competitivas valiosas es concentrar más esfuerzos y talento que los rivales en profundizar y consolidar las competencias.

Para la creación de capacidades la asociación debe desarrollar la habilidad para hacer algo, por más imperfecto o ineficiente que sea, luego transformar los esfuerzos y productos del trabajo de las personas en un esfuerzo grupal de cooperación para crear la habilidad organizacional. En la medida que se va acumulando experiencia y la organización llega a un nivel de habilidad para realizar bien la actividad a un costo aceptable, dicha habilidad comienza a transformarse en una competencia o capacidad. Si la organización llega a ser la mejor en realizar la actividad entre sus rivales, ésta se transforma en competencia distintiva y ofrece un potencial de ventaja competitiva.

Las experiencias organizacionales indican que las claves habituales de la creación exitosa de competencias centrales son: selección de empleados superiores, mediante la capacitación y recapitación; determinar influencias culturales poderosas; redes de cooperación; motivación; delegación de autoridad; flexibilidad organizacional y buenas bases de datos, entre otros.

4.3.1.3 Adecuación de la estructura de la organización a la estrategia

Hay pocas reglas que pueden aplicarse de forma estricta para organizar el esfuerzo de trabajo en apoyo a la estrategia, cada estrategia se basa en su propio conjunto de factores clave de éxito, de manera de que una estructura organizacional **hecha a la medida** va a ser la más apropiada.

Es necesario determinar las actividades cruciales de la estrategia de la “futura” asociación, en toda organización existen algunas actividades que son más cruciales que otras. Desde la perspectiva de la estrategia parte del trabajo comprende las tareas administrativas rutinarias, actividades que son funciones de apoyo y otras que deben desempeñarse sumamente bien o en coordinación estrecha para que la organización

proporcione las capacidades necesarias para el éxito estratégico. Si se pretende que las actividades cruciales cuenten con los recursos, influencia en la toma de decisiones e impacto organizacional que necesitan, tienen que ser el eje del plan organizacional, es de vital importancia adecuar el diseño y estructura de la organización a las necesidades particulares de la estrategia.

Las siguientes preguntas ayudan a identificar las actividades de la organización que son cruciales para la estrategia:

- ¿Qué funciones o procesos tienen que desarrollarse extraordinariamente bien para lograr una ventaja competitiva sostenible?
- ¿En qué actividades de la cadena de valor la ejecución deficiente afectaría seriamente el éxito estratégico?

La respuesta a estas preguntas generalmente apunta a las actividades cruciales donde se requiere una organización atenta que apoye la estrategia.

Cabe señalar que algunas actividades de apoyo se pueden tercerizar, ya que la contratación de proveedores de servicios externos puede implicar una disminución de las burocracias internas, apalancar la estructura de la asociación, agilizar la toma de decisiones, disminuir costos e incrementar la capacidad de respuesta competitiva.

Conversión de las actividades cruciales para la estrategia en los principales componentes básicos

En términos generales, es factible que la aplicación de una estrategia nueva, suponga actividades, competencias o capacidades esenciales nuevas y, por lo tanto, requiere “arreglos” organizacionales distintos. Si no se prevén ajustes organizacionales viables, el desequilibrio resultante entre la estrategia y la estructura puede abrir la puerta a problemas de ejecución y desempeño.

Se requiere de una estructura organizacional en evolución para mantenerse a tono con las nuevas necesidades de ejecución de una estrategia que a su vez evoluciona.

Las diferentes estructuras admitidas en una “nueva” organización pueden ser de tipo funcional, por procesos, por productos o matricial (combinación). La “futura” asociación optara por una estructura por funciones o departamentos de tipo tradicional donde se pueda desempeñar exitosamente teniendo en cuenta su estrategia y sector en que participa. Obviamente es pertinente tener en cuenta la utilización constante de mecanismos de coordinación, trabajo en equipo y flexibilidad.

4.3.2 Asignación de recursos de manera eficiente para cumplir el objetivo¹⁹

La “nueva” asociación así como sus unidades organizacionales necesitan los recursos suficientes y un presupuesto acorde para poder llevar a cabo sus correspondientes partes del plan estratégico con eficacia y eficiencia. Debe haber un amplio financiamiento de los esfuerzos para fortalecer las competencias y capacidades “a crear”.

Quienes ponen en práctica la estrategia deben seleccionar las solicitudes pertinentes para llevar adelante la implementación de la estrategia y “nuevas” ideas a aplicar en el futuro, con la finalidad de obtener presupuestos acordes de operación, distinguiendo entre las solicitudes aquellas que estarían bien y que prometen hacer un aporte a un costo justificado a la ejecución de la estrategia. Además los ejecutores deben presentar un argumento persuasivo y documentado a sus superiores al solicitar los recursos necesarios para su parte asignada de la estrategia.

Un financiamiento escaso aminora la velocidad del proceso e impide a las unidades organizacionales ejecutar eficientemente la parte correspondiente del plan estratégico. Por otra parte un financiamiento excesivo desperdicia los recursos organizacionales y reduce el desempeño financiero. Esto explica porque los encargados de implementar y ejecutar la estrategia tienen que participar de manera activa en el proceso de elaboración del presupuesto, revisar programas y propuestas de presupuesto y garantizar que los recursos adecuados sean asignados al cumplimiento de los objetivos cruciales de la estrategia.

Los encargados de la puesta en práctica de la estrategia de la “nueva” asociación deben estar dispuestos a trasladar recursos para apoyar nuevas iniciativas y prioridades estratégicas.

Los ejecutores deben jugar un papel activo a la hora de asignar recursos, es de vital importancia que los mismos se asignen de forma correcta con el objetivo de financiar las actividades que tienen una función crucial en la nueva estrategia y que de ésta manera permita evitar la ineficiencia y alcanzar los objetivos de desempeño estratégico y financiero.

El encargado de la puesta en práctica debe involucrarse a fondo en el proceso de determinación del presupuesto, revisando con cuidado programas y propuestas de presupuesto de las unidades de la organización que sean fundamentales para la estrategia.

¹⁹ Thompson, Arthur, A; Strickland, A.J.: “Administración estratégica”; Editorial Mc. Graw Hill; 13a. Edición. Capítulo 12.

4.3.3 Establecer políticas y procedimientos que respalden la estrategia²⁰

El establecimiento de políticas y procedimientos de operación ayuda de varias maneras a la tarea de poner en práctica la estrategia de la “nueva” organización:

- Proporcionan una guía de los niveles superiores a los niveles operativos respecto a cómo deben hacerse ciertas cosas y qué comportamiento se espera, estableciendo el grado de regularidad, estabilidad y fiabilidad en la manera que se ha decidido ejecutar la estrategia.
- Ayudan a alinear las acciones y el comportamiento individuales y grupales en la dirección deseada. También contrarresta las tendencias de algunas personas a oponer resistencia y rechazar enfoques comunes, la gente se abstiene de violar las políticas o de ignorar prácticas establecidas sin una justificación de peso.
- Al ser estandarizados ayudan a que las actividades cruciales para la estrategia se realicen en forma homogénea para las diferentes unidades organizacionales.
- El proceso de determinación de políticas y procedimientos “nuevos” puede ser útil para crear una cultura organizacional “sólida” que se ajuste mejor a la estrategia.

Por lo tanto los impulsores de la estrategia deben ser ingeniosos para idear políticas y prácticas que proporcionen un apoyo vital a la implantación y ejecución de la estrategia.

Se deben establecer las políticas suficientes para dar a los miembros de la organización una dirección clara en la ejecución de la estrategia, establecer los límites deseados sobre sus acciones y facultarlos para que actúen dentro de los mismos. Ésta libertad es importante cuando la creatividad y la iniciativa, antes que la estandarización son los elementos principales para la ejecución de la estrategia.

Las políticas y procedimientos bien concebidos ayudan a poner en práctica la estrategia. Las políticas y procedimientos no sincronizados dificultan la puesta en práctica.

4.3.4 Instituir las mejores prácticas y capacitación con un seguimiento continuo²¹

El desempeño exitoso de las actividades cruciales para la organización es una de las mejores formas de lograr una ventaja competitiva. El empleo efectivo de las técnicas de mejora continua puede ayudar a producir importantes capacidades competitivas.

²⁰ Thompson, Arthur, A; Strickland, A.J.: “Administración estratégica”; Editorial Mc. Graw Hill; 13a. Edición. Capítulo 12.

²¹ Thompson, Arthur, A; Strickland, A.J.: “Administración estratégica”; Editorial Mc. Graw Hill; 13a. Edición. Capítulo 12.

Un compromiso fuerte en la búsqueda y adopción de mejores prácticas es fundamental para el logro eficaz de la ejecución de la estrategia, en especial cuando se trata de actividades cruciales o muy costosas, donde la mejor calidad o los costos más bajos afectan sustancialmente los resultados financieros.

Como observamos en el punto 4.1.4.2.2, donde se desarrolló la herramienta del benchmarking, la misma es recomendable para comparar lo bien que una organización desempeña sus actividades y procesos específicos con los “mejores del sector” y “los mejores del mundo”, ya que proporciona parámetros valiosos para evaluar si se ejecutan bien las distintas partes de la estrategia y representa una metodología sólida para identificar áreas en las cuales tiene que mejorar.

Cada unidad organizacional necesita establecer un proceso en el cual pueda comparar su desempeño con el de quien realice mejor éstas actividades. Ésta práctica de compararse con otras organizaciones para investigar, estudiar y determinar cuales pueden ser las mejores prácticas ha llevado a que se preste mucha atención a programas tales como la Calidad total y la Reingeniería.

La calidad total, consiste en el mejoramiento continuo de las operaciones de manera de llegar a un 100 % de exactitud en el desempeño de las actividades. Se pretende brindar un servicio de excelencia al cliente, es fundamental la participación de toda la organización. Se pretende infundir entusiasmo y compromiso por hacer bien las cosas desde los niveles superiores a los niveles operativos y se busca una cultura de calidad total a la hora de llevar a cabo cada actividad organizacional.

Por otra parte la Reingeniería plantea un cambio mucho más radical de los procesos, se enfoca en el rediseño de los mismos, busca cambios drásticos incorporando procesos nuevos.

Para obtener un mejor desempeño puede tener sentido la utilización de estos dos enfoques, utilizando primero la reingeniería para producir un buen diseño básico que mejore los procesos y luego se pueden emplear programas de calidad total para el seguimiento de las “mejores prácticas” y para la realización de mejoras graduales en los procesos a través del tiempo.

4.3.5 Instalación de sistemas de apoyo²²

Los sistemas de apoyo bien concebidos y avanzados pueden facilitar la ejecución de la estrategia para la creación de la “futura” asociación, además de fortalecer las capacidades organizacionales de modo tal que redundan en una ventaja competitiva sostenible.

²² Thompson, Arthur, A; Strickland, A.J.: “Administración estratégica”; Editorial Mc. Graw Hill; 13a. Edición. Capítulo 12.

La instalación de sistemas adecuados de información es una guía esencial de la acción. Toda organización necesita sistemas para recopilar y almacenar datos, dar seguimiento a los indicadores claves de desempeño para poder identificar y diagnosticar problemas y reportar información vital para la estrategia.

La información precisa y oportuna permite a los miembros de la organización dar seguimiento a los avances y adoptar de inmediato medidas correctivas.

Las organizaciones eficientes recopilan, analizan y comunican datos e información a la velocidad de Internet.

La ventaja competitiva suele ponerse del lado de aquellas organizaciones capaces de crear sistemas que permitan utilizar los conocimientos en forma más rápida y efectiva.

4.3.6 Recompensas e incentivos que apoyen la estrategia organizacional²³

El objetivo de los sistemas de recompensas e incentivos es hacer que a los miembros de la “nueva” asociación les resulte personalmente satisfactorio y económicamente beneficioso colaborar con la ejecución de la estrategia, las decisiones sobre incentivos de remuneración, promociones, tareas claves, elogios y reconocimientos, son mecanismos potentes para llamar la atención y generar compromiso.

Los enfoques **motivacionales** basados en la motivación *positiva* generalmente funcionan mejor que los de motivación *negativa*, pero “eliminar” por completo la presión para obtener buen desempeño carece de fundamentos sólidos. Por lo tanto no es recomendable eliminar por completo ciertos niveles de inquietud “razonable”, con la finalidad de cumplir los objetivos organizacionales de manera responsable.

Se deben establecer objetivos de desempeño impulsados por la estrategia para cada actividad de la organización, dichos objetivos deben medir si la ejecución de la estrategia avanza satisfactoriamente. Si esto es así, el sistema de incentivos debe premiar los actos y logros de cada unidad.

Es de vital importancia que a la hora de crear el sistema de premios e incentivos se haga énfasis en premiar al personal por obtener resultados y no sólo por el hecho de desempeñar correctamente las funciones encomendadas. Se debe construir un ambiente orientado a la obtención de resultados, el hecho de trabajar arduamente, mantenerse ocupado y desempeñar diligentemente las tareas asignadas no garantiza los resultados.

La compensación por incentivos va a depender de la prioridad que se le haya asignado a los distintos objetivos y de que resultados específicos son necesarios en esa área para que la ejecución de la estrategia siga en curso.

²³ Thompson, Arthur, A; Strickland, A.J.: “Administración estratégica”; Editorial Mc. Graw Hill; 13a. Edición. Capítulo 12.

El empleo de incentivos y premios es la herramienta más poderosa con que cuentan los directivos para conseguir el compromiso firme de los empleados con la ejecución diligente y competente de la estrategia. Si éstas herramientas no se usan de manera sensata y convincente, se debilita todo el proceso de implantación y ejecución de la estrategia.

4.3.7 Crear una cultura organizacional que respalde la estrategia²⁴

El origen principal de la cultura organizacional son las creencias y filosofías de la organización acerca de cómo deben conducirse sus asuntos: las razones por las que se hacen las cosas y cómo las hace. Se refiere a los valores, creencias, principios comerciales, tradiciones, maneras de operar y ambiente de trabajo interno.

Las creencias y prácticas que llegan a arraigarse en la cultura de una organización pueden provenir de cualquier parte: de una persona, grupo de trabajo, de la base o la cima de la jerarquía organizacional. Con mucha frecuencia, numerosos componentes de la cultura se originan de un fundador o ciertos líderes que los enunciaron como filosofía de la organización y con el tiempo, estos soportes culturales echan raíces, se incorporan a la manera en que la organización funciona y alienta a adoptar y seguir los valores y prácticas profesados.

4.3.8 Liderazgo interno para impulsar la puesta en práctica de la estrategia²⁵

Los líderes y “altos” directivos tienen que desempeñar cinco papeles de liderazgo en la promoción de la buena ejecución de la estratégica:

- Mantenerse al tanto de lo que ocurre.
- Fomentar una cultura y espíritu de compañerismo.
- Mantener a la organización receptiva a las condiciones cambiantes.
- Ejercer el liderazgo ético.
- Implantar medidas correctivas para mejorar la ejecución de la estrategia y el desempeño estratégico en general.

Mantenerse al tanto de cómo van las cosas

Para estar al tanto se debe crear una amplia red de contactos y fuentes de información, tanto formal como informal. Los canales normales incluyen hablar con los principales participantes de la puesta en práctica, asistir a presentaciones y reuniones relacionadas con el sector, hablar con los “futuros” asociados, entre otros. Finalmente, cabe destacar *la administración por rondas que es una de las técnicas que los líderes eficaces utilizan*

²⁴ Thompson, Arthur, A; Strickland, A.J.: “Administración estratégica”; Editorial Mc. Graw Hill; 13a. Edición. Capítulo 13.

²⁵ *Ibíd.*

para mantenerse informados de como avanza la puesta en práctica y ejecución de la estrategia.

Guiar el esfuerzo para establecer una cultura que apoye la estrategia

Es necesario que los líderes de la implementación que tienen la responsabilidad de formular y ejecutar la estrategia delimiten el establecimiento de un ambiente y cultura organizacional que apoye el plan estratégico.

Es indispensable que la “alta” dirección guíe los procesos culturales exitosos; se trata de una tarea que no puede delegarse en otros.

Mantenimiento de la capacidad de respuesta e innovación de la organización

Se debe generar un suministro confiable de ideas frescas y sugerencias para mejorar que provengan de los empleados de las bases, conjuntamente con el fomento de un espíritu emprendedor entre los altos directivos y empleados. Identificar e impulsar los paladines ayuda a fomentar un ambiente de innovación y experimentación.

Ejercicio del liderazgo ético e insistencia en la buena ciudadanía corporativa

Encabezar las medidas para imponer la conducta ética significa repetir y reiterar a los empleados que su deber no consiste solo en observar los códigos éticos de la “futura” asociación, sino también denunciar las violaciones a la ética. Aunque las organizaciones conscientes de la ética tienen disposiciones para aplicar sanciones disciplinarias a los infractores, el propósito principal de la aplicación de éstos preceptos es alentar su cumplimiento y no administrar castigos.

Otro elemento importante es la ciudadanía corporativa y la responsabilidad social que se demuestran de varias maneras: teniendo prácticas laborales que tomen en cuenta a la familia, desarrollándose en un lugar o sitio seguro, esforzándose por respetar la ley en aspectos ambientales y sanitarios, participando activamente en asuntos de la comunidad y siendo un colaborador generoso en causas caritativas y proyectos que beneficien a la sociedad.

Las organizaciones que cuentan con líderes estrategas socialmente concientes y culturas donde la responsabilidad social es un valor central son las que más probablemente conduzcan sus asuntos de la manera como corresponde a un buen ciudadano corporativo.

Guía del proceso de realización de ajustes correctivos

El desafío para el liderazgo en este caso es doble: decidir cuándo hacer ajustes y decidir qué ajustes hacer.

El proceso de realización de ajustes correctivos varía de acuerdo con la situación. En una crisis, el enfoque típico del liderazgo consiste en pedir a subordinados clave que recopilen información para identificar y evaluar las opciones.

Cuando la situación permite a los líderes proceder con mayor detenimiento para decidir cuándo hacer los cambios y qué cambios implantar, comúnmente prefieren un proceso en el que solidifican poco a poco el compromiso con un curso de acción específico. Los ajustes correctivos en el enfoque de la organización hacia la ejecución de la estrategia son normales y tienen que hacerse según vaya surgiendo la necesidad.

CAPITULO V

APLICACIÓN DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UNA ASOCIACIÓN

La aplicación del proceso de planificación e implantación de la estrategia se realizará con la finalidad de “llevar al campo” dicho marco de referencia para la creación de la Asociación de Administradores de Inmuebles en Propiedad Horizontal, concretamente en la ciudad de Punta del Este, departamento de Maldonado.

Opiniones sobre la necesidad de la creación de una Asociación de administradores en la ciudad de Punta del Este

Si bien la totalidad de la muestra está de acuerdo con “diferencias” sobre la creación de una asociación, nos parece adecuado exponer algunas de las opiniones de los principales agentes especializados del sector inmobiliario, las que se desarrollan a continuación.

Según Luís Borsari: *es recomendable la agrupación de los administradores de inmuebles en propiedad horizontal bajo la forma jurídica de una asociación para afrontar eficazmente las diversas amenazas del entorno y fomentar la instauración de mejores prácticas y el perfeccionamiento de los recursos humanos.*

*Las asociaciones existentes actualmente en Punta del Este y Maldonado son ADIPE y CIDEM principalmente especializadas en el área de ventas y alquileres, por lo tanto sería necesaria la creación de una asociación especializada en la **administración** de inmuebles en propiedad horizontal en Punta del Este.²⁶*

El consultor inmobiliario Julio Villamide sostiene que *existe una carencia marcada en los recursos humanos tanto en las administraciones como en los condominios en propiedad horizontal, por lo tanto sería necesaria la creación de una asociación para dotar mejor al capital humano (un poco carente en formación).*

Falta un perfeccionamiento del sistema en comparación con otros países del hemisferio norte donde se ve una clara diferencia en los recursos humanos como en el uso y racionalización de los recursos materiales. Por ejemplo en Estados Unidos existen los “gerentes de ciudad” que son un cargo técnico (Brasil ya tiene 20.000 graduados), donde una de sus funciones principales es la gestión eficiente de la ciudad.

Algunas de sus funciones son:

- *Utilizar ratios de eficiencia para su posterior comparación con otras ciudades o Estados.*
- *Visualizar de manera aleatoria papeles tirados en las veredas, como factor preventor del medio ambiente.*
- *Análisis del uso del transporte público y la fuerza pública.*

²⁶ Entrevista Luís A. Borsari, Agosto, 2009. Presidente Cámara Uruguaya de Turismo.

- *Análisis del costo de basura por tonelada.*

Entonces existe un ranking anual de las ciudades más eficientes y como consecuencia los gerentes más eficientes se cotizan al alza.

Se denota claramente de esta exposición, que realizando un paralelismo con los administradores de inmuebles en propiedad horizontal de Punta del Este, tendrían que tener en cuenta algunos de estos aspectos para tomarlos como ejemplo para el mejor desarrollo de su labor. Con la **diversificación de los turistas** este tipo de prácticas se van a ir imponiendo y van a existir determinados estándares de calidad.

Según Villamide *la capacitación de los recursos humanos por intermedio de una Asociación es fundamental y positiva para la mejoría del área administrativa y debería ser apoyado por el gobierno, por lo menos desde el punto de vista formal.*²⁷

5.1 Planificación Estratégica y diagnóstico de la situación actual

Para la planificación estratégica se utilizará la herramienta administrativa de “Análisis FODA”.

Es fundamental mencionar que este análisis se ve acotado a diagnosticar la situación interna (fortalezas y debilidades) de los **futuros asociados**, ya que la asociación de administradores de inmuebles en propiedad horizontal es una organización “a crearse”. Por lo tanto no presenta fortalezas y debilidades “actuales”, sin embargo un análisis adecuado puede ser muy útil para extrapolar dichos elementos en el proceso administrativo de determinación de los recursos diferenciales con que deberá contar la “futura” asociación.

Con respecto al análisis externo, el mismo se focalizará sobre las oportunidades y amenazas que presenta el sector inmobiliario, concretamente en el área de administración de inmuebles en propiedad horizontal.

5.1.1 Determinación de las fortalezas de los principales agentes inmobiliarios del sector

Las fortalezas de las inmobiliarias representativas del área de administración de inmuebles, van a estar determinadas por cada una de sus capacidades organizacionales, las cuales se detallan a continuación.

Fortalezas:

- Se puede generalizar que en base a la muestra se visualizó como un “pilar” fundamental la buena relación que existe y tiene que existir con los diferentes agentes que se vinculan con los administradores; por ejemplo: proveedores de los edificios en propiedad horizontal, propietarios, personal dependiente, entre otros.

²⁷ Entrevista Julio C. Villamide, agosto, 2009. Julio Villamide & Asociados

- La experiencia, trayectoria, buena imagen de “marca” y compromiso que existe en la mayoría de los “futuros” integrantes.
- La transparencia en los procedimientos administrativos.
- Una clara tendencia de prestar un buen servicio al cliente de tipo preferencial y personalizado.
- La permanente adaptabilidad a los sistemas informáticos.
- Una “competencia sana” entre los principales agentes inmobiliarios del mercado especializados en la administración de inmuebles.
- Se constató que la mayoría de los entrevistados tienen un estilo de liderazgo organizacional “participativo”, el que claramente se adapta a un sector tan dinámico y cambiante como el inmobiliario.
- Si bien no se diagnosticó un “alto” nivel técnico en el capital humano tanto de las empresas de administración como en los condominios, se pudo visualizar un “alto” grado de confianza en el personal.

5.1.2 Determinación de las debilidades de los principales agentes inmobiliarios del sector

Las debilidades van a estar determinadas por cada una de las deficiencias organizacionales, carencias en activos físicos, humanos, organizacionales o intangibles, así como la ausencia de capacidades competitivas distintivas; las cuales se detallan a continuación.

Debilidades:

- El sector inmobiliario tiene características “zafrales”, lo que determina una inestabilidad en la dinámica del mismo.
- Se pudo observar a partir de la muestra, que existe una falta de capacitación en el mercado laboral.
- En los diferentes inmuebles se pudo constatar la existencia de una carencia en la “vocación de servicio”, la cual es necesaria teniendo en cuenta el número creciente de edificios de “alta gama” y la diversificación y exigencia del mercado.
- No existen “altos” estándares de pericia técnica en los recursos humanos de las empresas administradoras.

- Se observó una carencia técnica en la presupuestación de los diferentes rubros que inciden en la actividad de los administradores de los inmuebles en propiedad horizontal. Se presupuesta en base al conocimiento del negocio y a la experiencia, lo cual es un elemento importante pero no siempre se tienen en cuenta todas las herramientas e indicadores pertinentes para un procedimiento de estas características.
- No existe una base de presupuestación homogénea en el área de administración para tomar como referencia.
- Se pudo diagnosticar una gran influencia de la sazonalidad del sector a la hora de presupuestar.
- No existe una Academia de formación técnica del personal en el área de administración de inmuebles en propiedad horizontal.
- No existe un plan de cuentas ni políticas contables relacionadas con el área de administración de inmuebles en propiedad horizontal, para tomarlo como marco de referencia en los procedimientos contables y emisión de informes específicos.
- No existe una base de datos del personal contratado en las empresas y en los edificios la cual pueda ser utilizada colectivamente.
- En algunos casos analizados no hay una buena descripción y especificación de cargos, por lo tanto no todas las personas se adecuan al cargo.

5.1.3 Determinación de las oportunidades del sector inmobiliario

Las oportunidades de mercado latentes en el área de administración de inmuebles en propiedad horizontal se detallan a continuación.

Oportunidades:

- Se denota claramente un crecimiento “sostenido” del sector inmobiliario, con el consecuente impacto en el stock de inmuebles en propiedad horizontal y en la infraestructura de la ciudad de Punta del Este.
- Se pudo detectar que existe un mercado ofertable creciente en los edificios de “alta gama”, lo que conlleva a una diversificación en la prestación de servicios.
- Cuando un sector de la economía como el inmobiliario evoluciona favorablemente, da lugar a la existencia de nuevas oportunidades de negocios vinculados al mismo. Por ejemplo, una buena gestión en la

administración de inmuebles puede retroalimentar otras líneas de negocio como ventas y alquileres.

- La ciudad de Punta del Este se encuentra en pleno desarrollo como centro turístico regional y como foco de atracción de inversiones inmobiliarias. Las causas fundamentales son: las características naturales distintivas de la ciudad y la estabilidad política, social y jurídica del Uruguay.
- Existen “buenos” niveles del país en diferentes indicadores económicos y sociales en aspectos como la libertad económica, la transparencia, calidad de vida, gobernabilidad, democracia y desarrollo humano.
- Hay un apoyo concreto al turismo, por ejemplo, a través de la propuesta “Uruguay Natural” impulsada por el gobierno nacional, lo que genera un impacto positivo en el sector inmobiliario.

5.1.4 Determinación de las amenazas del sector inmobiliario

Las amenazas de mercado existentes en el área de administración de inmuebles en propiedad horizontal se detallan a continuación.

Amenazas:

- La asociación lleva a que sus integrantes compartan información, lo que en la práctica puede significar una situación de riesgo y de pérdida de una ventaja competitiva empresarial.
- Según sostienen la mayoría de los entrevistados, el vínculo laboral entre los administradores y los condominios en propiedad horizontal de un año (plazo legal) es muy escueto. Esta situación puede perjudicar la infraestructura organizacional así como la realización de planes de administración a largo plazo.
- No existen mecanismos de relacionamiento fluidos con diferentes agentes estatales como: D.G.I., B.P.S., B.S.E., entre otros.
- Existe un bajo margen de negociación con diferentes agentes del mercado como: entidades médicas, sindicatos laborales, entre otros.
- Existe prejuicio por parte de la población y los turistas sobre la figura del administrador, fundamentado muchas veces por algún hecho aislado. Esta situación puede impactar negativamente en la “imagen” de los Administradores.

- Gran parte de los administradores de inmuebles sostienen que la ley de propiedad horizontal (Nº 10.751) es muy antigua y esta desactualizada ya que data del año 1946. Además, en muchos aspectos, contempla asuntos relacionados con la capital del país pero no los de una ciudad balnearia con las características de Punta del Este.
- Los intereses de los administradores chocan con los intereses del resto de los corredores inmobiliarios. Hay “gente” que tiene una buena cartera de alquileres y regalan el trabajo de administración, entonces el que vive solo de la administración se encuentra con una competencia desleal, igual o peor que la del circuito informal.
- Se puede visualizar que existe un buen nivel de calidad en los inversores extra-regionales, pero algunos consultores especializados sostienen que también ingresan al mercado inversores “aventureros” y solo vienen a probar suerte, por lo tanto pueden ser riesgosos. Cabe acotar que esta situación es muy atípica.

5.1.5 Diagnóstico de la situación actual

Teniendo en cuenta el análisis interno donde se determinaron las fortalezas y debilidades de los “futuros asociados”, se pueden tomar como elementos conclusivos para la determinación de las capacidades organizacionales distintivas que tiene que tener la “nueva” organización. Por lo tanto las principales competencias y capacidades de la asociación de administradores de inmuebles deberían ser las siguientes:

- La necesidad de tener un capital humano valioso
- Instituir las mejores prácticas en el área administrativa del sector
- Tener un estilo de liderazgo organizacional “participativo” y un buen relacionamiento con los diferentes agentes del mercado
- Una prestación de servicios diferencial

Teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas verificadas en el sector inmobiliario se visualiza la necesidad de la actuación colectiva de los diferentes agentes de administración de inmuebles en propiedad horizontal bajo la forma de una **agremiación** con el objetivo de maximizar las oportunidades y mitigar las amenazas latentes.

5.2 Adecuación de la estratégica para adaptarla a la situación específica de la asociación

La organización que se propone crear estará compuesta por inmobiliarias especializadas en la administración de inmuebles, las cuales están inmersas en un sector fragmentado; las características del mismo se detallan a continuación.

En Punta del Este se observa la ausencia de líderes de mercado (administraciones) con participación mayoritaria o reconocimiento generalizado por parte de los inversores, clientes o proveedores. Además es una plaza en la cual compiten muchas organizaciones donde ninguna tiene una importante participación de mercado la que le permita ejercer una influencia significativa sobre el mismo.

La oferta del sector esta fragmentada dado que la demanda del mercado es tan amplia y diversa que existe una cantidad muy grande de inmobiliarias que dedican parte de su tiempo a la administración y empresas dedicadas pura y exclusivamente a las administraciones.

Las barreras de ingreso son bajas lo que permite a las “nuevas” administraciones ingresar con rapidez y a bajo costo; el tamaño relativamente pequeño de las organizaciones en industrias de este tipo las coloca en una posición un tanto débil para negociar con los proveedores importantes.

Alguna de las opciones de estrategias competitivas que pueden llevar adelante las organizaciones en Industrias Fragmentadas para lograr el éxito son:

- Buscar especializarse por un tipo de servicio preferencial y personalizado; y/o lograr una alta fidelización en un nicho de mercado específico.
- Concentrarse en una región geográfica limitada como Punta del Este, produce una mayor eficiencia operativa, entrega puntual, atención personalizada a los clientes y promueve una fuerte conciencia de las administraciones.

Como conclusión se puede sostener que la asociación debe considerar las condiciones competitivas de sus integrantes, los cuales desarrollan sus actividades en un sector “fragmentado”.

5.3 Implementación de la estrategia para la creación de la Asociación

5.3.1 Desarrollar una asociación capaz

5.3.1.1 Determinación del personal adecuado para la asociación

Para llevar adelante la estrategia de crear la asociación es recomendable tener un equipo humano que lidere la puesta en práctica con características personales y técnicas innatas, similares a las de un “buen” administrador. Los diferentes atributos se detallan a continuación.

- Para el nivel gerencial en lo referente a los elementos relativos a la personalidad es recomendable tener “don de mando”, liderazgo participativo y moderador, iniciativa, estabilidad emocional, tolerancia y perseverancia.
- Capacidades técnicas diferenciales
- Formación contable sólida

- Un buen manejo de los recursos humanos
- Conocimientos y pautas claras de la comercialización en la prestación de servicios
- Formación en las ciencias de la administración
- Conocimiento normativo y legal del sector en general
- Conocimiento de aspectos relacionados con la **seguridad** y mantenimiento de los condominios

Con respecto a los niveles operativos es necesario contar con un capital humano talentoso, que cumpla con determinados atributos, tales como: pericia técnica, profesionalismo, estabilidad emocional, innovación, entre otros.

La asociación debe contar con personal especializado en diferentes áreas como: jurídica, notarial, laboral, contable y de gestoría ante los principales organismos públicos.

Hasta que no se determinen las personas con estas características “claves”, es muy difícil que la implementación de la estrategia tenga un razonable grado de avance.

5.3.1.2 Determinación de las competencias centrales y las capacidades competitivas

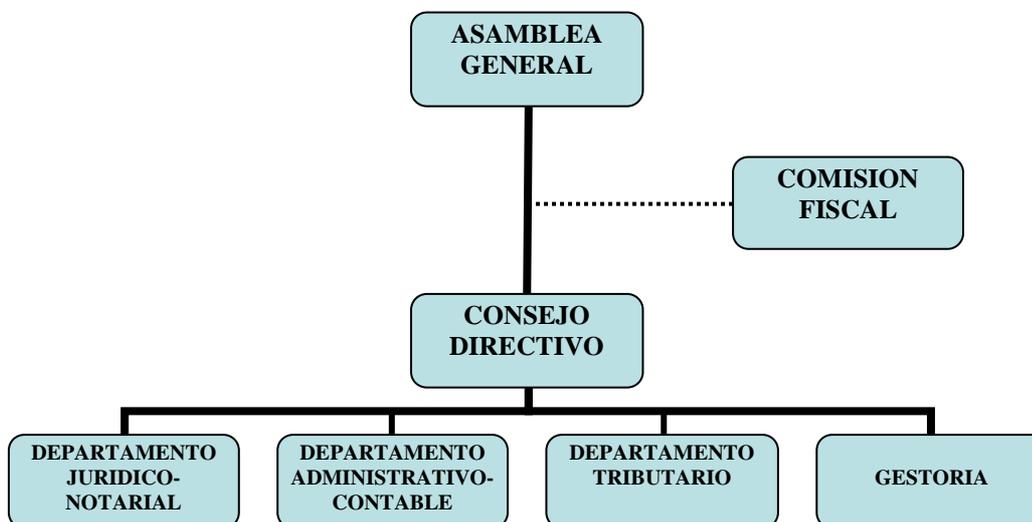
Es fundamental delimitar claramente las competencias centrales, recursos distintivos y capacidades organizacionales que requiere la asociación, con la finalidad de tener una ventaja competitiva sustentable.

Las principales competencias centrales y capacidades organizacionales que debería tener la asociación son las siguientes:

- Prestación de un servicio diferencial que atienda todas las inquietudes de los futuros asociados, o sea los **clientes**.
- Fomentar la participación, motivación y trabajo en equipo de los empleados y **asociados**.
- Tener un capital humano valioso con características adaptativas e innovadores.
- Ser una organización “referente” en el sector inmobiliario del departamento de Maldonado.
- Contar con redes informáticas (intranet) flexibles y eficientes con la finalidad de tener buenos vínculos con los proveedores, clientes y demás agentes del mercado.
- Apuntar a una gestión responsable de la calidad total en los procesos internos.
- Poseer una buena base de datos con registros históricos, la que permita estar actualizado sobre todo lo referente a los diferentes participantes de la cadena de valor. Por ejemplo: proveedores, administradores, encargados, gobernantas, mucamas, personal de mantenimiento, personal de seguridad, entre otros.
- Plantearse como un objetivo a largo plazo el alcanzar buenos niveles de **experiencia** organizacional para el desarrollo satisfactorio de las actividades cruciales de la asociación.

5.3.1.3 Diseño y estructura de la asociación

Teniendo en cuenta las actividades y funciones cruciales de la “futura” asociación, la estructura organizacional que apoye una estrategia exitosa sería la siguiente:



Corresponde precisar algunos comentarios referentes a dicho organigrama para su mejor interpretación:

- El Consejo directivo es el órgano máximo de ejecución de la organización que tiene las más amplias facultades de dirección, administración y disposición. Los principales integrantes son el presidente, vice-presidente, secretario, sub-secretario, tesorero, sub-tesorero y vocales.
- Se recomienda la formación de un comisión fiscal, la cual tenga la responsabilidad de controlar la gestión de la asociación, verificar que se controlen los procedimientos y la de efectuar recomendaciones para la mejora de la gestión de la organización.
- Como se observa, se tendrá un nivel jerárquico, con los cargos de Gerente jurídico-notarial, Gerente administrativo-contable, Gerente tributario y Encargado del Gestoría.
- Cabe señalar que siempre tienen que existir altos niveles de coordinación entre los diferentes departamentos funcionales y la Gestoría.
- Finalmente se recomienda la implantación de sistemas informáticos, los cuales estarían tercerizados.

Descripción y especificación del cargo de presidente

Después de utilizar la técnica de análisis de cargos es necesario siempre determinar la descripción y especificación de cargos.

La descripción es un resumen sistemático de información que tiene por finalidad delimitar las tareas que conforman determinado cargo con un propósito dado. La especificación es una enumeración sistemática de los requisitos personales necesarios para el desempeño adecuado de las tareas que componen el cargo.²⁸

Cargo: Presidente

Descripción

Objeto del cargo: Planificar, organizar, dirigir, coordinar todas las tareas pertinentes para el desempeño exitoso de la organización.

Depende de: - Asamblea general (Órgano máximo)

Supervisa a: - Gerente jurídico-notarial, Gerente administrativo-contable, Gerente tributario, Jefe de gestoría.

Tareas:

- Planifica la estrategia organizacional de la asociación, junto al consejo directivo y los principales departamentos de asesoría técnica.
- Supervisa y controla en las principales actividades organizacionales.
- Representa legalmente a la institución, sin perjuicio del otorgamiento de mandatos especiales a otros miembros.
- Evalúa el desempeño de la asociación.
- Realiza ajustes correctivos de la estrategia, siempre trabajando en equipo junto al consejo directivo.
- Realiza tareas afines.

Especificación

- Conocimientos especiales en administración de inmuebles en propiedad horizontal, legislación laboral y de propiedad horizontal, entre otras.
- Un grado de experiencia razonable de 5 a 10 años en el ejercicio de administración de inmuebles en propiedad horizontal.
- Aptitudes mentales: facilidad verbal, velocidad de percepción y resolución de problemas.
- Personalidad: estabilidad emocional, responsabilidad de mando, iniciativa y proactividad.

Es fundamental que exista una adecuada descripción y especificación de los demás cargos organizacionales previo a la puesta en funcionamiento de la asociación.

²⁸ Dessler, Gary: “Administración de personal”; Editorial Prentice - Hall Hispanoamericana S.A.; 6a. Edición. Capítulo 3.

Funciones de los principales departamentos

Departamento jurídico-notarial

El equipo de profesionales y técnicos del departamento debería prestar asesoramiento en forma personalizada sobre los derechos y obligaciones derivados del régimen de Propiedad Horizontal (ley 10.751 y decreto-ley 14.560) y sobre la legislación laboral (ley 16.713 y decretos reglamentarios), aplicable a los trabajadores de los edificios. Sus principales tareas serán:

- Asesorar en el régimen jurídico aplicable respecto a bienes comunes, propios y comunes de uso exclusivo.
- Elaboración de propuestas de reglamentos de Copropiedad y Administración
- Consejo de propietarios. Derechos y obligaciones
- Asesorar a los asociados sobre los derechos y obligaciones de los copropietarios.
- Asesorar en conflictos de convivencia
- Administrador: derechos, obligaciones, responsabilidades, designación y remoción
- Intervención del consorcio en sede judicial.
- Documentación legal. Libros obligatorios
- Expensas. Cobro judicial y extrajudicial
- Asesoramiento al desarrollador o inversor para la confección de "Obras nuevas"
- Derechos y obligaciones de los trabajadores de edificios
- Enfermedad. Licencias.
- Despidos. Indemnizaciones. Justa causa. Jubilación del trabajador

Departamento administrativo-contable

El equipo de contadores y técnicos de la asociación debería brindar orientación técnica e información actualizada sobre todos los aspectos que hacen a la organización administrativa y contable de una administración de inmuebles en propiedad horizontal. El asesoramiento comprende una amplia gama de cuestiones, referidas a:

- Reportes de gestión mensual y anual.
- Guías de presupuestación homogéneas para los asociados.
- Bases contables de referencia para el área administrativa del sector inmobiliario
- Asesoría en la presentación de estados contables.
- Liquidación de Sueldos.
- Consultoría en reclutamiento, selección, evaluación, orientación y capacitación de los recursos humanos de los edificios.
- Asesoramiento en licencias del personal de edificios (vacaciones, enfermedades, maternidad, etcétera) Extinción de la relación laboral (despido, renuncia, entre otros).
- Libros obligatorios

Departamento tributario

El equipo de contadores y técnicos de la asociación debería brindar orientación técnica e información actualizada que hacen a los aspectos tributarios de los administradores de inmuebles en propiedad horizontal. Sus principales tareas serán:

- Asesoramiento en temas afines al nuevo sistema tributario que impactan directamente sobre los asociados y sus clientes.
- Consultas en DGI
- Asesoramiento en aspectos relacionados con las Contribuciones Especiales a la Seguridad Social (CESS)

Área de gestoría

El área desarrollara tareas relacionadas con la gestión ante los principales organismos públicos, proveedores, clientes, entidades médicas, entre otros.

Finalmente respecto al diseño cabe señalar que *las capacidades organizacionales emergen de un proceso de enlazar constantemente los esfuerzos de diferentes grupos de trabajo, departamentos y aliados externos, y no de la distribución de los cuadros en el organigrama.*²⁹ Es necesario tener en cuenta que las nuevas prioridades estratégicas, han inducido a cada vez más organizaciones a crear estructuras racionales, planas y horizontales que sean receptivas e innovadoras. Dichos diseños implican menos niveles de autoridad directiva, gerentes y trabajadores facultados para actuar en base a su propio criterio, sociedades de colaboración con terceros y uso creciente de tecnologías de intranet y comercio electrónico.

5.3.2 Asignación de recursos de manera eficiente para cumplir con los principales objetivos estratégicos

La implementación estratégica para la creación de la asociación implica la reflexión constante de los líderes de la puesta en práctica para la asignación eficiente de los recursos. Además los miembros del Consejo Directivo tienen que presentar una propuesta persuasiva y documentada a los asociados (Por ejemplo, bajo la forma de Asamblea General) para obtener los recursos que se necesiten para la parte asignada a la estrategia de la organización.

Para la financiación de la organización sería recomendable determinar un monto estimado de cuota social de los diferentes asociados, así como la recaudación de fondos por el derecho de inscripción y un “adicional” por servicios de consultoría.

²⁹ Thompson, Arthur, A; Strickland, A.J.: “Administración estratégica”; Editorial Mc. Graw Hill; 13a. Edición. Capítulo 11, p. 386.

También se podría contar con un apoyo no necesariamente económico del gobierno nacional o departamental (teniendo en cuenta que desarrollará una actividad sin fines de lucro).

Se plantea como un objetivo de mediano plazo la posible utilización de parte de los fondos para brindar cursos de capacitación, con la finalidad de superar una de las debilidades más importantes del sector, que es la deficiente formación de los recursos humanos de los edificios de Punta del Este.

Finalmente se pudo delimitar a través del **proceso de investigación** como objetivos estratégicos a largo plazo los siguientes:

- La formación de un “Instituto” de capacitación para el área administrativa, y
- La elaboración por parte de la asociación de una revista especializada en temas técnicos relacionada con los “administradores” de inmuebles en propiedad horizontal de Punta del Este.

Los fondos provenientes de estos dos últimos objetivos podrían ser muy útiles para retroalimentar la ventaja competitiva de la asociación y los demás actores, entre los que se destacan los asociados y el capital humano de los edificios de la ciudad esteña.

5.3.3 Determinación de las políticas y procedimientos que respalden la estrategia organizacional

Las políticas y procedimientos bien elaborados sirven para canalizar las medidas, comportamientos, decisiones y prácticas por caminos que promuevan un desempeño exitoso de la asociación.

Es recomendable que las principales políticas de la institución se transmitan constantemente a los asociados y principales actores del turismo puntaesteño.

Principales políticas

- Fomentar la iniciativa de solucionar los problemas antes de que ocurran y no esperar a que estos se agraven.
- Teniendo en cuenta la cantidad creciente de inversores y compradores de inmuebles, los cuales conforman un mercado cada vez más grande y diversificado, es imprescindible contar con una política de prestación de servicios de “alta gama”.
- Homogenizar los criterios operativos de la asociación y los administradores.
- Fomentar iniciativas y participación activa de los asociados en temas de interés colectivo.
- Defender con “ética y profesionalismo” los intereses comunes de los asociados frente a los diferentes agentes del mercado.
- Fomentar la transparencia en todos los procesos y procedimientos organizacionales, y la flexibilidad de los empleados para realizar las tareas de la manera que se considere correcta.

Principales procedimientos organizacionales

Es necesario determinar que la asociación no requiere de “voluminosos” manuales de procedimientos para guiar la estrategia organizacional y las operaciones diarias. Por lo tanto lo más sensato es predicar con el ejemplo en los altos niveles de la jerarquía con la finalidad de que los miembros de la asociación tengan una dirección y límites “claros”. Los mecanismos de actuación de la institución se explican en el **ANEXO 1**.

5.3.4 Institución de las mejores prácticas y el compromiso con el mejoramiento continuo

Esta es una de las tareas más importantes de la puesta en práctica de la estrategia, en la cual la asociación debe desarrollar sus actividades de la cadena de valor apuntando a obtener “altos” estándares de calidad, buscando el mejoramiento continuo de sus prácticas organizacionales, la de sus asociados y la de los principales agentes del sector. Es fundamental utilizar la herramienta del benchmarking con una conducta ética, con la finalidad de establecer un proceso continuo en el cual la asociación pueda comparar sus prácticas organizacionales con las “mejores prácticas” a nivel mundial. Por ejemplo teniendo en cuenta las prácticas diferenciales de las asociaciones “referentes” a nivel nacional, regional y mundial, las cuales se detallan a continuación:

- CGAI. Colegio de Gestión y Administración Inmobiliaria de Chile A.G.(Santiago de Chile, Chile)
- AIERH. Asociación Inmobiliaria Edificios Renta y Horizontal (Buenos Aires, Argentina)
- CAPH. Colegio de Administradores de Propiedad Horizontal (Montevideo, Uruguay)
- CEPI. Conseil Européen des Professions Immobilières (Unión Europea)
- CAFMadrid. Colegio profesional de Administradores de Fincas (Madrid, España)
- RICS. Royal Institution of Chartered Surveyors. (Reino Unido)

La asociación tiene que cumplir objetivos de satisfacción de sus asociados y aliados externos con la búsqueda y adopción de las mejores prácticas para el área administrativa del sector. Por ejemplo en temas medulares como:

- Delimitar un marco de referencia contable para los administradores de inmuebles en propiedad horizontal, con la finalidad de optimizar los procesos contables, la presentación de estados contables uniformes y facilitar la interacción en los procesos de auditorías externas.
- Homogeneizar los presupuestos de los asociados, así como los que estos presenten a sus condominios (Preventivos). Se detalla un modelo de referencia en el **ANEXO 2**.
- Determinar un reglamento de organización y funciones para los principales cargos de los inmuebles en propiedad horizontal, el cual sirva como modelo de

referencia para que los administradores (asociados) lo adaptan a sus diferentes edificios ya sean de “alta gama”³⁰ o “estándar”³¹. Se detalla un modelo de referencia en el **ANEXO 3**.

- Preparar planes de capacitación y perfeccionamiento de los recursos humanos tanto de las empresas de administración como condominios. Los cursos de formación se focalizaran sobre el personal técnico de las administraciones, los administradores y el capital humano de los edificios, por ejemplo: encargados, gobernantas, gerentes operativos, recepcionistas, cadetes, personal de mantenimiento, recreación, entre otros. Cabe señalar que es fundamental el seguimiento y la evaluación continua en esta disciplina.
- Instituir como un objetivo a largo plazo, la utilización de prácticas uniformes tanto en los administradores como en sus condominios, **de uso racional y eficiente de los recursos humanos y materiales**. Por ejemplo en las mejores Asociaciones de los Estados Unidos se tiene una clara “cultura” de ahorro de los recursos entre los que se destacan las siguientes prácticas: realización de controles operativos anuales en los edificios (auditorias operativas “sorpresa”); determinada cantidad de personas no puede consumir más de “X” metros cúbicos de agua, si se consume más de determinado rango, existe una falla. Entonces se procede a un análisis técnico de las causas; situaciones de pérdida de calor en determinadas zonas edilicias, con el consecuente análisis de causas; medición del uso de materiales que con el tiempo pueden ser nocivos para el ser humano (Salud, medio ambiente); fomentar el uso racional de los recursos humanos; visualizar variaciones entre lo presupuestado y lo real, analizando las diferencias. Cabe acotar que estas prácticas son ilustrativas y solo sirven a vía de ejemplo, las mismas de deberían extender a lo largo del tiempo.
- Fomentar la excelencia en los procesos organizacionales de los asociados y de la asociación, con el fin entre otras cosas de evitar la burocratización.

Administración de la calidad total

La asociación tiene que tener una filosofía de *administrar un conjunto de prácticas que hagan énfasis en el mejoramiento continuo de todas las etapas operacionales, altos niveles de precisión en el desempeño de las actividades, participación, empowerment de los empleados en todos los niveles, diseño del trabajo basado en equipos, benchmarking y satisfacción completa de todas las partes vinculadas*.³²

³⁰ Los edificios considerados de “Alta Gama” son aquellos diseñados en base a excelentes estándares de calidad y comparten las siguientes características: localización especial en zonas de gran prestigio, amplitud de las unidades que se construyen y los espacios comunes para los habitantes de las torres, mix de amenities pensados para maximizar la calidad de vida de quienes vivan en ellos, dispositivos de moderna tecnología y aplicaciones de domótica para automatizar procesos de uso internos en las unidades, máxima calidad constructiva, terminaciones y valor estético en los edificios y las unidades individuales.

³¹ Los edificios “estándar” son aquellos que pudiendo tener los servicios adicionales de mucamas, mantenimiento, playa, entre otros; no cumplen con los estándares de los condominios de “alta gama”.

³² Thompson, Arthur, A; Strickland, A.J.: “Administración estratégica”; Editorial Mc. Graw Hill; 13a. Edición. Capítulo 12, p. 394.

Para obtener el máximo provecho de todas estas prácticas y herramientas, los líderes de la puesta en práctica de la estrategia organizacional tienen que tener en cuenta determinados indicadores de satisfacción y desempeño los cuales le permitan tener una retroalimentación eficaz. Ejemplos de indicadores de este tipo pueden ser: un ratio de la cantidad de quejas de los clientes, indicadores formulados en base a encuestas de satisfacción del personal o clientes, entre otros.

Como corolario viene la tarea directriz de crear una cultura que respalde la calidad total e infunda el compromiso necesario para el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

5.3.5 Instalación de sistemas de apoyo

Teniendo en cuenta la volatilidad del sector y del mercado en el cual esta inmersa la asociación y sus aliados es fundamental que la estrategia organizacional se lleve a cabo con una serie de sistemas de información y comunicación que sirvan de apoyo.

Cabe señalar que este tipo de sistemas bien concebidos y tecnológicamente avanzados, no solo facilitan una ejecución exitosa de la estrategia sino que también fortalece las capacidades centrales lo que redundará en una ventaja competitiva sustentable.

Es recomendable la instalación de sistemas de apoyo comunicacionales los cuales se detallan a continuación:

- Creación de un sitio web de la asociación atractivo y amigable para los diferentes usuarios, e instalación de servidores adecuados y confiables.
- Creación de una base de datos con el fin de tener un registro de los diferentes participantes del sector, tales como los empleados de los condominios, proveedores, administradores, de forma tal de obtener un historial al cual cada uno de los asociados pueda recurrir. Cabe señalar que es importante dar cumplimiento a lo dispuesto en la ley de protección de datos personales³³.
- Creación de capacidades dinámicas de intercambio de datos electrónicos en tiempo real, por ejemplo entre personal de la asociación, asociados, proveedores, entre otros.
- Instalación de software y sistemas para el manejo de pagos y cobros entre la asociación y los agentes y los diferentes agentes que interactúan con ella.
- Implementación de un sistema de hardware y software para el manejo y coordinación de las funciones de administración y contabilidad de la organización.
- Fomentar a través de una intranet flexible que más empleados y agentes se conecten a Internet e intranet para que: el correo electrónico pueda usarse como el principal medio de comunicación interna y externa; los empleados tengan un acceso fácil e inmediato a las bases de datos necesarias; los recursos humanos de la asociación puedan practicar la colaboración en línea con los asociados y aliados externos y las actividades internas puedan enlazarse con software y coordinarse más fácil y rápido.

³³ Ley N° 18.331, de Protección de Datos Personales y Acción de “Habeas Data”, del 11 de agosto de 2008.

Finalmente cabe señalar que un buen sistema de información tiene que abarcar determinadas áreas, entre las que se destacan: datos de los clientes, datos de los proveedores, datos de los empleados, datos de operaciones organizacionales y datos del desempeño financiero.

5.3.6 Recompensas e incentivos que apoyen la estrategia de la organización

Con respecto a los sistemas de recompensas e incentivos es necesario que a los miembros de la “nueva” asociación les resulte personalmente satisfactorio y económicamente beneficioso colaborar con la ejecución de la estrategia.

Los principales mecanismos a utilizar para “llamar la atención” y generar compromiso por parte de los diferentes miembros de la asociación y agentes relacionados del sector son los siguientes:

- La búsqueda del “prestigio” que se logra al obtener la excelencia en la prestación de un servicio diferencial, esto destacaría a la organización por encima del resto; la asociación tendría como objetivo divulgar la actuación de aquellas Administraciones que tienen “altos” estándares de desempeño. Determinar los líderes del área de administración de inmuebles en propiedad horizontal del sector y crear un *ranking* de administradores, con esto se buscaría un reconocimiento sectorial por la prestación de servicios de “alta calidad” tanto a nivel nacional, regional como extra-región. De ésta manera se cotizarían más quienes logren los mejores resultados fruto de su mayor dedicación a los clientes y un desempeño empresarial superior.
- Los asociados al actuar en bloque, pueden obtener una recompensa económica a la hora de negociar precios con agentes externos tales como proveedores, entidades médicas, entre otros.
- Premiar las decisiones acertadas con incentivos monetarios y no monetarios para quienes alcancen los objetivos estratégicos de la asociación. Estos incentivos estarían dirigidos tanto al capital humano de la organización, así como a sus asociados.

Es fundamental que los líderes traten de conseguir el compromiso de toda la asociación con la realización del plan estratégico, **motivando** al personal y premiando el esfuerzo por la obtención de resultados.

Finalmente, es importante que la organización tome el rol de transmisor y comunicador del desempeño estratégico y la actuación de sus integrantes al resto de la sociedad, con el fin de otorgarle un prestigio al asociado, el cual le permita marcar su propia trayectoria.

5.3.7 Crear una cultura organizacional que respalde la estrategia

La asociación debe establecer claramente cuales son los principios y valores que se tomaran como referencia para **determinar** la cultura organizacional; el consejo directivo tendrá que fomentar su implementación de forma tal que quede arraigada en la institución, esta situación implicaría la reflexión constante no solo de los líderes y los recursos humanos de la organización, así como del entorno, por ejemplo: asociados, inversores, clientes, personal de inmobiliarias y edificios, entre otros.

Las creencias y prácticas que llegan a arraigarse en la cultura de la misma pueden provenir de cualquier parte: de una persona, grupo de trabajo, departamento, de la base o de la cima de la jerarquía organizacional.

Es recomendable delimitar que en el proceso de creación de la cultura, hay que tener en cuenta determinados elementos:

- Los líderes de la puesta en práctica deben ser “meticulosos” e “ingeniosos”.
- Tienen que determinar una cultura **fuerte y adaptable**, con la finalidad de compatibilizar la misma con la estrategia institucional.
- Una vez que esté delimitada la cultura en sus grandes rasgos, es necesario especificar los actos simbólicos y sustantivos que arraiguen la compatibilidad entre la estrategia y la cultura.
- Finalmente hay que tener en cuenta la incorporación de elementos de ética y espíritu de “alto” desempeño en la cultura organizacional.

Los mismos se profundizan a continuación.

Creación de una cultura fuerte y adaptable de la asociación.

Es recomendable utilizar este tipo de culturas ya que la asociación operaría con un grupo claro y explícito de principios y valores. Por ello, sería de medular importancia que los “altos” directivos dediquen un tiempo considerable a comunicar estos aspectos a los miembros de la misma, de modo de explicar como se relacionan con su ambiente de desempeño y que los valores se compartan de manera generalizada en la institución. Los factores que contribuyen al desarrollo de este tipo de culturas tienen en cuenta tres elementos:

La existencia de un líder que establezca valores, principios y mejores prácticas congruentes teniendo en cuenta las necesidades de los asociados, las condiciones sectoriales y de mercado y los requerimientos estratégicos; generar un compromiso sincero y permanente de la asociación por desempeñarse de acuerdo a éstas normas culturales y una preocupación genuina por el bienestar de los componentes básicos de la asociación: empleados, asociados y agentes externos.

Es de señalar que siempre hay que tener en cuenta que *una cultura fuerte es una valiosa ventaja cuando coincide con la estrategia y una carga temible cuando no coincide.*

Finalmente, teniendo en cuenta las características cambiantes y volátiles del entorno y sector en el que se desarrollará la “nueva” asociación, es recomendable contemplar aspectos de culturas adaptables. En este tipo de culturas los integrantes comparten la sensación de confianza en que la organización pueda hacer frente a cualquier amenaza u oportunidad con que se tope, por lo tanto el grupo de trabajo adopta un enfoque previsor para identificar problemas, evaluar opciones y poner en práctica soluciones viables.

Determinación de actos simbólicos y sustantivos que generen una compatibilidad fuerte entre la estrategia y cultura.

Los actos simbólicos son valiosos ya que envían señales a los integrantes de la asociación sobre el tipo de comportamiento y desempeño que los ejecutores de la estrategia desean alentar. Los actos destacables serían: hacer hincapié en la importancia de responder a las necesidades de los asociados y aliados externos, los directivos deberían honrar a las personas que practican las normas culturales, participar en los programas de capacitación de los empleados para hacer énfasis en las prioridades estrategias, valores y principios éticos.

Los simbolismos tienen que complementarse con actos sustantivos y movimiento real.³⁴

Es recomendable que los miembros del consejo directivo reiteren los valores, trabajen en equipo y “prediquen con el ejemplo”.

Incorporación de elementos de ética y espíritu de “alto” desempeño en la cultura organizacional

Para que la asociación tenga una cultura institucional fuerte es fundamental basarse en principios éticos y valores morales lo que constituye una fuerza vital para lograr el éxito estratégico a largo plazo.

Un programa de ética se tendría que poner en práctica con la finalidad de crear un ambiente de valores y convicciones firmes “de hacer lo correcto” y para hacer de la ética una forma de vida. En el **ANEXO 4** se expone un código de ética adaptado a la asociación.

Con respecto a la incorporación de un espíritu de alto desempeño. La asociación tiene que estar orientada hacia la satisfacción de la “gente” y reforzar su preocupación por cada uno de los empleados en cada ocasión. Algunos aspectos impulsores de este espíritu son:

- Creencia del valor del personal de la organización.
- Prácticas gerenciales que alienten la seguridad en el empleo, la iniciativa individual y la resolución de problemas.

³⁴ Thompson, Arthur, A; Strickland, A.J.: “Administración estratégica”; Editorial Mc. Graw Hill; 13a. Edición. Capítulo 13, p. 428.

Es posible sostener que si la asociación toma en cuenta estas recomendaciones seguramente se beneficiará de un mayor trabajo en equipo, una alta moral de los recursos humanos, una mayor lealtad y compromiso de los empleados con el objetivo organizacional.

5.3.8 Liderazgo interno para impulsar la puesta en práctica de la estrategia

Es necesario que los “impulsores” de la estrategia tengan un ejercicio del liderazgo firme y pensante. Además un líder de puesta en práctica de la estrategia para la creación de una organización de este “tipo” tiene que cumplir determinadas características: ser visionario, seguro, vocero, negociador, motivador, participativo, emprendedor, responsable, entre otras.

En pleno proceso de implantación los “líderes” tienen que tener en cuenta los siguientes aspectos para la ejecución exitosa de la estrategia:

- **Mantenerse al tanto de cómo van las cosas.** Cuando la asociación esté en funcionamiento es recomendable que la dirección este al tanto de los diferentes tópicos relacionados con el área del sector, principalmente con sus empleados y asociados, con los cuales se debería tener una fluida comunicación pero también con el resto de los componentes del área administrativa del sector inmobiliario, de manera tal de obtener la información que le permita alcanzar el cumplimiento eficiente de sus objetivos estratégicos.
- **Guiar el esfuerzo para establecer una cultura que apoye la estrategia.** El liderazgo eficaz para impulsar la cultura de la “nueva” institución tiene determinados atributos: atender las inquietudes de todas las partes relacionadas; organizar y participar en eventos donde se escuchen las inquietudes de los asociados, aliados externos y principales actores del turismo puntaesteño; tener reuniones informales y formales con los empleados. Por lo tanto todos estos elementos pueden generar niveles de conciencia elevados y ayuda a sentar la base fundamental para evaluar de manera realista la compatibilidad entre cultura y estrategia.
- **Mantenimiento de la capacidad de respuesta e innovación de la organización.** Promover la influencia de los empleados y asociados que sean innovadores y tengan ideas atractivas y aplicables al área de administración de inmuebles.
- **Ejercicio del liderazgo ético.** Si la asociación toma realmente en serio el respeto a la conducta ética, es recomendable tener en cuenta las siguientes prácticas: realizar una auditoría anual de los esfuerzos de cada miembro del consejo directivo y gerentes por respetar y defender las normas éticas y elaborar informes

formales; también sería pertinente requerir que todos los asociados firmen una declaración anual en la que certifiquen que han cumplido con el código de ética de la Asociación.

- **Implementar cuando sea necesario, medidas correctivas para mejorar la ejecución de la estrategia y el desempeño estratégico de la Asociación.**

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A través del análisis efectuado en este trabajo de investigación, se pueden extraer determinadas conclusiones.

En primer lugar se visualiza a la ciudad de Punta del Este como uno de los principales destinos turísticos del mundo y el número uno de América Latina. Además es un sitio seguro en el ámbito jurídico, económico y ciudadano, lo que lo catapulta como un mercado atractivo a la hora de invertir.

En lo que refiere a la evolución del sector inmobiliario, se pudo visualizar que tanto la crisis de “la tablita” como “la crisis del 2002” tuvieron un gran impacto en el sector, pero la de principios del siglo XXI no afectó tanto a éste último ya que existía mucho más información, una mayor unión de los agentes y un mayor poder de previsión. Posteriormente, desde que se inició el ciclo de expansión en el año 2004 hasta la actualidad, todos los números de la ciudad están en alza: tanto los metros cuadrados de inmuebles de propiedad horizontal en ejecución, el valor promedio de las unidades en construcción, la cantidad de compra-ventas y el valor por metro cuadrado de éstas.

Teniendo en cuenta estos datos de la realidad, se puede concluir que es necesario que los diferentes agentes inmobiliarios que desarrollan actividades en el área administrativa del sector estén preparados para brindar un servicio integral de “alta gama”, ya que el mercado es cada vez más grande, exigente y diversificado.

Tomando una muestra representativa de los principales administradores del sector y la opinión de diferentes consultores especializados, se pudo diagnosticar la situación actual del área administrativa del sector. Se determinaron sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, donde se visualizó la necesidad de la actuación colectiva de los diferentes agentes de administración de inmuebles en propiedad horizontal bajo la forma de una Asociación con el objetivo de superar las debilidades sectoriales y mitigar las amenazas latentes.

La organización que se propone crear estará compuesta por inmobiliarias especializadas en la administración de inmuebles, las cuales están inmersas en un sector fragmentado, ya que presenta determinadas características tales como: en el mercado compiten muchas organizaciones y ninguna de ellas tiene una participación preponderante en el área administrativa; las barreras de ingreso al sector son bajas y el tamaño relativamente pequeño de las empresas las coloca en una posición un tanto débil para negociar con proveedores de gran envergadura. Se puede concluir que la Asociación debe considerar

las condiciones competitivas de sus integrantes, en la formulación y puesta en práctica de sus definiciones estratégicas.

Con respecto a la implementación de la estrategia para la creación de la Asociación se recomienda tener un equipo humano que lidere la puesta en práctica con características personales y técnicas innatas, similares a la de un “buen” administrador. Los niveles operativos de la organización deben contar con un capital humano talentoso, profesionalizado, con estabilidad emocional e innovación.

Las capacidades distintivas deberían ser: la prestación de un servicio diferencial, contar con un capital humano valioso, fomentar la participación y trabajo en equipo de los empleados y asociados, constituirse en una organización “referente”, tener sistemas de información dinámicos y apuntar a una gestión responsable de la calidad total en los procesos internos.

La estructura organizacional debe poseer características de horizontalidad y flexibilidad. A nivel operativo, dependiendo del Consejo Directivo, es recomendable la instauración de departamentos de asesoramiento técnico especializados en las siguientes ramas: jurídica, notarial, administrativa, contable y tributaria; así como también un área de gestión que se relacione con los principales agentes del mercado. Cabe señalar que siempre es importante un alto grado de coordinación a nivel organizacional.

A través del proceso de investigación y teniendo en cuenta la falta de capacitación de los recursos humanos tanto en las empresas de administración como en los condominios, se visualizó como un objetivo estratégico a largo plazo la formación de un “Instituto de capacitación” para el área administrativa del sector inmobiliario.

También sería recomendable a través de ésta organización la definición e implantación de las mejores prácticas y el compromiso con el mejoramiento continuo, con el fin de obtener “altos” estándares de calidad buscando la excelencia en sus prácticas organizacionales, las de sus asociados y la de los principales agentes del sector. Una herramienta útil es el benchmarking practicado con una conducta ética donde se pueden delimitar las prácticas diferenciales de las Asociaciones “referentes” a nivel nacional, regional y mundial.

Se puede concluir que la Asociación tiene que cumplir los objetivos de satisfacción de sus asociados y aliados externos con la determinación de las mejores prácticas para el área administrativa del sector, en temas como:

- Determinar un marco de referencia contable para los administradores de inmuebles de propiedad horizontal, con la finalidad de optimizar los procesos contables, la presentación de estados contables uniformes y facilitar la interacción en los procesos de auditorías externas.
- Homogeneizar los presupuestos de los asociados, así como los que estos presenten a sus condominios.

- Tomando en cuenta el análisis sectorial, es de “vital” importancia preparar planes de capacitación y perfeccionamiento de los recursos humanos tanto de las empresas de administración como condominios. Los cursos de formación deben focalizarse sobre el personal técnico de las administraciones, los administradores y el capital humano de los edificios, por ejemplo: encargados, gobernantas, gerentes operativos, recepcionistas, mucamas, cadetes, personal de mantenimiento, recreación, entre otros. Cabe señalar que es fundamental el seguimiento y la evaluación continua en ésta disciplina.
- Se determina como un objetivo a largo plazo, la utilización de prácticas uniformes tanto en los administradores como en sus condominios, de uso racional y eficiente de los recursos humanos y materiales.

Teniendo en cuenta la volatilidad del sector y del mercado en el que está inmersa la “futura” asociación y sus aliados, es pertinente la instauración de sistemas de información y comunicación que sirvan de apoyo, tales como: la creación de un sitio web atractivo y amigable, la creación de una base de datos con la finalidad de tener un registro de los diferentes participantes del sector, de tal forma de obtener un historial al cual cada uno de los asociados pueda recurrir y fomentar el intercambio dinámico de datos electrónicos en tiempo real a través de una Intranet e Internet.

Es importante que la organización tome el rol de transmisor y comunicador del desempeño estratégico y la actuación de sus integrantes al resto de la sociedad, con el fin de otorgarle un prestigio al asociado, el cual le permita marcar su propia trayectoria.

Es necesario que los “impulsores” de la estrategia tengan un ejercicio del liderazgo firme y pensante. Además, un líder de puesta en práctica de la estrategia para la creación de una organización de este “tipo”, tiene que cumplir determinadas características y contar con ciertas habilidades y destrezas, tales como: ser visionario, seguro, vocero, negociador, motivador, participativo, emprendedor, responsable, entre otras.

Finalmente, teniendo en cuenta el análisis del sector y la necesidad de la creación de una Asociación de Administradores de Inmuebles en Propiedad Horizontal, es de medular importancia proponer:

- La búsqueda de un fortalecimiento del sector a través de la asociación y un mejor relacionamiento con los diferentes agentes del mercado.
- Relaciones comerciales y contractuales claras y determinadas, entre los administradores y los condominios de propiedad horizontal.
- La capacitación y el perfeccionamiento continuo de los recursos humanos del área administrativa del sector.
- La determinación de prácticas organizacionales homogéneas.
- Plazos en los vínculos laborales entre las administraciones y los condominios, mayores a un año (situación actual) para el sostén en el tiempo de la infraestructura operativa necesaria en este tipo de empresas, teniendo en cuenta

la zafralidad de la actividad económica. Dicha propuesta requiere una reforma legal.

- La implementación a largo plazo de un modelo de gestión de la calidad (Certificación ISO) para optimizar los procesos organizacionales de la asociación como fuente generadora de una ventaja competitiva sustentable; la misma recomendación se puede extrapolar a las empresas de administración con el fin de alcanzar “altos” estándares de calidad en el área administrativa del sector inmobiliario. Cabe acotar que la puesta en práctica de un modelo de este tipo exige un alto nivel de inversión.

Luego del trabajo de investigación realizado se concluye que con la Asociación de Administradores de Inmuebles en Propiedad Horizontal se puede alcanzar una mayor solidez en cada asociado, lo que le permitiría enfrentar de mejor manera las debilidades internas y mitigar las amenazas latentes en el sector, confirmando de esta forma la hipótesis que dio origen a la investigación.

ANEXOS

ANEXO 1

ESTATUTO DE LA ASOCIACIÓN³⁵

Finalidad: realizar un aporte en cuanto al objeto de la posible creación de una Asociación de Administradores de Inmuebles de Propiedad Horizontal en la ciudad de Punta del Este, departamento de Maldonado, que responde a la necesidad sentida de satisfacer a quienes se desempeñan actualmente en el ejercicio de la función de administración o en las tareas de ejecución que supone su adecuado y normal funcionamiento.

Antecedentes: la idea no escapa a soluciones existentes en el derecho comparado tales como Argentina, Chile, España y Uruguay.

Cuestiones preliminares: I) Sobre la base del Estatuto tipo de Asociaciones Civiles aprobado por la Resolución del Poder Ejecutivo de fecha 21 de setiembre de 1993, se adjunta el texto del Acta Notarial de fundación y estatutos, el domicilio y el objeto social. Deberá tener presente, además, el Instructivo para confeccionar el Estatuto que dispone: 1) la denominación de la asociación civil deberá establecer "in extenso", podrá agregarse a continuación una sigla (art.1), 2) respecto del domicilio sólo se consignará el departamento donde esté ubicada la institución (art. 2), 3) se especificará el objeto social, determinándolo en forma clara y precisa (art. 2), 4) el número de integrantes de las Comisiones Directiva, Fiscal y Electoral (arts. 15,19 y 21) se sugiere que sea impar y con un mínimo de tres, 5) podrá establecerse como número de suplentes, igual o doble número que el de titulares, 6) en cuanto a la toma de decisión por la Comisión Directiva (art. 18) se sugiere tener en cuenta: Comisión Directiva compuesta por 3 miembros, quórum para sesionar 2, mayorías para resolver 2, en caso de 5, 3 y 2, en caso de 7, 4 y 3, en caso de 9, 5 y 3, en caso de 11, 6 y 4. 7) En caso de disolución deberá establecerse específicamente el Organismo público o entidad privada con personería jurídica y sin fines de lucro, al cual se adjudicarán los bienes (art. 24). 8) Sólo se podrá nombrar como miembros de las dos primeras Comisiones Directiva y Fiscal, a quien haya asistido a la Asamblea Fundacional (art. 28). 9) El acta de la Asamblea de constitución deberá tener la firma y contrafirma de todos los asistentes.

II) Deberán cumplirse los siguientes requisitos para tramitar la personería jurídica:

OPCIÓN A):

1. FOMULARIO original de estatuto tipo y TESTIMONIO NOTARIAL FOTOSTÁTICO por exhibición. MONTEPÍO NOTARIAL (art. 8 del Arancel Oficial) y TASA REGISTRAL (art. 293 Ley Nº 17.296 de 21.II/01)

³⁵ Elaboración propia con asistencia de la Dra. Graciela López, sobre la base formal del Estatuto tipo de Asociaciones Civiles aprobado por la Resolución del Poder Ejecutivo de fecha 21 de setiembre de 1993. Tomando como referencia información disponible de diferentes asociaciones de administración de inmuebles en propiedad horizontal de Argentina, Chile, España y Uruguay.

2. Nota dirigida al Ministro/a solicitando aprobación del estatuto y el reconocimiento de la personería jurídica suscrito por los gestores o representantes de la institución.
 - 2.1. En esta nota deben dar domicilio de la sede social y número de teléfono-fax.
 - 2.2. Constituir domicilio legal en el Departamento de Montevideo a los efectos de la gestión, indicando (si es posible), número de teléfono-fax.
3. CERTIFICADO NOTARIAL, si es una institución con sede en el interior, acreditando: - existencia de la institución y ubicación de su sede,
 - actividades concretas que desarrolla.
 - de tener cantina, quien la explota.

OPCIÓN B):

1. TESTIMONIO NOTARIAL por exhibición (en sellado notarial) del Acta de Asamblea fundacional con aprobación del estatuto completo que va a regir a la institución. MONTEPÍO NOTARIAL (art. 8 del Arancel Oficial) y TASA REGISTRAL (art. 293 Ley 17.296 de 21/II/01).
2. NOTA. Idem numeral 2 opción A)
3. CARTIFICADO NOTARIAL. Idem numeral 3, opción A).

Acta Nro. 1. En Maldonado, el... de... del año... se reúnen las personas abajo firmantes, bajo la Presidencia de....., cédula de identidad... actuando en Secretaría...Cédula de identidad... quienes deciden fundar una asociación civil que se denominará “.....” y cuyos estatutos, que por unanimidad se aprueban, serán los siguientes:

CAPÍTULO I CONSTITUCIÓN

ARTÍCULO 1º. (*Denominación y domicilio*) Con el nombre de “.....” créase una asociación civil sin fines de lucro cuya sede será en el departamento de Maldonado, República Oriental del Uruguay.

ARTÍCULO 2º (*Objeto Social*). Esta institución tendrá los siguientes fines: a) la armonización, superación y defensa de las actividades y objetivos de sus asociados. b) la investigación permanente de la problemática, técnica, política, jurídica, económica, financiera y social de la Propiedad Horizontal. c) formar a los administradores, a sus colaboradores inmediatos en la estructura organizacional y al personal destinado a la atención directa del funcionamiento en todas las funciones conducentes al gobierno y conservación de los bienes encomendados, la obtención del rendimiento adecuado y al asesoramiento de las cuestiones relativas a los bienes inmuebles en régimen de propiedad horizontal. d) Organizar y desarrollar cursos de capacitación y perfeccionamiento continuo para sus asociados y terceros interesados, habilitando la especialización en las diferentes áreas temáticas tales como: preparación y presentación de Estados Contables en un régimen de propiedad horizontal, administración de cuentas personales, elaboración de preventivos de gastos e inversiones e informes de ejecución presupuestal, uso de tecnologías informáticas de apoyo, procesos de reclutamiento y selección de personal, relaciones públicas, relaciones humanas, marketing, idiomas inglés y portugués, entre otros. Los cursos se focalizarían sobre los siguientes recursos

humanos: agentes inmobiliarios, auxiliares contables, técnicos de diversa índole relacionados con el área administrativa del sector inmobiliario, encargados de edificios, gobernantas, mucamas, jefes de mantenimiento, vidrieros, personal de recreación, etc.

e) Habilitar a través de cursos o concursos de oposición y méritos, el reconocimiento de capacidades adquiridas sin formación teórica. f) asesorar a los asociados en la planificación anticipada del funcionamiento de la propiedad horizontal y de los servicios requeridos por ella. g) Promover la actualización y el progreso de la legislación y reglamentaciones aplicables procurando dar soluciones eficaces a los problemas que demanda la propiedad horizontal. h) Propender a la elaboración de un compendio de todas las normas y mejores prácticas aplicables a la administración de inmuebles de propiedad horizontal facilitando la divulgación de su contenido. i) Velar por la correcta aplicación de las normas compiladas por parte de sus asociados. j) Elaborar el conjunto de normas deontológicas aplicables a las diferentes funciones vinculadas a la administración y funcionamiento de los bienes en régimen de propiedad horizontal. k) Cumplir la función de conciliación, mediación y arbitraje en caso de conflictos de intereses entre sus asociados y entre éstos y terceros. l) Propender a la regulación jurídica de la función de agente inmobiliario, asesorando a los órganos parlamentarios cuando corresponda. m) Emitir informes y dictámenes que le sean solicitados relativos a temas de su competencia y especialidad. n) Ejecutar todos los actos, gestiones, diligencias y trámites que fueran necesarios para el cumplimiento de sus fines. o) Evacuación de consultas de sus Asociados y terceros. p) Suscribir convenios con entidades públicas y privadas, a nivel nacional e internacional, que permitan el desarrollo institucional y el mejor cumplimiento del objeto social.

CAPÍTULO II PATRIMONIO SOCIAL

ARTÍCULO 3º. El patrimonio de la asociación estará constituido por: a) Los aportes ordinarios de los asociados que la Comisión Directiva establezca con carácter general. b) Las contribuciones de origen público o privado y las donaciones y legados a favor de la misma. c) Todo aporte extraordinario a cargo de los asociados que la Asamblea General establezca de acuerdo con la naturaleza de la Institución.

CAPÍTULO III ASOCIADOS

ARTÍCULO 4º (*Clase de Socios*). Los socios podrán ser: fundadores, activos, honorarios o suscriptores. a) Serán fundadores los concurrentes al acto de fundación de la institución y los que ingresen a la misma dentro de los treinta días siguientes a dicho acto. b) Serán socios activos los que tengan un año de antigüedad en el registro social y hayan cumplido regularmente con las obligaciones que impone este estatuto y establezcan los reglamentos generales de la institución. c) Serán socios honorarios aquellas personas que, en razón de sus méritos o de los relevantes servicios prestados a la institución, sean designados tales por la Asamblea General. d) Serán socios suscriptores los menores de 18 años y los que admitidos como asociados, no hayan cumplido aún las condiciones indicadas en el inciso b) de este artículo.

ARTÍCULO 5º (*Ingreso de Asociados*). Con la sola excepción de los socios honorarios y de los fundadores concurrentes al acto de fundación, para ingresar como asociado se requerirá solicitud escrita presentada a la Comisión Directiva y resolución favorable de la misma.

ARTÍCULO 6º. (Condiciones de los asociados). Para ser admitido como socio se requiere:

ARTÍCULO 7º. (*Derechos de los Asociados*). Los derechos de los asociados serán los siguientes: 1) De los socios fundadores ya activos: a) ser electores y elegibles. b) Integrar la Asamblea General con derecho a voz y voto. c) Solicitar la convocatoria de la Asamblea General (artículo 11, inciso 3º). d) Utilizar los diversos servicios sociales. e) Presentar a la Comisión Directiva iniciativas favorables al mejoramiento de la institución en cualquier aspecto. 2) De los Socios honorarios y suscriptores: a) Participar en las Asambleas con voz y sin voto: b) Utilizar los diversos servicios sociales. c) Promover ante la Comisión Directiva iniciativas tendientes al mejoramiento de la Institución. 3º) Cuando un socio honorario tenga también la calidad de socio activo o fundador sus derechos serán los establecidos en el apartado 1º de este artículo. El ejercicio de los derechos consagrados en el presente artículo se regirá por las disposiciones de estos estatutos y por las resoluciones y reglamentos que para los distintos casos y dentro de su competencia dicten la Comisión Directiva o la Asamblea General, con sujeción a las leyes y demás normas que fueren aplicables.

ARTÍCULO 8º. (*Deberes de los Asociados*). Son obligaciones de los asociados: a) Abonar puntualmente las cuotas ordinarias y las contribuciones extraordinarias que se establezcan. b) Acatar las reglamentaciones y resoluciones sociales.

ARTÍCULO 9º. (*Sanciones a los Asociados*) Los socios podrán ser expulsados o suspendidos conforme a los siguientes principios: a) Será causa de expulsión de la entidad la realización de cualquier acto o la omisión que importe un agravio relevante a la institución o a sus autoridades, o a los principios morales que deben presidir las actividades de la asociación o el desacato reiterado a resoluciones de sus autoridades. La expulsión podrá ser decretada por la Comisión Directiva por voto conforme de dos tercios de sus integrantes; deberá ser notificada al interesado mediante telegrama colacionado o por otro medio fehaciente y el socio dispondrá de un plazo de treinta días a partir de esta notificación para recurrir por escrito fundado, para ante la Asamblea General, la que a tal efecto deberá ser convocada por la Comisión Directiva para fecha no posterior a los treinta días siguientes a la interposición del recurso. Este recurso no tendrá efecto suspensivo. b) Será causa de suspensión, hasta por un máximo de seis meses, la comisión de actos o la omisión que importe un agravio a la institución, a sus autoridades o a los principios morales sustentados, o el desacato a resoluciones de las autoridades sociales, que a juicio de la Comisión Directiva no den mérito para la expulsión. La suspensión será aplicada por decisión de simple mayoría de los integrantes de la Comisión Directiva y podrá ser recurrida en la misma forma establecida en el apartado anterior. c) Será causa de suspensión automática, hasta que se efectúen los pagos correspondientes, la falta de pago de los aportes señalados en el inciso a) del artículo 3º de este estatuto. No obstante, la Comisión Directiva podrá conceder prórroga hasta de sesenta días. d) Antes de adoptar decisión de suspensión o expulsión de un socio, la Comisión Directiva deberá dar vista de las actuaciones al interesado por el

término de 10 días hábiles y perentorios, dentro de cuyo plazo el socio podrá articular su defensa: la resolución a recaer deberá ser fundada.

CAPÍTULO IV AUTORIDADES.

1) ASAMBLEA GENERAL.

ARTÍCULO 10. (*Competencia*) La Asamblea General, actuando conforme a lo establecido en estos estatutos, es el órgano soberano de la institución. Está constituida por todos los asociados que tengan derecho a participar en la misma y adoptará cualquier decisión de interés social, ajustándose a las normas estatutarias, legales y reglamentarias que fueran aplicables.

ARTÍCULO 11. La Asamblea General, se reunirá con carácter de Ordinaria o Extraordinaria, para considerar exclusivamente los asuntos incluidos en el respectivo orden del día. La Asamblea General Ordinaria se reunirá anualmente dentro de los sesenta días siguientes al cierre del ejercicio económico (artículo 25) y tratará la memoria anual y el balance que deberá presentar la Comisión Directiva, así como todo otro asunto que la misma hubiere incluido en el orden del día. Además designará la Comisión Electoral cuando corresponda (Artículo 21). La Asamblea General Extraordinaria se reunirá en cualquier momento por decisión de la Comisión Directiva o por iniciativa de la Comisión Fiscal o de la Comisión Electoral o a pedido del diez por ciento de los asociados hábiles para integrarla. En caso de solicitud de convocatoria por parte de la Comisión Fiscal o Electoral o del porcentaje de socios expresado, la Comisión Directiva deberá efectuar el llamado dentro de los ocho días siguientes y para fecha no posterior a los treinta días, a partir del recibo de la petición.

ARTÍCULO 12. (*Convocatoria*). Las Asambleas Generales serán convocadas mediante aviso personal y escrito a los asociados, con antelación de por lo menos siete días a la fecha de realización de aquellas y con la publicación de un aviso en un periódico local o en un diario de la ciudad de Montevideo, por lo menos tres días antes de la celebración del acto convocado.

ARTÍCULO 13. (*Instalación y quórum*). La Asamblea General Ordinaria sesionará válidamente con el número de asociados hábiles para integrarla con plenos derechos que se encuentra presente a la hora de la citación. La Asamblea Extraordinaria, salvo los casos previstos en el artículo siguiente, sesionará en primera convocatoria con la presencia de la mitad más uno de los socios hábiles con derecho a voto y en segunda convocatoria podrá sesionar una hora más tarde con los que concurren. En todos los casos, la Asamblea adoptará sus decisiones por mayoría simple de votos de presentes, salvo lo establecido en el artículo 14. Para participar en las Asambleas será necesario que los socios acrediten su identidad en la forma que se reglamente, que firmen un libro especial de asistencia llevado al efecto y que no se encuentren suspendidos en razón de lo dispuesto en el apartado c) del artículo 9º. Las Asambleas serán presididas por el Presidente de la Comisión Directiva o, en ausencia de éste, por la persona que a tal efecto designe la propia Asamblea, la que también designará Secretario ad hoc.

ARTÍCULO 14. (*Mayorías Especiales*). Para la destitución de miembros de la Comisión Directiva, la reforma de este estatuto y la disolución de la entidad, será necesaria resolución de una Asamblea Extraordinaria adoptada por tres quintos de votos de

presentes. Esta Asamblea se reunirá válidamente en primera convocatoria con el quórum indicado en el artículo 13, en segunda convocatoria, a realizarse por lo menos diez días después, con el veinte por ciento de los asociados habilitados para integrarla y en tercera convocatoria, a celebrarse no antes de cinco días siguientes, con los que concurren y previo aviso al Ministerio de Educación y Cultura, que se cursará por los menos con tres días de anticipación al acto.

2º) DE LA COMISION DIRECTIVA.

ARTÍCULO 15. (*Integración*). La Dirección y administración de la Asociación estará a cargo de una Comisión Directiva compuesta por... miembros titulares mayores de edad, quienes durarán dos años en sus cargos y podrán ser reelectos hasta por dos períodos más. Los mismos se mantendrán en el desempeño de sus funciones, al vencimiento del mandato, hasta la toma de posesión de los nuevos miembros electos. La elección de miembros de la Comisión Directiva se efectuará según el procedimiento establecido en el artículo 22, conjuntamente con doble número de suplentes preferenciales. La Comisión electa designará de su seno los cargos respectivos, con excepción del Presidente que lo será quien encabece la lista electiva más votada.

ARTÍCULO 16. En caso de ausencia definitiva del Presidente y del Vicepresidente, la Comisión Directiva, una vez integrada con los suplentes correspondientes, designará un nuevo Presidente. La primera Asamblea General que se realice posteriormente confirmará o rectificará esa decisión. En caso de agotarse la lista de suplentes, las vacantes que se produzcan en la Comisión Directiva serán llenadas con miembros designados directamente por ésta, quienes permanecerán en sus cargos hasta la primera Asamblea General que se realice, la que adoptará resolución definitiva al respecto.

ARTÍCULO 17 (*Competencia y obligaciones*). La Comisión Directiva tendrá las más amplias facultades de dirección, administración y disposición, pudiendo, en consecuencia, llevar a cabo todos los actos jurídicos y adoptar todas las decisiones tendientes al cumplimiento de los fines sociales y de las resoluciones adoptadas por la Asamblea General. No obstante, para la disposición y gravamen de bienes inmuebles, o para contraer obligaciones superiores a la suma de....unidades reajustables (.....UR), o a.... veces el monto del promedio de recaudación ordinaria de los últimos tres meses (tomándose como tope el que resulte menor), será necesaria autorización expresa de la Asamblea General aprobada por no menos de tres quintos de sus integrantes. La representación legal de la institución será ejercida por la Comisión Directiva por intermedio del Presidente y Secretario, actuando conjuntamente, sin perjuicio del otorgamiento de mandatos especiales a otros miembros o personas ajenas.

ARTICULO 18. La Comisión Directiva podrá reglamentar su propio funcionamiento, con ajuste a las normas generales de estos estatutos, como así también lo referente a las funciones del personal de la institución. Deberá sesionar por lo menos una vez al mes, se reunirá válidamente con un mínimo de...miembros y adoptará decisiones por mayoría simple, salvo disposición distinta de estos estatutos para determinados asuntos. En caso de empate en las votaciones, el Presidente tendrá doble voto, pero en ningún caso se podrá decidir si no votan afirmativamente por lo menos.... miembros. Dos miembros cualesquiera de la Comisión Directiva podrán citar a reunión de la misma si el Presidente omitiera hacerlo frente a un caso concreto de necesidad.

3º) COMISIÓN FISCAL.

ARTÍCULO 19. (*Integración y mandato*). La Comisión Fiscal estará compuesta por... miembros titulares, quines durarán dos años en sus cargos y serán elegidos conjuntamente con doble número de suplentes preferenciales, simultáneamente con la elección de la Comisión Directiva, pudiendo ser reelectos hasta por dos períodos más. Todos los miembros deberán ser mayores de edad y no podrán ser al mismo tiempo titulares ni suplentes de la Comisión Directiva.

ARTÍCULO 20. (*Atribuciones*). Son facultades de la Comisión Fiscal: a) Solicitar a la Comisión Directiva la convocatoria de Asamblea Extraordinaria (artículo 11) o convocarla directamente en caso de que aquélla no lo hiciera o no pudiese hacerlo. b) Fiscalizar los fondos sociales y sus inversiones en cualquier tiempo. c) Inspeccionar en cualquier momento los registros contables y otros aspectos del funcionamiento de la institución. d) Verificar el balance anual, el que deberá aprobar u observar fundadamente antes de su consideración por la Asamblea General. e) Asesorar a la Comisión directiva cuando ésta se lo requiera. f) Cumplir cualquier otra función inspectiva o de control que entienda conveniente o le cometa la Asamblea General.

4) COMISIÓN ELECTORAL.

ARTÍCULO 21. (*Designación y atribuciones*). La Comisión electoral estará integrada por... miembros titulares, todos mayores de edad. Será elegida por la Asamblea General Ordinaria, en los años que corresponda efectuar elecciones, conjuntamente con igual número de suplentes preferenciales. Esta Comisión tendrá a su cargo todo lo relativo al acto eleccionario, así como la realización del escrutinio y determinación de sus resultados y de los candidatos triunfantes. Tiene facultades para llamar a la Asamblea Extraordinaria en caso de irregularidades graves en la elección. La misma cesará en sus funciones una vez que los nuevos integrantes de la Comisión Directiva y Comisión Fiscal hayan entrado en posesión de sus cargos.

CAPÍTULO V ELECCIONES

ARTÍCULO 22. (*Oportunidad y requisitos*). El acto eleccionario para miembros de la Comisión Directiva y de la Comisión Fiscal se efectuará cada dos años, dentro de los treinta días siguientes a la celebración de la Asamblea General correspondiente. El voto será secreto y se emitirá a través de listas que deberán ser registradas ante la Comisión Electoral, con anticipación mínima de ocho días a la fecha de la elección. Deberán formularse listas separadas para Comisión Directiva y Fiscal, con indicación del candidato a la Presidencia de cada una. Para ser admitida una lista deberá contener la firma de los candidatos y de diez socios activos más. Los cargos serán distribuidos pro el sistema de representación proporcional. Para proclamar los candidatos triunfantes y darles posesión de sus cargos, se integrarán en comisión general la Comisión Electoral y la Directiva saliente. Los grupos de socios que presenten listas electorales podrán designar un delegado por cada una, para que controle el acto electoral y el escrutinio.

CAPÍTULO VI DISPOSICIONES GENERALES

ARTÍCULO 23. Todos los cargos electivos que se ejerzan dentro de la asociación tendrán carácter honorario.

ARTÍCULO 24. En caso de disolución de la asociación los bienes que existieren serán destinados a.....

ARTÍCULO 25. (*Ejercicio Económico*). El ejercicio económico de la institución se cerrará el... de cada año.

ARTÍCULO 26. (*Limitaciones especiales*). Esta asociación excluye de sus propósitos sociales toda otra finalidad que las previstas expresamente en estos estatutos. Especialmente se establece que para la prestación de servicios cooperativos de bienes o de consumo o de servicios asistenciales médicos, deberán tramitarse previamente estatutos adecuados a esas finalidades específicas, de acuerdo con las normas legales y reglamentarias correspondientes.

ARTÍCULO 27. Es incompatible la calidad de miembro de todo órgano de carácter electivo de la Institución, con la de empleado o dependiente de la entidad por cualquier concepto.

CAPÍTULO VII DISPOSICIONES TRANSITORIAS

ARTÍCULO 28. (*Primera Comisión Directiva y Fiscal*). La primera Comisión Directiva y la primera Comisión Fiscal, que deberán actuar hasta el... de...del año.... Estarán integradas de la siguiente forma: COMISIÓN DIRECTIVA: COMISIÓN FISCAL:

ARTÍCULO 29 (*Gestores de la Personería Jurídica*). Los señores....., cédulas de identidad Nros.y, respectivamente, quedan facultados para, actuando conjunta, separada o indistintamente, gestionar ante el Poder Ejecutivo la aprobación de estos estatutos y el reconocimiento de la personería jurídica de la institución, con atribuciones además, para aceptar las observaciones que pudieran formular las autoridades públicas a los presentes estatutos y para proponer los textos sustitutivos que en su mérito pudieren corresponder.

ANEXO 2

GUÍA PARA LA PREPARACIÓN DE PREVENTIVOS DE LOS EDIFICIOS

Aspectos esenciales para la preparación de un preventivo trimestral y anual para los inmuebles en propiedad horizontal

Teniendo en cuenta la necesidad de la homogenización de los preventivos que los Administradores utilizan en los diferentes edificios de Punta del Este, se adjunta una guía con lineamientos básicos para la formulación de un presupuesto.

Si bien se llevan a cabo etapas y delimitan responsabilidades en este proceso administrativo, se debe destacar la importancia de que todas las actividades sean ejecutadas con un alto grado de coordinación y comunicación entre todos los involucrados (Administrador, departamento responsable, consejo de administración), dado que ésta situación permitirá que los tiempos de ejecución sean menores al evitar caer en excesivas revisiones del Preventivo. Cabe señalar que se visualizó en base a la muestra la necesidad de elaborar planes trimestrales, teniendo en cuenta la sazonalidad del área administrativa del sector inmobiliario.

1) Presentar ejecución presupuestal

Realizada por: Administrador

Periodicidad: Trimestral

El Administrador será el responsable de presentar la ejecución presupuestal del ejercicio previo ante la Asamblea de copropietarios, para su aprobación. La misma deberá contener las explicaciones de las desviaciones (o sea las diferencias entre lo real y lo presupuestado) ocurridas en el período.

2) Recabar información para la elaboración del Preventivo

Realizada por: Departamento contable de la Administración

En esta etapa es importante que se recabe la información necesaria para la preparación del borrador del Preventivo. Esto incluye la recolección de la evolución **esperada** de los diferentes indicadores económicos, las decisiones de inversión definidas por el edificio, las necesidades de mantenimiento esperadas, los consumos de materiales esperados, pautas de ajuste salarial de los Consejos de Salarios, entre otros.

Toda esta información será necesaria para sustentar los supuestos con que se elabore el Preventivo.

3) Discutir pautas para el Preventivo del ejercicio siguiente

Realizada por: Administrador, Consejo de administración, Departamento contable y los diferentes jefes de sección de los edificios que puedan aportar información “valiosa” para la preparación del presupuesto.

Se discutirán las pautas a seguir en la preparación del Preventivo. Las mismas deberían ser enviadas al Departamento contable para que se elabore el borrador del Preventivo.

4) Preparar Preventivo borrador

Realizada por: Departamento contable.

Se elaborará Preventivo en hoja de cálculo, y en la misma se incluirán los supuestos utilizados.

5) Analizar y proponer modificaciones

Realizada por: Administrador, Consejeros.

Se discutirán las mismas y serán enviadas al Departamento contable.

6) Preparar proyecto de Preventivo

Realizada por: Departamento contable.

Se realiza el proyecto final del Preventivo anual, el cual se remite con los supuestos y fundamentos planteados a la Asamblea de copropietarios para su consideración.

Los preventivos trimestrales deberán ser preparados sobre la base de ejecución del Preventivo anual.

En cualquiera de los casos el Preventivo deberá ir acompañado de los supuestos en que se basa el mismo y con las explicaciones necesarias para una mejor interpretación del mismo.

7) Aprobar Preventivo

Se aprueba el Preventivo anual por parte de la Asamblea.

Los Preventivos trimestrales serán aprobados por el Consejo de administración.

- Criterios para la preparación y presentación del preventivo

Insumos para la preparación del Preventivo:

- Estado de Resultados y Estado de Origen y Aplicación de Fondos del ejercicio previo.
- Indicadores que reflejan la evolución de precios de mercado.
- Resoluciones gubernamentales o emitidas por organismos públicos que merezcan ajustes a los valores históricos.
- Proyecciones de ingresos y gastos en función del conocimiento del edificio.
- Reportes de personal técnico.
- Previsión para inversiones extraordinarias, reparaciones y gastos extraordinarios.
- Las resoluciones de la Asamblea.

Recomendaciones respecto a la preparación del Preventivo:

- Es recomendable que la presupuestación se desarrolle en base al Peso Uruguayo, ya que en la mayoría de los edificios los costos de operación tienen una elevada incidencia y se encuentran denominadas en Pesos Uruguayos (aproximadamente entre un 85-95 %), por lo que se entiende que al realizarlo en esta moneda la incidencia de la variable asociada a la evolución del tipo de cambio será menor. Finalmente se recomienda la conversión del Preventivo a dólares estadounidenses para su mejor interpretación. En el mismo se deberá especificar el tipo de cambio utilizado para la conversión.
- Segregar la información por rubro mensual, pero es imprescindible que haya una agrupación por trimestre.
- Los rubros contable utilizados en la preparación del presupuesto deberían coincidir con los utilizados en la confección de los Estados Contables del Edificio, a efectos de facilitar la comprensión y comparación.

Criterios para la preparación y presentación de la Ejecución Presupuestal.

- Es conveniente que la presentación del mismo sea teniendo en cuenta los mismos rubros presupuestales definidos en el preventivo.
- Es recomendable que se muestre desagregado el cumplimiento del mismo por período, y que se especifique e informe el valor de la desviación.
- Finalmente, es necesario que el informe de **Ejecución Presupuestal** sea acompañado de notas, en donde se desarrollen y expliquen las distintas desviaciones que se presenten. Cabe acotar que una de las posibles desviaciones que se puede presentar corresponderá con la evolución de la variable tipo de cambio.

ANEXO 3

“EL EDIFICIO”

MODELO DE REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

CAPÍTULO I) DE LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Artículo 1. DE LA ASAMBLEA DE COPROPIETARIOS.

Es el órgano máximo de representación de la voluntad de la copropiedad, a cuyo cargo se encuentra el cuidado de la buena marcha y el normal funcionamiento de ésta.

Es un órgano decisor, necesario, no permanente, inmediato. Sus resoluciones se imputan a la copropiedad.

Funciona en régimen ordinario y extraordinario, según se reúnan anualmente o cuando surjan cuestiones urgentes a resolver. Las primeras, por imperio de la ley, tienen un orden del día mínimo.

Los copropietarios que no puedan o no deseen asistir, pueden ser representados por carta poder certificada notarialmente, o por autorización simple siempre que el Reglamento de Copropiedad autorice esta modalidad.

Artículo 2. DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Es el órgano de Representación directa de los copropietarios e impulsor de los lineamientos estratégicos que orientarán la actividad del Administrador en la tarea que permita que “EL EDIFICIO” pueda funcionar adecuadamente y brindar un muy buen nivel de atención y servicios a todos sus ocupantes a cualquier título conforme a las expectativas y directivas de éstos.

Corresponde a los Consejeros:

2.1. Realizar un seguimiento de la actuación del Administrador en los temas que involucren al Edificio.

2.2. Aprobar los presupuestos de gastos e inversiones dentro de los montos que oportunamente se determinen con el asesoramiento de la Auditoría Externa.

Artículo 3. **INTEGRACIÓN Y DURACIÓN DE SU MANDATO**

Estará integrado por cinco copropietarios que serán elegidos por la Asamblea Ordinaria y que durarán un año en sus funciones salvo impedimento superviniente que impida el ejercicio del cargo, pudiendo ser reelectos.

Artículo 4. **FORMA DE FUNCIONAMIENTO**

Sesionará una vez al mes para tratar los asuntos ordinarios que se deseen tratar o que lleve a su seno el Administrador o los Consejeros, sea para su consideración o decisión, sin perjuicio de reunirse las veces que estime necesario en forma extraordinaria, por convocatoria que planteen por lo menos dos de sus integrantes o a solicitud del Administrador por razones de urgencia o conveniencia.

A las Sesiones asistirá el Administrador o quien lo represente. El Administrador podrá pedir la presencia de técnicos, proveedores o funcionarios con responsabilidad de supervisión, cuando crea conveniente la presentación de un informe verbal al Consejo, por tratarse de cuestiones técnicas o directamente vinculadas a la función que desempeñan.

CAPITULO II DEL ADMINISTRADOR

Artículo 5. Es un mandatario, que será propuesto por el Consejo de Administración teniendo en cuenta su trayectoria y experiencia en el medio en el ejercicio de la tarea de administración de Edificios de importancia y cuya Propuesta de Administración haya reunido los requisitos de cobertura de las necesidades del edificio a criterio del Consejo.

Artículo 6. Será elegido por la Asamblea de Copropietarios en la forma que establezca el respectivo Reglamento de Copropiedad

Artículo 7. Dependerá directamente del Consejo de Administración y será responsable de la ejecución de sus decisiones.

Durará en sus funciones un año y podrá ser reelecto, salvo que la Asamblea de Copropietarios decidiera rescindirle con un aviso previo de noventa días o transferir en forma inmediata la administración a otra persona física o jurídica, sin que genere responsabilidad para ninguna de las partes.

Supervisará directamente a los Encargados de Mantenimiento, Operaciones y Seguridad del Edificio.

Artículo 8. Serán obligaciones del Administrador, además de las que las Leyes de Copropiedad y el Reglamento de Copropiedad establecen, las siguientes:

A) Propias de la función de gerenciamiento:

PLANIFICAR.

- ◆ Avalar el Plan Estratégico de Actividades para el funcionamiento efectivo del Edificio en condiciones de calidad y eficiencia.
- ◆ Priorizar los objetivos estratégicos de conformidad con las políticas establecidas por el Consejo de Administración
- ◆ Diseñar los cursos de acción necesarios para alcanzar los resultados proyectados.

ORGANIZAR.

- ◆ Estructurar el funcionamiento de las áreas de trabajo que conforman la estructura básica de la organización que el "EDIFICIO" ha determinado.
- ◆ Pautar la instrumentación y ejecución de las líneas de acción en materia de gerenciamiento de los recursos humanos, materiales y financieros.
- ◆ Brindar su estructura administrativa y el know how necesario a la función de administración.

DIRIGIR.

- ◆ Gerenciar la totalidad de los recursos asignados, encauzándolos hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos priorizados.
- ◆ Disponer los lineamientos para la ejecución de las actividades a desarrollar por las áreas operativas del Edificio.

COORDINAR

- ◆ Reunir periódicamente a las jerarquías de las áreas operativas y administrativas a fin de unificar criterios para la consecución de los objetivos planteados.
- ◆ Someter a consideración del Consejo de Administración o de la Asamblea de Copropietarios los asuntos que deban resolver de conformidad con las normas de Propiedad Horizontal o del Reglamento de Copropiedad.

CONTROLAR

- Evaluar el desempeño de todas las áreas de la Organización sobre la base de indicadores de eficiencia, eficacia, y calidad.
- Adoptar, cuando sea pertinente, las medidas correctivas necesarias de conformidad a las facultades que le fueron conferidas, retroalimentando el plan estratégico.
- Avalar o rechazar las ofertas presentadas en los procedimientos competitivos que se realicen para la adquisición de bienes, suministros o tercerizaciones.
- Avalar la conformidad de las adquisiciones o servicios prestados, mediante la emisión de la orden de pago respectiva.

- Inspeccionar periódicamente el funcionamiento de todas las áreas del Edificio, adoptando las medidas que estime necesarias.

B) Otras funciones específicas

- Llevar el registro completo y actualizado de todos los compradores, propietarios u ocupantes a cualquier título de las unidades del Edificio.
- Realizar la atención personalizada y eficiente de las situaciones, inquietudes o problemáticas que plantee cualquiera de los titulares de derechos sobre las unidades del Edificio relativos a asuntos vinculados con el mismo.
- Atender y disponer la resolución de los temas vinculados con el acondicionamiento, uniones, obras, decoraciones, equipamiento o cualquier otra obra y/o servicio en las unidades del Edificio que implique la necesidad de coordinaciones de visitas, enlaces con la empresa constructora y/o atención de cualquier proveedor o subcontratista o personal que haya de prestar servicios en o para las unidades del Edificio.
- Instrumentar los procedimientos que aseguren la transparencia y equidad de trato entre eventuales oferentes para las contrataciones de bienes y servicios y tercerizaciones que sea necesario realizar.
- Organizar el funcionamiento de los espacios y servicios comunes del Edificio, especialmente, la selección y contratación de las empresas y/o personas que habrán de brindar servicios en las diversas áreas vinculadas con el mantenimiento, conservación, limpieza y atención de los servicios comunes.

Estas funciones deberán efectuarse en coordinación con los integrantes del Consejo de Administración que designe anualmente la Asamblea General Ordinaria para el respectivo ejercicio.

- Realizar los actos de vigilancia en el uso de los bienes privados y comunes, formular las denuncias por violaciones del Reglamento de Copropiedad o del Reglamento Interno al Consejo de Administración, a la Asamblea o al Juez.
- Ejecutar la administración presupuestal de los gastos de funcionamiento e inversiones, registrando y controlando todos los hechos financieros correspondientes.
- Controlar y evaluar los gastos y expensas comunes y preparar las cuentas que habrán de reclamarse y percibirse de los titulares de las unidades.
- Abrir, mantener y controlar permanentemente la o las cuentas bancarias necesarias para la administración adecuada de los ingresos y egresos de la administración del Edificio.

Se establece expresamente, respecto de los fondos correspondientes al Fondo de Reserva, que habrá de percibirse al otorgarse la ocupación de las unidades, que el mismo será depositado en una cuenta especial en un Banco de primera línea (según instrucciones que dará la Copropiedad), cuenta que operará, necesariamente, en la forma que indique la Copropiedad.

- Comunicar, controlar y cobrar todos los importes que por concepto de expensas comunes, fondo de reserva, reembolso de gastos y/o honorarios o cualquier otro rubro corresponda a cada copropietario.
- Elaborar los Preventivos de Gastos e Inversiones.
- Controlar, liquidar y pagar los sueldos, compensaciones, beneficios sociales del personal del "EDIFICIO" en los plazos correspondientes.
- Realizar los descuentos de aquellas incidencias que afectan directamente los salarios, así como las retenciones que pauten el ordenamiento jurídico vigente.
- Conciliar los saldos de las cuentas corrientes bancarias con los estados mensuales que surgen del estado de situación contable.
- Efectuar las rendiciones de todos los fondos cuya administración y control le está encomendado en los períodos que se acuerden con el Consejo de Administración y/o la Asamblea de Copropietarios.
- Cumplir y hacer cumplir tanto a sus dependientes o colaboradores como al personal que contrate para la copropiedad todas las normas laborales, de previsión social, tributarias y cualquier otra disposición que rija la actividad que realiza con la diligencia debida.
- Archivar y conservar toda la documentación que corresponda según la normativa vigente, por el tiempo establecido.
- Realizar por sí, o con anuencia del Consejo de Administración, según se establezca, las reparaciones conservativas urgentes.
- Contratar los seguros exigidos por la Ley de Propiedad Horizontal, y todo otro que se estime conveniente para la seguridad del Edificio.
- Proporcionar a los legítimos interesados (tales como Escribanos en caso de operación sobre una unidad, Abogados en caso de la iniciación de juicios) información sobre la situación de cuentas y contribuciones comunes.
- Representar en juicio a los propietarios en las causas concernientes a la administración y conservación del edificio, ya sea que se promuevan con cualquiera de ellos o con terceros. La personería en juicio la justificará con testimonio notarial del acta de nombramiento de Administrador y podrá actuar aunque no posea título de Procurador.
- Representar a la Copropiedad en trámites extrajudiciales relativos a la cobranza y/o pagos.
- Designar y despedir al personal no jerárquico estable y al eventual que sea necesario.
- Generar información de gestión y de reporte así como rendir cuentas periódicamente
- Asegurar en tiempo y forma el cumplimiento de las obligaciones que surjan de la relación jurídica contraída con los Organismos Públicos.
- Todas las demás actividades propias a la adecuada planificación, organización, dirección y control necesarias o convenientes para el buen funcionamiento de la copropiedad y muy especialmente teniendo en cuenta la jerarquía del Edificio y el alto nivel de exigencia de los titulares de las unidades del mismo, que no requieran del pronunciamiento de la Asamblea o del Consejo de Administración.

CAPÍTULO III

DE LAS OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS CARGOS DE DIRECCIÓN Y JEFATURA

Artículo 9. **DEL ENCARGADO DE MANTENIMIENTO, OPERACIONES Y SEGURIDAD** (o Portero si se decidiera esa opción, aunque la experiencia está demostrando que los Edificios tienden a desprenderse de esta idea, por los antecedentes negativos que ha generado en algunos casos. La figura del Encargado permite que se retire a su domicilio al terminar la jornada de trabajo, lo cual también redundaría en calidad de vida para él y familia, y evita el rubro vivienda)

Dependerá directamente del Administrador y supervisará a:

9.1. Recepcionistas

9.2. Supervisores Mucamas

9.3. Personal de Mantenimiento y de Seguridad

Artículo 10. Serán sus obligaciones:

- 10.1. Aportar todo su esfuerzo y conocimientos para que el Edificio y sus ocupantes cuenten con una excelente calidad y funcionamiento de todos los servicios con que cuenta.
- 10.2. Dirigir al personal que se le asigne para cumplir con la finalidad detallada en el numeral anterior, alcanzando el más alto rendimiento posible.
- 10.3. Mantener contacto permanente con el Administrador y con los Propietarios, demostrando siempre buena disposición en el tratamiento de los temas que se le planteen.
- 10.4. Establecer, conjuntamente con el Administrador las políticas de Administración y control de todo el personal del Edificio.
- 10.5. Recibir todos los reclamos que se formulen, buscando solucionarlos en principio mediante los recursos humanos y materiales con que cuenta la Administración del Edificio en el menor tiempo posible.
- 10.6. Organizar, coordinar y controlar todas las tareas a cumplir con los Supervisores de Mantenimiento y Seguridad y Supervisoras Mucamas por parte del personal dependiente.
- 10.7. Relevar, conjuntamente con sus Supervisores de Área, las necesidades

de bienes, servicios e insumos y programar las adquisiciones pertinentes, a efectos de satisfacerlas, formulando el respectivo Plan de Adquisiciones, que someterá a consideración del Administrador.

- 10.8. Prohibir la realización de cualquier tarea rentada en los horarios de trabajo del personal contratado por la Administración y denunciar cualquier situación irregular de la que tuviere conocimiento.
- 10.9. Supervisar el inventario de muebles y útiles propiedad del Edificio, y verificar su actualización permanente teniéndolo disponible para su auditoria en cualquier momento.
- 10.10. Organizar y controlar, según corresponda, con especial énfasis tareas de :
 - 10.10.1. Recepción
 - 10.10.2. Recreación en general, tanto para adultos como para niños.
 - 10.10.3. Seguridad (Perimetral, Playas y Piscinas).
- 10.11. Ejercer la supervisión de todas las áreas que componen el edificio a fin de asegurar el orden, así como el cumplimiento de las disposiciones previstas en los reglamentos de copropiedad e interno.
- 10.12. Ejercer el control de la guarda, conservación y mantenimiento de los recursos materiales propiedad del "EDIFICIO", tales como máquinas, herramientas y demás objetos afectados al uso común. A tales efectos deberá inspeccionar periódicamente los equipos mecánicos del Edificio, para asegurar las normales y adecuadas prestaciones así como las condiciones de seguridad en su empleo, requiriendo cuando sea necesario la presencia de los service técnicos contratados a esos efectos.
- 10.13. Constatar el buen estado y funcionamiento de la iluminación del Edificio y hacer cumplir los horarios que se establezcan para su conexión y desconexión.
- 10.14. Disponer que se revisen periódicamente los extintores, mangueras e hidrantes de prevención de incendio, sin perjuicio de supervisar personalmente la revisión en la frecuencia y oportunidad que lo estime conveniente.
- 10.15. Ser depositario de las llaves correspondientes a los ambientes comunes y de las llaves de las unidades cuyos propietarios han confiado su depósito en Recepción.
- 10.16. Efectuar el relevamiento periódico de la totalidad del Edificio, informando al Administrador acerca de las reparaciones y/o trabajos a realizar, del estado general de los bienes comunes y de las anomalías que haya constatado, sin perjuicio de canalizar los pedidos que realice el personal jerárquico subordinado.

- 10.17. Colaborar con el Administrador en la vigilancia de los espacios comunes y privados, informándole de cualquier anomalía que implique la violación del Reglamento de Copropiedad o del Reglamento Interno.
- 10.18. Ejercer los poderes disciplinarios sobre el personal subordinado, requiriendo al Administrador la aplicación de los correctivos y sanciones que pudieren corresponder mediante informe fundado.
- 10.19. Controlar el efectivo cumplimiento de las tercerizaciones de servicios que se dispongan.
- 10.20. Propender a la capacitación permanente de todo el personal.
- 10.21. Sugerir temas que deban ser incluidos en la Agenda de trabajo del Consejo de Administración.
- 10.22. Mantener una conducta intachable y un desempeño conforme a los estándares del “buen padre de familia” y “hombre de negocios”, alcanzando la máxima calidad en los servicios que presta el Edificio.
- 10.23. Realizar toda otra función administrativa que le fuera asignada, para el mejor logro de los fines establecidos.

Artículo 11. **DE LAS RECEPCIONISTAS.**

En tanto la Recepción funcionará en forma permanente e ininterrumpida será responsabilidad de las Recepcionistas:

- 11.1. Asegurar la correcta atención de los propietarios, ocupantes y visitantes del Edificio acorde a la jerarquía del Edificio y sus ocupantes.
- 11.2. Facilitar las gestiones que planteen los propietarios, canalizándolas a los responsables de área que puedan brindar las informaciones o soluciones que se requieran.
- 11.3. Brindar información sobre el funcionamiento del Edificio y sobre otros temas que sean de interés especial de copropietarios u ocupantes.
- 11.4. Recepcionar las quejas que puedan plantear los propietarios u ocupantes y ponerlas de inmediato en conocimiento del Encargado.
- 11.5. Recibir la información de los propietarios u ocupantes sobre visitantes o proveedores, cuya presencia se aguarde, indicando como dirigirse a la Unidad respectiva.
- 11.6. Entregar la correspondencia interna y externa destinada a las Unidades o a personas que concurran personalmente a retirarla al Edificio.
- 11.6. Atender la Central Telefónica con diligencia, cortesía y prontitud.

11.7. Ejercer la guarda de objetos extraviados o dejados en custodia para su entrega a terceras personas o a propietarios del Edificio.

Artículo 12. DE LAS SUPERVISORAS MUCAMAS (o Gobernantas)

El Edificio contará con dos Supervisoras, una por turno que dependerá directamente de los respectivos Encargados de Mantenimiento, Operaciones y Seguridad. Además serán responsables de la planificación, organización, dirección y control de las tareas de limpieza de los espacios comunes y del servicio de mucamas previstos en el Reglamento Interno.

Artículo 13. De la limpieza de los Apartamentos. Será efectuada en cada apartamento por el personal y dentro del horario que la Supervisora de área indique.

Artículo 14. Será responsabilidad de las Supervisoras Mucamas:

14.1. Organizar la media hora de descanso reglamentario para todo el personal dependiente, teniendo en cuenta que el servicio no se vea afectado.

14.2. Supervisar la presentación y el aseo personal de las personas afectadas a la tarea de limpieza de los apartamentos.

14.3. Visitar los apartamentos con asiduidad para verificar la conformidad de los usuarios respecto al servicio que se presta.

14.4. Controlar el stock y aprovisionamiento de los materiales y demás productos e insumos de limpieza, solicitando con tiempo su reposición al Encargado.

14.5. Realizar al final de cada temporada una encuesta de satisfacción, en conjunto y coordinadamente con el Encargado para detectar las fallas en el servicio.

Artículo 15. Los propietarios, ante cualquier reclamación con respecto al servicio de mucamas, deberán dirigirse a las respectivas Supervisoras, quienes con la mayor diligencia, tratarán de solucionar los problemas que puedan plantearse.

Artículo 16. Servicio de Limpieza de los lugares comunes. Será realizado por el personal que se designe al efecto por la responsable del área.

Artículo 17. Del Servicio de Mucamas. El Edificio proporcionará un servicio general de mucamas, efectuándose una limpieza diaria que comprende las tareas de:

- Dormitorio: Tendido de camas, limpieza, lavado de pisos, barrido, aspiradora, pasar plumero y franela.
- Living Comedor: Barrido, aspirado, lavado de pisos, pasada de plumero o franela.

- Cocina: Limpieza de mesada, heladera y cocina (parte exterior), limpieza de pileta, sacado de residuos y limpieza de pisos y azulejos. El servicio no comprende el lavado de platos, vajilla, cristalería y demás implementos de cocina.
- Baños: lavado de artefactos, piso, secado de ducha, lavado de bañera, mamparas de vidrio o acrílico si las hubieren.
- Terrazas: Limpieza de piso y vidrios.
- En los departamentos que no estén ocupados se efectuará un servicio de mantenimiento, previa limpieza general, consistente en airearlos una vez por semana y efectuar un repaso.

La limpieza semanal comprende las tareas de:

- Limpieza de cortinas metálicas o de plástico, ventanales y vidrios, persianas fijas del lado exterior e interior.
- Mantenimiento de puertas, placares, lustrado de bronces y encerado de pisos.
- Regado de plantas interiores y exteriores.

Artículo 18. El servicio de mucamas no incluye:

- Lavado de loza
- Lavado o Planchado de ropa
- En los Departamentos que estén ocupados no se guardará ropa ni calzado en placares.

Artículo 19. Las mucamas retirarán los desperdicios del interior de los Departamentos en las bolsas previstas al efecto, durante el servicio diario de limpieza. Aquellos objetos que por su tamaño, calidad o peso, molesten en el interior de los Departamentos, serán retirados por el personal de limpieza a solicitud de los ocupantes, fuera del horario fijado. Para ello se dará aviso en Recepción que coordinará con la Supervisora encargada de su retiro.

Artículo 20: **DEL PERSONAL DE MANTENIMIENTO Y SEGURIDAD**

Dependerán directamente de los Encargados de Mantenimiento, Operaciones y Seguridad Serán sus obligaciones:

20.1. Ejecutar todas las tareas relacionadas con el mantenimiento funcional y operacional del Edificio y muy especialmente:

- 20.1.1. Sauna
- 20.1.2. Riego automático y Jardinería
- 20.1.3 .Garage y lavado de autos
- 20.1.4. Elementos de prevención de Incendio
- 20.1.5. Piscinas interiores y exteriores en su equipamiento, aseo y calidad del agua.
- 20.1.6. Equipamiento de generación de corriente eléctrica y alternativa.
- 20.1.7. Gimnasio

20.1.9. Salas de Juego de Niños y Adultos

20.2. Desempeñar las tareas de seguridad y vigilancia exterior e interior en todos sus aspectos. A tales efectos deberá informar cualquier incidente que se genere al Encargado de Mantenimiento, Operaciones y Seguridad y éste al Administrador.

20.3 Atender las tareas propias del garaje teniendo en cuenta:

20.3.1. En los garajes del Edificio funcionará un lavadero de autos para uso exclusivo de los vehículos de los Titulares de las Unidades o personas autorizadas por ellos para ocupar las unidades.

20.3.2. El lavado se realizará exclusivamente por un funcionario del Edificio y consistirá en lavado exterior del vehículo. El lavado se solicitará un día antes, anotándose en Recepción, debiendo consentir el trabajo y abonarse simultáneamente el costo que determinará la Administración.

20.3.3. En caso de que no puedan cumplirse todos los servicios solicitados, o que se superpongan los honorarios reservados, se dará prioridad a quién no lo hubiera utilizado o lo hubiese hecho en menor cantidad de veces.

Artículo 21. **DE LOS AUXILIARES DE PLAYA**

El Edificio proveerá un servicio de Asistentes de Playa cuya responsabilidad será la colocación diaria de sombrillas y la entrega de reposeras y/o sillas por cada Unidad, en la zona de playa ubicada en su frente, así como su posterior depósito en el lugar que se indique.

Durante su horario de labor atenderán los requerimientos de los propietarios de los útiles mencionados anteriormente así como estarán atentos a su retiro de la Playa en lo que respecta a la custodia de sombrillas, reposeras y sillas.

ANEXO 4

CÓDIGO DE ÉTICA³⁶

Artículo 1 - El administrador desarrollará la actividad de administración de acuerdo a los principios de ética comercial con respecto a sus Clientes y Socios. Se regirá por el principio de la veracidad, entendida como una gestión éticamente responsable de las propiedades bajo su administración. El ejercicio de la administración no propiciara ni dará cabida a discriminaciones ideológicas, religiosas, de clase, raza, sexo, discapacidad, ni de ningún tipo, que lleven a la ofensa o menoscabo de personas naturales o jurídicas.

Artículo 2 - El ejercicio de la administración debe ser ejecutado con resguardo de todas las consideraciones y normas éticas establecidas en este código y en consecuencia jamás deberá ser usado en detrimento de las comunidades a su cargo y de las personas o las empresas. El administrador de inmuebles deberá aceptar y dar cumplimiento fiel a aquellas resoluciones tomadas por las Asambleas.

Artículo 3 - El administrador acepta someterse al tribunal de ética y disciplina regidos por este documento, aceptando resoluciones que de éste emanen, las cuales podrán ser publicadas por la asociación.

Artículo 4 - El administrador debe prestar solidaridad activa a los colegas que sufran persecuciones o agresiones por causa de su ejercicio profesional, siempre y cuando la causa de esta persecución o agresión sea infundada y el administrador en cuestión demuestre haber procedido conforme a los códigos de ética.

Artículo 5 - Al administrador le está especialmente vedado denigrar a otros administradores, no hará, autorizará o fomentará ningún comentario que sea despreciativo, ya sea por la vía de la descalificación personal o por otro medio que conlleve un descrédito profesional. El Administrador no sobredimensionará la provisión de sus servicios en comparación con los servicios ofrecidos por sus colegas. Sin embargo no hay nada en este Código que restrinja la competencia leal y razonable entre los administradores de inmuebles de propiedad horizontal.

Artículo 6 - Si un administrador tuviese fundados reparos o dudas respecto del proceder de algún colega, debe poner los antecedentes en conocimiento del consejo directivo, quienes expondrán el caso frente al tribunal de ética designado por éste. Una vez revisados, validados y comprobada la veracidad de dichos antecedentes, el tribunal procederá a realizar un sumario, el cual en caso de ameritarlo, derivará en una denuncia a las autoridades correspondientes.

³⁶ Elaboración propia tomando como referencia los Códigos de Ética de las siguientes Asociaciones: A.I.E.R.H., C.A.P.H., C.G.A.I., CAF Valencia.

Artículo 7 - Tener permanentemente una actitud de colaboración con la asociación asumiendo el compromiso de no realizar actos o gestiones ante instituciones públicas o privadas que puedan afectar o comprometer la imagen o los intereses generales de la asociación.

Artículo 8 - El administrador contribuirá al cumplimiento del derecho de sus colegas y clientes, de ser informados en forma veraz, oportuna y honesta de todos los hechos que les afecten, en el caso de los copropietarios en su diario vivir y en el caso de sus colegas en el ejercicio de la administración.

Artículo 9 - El administrador debe tener absoluto respeto por la vida privada de los copropietarios y/o arrendatarios de toda organización u empresa con la que se relacione en el ejercicio de sus funciones, de la dignidad humana de sus trabajadores y el derecho a la integridad de la imagen de éstos. La gestión debe ser en beneficio del interés y bien común y observando los derechos y la reputación de las personas y la empresa.

Artículo 10 - El Administrador de Inmuebles deberá siempre ser leal a los intereses del empleador o de la empresa con la cual trabaja y se esmerará en mantener la protección de los intereses y la propiedad del empleador o de la empresa. No se involucrará con ninguna actividad que podría entenderse como contraria a ésta obligación de lealtad y dedicación, y no aceptará, directa o indirectamente, ninguna rebaja, honorario, comisión o descuento, o cualquier otro beneficio, monetario o no, que pudiera verse como contraria con los intereses del empleador o de la empresa. Se compromete a no aceptar propuestas de administración cuando estas muestren irregularidades, vicios o conductas ajenas a la legislación y ética profesional.

Artículo 11 - El Administrador de Inmuebles no confundirá los fondos personales o de la empresa, con los fondos del condominio administrado, sino que mantendrá los fondos en una cuenta fiduciaria en una Institución financiera segura o en cualquier otro lugar que el condominio administrado haya indicado por escrito o en asamblea. El Administrador siempre ejercerá el mayor esmero posible para el mantenimiento y protección de los fondos, para poder prever dentro de un marco razonable, cualquier contingencia o pérdida previsible.

Artículo 12 - El Administrador de Inmuebles tendrá que cumplir con la aplicación del Arancel vigente y aprobado por la asamblea de socios, debiendo ser claro en la presupuestación escrita de sus servicios y el costo de sus honorarios.

Artículo 13 -. Todo acto realizado por algún afiliado que lesione el prestigio de la Asociación de Administradores de Inmuebles, así como el infringir los establecidos en los estatutos, por este reglamento de ética o las resoluciones de la asamblea, dará lugar a la baja automática del registro de la Asociación de Administradores de Inmuebles. Constituye violación a los deberes inherentes del Administrador el hecho de que éste, aún no estando en el ejercicio de las actividades específicas, haya sido condenado judicialmente por un delito económico, esta condena también implicará la baja.

Artículo 14 - El Administrador de Inmuebles no divulgará a un tercero ninguna información confidencial o información de la propiedad, que pudiera considerarse injuriosa o generar un daño a la copropiedad que administre o haya administrado, o a un copropietario y/u ocupante, que esté relacionado con los negocios del copropietario y/u ocupante su actividad personal, sin el consentimiento previo del mismo, en forma escrita, a menos que tal divulgación sea requerida o exigida por leyes, reglamentos o autoridad competente.

La información que dará la asociación podrá ser compartida únicamente con los administradores que la integran y en ningún caso deberá ser suministrada a entidades o personas no afiliadas al mismo.

Artículo 15 - El Administrador de Inmuebles deberá, durante el efectivo ejercicio de la administración, siempre guardar y mantener registros financieros referidos a la actividad de cada copropiedad que sea por él administrada. Los cuales estarán junto con su correspondiente documentación respaldatoria durante horarios razonables, disponibles para su inspección siempre que algún copropietario los requiera. El Administrador de Inmuebles proveerá al cliente, dentro de plazos legales o que se establezcan en el reglamento de copropiedad y administración, o se haya comprometido, informes regulares sobre las propiedades administradas. El administrador asume como obligación el compromiso de entregar un informe contable y estado de cuentas simple de su gestión de acuerdo a lo exigido por la ley una vez que éste deja de prestar servicios para una comunidad.

Artículo 16 - El Administrador de Inmuebles se compromete a ejercer el cumplimiento de las leyes y reglamentos nacionales y municipales, así como las normas descritas en el presente código. Se compromete a respetar las normativas referentes a las contrataciones de personal y servicios de acuerdo a la legislación vigente.

ANEXO 5

ENTREVISTAS³⁷

Agentes del sector inmobiliario

Macroentorno

Evolución de los metros cuadrados gestionados (cantidad, demanda) y precios del sector.

- ¿Cómo puede relatar brevemente la evolución que ha tenido en los últimos 30 años la construcción de edificios en Punta del Este?
- ¿Qué impacto cree que tuvo la “crisis de la tablita” de 1982 en el sector de la construcción en Punta del Este?
- ¿Cómo impactó en el sector la política económica adoptada por Argentina en la década de los 90’ (plan de convertibilidad) en el sector inmobiliario?
- ¿Qué impacto cree que tuvo “la crisis del 2002” en el sector inmobiliario?
- ¿Cómo evolucionó el precio del metro cuadrado en propiedad horizontal en Punta del Este y que impacto tuvo en la demanda del mercado de la construcción?
- ¿Qué impacto considera que tuvo y tendrá la “crisis global” en sector?

Inversores, clientes y estructura turística de la ciudad

- ¿Cree que ha cambiado el tipo de inversores en Punta del Este en las últimas tres décadas en los siguientes aspectos: características demográficas, nacionalidad, cantidad y calidad de la inversión?
- ¿Cree que ha cambiado el tipo de clientes en Punta del Este en las últimas tres décadas en los siguientes aspectos: características demográficas, nacionalidad y permanencia del turista?
- ¿Considera que existe relación entre los inversores y los clientes finales? (Ej.: inversor chileno - usuario chileno)
- ¿Por qué invertir en Punta del Este?
- ¿Por qué buscar a Punta del Este como destino turístico?
- ¿Cree que ha cambiado la estructura de la ciudad en los últimos años? (población, permanencia del turista, de balneario a ciudad)
- ¿Por qué un extranjero podría radicarse en Punta del Este?

³⁷ Las entrevistas fueron semi-estructuradas y en profundidad.

Sector Inmobiliario: área de administración de inmuebles en propiedad horizontal

- ¿Cómo visualiza al área administrativa del sector inmobiliario?
- ¿Qué evolución ha tenido en los últimos años?
- ¿Cuáles son los factores externos que Ud. cree que afectan al área administrativa?
- ¿Percibe un bajo nivel de relacionamiento del sector frente a los diferentes agentes del mercado: DGI, BPS, BSE, Sindicatos laborales, Entidades medicas, Contratantes?
- ¿Cómo percibe que afectan todas éstas situaciones al sector y que soluciones puede visualizar en el mediano y largo plazo?
- ¿Cuáles son los factores externos (oportunidades) que más beneficiarían al sector?
- ¿Qué perspectivas a futuro ve en el área administrativa del sector Inmobiliario?
- ¿Cree que la creación de una asociación de administradores puede fortalecer al área del sector frente a los diferentes agentes del mercado?
- ¿Visualiza que una asociación podría influir positivamente en la capacitación y el perfeccionamiento de los recursos humanos tanto en las empresas de administración como en los condominios? ¿De que manera?

Administradores de Inmuebles en Propiedad Horizontal

Naturaleza sectorial y organizacional

- ¿Cómo se inicio la empresa en el sector Inmobiliario?
- ¿En que área del sector trabaja?
- ¿Qué tamaño tiene su empresa? número de empleados, clientes, etc.
- ¿Cuántos edificios administra?
- ¿Los clientes han variado en los últimos años? ¿Los Inversores?
- ¿Cómo cree que han impactado las diferentes políticas sectoriales aplicadas por el gobierno a lo largo de los años? (Ministerio de Turismo)

Administrador

- ¿Cuál es el principal problema que enfrenta en su labor diaria?
- ¿Cuánto tiempo le dedica al área de administración en un día de trabajo?
- ¿Y cuánto a ventas y alquileres?
- ¿Cuáles considera Ud. que son las destrezas principales que debe tener un gerente en está área del sector inmobiliario?

Diseño organizacional

- ¿Qué tipo de estructura organizacional tiene su empresa? Por funciones, informal, familiar, etc.
- ¿Existen mecanismos de coordinación? ¿Si existen, cuales son los más utilizados?

Ambiente interno

- ¿Cuáles son los puntos débiles que más afectan a su empresa y a los edificios?
- ¿Sostiene que existe una carencia en la capacitación del personal tanto en las empresas de administración como en los condominios, o sea un bajo nivel de formación técnica de los empleados? (Ejemplo: gobernantas, encargados, gerentes operativos, personal de mantenimiento, recepcionistas, personal de recreación, entre otros.)
- ¿Propone alguna solución?
- ¿Cómo presupuesta?
- ¿Percibe que los modelos de presupuestación son homogéneos en el área de administración?
- ¿Tiene carencias en su sistema contable?
- ¿Cuáles son las fortalezas internas que más benefician a su organización?
- ¿Cómo es el vínculo con los proveedores?

Ambiente externo

- ¿Cuáles son los factores externos que Ud. cree que afectan a su organización?
- ¿Visualiza que el plazo del vínculo laboral con los condominios es muy escueto?
- ¿Esta situación contractual va en contra de su infraestructura?
- ¿Percibe un bajo nivel de relacionamiento del sector frente a los diferentes agentes del mercado: DGI, BPS, BSE, Contratantes, Sindicatos laborales, Entidades medicas?
- ¿Cómo se siente afectado en todas estas situaciones y que soluciones puede ver en el mediano y largo plazo?
- ¿Cuáles son los factores externos (oportunidades) que más benefician a su organización? (ejemplo: crecimiento del stock de inmuebles en propiedad horizontal)
- ¿Qué perspectivas a futuro ve en el área administrativa del sector Inmobiliario?

Toma de decisiones

- ¿Cuáles son las decisiones más importantes que usted toma en su trabajo?
- ¿Existe toma de decisiones independientes tanto en la empresa como en los edificios?

Gestión de los Recursos Humanos

- ¿Cómo selecciona al personal tanto en la empresa como en los condominios?
- ¿Cómo evalúa al personal tanto en la empresa como en los condominios?
- ¿Existen incentivos?
- ¿Promueve la capacitación del personal tanto en la empresa como en los condominios?
- ¿Si existen, cuales son las causas más comunes de conflictos? ¿Plantea soluciones?
- ¿Cómo es el estilo de liderazgo de la empresa y de los edificios? Ej.: Autoritario, participativo, moderador.
- ¿Entiende que la moral de trabajo de la gente es alta o no, tanto en la empresa como en los condominios?

Mercado - Contexto económico

- ¿Qué es lo que diferencia al “servicio” que presta su empresa del resto del sector inmobiliario?
- ¿Qué técnica utiliza para atraer a sus clientes: buen servicio, bajos costos, calidad, trato preferencial, etc.?
- ¿Piensa que hay que incorporar nuevos servicios acordes a las características de los nuevos y futuros clientes?
- ¿Qué información referida al sector inmobiliario recibe periódicamente?

ANEXO 6

Ley Nº 10.751 PROPIEDAD EN COMUN

SE DA EL REGIMEN PARA POSEER PISOS O DEPARTAMENTOS, DENTRO DE CIERTOS EDIFICIOS

El Senado y la Cámara de Representantes de la República Oriental del Uruguay,
reunidos en Asamblea General,

DECRETAN:

TITULO I

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1º.- Los diversos pisos de un edificio y los departamentos en que se divide cada piso, así como los departamentos de la casa de un solo piso, cuando sean independientes y tengan salida a la vía pública directamente o por un pasaje común, podrán pertenecer a distintos propietarios, de acuerdo con las disposiciones de esta ley.

El título podrá considerar como piso o departamento los subsuelos y las buhardillas habitables, siempre que sean independientes de los demás pisos o departamentos.

Artículo 2º.- Cada propietario será dueño exclusivo de su piso o departamento, y copropietario en los bienes afectados al uso común.

Artículo 3º.- Se consideran bienes comunes los necesarios para la existencia, seguridad y conservación del edificio, y los que permitan a todos y a cada uno de los propietarios, el uso y goce del departamento o piso de su exclusivo dominio, tales como el terreno, los cimientos, las paredes maestras y estructuras resistente, los muros divisorios o medianeros, la techumbre y azotea, la obra gruesa de los pisos y de los cielorrasos, puertas de entrada, escalera, ascensores, patios, la habitación del portero y sus dependencias, las instalaciones generales de agua, gas, calefacción, energía eléctrica, refrigeración, alcantarillado y corredores de uso común, etc.

Los bienes a que se refiere este artículo, en ningún caso podrán dejar de ser comunes.

Artículo 4º.- El derecho de cada propietario sobre los bienes comunes, será proporcional al valor del departamento o piso de su propiedad, el que se fijará por acuerdo de las partes o en su defecto por el aforo inmobiliario.

Los derechos de cada propietario en los bienes comunes son inseparables del dominio, uso y goce de su respectivo departamento o piso. En la transferencia, gravamen o

embargo de un departamento o piso, se entenderán comprendidos esos derechos, y no podrán efectuarse estos mismos actos con relación a ellos, separadamente del piso o departamento a que accedan.

Artículo 5º.- Cada propietario deberá contribuir a las expensas necesarias a la administración, conservación y reparación de los bienes comunes, así como al pago de la prima de seguro, en proporción al valor de su piso o departamento, sin perjuicio de las estipulaciones expresas de las partes.

El dueño o dueños del piso bajo, y del subsuelo, quedan exceptuados de contribuir al mantenimiento y reparación de escaleras y ascensores, no siendo condóminos en ellos.

Artículo 6º.- El propietario de cada departamento o piso, costeará el suelo de su piso o departamento, las bovedillas, puertas, ventanas, pisos de patios, planchas, cielorraso, revoques, pinturas, etc., y reparaciones de las obras interiores, que cubran los locales de su propiedad. Podrá realizar modificaciones en los mismos, siempre que no lesione el derecho de los otros propietarios.

Artículo 7º.- Los propietarios de departamentos de un mismo piso, costearán en proporción, el patio o salida común al ascensor o a la escalera o escaleras, lo mismo que su conservación.

Artículo 8º.- Cada propietario podrá servirse a su arbitrio de los bienes comunes, siempre que los utilice según su destino ordinario, y sin perjuicio del uso legítimo de los demás.

Artículo 9º.- Cada propietario usará de su departamento o piso, en forma ordenada. No podrá, por ejemplo:

- A) Hacerlos servir a otros objetos que los convenidos en los reglamentos de copropiedad y en falta de estos, a aquellos a que el edificio está destinado;
- B) Ejecutar acto alguno que perturbe la tranquilidad de los demás propietarios, o que comprometa la seguridad, solidez o salubridad del edificio;
- C) Establecer taller, fábrica, comercio o industrias, si el edificio se destina a habitación;
- D) Emplear su departamento o piso en objetos contrarios a la moral o buenas costumbres, ni almacenar materias que puedan dañar el edificio;
- E) Arrendarlo a personas de notoria mala conducta.

Iguales prohibiciones regirán respecto del arrendatario y demás personas a quienes el propietario conceda el uso o goce de su departamento o piso.

Artículo 10.- El Juez, a petición del administrador del edificio o de cualquier propietario, podrá aplicar al que infrinja lo dispuesto en el artículo que antecede, multa de cincuenta a dos mil pesos, sin perjuicio de disponer la cesación de los actos prohibidos y de las indemnizaciones que en derecho correspondan.

Las reclamaciones se sustanciarán de acuerdo con el procedimiento establecido en el Código de Procedimiento Civil para los juicios de menor cuantía (artículos 589 y siguientes). Según la gravedad del caso, el Juez podrá resolver en cualquier estado del juicio, la suspensión del acto reclamado.

Artículo 11.- En los casos en que se hayan aplicado sanciones de las previstas en el artículo 10, si se incurriere en reincidencia o no se tomaran dentro de diez días medidas efectivas para hacer cesar la situación irregular, procederá, a petición del administrador, la aplicación de medidas judiciales conducentes al cese de los hechos ilícitos. Si esto no fuera suficiente, podrá procederse también a la desocupación en el término previsto para los ocupantes a título precario (ley de 16 de diciembre de 1927, artículo 17), poniéndose la respectiva fracción bajo la administración de los órganos establecidos en los artículos 18 y 19 de la presente ley, los que consignarán las rentas líquidas en la Dirección de Crédito Público, a nombre del propietario y a la orden del Juzgado.

Artículo 12.- Las innovaciones tendientes al mejoramiento, o al uso más cómodo del bien común, que no perjudiquen a la estabilidad y seguridad del edificio, así como las que alteren el aspecto arquitectónico, deberán ser resueltas por unanimidad de los propietarios.

Artículo 13.- El propietario del último piso no puede elevar nuevos pisos o realizar construcciones sin el consentimiento de los propietarios de los otros departamentos o pisos: al de la planta baja o subsuelo le está prohibido hacer obras que perjudiquen la solidez de la casa, como excavaciones, sótanos, etc.

Toda obra nueva que afecte al inmueble no puede realizarse sin la autorización de todos los propietarios y previo informe técnico que establezca que con ella no se menoscaba la estabilidad o seguridad del edificio.

Artículo 14.- El propietario de cada piso o departamento podrá hipotecarlo o gravarlo separadamente.

Artículo 15.- Serán inscriptos en los registros respectivos, con las especificaciones del caso y en la forma y plazo que para las inscripciones establecen las leyes, las enajenaciones, divisiones de condominio, interdicciones, embargos, hipotecas, promesas de ventas a plazo, etc., que recaigan sobre las propiedades comprendidas por esta ley.

TITULO II

DE LA ADMINISTRACION DEL EDIFICIO

Artículo 16.- Los propietarios de los departamentos o pisos en que se divida un edificio, por unanimidad podrán acordar los reglamentos de copropiedad con el fin de precisar los derechos y obligaciones.

Reducido a escritura pública, ese reglamento será inscripto en el Registro de Traslaciones de Domicilio y tendrá fuerza obligatoria incluso para los sucesores a cualquier título de los otorgantes.

Artículo 17.- A falta de dicho reglamento, o en su silencio, las relaciones entre los propietarios de los diversos pisos o departamentos de un edificio, se regirán por las reglas de los artículos 18 y 19.

Artículo 18.- Los edificios de que trata esta ley serán administrados por un administrador y la asamblea de propietarios. Esta podrá ser convocada por el administrador o por cualquiera de sus copropietarios y la citación se hará personalmente o por el Juzgado competente (artículo 32). Para reunirse y resolver válidamente, será menester la concurrencia de la mayoría de los propietarios, que representen los 3/4 del valor del edificio.

Compete a la asamblea de propietarios:

- A) Todo lo concerniente a la administración y conservación de los bienes comunes y designar y remover en cualquier momento por 2/3 de votos que representen por lo menos dos tercios del valor del edificio al administrador del edificio. Si después de dos votaciones sucesivas no se alcanzara la doble mayoría enunciada, la designación del administrador será efectuada a petición de cualquiera de los propietarios, por el Juez Letrado de Primera Instancia en lo Civil de Turno en la Capital, o el de Primera Instancia en el Interior;
- B) Resolver lo relativo a la formación y modificación del reglamento de condominio, lo que deberá ser acordado por unanimidad;
- C) Determinar la retribución del administrador, del ascensorista y del portero, por dos tercios de votos, que representen por lo menos dos tercios del valor del edificio.

El testimonio notarial del acta de la asamblea celebrada de conformidad con el reglamento de copropiedad o de esta ley, tendrá el valor probatorio de instrumento público.

Artículo 19.- El administrador durará un año en sus funciones pudiendo ser reelecto. Si al vencimiento de su mandato no se produjera nueva elección, se entenderán prorrogadas sus funciones hasta que se designe reemplazante.

Serán sus cometidos:

- A) Cumplir y hacer cumplir esta ley y el reglamento de copropiedad, si lo hubiere;
- B) El cuidado y vigilancia de los bienes y servicios comunes;
- C) La designación y despido del portero, ascensorista y demás personal de servicio del edificio;
- D) Recaudar de cada propietario lo que a cada uno corresponda en las expensas comunes, y efectuar los pagos (artículo 18);
- E) Representar en juicio a los propietarios en las causas concernientes a la administración y conservación del edificio, ya sea que se promuevan con cualquiera

de ellos o con terceros.

La personería en juicio la justificará con testimonio notarial del acta de nombramiento de Administrador, y podrá actuar aunque no posea título de procurador;

F) Ejecutar lo resuelto en la asamblea de propietarios.

TITULO III

DE LA DESTRUCCION DEL EDIFICIO Y DEL SEGURO

Artículo 20.- Es obligatorio el seguro contra incendios y daños de ascensor de todo edificio regido por esta ley. Las primas de seguro se consideran expensas comunes.

Cada propietario contribuirá al pago de la prima en proporción al valor de su departamento o piso, y en la misma proporción lo cobrará en caso de siniestro.

Artículo 21.- Las indemnizaciones provenientes de seguros quedarán afectadas en primer término a la reconstrucción del edificio en los casos en que esa reconstrucción proceda y si ésta no se realizase en un término que no excederá de los 90 días perentorios a contar de la fecha del siniestro, el acreedor hipotecario podrá exigir la entrega de dicha indemnización hasta la concurrencia de su crédito.

Los Jueces, por causa fundada, podrán ampliar dicho plazo una vez iniciada la reconstrucción.

Cuando el acreedor fuese el Banco Hipotecario del Uruguay se aplicarán las disposiciones pertinentes del artículo 69 de su ley orgánica.

Artículo 22.- Si el edificio se destruye en su totalidad o en parte que represente los tres cuartos de su valor, cada uno de los copropietarios puede pedir la venta en subasta del suelo y del material que resulte, salvo que otra cosa se hubiere convenido.

En caso de destrucción de una parte menor, la asamblea de propietarios resolverá por tres cuartos de votos, que representen tres cuartos de su valor, si ha de procederse o no a su reconstrucción y cada uno está obligado a contribuir en proporción a sus derechos sobre él.

Si uno o más propietarios, en este último caso, se negara a participar en la reconstrucción, estará obligado a ceder sus derechos, preferentemente a los demás condóminos o a alguno de ellos, mediante una valuación hecha por expertos.

Artículo 23.- En caso de vetustez del edificio, reconocida por la mayoría de propietarios que represente la mitad del valor del mismo se resolverá por esta mayoría si debe procederse a su reconstrucción o a su demolición y venta del terreno y material.

Artículo 24.- La mayoría de los condóminos de un edificio compuesto de departamentos o varios pisos, puede disponer la reparación. Esta puede también ser dispuesta por la autoridad judicial a pedido de algunos de los propietarios.

Artículo 25.- Para la reparación o reconstrucción del edificio se observarán las siguientes reglas:

1º Cada propietario deberá concurrir a la reparación de los bienes comunes en proporción a los derechos que en ellos tenga.

Si uno o más condóminos adelantaren al contratista de las obras de reparación dispuestas, conforme al artículo precedente, la parte contributiva del copropietario que no quisiere o no pudiera pagarla, se entenderán subrogados en los derechos correspondientes, y facultado para garantizar su crédito con derecho real, bastando, a tal efecto, la inscripción en el Registro de Hipotecas de la protesta notarial o testimonio de la interpelación judicial hecha al omiso en la que conste el origen del crédito, la decisión previa de la asamblea, y el monto de la deuda conforme a los recibos respectivos expedidos por el empresario.

Se acompañará copia testimoniada de la decisión de la asamblea aprobando la distribución de las cargas de la reparación entre sus miembros.

2º Esa cuota podrá ser exigida ejecutivamente por el Administrador del edificio.

3º La reparación de cada departamento o piso, será de exclusivo cargo de cada propietario y en caso de no efectuarla, responderá por los daños y perjuicios que origine a los demás propietarios.

TITULO IV

SOCIEDADES

Artículo 26.- Se consideran válidas las sociedades constituidas o que se constituyan bajo las diferentes formas reconocidas por la ley, cuya finalidad sea la construcción o adquisición de inmuebles para dividirlos por fracciones destinadas a ser atribuidas a los socios en propiedad o en goce, o la gestión y mantenimiento de los inmuebles así divididos, aun cuando no tengan por objeto repartir un beneficio.

Artículo 27.- Un socio no puede pretender la atribución exclusiva en propiedad por vía de partición en especie de la fracción del inmueble para la que tiene vocación ni mantenerse en el goce exclusivo de dicha fracción, si no ha cumplido sus obligaciones y suscripto, proporcionalmente a sus compromisos, la parte contributiva con la que deba concurrir a la reparación o reconstrucción del edificio en las condiciones fijadas por esta ley.

Artículo 28.- Las sociedades se ajustarán a la reglamentación que al efecto dicte el Poder Ejecutivo y, en cuanto sea aplicable, a las disposiciones, de la ley número 8.733 de 17 de junio de 1931, sobre enajenación de inmuebles a plazo.

TITULO V

CREDITO

Artículo 29.- La construcción y adquisición de inmuebles destinados a ser divididos en pisos o apartamentos pertenecientes a distintos dueños, así como la adquisición aislada de uno o más apartamentos o pisos de un edificio podrán ser facilitadas por el Banco Hipotecario del Uruguay, mediante la concesión de préstamos en las condiciones generales establecidas en su ley orgánica para los préstamos comunes y de construcciones, y especiales determinadas por las leyes números 7.395, de 13 de julio de 1921, y 9.385, de 10 de mayo de 1934 y complementarias.

TITULO VI

DISPOSICIONES FINALES

Artículo 30.- La Municipalidad determinará, en cada caso, si el edificio que se pretende dividir en departamentos o pisos, o construirse bajo el amparo de esta ley, cumple con las exigencias de la misma y con las ordenanzas municipales que a ella se refieren.

No podrá autorizarse escritura pública alguna de traspaso de dominio o de hipoteca, sobre la propiedad de un departamento o piso de un edificio, ni podrá ser inscripta en los registros respectivos, sin que se haga expresa constancia de la declaración municipal que antecede, y de que ha sido asegurado contra incendios.

Artículo 31.- Los avalúos que determinan las leyes de impuestos deberán hacerse separadamente para uno de los departamentos o pisos que existan en los edificios a que se refiere esta ley, y serán pagados los impuestos en esa forma, por cada uno de los propietarios.

Artículo 32.- En las cuestiones que se susciten entre condóminos o entre éstos y los vendedores, se observará el trámite establecido en el (Código de Procedimiento Civil artículos 589 y siguientes), para los juicios de menos cuantía.

Artículo 33.- El Poder Ejecutivo reglamentará esta ley.

Artículo 34.- Comuníquese, etc.

Sala de Sesiones de la Cámara de Representantes, en Montevideo, a 6 de junio de 1946.

JUAN F. GUICHON,
Presidente.
Arturo Miranda,
Secretario.

MINISTERIO DE INSTRUCCIÓN PÚBLICA Y PREVISIÓN SOCIAL

Montevideo, 25 de junio de 1946.

Cúmplase, acúsesse recibo, comuníquese, publíquese e insértese en el Registro Nacional de Leyes y Decretos.

AMÉZAGA.
JUAN J. CARBAJAL VICTORICA.

Decreto - Ley N° 14.560
PROPIEDAD HORIZONTAL

SE SUSTITUYEN DIVERSAS DISPOSICIONES DE LA LEY 10.751,
POR LA QUE SE INSTITUYO EL RÉGIMEN.

El Consejo de Estado ha aprobado el siguiente

PROYECTO DE LEY

Artículo 1°: Sustitúyese el artículo 10 de la ley 10.751, de 25 de junio de 1946, por el siguiente:

"Artículo 10. El Juez, a petición del administrador o de cualquier propietario, podrá aplicar a quien infrinja lo dispuesto en el artículo anterior multa que fijará entre el 0,5 % (cero cinco por ciento) y el 20 % (veinte por ciento) del valor del departamento determinado por la Dirección General del Catastro Nacional o quien haga sus veces.

Las reclamaciones se sustanciarán en la forma establecida por el Código de Procedimiento Civil para los juicios de menor cuantía, (artículos 589 y siguientes).

Ello será sin perjuicio de disponer la cesación de los actos prohibidos y de las indemnizaciones que en derecho correspondan".

Artículo 2°: Sustitúyese el artículo 12 de la citada ley por el siguiente:

"Artículo 12. Las innovaciones tendientes al mejoramiento o al uso más cómodo del bien común, que no perjudiquen la estabilidad, seguridad y salubridad del edificio, así como las que alteren su aspecto arquitectónico, deberán ser resueltas por la asamblea de copropietarios convocada al efecto por una mayoría de dos tercios de votos del total de componentes, que representaren por lo menos los 3/4 (tres cuartos) del valor del edificio, fijado por la Dirección General del Catastro Nacional o quien haga sus veces".

Artículo 3°: Sustitúyese el artículo 13 de la misma ley por el siguiente:

"Artículo 13. Ninguna obra nueva que afecte al inmueble podrá realizarse sin previo informe técnico que establezca que con ella no se menoscaba la solidez, estabilidad, seguridad y salubridad del edificio.

El Propietario del último piso, para elevar nuevos pisos o realizar construcciones, así como el propietario de planta baja o subsuelo, para realizar excavaciones sótanos, etc., deberán recabar además la previa autorización de los restantes, concedida en la misma forma y condiciones que regula el artículo anterior.

El propietario de unidades contiguas de un mismo edificio o de edificios distintos podrá realizar obras tendientes a comunicarlas, cumpliendo con las exigencias del inciso primero de este artículo. Si la comunicación supusiera abrir paredes medianeras o losas, deberá obtenerse la autorización requerida en el inciso segundo, concedida por la o las asambleas de copropietarios afectados".

Artículo 4°: Cuando las innovaciones a que se refieren los artículos 12 y 13 de la ley 10.751, de 25 de junio de 1946, con la redacción dada por la presente ley, a juicio de alguno de los copropietarios fuesen de costo excesivo, contrarias a la ley, a las

reglamentaciones o al reglamento de la copropiedad o perjudiciales para la seguridad, solidez, salubridad, destino o aspecto arquitectónico exterior o interior del edificio, pueden ser objeto de reclamación formulada en la forma y con los efectos prevenidos en el artículo 10 de aquella ley.

Artículo 5°. Sustitúyese el artículo 16 de la ley 10.751, de 25 de junio de 1946 por el siguiente:

"Artículo 16. Los propietarios de los departamentos o pisos en que se divida un edificio -o los promitentes compradores en su caso- podrán acordar los reglamentos de la copropiedad, con el fin de precisar los derechos y obligaciones. Reducidos a escritura pública, estos reglamentos serán inscriptos en el Registro de Traslaciones de Dominio y tendrán fuerza obligatoria, incluso para los sucesores a cualquier título de los otorgantes".

Artículo 6°. Sustitúyese el artículo 18 de la citada ley por el siguiente:

"Artículo 18. Los edificios de que trata esta ley así como los que se incorporen o se hayan incorporado por cualquier sistema legal al régimen de Propiedad Horizontal serán administrados por un administrador y la asamblea de propietarios. Esta podrá ser convocada por el administrador o por cualquiera de sus copropietarios y la citación se hará personalmente, o por el Juzgado competente (artículo 32).

Para reunirse y resolver válidamente, será menester la concurrencia de la mayoría de los copropietarios que representaren por lo menos los 3/4 (tres cuartos) del valor del edificio fijado por la Dirección General del Catastro Nacional o quien haga sus veces.

No obstante si transcurrida una hora de la primera citación no se obtuviera el quórum referido, podrá sesionarse y adoptar resolución por los que concurren por simple mayoría de presentes, fuere cual fuere la equivalencia con el valor del edificio, salvo en los casos en que la ley o el reglamento de la copropiedad dispongan otra cosa".

Artículo 7°. Compete a la asamblea de copropietarios:

A) Todo lo concerniente a la administración y conservación de los bienes comunes y la designación y remoción en cualquier momento, del administrador del edificio;

B) Resolver lo relativo a la formación o modificación del reglamento de la copropiedad, lo que deberá ser acordado por la mayoría de componentes de la asamblea especialmente convocada al efecto, que representaren los 3/4 (tres cuartos) del valor del edificio; en el mismo acto se designarán el o los copropietarios que otorgarán la escritura pública respectiva, en representación del condominio;

C) Determina r la retribución del administrador y del personal que se contrate, aprobar los proyectos de presupuesto, las rendiciones de cuentas y en general adoptar todas las decisiones que por la ley o el reglamento no estén atribuidas al administrador u otros órganos de existencia eventual.

El testimonio notarial del acta de la asamblea celebrada de conformidad con el reglamento de la copropiedad o de esta ley, tendrá el valor probatorio de instrumento público.

Artículo 8°. Si después de dos votaciones sucesivas de la asamblea convocada para formar o modificar el reglamento de la copropiedad no se obtuvieran las mayorías

requeridas en el literal B) del artículo anterior los copropietarios que representaren como mínimo el 51 % (cincuenta y uno por ciento) del valor del edificio, podrán demandar judicialmente su otorgamiento contra los demás, adjuntando el proyecto correspondiente. Serán competentes, según la ubicación del inmueble, los Juzgados Letrados de Primera Instancia en lo Civil, en Montevideo, y los Juzgados, Letrados de Primera Instancia, en los demás departamentos (artículo 32 de la ley 10.750 de 25 de junio de 1946).

Si se resolviere favorablemente la petición, el Juez otorgará el reglamento de la copropiedad, por ante el escribano designado por los promotores, en representación de todos los copropietarios, pudiendo introducir modificaciones al proyecto presentado a fin de ajustarlo a las normas legales y usos en la materia, de acuerdo con el contenido de las observaciones que hayan formulado los interesados y que sean recogidas en la sentencia.

Se considerarán gastos comunes y serán en consecuencia soportados por la copropiedad, todos los gastos, tributos y honorarios causados por los procedimientos judiciales e instrumentación consiguiente, salvo aquellos, que hayan sido objeto de pronunciamiento conforme al artículo 688 del Código Civil.

Artículo 9°: Los 2/3 (dos tercios) del número total de los condóminos de un edificio que representaren, por lo menos, los 3/4 (tres cuartos) del valor del inmueble fijado a los efectos tributarios por la Dirección

General del Catastro Nacional, podrán demandar contra los demás, su incorporación al régimen de la propiedad horizontal por cualquier sistema legal, y la consiguiente cesación del condominio.

Se aplicarán las normas procesales previstas en el artículo anterior, incluso las que se refieren al otorgamiento del respectivo reglamento de la copropiedad.

En los casos de incorporación o habilitación parcial de edificios, los propietarios de las unidades no incorporadas podrán ejercitar las acciones acordadas en este artículo y en el precedente, en cuanto sean aplicables, con el fin de adherirse a la incorporación u obtener la modificación del reglamento de la copropiedad preexistente. Se tendrá en consideración, a los efectos de las mayorías en ellos exigidas, tan sólo el número de propietarios y el valor de los bienes no comprendidos en la incorporación y habilitación originales.

En este caso los gastos, tributos y honorarios, serán de cargo de los promotores de la gestión.

Artículo 10. Los derechos acordados a los copropietarios y condóminos en los artículos precedentes, podrán ser ejercitados igualmente por los promitentes compradores con promesa inscrita en el Registro

General de Inhibiciones, cuando haya recaído a su favor sentencia definitiva ordenando la escrituración de oficio y hayan pagado o consignado la totalidad del precio de venta de la promesa respectiva.

En tal caso deberán acreditar ante el Juzgado además, los siguientes extremos:

A) Que constituyen una mayoría de los 2/3 (dos tercios) de los promitentes compradores, que representen por lo menos los 3/4 (tres cuartos) del valor total del inmueble;

- B) Que los propietarios promitentes vendedores han incurrido en mora de cumplir con los requisitos previos necesarios para la incorporación;
- C) Que no tienen deudas pendientes con ellos por ningún concepto y especialmente tributos y consumos cuando éstos sean o hayan sido de su cargo.

Artículo 11. Sustitúyese el artículo 23 de la ley 10.751, de 25 de junio de 1946, por el siguiente:

"Artículo 23. En caso de vetustez del edificio, declarada por la asamblea de copropietarios especialmente convocada al efecto por mayoría absoluta de componentes que representen más de la mitad del valor total del edificio fijado por la Dirección General del Catastro Nacional o quien haga sus veces, la asamblea podrá adoptar, por la misma mayoría, cualquiera de las siguientes resoluciones:

- A) La demolición del edificio y venta del terreno y de los materiales;
- B) La venta de la totalidad del bien (terreno, edificio y mejoras);
- C) La reconstrucción del edificio.

En este último caso, será de aplicación lo dispuesto en el inciso final del artículo 22 de la presente ley."

Artículo 12. Declárase por vía interpretativa:

- A) Que la inalienabilidad relativa de las unidades de edificios incorporados al régimen de la propiedad horizontal, a que se refiere el literal A) de) artículo 8° de la ley 14.261, de 3 de setiembre de 1974 ampara únicamente a quienes fueren ocupantes a cualquier título - excepto los precarios- al tiempo de operarse la incorporación horizontal del inmueble.
- B) Que los ocupantes a que se refiera el literal anterior podrán renunciar en todo momento al derecho de preferencia que les acuerda la norma citada para adquirir la unidad que ocupen y al procedimiento previsto en los artículos 16 y siguientes de la misma ley, sea cual sea la etapa en que éste se encuentre.
- C) Que la prohibición de cesión o transferencia del referido derecho de preferencia, que resulta del artículo 9° de dicha ley, sólo afecta a los ocupant es mencionados en los literales anteriores.

Artículo 13. Sustitúyese el artículo 18 de la ley 14.261, de 3 de setiembre de 1974, por el siguiente.

"Artículo 18. (De la aceptación o rechazo de la tasación).- Fijado el valor venal por el Banco éste lo notificará a las partes por telegrama colacionado y cada una de ellas dispondrá de un término de treinta días contados desde la fecha del telegrama para aceptar o no la tasación, lo que se documentará en el propio expediente administrativo del Banco. El silencio de cualquiera de las partes, transcurrido el plazo indicado, se tendrá por no aceptación.

A los efectos de lo dispuesto en los artículos 19 y 20 el Banco deberá certificar por escrito esos hechos a pedido de cualquiera de las partes."

Artículo 14. La cuenta de expensas y demás gastos comunes (artículo 5° de la ley 10.751, de 25 de junio de 1946) adeudada por un copropietario, formulada por el administrador y aprobada por la asamblea constituirá título ejecutivo, siempre que estos

hechos resulten acreditados en la forma prevenida por el párrafo final del artículo 18 de la misma ley.

Artículo 15. Extiéndese hasta el 19 de setiembre de 1974, el plazo de reválida a que se refiere el artículo 1º de la ley 14.262, de 3 de setiembre de 1974.

Artículo 16. Declárase que son de orden público los quórums y mayorías establecidos por los diversos regímenes que regulan la propiedad horizontal.

Artículo 17. (Transitorio). - Las disposiciones de la presente ley que determinan quórums y mayorías se aplicarán a los condominios ya existentes, cualesquiera fuesen las estipulaciones contractuales o de los reglamentos de la copropiedad, si los hubiera. Lo mismo será respecto a lo dispuesto en el inciso final del artículo 18 de la ley 10.751, de 25 de junio de 1946, sustituido por el art 6º de la presente ley.

Artículo 18. Comuníquese, etc.

Sala de Sesiones del Consejo de Estado, en Montevideo, a 17 de agosto de 1976.

HAMLET REYES,
Vicepresidente.
Manuel María de la Bandera,
Nelson Simonetti,
Secretarios.

MINISTERIO DE VIVIENDA Y PROMOCION SOCIAL.

Montevideo, 19 de agosto de 1976.

Cúmplase, acútese recibo, comuníquese, publíquese e insértese en el Registro Nacional de Leyes y Decretos.

DEMICHELI.
ERNESTO LLOVET.

BIBLIOGRAFÍA

Antía, Fernando, agosto, 2001. “La economía uruguaya en 1985-2000: Políticas económicas, resultados y desafíos”, Documento de Trabajo 4/01, Instituto de Economía, Montevideo, Uruguay.

Antía, Fernando, (2004). “Uruguay: crisis y reactivación económicas en los ochenta y en los dos mil”, Informes de Coyuntura, Instituto de Economía-Área de Coyuntura, Montevideo, Uruguay.

Amat, Joan María. (1992). “Control presupuestario”; Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España, 1992.

Dessler, Gary, (1996): “Administración de personal”, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., 6a Edición, México.

Porter, Michael E. (1993), “Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.”, Compañía Editorial Continental S.A.; 17a. reimposición. Primera edición 1982, México

Porter, Michael E. (1993), “Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior.”, Compañía Editorial Continental S.A.; 9a. reimposición. Primera edición 1987, México.

Ramos Olivera, Julio (2006), “Manual práctico de propiedad horizontal”; Fundación de Cultura Universitaria; 6a. Edición, Montevideo, Uruguay.

Robbins, Stephen P.; Coulter, Mary, (2006): “Administración”, Editorial Pearson Education, 8a. Edición.

Talvi, Ernesto (1994). “Uruguay: los planes de octubre de 1978 y diciembre de 1990” (mimeo). Jornadas Internacionales de Economía, Banco Central del Uruguay, Montevideo.

Thompson, Arthur, A; Strickland, A.J. (2004), “Administración estratégica”; Editorial Mc. Graw Hill; 13a. Edición.

Varela, Luís; Manasliski, Natalia (2009). “Empresas uruguayas: cómo mejorar la gestión de la relación principal-agente. Conflictos y costos asociados”; Ed. Zonalibro.

Metodología de la investigación. Servicios de documentación del CCEEA, FCEyA, Montevideo.

Trabajo monográfico. “Inversiones Inmobiliarias en Punta del Este”, FCEyA. Carrasco, Giselle; Woelke, Nancy; Bonifacio, Karen. Febrero, 2009.

Marco normativo de propiedad horizontal

Ley Nº 10.751. Propiedad en común. Se da el régimen para poseer pisos o departamentos, dentro de ciertos edificios. Montevideo, 25 de junio de 1946.

Decreto Ley Nº 14.560. Propiedad Horizontal. Se sustituyen diversas disposiciones de la ley 10.751, por la que se instituyó el régimen. Montevideo, 19 de agosto de 1976.

Revistas especializadas

Revista especializada Propiedades, julio, 2009, número 188. (Director: Julio C. Villamide)

Revista oficial de la Asociación de Promotores Privados de la Construcción del Uruguay (APPCU), junio/julio, 2008, año 13, número 113.

Brochure Conosur Real Estate, ¿Uruguay? Toda buena oportunidad comienza con una gran pregunta. Montevideo, 2009.

Entrevistas

Borsari, Luís A.; Inmobiliaria Borsari. Presidente de la Cámara Uruguaya de Turismo. 14 de agosto, 2009.

Díaz, Jorge M.; Director Jorge Díaz Propiedades. 1 de octubre, 2009.

Dupont Abó, Héctor; Administración Dupont. Presidente C.A.P.H. (1985-2009). 11 de enero, 2010.

García, Gustavo; Gustavo García Administraciones. 29 de agosto, 2009.

Lafferranderie, Daniel; Socio Director área administrativa de Suevia Inmobiliaria. 28 de noviembre, 2009

Lorenzo, Raquel; Gerente área administrativa de Julio Díaz Propiedades. 5 de setiembre, 2009.

Peluffo, Eduardo; Socio Director Peluffo & Schiavo Administración de Propiedades. 29 de agosto, 2009.

Sader, Luís; Director Sáder Inmobiliaria. 5 de setiembre, 2009.

Tassano, Daniel J.; Daniel Tassano Administraciones. 27 de noviembre, 2009.

Villamide, Julio C.; Director Julio Villamide & Asociados, Revista Propiedades. 20 de agosto, 2009.

Dra. López, Graciela. Profesor Gr. 2 Derecho Público II y III, Facultad de Derecho, UDELAR, Montevideo, Uruguay.

Cr., MF, MBA Varela, Luís Alberto

Otros

Información suministrada por la Intendencia Municipal de Maldonado.

Informes de la consultora VALORA. Consultaría & Valuaciones. Julio, 2009.

Situación Inmobiliaria, Uruguay: Destino turístico, febrero 2009.

Informe de Auditoría de procesos organizacionales. PricewaterhouseCoopers, noviembre, 2007.

Sitios Web consultados

INE. Instituto Nacional de Estadística. Uruguay
[http. //www.ine.gub.uy](http://www.ine.gub.uy)

Consultora Reporte Inmobiliario. Economía & Real Estate.
[http. //www.reporteinmobiliario.com](http://www.reporteinmobiliario.com)

Situación Inmobiliaria.
[http. //www.situacioninmobiliaria.com](http://www.situacioninmobiliaria.com)

Consultora VALORA.
[http. //www.valoraconsultora.com](http://www.valoraconsultora.com)

IMM. Intendencia Municipal de Maldonado.
[http. //www.maldonado.gub.uy](http://www.maldonado.gub.uy)

CAPH. Colegio de Administradores de Propiedad Horizontal (Montevideo, Uruguay)
[http. //www.caph.org.uy](http://www.caph.org.uy)

AIERH. Asociación Inmobiliaria Edificios Renta y Horizontal (Buenos Aires, Argentina)
[http. //www.aierh.org.ar](http://www.aierh.org.ar)

ICAPH. Instituto de Capacitación de la Propiedad Horizontal (Argentina)
[http. //www.icaph.com.ar](http://www.icaph.com.ar)

CGAI. Colegio de Gestión y Administración Inmobiliaria de Chile A.G. (Santiago de Chile, Chile).
[http. //www.cgai.cl](http://www.cgai.cl)

CEPI. Conseil Européen des Professions Immobilières (Unión Europea)
[http. //www.cepi.eu](http://www.cepi.eu)

CAFMadrid. Colegio Profesional de Administradores de Fincas (Madrid, España)

[http. //www.cafmadrid.es](http://www.cafmadrid.es)

RICS. Royal Institution of Chartered Surveyors.

[http. //www.rics.org/uk](http://www.rics.org/uk)

CGCAFE. Consejo General de Colegios de Administradores de Fincas de España.

[http. //www.cgcafe.org](http://www.cgcafe.org)

ADIPE. Asociación de Inmobiliarias de Punta del Este

[http. //www.adipe.com.uy](http://www.adipe.com.uy)

Jorge Díaz Propiedades.

[http. //www.jorgediaz.com.uy](http://www.jorgediaz.com.uy)

Sáder Inmobiliaria.

[http. //www.saderinmobiliaria.com](http://www.saderinmobiliaria.com)

Peluffo & Schiavo. Administración de propiedades.

[http. //www.peluffoyschiavo.com.uy](http://www.peluffoyschiavo.com.uy)

Tassano Administración de propiedades.

[http. //www.tassanoadministraciones.com](http://www.tassanoadministraciones.com)

Suevia Inmobiliaria.

[http. //www.sueviainmobiliaria.com](http://www.sueviainmobiliaria.com)

Julio Díaz Propiedades

[http. //www.juliodiazprop.com](http://www.juliodiazprop.com)

Borsari

[http. //www.borsari.com.uy](http://www.borsari.com.uy)

Julio Villamide & Asociados.

[http. //www.juliovillamide.com](http://www.juliovillamide.com)

PricewaterhouseCoopers. Uruguay

[http. //www.pwc.com/uy](http://www.pwc.com/uy)

Destino Punta del Este

[http. //www.destino-puntadeleste.com](http://www.destino-puntadeleste.com).

Diario El País, Montevideo, Uruguay.

[http. //www.elpais.com.uy](http://www.elpais.com.uy)

Uruguay XXI.

[http. //www.uruguayxxi.gub.uy](http://www.uruguayxxi.gub.uy)

Torres de Alta Gama.

[http. //www.torresaltagama.com](http://www.torresaltagama.com)

Edificio Le Jardin Residence.

[http. //www.atijasweiss.com/lejardin](http://www.atijasweiss.com/lejardin)

Edificio Le Parc. Punta del Este, Uruguay.
[http. //www.leparcpuntadeleste.com](http://www.leparcpuntadeleste.com)

Parlamento del Uruguay.
[http. //www.parlamento.gub.uy](http://www.parlamento.gub.uy)

Portal inmobiliario de Punta del Este.
[http. //www.apuntavamos.com](http://www.apuntavamos.com)

BCU. Banco Central del Uruguay.
[http. //www.bcu.gub.uy](http://www.bcu.gub.uy)

Ministerio de Turismo y Deportes, Uruguay.
[http. //www.turismo.gub.uy](http://www.turismo.gub.uy)